



مجلة البحوث المالية والتجارية

المجلد (25) – العدد الثالث – يوليو 2024



الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي كمُتغيرين وسيطين
في العلاقة بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي

"دراسة تطبيقية على بعض شركات الأسمنت"

**Organizational silence and job burnout as intermediate
variables in the relationship between workplace ostracism
and creative performance**

“An applied study on some cement companies”

إعداد

د/ شيماء مهدي إبراهيم

المعهد العالي للعلوم الإدارية والتجارة الخارجية

Shaimaa_mahdy@yahoo.com

د/ بهاء الدين مسعد سعد

الأكاديمية الدولية للهندسة وعلوم الإعلام

Bahaa.mosaad@iams.edu.eg

2024-3-12	تاريخ الإرسال
2024-3-17	تاريخ القبول
رابط المجلة: https://jsst.journals.ekb.eg/	

ملخص البحث:

اهتم البحث بتحديد نوع وقوة العلاقة بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي لدي العاملين في شركات قطاع الأسمنت التي تقع داخل النطاق الجغرافي لمحافظة القاهرة (شركتي أسمنت طرة، أسمنت حلوان)، ونوع وقوة العلاقة بين الصمت التنظيمي والأداء الإبداعي، ونوع وقوة العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والأداء الإبداعي، ونوع وقوة العلاقة بين النبذ في مكان العمل والصمت التنظيمي، ونوع وقوة العلاقة بين النبذ في مكان العمل والاحتراق الوظيفي، والتعرف علي الدور الوسيط للصمت التنظيمي بأبعاده الأربعة في العلاقة بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي، والتعرف علي الدور الوسيط للاحتراق الوظيفي بأبعاده الأربعة في العلاقة بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي، وأجري البحث علي عينة قوامها 384 مفردة، وتم جمع البيانات الأولية باستخدام قائمة استقصاء وُزعت علي مفردات العينة من العاملين بوظائف الإدارة العليا، والإدارة الوسطي، والإدارة الإشرافية، أيضاً العاملين بالوظائف النمطية، فضلاً عن المقابلات الشخصية، أظهرت النتائج أن النبذ في مكان العمل للشركتين محل البحث جاء متوسط، وارتفاع مستوي الصمت التنظيمي، والاحتراق الوظيفي، كما أن مستوي الأداء الإبداعي كان متوسط، ووجود علاقة ارتباط عكسي وذات دلالة إحصائية بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي في الشركتين محل البحث، ووجود علاقة ارتباط عكسي وذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي والأداء الإبداعي، ووجود علاقة ارتباط عكسي وذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي والأداء الإبداعي، ووجود علاقة ارتباط طردي وذات دلالة إحصائية بين النبذ في مكان العمل والصمت التنظيمي، ووجود ارتباط طردي وذات دلالة إحصائية بين النبذ في مكان العمل والاحتراق الوظيفي، ولعب الصمت التنظيمي دور الوساطة الجزئية في العلاقة بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي، كما لعب الاحتراق الوظيفي دور الوساطة الجزئية في العلاقة بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي، وتوصل الباحثان إلي مجموعة من التوصيات والتي تم تصنيفها إلي مجموعتين، الأولى تتعلق بالجانب الأكاديمي، بينما تتعلق الثانية بقطاع الدراسة وذلك من حيث التوصيات الخاصة بالقضاء علي انتشار سلوكيات النبذ في مكان العمل، والتوصيات الخاصة بخفض مستويات الصمت التنظيمي، والحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي، والتوصيات الخاصة بتحسين مستوي الأداء الإبداعي للشركتين محل البحث، والتوصيات الخاصة بالعلاقة بين النبذ في مكان العمل، والصمت التنظيمي، والاحتراق الوظيفي، والأداء الإبداعي.

الكلمات المفتاحية: النبذ في مكان العمل، الصمت التنظيمي، الاحتراق الوظيفي، الأداء الإبداعي.



Abstract:

The current research is concerned with identifying, type and strength of the relationship between workplace ostracism and creative performance among workers in cement sector companies that are located within the geographical scope of Cairo Governorate (Tora Cement and Helwan Cement), the type and strength of the relationship between organizational silence and creative performance, the type and strength of the relationship between job burnout and creative performance, the type and strength of the relationship between workplace ostracism and organizational silence, the type and strength of the relationship between workplace ostracism and job burnout, and identifying the mediating role of organizational silence With its four dimensions in the relationship between workplace ostracism and creative performance, and to identify the mediating role of job burnout in its four dimensions in the relationship between workplace ostracism and creative performance, and the research was conducted on a sample of 384 individuals, and the primary data was collected using a survey list distributed to the vocabulary of the sample of workers in senior management positions, middle management, supervisory management, as well as workers in typical jobs, as well as personal interviews.

The results showed that workplace ostracism of the two companies under research and study is average, as well as the high level of organizational silence, job burnout, and the level of creative performance was average, and the existence of an inverse and statistically significant correlation between workplace ostracism and creative performance in the two companies under research and study, and the existence of a correlation Inverse and statistically significant between organizational silence and creative performance, and the existence of an inverse and statistically significant correlation between job burnout and creative performance, and the existence of a direct and statistically significant correlation between workplace ostracism and organizational silence, and the existence of a direct and statistically significant correlation between workplace ostracism and job burnout, and organizational silence played the role of partial mediation in the relationship between workplace ostracism and creative performance, and job burnout played the role of partial mediation in the relationship between workplace ostracism and creative performance.

The researchers reached a set of recommendations, which were classified into two groups, the first related to the academic aspect, while the second related to the study sector in terms of recommendations to eliminating the prevalence of workplace ostracism behaviors, recommendations for reducing levels of organizational silence, reducing the phenomenon of job burnout, recommendations for improving the level of creative performance of the two companies in question, and recommendations on the relationship between ostracism in the workplace, organizational silence, job burnout, and creative performance.

Key Word: Workplace Ostracism, Organizational Silence, Job Burnout, Creative Performance.

أولاً: مقدمة البحث:

تسعي المؤسسات على اختلاف طبيعة نشاطها إلى تحسين أدائها وتحقيق أهدافها، من خلال الاهتمام بالموارد البشري الذي يمثل العامل الرئيسي بها، الذي يلقي على عاتقه مهمة تحقيق تلك الأهداف، لذا كان من الضروري توفير العوامل التي تعزز من عملية الإبداع لتنمية الأداء الإبداعي لدى الأفراد من خلال دعم الأفكار والتجارب الجديدة وإيجاد حلول ابتكارية للمشكلات للوصول إلى الأداء المتميز (بن عريمة، 2021).

وفي ظل التغيرات المتلاحقة والتطورات المتسارعة لهذا العصر، كان لزاماً على المؤسسات رعاية الأفراد المبدعين القادرين على حل المشكلات، وتوفير لهم كل العوامل التي تنمي القدرة على خلق الإبداع للتخفيف من حدة ضغوط العمل والعبء الوظيفي في العمل الذي يؤدي بهم إلى النبذ في مكان العمل والصمت التنظيمي (عماري، 2021).

حيث يُعتبر النبذ في مكان العمل أحد السلوكيات الموجودة ليست فقط على مستوى المنظمات، ولكنه ظاهرة اجتماعية تحدث في عدد لا يحصى من الثقافات بين البشر بل ويمتد أيضاً بين جميع الكائنات الحية والتي تظهر في النبذ والاستبعاد والتجاهل (Hussein & Ali, 2020) مما يؤدي إلى نتائج سلبية عديدة منها انخفاض الثقة والرضا والالتزام الوظيفي (Jahanzeb et al, 2021)، كما يدفع الفرد إلى الانخراط في السلوكيات السلبية التي تساهم في ضعف أداء العاملين وإبداعهم في عملهم.

ومن جهة أخرى، يُعتبر صمت العاملين أحد المعوقات الأساسية لتحقيق الأهداف حيث يعرقل الجهود نحو إيجاد البيئة التنظيمية التي تتسم بالإبداع والتطوير، نظراً لامتناع العاملين عن تقديم الأفكار والمقترحات التي قد تكون مفيدة للمنظمة (Oztirak & Bayram, 2022)، إن الصمت التنظيمي **Organizational Silence** كمصطلح هو ظاهرة جماعية تُعبر عن الاستجابة السلوكية الضعيفة أو المحدودة من جانب العاملين تجاه القضايا أو المشكلات التي تواجه المنظمة، حيث يفضل معظم العاملين خيار الصمت تجاه تلك القضايا (يوسف، 2023).

كما ويسعي العاملون في شتي المنظمات ببذل أقصى جهد ممكن لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، ولكن يواجههم بعض المعوقات في مجال عملهم تحول دون قيامهم بدورهم بصورة كاملة، حيث يتعرض العاملون للعديد من المواقف الضاغطة والتي تشعرهم بالضيق والتوتر، الأمر الذي من شأنه أن يحدث تأثيراً سلبياً عليهم سواء في حياتهم بشكل عام أو في مجال عملهم بشكل خاص، ومن أهم الضغوطات التي تواجه العاملين ظاهرة الاحتراق الوظيفي **Job Burnout** وتحدث هذه الظاهرة علي نطاق واسع وخاصة في قطاع الخدمات نظراً لما يتصف به هذا القطاع من تعامل مباشر مع المستفيدين مثل شركات قطاع الأسمت (نصر، 2023).



وبناءً على ما سبق، فإن البحث الحالي يسعى من خلال التقصي والتحليل إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي، هذا بالإضافة إلى تحديد ما إذا كان الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي سيلعبان دور المُتغير الوسيط في العلاقة بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي.

ثانياً: الدراسة الاستطلاعية (المكتبية، والميدانية) ومشكلة البحث:

قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية بهدف الإلمام بموضوع الدراسة من الناحيتين النظرية والتطبيقية، كذلك التحديد الدقيق لمشكلة وتساؤلات البحث، وصياغتها في مجموعة من التساؤلات على مرحلتين كما يلي:

1. الدراسة الاستطلاعية المكتبية: تم فيها جمع البيانات الثانوية عن مُتغيرات البحث "النبذ في مكان العمل، الصمت التنظيمي، الاحتراق الوظيفي، الأداء الإبداعي"، وذلك لمراجعة كل ما كتب عن هذه المُتغيرات في الدراسات والكتب والمقالات العلمية، والنشرات والدوريات علي سبيل المثال دراسات كلٍ من (Oztirak & Bayram, 2022; Knoll et al, 2021; Aboramadan et al, 2021; Ciftci, 2021; Wang et al, 2021; Jahanzeb et al, 2021; Mao & Yang, 2021; Akhtar et al, 2020; Chen et al, 2020; Choi, 2020)، وأيضاً دراسات (يوسف، 2023؛ محمد وآخرون، 2023؛ محمد والكرداوي، 2023؛ حسن، 2023؛ صلاح، 2021؛ محمد، 2023؛ شمس، 2021؛ بن عريمة، 2021؛ عماري، 2021)، وتوصل الباحثان إلى ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين المُتغيرات الأربعة - وعلي حد علم الباحثان - لا توجد دراسة تناولت "الدور الوسيط للصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي في العلاقة بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي".

2. الدراسة الاستطلاعية الميدانية: قام الباحثان بإجراء مجموعة من المقابلات الفردية المتعمقة لعينة عشوائية قوامها (30) مفردة من العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة في بعض شركات قطاع الأسمنت، وقد أكدت نتائج الدراسة الاستطلاعية علي ضعف إدراك العاملين بالشركات محل البحث لمفهوم وأبعاد النبذ في مكان العمل وفقاً لإجابات (25 من العينة، ونسبة 83%)، ومفهوم وأبعاد الصمت التنظيمي وفقاً لإجابات (28 من العينة، ونسبة 93%)، ومفهوم وأبعاد الاحتراق الوظيفي وفقاً لإجابات (24 من العينة، ونسبة 80%)، ومفهوم وأبعاد الأداء الإبداعي وفقاً لإجابات (27 من العينة، ونسبة 90%)، وعدم وضوح العلاقة بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي وفقاً لإجابات (26 من العينة، ونسبة

87%)، عدم وضوح العلاقة بين الصمت التنظيمي والأداء الإبداعي وفقاً لإجابات (24 من العينة، وبنسبة 80%)، عدم وضوح العلاقة بين الاحترق الوظيفي والأداء الإبداعي وفقاً لإجابات (28 من العينة، وبنسبة 93%)، وعدم وضوح العلاقة بين النبذ في مكان العمل والصمت التنظيمي وفقاً لإجابات (28 من العينة، وبنسبة 93%)، وعدم وضوح العلاقة بين النبذ في مكان العمل والاحترق الوظيفي وفقاً لإجابات (25 من العينة، وبنسبة 83%)، وعدم وضوح الدور الذي يمكن أن يؤديه الصمت التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي وفقاً لإجابات (28 من العينة، وبنسبة 93%)، وعدم وضوح الدور الذي يمكن أن يؤديه الاحترق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي وفقاً لإجابات (24 من العينة، وبنسبة 80%)، أيضاً تباين الفهم العام حول أهمية كل من النبذ في مكان العمل، والصمت التنظيمي، والاحترق الوظيفي، والأداء الإبداعي وفقاً لإجابات (25 من العينة، وبنسبة 83%).

كذلك، أسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية عن وجود عدة مشاكل تنظيمية وسلوكية تتمثل مُسبباتها

فيما يلي:

- انتشار سلوكيات النبذ في مكان العمل وذلك في شكل يظهر في تجاهل وتجنب الآخرين ومغادرتهم المكان عند الدخول إليه، ورفض التحدث، والسخرية من وجهات النظر، والتحدث عن البعض بطريقة سيئة، والتقليل من إمكانيات وقدرات البعض، وتغيير الواجبات والمهام في العمل باستمرار، والتكليف بمهام وأعمال تفوق القدرات والطاقة.
- انتشار سلوكيات الصمت بين العاملين في الشركات محل الدراسة وذلك في شكل يظهر في امتناع العاملين عن تقديم أفكار ومقترحات تتعلق بأوضاع العمل أو مشكلاته لاعتقادهم بأنها لن تحدث أي تغيير في الشركة، إضافة إلى إحجامهم عن التصريح بأفكارهم وآرائهم خوفاً من توجيه الانتقاد لهم أو من النتائج السلبية التي قد يتعرضون لها.
- انتشار ظاهرة الاحترق الوظيفي لدى العاملين في الشركات محل الدراسة، فقد أكد عدد من العاملين شعورهم بالإجهاد واستنزاف مواردهم العاطفية والجسدية، وفقدانهم للطاقة التي تعينهم على الاهتمام بالآخرين (رؤساء أو متعاملين)، وشعورهم بفقدان القدرة على إنجاز أعمالهم، إضافة إلى فقدانهم الشعور الإنساني عند التعامل مع الآخرين، ومعاملتهم بسلبية وقساوة.



- لذلك، وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية يمكن القول بأن مشكلة البحث تتمثل بصورة رئيسية في تدني المستوي الإبداعي لدي العاملين بسبب ممارسة النبذ في مكان العمل، وانتشار سلوكيات الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي، ويمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:
- ما نوع وقوة العلاقة بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي، وذلك لدى العاملين في الشركتين محل البحث والدراسة؟
 - ما نوع وقوة العلاقة بين الصمت التنظيمي والأداء الإبداعي، وذلك لدى العاملين في الشركتين محل البحث والدراسة؟
 - ما نوع وقوة العلاقة بين الاحتراق التنظيمي والأداء الإبداعي، وذلك لدى العاملين في الشركتين محل البحث والدراسة؟
 - ما نوع وقوة العلاقة بين النبذ في مكان العمل والصمت التنظيمي، وذلك لدى العاملين في الشركتين محل البحث والدراسة؟
 - ما نوع وقوة العلاقة بين النبذ في مكان العمل والاحتراق الوظيفي، وذلك لدى العاملين في الشركتين محل البحث والدراسة؟
 - كيف يمكن للصمت التنظيمي أن يؤثر في العلاقة بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي في الشركتين محل البحث والدراسة؟
 - كيف يمكن للاحتراق الوظيفي أن يؤثر في العلاقة بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي في الشركتين محل البحث والدراسة؟

ثالثاً: أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى التوصل إلى نتائج أكثر واقعية فيما يتعلق بأبعاد النبذ في مكان العمل والصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي، والأداء الإبداعي، وتحديد أهداف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1. تحديد نوع وقوة العلاقة بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي في الشركتين محل البحث والدراسة.
2. تحديد نوع وقوة العلاقة بين الصمت التنظيمي والأداء الإبداعي في الشركتين محل البحث والدراسة.
3. تحديد نوع وقوة العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والأداء الإبداعي في الشركتين محل البحث والدراسة.

4. تحديد نوع وقوة العلاقة بين النبذ في مكان العمل والصمت التنظيمي في الشركتين محل البحث والدراسة.

5. تحديد نوع وقوة العلاقة بين النبذ في مكان العمل والاحتراق الوظيفي في الشركتين محل البحث والدراسة.

6. التعرف على الدور الوسيط للصمت التنظيمي في العلاقة بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي.

7. التعرف على الدور الوسيط للاحتراق الوظيفي في العلاقة بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي.

رابعاً: أهمية البحث:

1. الأهمية النظرية:

أ. تنبع الأهمية النظرية للبحث الحالي من اعتباره المحاولة الأولى لاختبار الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي، وذلك على أساس أن تلك المتغيرات من أهم الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين في الآونة الأخيرة، لذا يسعى البحث الحالي إلى سد هذه الفجوة بين الدراسات العربية والأجنبية.

ب. فتح المجال أمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسة والتحليل للتعرف على طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث، من خلال توسيط الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي في العلاقة بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي في قطاعات صناعية أو خدمية أخرى تختلف في طبيعتها عن قطاع الأسمنت، كذلك فتح المجال أمام الباحثين لإجراء المزيد من البحوث لأثر النبذ في مكان العمل على ظواهر سلوكية وإدارية تؤثر على أداء وإنتاجية العاملين.

2. الأهمية العملية:

أ. يستمد البحث أهميته العملية من أهمية مجال التطبيق المتمثل في قطاع الأسمنت الذي يعد أحد أهم القطاعات الاقتصادية في مصر، حيث يعمل في هذا القطاع 23 مصنعاً تنتج 37 مليون طن أسمنت سنوياً يغطي إنتاجها السوق المحلي، بكمية 30,7 مليون طن، ويوجه للتصدير 6,3 مليون طن، بنسبة نمو محلي على الطلب تبلغ 7% سنوياً، الأمر الذي يفرض ضرورة مساعدة هذه الشركات علي تحسين قيادتها ورأس



مالها بما يُمكنها من تعظيم عوائدها ويضمن لها البقاء والنمو خاصة في ظل التغيرات البيئية المحيطة التي تواجهها مختلف القطاعات في البيئة المصرية.
ب. تساهم نتائج البحث في توعية المسؤولين بالشركتين محل البحث والدراسة في الحد من سلوكيات النبذ في مكان العمل وخفض مستويات الصمت والاحتراق الوظيفي بالشكل الذي ينعكس علي تحسين مستوى الأداء الإبداعي للعاملين.
خامساً: الإطار النظري والدراسات السابقة والعلاقة بين المتغيرات، وصياغة فروض البحث:

1. الإطار النظري:

أ. مفهوم وأبعاد النبذ في مكان العمل Workplace Ostracism:

عرف (Gruter & Masters, 1986) النبذ في مكان العمل بأنه حالة عامة من الرفض أو الإقصاء الاجتماعي، وعرفه (Ferris et al, 2008) بأنه استبعاد أو تجاهل فرد أو مجموعة بواسطة فرد آخر أو مجموعة أخرى، ويتفق معه (William & Nida, 2011) في أن النبذ في مكان العمل يتضمن التجنب أو التجاهل المتعمد لشخص من قبل الآخرين في العمل، وأشار (Pancani et al, 2023) في دراسته عن النبذ في مكان العمل إلى التجاهل والإقصاء والرفض لشخص ما أو مجموعة ما من قبل شخص آخر أو مجموعة أخرى، وهذا يعوق قدرة الشخص علي بناء علاقات شخصية إيجابية مع الآخرين أو الحفاظ عليها، وكذلك التأثير علي نجاحه في عمله وعلي سمعته الجيدة في مكان العمل، في حين يري (Zhao et al, 2016) أن النبذ في مكان العمل هو سلوك سابق لإخفاء المعرفة، هذا وتشير دراسة (Hussein & Ali, 2020) إلي أن النبذ في مكان العمل يُعتبر من أكثر المتغيرات السلبية تأثيراً علي أداء الموظفين خاصة إذا أصيب بخيبة أمل وعدم الرضا مع إظهار عدم القدرة علي تحقيق المعايير المهنية وتدني العلاقات الاجتماعية مع رؤساء العمل، وهذا بدوره يؤدي إلي الجمود المرتبط بالعمل والذي ينتج عنه ضعف المشاركة وعدم الالتزام بالأهداف وتجنب المسؤولية والقلق النفسي والخوف من العمل، بينما عرفت دراسة (محمد، والكرداوي، 2023) النبذ في مكان العمل بأنه إحدى السلوكيات السلبية المنتشرة في مكان العمل والتي قد تُعرض الفرد للتجاهل والاستبعاد من قبل الآخرين، مما يشعر الشخص المنبوذ بالتجاهل والإهمال، وقد يكون رد فعل سلبي تجاه الآخرين أو تجاه المنظمة ككل.

كما ويمكن تقسيم مصادر النبذ في مكان العمل إلي:

- النبذ من المشرفين Ostracism form a supervisors:

أوضحت دراسة (Wang et al, 2021) أنه عندما يتم معاملة المشرفين للمرؤوسين بطريقة محترمة وعادلة فإن ذلك سوف يؤدي إلي ارتفاع كل من إنتاجية العمل وسلوكيات المواطنة

التنظيمية، كما أكدت الدراسة أن النتائج السلبية للمعاملات الشخصية السيئة من قبل المشرفين والتي تتضمن عدم الأمان الوظيفي، انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، وكذلك ارتفاع معدل نية ترك العمل تكون أقوى من النتائج السلبية للمعاملات الشخصية السيئة من قبل الزملاء، وأظهرت دراسة (Jahanzeb et al, 2021) أن النبذ في مكان العمل له تأثير سلبي غير مباشر علي التغذية العكسية من خلال تقليل النشاط، كما أدت الموارد الشخصية وظروف الموظفين إلي أضعاف التأثير الضار المباشر للنبذ في مكان العمل علي النشاط، وكذلك تأثيره غير المباشر علي التغذية العكسية (أي تأثير الوساطة معتدل)، كما أظهرت نتائج (Akhtar et al, 2020) أن نبذ المشرفين يشجع علي السلوك الغير الأخلاقي في مكان العمل علاوة علي ذلك كشفت النتائج أن واجهات المطابقة كان لها الدور الوسيط في هذه العلاقة كما أن العائق التنظيمي المتصور يخفف من العلاقة الوسيطة بينهم، وتوصلت دراسة (Choi, 2020) إلي أن الأفراد ذوي المناصب العليا بالمنظمة لديهم تأثير قوي في سلوكيات واتجاهات المرؤوسين تجاه المنظمة، ومن ثم التأثير علي النتائج المتعلقة بالمنظمة.

ومن خلال ما سبق، نستطيع القول إن النبذ من قبل المشرفين يؤثر سلباً على أداء الموظفين وعلى أدائهم الإبداعي داخل المنظمة، حيث أن عدم تبني أفكارهم والافتقار إلى المرونة في التعامل معهم وعدم الرضا عن أدائهم وما يقدموه من جهد، قد يؤدي إلى الإحباط الوظيفي وعدم الرضا عن العمل، وبالتالي يؤدي إلى انخفاض الأداء الوظيفي والأداء الإبداعي.

- النبذ من زملاء العمل Ostracism form a co-Worker:

تري دراسة (Haldorai et al, 2020) أن الفرد الذي يتم تجاهله أو رفضه أو عدم دعوته أو استبعاده من الزملاء الآخرين في مكان العمل قد يشعر بسلوكيات تميل للعدوانية داخل مكان العمل، ومن تلك السلوكيات: التجاهل المتعمد، تجنب الاتصال بالعين، ومغادرة الغرفة بمجرد وصوله أو تجاهله في الحديث وعدم الاستجابة لآرائه أو حجب المعلومات المطلوبة عنه، وتؤكد دراسة (Wang, 2015) أن الموظف الذي يتعرض للنبذ في مكان العمل من قبل زملائه يكون أقل انخراطاً في مكان العمل بشكل إيجابي، مشيراً إلي أن التفاعلات الاجتماعية السلبية في مكان العمل يمكن أن تؤثر سلباً علي نتائج المنظمة، وقد يساء تفسير تصرف الموظف الذي يهدف إلي تقديم عمل يعود بالفائدة علي المنظمة من قبل زملائه في العمل حيث ينظرون إليه علي أنه تدخل غير مرغوب فيه باعتباره نوع من المظاهر أو لغرض الحصول علي ميزة شخصية أنواع من الكشف عن السلبيات لنبث روح الإحباط بين العاملين في المنظمة، ويتفق معه (Li & Tian, 2016) أيضاً في أن الموظفين الذين يتعرضون للنبذ من قبل زملاء العمل أو رؤسائهم تقل السلوكيات



الإيجابية لديهم، أما دراسة (Jahanzeb et al, 2021) فتري أن المعاملات الشخصية السيئة من قبل الزملاء تكون أقل قوة وتأثيراً من تلك المقترفة من قبل المشرفين، حيث تقتصر القوة التي يمتلكها الزملاء على القوة الاجتماعية التي تمكنه من إثبات تواجده في المجموعة التي يعمل بها، وكذلك تحسين جودة العلاقات الاجتماعية بين أفراد المجموعة، لذلك فإن سوء المعاملة الشخصية من جانب أحد الزملاء سيؤثر بشكل أسوأ على الأفراد الذين لديهم حاجة كبيرة للانتماء.

نستنتج من هذا، أن الموظف الذي يتعرض لممارسات سلبية من قبل زملائه، وكذلك انخفاض مستوي القبول المتبادل بين الموظفين، يؤثر سلباً على سلوكياته وتجعله أقل انخراطاً بشكل إيجابي حيث أن التفاعلات الاجتماعية السلبية تؤثر سلباً على أداء الموظف، وكذلك على أدائه الإبداعي.

ب. مفهوم وأبعاد الصمت التنظيمي Organizational Silence

يري (Aboramadan et al, 2021) أن الصمت التنظيمي هو قضية سلوكية تتمثل في عدم رغبة الأفراد في التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم والتي من الممكن أن تساهم في كشف نواحي الخلل أو الاضطراب بالمنظمة، وكذلك تحسين الأنشطة التنظيمية والعمل على تطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة لعملائها، أما (Nas, 2021) يعرف الصمت التنظيمي بأنه ذلك القرار الذي يتخذه بعض العاملون في المنظمات بالاحتفاظ بآرائهم وأفكارهم بعيداً عن قرارات الشركة، والصمت لا يعني فقط مجرد السكوت، ولكنه يتخذ أشكالاً أخرى منها الإحجام عن الكتابة، الانفصال الذهني عن قضايا العمل، الاتجاهات السلبية، والتجاهل، ويعرف (Kim & Hoon, 2021) الصمت التنظيمي بأنه ذلك الموقف الذي يحجم فيه الفرد عن تقديم المعلومات والآراء والأفكار المرتبطة بقضايا العمل بشكل متعمد وليس نتيجة الفشل في عملية الاتصالات عن زملاء العمل أو المديرين بهدف حماية أنفسهم، ويؤكد (Ciftci, 2021) على أن حدوث الصمت التنظيمي يرتبط بالمعتقدات الأساسية الراسخة في أذهان المديرين والتي تقود إلي هياكل وعمليات تنظيمية جامدة وممارسات إدارية تؤثر على مستوي الصمت داخل المنظمة، بالإضافة إلي الخوف من التغذية العكسية السلبية، أما (Cetin, 2020) فيشير إلي أن الصمت التنظيمي يعد ظاهراً سلبياً نظراً لامتناع العاملين عن الإدلاء بآرائهم وأفكارهم حول قضايا العمل سواء الفنية أو التنظيمية مما يؤثر سلباً على عمليات التحسين والتطوير التنظيمي، ويؤكد أيضاً على أن الصمت التنظيمي يرتبط بالتقاليد والأعراف الثقافية لدى العاملين، أما (حسين، 2023) يصف الصمت التنظيمي بأنه تلك المواقف التي يحجب فيها العاملين معلومات قد تكون مفيدة للمنظمة وذلك بشكل متعمد أو غير متعمد، بينما أشار (يوسف، 2023) في دراسته إلي أن الصمت التنظيمي هو سلوك اختياري للفرد قد يؤدي إلي أضرار أو منافع تنظيمية، أما (Ai-Hua, 2018) قد

أوضح أن الصمت التنظيمي بمفهومه الواسع يتضمن تلك المواقف التنظيمية التي تحجب فيها المعلومات من المرسل إلي المستقبل وهو بذلك يكون معادلاً للأسرار، كما عرف (Amiri et al, 2018) الصمت التنظيمي بأنه عدم المبادرة بتقديم المعلومات أو الأخبار عن المشكلات والانحرافات، سواء للزملاء أو القادة بشكل متعمد أو خوفاً من ردود فعل سلبية ناتجة عن المعتقدات الإدارية الكامنة أو ثقافة العاملين بشكل عام، وأوضح كل من (Harlos & Knoll, 2018) أن الصمت التنظيمي يعني تردد الموظف عن الحديث في قضايا ومشكلات العمل أو تقديم أية مقترحات أو معلومات قد تكون مفيدة للمنظمة، سواء كان ذلك بشكل متعمد أو خوفاً من ردود الفعل السلبية.

ومما سبق يستنتج الباحثان، أن الصمت هو ظاهره سلوكية تتمثل في إحجام العاملين عن تقديم المعلومات حول مشكلات وقضايا العمل المختلفة، والامتناع عن تقديم المقترحات والأفكار التي تساهم في عملية التحسين أو التطوير التنظيمي سواء بشكل متعمد أو نظراً للخوف من ردود الفعل السلبية، وقد يرجع ذلك لأسباب شخصية أو إدارية أو تنظيمية.

كما أن هناك نوع من الإجماع بين الباحثين مثل دراسات (Oztirak & Bayram, 2021; Knoll et al, 2021; Aboramadan et al, 2021; Ciftci, 2021)؛ (يوسف، 2023؛ محمد وآخرون، 2023؛ حسن، 2023؛ صلاح، 2021؛ محمد، 2023؛ شمس، 2021؛ عبد العزيز، 2020؛ ميا، 2020) على أن هناك أربعة أبعاد رئيسية للصمت التنظيمي، وذلك بناءً على سلوكيات العاملين داخل المنظمات، وتتمثل تلك الأبعاد في صمت القبول أو الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الوقائي، الصمت الداعم للعلاقات الاجتماعية، ويعرض الباحثان تلك الأبعاد على النحو التالي:

- صمت القبول أو الإذعان **Acquiescent Silence**:

يري (Nas, 2021) أن القبول أو صمت الإذعان يرتبط هنا بالأحداث أو المواقف التي تمر بها المنظمة، حيث يفضل الفرد خيار الصمت من خلال الامتناع عن تقديم الآراء أو الأفكار والمعلومات المناسبة وذلك بهدف فض النزاع أو الصراع، حيث يعتقد الفرد هنا أن مشاركته سوف تؤدي إلى مزيد من النزاع، لذا فإن الفرد يتجه لخيار الصمت بسبب شعوره بضعف الكفاءة، وقلة الحيلة وعدم القدرة على التأثير في مجريات الأمور، بينما يري (Ciftci, 2021) أن صمت القبول أو الإذعان هو أحد أشكال التراخي أو إقرار القبول السلبي بالوضع الحالي، وعدم الرغبة في اتخاذ أي خطوات إيجابية لإحداث التغيير، ويؤكد (محمد، 2023) أن صمت القبول هو سلوك انسحابي قائم على الاستسلام وعدم الرغبة في البحث عن بدائل جديدة لتحسين ظروف



العمل، وأوضح (حسن، 2023) أن صمت القبول أو الإذعان يزداد في ظل نمط القيادة الأوتوقراطية المتشددة والنظم الرسمية التي تتدرج فيها السلطة والاتصالات من أعلى إلى أسفل، مما يضعف من فرص العاملين في الإذلاء بآرائهم ومقترحاتهم عند اتخاذ القرارات، وهذا يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالرأي العام الكامن نتيجة عدم قدرة المرؤوسين على التعبير والإذلاء بآرائهم مقترحاتهم.

- الصمت الدفاعي Defensive Silence:

يصف (صلاح، 2021) الصمت الدفاعي بالصمت الهادئ، بمعنى أنه ذلك النوع من الصمت الذي يجنب الفرد التعرض لمشكلات مستقبلية سواء مادية أو معنوية، وعرف (يوسف، 2023) الصمت الدفاعي بأنه الصمت القائم على خوف العامل من الحديث وما قد ينتج عنه من ردود فعل سلبية، وبالتالي يكون الهدف من الصمت هنا هو الحماية الذاتية للفرد، وتجنب أي ضرر مادي أو معنوي نتيجة الحديث عن مشكلات وقضايا العمل، حيث يعتقد الفرد أنه سوف يجني منافع نتيجة التزامه بالصمت، وأوضح (عبد العزيز، 2020) أن الصمت الدفاعي يختلف عن صمت الإذعان أو القبول، حيث يتضمن الصمت الدفاعي قيام الفرد بعمل موازنه بين الخيارات أو البدائل المتاحة أمامه، ثم المفاضلة بينهما بصورة واعية عن طريق الاختيار الواعي لحجب المعلومات أو الآراء على اعتبار أنه الخيار الآمن للفرد في لحظة معينة، ويؤكد (Oztirak & Bayram, 2022) على أن الصمت الدفاعي يرتبط بشكل مباشر بدرجة الأمان النفسي وفرص التحدث المتاحة أمام الفرد داخل بيئة العمل.

- الصمت الوقائي Protective Silence:

أوضح (Aboramadan et al, 2021) أن أحد أهم أسباب الصمت التنظيمي هو الحفاظ على العلاقات الجيدة مع المنظمة والعاملين بها، حيث يفضل الفرد أن يظل صامتاً بدلاً من التحدث عن الأخطاء والمشكلات التي تحدث داخل المنظمة اعتقاداً منه أن ذلك لن يلقي قبولاً عند الآخرين وقد يؤدي إلى إفساد العلاقات الشخصية، ولذا فإن الفرد يفضل عدم التدخل أو المشاركة بالرأي حول أي صراعات تحدث داخل المنظمة، ويشير (Kim & Hoon, 2021) أن أحد أشكال الصمت الوقائي هو قبول العاملين للقرارات التي تصدر من الإدارة وذلك لتجنب إحداث أي مشكلة في المنظمة اعتقاداً منهم أن المشاركة بآرائهم وأفكارهم قد تؤثر سلباً على نجاح المنظمة، ومن الممكن أن تفقد العلاقات الجيدة مع الآخرين، بالإضافة إلى ذلك فإن (محمد وآخرون، 2023) يري أن الفرد قد يفضل خيار الصمت بدلاً من تقديم الآراء والأفكار التي قد لا تجد قبولاً من الآخرين وينتج عنها نوع من أنواع الصراع التنظيمي.

- الصمت الداعم للعلاقات الاجتماعية Prosocial Silence:

يعرف (Ai-Hua, 2018) الصمت الداعم للعلاقات الاجتماعية علي أنه قيام الفرد بمنع أو الاحتفاظ بالمعلومات أو الأفكار والآراء ذات الصلة بالعمل وذلك مراعاة لمشاعر الآخرين أو لتحقيق منافع لهم، وهنا يؤكد (Harlos & Knoll, 2018) علي أن هذا النوع من أنواع صمت العاملين هو سلوك عمدي أو استباقي يهدف لحماية المنظمة والحفاظ عليها وكذلك حماية الآخرين، وذلك من خلال اتخاذ قرار بحجب المعلومات أو الآراء التي قد تسبب ضرر للآخرين، بينما يعرف (شميس، 2021) الصمت الداعم للعلاقات الاجتماعية بأنه الاحجام عن تقديم المعلومات والآراء المتعلقة بقضايا ومشكلات العمل كشكل من أشكال الايثار والتعاون مع الآخرين والحفاظ علي العلاقات الجيدة معهم.

ج. مفهوم وأبعاد الاحتراق الوظيفي Job Burnout:

قدم (Bradely, 1969) مفهوم الاحتراق الوظيفي من خلال دراسته في مجال علم النفس، حيث أشار إليه بأنه حالة من الضغوط النفسية التي يتعرض لها الفرد في مجال العمل، وقدم (Freudenberger, 1980) مصطلح الاحتراق الوظيفي إلي حيز الاستخدام الأكاديمي وعبر عنه بأنه حالة من الإرهاق الجسدي والوجداني والشعور بالإحباط والابتلاء واستنفاد الطاقة أو القوة نتيجة ظروف ومتطلبات العمل غير المناسبة، وأشار (Maslach, 2011) إلي الاحتراق الوظيفي بأنه أعراض نفسية تحدث للفرد استجابة لمجموعة من العوامل منها طبيعة الوظيفة أو العلاقات الشخصية وتتمثل تلك الاستجابات في ثلاثة أبعاد أساسية هي، الإنهاك العاطفي، الشعور بالسلبية في العلاقات، وتدني الإنجاز الشخصي، ويرى (Shoman et al, 2021) أن الاحتراق الوظيفي هو تلازمه نفسية يعاني منها الفرد نظراً للاستجابات طويلة المدى للضغوط التي يتعرض لها داخل بيئة العمل، وفي نفس السياق يرى (Maslach, 2003) أن الاحتراق هو حالة من الإجهاد البدني والوجداني والذهني التي تحدث للفرد نتيجة تفاعله ولفترات طويلة مع مجموعة من المواقف أو القضايا ومشكلات العمل التي تتطلب مزيداً من الجهد، بينما يعبر (العزب، 2023) عن الاحتراق الوظيفي بأنه إحدى صور الضغوط المزمنة التي تتطور تدريجياً مع مرور الزمن ويترتب عليها خلل نفسي يصيب الفرد وينتج عنه مواقف سلبية وتشاؤم تجاه زملاء العمل والمتعاملين مع المنظمة وكذلك بصفه عامة، كما أوضح (عباس، 2023) أن الاحتراق الوظيفي هو الحالة النفسية السلبية التي تنشأ نتيجة لظروف العمل الصعبة التي يواجهها والتي تتمثل في بيئة العمل المادية، زيادة متطلبات وأعباء الوظيفة، وضغوط الوقت، ويرى (Bakker & Vries, 2021) أن الاحتراق الوظيفي هو حالة من الاستياء والتوتر والألم النفسي التي تصيب الفرد



نتيجة للأعباء الزائدة في العمل وطبيعة التفاعل مع الآخرين داخل بيئة العمل سواء رؤساء أو زملاء أو عملاء وتؤدي إلي تعرض الفرد لاستنزاف ذهني وعاطفي وجسدي.

ونلخص من التعريفات السابقة، أن الاحتراق الوظيفي هو سلوك فردي وترتبط أعراضه بمجال العمل، كما أن أعراضه مزمنة وليست عارضة، أيضا يُعتبر الاحتراق الوظيفي رد فعل لاستمرار العمل لفترات طويلة دون أخذ فترات راحة كافية من العمل، كما وينتج الاحتراق عن الفجوة بين ما يتوقعه الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه فعليا مما يؤدي إلى انخفاض في الكفاءة والإنتاجية في العمل.

مما سبق يمكن القول، إن الاحتراق الوظيفي هو شعور العاملين بالإجهاد الذهني والوجداني والجسدي الناتج عن الضغوط التي يتعرضوا لها داخل بيئة العمل والتي تتمثل في عدم توافر موارد الوظيفة سواء الموارد الوظيفية أو الشخصية بالإضافة إلي زيادة مُتطلبات وأعباء الوظيفة، وكذلك بيئة العمل الصعبة، وينتج عنها شعور بعدم الجدوى والسلبية، وضعف الإنجاز الشخصي، والتهكم، وفقدان الأمل.

واختلف العديد من الكتاب والباحثين حول "العوامل المؤدية إلى الاحتراق الوظيفي"، فمنهم من صنفها في العوامل الخاصة بالبُعد الفردي، حيث أن الإنسان الأكثر انتماءً والتزاماً بعمله وإخلاصاً له هو الأكثر تعرضاً للاحتراق الوظيفي من غيره من العاملين (نصر، 2023)، ومنهم من صنفها في العوامل المتعلقة بالبُعد الاجتماعي حيث تجد العديد من المؤسسات نفسها أحيانا ملتزمة بتحمل عبء العمل من قبل أفراد المجتمع الذين يلقون بأعبائهم عليها، ما يرفع من درجة العبء الوظيفي المنوط بالعاملين الذين يعملون في هذه المؤسسات (عسيري، 2021)، وإزاء محاولات هؤلاء العاملين التوفيق بين مصلحة العمل وأهدافه ورسالته ومصلحة المواطنين، يجد العاملون الأكثر التزاماً وانتماءً لمهنتهم أنفسهم عاجزين عن تقديم خدمات متميزة ما يدفعهم إلى الإحباط والإحساس بالتراجع إزاء متطلبات مجتمعهم، ومن ثم يحدث لديهم حالة من عدم التوازن تجعلهم عرضة للاحتراق الوظيفي (Luan et al, 2017)، وأخيراً عوامل متعلقة بالبُعد المهني، حيث أن إحساس العامل بفشله في تحقيق أهداف العمل، وكذلك إحساسه بفشله في إشباع حاجاته الأساسية من خلال العمل الذي يقوم به سوف يقوده إلى حالة معنوية منخفضة، وعدم رضا عن العمل بأبعاده المختلفة، ومن ثم إلى الاحتراق الوظيفي (Chen et al, 2020).

وبالإضافة إلى ما سبق، فقد حدد Maslach عام 1981 مجموعة عوامل تنظيمية تؤدي إلى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في المنظمات على اختلاف أنواعها، ومنها ما يأتي:

- ضغوط العمل: يري (Lee et al, 2015) أنه عندما يشعر الموظف بأن لديه أعباء كثيرة منوطة به، وعليه تحقيقها في مدة قصيرة جداً، ومن خلال إمكانات محدودة، وكثير من المؤسسات والشركات سعت في العقود الماضية إلى الترشيد من خلال الاستغناء عن أعداد كبيرة من الموظفين والعمالة، مع زيادة الأعباء الوظيفية على الأشخاص الباقين في العمل، ومطالبتهم بتحسين أدائهم وزيادة إنتاجهم
 - محدودية صلاحيات العمل: يعتبر (بن سمارة، 2021) عدم وجود صلاحيات لاتخاذ قرارات لحل مشكلات العمل أحد الأسباب التي تؤدي إلى الاحترق الوظيفي، ويتأتى هذا الوضع من خلال وجود سياسات وأنظمة غير مرنة لا تعطي مساحة من حرية التصرف واتخاذ القرار المناسب من قبل الموظف.
 - انخفاض التعزيز الإيجابي: يري (مرزوق، 2018) أنه عندما يبذل الموظف جهداً كبيراً في العمل، وما يستلزم ذلك من ساعات إضافية وأعمال إبداعية، دون مقابل مادي أو معنوي، يكون ذلك مصدراً للمعاناة والاحترق الذي يصيب الموظف.
 - محدودية العلاقات الاجتماعية: يري (Bria et al, 2014) أن الموظف يحتاج أحياناً إلى مشاركة الآخرين في همومهم وأفراحهم، لكن بعض الأعمال تتطلب فصلاً مادياً في المكان وعزلة اجتماعية عن الآخرين، حيث يكون التعامل أكثر مع الأجهزة والحاسبات وداخل المختبرات والمكاتب المغلقة مما يؤدي الي شعور العاملين بالاحترق الوظيفي.
 - عدم العدالة: يري (كيرد، 2023) أنه يتم تحميل الموظف مسؤوليات لا يكون في مقدوره تحملها، وعند إخلاله بها يتم محاسبته، وقد يكون القصور في أداء العمل ليس تقاعساً من الموظف، ولكن بسبب تواضع إمكانات الأجهزة ومحدودية برامجها، إضافة إلى عدم وجود كفاءات فنية قادرة على أداء الواجبات المطلوبة عندها يشعر هذا العامل بالاحترق الوظيفي.
 - صراع القيم: يكون الموظف أحياناً أمام خيارات صعبة، فقد يتطلب منه العمل القيام بشيء ما، والاضطلاع بدور ما، ولا يكون ذلك متوافقاً مع قيمه ومبادئه، فمثلاً قد يضطر الموظف أن يكذب من أجل أن يتخلص من المراجعين، أو غير ذلك من الظروف (Sholeker & Shoghi, 2017).
- كما ان هناك شبه إجماع من الباحثين مثل دراسات (Lubbadeh, 2020; Shanafelt et al, 2016; Hsu; 2013; Leung et al, 2011; Heard, 2010; Meli & Becril, 2007; Skinner, 2005) على ثلاثة مصادر مسببه لظاهرة الاحترق الوظيفي بين العاملين، وتتمثل هذه المصادر فيما يلي:



- من الموظف نفسه: من حيث سلوكه ومعيشته ومستوى ذكائه وظروفه الأسرية وطموحه وحالته الصحية نفسياً وإكليينيكياً.
- المنظمة التي يعمل بها الموظف: من حيث عدم وضوح الأدوار أو ضغط العمل أو تفشي الظلم وعدم الإنصاف بين العاملين أو ممارسة النمط الديكتاتوري المتسلط من قبل القيادات أو عدم وجود أمان وظيفي.
- خارج المنظمة: ويتمثل بالضغوط الاجتماعية وظروف الحياة الاقتصادية في مجتمعه والثقافة الاجتماعية التي قد تكون محبطة للموظف وتطلعاته، إضافة إلى ظروف وطنه السياسية التي تلقي بظلالها على الموظف، وتجعله دائم التفكير في مستقبله وأمانه، وتشكل له إحباطاً يؤثر على عمله، ما يجعله يقع في الاحتراق الوظيفي.
- كما تعددت البحوث والدراسات السابقة التي تناولت "أبعاد الاحتراق الوظيفي" إلا أن أغلب هذه الدراسات اعتمدت على مقياس **Maslach Burnout Inventory** للاحتراق الوظيفي في عام 1981 ويتضمن ثلاثة أبعاد أساسية وهي الإرهاق العاطفي، تلبد المشاعر، ضعف الإنجاز الشخصي، بينما أضافت دراسات أخرى بُعد التهكم أو السخرية كأحد أبعاد الاحتراق الوظيفي، ومنها دراسة كلٍ من (Shoman et al, 2021; Chen et al, 2020; Taris et al, 2017; Despoina et al, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004) لذلك سوف يعتمد الباحثان على تلك الأبعاد الأربعة لقياس الاحتراق الوظيفي، وفيما يلي تناول تلك الأبعاد:
- **الإرهاق العاطفي Emotional Exhaustion**: يري (Sholekar, 2017) أن الإرهاق العاطفي يتمثل في الإجهاد أو الإنهاك الانفعالي والذي يشير إلى درجة شعور الفرد باستنفاد طاقته وقدراته الجسمانية وإحساسه بأن مصادره العاطفية مستنزفة، ويعد هذا البعد حجر الزاوية في بناء الاحتراق الوظيفي، كما ويرى (Lubbadeh, 2020) أن الإرهاق العاطفي يحدث نتيجة لعدم التوازن بين متطلبات العمل وإمكانية وقدرات الفرد مما يترتب عليه فقدان الثقة بالنفس وانخفاض الروح المعنوية وقلة الاهتمام بمتلقي الخدمة واستنفاد طاقته العاطفية والجسمانية والإحساس بالإحباط والتوتر النفسي، ويرى (Shoman et al., 2012) أن الإرهاق العاطفي الذي يشعر به الفرد يؤدي إلى محاولته فصل نفسه عن العمل نفسياً وجسدياً وهو ما يؤدي إلى الانسحاب النفسي والعقلي كوسيلة لمواجهة متطلبات وابعاء العمل المتزايدة.
- تلبد المشاعر: وتري (سعد، 2021) إن هذا البعد يشير إلى الاتجاهات السلبية تجاه الآخرين وعدم شعور الفرد بأي إحساس تجاه الأشخاص الذين يتعامل معهم، ويصف

(Huang et al, 2021) أعراض هذا البُعد في القسوة في التعامل، التشاؤم، كثرة الانتقاد، والتهكم والسخرية وتوجيه اللوم للزملاء، ومعاملة الزملاء بطريقة آلية وعدم مراعاة شعور الآخرين، ويضيف (Peng et al, 2016) البرود وعدم المبالاة والشعور السلبي نحو العملاء المستفيدين بخدمات الشركة وانخفاض العناية بهم.

- ضعف الإنجاز الشخصي: توصل (عمر وآخرون، 2015) من خلال دراستهم إلي أن الشعور بضعف الإنجاز الشخصي يتولد نتيجة للشعور بالإجهاد العاطفي والاستجابة العدائية تجاه الآخرين، ويصف (Shanafelt et al, 2016) هذا البُعد بأنه ميل الفرد إلى تقييم ذاته بصورة سلبية، مما يشعر الفرد بأنه غير قادر علي تحقيق المهام والأعمال المطلوبة منه، وأنه غير جدير بمهنته وعمله ونقص تقديره لذاته وعدم القدرة على التكيف مع الضغوط، وهو يرجع إلي نقص الشعور بالكفاءة والفاعلية وال فشل وضعف الإنتاجية وانخفاض الدافعية وعدم القدرة علي العمل بكفاءة.

- التهكم : يري (Taris et al, 2017) أن التهكم التنظيمي ظاهرة تعبر عن السلوك السلبي الذي يقبل عليه الفرد ويتمثل في انتقاده لدوافع وإجراءات وقيم العمل بالمنظمة التي يعمل بها، وفي هذا السياق يؤكد (Reijseger et al, 2017) أن هذا السلوك ناتج عن اعتقاد الفرد بأن المنظمة التي يعمل بها تفتقر للنزاهة والشفافية وأن إدارة المنظمة تتصرف وفق المنافع الذاتية، كما يشير (محمد، 2021) إلي أن التهكم التنظيمي وهو عبارة عن معتقدات ومشاعر وسلوكيات سلبية ومواقف ساخرة من المنظمة والتي تعد استجابة طبيعية نتيجة التجارب الشخصية والتنظيمية المخيبة للآمال، بالإضافة إلي عدم قدرة المنظمة علي مقابلة طموحات وتوقعات الأفراد، ويرى (سعد، 2020) أن التهكم يتمحور حول مواقف العاملين السلبية تجاه المنظمة.

كما واجمع بعض الباحثين مثل (كريد، 2023؛ نصر، 2023؛ سعد، 2021؛ الفيلاكاوي، 2018؛ الشعلان، 2016؛ محمد، 2016) أن هناك آثار متعددة ومتباينة للاحتراق الوظيفي ليس على الفرد نفسه فقط، ولكن أيضاً على المنظمة، مما يؤدي إلى اختلالات وظيفية لكلٍ منهما، حيث ينتج عن الاحتراق نوعين من الآثار السلبية هما:

- علي المستوى الفردي: وتتمثل الآثار السلبية للاحتراق على المستوى الفردي في (1) المشاكل الصحية التي يتعرض لها الفرد مثل الأعراض الجسدية كاضطراب المعدة، انخفاض في الطاقة، صداع مزمن، آلام في الظهر، والاضطرابات النفسية كالغضب، والاكتئاب واللامبالاة والأرق (2) العزلة الاجتماعية مثل النفور من الزملاء، وتدهور العلاقات



الاجتماعية والعائلية، الانسحاب من الأصدقاء، وانخفاض المشاركة الاجتماعية (3) اللجوء في بعض الأحيان لتعاطي الكحول والمخدرات وتناول المنبهات بكثرة (4) الانسحاب نفسياً من جو العمل.

- علي مستوي المنظمة: وتتمثل الآثار السلبية للاحتراق على مستوي المنظمة في التغيب عن العمل، وانخفاض الأداء الوظيفي، والنية في ترك العمل، وارتفاع معدل الدوران، وانخفاض الالتزام التنظيمي، وانخفاض الإنتاجية، وانخفاض الرضا الوظيفي.

د. مفهوم وأبعاد الأداء الإبداعي **Creative Performance**:

يشكل الإبداع عنصراً جوهرياً لنجاح المنظمات على الأمد البعيد، ويتحدد الأداء الإبداعي بالأنشطة المرتبطة بالأبداع والتي يتم تنفيذها من قبيل تقديم منتجات جديدة أو محسنة، أو عمليات جديدة، أو طرق تسويق جديدة أو طرق تنظيمية جديدة (الشنطي، 2019).

وقد تباينت رؤى الباحثين حول مفهوم الأداء الإبداعي كونه بناء مركب وذو أبعاد متعددة يمكن قياسها بطرق مختلفة، فمن الباحثين من اعتبره بأنه يمثل السلوك المتميز الذي يعمل علي إيجاد وتوحيد الأفكار ومن ثم تطبيقها وتحديد الفرص واستغلالها بشكل أمثل فضلاً عن البحث عن الطرق والوسائل الحديثة (Dalain, 2021)، ويؤيده (Dotan et al, 2019) بأنه السلوك المميز الذي ينتهجه العامل في مكان العمل، والذي يأتي كنتيجة لمجموعة القرارات التي يتخذها والتي تبدأ بإدراك وتحليل الموقف القائم ثم جمع المعلومات وتقييم البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب من بينها، كما اعتبره (Mao & Yang, 2021) بأنه تجسيد لرغبة المورد البشري العامل لتقديم أفكار جديدة تسهم في إيجاد التنظيم الكفؤ والعمل علي تحسين وزيادة القدرة علي تحقيق الأهداف ووضع الإستراتيجيات بما يولد ميزة تنافسية قوية، بينما يعرف (عماري، 2021) الأداء الإبداعي بأنه هو تنظيم يتكون من عدد من القدرات الفعلية منها الطلاقة والمرونة والإحلال والحساسية تجاه المشكلات، في حين يري (العلي، 2020) أن الأداء الإبداعي مزيج من الإنجازات التنظيمية الكلية الناتجة عن جهود التجديد والتحسين التي تبذلها المنظمة مع الأخذ في الاعتبار الجوانب المختلفة للإبداع كالعلاقات والمنتجات والتسويق والهيكل التنظيمي، فيما أشار إليه (Gantumur & Stephan, 2007) من خلال دراسته بأن الأداء الإبداعي هو معدل النمو السنوي لمدخلات الإبداع والإنتاج ومخزون المعرفة وإنتاجية البحوث، وهو عدد المنتجات التجارية التي يتم التعبير عنها كنسبة مئوية من جميع منتجات المنظمة علي مدار الثلاث سنوات الأخيرة، فيما يري (Jahanzeb et al, 2021) أن إبداع العاملين هو إنتاج أفكار وحلول جديدة ومفيدة وقد وضع شرطين حتي يعتبر عاملاً إبداعياً، الأول: أن تكون الفكرة جديدة، الثاني: أن تكون

الفكرة مفيدة، وعرفة (بن عريمة، 2021) بأنه منهج جديد في المعرفة لتسهيل عمل الإدارة وتطوير عمليات جديدة تحدث تغيرات في استراتيجية المنظمة وهيكلها وإجراءاتها الإدارية وأنظمتها، بينما عرف (رشيد، وحמיד، 2019) الأداء الإبداعي بأنه إحلال مستمر لتقديم بواسطة الجديد بتقديم شيء ما أو تقديمه بطريقة أفضل، ووصفه (Awang & Ramly, 2018) بأنه عملية معقدة تشمل منتجات جديدة وأساليب إنتاج جديدة وأسواق ومصادر إمداد جديدة وأشكال جديدة من التنظيم، وعرفه أيضاً (Feng et al, 2019) بأنه تقديم عدد من الأفكار والممارسات الجديدة التي تتسم بالجدية والأصالة والتي تسهم في تنمية مهارات وقدرات الأفراد الإبداعية، وبالتالي تعود بالنفع على المنظمة، وأخيراً يعرفه (محمد، والكرداوي، 2023) بأنه قدرة الفرد أو مجموعة من الأفراد على توليد أفكار جديدة ومفيدة، وتقديم الحلول المبتكرة للمشكلات والالتيان بكل جديد والعمل على تحسين المنتجات والأساليب الحالية لتصبح المنظمة قادرة على المنافسة والنجاح.

وأشار (Atuahene & Gima, 2003) إلى أن أهمية الأداء الإبداعي تتجلى في ما يحققه للمنظمة من مكانة قوية بين المنافسين، بالإضافة إلى مساعدتها على ضمان استمراريتها ومواجهة العناصر البيئية المتغيرة، فقد أصبح من الضروري امتلاكها لرأس المال البشري المتميز، والموارد البشرية والمادية الفريدة، كما أن استثمار هذه الموارد بصورة صحيحة لا يكون إلا من خلال امتلاك هذه المنظمات للأفراد ذوي الأداء الإبداعي العالي، من أجل توظيف هذه الموارد بشكل جيد ومفيد وإنشاء مراكز للبحث والتطوير والاهتمام بالإبداع وتنميته في المنظمات وخلق ميزة تنافسية لها، ويضيف (Gupta & Singh, 2014) إن بالإبداع الأفراد داخل المنظمات يخلق الأفكار الجديدة التي تساهم بشكل كبير في تطوير العمليات الإنتاجية وتحقيق الأهداف بشكل أفضل عن طريق الاندماج المتزايد والمعرفة العلمية وتحتاج جميع المنظمات إلى الأداء الإبداعي كونه الأساس الذي عن طريقه يتحقق النجاح والازدهار للمنظمات.

كما أشار كل من (عماري، 2021؛ الشنطي، 2019؛ موسي، 2015) إلى أهمية الأداء الإبداعي في المنظمات من خلال الأدوار التي يقوم بها بالنسبة لكلاً من:

- أهمية الأداء الإبداعي للمنظمات يتمثل في:
- البحث عن الحلول ومعالجة المشاكل المحتملة التي تواجه عمل المنظمات.
- يعد وسيلة لتنمية وتطوير المنظمات.
- يعد مدخلاً أساسياً في إيجاد وتطوير المنتجات والخدمات.
- يساعد على تحديد الطرق الجديدة للعمليات داخل المنظمة بما يحقق لها الميزة التنافسية.



- يعمل على إيجاد وتعزيز الكفاءة الإنتاجية والخدمية والتنظيمية بما يساهم في بقاء المنظمات في السوق.
- يعد الأساس في تحديد قيمة الأشياء سواء كانت منتجات أو خدمات أو أفكار.
- أهمية الأداء الإبداعي للعاملين يتمثل في:
 - تدريب الأفراد على ابتكار الأفكار الإبداعية الفريدة والتميزة.
 - تدريب الأفراد على اكتساب أكبر عدد من المهارات غير الموجودة مسبقاً.
 - المساهمة في تنمية القدرات والخصائص الشخصية والفكرية للأفراد.
 - زيادة وعي الأفراد بوجود عراقيل في البيئة يجب وضع حلول لتجاوزها وتجنب الأخطاء.
 - كسر الجمود عند الأفراد ومنحهم الحرية في العمل وإعطائهم استقلالية أكبر.
- أهمية الأداء الإبداعي لتطوير الأعمال يتمثل في:
 - يمثل القاعدة الأساسية لتطوير الأعمال حيث يساهم في تطوير المنتجات والمخرجات الوظيفية.
 - يتيح مشاركة المعرفة من أجل حل المشكلات بشكل إبداعي.
 - يساعد على تحديد أهداف العمل والتفاعل بين العاملين ومكافأة المبدعين عن تحقيق النتائج الإبداعية.

واتفقت دراسة كلٍ من (Jahanzeb et al, 2021; Mao & Yang, 2021; Feng

et al, 2019; Awang & Ramly, 2018)، وأيضاً دراسات (بن عريمة، 2021؛ عماري،

2021؛ العلي، 2020؛ الشنطي، 2019) علي أربعة "أبعاد رئيسية للأداء الإبداعي" والتي تم اختبارها في بيئات ومنظمات مختلفة وأثبت مصداقيتها، وتتمثل تلك الأبعاد في بُعد المرونة، بُعد حل المشاكل، بُعد الأصالة، بُعد الطلاقة، ويعرض الباحثان تلك الأبعاد على النحو التالي:

- بُعد المرونة: يري (عماري، 2021) أن المرونة تمثل قدرة المنظمة علي التكيف بسرعة مع التغيرات غير المتوقعة في البيئة المحيطة بها، كظهور منافسين جدد، دخول منتج بديل يمكن أن يستحوذ علي حصة كبيرة من السوق، إغلاق منافذ تقليدية نتيجة ابتكارات جديدة يحققها المنافسون، إن هذه التغيرات الجديدة تتطلب رداً سريعاً وحاسماً، وأوضح كلٍ من (رشيد وحميد، 2019) أن المرونة تمثل القدرة والاستجابة لمواجهة التغيرات والأحداث التي تحدث للمنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية، وتؤثر سلباً علي أدائها وتكون المواجهة من خلال مجموعة التعديلات في الخطط أو الإجراءات وحتى الهيكل التنظيمي، وبذلك تعمل علي إيجاد منظمة قادرة علي الصمود بقوة ضد تلك

- التغيرات، وهي بذلك تمثل وسيلة من التفاعل لمعالجة الحالات الطارئة من خلال وضع الخطط واستخدام الوسائل المادية ذات التأثير الإيجابي فضلاً على أنها تتمثل بإمكانية تغير أنظمة العمليات بما يتلاءم مع متغيرات المرحلة، أما (بن عريمة، 2021) يري أن المرونة هي النظر للأشياء من منظور غير الذي اعتادت عليه الأفراد.
- بُعد حل المشاكل: إن حل المشاكل يمثل العملية التي يستخدمها الفرد لمواجهة المواقف والمشاكل التي تحدث، ويستخدم فيها خبراته ومهاراته ومعارفه، وأوضح (Gupta & Singh, 2014) أنها العملية التي تهدف إلى التغلب على المعوقات التي تواجه الأفراد لتحقيق هدف معين بفضل التكيف مع الظروف وتجاوز تلك المعوقات، أما (موسي، 2015) يعتبرها بمثابة الأسلوب أو طريقة التفكير التي تقوم على الملاحظة الواعية والتجريب وجمع المعلومات المتعلقة بالمشاكل من أجل دراستها والوصول إلى حد مقبول لها، إن خاصية الفرد المبدع تجعل الأفراد أكثر قدرة على التعرف على المشاكل وأسبابها وطرق معالجتها في وقت مثالي، كما أنهم يدركون الأهداف التي تدفعهم للتفكير ووضع الحلول المناسبة.
- بُعد الأصالة: تُعد الأصالة من أكثر الخصائص المرتبطة بالإبداع كونها تمثل التميز والابتكار وإنتاج الأفكار الجديدة المميزة التي لم يمتلكها أحد، والابتعاد عن الأفكار المتداولة والمتكررة وامتلاك التفكير الإبداعي بعيد المدى، وأوضح (Feng et al, 2019) أن الأصالة هي مقدرة الأفراد المبدعين على إنتاج الأفكار الفريدة وقليلة التكرار وتتمثل بالجوانب الثلاثة الاستجابة غير الشائعة، الاستجابة البعيدة، الاستجابة الماهرة، وأضاف (Awang & Ramly, 2018) أنها الطريق للإبداع والتفكير المميز الذي يؤدي إلى إنتاج الأفكار الفريدة واستخدام النشاط العقلي من أجل الدخول في التحدي مع المنظمات الأخرى والحصول على الأداء المتميز وأساليب جديدة والقدرة على الإبداع وخلق النشاطات الفكرية الفريدة، أما (Mao & Yang, 2021) يري أن الأصالة هي القدرة على إنتاج الحلول الجديدة فالمبدع بهذا المعنى لا يكرر الأفكار المحيطة به ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات.
- بُعد الطلاقة: يصف (Jahanzeb et al, 2021) الطلاقة بأنها القدرة على جلب أكبر عدد من الأفكار لموقف معين خلال فترة زمنية قصيرة حيث تكون إمكانية الأفراد المبدعين على جلب الأفكار المناسبة أكبر بكثير من غيرهم من أصحاب التفكير التقليدي، بينما يري (عماري، 2021) أنها تعني إمكانية توليد الأفكار بأعداد كبيرة ومتنوعة جديدة، والتحول من فكر معين إلى فكر آخر أكثر تميزاً، أما (العلي، 2022) يري أنها تمثل عدد الأفكار



المتعلقة بالإبداعات التفكيرية للتعبير والتوسع علي نطاق أكبر مما هو متوقع وإنتاج عدد من الأفكار خلال فترة زمنية معينة أكبر نسبياً من الأفكار الفريدة وتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير، وأخيراً يعرف (Dotan et al, 2019) الطلاقة بأنها إمكانية الأفراد المبدعين علي إنتاج الأفكار الإبداعية خلال مدة زمنية معينة وبالسعة والسهولة علي استدعاء هذه الأفكار عند الوقوع في المشاكل والتعرض للتحديات التي تصيب المنظمة.

2. الدراسات السابقة والعلاقة بين متغيرات البحث وصياغة فروضه:

أ. العلاقة بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي:

توصلت دراسات (البهلول، والكرداوي، 2023) إلى وجود تأثير سلبي للنبذ في مكان العمل على الأداء الإبداعي، وأشارت نتائج دراسة (Glazer, 2021) إلي أن النبذ في مكان العمل يؤثر علي الأداء الوظيفي والأداء الإبداعي للعاملين من خلال المعلومات والوصول إلي الموارد ومن خلال التأثير النفسي للدوافع الذاتية، وتؤكد نتائج دراسة (Hongqing, 2021; Feng et al, 2019) إلي أن النبذ في مكان العمل وخاصة النبذ من قبل المشرف له علاقة سلبية ثابتة مع نتائج الموظف لما في ذلك الأداء الإبداعي، وفي دراسة لاحقة أثبت (Matthew, 2021) أن النبذ اليومي في مكان العمل له تأثير سلبي كبير علي الأداء الإبداعي اليومي، وأن المشاركة اليومية في العملية الإبداعية تلعب دور الوساطة الكامل في هذه العلاقة، وتوصلت دراسة (Dalain, 2021) إلي أن إبداع الموظف يتم توقعه من خلال تمكين القيادة، والصمت والنبذ في مكان العمل، وكشفت نتائج دراسة (Jahanzeb et al, 2021) أن النبذ في مكان العمل والظلم في مكان العمل كان لهما تأثير سلبي علي الأداء الإبداعي للعاملين.

وبناءً على ما أوضحتها الدراسات السابقة للعلاقة بين المتغيرين، تمت صياغة الفرضية الأولى في الصورة التالية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي".

ب. العلاقة بين الصمت التنظيمي والأداء الإبداعي:

توصلت دراسة كل من (الطائي، وصكر، 2017؛ عبود، وحسين، 2016) إلي أن الصمت التنظيمي يسهم في تدني السلوك الإبداعي - أي وجود علاقة ارتباط عكسية قوية بين الصمت والسلوك الإبداعي، وتؤكد دراسة (Aboramadan et al, 2021) أن انفراد وتجمع الصمت القهري والصمت الدفاعي والاجتماعي يؤدي إلي خفض إنتاجية العاملين وظيفياً، كما توصلت دراسة (صالح، 2019) أن الصمت التنظيمي يؤدي إلي خفض الأداء لاسيما عندما يزيد فيؤدي إلي ضعف الملائمة وإنتاجية وفعالية وكفاءة أداء العاملين، وكذلك (Nas, 2021) يري أن الصمت التنظيمي يؤدي إلي الانفصال الذهني عن قضايا العمل، الاتجاهات السلبية وهو ما أكده (Cetin, 2020) من أن الصمت التنظيمي يؤثر سلباً علي عمليات التحسين والتطوير، كما

أظهرت نتائج دراسة (خلاف، 2021) أن ممارسة سلوكيات الصمت التنظيمي ساهم في ضعف أداء العاملين وإبداعهم في عملهم وذلك من خلال امتناع الأفراد عن الحديث في خصوصيات العمل أمام مديريهم، فضلاً عن محدودية امتناعهم عن انتقاد أداء مديريهم خوفاً من ردود أفعالهم، وتوصلت دراسة (Morteza S, Majid R, 2020) التي استهدفت معرفة العلاقة بين الصمت التنظيمي والالتزام والابداع التنظيمي لدي مديري جامعة آزاد الإسلامية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية وعكسية بين الصمت التنظيمي والإبداع التنظيمي والالتزام التنظيمي - فكلما زاد الصمت التنظيمي كلما زاد الافتقار إلى الالتزام التنظيمي والابداع التنظيمي.

وبناءً على ما أوضحته الدراسات السابقة للعلاقة بين المتغيرين، تمّت صياغة الفرضية الثانية في الصورة التالية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي والأداء الإبداعي".

ج. العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والأداء الإبداعي:

توصلت نتائج دراسة كلٍ من (نصر، 2023؛ بن عريمة، 2020) إلى وجود علاقة عكسية خطية بين الاحتراق الوظيفي والأداء الإبداعي، كما اكدت نتائج دراسة (Sholekar, 2017) أن الاحتراق الوظيفي يساهم بانخفاض مستويات الأداء الإبداعي - أي وجود علاقة ارتباط عكسية قوية بين الاحتراق ومستوى الإنتاجية والابتكار والتطوير، بينما توصلت دراسة (أمام، 2018) إلى أن انخفاض مستوى الاحتراق الوظيفي يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الإبداعي للعاملين.

وبناءً على ما أوضحته الدراسات السابقة للعلاقة بين المتغيرين، تمّت صياغة الفرضية الثالثة في الصورة التالية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي والأداء الإبداعي".

د. العلاقة بين النبذ في مكان العمل والصمت التنظيمي:

تبين من خلال دراسات كلٍ من (Yao et al, 2022; Sahanuddin et al, 2021; Imran et al, 2021, Takhsa et al, 2020, Gkorezis et al, 2016) وجود ارتباط طردي بين النبذ في مكان العمل والصمت التنظيمي - أي أنه كلما زاد مستوى الشعور بالنبذ في مكان العمل زاد مستوى الصمت التنظيمي، علي النقيض من ذلك توصلت دراسة (Jahanzeb & Fatima, 2018) إلى أن هناك تأثيراً سلبياً للنبذ في مكان العمل علي الصمت التنظيمي، وفي دراسة لاحقة أثبت (Eihanafy & Ebrahim, 2022) أن النبذ من مكان العمل يحد من فرص التفاعل وتكوين علاقات دائمة ذات مغزى في المنظمة، ومن ثم الوصول إلى مرحلة الصمت التنظيمي الذي يعد من العوائق التي تحول دون تحسين أداء المنظمات، كما توصل



(Feng et al, 2019) إلي وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد النبذ في مكان العمل والمتمثل في النبذ من المشرفين، والنبذ من زملاء العمل ومستوي الصمت التنظيمي، كما أكدت دراسة (Ahmad & Bilal, 2020) أن تعرض الموظفين للنبذ يؤدي إلي تراجع إبداعهم ويدفعهم إلي تبني الصمت الدفاعي لحماية الذات، وأضاف (Pancani et al, 2023) أن النبذ في مكان العمل يؤثر بشكل إيجابي علي الصمت التنظيمي الدفاعي والوقائي.

وبناءً على ما أوضحت الدراسات السابقة للعلاقة بين المتغيرين، تمّت صياغة الفرضية الرابعة في الصورة التالية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النبذ في مكان العمل والصمت التنظيمي". هـ. العلاقة بين النبذ في مكان العمل والاحترق الوظيفي:

تبين من خلال دراسة كلٍ من (Sharma & Dhar, 2021; Qian et al, 2019; Reijseger et al, 2017) أن العاملين المنبوذين لديهم نقص في الموارد العاطفية، فهم يفتقرون ليس فقط الدعم من الزملاء والمشرفين، ولكن أيضاً للروابط العاطفية مع الآخرين، وهذا النقص يقلل من قدرتهم على التعامل مع المتطلبات الوظيفية والعاطفية، مما يؤدي إلى شعورهم بالإرهاق، وفي دراسة لاحقة أثبت (عياد، 2022) وجود تأثير معنوي إيجابي ومباشر لمستوي الشعور بالنبذ في مكان العمل على مستوي كل بُعد من أبعاد الاحترق الوظيفي والتي تتمثل في "التهمك، الإرهاق العاطفي، تبدل المشاعر".

وبناءً على ما أوضحت الدراسات السابقة للعلاقة بين المتغيرين، تمّت صياغة الفرضية الخامسة في الصورة التالية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النبذ في مكان العمل والاحترق الوظيفي".

و. توسط الصمت التنظيمي والاحترق الوظيفي في العلاقة بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي:

استعرض الباحثان عدداً من الدراسات والبحوث ذات الصلة بالدراسة الحالية، والتي أوضحت أهمية متغيرات الدراسة "النبذ في مكان العمل، الصمت التنظيمي، الاحترق الوظيفي، الأداء الإبداعي" إذ تم التطرق لكل متغيرين بشكل مُرتبط، وكانت النتيجة كالتالي:

- وجود ارتباط عكسي بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي، ووجود أثر معنوي لمتغير النبذ في مكان العمل على متغير الأداء الإبداعي.
- وجود ارتباط عكسي بين الصمت التنظيمي والأداء الإبداعي، ووجود أثر معنوي لمتغير الصمت التنظيمي على متغير الأداء الإبداعي.

- وجود ارتباط عكسي بين الاحترق الوظيفي والأداء الإبداعي، ووجود أثر معنوي لمتغير الاحترق الوظيفي على متغير الأداء الإبداعي.
- وجود ارتباط طردي بين النبذ في مكان العمل والصمت التنظيمي، ووجود أثر معنوي لمتغير النبذ في مكان العمل على متغير الصمت التنظيمي.
- وجود ارتباط طردي بين النبذ في مكان العمل والاحترق الوظيفي، ووجود أثر معنوي لمتغير النبذ في مكان العمل على متغير الاحترق الوظيفي.

وبناءً على ما سبق، وما توصلت إليه نتائج الدراسات والبحوث السابقة فيما يتعلق بالعلاقة بين النبذ في مكان العمل، والصمت التنظيمي، والاحترق الوظيفي، والأداء الإبداعي، واعتماداً على الفروض السابقة، يفترض الباحثان وجود علاقة غير مباشرة بين أبعاد النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي عند توسط متغيري الصمت التنظيمي، والاحترق الوظيفي في مجتمع لم تتطرق له الدراسات السابقة، ألا وهو قطاع شركات الأسمنت التي تقع داخل النطاق الجغرافي لمحافظة القاهرة (شركتي أسمنت طرة، أسمنت حلوان).

وعليه، تمّت صياغة الفرضية السادسة والسابعة في الصورة الآتية:

الفرضية السادسة للدراسة: يؤثر الصمت التنظيمي تأثيراً معنوياً غير مباشر في العلاقة بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي.

الفرضية السادسة للدراسة: يؤثر الصمت التنظيمي تأثيراً معنوياً غير مباشر في العلاقة بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي.

ز. الفجوة البحثية ونموذج الدراسة:

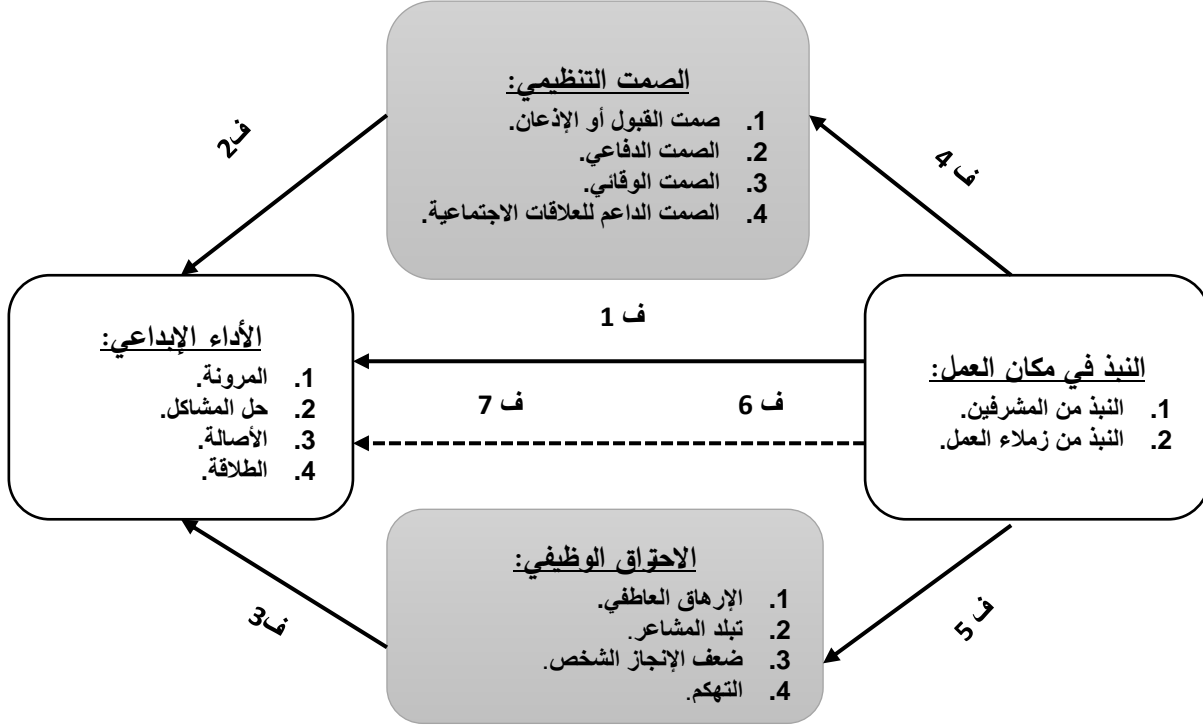
ركزت الدراسات والبحوث السابقة على قطاعات متعددة بخلاف قطاع التطبيق في الدراسة الحالية ومنها القطاع الصحي، الجامعات الحكومية والخاصة، شركات السياحة، المدارس السعودية والكويتية، الخطوط الجوية، منظمات الأعمال الكويتية والمنظمات الصناعية في جنوب إفريقيا، قطاع الاتصالات في (السعودية والكويت)، قطاع النسيج، الشركات الزراعية، القطاع المصرفي العراقي واليميني، بالإضافة إلى متغيرات وسيطة بخلاف متغيرات الدراسة الحالية، ومتغيرات مستقلة أو تابعة لم تتعرض لها الدراسة الحالية، بيانات عربية أو أجنبية تختلف عن المجال الميداني في الدراسة الحالية وهي البيئة المصرية.

كما أن الدراسات السابقة تناول بعضها بيان العلاقة بين كلٍ من النبذ في مكان العمل والصمت التنظيمي والاحترق الوظيفي من جهة ومن جهة أخرى علاقة كلٍ منهما بالأداء الإبداعي، وبالتالي تغطي هذه الدراسة الفجوة البحثية التي تتعلق بدراسة العلاقة بين الصمت التنظيمي والاحترق الوظيفي كمتغيرين وسيطين بين النبذ في مكان العمل كمتغير مستقل والأداء الإبداعي كمتغير تابع.



ويوضح شكل رقم (1) النموذج المقترح لتحليل متغيرات البحث: (النبذ في مكان العمل، الصمت التنظيمي، الاحتراق الوظيفي، الأداء الإبداعي) فيما يأتي:

نموذج رقم (1) النموذج المقترح للعلاقات بين متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على الدراسات السابقة.

سادساً: منهجية البحث:

للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف هذا البحث، اعتمد الباحثان على دراسة مكتبية ودراسة ميدانية، ويمكن توضيح هاتين الدراستين فيما يأتي:

1. الدراسة المكتبية: استكمالاً للدراسة المكتبية الاستكشافية التي قام بها الباحثان ضمن

الدراسة الاستطلاعية وبعد أن اتضحت معالم البحث (من حيث تحديد كل من مشكلة وتساؤلات البحث، وأهدافه، وفروضه)، ومن أجل الحصول على البيانات الثانوية الضرورية لتحقيق أهداف هذا البحث، قام الباحثان بدراسة مكتبية أكثر عمقاً استهدفت جمع المزيد من البيانات الثانوية المتعلقة بموضوعات البحث، وللحصول على هذه البيانات، اعتمد الباحثان على عدة مصادر، كان أهمها: المؤلفات العلمية، والمقالات، والدوريات، والبحوث.

2. الدراسة الميدانية: استهدفت الدراسة الميدانية جمع وتحليل البيانات الأولية اللازمة للإجابة على تساؤلات البحث، إضافة إلى اختبار صحة/عدم صحة فروض البحث، ومن ثم تحقيق أهدافه.

سابعاً: حدود البحث:

علي الرغم من إسهام هذا البحث في إبراز أهمية وفرص ودعم الأداء الإبداعي من خلال القضاء على سلوكيات النبذ في مكان العمل، وخفض مستويات الصمت التنظيمي والتقليل من ظاهرة الاحتراق الوظيفي، فإن هناك بعض المحددات التي تحيط بالبحث ويجب الإشارة إليها، وهي المحددات المرتبطة بموضوع البحث ونطاقه، وعملية القياس، وكذلك المحددات الزمنية المرتبطة بتصميم البحث وإجراءات تنفيذه، حيث تتمثل أهم هذه المحددات فيما يلي:

1. هذا البحث ليس معداً بالدرجة الأولى لطرح تساؤل أكاديمي حول القضاء على ظاهرة

النبذ في مكان العمل، وخفض مستويات الصمت التنظيمي والتقليل من ظاهرة الاحتراق، بقدر ما يتناول علي وجه التحديد دور الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي، وفي هذا المجال يشير الباحثان إلي أن نطاق هذا البحث في حدود البحث يعتبر حجر الزاوية في التعرف علي نوع وطبيعة العلاقة بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي، الصمت والأداء الإبداعي، الاحتراق والأداء الإبداعي، النبذ في مكان العمل والصمت التنظيمي، النبذ في مكان العمل والاحتراق الوظيفي، وهو أيضاً القاعدة الأساسية التي يجب أن تبدأ بها المنظمات عند دراسة ومحاولة التعرف علي هذا الدور وغيره من الأدوار.

2. ارتباطا بالنطاق السابق من حدود البحث، فإن هذا البحث ليس موجهاً لتقويم أداء

شركات الأسمت التي تقع داخل النطاق الجغرافي لمحافظة القاهرة، ومن ثم لا يهدف إلي تقييم مجالات عمل الشركات بقدر ما يسعى إلي التعرف علي دور الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي، لذا اعتمد الباحثان علي تحليل ادراكات العاملين في شركات الأسمت حول قيم متغيرات هذا البحث ومدى استعداد هذه الشركات لقبول مفاهيم الأداء الإبداعي، والنبذ والصمت والاحتراق، في حين أن تقويم أداء الشركات يتطلب العديد من العناصر المنهجية لإتمام عملية التقويم مثل وضع معايير شاملة للتقويم، وأساليب متنوعة للتقييم (دليل منهجي، مقابلات، مشاهدات وملاحظات ميدانية علي الطبيعة، مصادر بيانات مسجلة ووثائق فعلية) مجتمع متكامل للبحث (الإدارة، العاملين، العملاء).

3. يعتبر الاعتماد على استخدام المقاييس الإدراكية أهم حدود هذا البحث، حيث تعاني

المقاييس الإدراكية من التحيز ولأخطاء في التقدير، ويجب أن تهتم الدراسات المستقبلية



باستخدام مقاييس موضوعية تعتمد على تحويل الواقع التطبيقي إلى عناصر ذات قيم مرجحة تعكس فعلاً هذا الواقع وتقلل من فرص التحيز والخطأ.

4. على الرغم من أهمية مشاركة كل الأطراف العاملة في شركات الأسمنت التي تقع داخل النطاق الجغرافي لمحافظة القاهرة في تقييم مستوي الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين النذب في مكان العمل والأداء الإبداعي، فإن هذا البحث اقتصر على تحليل ادراكات العاملين فقط، وهو ما يعني أن البيانات قد تم الحصول عليها من مصدر واحد، ومن ثم فإن النتائج المرتبة عليها ربما تتأثر بما يسمى الخطأ الشائع .Common Bias

5. وتتمثل حدود البحث المكانية في بعض شركات قطاع الأسمنت، وذلك نظراً لدورها الهام في صناعة مواد البناء والتشييد حيث تمثل حصة كبيرة من الاقتصاد المصري تقدر بنحو 8,8% -6 من الإجمالي، وهي صناعة ذات كثافة عمالية عالية، وتساهم صناعة الأسمنت وحدها بحوالي 1% من إجمالي الناتج المحلي (حوالي 10% من الانتاج القومي الإجمالي للصناعة المصرية).

ثامناً: مجتمع وعينة البحث:

1. مجتمع البحث: يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بكافة شركات قطاع الأسمنت التي تقع داخل النطاق الجغرافي لمحافظة القاهرة، ويوضح الجدول رقم (1) توزيع هؤلاء العاملين حسب كل شركة.

جدول رقم (1): توزيع العاملين في شركات قطاع الاسمنت بمحافظة القاهرة

الشركة	عدد العاملين	%
شركة أسمنت حلوان	700	58%
شركة أسمنت طره	500	42%
الإجمالي	1200	100%

المصدر: سجلات إدارة الموارد البشرية بشركات صناعة الأسمنت محل الدراسة، 2023.

2. نوع وحجم العينة: تم الاعتماد على العينة العشوائية، نظراً لتجانس طبيعة النشاط، حيث تم حساب الحجم الإجمالي للعينة، ثم توزيع مفردات العينة على الشركات المختلفة بطريقة التوزيع المتناسب، هذا وقد تم تحديد حجم العينة من خلال المعادلة التالية (بازرعة، 1995):

$$\frac{t(1-\alpha)}{n} \times \text{الخطأ المسموح به} = \text{الدرجة المعيارية} \times$$

وبتطبيق المعادلة يمكن تحديد حجم العينة:

$$\frac{0,25}{n} \times (1,96)^2 = 5\%$$

- حجم العينة (ن) = 384 مفردة.

- توزيع العينة على الشركات:

تم توزيع عينة البحث على شركات قطاع الأسمنت بشكل يتناسب مع عدد الموظفين في كل شركة من شركات قطاع الأسمنت بمحافظة القاهرة كما يلي:

$$\text{مفردات شركة أسمنت حلوان} = 384 \times \frac{700}{1200} = 224 \text{ مفردة.}$$

$$\text{مفردات شركة أسمنت طرة} = 384 \times \frac{500}{1200} = 160 \text{ مفردة.}$$

3. وحدة المعاينة: تتمثل وحدات المعاينة في كافة العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية والوظائف النمطية بشركات قطاع الأسمنت، وتم توزيع حجم العينة السابقة الإشارة إليه (384 مفردة) طبقاً للنسب المئوية التالية:

- 10% للعاملين بوظائف الإدارة العليا.
- 20% للعاملين بوظائف الإدارة الوسطى.
- 30% للعاملين بوظائف الإدارة الإشرافية.
- 40% للعاملين بالوظائف النمطية.



تاسعاً: مُتغيرات البحث والمقاييس المستخدمة:

اعتمد الباحثان في قياس مُتغيرات البحث على مجموعة من المقاييس التي احتوت كل منها مجموعة من العبارات لقياس كل مُتغير، وسيتم قياس الوزن النسبي لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث تراوحت موافقة المستقضي منهم على عبارات كل مقياس من (1:5) حيث يشير الرقم (1) إلى غير موافق على الإطلاق، بينما يشير الرقم (5) إلى موافق تماماً، مع وجود مُحايدة في المنتصف، وفيما يلي توضيح لمُتغيرات البحث والمقاييس التي اعتمد عليها هذا البحث:

1. النبذ في مكان العمل: وهو "المُتغير المستقل للدراسة" والذي يتضمن بُعدين هما "بعد النبذ من المشرفين، وُبعد النبذ من زملاء العمل" وقد اعتمد الباحثان في قياس هذا المُتغير علي المقياس الذي شكل أعلى نسبة أ اتفاق بين الباحثين علي سبيل المثال دراسات (Wang et al, 2021; Jahanzeb et al, 2021; Akhtar et al, 2020; Choi, 2020; Haldorai et al, 2020; Li & Tian, 2016) وقام الباحثان بإجراء بعض التعديلات بإضافة عبارات وتعديل بعض العبارات الأخرى ليتضمن هذا المقياس (20) عبارة ليبدأ من العبارة رقم (1) حتي العبارة رقم (20)، وموزعة لقياس بُعدين بواقع (10) عبارات للُبعد الأول "النبذ من المشرفين"، و (10) عبارات للُبعد الثاني "النبذ من زملاء العمل".

2. الصمت التنظيمي: وهو "المُتغير الوسيط الأول للدراسة" والذي يتضمن أربعة أبعاد هما "صمت القبول والاذعان، وُبعد الصمت الدفاعي، وُبعد الصمت الوقائي، وُبعد الصمت الداعم للعلاقات الاجتماعية" وقد اعتمد الباحثان في قياس هذا المُتغير علي المقياس الذي شكل أعلى نسبة أ اتفاق بين الباحثين علي سبيل المثال دراسات (Oztirak & Bayram, 2022; Knoll et al, 2021; Aboramadan et al, 2021; Ciftci, 2021) وأيضاً دراسات (يوسف، 2023؛ محمد وآخرون، 2023؛ حسن، 2023؛ صلاح، 2021؛ محمد، 2023؛ شميمس، 2021؛ عبد العزيز، 2020)، وقام الباحثان بإجراء بعض التعديلات بإضافة عبارات وتعديل بعض العبارات الأخرى ليتضمن هذا المقياس (21) عبارة ليبدأ من العبارة رقم (21) حتي العبارة رقم (41)، وموزعة لقياس أربعة أبعاد بواقع (6) عبارات للُبعد الأول "صمت القبول والاذعان، و (5) عبارات للُبعد الثاني "الصمت الدفاعي"، و (5) عبارات للُبعد الثالث "الصمت الوقائي"، و (5) عبارات للُبعد الرابع "الصمت الداعم للعلاقات الاجتماعية".

3. الاحتراق الوظيفي: وهو "المتغير الوسيط الثاني للدراسة" والذي يتضمن أربعة أبعاد هما "الإرهاق العاطفي، وبعُد تبرد المشاعر، وبعُد ضعف الإنجاز الشخص، وبعُد التهكم"، وقد اعتمد الباحثان في قياس هذا المتغير علي المقياس الذي شكل أعلى نسبة أتفاق بين الباحثين علي سبيل المثال دراسات (Shoman et al, 2021; Chen et al, 2020; Taris et al, 2017; Despoina et al, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004) وقام الباحثان بإجراء بعض التعديلات بإضافة عبارات وتعديل بعض العبارات الأخرى ليتضمن هذا المقياس (20) عبارة ليبدأ من العبارة رقم (42) حتي العبارة رقم (61)، وموزعة لقياس أربعة أبعاد بواقع (5) عبارات للبعُد الأول "الإرهاق العاطفي، و (5) عبارات للبعُد الثاني "تبرد المشاعر"، و (5) عبارات للبعُد الثالث "ضعف الإنجاز الشخص"، و (5) عبارات للبعُد الرابع "التهكم".

4. الأداء الإبداعي: وهو "المتغير التابع للدراسة" والذي يتضمن أربعة أبعاد هما "المرونة، وبعُد حل المشاكل، وبعُد الأصالة، وبعُد الطلاقة" وقد اعتمد الباحثان في قياس هذا المتغير علي المقياس الذي شكل أعلى نسبة أتفاق بين الباحثين علي سبيل المثال دراسات (Jahanzeb et al, 2021; Mao & Yang, 2021; Feng et al, 2019; Awang & Ramly, 2018) ، وأيضاً دراسات (بن عريمة، 2021؛ عماري، 2021؛ العلي، 2020؛ الشنطي، 2019)، وقام الباحثان بإجراء بعض التعديلات بإضافة عبارات وتعديل بعض العبارات الأخرى ليتضمن هذا المقياس (20) عبارة ليبدأ من العبارة رقم (62) حتي العبارة رقم (81)، وموزعة لقياس أربعة أبعاد بواقع (5) عبارات للبعُد الأول "المرونة، و (5) عبارات للبعُد الثاني "حل المشاكل"، و (5) عبارات للبعُد الثالث "الأصالة"، و (5) عبارات للبعُد الرابع "الطلاقة".

عاشراً: أساليب تحليل البيانات واختبار فروض البحث:

1. التحليل العاملي التوكيدي: وذلك لاختبار ثبات المقياس الخاضع للاختبار.
2. أسلوب معامل الارتباط ألفا كرو نباخ: وذلك لاختبار درجة الثبات في المقاييس متعددة البنود في الدراسة الحالية حيث يركز هذا الأسلوب علي المتغيرات، التي يتكون منها المقياس الخاضع للاختبار.
3. الأساليب الوصفية: الأوساط الحسابية Means، والانحراف المعياري Standard Deviation، ومعامل الاختلاف كأساليب إحصائية وصفية تساعد في عرض البيانات في صورة أكثر تقدماً.
4. معامل الارتباط لبيرسون: ويستخدم لتحديد نوع العلاقة وقوتها بين متغيرين أو أكثر.



5. أسلوب تحليل الانحدار المتعدد **Multiple Regression Analysis**: يستخدم في تحديد وتوسيط الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي في العلاقة بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي.

6. اختبار **F-Test** المصاحب لأسلوب تحليل الانحدار والارتباط لاختبار فروض البحث.

7. أسلوب تحليل المسار ونموذج المعادلة البنائية: يستخدم هذا الأسلوب لقياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات المستقلة على الوسيطة والتابعة.

8. مؤشرات جودة النموذج المصاحبة لأسلوب تحليل المسار: حيث تمثلت هذه المؤشرات في مؤشر جودة المطابقة (**Goodness of fit index- GFI**)، ومؤشر المطابقة المقارن (**Comparative fit index -CFI**)، ومؤشر الجذر التربيعي للبواري (**Root means square residual- RMR**)

وتم استخدام هذا الأسلوب وذلك لوجود متغيرين وسيطين يتمثلان في (الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي)، مع الرغبة في عزل كل متغير على حده، ودراسة كل العلاقات الممكنة من أجل التحقق من نوع العلاقة بين النبذ في مكان العمل والصمت التنظيمي، وكذلك علاقة النبذ في مكان العمل والاحتراق الوظيفي، وكذلك علاقة النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي، وأيضاً تحديد تأثير الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي.

الحادي عشر: اختبار الصدق والثبات:

1. التحقق من مستوي الثبات/ الاعتمادية في المقاييس:

يشير مفهوم الثبات أو الاعتمادية في القياس إلى الدرجة التي يتمتع بها المقياس المستخدم في توفير نتائج متسقة في ظل ظروف متنوعة ومستقلة لأسئلة متعددة، ولكن لقياس نفس الخاصية أو الموضوع محل الاهتمام وباستخدام نفس مجموعة المستقصي منهم.

ويُعتبر أسلوب معامل الارتباط ألفا من أكثر الطرق المستخدمة في تقييم الثبات / الاعتمادية في القياس، ويتسم بدرجة عالية من الدقة من حيث قدرته على قياس درجة الاتساق أو التوافق فيما بين المحتويات المتعددة للقياس المستخدم، ومعامل الثبات المركب **Composite Reliability** للتأكد من مدى ترابط عبارات كل مقياس، ويوضح جدول رقم (2) أن قيمة معامل الثبات ألفا كرو نباخ، ومعامل الثبات المركب أكبر من 0,70، وهو يدل على ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية (Hair et al, 2010).

جدول رقم (2) نتائج اختبار الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة

م	العبرة	المعاملات المعيارية
المتغير المستقل (النبد في مكان العمل)		
البعد الأول: بُعد النبد من المشرفين:		
1	يتجاهلني مشرفي في العمل.	0,758
2	يحرص مشرفي علي ترك المكان عندما أدخل.	0,769
3	لا يرد على مشرفي عند القاء التحية عليه في العمل.	0,777
4	يحرص مشرفي على أن أجلس بمفردي في حجرة تناول الغذاء في العمل.	0,796
5	يحرص مشرفي على تجنبي في العمل.	0,805
6	يحرص مشرفي على ألا ينظر إلي في العمل.	0,784
7	يهتم مشرفي بالزماني الصمت أثناء الحديث.	0,781
8	يرفض مشرفي التحدث معي في العمل.	0,793
9	يعاملني مشرفي وكأنني غير موجود.	0,830
10	لا يهتم مشرفي بدعوتي، أو سؤالي عما إذا كنت أريد شيئاً عندما يذهب للخارج.	0,731
نتائج اختبارات الصدق والثبات لتحديد بُعد النبد من المشرفين: جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوي 0,05، معامل ألفا كرو نباخ = (0,778)، معامل الثبات المركب = (0,806)، ومتوسط التباين AVE = (0,617)		
البعد الثاني: بُعد النبد من زملاء العمل:		
11	يتجاهلني زميلي في العمل.	0,789
12	يحرص زميلي عل ترك المكان عندما أدخل.	0,857
13	لا يرد على زميلي عند القاء التحية عليه في العمل.	0,859
14	يحرص زميلي على أن أجلس بمفردي في حجرة تناول الغذاء في العمل.	0,752
15	يحرص زميلي على تجنبي في العمل.	0,804
16	يحرص زميلي على ألا ينظر إلي في العمل.	0,859
17	يهتم زميلي بالزماني الصمت أثناء الحديث.	0,787
18	يرفض زميلي التحدث معي في العمل.	0,759
19	يعاملني زميلي وكأنني غير موجود.	0,874
20	لا يهتم زميلي بدعوتي أو سؤالي عما إذا كنت أريد شيئاً عندما يذهب للخارج لتناول القهوة.	0,794
نتائج اختبارات الصدق والثبات لتحديد بُعد النبد من زملاء العمل: جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوي 0,05، معامل ألفا كرو نباخ = (0,780)، معامل الثبات المركب = (0,789)، ومتوسط التباين AVE = (0,658).		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.



تابع جدول رقم (2) نتائج اختبار الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة

م	العبارة	المعاملات المعيارية
المتغير الوسيط الأول (الصمت التنظيمي)		
البُعد الأول: بُعد صمت القبول والاذعان:		
21	أفضل خيار الصمت الشعوري بانخفاض الكفاءة.	0,722
22	أصمت أحياناً تجاه بعض قضايا العمل لأنني غير متأكد بشأن ما يجب قوله.	0,721
23	لا أهتم بما سيحدث.	0,783
24	أتجنب المشاركة في العمل قدر الإمكان.	0,902
25	أشعر بأن حديثي لا يفيد الشركة في شيء.	0,708
26	أبقي صامتاً في العمل لأنني أتوقع أن شخص آخر سيقوم بالحديث.	0,758
نتائج اختبارات الصدق والثبات لتحديد بُعد صمت القبول والاذعان: جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى 0,05، معامل ألفا كرو نباخ = (0,859)، معامل الثبات المركب = (0,769)، ومتوسط التباين AVE = (0,688).		
البُعد الثاني: بُعد الصمت الدفاعي:		
27	لا أصرح بآرائتي عن قضايا ومشكلات العمل لتجنب الأضرار التي ستلحق بي.	0,705
28	لا أقوم بالتعبير عن مقترحاتي بشأن العمل خوفاً من الاضطهاد.	0,710
29	الجبأ إلى الصمت حتى لا أتهم بإفشاء أسرار الشركة.	0,752
30	أفضل الصمت لتجنب المشاعر السلبية المحتملة من الآخرين.	0,741
31	أفضل البقاء صامتاً لأن حديثي قد يضر بمصالح الشخصية.	0,769
نتائج اختبارات الصدق والثبات لتحديد بُعد الصمت الدفاعي جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى 0,05، معامل ألفا كرو نباخ = (0,806)، معامل الثبات المركب = (0,854)، ومتوسط التباين AVE = (0,701).		
البُعد الثالث: بُعد الصمت الوقائي:		
32	أبقي صامتاً تجاه بعض الأحداث لمنع الصراع بين زملاء العمل.	0,798
33	أحاول عدم تشويه صورة الآخرين أمام إدارة الشركة.	0,786
34	أفضل الصمت حتى لا أسبب أي نوع من التوتر للآخرين.	0,892
35	أفضل الصمت لحماية الشركة من أي ضرر.	0,783
36	لا أقوم بالكشف عن الأخطاء حفاظاً على سمعة الشركة.	0,704
نتائج اختبارات الصدق والثبات لتحديد بُعد الصمت الوقائي جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى 0,05، معامل ألفا كرو نباخ = (0,780)، معامل الثبات المركب = (0,802)، ومتوسط التباين AVE = (0,698).		
البُعد الرابع: بُعد الصمت الداعم للعلاقات الاجتماعية:		
37	أتجنب الإفصاح عن أي معلومات قد تضر بالشركة.	0,745
38	أمتنع عن تقديم مقترحات قد تؤدي لمشاعر زملائي أو رؤسائي.	0,795
39	لا أقوم بالكشف عن المخالفات في العمل حفاظاً على مشاعر الآخرين.	0,751
40	أبقي صامتاً تجاه بعض القضايا حتى لا تتوتر علاقتي بالآخرين.	0,782
41	أمتنع عن تقديم إي مقترحات من شأنها أن تسبب في مشكلات مع الزملاء أو الرؤساء.	0,768
نتائج اختبارات الصدق والثبات لتحديد بُعد الصمت الداعم للعلاقات الاجتماعية جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى 0,05، معامل ألفا كرو نباخ = (0,759)، معامل الثبات المركب = (0,785)، ومتوسط التباين AVE = (0,694).		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

تابع جدول رقم (2) نتائج اختبار الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة

م	العبارة	المعاملات المعيارية
المتغير الوسيط الثاني (الاحتراق الوظيفي)		
البعد الأول: بُعد الإرهاق العاطفي:		
42	أشعر بالإرهاق الذهني والبدني في نهاية يوم العمل.	0,881
43	إن طبيعة عملي بالشركة تسبب لي الشعور بالملل والإحباط.	0,755
44	أشعر بالتوتر والقلق نتيجة التعامل مع الآخرين أثناء العمل.	0,731
45	أشعر بالإرهاك والاستنزاف العاطفي أثناء تأدية مهام عملي.	0,830
46	أشعر بالضيق والاختناق خلال أدائي لعملي.	0,708
نتائج اختبارات الصدق والثبات لتحديد بُعد الإرهاق العاطفي: جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوي 0,05، معامل ألفا كرو نباخ = (0,778)، معامل الثبات المركب = (0,808)، ومتوسط التباين AVE = (0,673).		
البعد الثاني: بُعد تبلد المشاعر:		
47	أشعر بأنني أصبحت أكثر قسوة وصلابة في تعاملتي مع الآخرين.	0,764
48	لا أكثرت ولا أعبا بما يحدث للآخرين سواء الزملاء أو العملاء.	0,798
49	أتعامل مع الآخرين بشيء من العنف.	0,742
50	إن طبيعة عملي أدت إلى تبلد إحساسي ومشاعري.	0,767
51	يوجه الآخريين اللوم لي نتيجة المشكلات التي يتعرضون لها داخل الشركة.	0,721
نتائج اختبارات الصدق والثبات لتحديد بُعد تبلد المشاعر: جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوي 0,05، معامل ألفا كرو نباخ = (0,740)، معامل الثبات المركب = (0,775)، ومتوسط التباين AVE = (0,658).		
البعد الثالث: بُعد ضعف الإنجاز الشخصي:		
52	لدي القدرة على التأثير في الآخرين من خلال العمل الذي أؤديه.	0,749
53	أشعر بالحماس والحيوية عند أداء مهام عملي.	0,794
54	يحقق التعامل مع الآخرين في مجال العمل السعادة والارتياح.	0,744
55	حققت إنجازات كثيرة في العمل تستحق التقدير والثناء.	0,767
56	أستطيع التغلب على المشكلات النفسية التي أتعرض لها نتيجة ممارسة مهام عملي.	0,781
نتائج اختبارات الصدق والثبات لتحديد بُعد التهكم جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوي 0,05، معامل ألفا كرو نباخ = (0,758)، معامل الثبات المركب = (0,784)، ومتوسط التباين AVE = (0,693).		
البعد الرابع: بُعد التهكم:		
57	أعتقد أن إدارة الشركة تتصرف وفقاً للمصلحة الذاتية.	0,849
58	إن قيم وأهداف الشركة غير منسجمة مع قيمي وأهدافي الشخصية.	0,713
59	لدي شعور بالاستياء والخزي تجاه الشركة.	0,801
60	عادة ما أقوم بإلقاء اللوم على الآخرين عند وجود أي أخطاء في العمل.	0,747
61	أستخدم أسلوب الفكاهة الساخرة للتعبير عن رأيي في المواقف المختلفة في العمل.	0,791
نتائج اختبارات الصدق والثبات لتحديد بُعد ضعف الإنجاز الشخصي: جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوي 0,05، معامل ألفا كرو نباخ = (0,741)، معامل الثبات المركب = (0,801)، ومتوسط التباين AVE = (0,697).		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.



تابع جدول رقم (2) نتائج اختبار الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة

م	العبارة	المعاملات المعيارية
المتغير التابع (الأداء الإبداعي)		
البُعد الأول: بُعد المرونة:		
62	لدي القدرة في البحث عن طرح أفكار جديدة أكثر فاعلية لإنجاز العمل.	0,709
63	أحاول تجربة الأفكار الجديدة البناءة ولا أحكم عليها مسبقاً.	0,704
64	أعتقد أن التغيير ظاهرة متطورة على الشركة محل الدراسة التكيف معها.	0,753
65	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.	0,743
66	أحرص على أحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.	0,768
نتائج اختبارات الصدق والثبات لتحديد بُعد المرونة جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوي 0,05، معامل ألفا كرو نباخ = (0,805)، معامل الثبات المركب = (0,852)، ومتوسط التباين AVE = (0,699).		
البُعد الثاني: بُعد حل المشاكل:		
67	أفكر في المشكلة من وجهات نظر متعددة.	0,847
68	أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	0,749
69	أظهر الحماس في التعامل مع مشاكل العمل.	0,811
70	لدي القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشاكل.	0,778
71	أجمع وأحلل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشاكل قبل اتخاذ القرار.	0,795
نتائج اختبارات الصدق والثبات لتحديد بُعد حل المشاكل: جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوي 0,05، معامل ألفا كرو نباخ = (0,792)، معامل الثبات المركب = (0,807)، ومتوسط التباين AVE = (0,644).		
البُعد الثالث: بُعد الأصالة:		
72	أنجز ما يسند إلى من أعمال بأسلوب متجدد.	0,788
73	أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل.	0,712
74	إدارة النقاش والقدرة على الأقناع أحدي أهم المهارات التي اتمتع بها.	0,833
75	أضع مقترحات أو بدائل عديدة لحل المشكلة الواحدة.	0,733
76	أمتلك القدرة على اقتراح الحلول المنطقية لمواجهة مشاكل العمل.	0,753
نتائج اختبارات الصدق والثبات لتحديد بُعد الأصالة جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوي 0,05، معامل ألفا كرو نباخ = (0,767)، معامل الثبات المركب = (0,822)، ومتوسط التباين AVE = (0,669).		
البُعد الرابع: بُعد الطلاقة:		
77	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	0,778
78	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	0,776
79	أبحث باستمرار عن الأفكار الجديدة المبدعة.	0,865
80	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	0,864
81	اتمتع بمهارات فائقة في النقاش	0,883
نتائج اختبارات الصدق والثبات لتحديد بُعد الطلاقة جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوي 0,05، معامل ألفا كرو نباخ = (0,806)، معامل الثبات المركب = (0,829)، ومتوسط التباين AVE = (0,696).		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

2. تقييم صدق المقاييس:

اعتمد الباحثان في اختبار الصدق على ما يلي:

- صدق المحتوي **Content Validity**: وذلك للتأكد من صدق عبارات قائمة الاستقصاء، سواء من الناحية العملية أو التطبيقية، وللتأكد من صدق المحتوى تم عرض الاستقصاء على عدد من أساتذة إدارة الأعمال بكلية التجارة، فضلاً عن عرضها على عشرة من العاملين بشركات الأسمت التي تقع داخل النطاق الجغرافي لمحافظة القاهرة (شركتي أسمنت طرة، أسمنت حلوان)، وروعت ملاحظاتهم على بعض الألفاظ والعبارات الموجودة بقائمة الاستقصاء، ومن ثم عدلت بناءً على تلك الملاحظات.
- صدق التقارب **Convergent Validity**: يشير صدق التقارب إلى مدى تقارب عبارات المقياس وتوافق بعضها مع بعض عند قياس البعد أو المتغير نفسه، كما يشير إلى أن المقاييس المرتبطة نظرياً يجب أن تكون مرتبطة في الواقع العملي، ويتم ذلك من خلال التحقق من قيم معاملات التشعب أو المعاملات المعيارية **Factor Loadings** التي يجب أن لا تقل عن 0,70، كما يجب أن تكون قيمة متوسط التباين المستخرج **Average Variance Extracted (AVE)** لكل متغير أكبر من 0,50 (Hair et al, 2010)، ويشير جدول رقم (2) السابق إلى أن قيم المعاملات المعيارية لجميع العبارات أكبر من 0,70، وجميع هذه القيم معنوية عندي مستوي معنوية 0,05، كما أن قيمة متوسط التباين المستخرج لكل متغير أكبر من 0,50، للدلالة على أن عبارات أداة الدراسة المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة تتصف بصدق التقارب وأنها مترابطة في الواقع التطبيقي.
- صدق التمايز **Discriminant Validity**: وذلك لقياس التباعد أو عدم تشابه المتغيرات بين المقاييس المستخدمة لقياس كل متغير من متغيرات الدراسة، وأن كل متغير يمثل ذاته، وتم حساب صدق التمايز عن طريق **Fornell-Larcker** الذي يتم حسابه من خلال الجذر التربيعي لمتوسط قيمة التباين المستخرج **AVE** حيث يجب أن يكون قيمة معامل **Fornell-Larcker** أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير وباقي المتغيرات الأخرى في الصفوف والأعمدة الأخرى (Hair et al, 2010)، وتشير الجداول رقم (4، 6، 8، 10، 12) أن قيمة معامل **Fornell-Larcker** أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير وباقي المتغيرات الأخرى في الصفوف والأعمدة، ويدل ذلك على أن أداة الدراسة تتصف بصدق التمايز، كما يؤكد على عدم وجود ترابط متداخل أو مشترك بين متغيرات الدراسة.



3. التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

يتناول الباحثان فيما يلي الإحصاءات الوصفية "الوسط الحسابي، والانحراف المعياري" لجميع متغيرات البحث من وجهة نظر العاملين في الشركات محل البحث والدراسة، وذلك باستخدام برنامج SPSS V.23، كما هو مبين في الجدول رقم (3):

جدول رقم (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	متغيرات البحث
0,49	3,7	النبذ من المشرفين
0,51	3,5	النبذ من زملاء العمل
0,62	3,3	إجمالي متغير النبذ في مكان العمل
0,42	3,96	صمت القبول والاذعان
0,43	3,85	الصمت الدفاعي
0,55	3,84	الصمت الوقائي
0,61	3,97	الصمت الداعم للعلاقات الاجتماعية
0,45	3,94	إجمالي متغير الصمت التنظيمي
0,47	3,82	الإرهاق العاطفي
0,44	3,90	تبلد المشاعر
0,57	3,85	ضعف الإنجاز الشخصي
0,62	3,78	التهكم
0,46	3,81	إجمالي متغير الاحتراق الوظيفي
0,62	3,14	المرونة
0,56	3,12	حل المشاكل
0,57	3,11	الأصالة
0,39	3,10	الطلاقة
0,48	3,5	إجمالي متغير الأداء الإبداعي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (3) ما يلي:

- أن الوسط الحسابي لإجمالي متغير النبذ في مكان العمل وأبعاده قريبة جداً من المتوسط العام للمقياس (3 درجات)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,3)، ويعني ذلك أن مستوى الشعور بالنبذ جاء متوسط في الشركات محل البحث والدراسة من وجهة نظر العاملين بها.
- أن الوسط الحسابي لإجمالي متغير الصمت التنظيمي وأبعاده أكبر من المتوسط العام للمقياس (3 درجات)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,94)، ويعني ذلك ارتفاع مستوى الصمت لدي العاملين في الشركات محل البحث والدراسة.

- أن الوسط الحسابي لإجمالي مُتغير الاحتراق الوظيفي وأبعاده أكبر من المتوسط العام للمقياس (3 درجات)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,8)، ويعني ذلك ارتفاع مستوى الاحتراق لدي العاملين في الشركات محل البحث والدراسة.
 - أن الوسط الحسابي لإجمالي مُتغير الأداء الإبداعي وأبعاده قريبة جداً من المتوسط العام للمقياس (3 درجات)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,5)، ويعني ذلك أن مستوى الإبداع والابتكار جاء متوسط في الشركات محل البحث والدراسة.
- كما يتضح من نتائج التحليل السابق، أن قيم الانحراف المعياري في أغلب أبعاد العينة أقل من الواحد الصحيح، وهذا يعني أن مقدار التشتت في الآراء قليل.
- الثاني عشر: نتائج الدراسة الميدانية:

1. العلاقة بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالإجابة على السؤال الأول لهذا البحث والذي يتعلق بتحديد نوع ودرجة العلاقة بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية المختلفة للشركات محل البحث والدراسة، واختبار صحة الفرض الأول من فروض الدراسة والذي ينص على "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي".

ولتحقيق ذلك، فقد تم تطبيق أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد للتحقق من نوع ودرجة العلاقة بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي، كذلك حساب معامل ارتباط بيرسون بينهما، وذلك بغرض التعرف على قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين أبعاد النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي، ويمكن توضيح معاملات الارتباط بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي من خلال جدول رقم (4) التالي:

جدول رقم (4) معاملات الارتباط بين أبعاد النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي

3	2	1	المتغيرات
		0,73	1. النبذ من المشرفين
	0,64	*0,35	2. النبذ من زملاء العمل
0,68	*0,45-	*0,30-	3. الأداء الإبداعي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي. ** معاملات ارتباط معنوية عندي مستوى معنوية 1%

ملحوظة: القطر الرئيسي للمصفوفة يمثل الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين (Average Variance Extracted (AVE).



ومن خلال مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي يتضح ما يلي:

- أن معاملات الارتباط بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي تتراوح ما بين (-0,30) و (-0,45)، وأن هناك جميع هذه المعاملات ذات دلالة عند مستوي معنوية 1%.
- هناك ارتباطاً معنوياً بين جميع أبعاد النبذ في مكان العمل عند مستوي معنوية 1%، الأمر الذي يؤكد صدق المقياس المستخدم في قياس أبعاد النبذ في الشركات محل البحث والدراسة من ناحية، وأن هناك اتساق بين جميع الأبعاد الداخلية الممثلة لمقياس النبذ من ناحية أخرى.
- هناك ارتباطاً عكسياً ذو دلالة إحصائية بين أبعاد النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي، حيث بلغ معامل الارتباط بين النبذ من المشرفين كأحد أبعاد النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي (-0,30)، بينما بلغ معامل الارتباط بين النبذ من زملاء العمل كأحد أبعاد النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي (-0,45).

وفي ضوء ما تقدم، يتضح أن هناك ارتباطاً عكسياً ذو دلالة إحصائية بين النبذ في مكان العمل "النبذ من المشرفين، النبذ من زملاء العمل" والأداء الإبداعي، إلا أن تأثير أبعاد النبذ في مكان العمل على الأداء الإبداعي سوف يتضح من خلال استخدام تحليل الانحدار المتعدد، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (5) أثر النبذ في مكان العمل على الأداء الإبداعي

متغيرات النبذ في مكان العمل	معامل الانحدار المعياري (بيتا β)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
النبذ من المشرفين	-0,32	-0,30*	0,9
النبذ من زملاء العمل	-0,35	-0,45*	0,20
معامل الارتباط في النموذج R	-0,25		
معامل التحديد في النموذج R^2	0,27		
قيمة ف المحسوبة	61,85		
درجات الحرية	356,3		
مستوي الدلالة الإحصائية	0,000		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

وبين الجدول السابق، تطبيق تحليل الانحدار المتعدد وذلك بغرض التأكد من أثر أبعاد النبذ في مكان العمل على الأداء الإبداعي بصورة إجمالية، وذلك كما يلي:

- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي من وجهة نظر العاملين في الشركات محل البحث والدراسة، وأن هذه العلاقة تمثل بمعامل ارتباط قدره (-52%) وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد.
- أن مستوي الشعور بالنبذ في مكان العمل يمكن أن يفسر حوالي (27%) وفقاً لمعامل التحديد من التباين الكلي في مستوي الأداء الإبداعي في الشركات محل البحث والدراسة.
- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن أبعاد النبذ في مكان العمل الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوي الأداء الإبداعي تتمثل في النبذ من زملاء العمل (-) (0,35)، النبذ من المشرفين (-0,32)، والتي تتمتع بعلاقات معنوية سالبة فيما بينها وبين الأداء الإبداعي.

وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر قبول الفرض الذي ينص علي "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية المختلفة للشركات محل البحث والدراسة"، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوي دلالة إحصائية 0,01 وفقاً لاختبار (ف) بين أبعاد النبذ في مكان العمل ومستوي الأداء الإبداعي، كما تقرر قبول جميع أبعاد النبذ "النبذ من المشرفين، النبذ من زملاء العمل" كمتغيرات مستقلة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينهم وبين مستوي الأداء الإبداعي كمتغير تابع عند مستوي معنوية 0,01.

2. العلاقة بين الصمت التنظيمي والأداء الإبداعي:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالإجابة على السؤال الثاني لهذا البحث والذي يتعلق بتحديد نوع ودرجة العلاقة بين الصمت التنظيمي والأداء الإبداعي من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية المختلفة للشركات محل البحث والدراسة، واختبار صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة والذي ينص على "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي والأداء الإبداعي".

ولتحقيق ذلك، فقد تم استخدام أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد للتحقق من نوع ودرجة العلاقة بين الصمت التنظيمي والأداء الإبداعي، كذلك حساب معامل ارتباط بيرسون بينهما، وذلك بغرض التعرف على قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين أبعاد الصمت التنظيمي والأداء الإبداعي، ويمكن توضيح معاملات الارتباط بين الصمت التنظيمي والأداء الإبداعي من خلال جدول رقم (6) التالي:



جدول رقم (6) معاملات الارتباط بين الصمت التنظيمي والأداء الإبداعي

المتغيرات	1	2	3	4	5
1. صمت القبول والاذعان	0,73				
2. الصمت الدفاعي	*0,43	0,64			
3. الصمت الوقائي	*0,47	*0,49	0,74		
4. الصمت الداعم للعلاقات الاجتماعية	*0,38	*0,37	*0,36	0,64	
5. الأداء الإبداعي	*0,41-	*0,35-	*0,29-	0,45-	0,67

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

** معاملات ارتباط معنوية عندي مستوى معنوية 5%.

ملحوظة: القطر الرئيسي للمصفوفة يمثل الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين (Average Variance Extracted (AVE).

ومن خلال مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الصمت التنظيمي والأداء الإبداعي يتضح ما يلي:

- أن معاملات الارتباط بين الصمت التنظيمي والأداء الإبداعي تتراوح ما بين (-0,29) و

(-0,45)، وأن هناك جميع هذه المعاملات ذات دلالة عند مستوى معنوية 5%.

- هناك ارتباطاً معنوياً بين جميع أبعاد الصمت التنظيمي عند مستوى معنوية 5%، الأمر

الذي يؤكد صدق المقياس المستخدم في قياس أبعاد الصمت التنظيمي في الشركات

محل البحث والدراسة من ناحية، وأن هناك اتساق بين جميع الأبعاد الداخلية الممثلة

لمقياس الصمت التنظيمي من ناحية أخرى.

- هناك ارتباطاً عكسياً ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الصمت التنظيمي والأداء الإبداعي،

حيث بلغ معامل الارتباط بين صمت القبول والاذعان كأحد أبعاد الصمت التنظيمي

والأداء الإبداعي (-0,41)، بينما بلغ معامل الارتباط بين الصمت الدفاعي كأحد أبعاد

الصمت التنظيمي والأداء الإبداعي (-0,35)، كما بلغ معامل الارتباط بين الصمت

الوقائي كأحد أبعاد الصمت التنظيمي والأداء الإبداعي (-0,29)، وبلغ معامل الارتباط

بين الصمت الداعم للعلاقات الاجتماعية كأحد أبعاد الصمت التنظيمي والأداء الإبداعي

(-0,45).

وفي ضوء ما تقدم، يتضح أن هناك ارتباطاً عكسياً ذو دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي

"صمت القبول والاذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الوقائي، الصمت الداعم للعلاقات الاجتماعية"

والأداء الإبداعي، إلا أن تأثير أبعاد الصمت التنظيمي على الأداء الإبداعي سوف يتضح من خلال

استخدام تحليل الانحدار المتعدد، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (7) أثر الصمت التنظيمي على الأداء الإبداعي

متغيرات الصمت التنظيمي	معامل الانحدار المعياري (بيتا β)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
صمت القبول والاذعان	-0,32	-0,41	0,17
الصمت الدفاعي	-0,28	-0,35	00,12
الصمت الوقائي	-0,30	-0,29	0,084
الصمت الداعم للعلاقات الاجتماعية	-0,33	-0,45	0,20
معامل الارتباط في النموذج R		-0,51	
معامل التحديد في النموذج R ²		0,26	
قيمة F المحسوبة		62,85	
درجات الحرية		357,3	
مستوي الدلالة الاحصائية		0,000	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

- وبين الجدول السابق، تطبيق تحليل الانحدار المتعدد وذلك بغرض التأكد من أثر أبعاد الصمت التنظيمي على الأداء الإبداعي بصورة إجمالية، وذلك كما يلي:
- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي والأداء الإبداعي من وجهة نظر العاملين في الشركات محل البحث والدراسة، وأن هذه العلاقة تمثل بمعامل ارتباط قدره (-51%) وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد.
 - أن مستوى الشعور بالصمت التنظيمي يمكن أن يفسر حوالي (26%) وفقاً لمعامل التحديد من التباين الكلي في مستوى الأداء الإبداعي للشركات محل البحث والدراسة.
 - أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن أبعاد الصمت التنظيمي الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الإبداعي تتمثل في الصمت الداعم للعلاقات الاجتماعية (-) (0,33)، صمت القبول والاذعان (-) (0,32)، الصمت الوقائي (-) (0,30)، الصمت الدفاعي (-) (0,28)، والتي تتمتع بعلاقات معنوية سالبة فيما بينها وبين الأداء الإبداعي.
- وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر قبول الفرض الذي ينص علي "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي والأداء الإبداعي من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية المختلفة للشركات محل البحث والدراسة"، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى دلالة إحصائية 0,01 وفقاً لاختبار (F) بين أبعاد الصمت التنظيمي ومستوي الأداء الإبداعي، كما تقرر قبول جميع أبعاد الصمت التنظيمي "صمت القبول والاذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الوقائي، الصمت الداعم للعلاقات الاجتماعية" كمتغيرات مستقلة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينهم وبين مستوى الأداء الإبداعي كمتغير تابع عند مستوى معنوية 0,01.



3. العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والأداء الإبداعي:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالإجابة على السؤال الثالث لهذا البحث والذي يتعلق بتحديد نوع ودرجة العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والأداء الإبداعي من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية المختلفة للشركات محل البحث والدراسة، واختبار صحة الفرض الثالث من فروض الدراسة والذي ينص على "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي والأداء الإبداعي".

ولتحقيق ذلك، فقد تم استخدام أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد للتحقق من نوع ودرجة العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والأداء الإبداعي، كذلك حساب معامل ارتباط بيرسون بينهما، وذلك بغرض التعرف على قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين أبعاد الاحتراق الوظيفي والأداء الإبداعي، ويمكن توضيح معاملات الارتباط بين الاحتراق الوظيفي والأداء الإبداعي من خلال جدول رقم (8) التالي:

جدول رقم (8) معاملات الارتباط بين الاحتراق الوظيفي والأداء الإبداعي

المتغيرات	1	2	3	4	5
1. الإرهاق العاطفي	0,87				
2. تبدل المشاعر	**0,72	0,78			
3. ضعف الإنجاز الشخصي	**0,67	**0,75	0,80		
4. التهكم	**0,70	**0,74	**0,71	0,85	
5. الأداء الإبداعي	**0,50-	**0,36-	**0,26-	**0,37-	0,66

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي. * معاملات ارتباط معنوية عندي مستوى معنوية 1%.

ملحوظة: القطر الرئيسي للمصفوفة يمثل الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين (Average Variance Extracted (AVE) ومن خلال مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الاحتراق الوظيفي والأداء الإبداعي يتضح ما يلي:

- أن معاملات الارتباط بين الاحتراق الوظيفي والأداء الإبداعي تتراوح ما بين (-0,26) و (-0,50)، وأن هناك جميع هذه المعاملات ذات دلالة عند مستوى معنوية 1%.
- هناك ارتباطاً معنوياً بين جميع أبعاد الاحتراق الوظيفي عند مستوى معنوية 1%، الأمر الذي يؤكد صدق المقياس المستخدم في قياس أبعاد الاحتراق الوظيفي في الشركات محل البحث والدراسة من ناحية، وأن هناك اتساق بين جميع الأبعاد الداخلية الممثلة لمقياس الاحتراق الوظيفي من ناحية أخرى.
- هناك ارتباطاً عكسياً ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الاحتراق الوظيفي والأداء الإبداعي، حيث بلغ معامل الارتباط بين الإرهاق العاطفي كأحد أبعاد الاحتراق الوظيفي والأداء الإبداعي (-0,50)، بينما بلغ معامل الارتباط بين التهكم كأحد أبعاد الاحتراق الوظيفي

والأداء الإبداعي (-0,37)، وبلغ معامل الارتباط بين تبدل المشاعر كأحد أبعاد الاحتراق الوظيفي والأداء الإبداعي (-0,36)، كما بلغ معامل الارتباط بين ضعف الإنجاز الشخصي كأحد أبعاد الاحتراق الوظيفي والأداء الإبداعي (-0,26).
وفي ضوء ما تقدم، يتضح أن هناك ارتباطاً عكسياً ذو دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي "الإرهاق العاطفي، تبدل المشاعر، ضعف الإنجاز الشخصي، التهكم" والأداء الإبداعي، إلا أن تأثير أبعاد الاحتراق الوظيفي على الأداء الإبداعي سوف يتضح من خلال استخدام تحليل الانحدار المتعدد، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (9) أثر الاحتراق الوظيفي على الأداء الإبداعي

متغيرات الاحتراق الوظيفي	معامل الانحدار المعياري (بيتا β)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الإرهاق العاطفي	-0,22*	-0,50	0,27
تبدل المشاعر	-0,27*	-0,36	0,13
ضعف الإنجاز الشخصي	-0,18*	-0,27	0,07
التهكم	-0,33*	-0,37	0,14
معامل الارتباط في النموذج R		-0,46	
معامل التحديد في النموذج R ²		0,21	
قيمة F المحسوبة		61,66	
درجات الحرية		346,2	
مستوى الدلالة الإحصائية		0,0001	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

- وبين الجدول السابق، تطبيق تحليل الانحدار المتعدد وذلك بغرض التأكد من أثر أبعاد الاحتراق الوظيفي على الأداء الإبداعي بصورة إجمالية، وذلك كما يلي:
- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي والأداء الإبداعي من وجهة نظر العاملين في الشركات محل البحث والدراسة، وأن هذه العلاقة تمثل بمعامل ارتباط قدره (-0,46) وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد.
 - أن مستوى الشعور بالاحتراق الوظيفي يمكن أن يفسر حوالي (21%) وفقاً لمعامل التحديد من التباين الكلي في مستوى الأداء الإبداعي في الشركات محل الدراسة.
 - أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن أبعاد الاحتراق الوظيفي الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الإبداعي تتمثل في التهكم (-0,33)، تبدل المشاعر (-0,27)، الإرهاق العاطفي (-0,22)، ضعف الإنجاز الشخصي (-0,18)، والتي تتمتع بعلاقات معنوية سالبة فيما بينها وبين الأداء الإبداعي.



وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر قبول الفرض الذي ينص على "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي والأداء الإبداعي من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية المختلفة للشركات محل البحث والدراسة"، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى دلالة إحصائية 0,01 وفقاً لاختبار (ف) بين أبعاد الاحتراق الوظيفي ومستوى والأداء الإبداعي، كما تقرر قبول جميع أبعاد الاحتراق الوظيفي "الإرهاق العاطفي، تلبد المشاعر، ضعف الإنجاز الشخصي، التهكم" كمُتغيرات مستقلة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينهم وبين مستوى الأداء الإبداعي كمُتغير تابع عند مستوى معنوية 0,01.

4. العلاقة بين النبذ في مكان العمل والصمت التنظيمي:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالإجابة على السؤال الرابع لهذا البحث والذي يتعلق بتحديد نوع ودرجة العلاقة بين النبذ في مكان العمل والصمت التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية المختلفة للشركات محل البحث والدراسة، واختبار صحة الفرض الرابع من فروض الدراسة والذي ينص على "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النبذ في مكان العمل والصمت التنظيمي".

ولتحقيق ذلك، فقد تم تطبيق أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد للتحقق من نوع ودرجة العلاقة بين النبذ في مكان العمل والصمت التنظيمي، كذلك حساب معامل ارتباط بيرسون بينهما، وذلك بغرض التعرف على قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين أبعاد النبذ في مكان العمل والصمت التنظيمي، ويمكن توضيح معاملات الارتباط بين النبذ في مكان العمل والصمت التنظيمي من خلال جدول رقم (10) التالي:

جدول رقم (10) معاملات الارتباط بين أبعاد النبذ والصمت التنظيمي

المُتغيرات	1	2	3
1. النبذ من المشرفين	0,79		
2. النبذ من زملاء العمل	*0,55	0,68	
3. الصمت التنظيمي	*0,56	*0,52	0,81

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي. ** معاملات ارتباط معنوية عندي مستوى معنوية 5%

ملحوظة: القطر الرئيسي للمصفوفة يمثل الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين (Average Variance Extracted (AVE).

ومن خلال مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد النبذ في مكان العمل والصمت التنظيمي يتضح ما يلي:

- أن معاملات الارتباط بين النبذ في مكان العمل والصمت التنظيمي تتراوح ما بين (0,52) و (0,56)، وأن جميع هذه المعاملات ذات دلالة عند مستوى معنوية 5%.
- هناك ارتباطاً معنوياً بين جميع أبعاد النبذ في مكان العمل عند مستوى معنوية 5%، الأمر الذي يؤكد صدق المقياس المستخدم في قياس أبعاد النبذ في الشركات محل البحث والدراسة من ناحية، وأن هناك اتساق بين جميع الأبعاد الداخلية الممثلة لمقياس النبذ من ناحية أخرى.
- هناك ارتباطاً طردياً ذو دلالة إحصائية بين أبعاد النبذ في مكان العمل والصمت التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط بين النبذ من المشرفين كأحد أبعاد النبذ في مكان العمل والصمت التنظيمي (0,56)، بينما بلغ معامل الارتباط بين النبذ من زملاء العمل كأحد أبعاد النبذ في مكان العمل والصمت التنظيمي (0,52).
- وفي ضوء ما تقدم، يتضح أن هناك ارتباطاً طردياً ذو دلالة إحصائية بين النبذ في مكان العمل "النبذ من المشرفين، النبذ من زملاء العمل" والصمت التنظيمي، إلا أن تأثير أبعاد النبذ في مكان العمل على الصمت التنظيمي سوف يتضح من خلال استخدام تحليل الانحدار المتعدد، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (11) أثر النبذ في مكان العمل على الصمت التنظيمي

متغيرات النبذ في مكان العمل	معامل الانحدار المعياري (بيتا β)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
النبذ من المشرفين	*0,34	0,56	0,31
النبذ من زملاء العمل	*0,32	0,52	0,72
معامل الارتباط في النموذج R		0,61	
معامل التحديد في النموذج R ²		0,37	
قيمة ف المحسوبة		0,62,85	
درجات الحرية		357,1	
مستوي الدلالة الاحصائية		0,0000	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

- وبين الجدول السابق، تطبيق تحليل الانحدار المتعدد وذلك بغرض التحقق من أثر أبعاد النبذ في مكان العمل على الصمت التنظيمي بصورة إجمالية، وذلك كما يلي:
- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين النبذ في مكان العمل والصمت التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركات محل البحث والدراسة، وأن هذه العلاقة تمثل بمعامل ارتباط قدره (61%) وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد.



- أن مستوى الشعور بالنبذ في مكان العمل يمكن أن يفسر حوالي (37%) وفقاً لمعامل التحديد من التباين الكلي في مستوى الصمت التنظيمي للعاملين في الشركات محل البحث والدراسة.

- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن أبعاد النبذ في مكان العمل الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الصمت التنظيمي تتمثل في النبذ من المشرفين (0,34)، النبذ من زملاء العمل (0,32)، والتي تتمتع بعلاقات معنوية موجبة فيما بينها وبين الصمت التنظيمي.

وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر قبول الفرض الذي ينص على "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النبذ في مكان العمل والصمت التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في الشركات محل البحث والدراسة"، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى دلالة إحصائية 0,01 وفقاً لاختبار (ف) بين أبعاد النبذ في مكان العمل ومستوى الصمت التنظيمي، كما تقرر قبول جميع أبعاد النبذ "النبذ من المشرفين، النبذ من زملاء العمل" كمُتغيرات مستقلة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينهم وبين مستوى الصمت التنظيمي كمتغير تابع عند مستوى معنوية 0,01.

5. العلاقة بين النبذ في مكان العمل والاحتراق الوظيفي:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالإجابة على السؤال الخامس لهذا البحث والذي يتعلق بتحديد نوع ودرجة العلاقة بين النبذ في مكان العمل والاحتراق الوظيفي من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية المختلفة للشركات محل البحث والدراسة، واختبار صحة الفرض الخامس من فروض الدراسة والذي ينص على "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النبذ في مكان العمل والاحتراق الوظيفي".

ولتحقيق ذلك، فقد تم تطبيق أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد للتحقق من نوع ودرجة العلاقة بين النبذ في مكان العمل والاحتراق الوظيفي، كذلك حساب معامل ارتباط بيرسون بينهما، وذلك بغرض التعرف على قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين أبعاد النبذ في مكان العمل والاحتراق الوظيفي، ويمكن توضيح معاملات الارتباط بين النبذ في مكان العمل والصمت التنظيمي من خلال جدول رقم (12) التالي:

جدول رقم (12) معاملات الارتباط بين أبعاد النبذ في مكان العمل والاحترق الوظيفي

المتغيرات	1	2	3
1. النبذ من المشرفين	0,88		
2. النبذ من زملاء العمل	**0,73	0,79	
3. الاحترق الوظيفي	**0,71	**0,77	0,87

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي. ** معاملات ارتباط معنوية عندي مستوى معنوية 1%

ملحوظة: القطر الرئيسي للمصفوفة يمثل الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين (Average Variance Extracted (AVE).

ومن خلال مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد النبذ في مكان العمل والاحترق الوظيفي يتضح ما يلي:

- أن معاملات الارتباط بين النبذ في مكان العمل والاحترق الوظيفي تتراوح ما بين (0,71) و (0,77)، وأن جميع هذه المعاملات ذات دلالة عند مستوى معنوية 1%.

- هناك ارتباطاً معنوياً بين جميع أبعاد النبذ في مكان العمل عند مستوى معنوية 1%، الأمر الذي يؤكد صدق المقياس المستخدم في قياس أبعاد النبذ في الشركات محل البحث والدراسة من ناحية، وأن هناك اتساق بين جميع الأبعاد الداخلية الممثلة لمقياس النبذ من ناحية أخرى.

- هناك ارتباطاً طردياً ذو دلالة إحصائية بين أبعاد النبذ في مكان العمل والاحترق الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط بين النبذ من المشرفين كأحد أبعاد النبذ في مكان العمل والاحترق الوظيفي (0,71)، بينما بلغ معامل الارتباط بين النبذ من زملاء العمل كأحد أبعاد النبذ في مكان العمل والاحترق الوظيفي (0,77).

وفي ضوء ما تقدم، يتضح أن هناك ارتباطاً طردياً ذو دلالة إحصائية بين النبذ في مكان العمل "النبذ من المشرفين، النبذ من زملاء العمل" والاحترق الوظيفي، إلا أن تأثير أبعاد النبذ في مكان العمل على الاحترق الوظيفي سوف يتضح من خلال استخدام تحليل الانحدار المتعدد، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (13) أثر النبذ في مكان العمل على الاحترق الوظيفي

متغيرات النبذ في مكان العمل	معامل الانحدار المعياري (بيتا β)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
النبذ من المشرفين	0,21	0,71	0,50
النبذ من زملاء العمل	0,38	0,77	0,59
معامل الارتباط في النموذج R		0,74	
معامل التحديد في النموذج R ²		0,55	
قيمة F المحسوبة		61,85	
درجات الحرية		356,3	
مستوي الدلالة الإحصائية		0,0000	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.



وبيين الجدول السابق، تطبيق تحليل الانحدار المتعدد وذلك بغرض التأكد من أثر أبعاد النبذ في مكان العمل على الاحتراق الوظيفي بصورة إجمالية، وذلك كما يلي:

- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين النبذ في مكان العمل والاحتراق الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الشركات محل البحث والدراسة، وأن هذه العلاقة تمثل بمعامل ارتباط قدره (74%) وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد.

- أن مستوى الشعور بالنبذ في مكان العمل يمكن أن يفسر حوالي (55%) وفقاً لمعامل التحديد من التباين الكلي في مستوى الاحتراق الوظيفي للعاملين في الشركات محل البحث والدراسة.

- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن أبعاد النبذ في مكان العمل الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الاحتراق الوظيفي تتمثل في النبذ من زملاء العمل (0,38)، النبذ من المشرفين (0,21)، والتي تتمتع بعلاقات معنوية موجبة فيما بينها وبين الاحتراق الوظيفي.

وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر قبول الفرض الذي ينص علي "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النبذ في مكان العمل والاحتراق الوظيفي من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية المختلفة للشركات محل البحث والدراسة"، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى دلالة إحصائية 0,01 وفقاً لاختبار (ف) بين أبعاد النبذ في مكان العمل ومستوى الاحتراق الوظيفي، كما تقرر قبول جميع أبعاد النبذ في مكان العمل "النبذ من المشرفين، النبذ من زملاء العمل" كمُتغيرات مستقلة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينهم وبين مستوى الاحتراق الوظيفي كمُتغير تابع عند مستوى معنوية 0,01.

6. توسيط الصمت التنظيمي بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي:

أ. اختبار سوبل Sobel Test:

تُعتبر دراسة أثر المُتغير المستقل على المُتغير التابع وذلك من خلال المُتغير الوسيط من الموضوعات الأكثر انتشاراً في الدراسات الاجتماعية، ويستخدم سوبل لقياس معنوية التأثيرات غير المباشرة للمُتغير المستقل "النبذ في مكان العمل" على المُتغير التابع "الأداء الإبداعي" في ظل وجود المُتغير الوسيط "الصمت التنظيمي"، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (14) نتائج اختبار Sobel Test

القيمة	مؤشر اختبار جودة النموذج
0,850	Effect Degree درجة التأثير
0,0191	Standard Error الخطأ المعياري
4,456	The value of Calculated Z قيمة Z المحسوبة
1,96	The value of Indexed Z قيمة Z الجدولية
0,000	P Value قيمة P

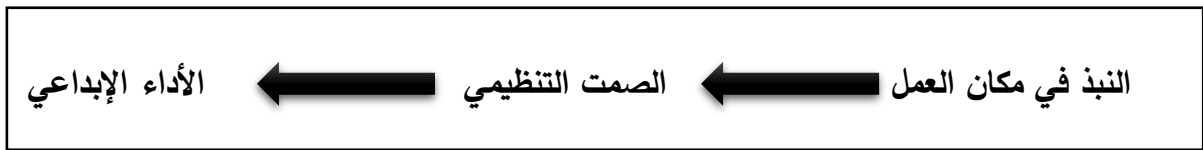
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويمكن الحصول على نتيجة اختبار سوبل من خلال المعادلة التالية:

$$z\text{-value} = a * b / \text{SQRT} (b^2 * S_a^2 + a^2 * s_b^2)$$

ويشير الرمز (Z) إلى قيمة الاختبار، فإذا كانت قيمتها أكبر من 1,96 فإن النموذج هو نموج مُتغير وسيط أي أن التأثير غير المباشر حقيقي، حيث (a) معامل الانحدار للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط، وأن (b) تمثل الانحدار للعلاقة بين المتغيرين الوسيط والتابع، وأن (S_a) تمثل الخطأ المعياري للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط، وأن (S_b) تمثل الخطأ المعياري للعلاقة بين المتغير الوسيط والمتغير التابع.

ومن خلال نتائج الاختبار السابق، يتضح أن هناك تأثيراً معنوياً غير مباشر ذو دلالة إحصائية لنموذج الدراسة الحالية، حيث بلغت قيمة اختبار سوبل (Z- Value) 4,456، وهي أكبر من القيمة 1,96 عند مستوي (P-Value) 0,001، حيث كان المسار لنموذج الدراسة الأول كما يأتي:



أي أن الصمت التنظيمي يلعب دور الوساطة الجزئية في العلاقة بين النبد في مكان العمل والأداء الإبداعي، حيث يتضح ذلك من خلال نموذج الوساطة التالي.



ب. نموذج الوساطة الجزئية Partially Mediation Model:

يمكن توضيح مؤشرات جودة التطابق لنموذج الوساطة الجزئية، وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (15) مؤشرات جودة التطابق لنموذج الوساطة الجزئية

م	مؤشرات اختبار جودة النموذج	القيمة	مؤشرات جودة المطابقة
1	X ² /Degree of Freedom	5,016	أكبر من 5
2	P. Value	0,000	أقل من 5%
3	Goodness of Fit Index (GFI)	0,843	أكبر من 0,9
4	Normed Fit Index (NFI)	0,913	أكبر من 0,9
5	Comparative Fit Index (CFI)	0,912	أكبر من 0,9
6	Relative Fit Index (RFI)	0,925	أكبر من 0,9
7	Incremental Fit Index (IFI)	0,891	أكبر من 0,9
8	Tuker–Lewis Index (TLI)	0,872	أكبر من 0,9
9	Root Mean Square Residual (RMR)	0,023	أقل من 0,1
10	Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0,020	أقل من 0,1

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق، أن النتائج تشير إلى قيمة (كا/2 درجات الحرية) والتي بلغت (5,016) وهي أكبر من (5)، وأن قيمة P معنوية، ومن ناحية أخرى فقد بلغت قيمة مؤشر جودة العلاقة (GFI) (0,843)، وكذلك مؤشر المطابقة المعياري (NFI) (0,913)، ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) (0,912)، ومؤشر المطابقة النسبي (RFI) (0,925)، ومؤشر المطابقة المتزايد (IFI) (0,891)، ومؤشر توكر لويس (TLI) (0,872)، ومؤشر الجذر التربيعي للبقايا (RMR) (0,023)، ومؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ (RMSEA) (0,20).

وتؤكد المؤشرات السابقة، وجود علاقة غير مباشرة بين أبعاد النبذ في مكان العمل كمتغير مستقل والأداء الإبداعي كمتغير تابع من خلال الصمت التنظيمي كمتغير وسيط.

ج. تحديد شكل ومعنوية العلاقات بين أبعاد النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي من خلال الصمت التنظيمي كمتغير وسيط:

يمكن توضيح نتائج AMOS Version 23 نحو تأثير الصمت التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي، من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (16) تأثير الصمت التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي

مستوي المعنوية	مستوي الدلالة	التأثير الكلي	التأثير الغير المباشر	التأثير المباشر	معامل الانحدار B	معامل التحديد R2	الارتباط الكلي	المتغير المستقل	المتغير التابع
معنوي	*0,025	0,34	-	0,34	0,34	0,37	0,56	النبذ من المشرفين	الصمت التنظيمي
معنوي	*0,023	0,32	-	0,32	0,32		0,52	النبذ من الزملاء	
معنوي	*0,000	0,39-	0,07-	0,32-	0,32-		0,30-	النبذ من المشرفين	الأداء الإبداعي
معنوي	**0,008	0,41-	0,06-	0,35-	0,35-	0,27	0,45-	النبذ من الزملاء	
معنوي	*0,021	0,049-	-	0,49-	0,49-		0,51-	الصمت التنظيمي	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

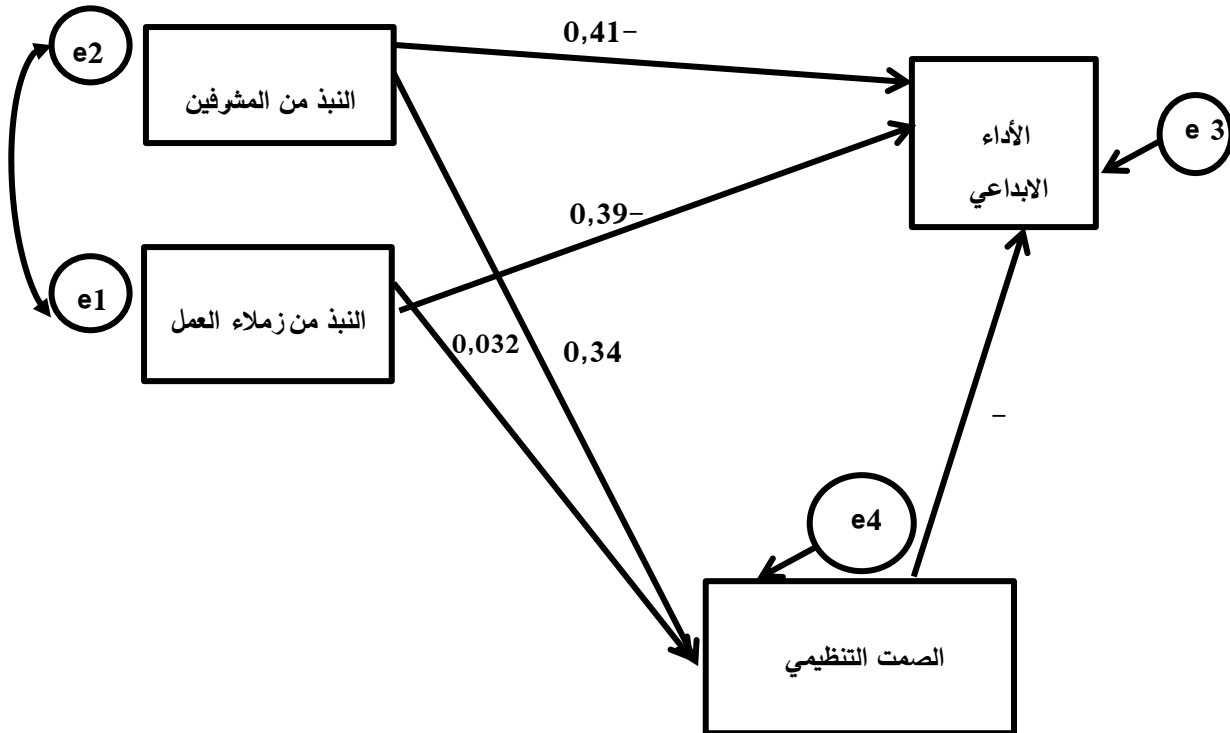
- يوجد درجة توافق بين أبعاد النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي، وأن معاملات الانحدار مرتفعة المعنوية، الأمر الذي يؤكد على أن الصمت التنظيمي له تأثير وسيط بشكل جزئي على العلاقة بين المتغيرين في الشركات محل البحث والدراسة.
- أن التأثير المباشر لأبعاد النبذ في مكان العمل "النبذ من المشرفين، النبذ من زملاء العمل" على الأداء الإبداعي بلغ (-0,32، -0,35) علي التوالي، وجميعها دال احصائياً عند مستوى معنوية 0,01 و 0,05، كما بلغ تأثير الصمت التنظيمي علي الأداء الإبداعي (-0,49)، وهو تأثير معنوي سلبي عند مستوى معنوية 0,05.
- لقد دعم وجود الصمت التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي من تأثير أبعاد النبذ في مكان العمل كمتغيرات مستقلة علي مستوى الأداء الإبداعي كمتغير تابع، حيث يوجد تأثير معنوي سلبي للصمت التنظيمي كمتغير وسيط علي العلاقة بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي عند مستوى معنوية 0,01، 0,05.

ويمكن توضيح العلاقة المقترحة بين أبعاد النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي من خلال الصمت التنظيمي كمتغير وسيط باستخدام برنامج AMOS Version 23، وذلك من خلال الشكل رقم (2) التالي:



شكل رقم (2)

النموذج المقترح للعلاقة بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي والصمت التنظيمي كمتغير وسيط



المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

كما تم الحصول على مؤشرات معنوية النموذج المقترح مع النموذج المفترض من مخرجات التحليل الإحصائي من خلال مؤشرات الجدول التالي:

جدول رقم (17) مؤشرات جودة النموذج للصمت التنظيمي في العلاقة بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي

م	مؤشرات اختبار جودة النموذج	القيمة	مؤشرات جودة المطابقة
1	X2/Degree of Freedom	5,123	أكبر من 5
2	P. Value	0,000	أقل من 5%
3	Goodness of Fit Index (GFI)	0,914	أكبر من 0,9
4	Normed Fit Index (NFI)	0,943	أكبر من 0,9
5	Comparative Fit Index (CFI)	0,963	أكبر من 0,9
6	Relative Fit Index (RFI)	0,971	أكبر من 0,9
7	Incremental Fit Index (IFI)	0,904	أكبر من 0,9
8	Tuker-Lewis Index (TLI)	0,954	أكبر من 0,9
9	Root Mean Square Residual (RMR)	0,21	أقل من 0,1
10	Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0,46	أقل من 0,1

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

تبين من خلال الجدول السابق، أن التأثير الوسيط يفسر العلاقة بشكل أكبر ويدعم تأثير أبعاد الصمت التنظيمي، حيث أن نتائج مؤشرات جودة النموذج جميعها جيدة ومقبولة، وعليه فإن ذلك يدل على توافق أفضل، وبذلك يتضح لنا جودة النموذج المقدر.

وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر قبول الفرض الذي ينص على أنه "يؤثر الصمت التنظيمي تأثيراً معنوياً غير مباشر في العلاقة بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي" حيث أظهر نموذج تحليل المسار أن هناك علاقة غير مباشرة جوهرية عندي مستوي معنوية 0,01، كما تقرر قبول جميع أبعاد النبذ في مكان العمل كمتغيرات مستقلة في النموذج المقترح وذلك لوجود علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بينها وبين الأداء الإبداعي في ظل وجود الصمت التنظيمي كمتغير وسيط عند مستوي معنوية 0,01 و 0,05.

7. توسيط الاحتراق الوظيفي بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي:

أ. اختبار سوبل Sobel Test:

تعتبر دراسة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع وذلك من خلال المتغير الوسيط من الموضوعات الأكثر انتشاراً في الدراسات الاجتماعية، ويستخدم سوبل لقياس معنوية التأثيرات غير المباشرة للمتغير المستقل "النبذ في مكان العمل" على المتغير التابع "الأداء الإبداعي" في ظل وجود المتغير الوسيط "الاحتراق الوظيفي"، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (18) نتائج اختبار Sobel Test

القيمة	مؤشر اختبار جودة النموذج
0,927	Effect Degree درجة التأثير
0,0232	Standard Error الخطأ المعياري
4,555	The value of Calculated Z قيمة Z المحسوبة
1,96	The value of Indexed Z قيمة Z الجدولية
0,000	P Value قيمة P

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويمكن الحصول على نتيجة اختبار سوبل من خلال المعادلة التالية:

$$z\text{-value} = a * b / \text{SQRT} (b^2 * S_a^2 + a^2 * S_b^2)$$

ويشير الرمز (Z) إلى قيمة الاختبار، فإذا كانت قيمتها أكبر من 1,96 فإن النموذج هو نموذج متغير وسيط أي أن التأثير غير المباشر حقيقي، حيث (a) معامل الانحدار للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط، وأن (b) تمثل الانحدار للعلاقة بين المتغيرين الوسيط والتابع، وأن (S_a) تمثل الخطأ المعياري للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط، وأن (S_b) تمثل الخطأ المعياري للعلاقة بين المتغير الوسيط والمتغير التابع.



ومن خلال نتائج الاختبار السابق، يتضح أن هناك تأثيراً معنوياً غير مباشر ذو دلالة إحصائية لنموذج الدراسة الحالة، حيث بلغت قيمة اختبار سوبل (Z- Value) 4,555، وهي أكبر من القيمة 1,96 عند مستوي (P-Value) 0,001، حيث كان المسار لنموذج الدراسة الأول كما يأتي:

النبذ في مكان العمل ← الاحتراق الوظيفي ← الأداء الإبداعي

أي أن الاحتراق الوظيفي يلعب دور الوساطة الجزئية في العلاقة بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي، حيث يتضح ذلك من خلال نموذج الوساطة التالي.

ب. نموذج الوساطة الجزئية Partially Mediation Model:

يمكن توضيح مؤشرات جودة التطابق لنموذج الوساطة الجزئية، وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (19) مؤشرات جودة التطابق لنموذج الوساطة الجزئية

م	مؤشرات اختبار جودة النموذج	القيمة	مؤشرات جودة المطابقة
1	X2/Degree of Freedom	5,124	أكبر من 5
2	P. Value	0,000	أقل من 5%
3	Goodness of Fit Index (GFI)	0,917	أكبر من 0,9
4	Normed Fit Index (NFI)	0,943	أكبر من 0,9
5	Comparative Fit Index (CFI)	0,963	أكبر من 0,9
6	Relative Fit Index (RFI)	0,971	أكبر من 0,9
7	Incremental Fit Index (IFI)	0,904	أكبر من 0,9
8	Tuker-Lewis Index (TLI)	0,954	أكبر من 0,9
9	Root Mean Square Residual (RMR)	0,019	أقل من 0,1
10	Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0,016	أقل من 0,1

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق، أن النتائج تشير إلى قيمة (كا/2 درجات الحرية) والتي بلغت (5,124) وهي أكبر من (5)، وأن قيمة P معنوية، ومن ناحية أخرى فقد بلغت قيمة مؤشر جودة العلاقة (GFI) (0,917)، وكذلك مؤشر المطابقة (NFI) (0,943)، ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) (0,963)، ومؤشر المطابقة النسبي (RFI) (0,971)، ومؤشر المطابقة المتزايد (IFI) (0,904)، ومؤشر توكر لويس (TLI) (0,954)، ومؤشر الجذر التربيعي للبواقي (RMR) (0,019)، ومؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ (RMSEA) (0,016).

وتؤكد المؤشرات السابقة، وجود علاقة غير مباشرة بين أبعاد النبذ في مكان العمل كمتغير مستقل والأداء الإبداعي كمتغير تابع من خلال الاحتراق الوظيفي كمتغير وسيط.

ج. تحديد شكل ومعنوية العلاقات بين أبعاد النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي من خلال الاحترق الوظيفي كمتغير وسيط:

يمكن توضيح نتائج AMOS Version 23 نحو تأثير الاحترق الوظيفي كمتغير وسيط على العلاقة بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي، من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (20) تأثير الاحترق الوظيفي كمتغير وسيط على العلاقة بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي

المتغير التابع	المتغير المستقل	الارتباط الكلي	معامل التحديد R2	معامل الانحدار B	التأثير المباشر	التأثير الغير المباشر	التأثير الكلي	مستوي الدلالة	مستوي المعنوية
الاحترق الوظيفي	النبذ من المشرفين	0,71	0,74	0,21	0,21	-	0,21	*0,21	معنوي
	النبذ من الزملاء	0,77		0,38	0,38	-	0,38	*0,032	معنوي
الأداء الإبداعي	النبذ من المشرفين	0,30	0,27	-0,32	-0,32	-0,05	-0,37		معنوي
	النبذ من الزملاء	0,45		-0,35	-0,35	-0,09	-0,44		معنوي
	الاحترق الوظيفي	0,46		-0,521	-0,521	-	-0,521	0,024	معنوي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

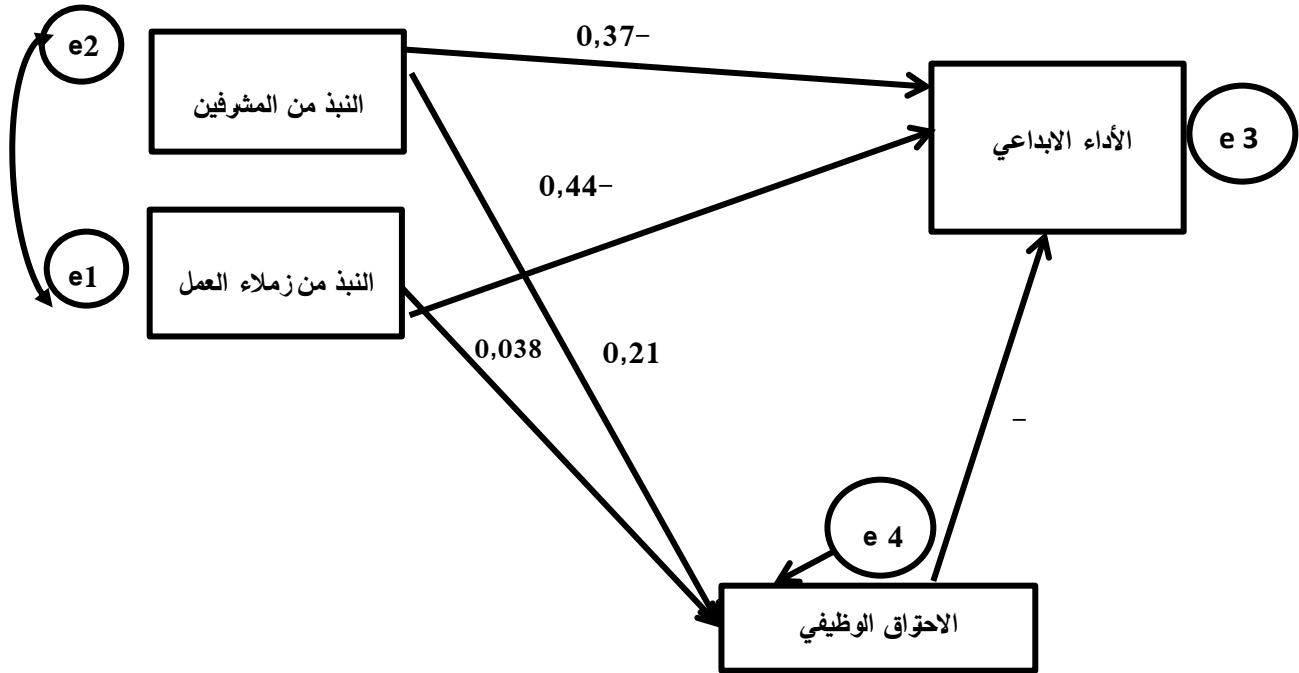
يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- يوجد درجة توافق بين أبعاد النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي، وأن معاملات الانحدار مرتفعة المعنوية، الأمر الذي يؤكد على أن الاحترق الوظيفي له تأثير وسيط بشكل جزئي على العلاقة بين المتغيرين في الشركات محل البحث والدراسة.
- أن التأثير المباشر لأبعاد النبذ في مكان العمل "النبذ من المشرفين، النبذ من زملاء العمل" على الأداء الإبداعي بلغ (-0,32، -0,35) على التوالي، وجميعها دال احصائياً عند مستوي معنوية 0,01 و 0,05، كما بلغ تأثير الاحترق الوظيفي على الأداء الإبداعي (-0,521)، وهو تأثير معنوي سلبي عند مستوي معنوية 0,05.
- لقد دعم وجود الاحترق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي من تأثير أبعاد النبذ في مكان العمل كمتغيرات مستقلة على مستوي الأداء الإبداعي كمتغير تابع، حيث يوجد تأثير سلبي للاحترق الوظيفي كمتغير وسيط على العلاقة بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي عند مستوي معنوية 0,01، 0,05.
- ويمكن توضيح العلاقة بين أبعاد النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي من خلال الاحترق الوظيفي كمتغير وسيط باستخدام برنامج AMOS Version 23، وذلك من خلال الشكل رقم (3) التالي:



شكل رقم (3)

النموذج المقترح للعلاقة بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي والاحتراق الوظيفي كمتغير وسيط



المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

كما تم الحصول على مؤشرات معنوية النموذج المقترح مع النموذج المفترض من مخرجات التحليل الإحصائي من خلال مؤشرات الجدول التالي:

جدول رقم (21) مؤشرات جودة النموذج للاحتراق الوظيفي في العلاقة بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي

م	مؤشرات اختبار جودة النموذج	القيمة	مؤشرات جودة المطابقة
1	X ² /Degree of Freedom	5,018	أكبر من 5
2	P. Value	0,000	أقل من 5%
3	Goodness of Fit Index (GFI)	0,943	أكبر من 0,9
4	Normed Fit Index (NFI)	0,921	أكبر من 0,9
5	Comparative Fit Index (CFI)	0,951	أكبر من 0,9
6	Relative Fit Index (RFI)	0,958	أكبر من 0,9
7	Incremental Fit Index (IFI)	0,918	أكبر من 0,9
8	Tuker-Lewis Index (TLI)	0,908	أكبر من 0,9
9	Root Mean Square Residual (RMR)	0,014	أقل من 0,1
10	Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0,012	أقل من 0,1

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

تبين من خلال الجدول السابق، أن التأثير الوسيط يفسر العلاقة بشكل أكبر ويدعم تأثير أبعاد الاحترق الوظيفي، حيث أن نتائج مؤشرات جودة النموذج جميعها جيدة ومقبولة، وعليه فإن ذلك يدل على توافق أفضل، وبذلك يتضح لنا جودة النموذج المقدر.

وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر قبول الفرض الذي ينص على أنه "يؤثر الاحترق الوظيفي تأثيراً معنوياً غير مباشر في العلاقة بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي" حيث أظهر نموذج تحليل المسار أن هناك علاقة غير مباشرة جوهرية عندي مستوي معنوية 0,01، كما تقرر قبول جميع أبعاد النبذ في مكان العمل متغيرات مستقلة في النموذج المقترح وذلك لوجود علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بينها وبين الأداء الإبداعي في ظل وجود الاحترق الوظيفي كمتغير وسيط عند مستوي معنوية 0,01 و 0,05.

الثالث عشر: النتائج والتوصيات ودلالات الدراسة:

توصل الباحثان من خلال هذا البحث إلى مجموعة من النتائج، تتمثل فيما يأتي:

1. النبذ في مكان العمل هو إحدى السلوكيات السلبية المنتشرة في مكان العمل والتي قد تُعرض الفرد للتجاهل والاستبعاد من قبل الآخرين، مما يشعر الشخص المنبذ بالتجاهل والإهمال، وقد يكون رد فعل سلبي تجاه الآخرين أو تجاه المنظمة ككل.
2. اتفق العديد من الباحثين على أن الأبعاد الرئيسية لمُتغير النبذ في مكان العمل هو "بُعد النبذ من المشرفين، يليه بُعد النبذ من زملاء العمل".
3. الصمت التنظيمي هو ظاهره سلوكية تتمثل في إجماع العاملين عن تقديم المعلومات حول مشكلات وقضايا العمل المختلفة، والامتناع عن تقديم المقترحات والأفكار التي تساهم في عملية التحسين أو التطوير التنظيمي سواء بشكل متعمد أو نظراً للخوف من ردود الفعل السلبية، وقد يرجع ذلك لأسباب شخصية أو إدارية أو تنظيمية.
4. تتمثل أبعاد الصمت التنظيمي في "بُعد صمت القبول والإذعان، يليه بُعد الصمت الدفاعي، يليه بُعد الصمت الوقائي، يليه بُعد الصمت الداعم للعلاقات الاجتماعية".
5. الاحترق الوظيفي هو شعور العاملين بالإجهاد الذهني والوجداني والجسدي الناتج عن الضغوط التي يتعرضوا لها داخل بيئة العمل والتي تتمثل في عدم توافر موارد الوظيفة سواء الموارد الوظيفية أو الشخصية بالإضافة إلى زيادة متطلبات وأعباء الوظيفة، وكذلك بيئة العمل الصعبة، وينتج عنها شعور بعدم الجدوى والسلبية، وضعف الإنجاز الشخصي، والتهكم، وفقدان الأمل.



6. تتمثل أبعاد الاحتراق الوظيفي في "بُعد الإرهاق العاطفي، يليه بُعد تبدل المشاعر، يليه بُعد ضعف الإنجاز الشخص، يليه بُعد التهكم".
 7. الأداء الإبداعي هو قدرة الفرد أو مجموعة من الأفراد على توليد أفكار جديدة ومفيدة، وتقديم الحلول المُبتكرة للمشكلات والالتيان بكل جديد والعمل علي تحسين المنتجات والأساليب الحالية لتصبح المنظمة قادرة على المنافسة والنجاح.
 8. تتمثل أبعاد الأداء الإبداعي في "بُعد المرونة، يليه بُعد حل المشاكل، يليه بُعد الإصالة، يليه بُعد الطلاقة".
 9. أن الوسط الحسابي لإجمالي مُتغير النبذ في مكان العمل وأبعاده قريبة جداً من المتوسط العام للمقياس (3 درجات)، ويعني ذلك أن مستوي الشعور بالنبذ في مكان العمل جاء متوسط في الشركات محل البحث والدراسة من وجهة نظر العاملين بها.
 10. أن الوسط الحسابي لإجمالي مُتغير الصمت التنظيمي وأبعاده أكبر من المتوسط العام للمقياس (3 درجات)، ويعني ذلك ارتفاع مستوي الصمت لدي العاملين في الشركات محل البحث والدراسة.
 11. أن الوسط الحسابي لإجمالي مُتغير الاحتراق الوظيفي وأبعاده أكبر من المتوسط العام للمقياس (3 درجات)، ويعني ذلك ارتفاع مستوي الاحتراق لدي العاملين في الشركات محل البحث والدراسة.
 12. أن الوسط الحسابي لإجمالي مُتغير الأداء الإبداعي وأبعاده قريبة جداً من المتوسط العام للمقياس (3 درجات)، ويعني ذلك أن مستوي الابداع والابتكار جاء متوسط في الشركات محل البحث والدراسة.
- وتتلخص نتائج اختبار الفرض الأول فيما يلي:
1. أن معاملات الارتباط بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي تتراوح بين (-0,30) و (-0,45)، وأن جميع هذه المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية 1%.
 2. وجود ارتباطاً عكسياً ذو دلالة إحصائية بين أبعاد النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي حيث بلغ معامل الارتباط بين "النبذ من المشرفين" كأحد أبعاد النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي (-0,30)، بينما بلغ معامل الارتباط بين "النبذ من زملاء العمل" كأحد أبعاد النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي (-0,45).
 3. وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية المختلفة للشركات محل البحث والدراسة، وأن هذه العلاقة تمثل بمعامل ارتباط قدرة (-0,52) وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد.

4. أن مستوى الشعور بالنبذ يمكن أن يفسر حوالي (27%) وفقاً لمعامل التحديد من التباين الكلي في مستوى الأداء الإبداعي للعاملين في الشركات محل البحث والدراسة.

5. تتمثل أبعاد النبذ في مكان العمل الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الإبداعي من خلال بُعد النبذ من زملاء العمل (-0,32)، يليها بُعد النبذ من المشرفين (-0,35)، والتي تتمتع بعلاقات معنوية موجبة فيما بينها وبين الاحترق الوظيفي.

وتتفق نتائج الفرض السابق مع نتيجة دراسات (Glazer, 2021; Matthew, 2021; Hongqing, 2021; Feng et al, 2019) التي جاءت لتؤكد أن النبذ في مكان العمل له علاقة سلبية ثابتة مع نتائج الموظف لما في ذلك الأداء الإبداعي.

وتتلخص نتائج اختبار الفرض الثاني فيما يلي:

1. أن معاملات الارتباط بين الصمت التنظيمي والأداء الإبداعي تتراوح ما بين (-0,29) و (-0,45)، وأن هناك جميع هذه المعاملات ذات دلالة عند مستوى معنوية 1%.
 2. وجود ارتباطاً عكسياً ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الصمت التنظيمي والأداء الإبداعي، حيث بلغ معامل الارتباط بين صمت القبول والاذعان كأحد أبعاد الصمت التنظيمي والأداء الإبداعي (-0,41)، بينما بلغ معامل الارتباط بين الصمت الدفاعي كأحد أبعاد الصمت التنظيمي والأداء الإبداعي (-0,35)، بينما بلغ معامل الارتباط بين الصمت الوقائي كأحد أبعاد الصمت التنظيمي والأداء الإبداعي (-0,29)، بينما بلغ معامل الارتباط بين الصمت الداعم للعلاقات الاجتماعية كأحد أبعاد الصمت التنظيمي والأداء الإبداعي (-0,45).
 3. وجود علاقة سالبة ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي والأداء الإبداعي من وجهة نظر العاملين في الشركات محل والبحث الدراسة، وأن هذه العلاقة تمثل بمعامل ارتباط قدره (-0,51) وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد.
 4. أن مستوى الشعور بالصمت التنظيمي يمكن أن يفسر حوالي (26%) وفقاً لمعامل التحديد من التباين الكلي في مستوى الأداء الإبداعي للشركات محل البحث والدراسة.
 5. تتمثل أبعاد الصمت التنظيمي الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الإبداعي تتمثل في الصمت الداعم لعلاقات الاجتماعية (-0,33)، وصمت القبول (-0,32)، الصمت الوقائي (-0,30)، الصمت الدفاعي (-0,28)، والتي تتمتع بعلاقات معنوية سالبة فيما بينها وبين الأداء الإبداعي.
- وتتفق نتائج الفرض السابق مع نتيجة دراسات (صالح، 2019؛ الطائي، وصر، 2017؛ عبود، وحسين، 2016) التي جاءت لتؤكد أن الصمت التنظيمي يسهم في تدني السلوك الإبداعي - أي وجود علاقة ارتباط عكسية قوية بين الصمت والسلوك الإبداعي.



وتتلخص نتائج اختبار الفرض الثالث فيما يلي:

1. أن معاملات الارتباط بين الاحتراق الوظيفي والأداء الإبداعي تتراوح ما بين (-0,26) و (-0,50)، وأن هناك جميع هذه المعاملات ذات دلالة عند مستوى معنوية 1%.
2. وجود ارتباطاً عكسياً ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الاحتراق الوظيفي والأداء الإبداعي، حيث بلغ معامل الارتباط بين الإرهاق العاطفي كأحد أبعاد الاحتراق الوظيفي والأداء الإبداعي (-0,50)، بينما بلغ معامل الارتباط بين تبدل المشاعر كأحد أبعاد الاحتراق الوظيفي والأداء الإبداعي (-0,36)، بينما بلغ معامل الارتباط بين ضعف الإنجاز الشخصي كأحد أبعاد الاحتراق الوظيفي والأداء الإبداعي (-0,26)، بينما بلغ معامل الارتباط بين التهكم كأحد أبعاد الاحتراق الوظيفي والأداء الإبداعي (-0,37).
3. وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي والأداء الإبداعي من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية المختلفة للشركات محل البحث والدراسة، وأن هذه العلاقة تمثل بمعامل ارتباط قدره (-0,46) وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد.
4. أن مستوى الشعور بالاحتراق الوظيفي يمكن أن يفسر حوالي (21%) وفقاً لمعامل التحديد من التباين الكلي في مستوى الأداء الإبداعي في الشركات محل الدراسة.
5. أن أبعاد الاحتراق الوظيفي الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الإبداعي تتمثل في التهكم (-0,33)، تبدل المشاعر (-0,27)، الإرهاق العاطفي (-0,22)، ضعف الإنجاز الشخصي (-0,18)، والتي تتمتع بعلاقات معنوية سالبة فيما بينها وبين الأداء الإبداعي.
6. وتتفق نتائج الفرض السابق مع نتيجة دراسات (نصر، 2023؛ بن عريمة، 2020؛ أمام، 2018) التي جاءت لتؤكد أن الاحتراق الوظيفي يساهم بانخفاض مستويات الأداء الإبداعي - أي وجود علاقة ارتباط عكسية قوية بين الاحتراق ومستوى الإنتاجية والابتكار والتطوير.

وتتلخص نتائج اختبار الفرض الرابع فيما يلي:

1. أن معاملات الارتباط بين النبذ في مكان العمل والصمت التنظيمي تتراوح بين (-0,52) و (-0,56)، وأن جميع هذه المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1%.
2. وجود ارتباطاً طردياً ذو دلالة إحصائية بين أبعاد النبذ في مكان العمل والصمت التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط بين "النبذ من المشرفين" كأحد أبعاد النبذ في مكان العمل والصمت التنظيمي (-0,56)، بينما بلغ معامل الارتباط بين "النبذ من زملاء العمل" كأحد أبعاد النبذ في مكان العمل والصمت التنظيمي (-0,52).

3. وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين النبذ في مكان العمل والصمت التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية المختلفة للشركات محل البحث والدراسة، وأن هذه العلاقة تمثل بمعامل ارتباط قدرة (0,61) وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد.
 4. أن مستوى الشعور بالنبذ يمكن أن يفسر حوالي (37%) وفقاً لمعامل التحديد من التباين الكلي في مستوى الصمت التنظيمي للعاملين في الشركات محل البحث والدراسة.
 5. تتمثل أبعاد النبذ في مكان العمل الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الصمت التنظيمي من خلال بُعد النبذ من المشرفين (0,34)، يليها بُعد النبذ من زملاء العمل (0,32)، والتي تتمتع بعلاقات معنوية موجبة فيما بينها وبين الصمت التنظيمي.
- وتتفق نتائج الفرض السابق مع نتيجة دراسات (Yao et al, 2022; Sahanuddin et al, 2021; Imran et al, 2021, Takhsa et al, 2020) على وجود ارتباط طردي بين النبذ في مكان العمل والصمت التنظيمي - أي أنه كلما زاد مستوى الشعور بالنبذ في مكان العمل زاد مستوى الصمت التنظيمي.
- وتتلخص نتائج اختبار الفرض الخامس فيما يلي:

1. أن معاملات الارتباط بين النبذ في مكان العمل والاحترق الوظيفي تتراوح بين (0,71) و (0,77)، وأن جميع هذه المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1%.
2. وجود ارتباطاً طردياً ذو دلالة إحصائية بين أبعاد النبذ في مكان العمل والاحترق الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط بين "النبذ من المشرفين" كأحد أبعاد النبذ في مكان العمل والاحترق الوظيفي (0,71)، بينما بلغ معامل الارتباط بين "النبذ من زملاء العمل" كأحد أبعاد النبذ في مكان العمل والاحترق الوظيفي (0,77).
3. وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين النبذ في مكان العمل والاحترق الوظيفي من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية المختلفة للشركات محل البحث والدراسة، وأن هذه العلاقة تمثل بمعامل ارتباط قدرة (0,74) وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد.
4. أن مستوى الشعور بالنبذ يمكن أن يفسر حوالي (55%) وفقاً لمعامل التحديد من التباين الكلي في مستوى الاحترق الوظيفي للعاملين في الشركات محل البحث والدراسة.
5. تتمثل أبعاد النبذ في مكان العمل الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الاحترق الوظيفي من خلال بُعد النبذ من زملاء العمل (0,38)، يليها بُعد النبذ المشرفين (0,21)، والتي تتمتع بعلاقات معنوية موجبة فيما بينها وبين الاحترق الوظيفي.



وتتفق نتائج الفرض السابق مع نتيجة دراسات (Sharma & Dhar, 2021; Qian et al, 2019; Reijseger et al, 2017) والتي جاءت لتؤكد أن ارتفاع مستوى شعور العاملين بالنبذ في مكان العمل يؤدي إلى شعورهم بالإرهاك.

وتتلخص نتائج اختبار الفرض السادس فيما يلي:

1. الصمت التنظيمي يلعب دور الوساطة الجزئية في العلاقة بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي.
2. وجود علاقة غير مباشرة بين أبعاد النبذ في مكان العمل كمتغير مستقل والأداء الإبداعي كمتغير تابع من خلال توسط الصمت التنظيمي كمتغير وسيط.
3. وجود درجة توافق بين أبعاد النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي، وأن معاملات الانحدار مرتفعة المعنوية، الأمر الذي يؤكد على أن الصمت التنظيمي له تأثير وسيط بشكل جزئي على العلاقة بينهما.
4. التأثير المباشر لأبعاد النبذ في مكان العمل "النبذ من المشرفين، النبذ من زملاء العمل" على الأداء الإبداعي بلغ (-0,32، -0,35) علي التوالي وجميعها عند مستوى معنوية 0,01 و0,05، وقد ارتفع تأثيرهم الكلي إلي (-0,39، -0,41) علي التوالي، كما بلغ تأثير الصمت التنظيمي علي الأداء الإبداعي (-0,49)، وهو تأثير إيجابي عند مستوى معنوية 0,05.

وتتلخص نتائج اختبار الفرض السابع فيما يلي:

1. الاحتراق الوظيفي يلعب دور الوساطة الجزئية في العلاقة بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي.
2. وجود علاقة غير مباشرة بين أبعاد النبذ في مكان العمل كمتغير مستقل والأداء الإبداعي كمتغير تابع من خلال توسط الاحتراق الوظيفي كمتغير وسيط.
3. وجود درجة توافق بين أبعاد النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي، وأن معاملات الانحدار مرتفعة المعنوية، الأمر الذي يؤكد على أن الاحتراق الوظيفي له تأثير وسيط بشكل جزئي على العلاقة بينهما.
4. التأثير المباشر لأبعاد النبذ في مكان العمل "النبذ من المشرفين، النبذ من زملاء العمل" علي الأداء الإبداعي بلغ (-0,32، -0,35) علي التوالي وجميعها عند مستوى معنوية 0,01 و0,05، وقد ارتفع تأثيرهم الكلي إلي (-0,37، -0,44) علي التوالي، كما بلغ تأثير الاحتراق الوظيفي علي الأداء الإبداعي (-0,52)، وهو تأثير إيجابي عند مستوى معنوية 0,05.

وأُسفرت مناقشة نتائج الدراسة الحالية عن وجود بعض الدلالات على مستوى النظرية والتطبيق تتضح فيما يلي:

- علي مستوى النظرية: أكدت الدراسة علي أهمية القضاء علي سلوكيات النبذ في مكان العمل وذلك لتدعيم وتعزيز مستوى الأداء الإبداعي للعاملين في الشركات محل البحث والدراسة، وأضافت هذه الدراسة الصمت التنظيمي كمُتغير وسيط في العلاقة بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي في الشركات محل البحث والدراسة، كما أضافت هذه الدراسة الاحتراق الوظيفي كمُتغير وسيط في العلاقة بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي في الشركات محل البحث والدراسة، ومن ثم فإن الدراسة الحالية تضيف إلي الأدبيات القليلة نسبياً والمتاحة في هذا المجال - حيث لم يرصد الباحثان أي سبق في هذا الصدد في بيئة إدارة الموارد البشرية المصرية - من البحث، وبما يعمل علي توسيع قاعدة البحث في هذا الجانب من دراسات إدارة الموارد البشرية، كما أن اتفاق نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق بمستوي الشعور بالنبذ في مكان العمل، والصمت التنظيمي، والاحتراق الوظيفي، والأداء الإبداعي مع نتائج دراسات عديدة تم إجراؤها في دول عربية وأجنبية، يدل علي وجود ممارسات عامة في إدارة الموارد البشرية مع اختلاف الثقافات.
- علي مستوى التطبيق: تُعتبر نتائج الدراسة الحالية وبما أكدته من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي في الشركات محل البحث والدراسة، ووجود دور هام للصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي كمُتغيرين وسيطين في العلاقة بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي في الشركات محل البحث والدراسة، تعطي دلالة علي أن سبل تحسين الأداء الإبداعي تعتمد علي القضاء علي سلوكيات كل من النبذ في مكان العمل والصمت التنظيمي فضلاً عن الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي، حيث بارتفاع مستوى الشعور بالنبذ في مكان العمل (النبذ من المشرفين، النبذ من زملاء العمل) يرتفع مستوى الصمت التنظيمي (صمت القبول، الصمت الدفاعي، الصمت الوقائي، الصمت الاجتماعي)، وينخفض مستوى الأداء الإبداعي علي المستوى الكلي ولكل بعد من أبعاده (المرونة، حل المشاكل، الأصالة، الطلاقة) علي حده، وبارتفاع مستوى الشعور بالنبذ في مكان العمل (النبذ من المشرفين، النبذ من زملاء العمل) يرتفع مستوى الاحتراق الوظيفي (الإرهاق العاطفي، تبلد المشاعر، ضعف الإنجاز الشخصي، التهكم)، وينخفض مستوى الأداء الإبداعي علي المستوى الكلي ولكل بعد من أبعاده (المرونة، حل المشاكل، الأصالة، الطلاقة) علي حده.



وفي ضوء النتائج والدلالات السابقة، نعرض فيما يلي توصيات البحث والتي يمكن تصنيفها إلى مجموعتين:

المجموعة الأولى: تتعلق المجموعة الأولى بالجانب الأكاديمي وذلك على النحو التالي:

1. تعميق الفهم بموضوعات النبذ في مكان العمل، والصمت التنظيمي، والاحترق الوظيفي، والأداء الإبداعي، ووجود شبه اتفاق بين الباحثين على الأبعاد الأساسية لهم.

2. تصميم مقاييس تتمتع بالثقة/ الثبات والمصدقية، وذلك لقياس مستوى النبذ في مكان العمل في كل من المنظمات الخاصة والمنظمات الحكومية، بهدف تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف بشكل دوري، وبالتالي، اتخاذ القرارات التعزيزية والتصحيحية المناسبة في الوقت المناسب.

3. تصميم مقاييس تتمتع بالثقة/ الثبات والمصدقية، وذلك لقياس مستوى الصمت التنظيمي والاحترق الوظيفي في كل من المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة، بهدف تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف بشكل دوري، وبالتالي، اتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب.

4. تصميم مقاييس تتمتع بالثقة/ الثبات والمصدقية، وذلك لقياس مستوى الأداء الإبداعي في كل من المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة، بهدف تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف بشكل دوري، وبالتالي، اتخاذ القرارات التعزيزية والتصحيحية المناسبة في الوقت المناسب.

5. ضرورة الاهتمام بخفض مستوى الشعور بالنبذ في مكان العمل لما له من تأثيرات سلبية على مستوى الأداء الإبداعي.

6. ضرورة الاهتمام بخفض مستويات الصمت التنظيمي لما له من تأثيرات سلبية على مستوى الأداء الإبداعي

7. ضرورة الاهتمام بخفض مستويات الاحترق الوظيفي لما له من تأثيرات سلبية على مستوى الأداء الإبداعي

المجموعة الثانية: تتعلق المجموعة الثانية من التوصيات بكيفية تحسين مستوى الأداء الإبداعي في الشركات محل البحث والدراسة، وذلك من خلال القضاء على سلوكيات النبذ في مكان العمل وخفض الصمت التنظيمي، والحد من ظاهرة الاحترق الوظيفي، ويتم عرض التوصيات وتوضيح كيفية تنفيذها من خلال الجدول رقم (22) التالي:

جدول رقم (22) توصيات البحث وكيفية تنفيذها

الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آليات التنفيذ التوصية	التوصية	مجال التوصية
الإدارة العليا الإدارات التنفيذية إدارة أو قسم التدريب	- تشجيع العمل الجماعي لبناء علاقات ذات ثقة مع بعضهم البعض.	- توفير مناخ إيجابي في بيئة العمل.	القضاء على انتشار سلوكيات النبذ في مكان العمل
	- عقد ندوات دائمة مع العاملين من أجل التواصل معهم.	- توفير مساحة كافية للعاملين للتعبير عن احتياجاتهم، ومنع سوء التفاهم في أمور تخص المنظمة.	
	- محاسبة المسئول عن النبذ في الشركة، حتى لا يتم تكراره من الآخرين.	- العمل على نشر القيم التي لا تشجع على العزلة والنبذ في مكان العمل.	
	- وجود تضامن اجتماعي معنوي وظاهري ضد كل من يكون سبب في النبذ والتجاهل.	- إقامة علاقات على الاحترام والثقة بين العاملين، وإقامة رحلات ترفيهية للعاملين وأسرتهم.	
	- المشاركة في بعض القرارات التي تخص العاملين وتخص المنظمة.	- اتباع الأساليب الديمقراطية من المسؤولين من شأنها تقارب العاملين منهم.	
	- استبعاد ومعاقبة كل من يسوّل له نفسه في تجاهل العاملين أو المسؤولين واستغلالهم لتحقيق المصالح الشخصية.	- وجود نظام يتضمن تقييم أداء المرؤوسين لرؤسائهم، وهو ما يدفع المسؤولين إلى الاهتمام بمرؤوسيهـم وعدم تجاهلهم أو نبذهم.	
	- مساعدة المسؤولين للمرؤوسين بصفة مستمرة وتقديم النصح والإرشاد بعيداً عن تحقيق مصالح ذاتية	- العمل على خلق مناخ يسوده الحب والمودة والتفاهم، ودعم الحوار المتبادل.	
	- استبعاد القادة الذين يميلون إلى تجاهل مرؤوسيهـم واستغلالهم لتحقيق مصالح شخصية.	- حث المسؤولين على الاهتمام بشكوى العاملين وعدم تجاهلها.	
	- تدعيم روح التعاون بين الأفراد وتشجيعهم على مساعدة بعضهم بعضاً وتقديم الدعم للآخرين.	- حفز الأفراد على التحلي بالأخلاق الحسنة في التفاعل مع غيرهم.	
	- قيام المديرين بإبلاغ العاملين بعواقب النبذ في مكان العمل، منعاً لحدوثها أو لتكرارها مرة أخرى.	- تبني ثقافة تقبل الآخر والذي من شأنه أن يجعل التواصل بين العاملين أكثر فعالية.	
	- رسم الحدود في العلاقات المهنية وجعل الاحترام هو السائد في كل العلاقات.		
	- ورش عمل تشاركية لبيان اهتمام الشركة بالقضاء على ظاهرة النبذ في مكان العمل.		
	- دورات تدريبية خارجية وداخلية وورش عمل للعاملين خاصة بالتعرف بظاهرة النبذ في مكان العمل وأضرارها وكيفية القضاء عليها.		



تابع جدول رقم (22) توصيات البحث وكيفية تنفيذها

الجهة المسؤولة عن التنفيذ	متطلبات التنفيذ	التوصية	مجال التوصية
	<ul style="list-style-type: none"> - اعتماد تنفيذ الأوامر وقناعة من خلال مناقشتها بشكل جدي. - توفير حرية التعبير عن الرأي والصراحة دون خوف وبما يزيد من ولائهم والتزامهم. - الحديث في جوانب العمل الثانوية ومناقشتها مع مديريهم وبما يسهم في رفع كفاءتهم. - تبني أساليب الحوار والنقاش العلمي المستند إلى الأدلة والروح الرياضية وتقبل الآخر حول سبليات العمل. - اعتماد أسلوب تقديم النصح وتبادل الآراء مع رؤسائهم وتقبل المرؤوس وخصوصاً الآراء المرتبطة بخصوصيات العمل. - تقديم مقترحات التي تطور العمل، لاسيما ذات الطابع الإبداعي، واعتماد التعليقات الإيجابية التي تصب في مصلحة الشركة. - عدم إخفاء المعلومات المهمة عن زملاء العمل، والميل إلى اعتماد المناقشات التي تصب في مصلحة عمل الشركة. - اعتماد التشارك الجماعي في العمل والابتعاد عن العزلة والاعتزاز من خلال إشاعة روح العمل المستندة إلى الثقة والتشارك في تطوير القدرات. 	<ul style="list-style-type: none"> - ضرورة اهتمام شركتي الدراسة الحالية بخفض وتحديد لجوء أفرادها إلى الصمت القهري بشكل يتلاءم وتوجهها نحو الحد من الصمت التنظيمي السلبي. - تقديم شركتي الدراسة الحالية أساليب ونماذج سلوكية إيجابية فاعلة تحد من اعتماد أفرادها على الصمت الدفاعي. - علي الشركات محل البحث والدراسة الحد من مستوي الصمت الاجتماعي والوقائي. 	خفض مستويات الصمت التنظيمي
الإدارة العليا الإدارات التنفيذية إدارة أو قسم التدريب	<ul style="list-style-type: none"> - دورات تدريبية داخلية وخارجية وورش عمل للعاملين بشركتي أسمنت طرة، وأسمنت حلون. - عقد اجتماع شهري بين الرؤساء والعاملين لمناقشة مشاكلهم والعمل على حلها. - دورات تدريبية داخلية وخارجية وورش عمل للعاملين في المستويات الإدارية المختلفة خاصة بكيفية زيادة الإنتاجية الشخصية والمشاركة في اتخاذ القرارات. - إنشاء مركز لرعاية المبدعين والمبتكرين من العاملين بالشركتين محل البحث والدراسة. - دورات تدريبية داخلية وخارجية وورش عمل للعاملين خاصة بالتهيئة النفسية، والتعامل مع ضغوط العمل. - اعتماد قدرات أفرادها في تنفيذ المهام بشكل رئيسي مع دعمهم بزملاء العمل عندما يتطلب الموقف. - اعتماد سياسة توثيق الإنجاز والابتكار بشكل دوري، لا سيما عندما تنجز بالوقت المحدد. - انجاز المهام بدقة وسرعة وجودة عالية وبما يسهم في تعزيز سمعة الشركتين محل البحث والدراسة. 	<ul style="list-style-type: none"> - توصيف واضح ومحدد للأفراد العاملين في الشركتين محل البحث والدراسة. - تلافي التعارض بين المهام الموكلة إلى العاملين في المستويات الإدارية المختلفة داخل الشركتين محل البحث والدراسة. - تشجيع فرص التعلم والتطوير للعاملين في جميع المستويات الإدارية المختلفة للشركتين محل البحث والدراسة. - التأكيد على الاهتمام بمصالح العاملين، ومراعاة الجوانب الإنسانية والشخصية لهم. - تحسين نظام الأجور والحوافز الخاص بالعاملين بالشركتين محل البحث والدراسة. - توفير قدر مناسب من الحرية والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات. - زيادة معدل إنتاجية العاملين في المستويات الإدارية المختلفة. - تقليل الأعباء الملقاة على عاتق العاملين، وتوزيع المهام والواجبات وفقاً لإمكاناتهم. - لا بد لكل عامل داخل الشركة أن يعرف حدوده وإمكانياته في تحمل الأمور، ولا تحمل نفسك أكثر مما تطيق. - ضرورة التزام الشركتين محل البحث والدراسة بالحفاظ على فعالية أداء أفرادها وبما يسهم في تحسين أدائهم الإبداعي. 	الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي

الرابع عشر: مقترحات لبحوث مُستقبلية:

أهتم البحث الحالي بالتعرف على الدور الوسيط للصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي في العلاقة بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي، وقد أثارت نتائج هذا البحث عدة نقاط تستوجب البحث والدراسة في المستقبل، ومن أهم هذه النقاط ما يلي:

1. تم تطبيق البحث الحالي على بعض شركات قطاع الأسمنت التي تقع داخل النطاق الجغرافي لمحافظة القاهرة (شركتي أسمنت طرة، أسمنت حلوان) فقط، ويتوقع أن تطبيق هذا البحث على شركات أخرى، يمكن أن يؤثر على متغيرات البحث والعلاقة بينهما، لذا يقترح تطبيق البحث على شركات أخرى.
2. تم تطبيق البحث الحالي على العاملين بقطاع الأسمنت، لذا يقترح تطبيق هذا البحث في قطاعات أخرى بخلاف قطاع الدراسة الميداني مثل قطاع البنوك، قطاع البترول، الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، الجامعات المصرية.
3. تناول البحث الحالي التعرف على الدور الوسيط للصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي في العلاقة بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي، لذا يقترح ان يتم تطبيق هذا البحث في ظل متغيرات وسيطة أخرى كالمرونة التنظيمية والعدالة التنظيمية.



الخامس عشر: المراجع:

1. قائمة المراجع باللغة العربية:

- بن سمارة، فاطمة، 2021، أثر إدمان العمل على الاحتراق الوظيفي، دراسة حالة جامعة جيجل- قطب تاسوست، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمّد الصديق، الجزائر.
- بن عريمة، نوال، 2020، أثر الاحتراق الوظيفي على الأداء الإبداعي للعاملين، دراسة ميدانية في المؤسسات العمومية الاستشفائية، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر.
- حسن، محمد، 2023، سلوكيات القيادة السامة وتأثيرها على الصمت التنظيمي، دراسة ميدانية، مجلة البحوث الإدارية، مجلد 41، عدد 2.
- حسين، محمد، 2023، الصمت التنظيمي وأثره على أداء العاملين بشركات السياحة بالعراق، مجلة كلية السياحة والفنادق، مجلد 5، عدد 12.
- خلاف، مريم، 2021، أثر الصمت التنظيمي في السلوك الإبداعي، دراسة حالة العاملين بمؤسسة الكاتمية للفلين، جيجل، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- رشيد، صالح، وحديد، عذراء، 2019، دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الإبداعي، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 9، عدد 3.
- سعد، أمينة، 2021، واقع جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بمكتبات جامعة الإسكندرية، المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، مجلد 3، عدد 5.
- سعد، بهاء الدين، 2020، الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين الفخر التنظيمي والأداء الوظيفي، مجلة البحوث المالية، مجلد 21، عدد 4.
- الشعلان، فهد بن أحمد، 2016، مواجهة الاحتراق الوظيفي، نموذج مقترح لمسئولية الفرد والقيادة، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، مجلد 32، العدد 65.
- شميس، محمد، 2021، الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين الصمت التنظيمي وأبعاد المواطنة التنظيمية بالمؤسسات العامة، مجلة البحوث المالية والتجارية، مجلد 22، عدد 3.
- الشنطي، إبراهيم، 2019، دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي لدى العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 27، عدد 2.
- صالح، رائد، 2019، دور الصمت التنظيمي في السلوك الإبداعي لمنتسبي جهاز الشرطة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسات للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة.

- صلاح، سها، 2021، المناخ التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين أساليب إدارة الانطباع التنظيمي والصمت التنظيمي، مجلة جامعة جنوب الوادي للبحوث التجارية، مجلد 9، عدد 1.
- الطائي، فيصل، وصر، عبد الله، 2017، أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسية للسلوك الإبداعي، دراسة تحليلية لآراء عينة منتسبي مديرية شرطة محافظة كربلاء المقدسة، مجلة الإدارة والاقتصاد، مجلد 6، عدد 21.
- عباس، أحمد، 2023، تأثير أبعاد القيادة الخلاقة في الحد من الاحتراق الوظيفي: دراسة ميدانية لآراء العاملين في فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة، العتبة الحسينية المقدسة، مركز كربلاء للدراسات والبحوث، مجلد 9، عدد 2.
- عبد العزيز، محمود، 2021، توسط الصمت التنظيمي في العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي والاحتراق الوظيفي، دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، مجلد 85، عدد 1.
- عبود، زينب، وحسين، ظفر، 2016، أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين، مجلة جامعة بابل لعلوم الصرفة التطبيقية، مجلد 24، عدد 1.
- العزب، تامر، 2023، أثر التنمر في مكان العمل على الاحتراق الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين بشركة مصر للطيران للخطوط الجوية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 2.
- عسيري، مني بعد الرحيم، 2021، الاحتراق الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظف ورضاه الوظيفي، دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع التعليم الثانوي في مدينة تبوك، رسالة ماجستير، جامعة جدة، السعودية.
- العلي، بهاء، 2020، التفكير الاستراتيجي وتأثيره في الأداء الإبداعي، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد.
- عماري، سمير، 2021، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء الإبداعي: دراسة حالة المؤسسات الصناعية الكهرو منزلية بولاية سطيف، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، مجلد 5، عدد 2.
- عمر، شرين، ورفاعي، فهمي، عبد العزيز، ومدوح، 2015، تأثير الاحتراق الوظيفي على رأس المال البشري، دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية بمحافظة القاهرة والجيزة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، عدد 4.
- الفيلكاوي، بشار جاسم، 2018، الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مضيبي الطيران الجوي في الخطوط الجوية الكويتية، رسالة ماجستير، جامعة الكويت.



- كيرد، عمار، 2023، علاقة القيادة الإدارية بظاهرة الاحتراق الوظيفي: دراسة ميدانية، جامعة محمد خيضر بسكرة- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلد 17، عدد 1.
- محمد، أماني، وعوض، أحمد، وظاهر، أسماء، 2023، أثر ممارسات القيادة التحويلية في التأثير على سلوك الصمت التنظيمي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مجلد 4، عدد 2.
- محمد، أميرة، 2023، أثر الصمت التنظيمي على الرضا الوظيفي بالتطبيق على مراكز التعليم المدني التابعة لوزارة الشباب والرياضة، المجلة العلمية للبحوث التطبيقية في المجال الرياضي، مجلد 3، عدد 1.
- محمد، علي حسين، 2021، الرضا الوظيفي كوسيط بين الاحتراق الوظيفي والتزام الموظف والرغبة في ترك العمل، دراسة ميدانية بمنظمات الأعمال الكويتية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس.
- محمد، فرج، والكرداوي، مصطفى، 2023، أثر النبذ في مكان العمل على الأداء الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الزيتونة بليبيا، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، مجلد 1، عدد 4.
- محمد، هبه محمد علي، 2016، تأثير الاحتراق الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية مقارنة على المستشفيات الجامعية، مجلة فكر وإبداع، جامعة عين شمس، مجلد 99.
- مرزوق، عبد العزيز، 2018، أثر إدمان العمل على الاحتراق الوظيفي، دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة كفر الشيخ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، جامعة كفر الشيخ.
- موسي، يوسف، 2015، تأثير رأس المال النفسي الإيجابي في الأداء الإبداعي، دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في جامعتي القادسية والمثنى، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 17، عدد 3.
- ميا، علي، 2020، تأثير الاحتراق الوظيفي على الرضا الوظيفي للعاملين في مديرية مالية اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، جامعة تشرين مجلد 5، عدد 3.
- نصر، فرج، 2023، الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة حالة على كلية الاقتصاد بجامعة سرت الليبية، مجلة الدراسات الاقتصادية، مجلد 6، عدد 1.
- يوسف، السيد، 2023، الدور الوسيط للإرهاق العاطفي والصمت التنظيمي في العلاقة بين الاشراف المسيء وسلوكيات التسكع الالكتروني: الدور المعدل لرأس المال النفسي الإيجابي، بالتطبيق على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط، مجلة البحوث المالية والتجارية، مجلد 24، عدد 1.

2. قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- Aboramadan M, Turkmenoglu M, Dahleez K, Cicek B, 2021, Narcissistic leadership and behavioral cynicism in the hotel industry: the role of employee silence and negative workplace gossiping, *International Journal of contemporary hospitality management*, Vol 33, No 2.
- Aghaz A, Sheikh A, 2016, Cyber loafing and job burnout: an investigation in the knowledge intensive sector, *Computers in human behavior*, Vol 62, No 8.
- Ahmad R, Biala T, 2020, Exploring the creativity-trashing power of workplace ostracism and defensive silence: Insights on guarding against psychological damage caused by poor supervisors, *Human resource management international digest*, Vol 28, No 7.
- Ai-Hua H, Yang L, Guotao G, 2018, Abusive supervision and employee silence: the mediating effect of perceptions of organizational politics and the moderating effect LMX, *Journal of global business insights*, Vol 3, No 1.
- Akhtar M; Syed F; Javed M; & Husnain M, 2020, Grey shade of work environment triad effect of supervisor ostracism and perceived organizational obstruction on employee's behavior, *Development Journal*, Vol 41, No 5.
- Amiri A, Kahnali Z, Alamdari A, & Nejad A, 2018, Investigating the relationship between silence and organizational commitment (Case study: shiraz university of medical sciences), *Journal of work and organizational psychology*, Vol 15, No 2.
- Atuahene H & Gima K, 2003, The effects of centrifugal and centripetal forces on products development speed and quality: How does problem solving matter? *Academy of management journal*.
- Awang H & Ramly I, 2018, Creative thinking skill approach through problem-based learning: Pedagogy and practice in the engineering classroom, *international journal of human and social sciences*.
- Bakker A, Vries D, 2021, Job demands resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout, anxiety stress and coping, *Journal of organizational behavior*, Vol 34, No 1.
- Bradelly H, 1969, Community-based treatment for young adult offenders, *Sage Journals*, Vol 15, No 3.
- Bria M, Spanu F, Baban A and Dumitras C, 2014, Maslach burnout inventory-general survey; factorial validity and invariance among Romanian professionals, *Burnout research*, Vol 1, No 3.
- Cetin A, 2020, organizational silence organizational commitment: a study of Turkish sport mangers, *Ann Appl Sport Sci*, by <http://www.aassjournal.com>; e-ISSN: 2322-4479; p-ISSN: 2476-4981
- Chen H, Liu F, Pang L, Fang T, Wen Y, 2020, Are you tired of working amid the pandemic? The role of professional identity and job satisfaction against job burnout, *International Journal of environmental research and public health*, Vol 7, No 24.
- Choi Y, 2020, A Study of the influence of workplace ostracism on employee's performance: moderating effect of perceived organizational support, *European Journal of Management and Business Economics*, Vol 20, No 3.



- Ciftci S, 2021, Relationship between organizational silence and psychological capital, differentiation of x and y generations: an example of a public organization master of business administration, can kaya university.
- Dalain A, 2021, Inspecting the role of empowerment, ostracism, defensive silence and employee proactivity with relation to employee creativity and in industry, *Journal of advanced nursing*, Vol 9, No 1.
- Despoian X, 2007, When do job demands particularly predict burnout? The moderating roll of job resources, *Journal of managerial psychology*, No 22, No 8.
- Dotan E, Sommer K, Runin Y, 2019, Multilingual groups: effects of linguistic ostracism on felt rejection and anger, coworker attraction, perceived team potency, and create, *Basic applied psychology*, Vol 31, No 4.
- Eihanafy E & Ebrahim R, 2022, The Influence of workplace ostracism and organizational cynicism on organizational silence among nursing staff, *Tanta scientific nursing journal*, Vol 25, No 2.
- Feng L, Feng T, Jiang W, 2019, workplace ostracism and job performance: Meaning at work and family support as moderators, *social behavior and personality: an international journal*, Vol 47, No 11.
- Fernet C, Austin S, Trepanier S, and dussault M, 2012, How do job characteristics contribute to burnout? Exploring the distinct mediating roles of perceived autonomy, competence, and relatedness, *European Journal of work and organizational psychology*, Vol 22, No 2.
- Ferris D; Brown D; Berry J; & Lian H, 2008, The development and validation of the workplace ostracism scale, *Journal of Applied Psychology*, Vol 93, No 6.
- Freudenberger H, 1980, *Burnout: the high cost of high achievement*, Anchor press.
- Gantumur T & Stephan A, 2007, Mergers & Acquisitions and innovation performance in the telecommunications equipment industry, *Journal of occupational Behavior*, Vol 5, No2.
- Gkorezis P, Panagiotou M, Theodorou M, 2016, Workplace ostracism and employee silence in nursing: the mediating role of organizational identification, *Journal of advanced nursing*, Vol 72, No 10.
- Gruter M; Masters R, 1986, Ostracism as a social and biological phenomenon: An introduction, *Journal Ethology and Sociobiology*, Vol 7, No 3.
- Gupta V & Singh S, 2014, Psychological capital as a mediator of the relationship between leadership and creative performance behaviors: Empirical evidence form the Indian R & D sector, *Journal of human resource management*, Vol 8, No 5.
- Haldorai K; Kim W; Phetvaroon K, 2020, Left out of the office tribe: the influence of workplace ostracism on employee work engagement, *Journal contempt hospital management*, Vol 32, No 8.
- Harlos K & Knoll M, 2018, Employee silence and workplace bullying, *Journal of work and organizational psychology*, Vol 38, No 8.

- Heard P, 2010, The relationship and effect of mindfulness on comfort, work satisfaction, and burnout among nurses who provide direct patient care, The university of southern Mississippi.
- Hsu L, 2013, Work motivation Job burnout and employment aspiration in hospitality and tourism students an exploration using the self-determination theory, *Journal of hospitality, leisure, sport and tourism education*, Vol 13, No 2.
- Huang S, Fei Y, Lee Y, 2021, Predicting job burnout and its antecedents: Evidence form financial information technology firms, *International Journal of contemporary hospitality management*, Vol 13, No 9.
- Hussein H; Ali A, 2020, Workplace Ostracism as a mediating variable in the relationship between paradoxical leader behavior and organizational, *Article in Organizes*.
- Imran M, Fatima T Sarwar A & Iqbal S, 2021, Will speak up or remain silent? Workplace ostracism and employee performance based on self-control perspective, *The journal of social psychology*, Vol 4, No1.
- Jahanzeb S, Goodman D and Mushtaq R, 2021, Silence and proactivity in managing supervisor ostracism: implication for creativity, *Leadership and organization development journal*, Vol 42, No 5.
- Kim J, Ko sung H, 2021, The effect of university organizational culture on organizational silence and faculty student interaction, *Master's thesis in administrative sciences*.
- Kim S, Kim K, and Park K, 213, Path analysis of workplace incivility, empowerment, burnout and organizational commitment administration, *The international journal of human resource management*, Vol 19, No 5.
- Knoll M, Gotz M, Adriasola E, Atwi A, 2021, International differences in employee silence: scale validation, prevalence and relationships with culture characteristics across 33 countries, *Journal of organizational behavior*, Vol 12, No 2.
- Kocoglu M, 2014, Cynicism as a mediator of relation between job stress and work alienation: A study form a developing country, global bus manages res, *Journal of occupational Behavior*, Vol 6, No 4.
- Lee C, Aoln M, Noh Y, 2015, The effects of emotional display rules on flight attendants emotional labor strategy, job burnout and performance, *Leadership and organization development journal*, Vol 9, No 3.
- Leung M, shan C, Dongyu C, 2011, Structural linesr relationships between job stress, burnout, physiological stress and performance of construction project managers, engineering construction and architectural Management, *Journal Current Psychology*, Vol 18, No 3.
- Li C; Tian Y, 2016, Influence of workplace ostracism on employee voice behavior, *American journal of mathematical and management*, Vol 35, No 4.
- Luan X, Wang P, Hou W, Chen L, & Lou F, 2017, Job stress and burnout: a comparative study of senior and head nurses in China, *Journal of nursing & health sciences*, Vol 19, No 2.



- Lubbadeh T, 2020, Job burnout: a general literature review, *International Review of management and marketing*, Vol 10, No2.
- Mao Y & Yang D, 2021, The dark sides of engaging in creative processes: coworker envy, workplace ostracism and incivility, *Aasia Pacific Journal of management*, Vol 38, No 4.
- Maslach C, 2003, Job burnout: new direction in research and intervention, Current directions in psychological science, *Journal of work and organizational psychology*, Vol 12, No 5.
- Maslach C, 2011, Job burnout, *Annual Review Psychological Journal*, Vol 52, No 5.
- Maslach C, Jackson S, 1981, The measurement of experienced burnout, *Journal of occupational Behavior*, Vol 2, No 2.
- Meli J and Becerril M, 2007, Psychosocial sources of stress and burnout in the construction: a structural equation model, *Journal of Personnel Psychology*, Vol 19, No 4.
- Morteza S, Majid R, 2020, Organizational silence, Organizational commitment and creativity: The case of directors of Islamic Azad, University of Khorasan Rajavi, *European review of applied psychology*, Vol 70, No 5.
- Nas Z, 2021, Factors affecting the organizational silence of academics employed at the universities in Pakistan, *Journal of social sciences of muss Alpaslan university*, Vol 9, No 1.
- Oztirak M & Bayram V, 2022, Examining the relationship between the perceptions professionals: favoritism and organizational silence behaviors of healthcare professionals: A comparative study on public and private hospitals, *Journal of occupational Behavior*, Vol 9, No 2.
- Pancani L; Waldeck D; Tyndall I, & Riva P, 2023, An ecological momentary assessment study to investigate individuals' reactions to perceived social exclusion, *Personality and Individual Differences*, Vol 200.
- Peng J, Zhang Z, Tian Y, Miao D, Xiao W and Zhang J, 2016, How can core self-evaluations influence job burnout? The key roles of organizational commitment and job satisfaction, *Journal of health psychology*, Vol 21, No 1.
- Qian J, Yang F, Wang B, Huang C, 2019, When workplace ostracism leads to burnout: the roles of job self-determination and future time orientation, *The international Journal of human resource management*, Vol 30, No 17.
- Reijseger G Peeters M, Taris T, Schaifeli W, 2017, From motivation to activation: why engaged workers are better performers, *J Bus Psychol*.
- Sahanuddin M, Qingmei T, Ayub A, Fatime T & Junaid K, 2021, *workplace ostracism and employee silence: an identity-based perspective*, *Kubernetes*.
- Schaufeli W, Bakker A, 2004, Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: multisampling study, *Journal of organizational behavior*, Vol 25, No 3.
- Shanafelt T, Dyrbye L, Sinsky C, Hasan O, Satele D, 2016, Relationship between clerical burden and characteristics of the electronic environment with physician burnout and professional satisfaction, in mayo clinic proceeding.

- Sharma N & Dhar R, 2021, Form curse to cure of workplace ostracism: A systematic review and future research agenda, *Human resource management review*.
- Shkoler O, Rabenu E, Tziner A, 2017, The dimensionality of workaholism and its relations with internal and external factors, *Journal of work and organizational psychology*, Vol 33, No 3.
- Sholekar S, Shoghi B, 2017, The impact of organizational culture on organizational silence and voice of faculty members of Islamic Azad university in Tehran, *Iranian journal management studies*, Vol 10, No 1.
- Shoman Y, Marca S, Bianchi L, Godderis L, Van H, and Guseva I, 2021, Psychometric properties of burnout measures: a systematic review, *Published online by Cambridge university*.
- Skinner N, 2005, *Workforce Development, Tips, Theory into Practice strategies*, Adelaide, Australia.
- Takhsha M, Barahimi N, Adelpanah A & Salehzadeh R, 2020, The effect of workplace ostracism on knowledge sharing: the mediating role of organization-based self-esteem and organizational silence, *Journal of workplace learning*, Vol 32, No 6.
- Taris T, Ybema F, Van I, 2017, Burnout and engagement: Identical twins or just close relatives? *Burn Res*.
- Wang B; Chen M; Qian J; Teng X, Zhang W, 2021, Workplace ostracism and feedback seeking behavior a resource-based perspective, *Journal Current Psychology*, Vol 5, No 3.
- Wang Y, 2015, Ostracized coworkers and employee voice: the role of political savvy, HKU Theses Online (HKUTO).
- William K; Nida S, 2011, *Ostracism: Consequences and coping*, Current Direction in Psychological Science.
- Yao L, Ayub A, Ishaq M, & Arif S, Fatima T, 2022, Workplace ostracism and employee silence in service organizations: the moderating role of negative reciprocity beliefs, *international journal of manpower*, Vol 34, No 2.
- Zhao H; Xia Q; He P; Sheard G & Wan P, 2016, Workplace ostracism and its negative outcomes: Psychological capital as a moderator, *Journal of Personnel Psychology*, Vol 15, No 4.