



كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

أثر الخوف في العمل علي العلاقة بين الارتباك التنظيمي وانتقام العاملين "بالتطبيق علي بعض المنظمات بمصر"

أ/أحمد جمال غزالي حسن رضوان
مدرس مساعد بقسم إدارة
الأعمال - كلية التجارة - جامعة
بنها

أ.د/ حماده فوزي أبو زيد
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة - جامعة بنها

أ.د/ أحمد إبراهيم عبدالهادي
أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة بنها

أثر الخوف في العمل علي العلاقة بين الارتباك التنظيمي وانتقام العاملين "بالتطبيق علي بعض المنظمات بمصر"

أ/أحمد جمال غزاللي حسن رضوان
مدرس مساعد بقسم إدارة الأعمال -
كلية التجارة - جامعة بنها

أ.د/ حماده فوزي أبو زيد
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة - جامعة بنها

أ.د/ أحمد إبراهيم عبدالهادي
أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة بنها

1. ملخص البحث

1/1 الملخص باللغة العربية

استهدف البحث قياس أثر الخوف في العمل علي العلاقة بين الارتباك التنظيمي وانتقام العاملين بالتطبيق علي بعض المنظمات بمصر، وقد طبق البحث علي عينة قوامها (304) مفردة من العاملين بالمنظمات التالية (إدارة جامعة بنها، مصلحة الضرائب علي المبيعات، شركة جنوب الدلتا لتوزيع الكهرباء، شركة مياه الشرب والصرف الصحي) وذلك بمدينة بنها. وتم تطوير استمارة استقصاء لجميع بيانات البحث الميداني، وقد تم اختبار الثبات والصدق للمقاييس التي استخدمت في البحث باستخدام التحليل العملي التوكيدي، ومعامل الفا كرونباخ، كما تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار فروض البحث. وقد توصل البحث إلى أن هناك تأثير معنوي إيجابي للارتباك التنظيمي علي انتقام العاملين، كما أوضحت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي للارتباك التنظيمي علي الخوف في العمل، بينما اشارت النتائج لوجود تأثير معنوي إيجابي للخوف في العمل علي انتقام العاملين، وأخيراً فقد اشارت النتائج لوجود تأثير معنوي إيجابي للخوف في العمل علي العلاقة الايجابية بين الارتباك التنظيمي وانتقام العاملين، أي ان الخوف في العمل يتوسط العلاقة بين الارتباك التنظيمي وانتقام العاملين. الكلمات المفتاحية: الخوف في العمل، والارتباك التنظيمي، وانتقام العاملين.

2/1 الملخص باللغة الإنجليزية Abstract

The main objective of this research is to measure the impact of fear at work on the relationship between organizational anomie and employee retaliation by applying to some organizations in Egypt. In order to collect primary data, The questionnaire was directed to a sample of employees in the organizations under the research, which included (Benha University Administration, Sales Tax Authority, South Delta Electricity Distribution Company, and Company of Drinking Water and Waste Water) in Benha City, the response was (304) percentage (88%) of the total sample size. The tests

were conducted to assess the validity and reliability of the research variables scales.

The finding shows that there was a statistically significant positive effect of organizational anomie on employees retaliation, and there was a statistically significant positive effect of organizational anomie on fear at work, this means the more organizational anomie, the more retaliatory behaviors as well as increased fears in the working environment. While the results indicated a statistically significant positive effect of fear at work on employees retaliation. This means the more fear at work, the more retaliatory behaviors. Finally, the results indicate a statistically significant positive effect of fear at work on the relationship between organizational anomie and employees retaliation, i.e. fear at work mediates the positive relationship between organizational anomie and employees retaliation.

Key words: fear at work, organizational anomie and employees retaliation.

2. مقدمة البحث

تواجه المنظمات المعاصرة العديد من التغيرات والأزمات المحلية والعالمية في شتى المجالات والتي أدت لتغيير ثقافة وسلوكيات الأفراد في بيئة العمل. وتتزايد المخاوف في بيئة العمل كلما تجاهل الأفراد تطبيق المعايير واللوائح ويطلق عليها حالة ارتباك العمل؛ مما أدى لضرورة أن يتعرف المديرين على التحديات التي يواجهها مرؤوسيهـم والاستعداد لقضاء الوقت الكافي لمناقشة الآراء والأفكار المتنوعة (Gibaldi & Cusack, 2019, P72). حيث أصبح الارتباك أحد أبرز مكونات بيئة الأعمال؛ نظراً للتغيير المستمر في أداء العمليات نحو التحول التكنولوجي بشكل متكامل؛ مما قد يتسبب في الغموض وعدم الأمان الوظيفي (Switzer, 2013, P2). كما أن للارتباك التنظيمي تأثير سلبي على أداء المنظمات وذلك لدوره في نشر السلوكيات المنحرفة وتشجيع تفضيل المصلحة الشخصية على مصلحة العمل؛ وبالتالي رغبة بعض العاملين في الانتقام منهم؛ نظراً لإحساسهم بالظلم (Abdul Rahim et al., 2018, P85; Sypniewska, 2017, P236)، إضافة الي تدني الأداء التنظيمي (Fandino et al., 2015, P8).

في ضوء ما تقدم تأتي فكرة البحث في تحديد الدور الذي يمكن أن يقوم به الخوف في العمل في العلاقة بين الارتباك التنظيمي وانتقام العاملين بالتطبيق على بعض المنظمات بمصر، وفيما يلي عرض لأبرز الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث.

3. الدراسات السابقة Literature Review

في سبيل تحديد مشكلة البحث، وتحقيق اهداف البحث، وصياغة فروض البحث، قام الباحثون بمراجعة مجموعة من الدراسات والتي يمكن عرضها كما يلي:

1/3 بعض الدراسات المتعلقة بالخوف في العمل (FW) Fear at work

حيث استهدفت دراسة (عبد الهادي، 1991) تحديد وقياس الأهمية النسبية لبعض القيم الثقافية في بيئة العمل المصرية ومنها قيم الخوف، وذلك باستخدام عينة مكونة من (384) مفردة من العاملين بديوان عام محافظه القليوبية والمديريات التابعة وهم: مديريات التربية والتعليم والشؤون الصحية والإسكان والتعمير والشؤون الاجتماعية والتموين والزراعة، وتوصلت الدراسة الي أن نسبة (66%) من العينة يتبنون قيم الخوف وتجنب المخاطرة، ويرون أن في الخوف السلامة والأمان ويعتبر سلوكهم المفضل.

هدفت دراسة (Paciello et al., 2019) تحديد وقياس تأثير سلوكيات الاستقواء على مشاعر الآخرين في بية العمل، باستخدام عينة مكونة من (1019) موظف بمنظمات متنوعة المجالات في إيطاليا، وتوصلت الدراسة أن سلوكيات الاستقواء والترهيب تجاه الزملاء او المرؤوسين من اهم العوامل المؤدية للشعور بالخوف في العمل؛ مما يعرضهم لإدراك تهديدات محتملة تؤثر سلباً على أدائهم لمهام عملهم. وتناولت دراسة (Men & Robinson, 2018) قياس تأثير الثقافة العاطفية علي جودة العلاقة بين الفرد والمنظمة، وتم جمع البيانات من خلال عينة مكونة من (509) من العاملين في (19) المنظمات الصناعية بمدينة فلوريدا بالولايات المتحدة الأمريكية، وأشارت النتائج إلى أن مشاعر الخوف في العمل ضمن الثقافة العاطفية ترتبط بانخفاض درجة اشباع الفرد لاحتياجاته النفسية وانخفاض احترام الفرد لذاته، ضعف علاقته الإنسانية في العمل، وتدني قدرته على التكيف مع الظروف المحيطة؛ مما يؤدي لانخفاض جودة العلاقة بين المنظمة وعضائها.

2/3 بعض الدراسات المتعلقة بالارتباك التنظيمي (Organizational Anomie (OA

حيث هدفت دراسة (De Lara & Rodriguez, 2007) قياس الدور المعدل للارتباك التنظيمي في العلاقة بين إدراك العاملين لبعض المتغيرات السلبية في بيئة العمل الداخلية متمثلة في سلوك الزملاء، والاتجاهات نحو الوظيفة وسلوك المشرف وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية، تم جمع البيانات من خلال عينة مكونة من (154) موظفاً من الإداريين بإحدى الجامعات الحكومية الإسبانية، وتوصلت الدراسة لوجود علاقة سلبية بين الارتباك التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما توجد علاقة سلبية بين (سلوك الزملاء، الاتجاهات نحو الوظيفة وسلوك المشرف) وسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الدور المعدل للارتباك التنظيمي.

كما تناولت دراسة (Ntavi et al., 2011) تحديد العلاقة بين المناخ النفسي، والارتباك التنظيمي، والرفاهية النفسية، والسلوك الأخلاقي في تخطيط وتنفيذ عمليات الشراء من الموردين، وذلك باستخدام عينة مكونة من (460) من العاملين بالقطاع الحكومي بأوغندا، وقد توصلت الدراسة أن الارتباك التنظيمي وسلوك تخطيط المشتريات والرفاهية النفسية يتوسطان العلاقة بين المناخ النفسي وسلوك الشراء الأخلاقي، كما توجد علاقة سلبية بين الارتباك التنظيمي وسلوك الشراء الأخلاقي والتخطيط لعمليات الشراء من الموردين، كما أن المناخ النفسي والارتباك التنظيمي من العوامل المفسرة لنسبة (64%) من السلوك الأخلاقي في عمليات الشراء.

كما تناولت دراسة (Choi et al., 2018) قياس إدراك العاملين لأنشطة المسؤولية الاجتماعية لمنظماتهم وتأثيره السلبي على انحرافهم الوظيفي، وهل الارتباك التنظيمي له دور وسيط في هذا التأثير، باستخدام عينة مكونة من (251) من العاملين بالمنظمات الصناعية الكورية التي ينطبق عليها معايير المسؤولية الاجتماعية، وقد توصلت الدراسة الي أن إدراك العاملين لأنشطة المسؤولية الاجتماعية لمنظماتهم له تأثير سلبي على انحرافهم الوظيفي، كذلك يوجد تأثير إيجابي لارتباك المنظمات على انحراف عاملها، وأخيراً توسط الارتباك التنظيمي في العلاقة بين إدراك العاملين لأنشطة المسؤولية الاجتماعية وتزايد انحراف العاملين.

3/3 بعض الدراسات المتعلقة بانتقام العاملين (Employees Retaliation (ER)

حيث استهدفت دراسة (Barclay et al., 2005) قياس أثر سلوكيات العدا علي العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات الانتقام داخل مكان العمل، باستخدام عينة مكونة من (173) موظفاً في مجالات متنوعة مثل: الطاقة، والاتصالات، والعلوم الحيوية، والتكنولوجيا والتمويل بجنوب كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية، وكانت أبرز نتائج الدراسة في أن سلوكيات العدا التي يتبناها العاملون في مكان العمل تتوسط العلاقة بين العدالة التنظيمية وزيادة سلوكياتهم الانتقامية. كما هدفت دراسة (Skarlicki et al., 2008) الي قياس مدى إدراك العاملين لنزاهة صاحب العمل ودورها في العلاقة بين العدالة المعلوماتية وسلوك الانتقام، باستخدام عينة مكونة من (730) من العاملين بمنظمات خدمية بمدينة كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة الي أن سلوكيات الانتقام تقل عندما تتوافر العدالة المعلوماتية فيما بين الإدارة والعاملين، وذلك من خلال الدور الوسيط لإدراكهم لنزاهة وصديق صاحب العمل او المدير المباشر.

كما هدفت دراسة (Decoster et al., 2019) قياس دور المناخ الأخلاقي في العلاقة بين سلوك المدير الذي يخدم ميوله الشخصية على حساب مصلحة العمل وتوجه مرؤوسيه للانتقام منه، باستخدام عينة مكونة من (108) من العاملين في مجالات متنوعة مثل: التمويل، والتعليم، والتصنيع والبحوث التكنولوجية ببلجيكا، وتوصلت نتائج الدراسة أن توجه الإدارة لخدمة المصالح الشخصية يرتبط بشكل إيجابي برغبة المرؤوسين في الانتقام منهم، وكان المناخ الأخلاقي معدلاً للعلاقة بين الإدارة التي تخدم مصالحها الشخصية وعدم رغبة المرؤوسين في الانتقام منها.

4/3 نتائج تحليل الدراسات السابقة:

- في ضوء ما تقدم من استعراض بعض الدراسات السابقة يمكن للباحثين استخلاص ما يلي:
1. اختلفت الدراسات السابقة في الإجابة على تساؤل وهو هل مخاوف الأفراد في العمل لها تأثير سلبي أم إيجابي على سلوكهم الوظيفي؟، فبعضهم يؤيد التأثير السلبي للخوف على الابداع ومشاركة الأفكار والمقترحات لحل مشكلات العمل وتبني سلوك الصمت، والبعض الاخر يؤيد التأثير الإيجابي للخوف على توجه الفرد لتنمية ذاته والرغبة في استمرارية التعلم وتعزيز الوعي بالمخاطر المحيطة في بيئة العمل.

2. اتفقت الدراسات السابقة في أن الاختلاف بين سلوك الانتقام وياقي السلوكيات السلبية يكمن في إحساس الفرد بالظلم؛ وبالتالي يحاول تخفيف ذلك محاولة منه في تحقيق العدالة.
3. اختلفت الدراسات السابقة في تحديد جوهر الارتباك التنظيمي حول ثلاث توجهات هم: تجاهل الأفراد لقيم ومعايير العمل، وتزايد الفجوة بين الأهداف التنظيمية والشخصية وبين الوسائل والموارد المتاحة للوصول إليها، وتبني إدارة المنظمات لمبدأ الغاية تبرر الوسيلة، وتشير دراسات أخرى لإمكانية الجمع بين أكثر من مكون معاً في وقت واحد.

ويختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في الجوانب التالية:

1. يسعى البحث الحالي لقياس أثر الخوف في العمل على العلاقة بين الارتباك التنظيمي وانتقام العاملين بالمنظمات محل البحث وهو ما لم تتعرض له أي من الدراسات السابقة في حدود علم الباحثين.
2. يختلف مجتمع وعينة البحث الحالي عن الدراسات السابقة حيث تم تحديد المنظمات الآتية: شركة جنوب الدلتا لتوزيع الكهرباء، ومصلحة الضرائب علي المبيعات، وإدارة جامعة بنها، وشركة مياه الشرب والصرف الصحي وذلك بمدينة بنها بمحافظة القليوبية، حيث لا توجد دراسة مشابهة تم إجراؤها في المنظمات محل البحث الحالي بالبيئة المصرية، وذلك في حدود علم الباحثين.

4. مشكلة البحث Research Problem

في ضوء الدراسات السابقة، والدراسة الاستطلاعية⁽¹⁾ التي قام بها الباحثون، من خلال قائمة استقصاء، لاستطلاع آراء عينة من العاملين ببعض المنظمات بمحافظة القليوبية، وتم التوصل لبعض النتائج هي كالتالي:

أولاً: فيما يتعلق بالخوف في العمل

أشار ما يقرب من (51%) أن زملاءهم في العمل يسعون لمعرفة كل صغيرة وكبيرة خوفاً أن يفاجئوا بما يضرهم، كما أن حوالي (30.8%) أشاروا بأن زملائهم يشعرون بالخوف في العمل عندما يفوتهم فرصة لإقامة علاقات مع أصحاب السلطة، وكذلك فإن (71.8%) أشاروا بسعي زملائهم في العمل للحصول على معلومات إضافية خوفاً على مستقبلهم الوظيفي.

ثانياً: فيما يتعلق بالارتباك التنظيمي

أشار ما يقرب من (69%) بقيام الإدارة بمطالبة زملائهم بتنفيذ مهام العمل بأي وسيلة ممكنة، كذلك فإن (28.2%) أشاروا بتجاهل زملائهم لبعض الإجراءات بهدف تنفيذ المطلوب منهم في العمل، وأشار (59%) بأن الظروف الحالية في العمل تجعل زملائهم غير متفائلين حول مستقبلهم الوظيفي.

(1). اشتملت الدراسة الاستطلاعية على عدد (39) مفردة من العاملين في: شركة جنوب الدلتا لتوزيع الكهرباء، ومصلحة الضرائب علي المبيعات، وإدارة جامعة بنها، والإدارة التعليمية وذلك بمدينة بنها بمحافظة القليوبية، كما تنوعت مستوياتهم الوظيفية، حيث تم تصميم قائمة الاستقصاء باستخدام جوجل فورم، وتم التواصل معهم من خلال الاتصال تليفونيا وباستخدام تطبيق واتساب نظراً لعدم إمكانية إجراء المقابلات الشخصية في ظل ظروف جائحة كورونا.

ثالثاً: فيما يتعلق بانتقام العاملين

أشار ما يقرب من (49%) بقيام زملائهم بأداء المهام بدون الاهتمام المطلوب وذلك عندما يشعرون بالظلم في العمل، في حين كان الرأي المحايد بنسبة (21%)، كما أن (28.2%) أشاروا بأن زملائهم يقومون بتضييع الوقت في تصفح الأنترنت وذلك عندما يشعرون بالظلم في العمل، كذلك فإن (51.3%) أشاروا بأن زملائهم يتجاهلون المشاركة في حل المشكلات وذلك عندما يشعرون بالظلم في العمل.

وفي ضوء ما تقدم فإن مشكلة البحث يمكن صياغتها في التساؤل التالي:

ما هو أثر الخوف في العمل على العلاقة بين الارتباك التنظيمي وانتقام العاملين في المنظمات محل البحث؟ ويتفرع عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية هي:

1. ما هو أثر الارتباك التنظيمي على انتقام العاملين في المنظمات محل البحث؟
2. ما هو أثر الارتباك التنظيمي على الخوف في العمل في المنظمات محل البحث؟
3. ما هو أثر الخوف في العمل على انتقام العاملين في المنظمات محل البحث؟
4. هل يوجد أثر للخوف في العمل على العلاقة بين الارتباك التنظيمي وانتقام العاملين في المنظمات محل البحث؟

5. أهداف البحث Research Objectives

في ضوء طبيعة المشكلة، وتساؤلات البحث، فإن أهداف البحث تتمثل فيما يلي:

- أ- تحديد وقياس أثر الارتباك التنظيمي على انتقام العاملين في المنظمات محل البحث.
- ب- تحديد وقياس أثر الارتباك التنظيمي على الخوف في العمل في المنظمات محل البحث.
- ت- تحديد وقياس أثر الخوف في العمل على انتقام العاملين في المنظمات محل البحث.
- ث- تحديد وقياس أثر الخوف في العمل على العلاقة بين الارتباك التنظيمي وانتقام العاملين في المنظمات محل البحث.
- ج- التوصل الي مجموعة من النتائج والتوصيات المتعلقة بمتغيرات البحث وهم: الخوف في العمل، والارتباك التنظيمي، وانتقام العاملين.

6. أهمية البحث Research significance

يستمد هذا البحث أهميته من حيث كونه من القضايا التي تمس العنصر البشري في المنظمات، وتشمل أهمية البحث على المستويين العلمي والتطبيقي، وذلك على النحو التالي:

1/6 الأهمية العلمية Scientific significance

أ- عدم وجود دراسات عربية -في حدود علم الباحثين- تناولت أثر الخوف في العمل على العلاقة بين الارتباك التنظيمي وانتقام العاملين، حيث يأمل الباحثين أن يشكل هذا البحث إسهاماً وإضافة علمية للمكتبة العربية في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية.

ب-تزايد اهتمام الباحثين بدراسة الأسباب التي تدفع الأفراد في العمل نحو الانتقام سواء من زملاء العمل أو الإدارة أو عملاء المنظمة ومحاولة تحديد الآليات اللازمة للحد من تلك السلوكيات السلبية، وهذا ما نفتقده في البيئة المصرية.

2/6 الأهمية العملية Practical significance

أ- تقييد نتائج البحث إدارة الموارد البشرية في الحفاظ على كفاءة المورد البشري مم خلال التركيز على المخاوف التي قد يتعرض لها الأفراد في بيئة العمل ومحاولة معالجتها والاستفادة منها في تجنب ارتباك بيئة العمل والحد من انتقام العاملين.

ب-تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تجنب الارتباك التنظيمي أو تخفيف آثاره غير المرغوبة؛ نظراً لطبيعة الدور الذي يمكن أن يقوم به في التأثير على مخاوف الأفراد في العمل وتوجههم للانتقام، كذلك أثر الخوف في العمل على العلاقة بين الارتباك التنظيمي وانتقام العاملين.

7. فروض ونموذج البحث Model and Hypotheses of the Research

وفي ضوء استعراض الأدبيات السابقة المتعلقة بالارتباك التنظيمي، والخوف في العمل وانتقام العاملين،

وإنطلاقاً من الأهداف السابق ذكرها، يمكن صياغة فروض البحث على النحو التالي:

1- الفرض الأول H1: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للارتباك التنظيمي على انتقام العاملين في المنظمات محل البحث.

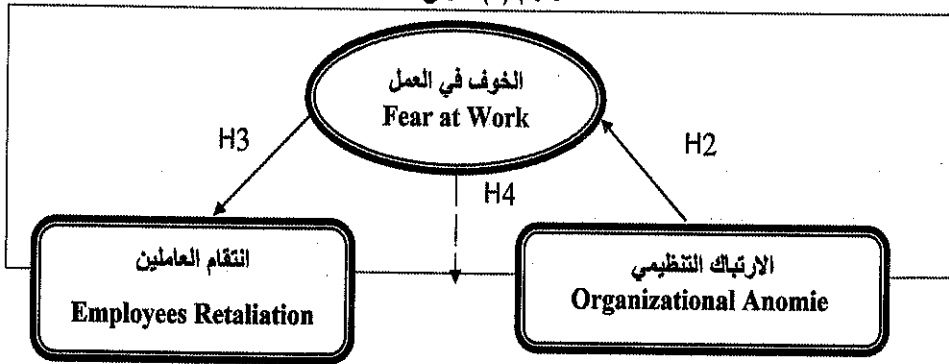
2- الفرض الثاني H2: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للارتباك التنظيمي على الخوف في العمل بالمنظمات محل البحث.

3- الفرض الثالث H3: يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للخوف في العمل على انتقام العاملين في المنظمات محل البحث.

4- الفرض الرابع H4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخوف في العمل على العلاقة بين الارتباك التنظيمي وانتقام العاملين في المنظمات محل البحث.

ويوضح الشكل رقم (1) نموذج البحث:

شكل رقم (1) نموذج البحث



8. حدود البحث Research Limitations

سوف يتم اجراء البحث واختبار فروضه في ضوء المحددات الآتية:

أ. **الحدود المكانية:** تمثلت في شركة جنوب الدلتا لتوزيع الكهرباء، ومصلحة الضرائب علي المبيعات، وإدارة جامعة بنها، وشركة مياه الشرب والصرف الصحي، وذلك بمدينة بنها بمحافظة القليوبية، وقد يوجه للباحثين العديد من الانتقادات حول أسباب اختيار تلك المنظمات الأربعة لإجراء البحث أو النطاق الجغرافي لهم (مدينة بنها بمحافظة القليوبية)، ويمكن الإجابة على ذلك من خلال ما يلي:

- قيام العديد من الدراسات السابقة باختيار عدة منظمات مختلفة التخصصات كمجال للتطبيق ومنها (Lebel, 2012; Cure, 2009; Paciello et al., 2019; Gibaldi & Cusack, 2019; Fandino et al., 2015; Bae & Shin, 2016; sypniewska, 2017; Barclay et al., 2005; Decoster et al., 2019; Yeol-Kim & Shapiro, 2008; wang et al., 2018) (وعبد الهادي، 1991).

- كذلك تسهيل وتعاون بعض القيادات والعاملين بتلك المنظمات مع الباحثين بتوفير البيانات والمعلومات اللازمة، وتلك أمور هامة وضرورية لاستكمال إجراءات البحث الميداني.

ب. **الحدود الموضوعية:** اقتصر هذا البحث علي تحديد دور الخوف في العمل علي العلاقة بين الارتباك التنظيمي وانتقام العاملين، وتم ذلك في ضوء ما يلي:

1. يقتصر البحث علي دراسة المقاييس المحددة لكل متغير ضمن متغيرات البحث (الخوف في العمل، والارتباك التنظيمي، وانتقام العاملين).
2. تناول البحث ثلاثة أبعاد للخوف في العمل وهم: توقع تهديد محتمل، وضعف علاقات العمل، ونقص المعلومات الوظيفية.
3. يقتصر البحث علي أربعة أبعاد للارتباك التنظيمي وهم: ضعف القدرات الإدارية، والشعور بعدم الأمان، وضعف التواصل التنظيمي، وإهمال اللوائح والإجراءات دون التطرق للارتباك الفردي أو المجتمعي.
4. تناول البحث قياس انتقام العاملين من خلال (13 عبارة) تكرر استخدامهم في العديد من الدراسات السابقة.
5. يتناول البحث المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية التالية (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة ونمط الملكية).

ت. **الحدود الزمانية:** تم جمع البيانات من خلال قائمة استقصاء عبر الانترنت، من خلال أحد التطبيقات الإلكترونية بجوجل (Google Form)، وتم ارسال الرابط لمسؤولي إدارة الموارد البشرية (أو شؤون العاملين)

وذلك لإعادة ارساله مرة أخرى للعاملين بالمنظمات محل البحث، حيث استغرق جمع البيانات الفترة من (27) مارس 2022 وحتى (19) ابريل 2022.

9. الاطار النظري للبحث Literature Review

يتناول الباحثين في هذا الاطار النظري عدة عناصر وهي: الخوف في العمل، والارتباك التنظيمي، وانتقام العاملين من حيث المفهوم والابعاد المختلفة لكل منهم على النحو التالي:

1/9 الخوف في العمل

1/1/9 مفهوم الخوف في العمل

أشار علماء النفس أن الخوف أحد السمات الفطرية للفرد، وكانت الأفكار والمعتقدات حول مشاعر الخوف مثار جدل عند علماء النفس (De Souza & Tomei, 2016, P407). ومع ذلك، أُعتبرت مشاعر الخوف في العمل غير واضحة المحددات من المنظور التنظيمي (Murphy, 2016, p1). من خلال مراجعة الأدب الإداري الخاص بالخوف في العمل، يمكن عرض مجموعة من المفاهيم للخوف في السياق التنظيمي، ومن أبرزها تلك التي اعتبرته اضطراباً جسدياً وذهنياً ناشئاً عن صورة ذهنية لخطر وشيك يصعب تناديه، أو بأنه حالة نفسية تنتاب الفرد لإدراكه ضرر ما قد يصيبه، سواء كان حقيقياً أم متوقعاً في المستقبل (Antoniadou et al., 2018, P273; De Lara, 2006, P582). يري (Chen & Eyoun, 2021, p2; Murphy, 2016, p2) أن مشاعر الخوف هي عاطفة قوية غير سارة تؤثر على جميع جوانب السلوك، ورد فعل طبيعي عند الإحساس بالتهديد. بينما يفسر (Ahmadi et al., 2019, P1; Paciello et al., 2019, P323; et al., 2016, P323) شعور الخوف بعدم الاستقرار واليقين وانخفاض القدرة على التحكم أو التكيف مع الأحداث التنظيمية. كما تعرف مشاعر الخوف على أنها عاطفة يمتزج فيها التوتر والضغط النفسي الناتج عن ترقب تهديد ما غير مألوف وضار في البيئة المحيطة، وتنتج عن سبب محدد، وتتضمن مشاعر سلبية (Ahmadi et al., 2016, P322; Dahm & Greenbaum, 2019, P326; De Souza & Tomei, 2016, P409; Gill & Burrow, 2018, P445) ويفسر كذلك باحتمالية فقدان شيء هام (Paterson, 2016, P163).

كما أن (Gill & Burrow, 2018, P448; Hareli et al., 2005, P666; Maizeray & Janand, 2015, P170) اعتبروا الخوف في العمل كونه حالة من الإثارة للعقل البشري نحو ضرر متوقع يواجه الفرد من وقت لآخر بنسب متفاوتة، وعادة يتم التكيف معه من أجل الاستمرار في العمل متزامناً مع الشعور بعدم القدرة على مواجهته.

في حين توجد بعض الأدبيات التي اعتبرت الخوف في العمل بأنه كافة الجهود الإدارية المتعمدة لغرس الخوف في نفوس الأفراد ليصبح مكوناً ضمن الأدوات التنظيمية للإدارة للتحكم في سلوك المورد البشري

وضمنان التزامهم بالقيم والقواعد لتحقيق أهداف العمل، كما يطلق عليه الخوف المُسيئ أو سياسة التخويف
(Gill & Burrow, 2018, P451; Jain, 2015, P1013) Political Fear.

ومما سبق عرضه من تعريفات للخوف في العمل، وفي سياق البحث الحالي يمكن تعريفه بأنه عاطفة
فطرية تتأثر بالفرد نتيجة إدراك ضرر ما قد يؤثر على نجاحه المهني حالياً أو مستقبلاً، ويمكن مواجهته من
خلال السمات الشخصية الإيجابية والخبرات الوظيفية للفرد وشبكة علاقاته المهنية والاجتماعية في العمل.

2/1/9 توجهات قياس الخوف في العمل

من خلال مراجعة الدراسات والأبحاث العلمية توصل الباحثين إلى وجود توجهان لقياس الخوف في

العمل ويمكن عرضهما فيما يلي:

أولاً، تطوير مجموعة من الأبعاد لقياس الخوف في العمل

أشار عدد محدود من الدراسات لبعض الأبعاد المستخدمة لقياس الخوف في بيئة الأعمال، وذلك نظراً
لتنوع ردود الأفعال المتعلقة بالشعور بالخوف وكيفية الاستجابة لها، حيث تناولت دراسة (Bohnik, 2001, p57)
الخوف في العمل من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية وهم: البعد الأول يتمثل في غموض الدور ويشير الي
اهمال المدير تحديد المهام المطلوبة من مرؤوسيه وكيفيةها والتوقيت الأنسب للتنفيذ، البعد الثاني هو ضعف
التمكين ويقصد به تعمد المدير عدم تشجيع المرؤوسين وتقديم الدعم الكافي لتنمية مهاراتهم وتحسين
امكانياتهم، البعد الثالث هو ظروف عدم التأكد ويشير الي صعوبة تحديد السلوكيات والجهد المطلوب لتحقيق
اهداف العمل، والاعتقاد ان نفس الجهد المبذول من العاملين لا يتناسب مع المكافآت المقدمة لهم.

كما طورت دراسة (Thongsukmag, 2003, p16) ثلاثة أبعاد لخوف الأفراد في بيئة العمل بالاعتماد
علي الخلفية النظرية لبعض الدراسات السابقة، وتمثلت تلك الابعاد في: ضعف الكفاءة الذاتية وتشير الي
اعتقاد الفرد ان متطلبات وظيفته تفوق ما لديه من إمكانيات ومهارات، وتوقع تهديد محتمل وتشير الي عملية
تقييم الفرد للمواقف المختلفة وإدراكه لاحتمالية وقوع ضرر محتمل، وتبني استراتيجية التكيف ويقصد بها
مواجهة الفرد لمشاعر الخوف من خلال محاولة تجنب الضرر والتكيف مع التهديدات المحتملة. وفي نفس
السياق تناولت دراسة (Budnick et al., 2020, p108) ثلاثة أبعاد للخوف في العمل وهم: ضعف علاقات
العمل ويقصد بها مخاوف تدهور العلاقات المهنية؛ لأن بناء شبكة تواصل متعددة يساعد في الحصول على
الاستشارات المهنية المناسبة، ونقص المعلومات الوظيفية وتشير الي ضعف تدفق المعلومات، ومخاوف
عدم الالمام اللازم بالمعلومات الضرورية في عملهم، وتوقع تهديد محتمل ويشير الي هواجس توقع أضرار
محتملة الحدوث في بيئة العمل وخاصة المتعلقة بمخرجات العمل المطلوبة.

ثانياً، الاعتماد على مجموعة من العبارات التي تركز على بعض جوانب الخوف لدي العاملين

حيث أشارت دراسات (Ashkanasy and Nicholson, 2003; De Souza, et al., 2016; Kiewitz et al., 2016; Guo et al., 2018; Barlett et al., 2018; Gibaldi & Cusack, 2019; Rashid & Rizvi, 2020) الي استخدام مجموعة عبارات لقياس الخوف في العمل، لكنها

اختلفت في تحديدها والجوانب اللازم أن تشملها تلك العبارات؛ وذلك نظراً للأهداف المختلفة لتلك الدراسات ومجال تطبيق كل منهم.

وفي ضوء ما سبق، يتضح أنه لا يوجد اتفاق حول أهم الأبعاد المكونة للخوف في العمل، وبالانساق مع المتغيرات الأخرى بالدراسة وهما: الارتباك التنظيمي وانتقام العاملين، ونظراً لوجود بعض الأبعاد تم تناولها ضمن الإطار النظري لباقي متغيرات الدراسة مثل: غموض الدور وظروف عدم التأكد ومنعاً للتكرار، وبالتالي سيعتمد البحث الحالي على الأبعاد التي طورها (Budnick et al., 2020; Thongsukmag, 2003) وهم: ضعف علاقات العمل، ونقص المعلومات الوظيفية، وتوقع تهديد محتمل.

2/9 الارتباك التنظيمي

1/2/9 مفهوم الارتباك التنظيمي

بمراجعة ادبيات الارتباك التنظيمي يمكن عرض وجهات نظر الباحثين وفقاً لتوجهان رئيسيان هما: أ.

ضعف المعايير والقيم التنظيمية

أشارت دراسة (Bjarnason, 2015, P82) الي الارتباك التنظيمي بأنه حالة من الفوضى في مكان العمل Workplace Chaos يضعف فيها التعاون والمشاركة وكفاءة التنظيم، لا سيما ضعف الالتزام بالمعايير Criteria والقيم Values والإجراءات في ظل بيئة تتسم بالتغيرات المتسارعة والتي تهمل الارشادات الموجهة نحو السلوك الجيد. وقد يحدث ذلك عادة للمديرين في المشروعات المتوسطة والصغيرة الحجم بهدف سرعة النمو وزيادة الحصة السوقية.

ويمكن تعريف المنظمات التي تتسم بالارتباك بأنها تلك التي تغفل في تطبيق معايير وإجراءات العمل المتفق عليها (Hodson, 1999, P299). كما يعتبر الارتباك موقف ديناميكي في المنظمة يحدث عند توافر بعض العوامل التنظيمية وأهمها وجود عقبات في تحقيق الأهداف الطموحة للإدارة، وتزايد مستويات الضغوط والغموض وعدم التأكد لدي العاملين (Martin et al., 2009, P109). كما عرف (Fandino et al., 2015, P2) الارتباك بأنه نتيجة الخلل بين النتائج المستهدفة تنظيمياً والوسائل التنظيمية المتاحة للوصول إلى هذه الأهداف.

ويؤكد (Switzer, 2013, P2) أن الارتباك التنظيمي يجب اعتباره مناخ متحيز تنظيمياً هدفه تحقيق مكاسب شخصية من خلال تجاهل الوسائل والأدوات التنظيمية المتفق عليها مسبقاً، ويظهر ذلك عندما يتم استبدال بعض اللوائح والمعايير القديمة وقبل استحداث أخرى جديدة بالمنظمة؛ مما يعزز حالة عدم التأكد بين أعضاء المنظمة حول ما هو متوقع منهم مستقبلاً. كذلك يعرف بأنه إهمال الرقابة على التفاعلات الانسانية وتبني السلوك المنحرف نتيجة تجاهل القواعد والمعايير والقيم التنظيمية Organizational Values (De Lara & Rodriguez, 2007, P844).

ب. التوجه الأخلاقي

يري (choi et al., 2018, P2) أن الارتباك التنظيمي هو تكرار تجاهل الأفراد للمعايير والضوابط والقيم في العمل، وعدم وجود مدونات للسلوك تقيد وتحدد السلوكيات وفق النطاق الأخلاقي والقانوني، وبالممارسة العملية لهذا المفهوم فإن الارتباك لدي طبقة الإدارة يتمثل في أن الاعتبارات الأخلاقية أثناء صنع واتخاذ القرارات لا يتم مراعاتها ضمن اهتماماتهم، وذلك بغرض تحقيق أهداف اقتصادية لمنظماتهم. ويعرف الارتباك التنظيمي بأنه حالة جماعية من الاختلال Dysfunctional تتسم بعدم وجود مبادئ إرشادية تحد وتقيّد السلوك وفق نطاق الحدود الأخلاقية والقانونية؛ مما قد يتسبب في إمكانية حدوث انحدار أخلاقي على مستوى المنظمة (Johnson et al., 2011, P473). ويشير (McKenna & Tshuridu, 2001, P68) الي أن أعضاء المنظمة قد يتمتعون بالارتباك الأخلاقي Moral Anomie أي يفكرون للالتزام بالضوابط الأخلاقية لمكان العمل.

وفي سياق هذا البحث يمكن تعريف الارتباك التنظيمي بأنه حالة موقفية تتسم بتجاهل الأفراد لمعايير وقيم وإجراءات العمل لتحقيق أهداف شخصية وتبرير ذلك بغموض بعض القرارات والمبادئ الإرشادية الموضحة للسلوك الإيجابي المرغوب تنظيمياً وغياب التحديد الواضح لكيفية تحقيق أهداف العمل.

2/2/9 توجهات قياس الارتباك التنظيمي

من خلال مراجعة الدراسات السابقة توصل الباحثين إلى وجود اتجاهان للقياس هما:

أ. تطوير مجموعة من الأبعاد لقياس الارتباك التنظيمي

أشار عدد محدود من الدراسات لبعض الأبعاد المستخدمة لقياس الارتباك في بيئة الأعمال، حيث تناولت دراسة (Switzer, 2013, P67) ستة أبعاد رئيسية للارتباك التنظيمي وهم: ضعف القدرات الإدارية، الشعور بعدم الأمان، وضعف التواصل التنظيمي، والصيانة الدورية، وتنظيم الإنتاج، ونمط القيادة، ويمكن توضيحهم فيما يلي:

- أ. ضعف القدرات الإدارية: مثل عدم القدرة علي إدارة الصراعات، واتخاذ القرارات الخاطئة.
- ب. الشعور بعدم الأمان: يشير لاحتمالية الاستغناء عنهم وعدم الاستقرار النفسي في العمل.
- ت. ضعف التواصل التنظيمي: يشير لعدم تزويد العمال بمعلومات حول وظائفهم باستمرار.
- ث. تنظيم الإنتاج: هو مدى توافر المخزون اللازم للاعتماد عليه ضمن المراحل الإنتاجية.
- ج. نمط القيادة: تتضمن ضعف تحديد الأهداف وإهمال تطبيق الوظائف الإدارية.
- ح. الصيانة الدورية: تشير لمستوى تكرار الصيانة للمعدات والأدوات في العمل.

كما تناولت دراسة (Yarım et al., 2021, p415) أربعة أبعاد رئيسية للارتباك التنظيمي وهم: إهمال اللوائح والإجراءات (اللامعيارية)، وعدم الثقة الإدارية، وفقدان المعنى، والشعور باليأس والإحباط، كما تناولت دراسة (Azeez & Hasson, 2021, p136) الارتباك التنظيمي من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية وهم: إهمال اللوائح والإجراءات: تعني استخدام العاملين للوسائل غير القانونية لتحقيق الأهداف من خلال تجاهل لوائح

العمل، والسخرية التنظيمية وتعنى وجود مشاعر سلبية مثل اليأس والإحباط نتيجة الافتقار الى النزاهة، وتجاهل قيم العمل وتشير إلى عدم تأكيد الإدارة علي تبني المعايير والأعراف المقبولة التي توجه سلوك الأفراد على جميع المستويات. وفي نفس السياق حددت دراسة (Cohen, 1993, p356) ثلاثة أبعاد رئيسية للارتباك التنظيمي وهم: إهمال اللوائح والإجراءات، والإغتراب النفسي، وضعف العلاقات الاجتماعية.

ب. الاعتماد على مجموعة من العبارات التي تركز على بعض جوانب الارتباك التنظيمي

فقد انفتحت دراسات (Abreu et al., 2018; Johnson et al., 2011; Formiga et al., 2018; Rodriguez, 2007; Tsahuridu, 2006) & choi et al., 2018; De Lara عبارات لقياس الارتباك التنظيمي، لكنها اختلفت في تحديدها والجوانب اللازم أن تشملها تلك العبارات؛ وذلك نظراً لاختلاف أهداف تلك الدراسات ومجال تطبيق كل منهم. وتجدر الإشارة الي ان العبارات المستخدمة لقياس الارتباك التنظيمي في الدراسات السابق ذكرها تنوعت وفقاً للخلفية النظرية للدراسة والمتغيرات الأخرى لكل دراسة على حدى.

وفي ضوء ما سبق واتساقاً مع الخلفية النظرية للبحث الحالي سيعتمد الباحثين علي ثلاثة أبعاد فقط ضمن دراسة (Switzer, 2013) وذلك لعدة أسباب أبرزها الاتساق بين الابعاد التي تم اختيارها وبين الخلفية النظرية للبحث الحالي، واعتماده علي الأدبيات التي درست الارتباك علي مستوى بيئة الأعمال، بالإضافة للبعد المتعلق بإهمال اللوائح والإجراءات؛ نظراً لتكرار استخدامه في الدراسات السابقة مثل (Cohen, 1993; Yarim et al., 2021; Azeez & Hasson, 2021) وبالتالي سيتم قياس الارتباك التنظيمي بالاعتماد علي أربعة أبعاد رئيسية وهم: إهمال اللوائح والإجراءات، وضعف القدرات الإدارية، والشعور بعدم الأمان، وضعف التواصل التنظيمي.

3/9 انتقام العاملين

1/3/9 مفهوم انتقام العاملين

يلاحظ من خلال مراجعة الفكر الإداري الخاص بالسلوك التنظيمي تركيز الباحثين على تناول مفهوم الانتقام من منظور مواجهة الظلم في بيئة العمل باختلاف صوره ومسبباته، وأبرزها ما قدمه كلاً من (Yeol- Kim & Shapiro, 2008, P340; Jones, 2009, P528; Luu, 2012, P15; Decoster et al., 2019, P4; Goergen et al., 2018, P34) بأن سلوكيات الانتقام Retaliation Behaviors هي تصرفات غير مرغوب فيها تنظيمياً واجتماعياً، وتهدف لإلحاق الضرر بالمنظمة وأعضائها واصحاب المصلحة معها، وتحدث استجابة للظلم في العمل.

كما تعرف السلوكيات الانتقامية بأنها أحد أشكال السلوك العدواني الذي يستهدف تحقيق العدالة المقفودة وتخفيف الظلم الذي ارتكبه الآخرون، وللتعبير عن مشاعر الغضب والإحباط (Wada, 2008, P9; Luu, 2012, P15; Bedi & Schat, 2017, P637; Wang et al., 2018, P217) وعرف (سعيد، 2019،

ص88) الانتقام في العمل بأنه تلك الأعمال السلبية التي تكون في الغالب ملموسة وتتضمن إيذاء اجتماعي سواء لفظي ام غير لفظي. كذلك يعرف سلوك الانتقام بأنه مجموعة السلوكيات المنحرفة والموجهة بشكل مباشر او غير مباشر تجاه المنظمة أو أصحاب المصلحة معها بهدف إعادة توازن الحقوق والواجبات تجاه إدارة المنظمة (Decoster et al., 2019, P4; Yeol-Kim & Shapiro, 2008, P340).

وفي نفس السياق عرف (Goergen et al., 2018, P37; Jones, 2009, P528) السلوك الانتقامي بأنه استراتيجية ينفذها الفرد بطرق متعددة وفقاً لسماته الشخصية والسياق التنظيمي وذلك لمواجهة الظلم المدرك، ويتسم بالوعي والتعمد والاعتقاد بأن المنظمة تستحق ذلك الضرر لأن إدارتها تشجع اتخاذ بعض القرارات والإجراءات غير العادلة. في حين يعرفها (Wang et al., 2018, P214) بأنها آلية منهجية تتضمن مجموعة متعددة من السلوكيات العدائية لمواجهة مضايقات الآخرين في العمل كالسخرية والتهديد. وبالتالي ووفقاً للبحث الحالي فإن إحساس العامل بالظلم التنظيمي يعتبر مرحلة أولية يتبعها الرغبة في الانتقام وأخيراً مرحلة التنفيذ الفعلي في هيئة سلوكيات انتقامية مضادة للإنتاجية، حيث إن السلوك الانتقامي والسلوك المضاد للإنتاجية يشتركان في مرحلة التنفيذ الفعلي، ويختلفان في أن السلوك الانتقامي يسبقه الشعور بالظلم، ويكون بشكل شخصي وبطريقة غير مباشرة. وفي سياق هذا البحث يمكن تعريف انتقام العاملين بأنه توجه سلوكي يتبناه الافراد نتيجة الاحساس بالظلم مع صعوبة تغييره بالطرق الإدارية الرسمية، وتأخذ أشكال الانتقام كافة التصرفات التي تستنزف موارد المنظمة وتعوقها نحو تحقيق أهدافها التنظيمية، ويصنف بأنه تصرف مضاد للإنتاجية وغير أخلاقي.

2/3/9 توجهات قياس انتقام العاملين

من خلال مراجعة الدراسات السابقة توصل الباحثين إلى وجود اتفاق بينها لاستخدام مجموعة من العبارات بدلاً من تطوير أبعاد محددة تساهم في القياس الدقيق للسلوكيات الانتقامية للعاملين (وذلك في حدود علم الباحثين)، ويعتبر المقياس الذي طوره (Skarlicki & Folger's, 1997) هو الأساس المستخدم في معظم الدراسات المتعلقة بسلوكيات الانتقام في العمل مثل (Townsend et al., 2000; Kim & Shapiro, 2008; Wada, 2008; Iuu, 2012)، وبالتالي سيعتمد الباحثين علي هذا المقياس باعتباره أكثر المقاييس المستخدمة لقياس سلوكيات العاملين الانتقامية.

10. أسلوب البحث Research Methodology

1/10 الأسلوب المكتبي: من خلال الرجوع الي المصادر العلمية المختلفة العربية والأجنبية والمتمثلة في الكتب والدوريات والأبحاث والرسائل العلمية ذات الصلة بموضوع البحث.

2/10 الأسلوب الميداني: تمثل الغرض الأساسي من هذا الأسلوب هو جمع البيانات اللازمة وتحليلها وذلك حتى يتمكن الباحثين من التحقق من صحة او عدم صحة فروض البحث وتم ذلك من خلال تحديد ما يلي:

1/2/10 مجتمع البحث

يشتمل مجتمع البحث على جميع العاملين الإداريين وقت اجراء البحث الميداني بالمنظمات التالية (شركة جنوب الدلتا لتوزيع الكهرباء، ومصلحة الضرائب على المبيعات، وإدارة جامعة بنها، وشركة مياه الشرب والصرف الصحي) بمدينة بنها بمحافظة القليوبية، وبذلك حاول الباحثين مراعاة التنوع في الأنشطة والتخصصات بقدر الإمكان، وبناء على ما توصل اليه الباحثين من معلومات من مسؤولي الموارد البشرية (شئون العاملين) بالمنظمات محل البحث وما تسمح به من بيانات فقد بلغ حجم مجتمع البحث وقت الاستقصاء (3414) مفردة.

2/2/10 عينة البحث

طبقاً لأهداف وفروض البحث، ولتوافر البيانات الخاصة بالمجتمع في المنظمات محل البحث، اعتمد الباحثين علي عينة عشوائية طبقية نسبية Proportional Stratified Sample لتمثيل مجتمع البحث. تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة (Thompson, 2012, p59) وذلك بمعلومية حجم المجتمع الذي يبلغ (3414) مفردة، وعند مستوى ثقة 95%، وحدود خطأ قدره $\pm 5\%$ وهي حدود خطأ مقبولة في الدراسات الاجتماعية، وبلغ حجم العينة (346) مفردة.

جدول رقم (1) توزيع العينة على مستوى المنظمات محل البحث

م	مجتمع البحث	حجم المجتمع ونسبة كل منظمة لإجمالي العاملين		حجم العينة	عدد الاستجابات	نسبة الاستجابة
		النسبة	العدد			
1	إدارة جامعة بنها	50%	1694	172	153	89%
2	مصلحة الضرائب على المبيعات	14%	464	47	40	85%
3	شركة جنوب الدلتا لتوزيع الكهرباء	17%	578	59	56	95%
4	شركة مياه الشرب والصرف الصحي	20%	678	69	55	80%
	الإجمالي	100%	3414	346	(304)	(88%)

المصدر : من إعداد الباحثين اعتماداً علي إدارة الموارد البشرية (شئون العاملين) بالمنظمات محل البحث

ويوضح الجدول التالي توصيف لعينة البحث وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (2) توصيف عينة البحث

إجمالي العينة	قطاع عام						قطاع حكومي				البيان
	شركة مياه الشرب		شركة الكهرباء		ضرائب المبيعات		إدارة جامعة بنها		النوع		
	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد			
62.17	189	11.18	34	16.45	50	7.57	23	26.97	82	ذكر	
37.83	115	6.91	21	1.97	6	5.59	17	23.36	71	أنثى	
32.57	99	6.25	19	1.97	6	3.62	11	20.72	63	أقل من 30	
42.11	128	6.58	20	8.88	27	6.91	21	19.74	60	من 30 إلى أقل من 45	
25.33	77	5.26	16	7.57	23	2.63	8	9.87	30	45 فأكثر	
7.57	23	0.66	2	5.92	18	-	0	0.99	3	متوسط	
5.26	16	1.97	6	-	0	0.33	1	2.96	9	فوق المتوسط	
43.42	132	8.22	25	9.21	28	11.18	34	14.80	45	جامعي	
43.75	133	7.24	22	3.29	10	1.64	5	31.58	96	دراسات عليا	
21.05	64	7.57	23	-	0	2.63	8	10.86	33	أقل من 10	
31.91	97	2.63	8	3.62	11	3.95	12	21.71	66	من 10 إلى أقل من 15	
47.04	143	7.89	24	14.80	45	6.58	20	17.76	54	15 فأكثر	
304 (%100)	18.09		55	18.42	56	13.16	40	50.33	153	الاجمالي	
					63.49		193			اجمالي الحكومي	
	36.51		111							اجمالي القطاع العام	

المصدر: تم الاعداد بالاعتماد علي نتائج التحليل الإحصائي

3/2/10 أسلوب جمع البيانات

اعتمد الباحثين في تجميع بيانات البحث الميداني على قائمة استقصاء تم تصميمها لهذا الغرض في ضوء الدراسات السابقة حيث اشتملت القائمة على 50 عبارة لقياس متغيرات البحث، كما هو موضح بالجدول التالي:

4/2/10 الأساليب الإحصائية والأتمتة التحليلية المستخدمة بالبحث

اعتمد الباحثين على ثلاث برامج في التحليل الإحصائي للبيانات وهم: برنامج Microsoft Excel، (2010) لإدخال البيانات الأولية التي تم جمعها عن طريق قائمة الاستقصاء المصممة لقياس متغيرات البحث، كما تم استخدام برنامج (IPM SPSS, V.26) لتكويد وترميز اجابيات المستجيبين، تحديدا تم استخدام البرنامج

في تطبيق اختبارات التكرارات والنسبة، وتم الاستعانة ببرنامج (SmartPLS 3) والذي يعتبر أحد البرامج التطبيقية لمنهجية نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) Structural Equation Modeling وذلك لتصميم النموذج البنائي لمتغيرات البحث وتحديد مؤشرات جودة النموذج، وتحليل البيانات واختبار فروض البحث.

جدول رقم (3) مقاييس ومكونات متغيرات البحث

المتغيرات	الأبعاد الفرعية لكل متغير	نطاق العيارات	عدد العيارات	الأدبيات التي تم الاعتماد عليها
الخوف في العمل	1. توقع تهديد محتمل	7 : 1	15 عبارة	(Budnick et al., 2020; Thongsukmag, 2003)
	2. ضعف علاقات العمل	11 : 8		
	3. نقص المعلومات الوظيفية	15 : 12		
الارتباك التنظيمي	1. ضعف القدرات الإدارية	21 : 16	22 عبارة	(Switzer, 2013; Cohen, 1993; Yarim et al., 2021; Azeez & Hasson, 2021)
	2. الشعور بعدم الأمان	26 : 22		
	3. ضعف التواصل التنظيمي	31 : 27		
	4. إهمال اللوائح والإجراءات	37 : 32		
انتقام العاملين	50 : 38		13 عبارة	(Skarlicki & Folger's, 1997; Townsend et al., 2000; Kim & Shapiro, 2008; Wada, 2008; Iuu, 2012)

المصدر: من إعداد الباحثين

5/2/10 تقييم النموذج البنائي واختبار فروض البحث ومناقشة وتفسير النتائج

1/5/2/10 تصميم وتقييم صلاحية النموذج البنائي لفروض البحث

في ضوء نتائج تقييم صلاحية نماذج قياس متغيرات البحث والتي أوضحت صلاحية تلك النماذج، وتم تصميم النموذج البنائي الذي يوضح العلاقات السببية المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث، ويستعرض الجدول رقم (4) نتائج التحليل العاملي التوكيدي ونتائج الثبات والصدق الخاصة بالنموذج البنائي المقترح والذي صمم من أجل اختبار فروض البحث.

جدول رقم (4) معاملات التحميل ومعاملات الثبات والصدق لأبعاد متغيرات البحث

المتغير	ألفا كرونباخ	الموثوقية المركبة	متوسط التباين المفسر
الخوف في العمل (FW)	0.864	0.917	0.787
الارتباك التنظيمي (OA)	0.907	0.935	0.783
انتقام العاملين (ER)	0.944	0.951	0.602

المصدر: تم الإعداد بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق:

أ- بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ وقيمة الموثوقية المركبة لمتغير الخوف في العمل (0.864، 0.917)، كما بلغت قيمتهما لمتغير الارتباك التنظيمي (0.907، 0.935)، وبلغت قيمتهما لمتغير انتقام العاملين (0.944، 0.951) مما يعني أن التناسق الداخلي للأبعاد يُعد مقبول بدرجة مرتفعة.

ب- بلغت قيمة متوسط التباين المفسر لمتغير الخوف في العمل (0.787)، كما بلغت قيمته لمتغير الارتباك التنظيمي (0.783)، كما بلغت قيمته لمتغير انتقام العاملين (0.602) مما يشير إلي تحقق الصدق التقاربي.

اعتمد الباحثين علي نمذجة المعادلات البنائية من خلال أسلوب تحليل المسار والذي يهتم بدراسة التأثير وتحليل العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات وذلك لاختبار فروض الدراسة والحكم علي مدي صحتها من خلال قيمة P-value ومقارنتها بمستوي المعنوية 0.05 فإذا كانت P-value < 0.05 دل ذلك علي معنوية العلاقة، وكذلك من خلال قيمة المحسوبة ومقارنتها بقيمة الجدولية عند نفس مستوي المعنوية والتي تساوي 1.96 فإذا كانت المحسوبة أكبر من الجدولية دل ذلك علي معنوية العلاقة والعكس صحيح، كما اعتمد الباحثين علي قيمة المؤشرات التالية للحكم علي جودة النموذج (Hair et al, 2017., P209).

2/5/2/10 نتائج اختبار الفروض وتفسيرها

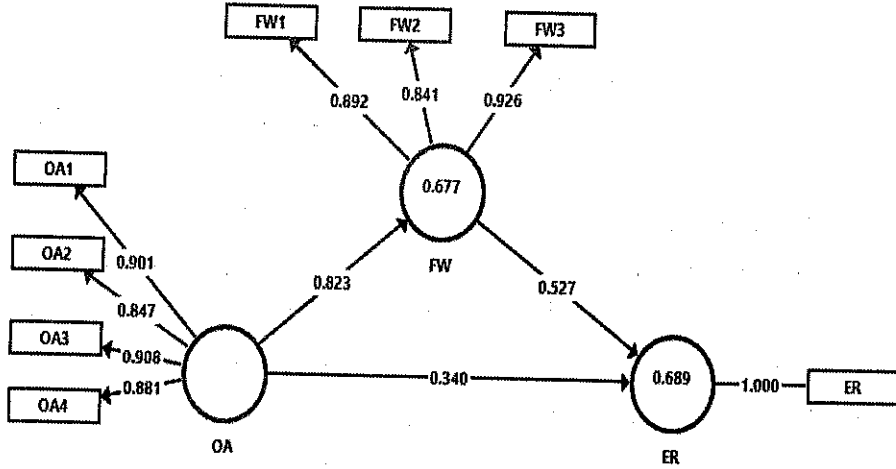
في ضوء مؤشرات جودة النموذج في الجدول التالي (جدول رقم (5)) يوضح الشكل (2) والجدول رقم (6) نتائج تحليل المسار الخاص بالنموذج البنائي والذي يوضح أثر الارتباك التنظيمي علي انتقام العاملين في ظل تأثير الخوف في العمل والذي يمكننا من خلاله اختبار فروض البحث.

جدول رقم (5) أهم مؤشرات جودة توافق النموذج والحدود المثالية للقبول

م	المؤشر	الاختصار	حدود القبول
1	معامل التحديد Coefficient of determination (مقدار مساهمة المتغير المستقل في تفسير التغيرات التي تحدث في المتغير التابع)	(R ²)	كلما اقتربت قيمته من 100% كلما كان افضل
2	حجم التأثير (مقدار مساهمة متغير ما في تحسين قيمة معامل التحديد)	(f ²)	فإذا كانت القيمة من 0.02 إلي أقل من 0.15 دل ذلك علي ضعف حجم الأثر . بينما إذا كانت القيمة بين 0.15 إلي أقل من 0.35 دل علي أن حجم الأثر متوسط. بينما إذا كانت القيمة 0.35 فأكثر دل ذلك علي قوة حجم الأثر للمتغير المراد معرفة مقدار تأثيره.
3	حجم التأثير (مقدار مساهمة متغير ما في تحسين القدرة التنبؤية للنموذج، يعتمد في حسابة علي القدرة التنبؤية خارج العينة) Q ² (Predictive Relevance)	(q ²)	
4	قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ المعايير Standardized Root Mean Square Residual	(SRMR)	كلما كانت قيمته أقل من 0.08 كلما دل ذلك علي جودة النموذج.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد علي (Hair, et al., 2017, p209)

شكل رقم (2) نموذج تحليل المسار للخوف في العمل على العلاقة بين الارتباك التنظيمي وانتقام العاملين



المصدر: تم الإعداد بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل المسار للخوف في العمل على العلاقة بين الارتباك التنظيمي وانتقام

العاملين

جدول رقم (6) نتائج تحليل المسار للخوف في العمل على العلاقة بين الارتباك التنظيمي وانتقام العاملين

P Values	قيمة ت المحسوبة	الخطأ المعياري	معامل المسار	المسار	الفرض
0.000	4.803	0.071	0.340	الارتباك التنظيمي--> انتقام العاملين	الأول
0.000	39.896	0.021	0.823	الارتباك التنظيمي--> الخوف في العمل	المسارات المباشرة
0.000	7.136	0.074	0.527	الخوف في العمل--> انتقام العاملين	الثالث
0.000	6.770	0.064	0.434	الارتباك التنظيمي--> الخوف في العمل--> انتقام العاملين	المسار غير المباشر
0.000	28.816	0.027	0.774	الارتباك التنظيمي--> انتقام العاملين	الإجمالي
$Q^2_{excluded}$	$Q^2_{included}$	f^2	R^2		معايير جودة النموذج
-	-	0.121	-	الارتباك التنظيمي	
0.599	-	0.289	0.677	الخوف في العمل	
-	0.673	-	0.689	انتقام العاملين	

الفرض	المسار	معامل المسار	الخطأ المعياري	قيمة ت المحسوبة	P Values
SRMR= 0.064					

المصدر: تم الإعداد بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

وفي ضوئه الشكل رقم (2) والجدول رقم (6) ما يلي:

أ. نتائج التحليل الإحصائي للفرض الأول

ينص هذا الفرض علي أنه "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية للارتباك التنظيمي على انتقام العاملين في المنظمات محل البحث".

حيث أشارت النتائج لمعنوية معامل المسار المباشر الأول من الارتباك التنظيمي إلي انتقام العاملين حيث كانت قيمة $(T > 1.96)$ ، وقيمة $(P\text{-value} = 0.000)$ ، وذلك عند مستوي معنوية 5%، وبلغت قيمة معامل المسار (0.340) وكانت إشارة معامل المسار موجبة وهو ما يعني أن للارتباك التنظيمي تأثير إيجابي دال احصائيا على انتقام العاملين بالمنظمات محل البحث، ويشير ذلك أنه بفرض أن الارتباك التنظيمي وجد في بيئة العمل بمقدار وحدة واحدة أدى إلي زيادة انتقام العاملين بمقدار (0.340) وحده. مما سبق يتضح صحة الفرض الأول والقائل بأنه "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية للارتباك التنظيمي على انتقام العاملين في المنظمات محل البحث".

ويتفق ذلك مع نتائج معظم الدراسات السابقة مثل: (Caruana et al., 2001, P324; De Lara & Rodriguez, 2007, P848; Fabauer, 2017, P3; Hodson, 1999, P292; Switzer, 2013, P2; Tsahuridu, 2006, P165; Yang, 2015, P6) حيث أشارت للعلاقة الإيجابية بين الارتباك التنظيمي وانتقام العاملين، وتم تفسير أسبابها لضعف الثقافة الأخلاقية في العمل، وإهمال تطبيق القيم الاجتماعية مما يدفع الأفراد لتبني السلوكيات المنحرفة التي قد تنطوي على نوايا انتقامية تجاه المسؤول عن التهديد أو الضرر. ويفسر الباحثين ذلك أن الثقافة التنظيمية لأغلبية المنظمات المصرية تدعم الانضباط والالتزام بالقوانين واللوائح في ظل تطبيق أدوات رقابية متعددة، وبالتالي ضعف القدرات الإدارية في تنفيذ لوائح وإجراءات العمل قد يؤدي الي تشجيع العاملين لتفضيل المنافع الشخصية أكثر من تحقيق أهداف العمل، ومحاولة الاستفادة قدر المستطاع من ظروف ارتباك العمل.

ب نتائج التحليل الإحصائي للفرض الثاني

ينص هذا الفرض علي أنه "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للارتباك التنظيمي على الخوف في العمل بالمنظمات محل البحث".

حيث أشارت النتائج لمعنوية معامل المسار المباشر الثاني من الارتباك التنظيمي إلي الخوف في العمل حيث كانت قيمة $(T > 1.96)$ ، وقيمة $(P\text{-value} = 0.000)$ ، وذلك عند مستوي معنوية 5%، وبلغت قيمة معامل المسار (0.823) ، وكانت إشارة معامل المسار موجبة وهو ما يعني أن للارتباك التنظيمي تأثير

إيجابي دال إحصائياً على الخوف في العمل بالمنظمات محل البحث، ويشير أنه يفرض أن الارتباك التنظيمي وجد في بيئة العمل بمقدار وحدة واحدة أدى إلى زيادة الخوف في العمل بمقدار (0.823) وحده. مما سبق يتضح صحة الفرض الثاني والقائل بأنه "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للارتباك التنظيمي على الخوف في العمل بالمنظمات محل البحث".

ويمكن تفسير الأثر الإيجابي للارتباك التنظيمي على الخوف في العمل، بأن توافر ظروف الارتباك في بيئة العمل قد تؤدي لصعوبة التواصل بين العاملين والإدارة، ونشر ثقافة تنظيمية تعتمد على انتهاك حقوق الآخرين، وبالتالي تجاهل الإدارة منع تلك الممارسات الفردية في سبيل تحقيق منافع شخصية؛ مما قد يثير مخاوفهم بشأن تدهور بيئة العمل وغموض مستقبلهم الوظيفي.

وتتفق تلك النتيجة مع دراسات (Caruana et al., 2001, P324; choi et al., 2018, P2; Sypniewska, 2017, P238; Gibaldi & Cusack, 2019, P72) حيث يُظهر الأفراد في حالة ارتباك العمل سلوكيات ومواقف معادية للبيئة المحيطة سواء على المستوى الفردي أم التنظيمي وذلك لتلبية احتياجاتهم الشخصية؛ وبالتالي فإن ظروف الارتباك تتعارض مع تعزيز الأخلاقيات والرفاهية الشخصية للعاملين، وتتسبب في الشعور باليأس والإحباط لديهم، كما ارتبط الارتباك بزيادة سلوكيات الخداع والتضليل بين أعضاء فريق العمل، كما يؤدي لتراجع أخلاقي على مستوى المنظمة؛ مما يزيد من مخاوف الأفراد حول انتشار الممارسات غير الأخلاقية.

ت. نتائج التحليل الإحصائي للفرض الثالث

ينص هذا الفرض على أنه "يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للخوف في العمل على انتقام العاملين بالمنظمات محل البحث".

حيث أشارت النتائج لمعنوية معامل المسار المباشر الثالث من الخوف في العمل إلى انتقام العاملين حيث كانت قيمة ($T > 1.96$)، وقيمة ($P\text{-value} = 0.000$)، وذلك عند مستوي معنوية 5%، وبلغت قيمة معامل المسار (0.527)، وكانت إشارة معامل المسار موجبة وهو ما يعني أن للخوف في العمل تأثير إيجابي دال إحصائياً على انتقام العاملين، حيث إنه كلما زادت مخاوف العاملين في بيئة العمل بمقدار وحدة واحدة أدى إلى زيادة انتقامهم بمقدار (0.527) وحده.

مما سبق يتضح عدم صحة الفرض الثالث والقائل بأنه "يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للخوف في العمل على انتقام العاملين بالمنظمات محل البحث".

وتتفق نتائج هذا الفرض مع نتائج بعض الدراسات التي أكدت على التأثير الإيجابي للخوف في العمل على انتقام العاملين مثل (Barling et al., 2001, P255; Cortina & Magley, 2003, P250; Porath & Pearson, 2012, P326&333; Mitchell & Ambrose, 2007, P1161) حيث أن تكرار التعرض للعنف والمضايقات في العمل دون معاقبة الفاعل يزيد من مشاعر الخوف

والغضب معاً؛ وبالتالي شعور الفرد بالظلم وما يتبعه من احتمالية تبني سلوكيات انتقامية مثل: الإهمال الوظيفي والقيام بالحد الأدنى من مسؤولياته الوظيفية خاصة في ظل إدراك ضعف نظام تطبيق العقوبات الإدارية.

وتختلف نتائج هذا الفرض مع بعض الدراسات السابقة التي تؤيد التأثير السلبي للخوف في العمل علي انتقام العاملين مثل: (Hutchinson, 2015, P3; De-Lara & Acosta, 2014, P539; Fabauer, 2017, P6; Rapp et al., 2001, P280-283; Shriver & Bodenhamer, 2018, P1371) حيث تشير الي انه من الصعوبة استجابة العامل لرغبته في الانتقام دون الشعور بالخوف من العقوبات المادية او المعنوية المترتبة على تلك السلوكيات، وبالتالي تجنب المخاطرة التي قد تولد لديهم عدة مخاوف حول مستقبلهم الوظيفي؛ مما قد يعزز سلوك الصمت ومحاولة التكيف مع الظروف المحيطة، و محاولة تحقيق التوازن بين الشعور بالخوف والأمان في العمل؛ مما قد يقلل من الانحراف السلوكي بدافع الانتقام.

ويمكن تفسير العلاقة الإيجابية بين الخوف في العمل وانتقام العاملين بأنها قد ترجع لعدة عوامل أخرى مثل: السمات الشخصية للفرد، ودرجة ونوعية التهديد المدرك، والمستوى الوظيفي، وشبكة علاقات الفرد في العمل خاصة مع المستويات الإدارية المختلفة، كذلك قد يرجع الي ان سلوك الانتقام قد يكون بشكل غير مباشر، وعلى فترات متباعدة، كما أن نسبة (62%) تقريباً من عينة البحث كانوا من الذكور حيث يغلب عليهم سمات التحدي، والإصرار والمثابرة ومحاولة تجنب التهديدات المتوقعة، نسبة (47%) تقريباً من عينة البحث كانت عدد سنوات خدمتهم 15 سنة فأكثر، إضافة إلي أن نسبة (87%) تقريباً من عينة البحث تتضمن فئة المؤهل الجامعي والدراسات العليا مما يعطي لهم الأفضلية في توقع التهديدات وتحييد آثارها بل والاستفادة منها قدر المستطاع بناءً علي تراكم خبراتهم ومهاراتهم.

ث. نتائج التحليل الإحصائي للفرض الرابع

ينص هذا الفرض علي أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخوف في العمل على العلاقة بين الارتباك التنظيمي وانتقام العاملين في المنظمات محل البحث".

حيث اشارت النتائج لمعنوية معامل المسار غير المباشر من الارتباك التنظيمي إلي انتقام العاملين في ظل تأثير الخوف في العمل حيث كانت قيمة ($T > 1.96$)، وقيمة ($P\text{-value} = 0.000$)، وذلك عند مستوى معنوية 5%، وبلغت قيمة معامل المسار المباشر من الارتباك التنظيمي إلي انتقام العاملين (0.340)، كما بلغت قيمة معامل المسار غير المباشر للارتباك التنظيمي علي انتقام العاملين في ظل تأثير الخوف في العمل (0.434)، وبالتالي فقد بلغت قيمة معامل المسار الإجمالية (0.774) وكانت إشارة معاملات المسارات موجبة وهو ما يعني وجود أثر إيجابي للخوف في العمل علي العلاقة بين الارتباك التنظيمي وانتقام العاملين.

كما ساهم متغير الخوف في العمل في تحسين قيمة معامل التحديد بمقدار (0.289) وهي قيمة حجم الأثر f^2 وهو تأثير متوسط، وبلغ حجم الأثر q^2 لمتغير الخوف في العمل علي المتغير التابع انتقام العاملين (0.227) مما يشير للتأثير المتوسط لهذا المتغير علي القدرة التنبؤية للنموذج.

$$q^2 = \frac{Q_{included}^2 - Q_{excluded}^2}{1 - Q_{included}^2} = \frac{0.673 - 0.599}{1 - 0.673} \approx 0.227$$

كما بلغت قيمة SRMR (0.06) وهي أقل من 0.08 مما يشير إلي جودة النموذج. ويمكن توضيح خطوات تحليل الوساطة (Hair et al., 2017, P248) من خلال الخطوات الثلاثة التالية:

أ. معنوية معاملي المسار من المتغير المستقل (الارتباك التنظيمي) علي متغير الخوف في العمل، ومعامل المسار لمتغير الخوف في العمل علي المتغير التابع (انتقام العاملين)، وكلاهما تحقق فيهما شرط المعنوية.

ب. معنوية معامل المسار من المتغير المستقل (الارتباك التنظيمي) على المتغير التابع (انتقام العاملين)، وقد تحقق شرط المعنوية.

ج. وكانت معاملات المسار في الخطوات السابقة (أ، ب) إيجابية ذات إشارة معامل مسار موجبة.

ويمكن توضيح الخطوات السابقة لإجراء تحليل الوساطة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (7) تحديد نوعية الوساطة البسيطة لمتغير واحد (الخوف في العمل)

نوع الوساطة ان وجدت	تحقق الوساطة	الدلالة الإحصائية $0.05 > p$	المعنوية	قيمة ت	الأثر المباشر بينهم	الارتباك التنظيمي - < انتقام العاملين
وساطة مكتملة في نفس الاتجاه الإيجابي	تم التحقق من شروط الوساطة	معنوي	0.00	4.803	0.34	
		الدلالة الإحصائية $0.05 > p$	المعنوية	قيمة ت	الأثر غير المباشر في ظل الخوف في العمل	
		معنوي	0.00	6.77	0.434	

المصدر: تم الاعداد بالاعتماد علي نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق:

التأثير المباشر من المتغير المستقل (الارتباك التنظيمي) علي المتغير التابع (انتقام العاملين) معنوي بمعامل مسار (0.34)، وكذلك معنوية التأثير غير المباشر للمتغير المستقل (الارتباك التنظيمي) علي المتغير التابع (انتقام العاملين) في ظل وجود متغير الخوف في العمل، بمعامل مسار (0.434)، وبالتالي يتحقق شرطي الوساطة الجزئية لمتغير الخوف في العمل علي العلاقة الإيجابية بين الارتباك التنظيمي وانتقام العاملين.

ويتضح بذلك أن متغير الخوف في العمل يتوسط بشكل جزئي أي وساطة مكملة في نفس الاتجاه الإيجابي للعلاقة بين الارتباك التنظيمي وانتقام العاملين.

مما سبق يتضح صحة الفرض الرابع والقائل بأنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخوف في العمل على العلاقة بين الارتباك التنظيمي وانتقام العاملين في المنظمات محل البحث". ويتسق نتيجة الفرض الرابع مع نتيجة الفرض الثالث القائل "أن متغير الخوف في العمل له تأثير إيجابي مباشر على انتقام العاملين"، وكذلك يدعم الخوف في العمل للتأثير الإيجابي للارتباك التنظيمي على انتقام العاملين.

ويفسر الباحثين الأثر الإيجابي للخوف في العمل على العلاقة بين الارتباك التنظيمي وانتقام العاملين، حيث يساهم الشعور بالخوف في ظل ضغوط ارتباك بيئة الأعمال التي تبني العاملين تغيير حالة عدم العدالة المدركة في العمل -ان وجدت-، وذلك بطرق غير مباشرة (مثل: الغياب المتكرر بدون عذر، والاستخدام الشخصي لمستزمات الوظيفة، وتأجيل أداء بعض المهام، وعدم مشاركة الخبرات الوظيفية مع الزملاء الآخرين)، وبالتالي يفضل الموظفون عدم المواجهة المباشرة مع الإدارة تحسباً لاتخاذهم إجراءات تأديبية تجاههم. ويمكن عرض النتائج النهائية لاختبار فروض البحث من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (8) النتائج النهائية لاختبار فروض البحث

الفرض	صيغة الفرض	نتيجة اختبار الفرض
H1	يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للارتباك التنظيمي على انتقام العاملين في المنظمات محل البحث.	قبول
H2	يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للارتباك التنظيمي على الخوف في العمل بالمنظمات محل البحث.	قبول
H3	يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للخوف في العمل على انتقام العاملين بالمنظمات محل البحث.	رفض
H4	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخوف في العمل على العلاقة بين الارتباك التنظيمي وانتقام العاملين في المنظمات محل البحث.	قبول

المصدر : من اعداد الباحثين

11. توصيات البحث

في ضوء نتائج البحث، يمكن عرض التوصيات التالية حول متغيرات البحث وهم: الخوف في العمل، والارتباك التنظيمي، وانتقام العاملين:

1. ضرورة اكتشاف ومعالجة مخاوف الأفراد في العمل من خلال تقديم المرؤوسين للتقارير التي توضح الصورة الحقيقية لظروف أداء مهام العمل، وليست الصورة التي يرغب فيها المدير.

2. تنمية مهارات الذكاء الاجتماعي لدى المديرين من خلال دعم الإدارة العليا لتجنب استخدام الخوف كأداة إدارية.
3. تنمية الجوانب القيادية لدى المديرين من خلال تنمية مهارات التواصل والاستماع والتعاطف وتشجيع السلوكيات الأخلاقية وتجنب تفضيل المصالح الشخصية.
4. تفعيل وتحديث لوائح وإجراءات العمل بشكل دوري من خلال ضمان فهم العاملين للوائح والإجراءات بشكل صحيح، والتحديد الواضح لحدود السلطة والمسؤولية لكل وظيفة.
5. دعم الإدارة لمنع الظلم والضيغوظ الوظيفية داخل العمل من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على مستقبلهم المهني، وتعزيز الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.

12. اقتراحات لبحوث مستقبلية

- في ضوء محددات البحث يمكن اقتراح أفكار لأبحاث مستقبلية لم يتم تناولها في البحث الحالي:
- 1- ما زالت هناك حاجة لمزيد من الدراسات بهدف التحقق من ثبات وصدق مقياس الارتباك التنظيمي، والخوف في العمل في البيئة المصرية.
 - 2- اقتصر البحث الحالي على تناول الارتباك من المنظور التنظيمي لبيئة العمل، لذلك يمكن تناول نفس موضوع البحث، ولكن بدراسة دور الارتباك الفردي للعاملين وأثره في توجههم للانتقام.
 - 3- الحاجة لدراسات تبحث إمكانية التوصل للأبعاد الرئيسية لمتغير انتقام العاملين.
 - 4- تطبيق موضوع هذا البحث على صناعات ومجموعات مهنية تختلف عن مجتمع البحث الحالي مثل: الشركات الخاصة أو الشركات متعددة الجنسيات في مصر.
 - 5- تطوير نموذج للمؤشرات الرئيسية للارتباك الإداري في المنظمات المصرية.

13. قائمة المراجع

1. المراجع العربية
أبو زيد، حماده فوزي ثابت. (2018). إدارة السلوك التنظيمي: إعادة هندسة سلوكيات الأفراد وبناء الفعالية التنظيمية. الطبعة الأولى، دار الرحمة للطباعة، القاهرة.
- عبد الهادي، احمد إبراهيم (1991). القيم الثقافية البيروقراطية وتأثيراتها على أنماط سلوك العاملين بالأجهزة الحكومية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 15(1)، 263-308.
- سعيد، سامح محمد محمد محمد. (2019). دور الثقافة الأخلاقية في الحد من تأثير المخاطر الأخلاقية على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على بعض المنظمات في مصر. رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة بنها.

2. المراجع الاجنبية

- Abdul Rahim, A. R. A., Noranee, S., Othman, A. K., Shabudin, A., & Anis, A. (2018). Organization restructuring: The influence of interpersonal conflict, anomie, and trust in management on counterproductive work behaviour. *International Journal of Management and Sustainability*, 7(2), 83-92.
- Abreu, E., Aguiar de Souza, M., & de Oliveira Fleury, L. F. (2018). Influence of Anomie and Organizational Commitment on the Turnover Intention in Organizations. *Actualidades en Psicología*, 32(125), 51-69.
- Ahmadi, A., Bernd V., Claire C. (2016). "An Initial Framework for the Role of Leader Fear in the Knowing-Doing Gap of Leadership". *Research on Emotion in Organizations*, 12, 313-340.
- Antoniadou, M., Sandiford, P. J., Wright, G., & Alker, L. P. (2018). Workplace Fear: A Phenomenological Exploration of the Experiences of Human Service Workers. *Research on Emotion in Organizations*, 14, 271-297.
- Ashkanasy, N. M., & Nicholson, G. J. (2003). Climate of fear in organizational settings: Construct definition, measurement and a test of theory. *Australian Journal of Psychology*, 55(1), 24-29.
- Azeez, L. A., & Hasson, S. M. A. (2021). Reducing Organizational Anomie in Light of Entrepreneurial Behavior. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 27(130), 25-39.
- Bae, C. Y., & Shin, J. G. (2016). The Effect of The Supervisor's Transformational Leadership on Employees' Work Engagement: Focusing on the Mediating Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Anomie. *The Journal of The Korea Contents Association*, 16(11). 281-307.
- Barclay, L. J., Skarlicki, D. P., & Pugh, S. D. (2005). Exploring the role of emotions in injustice perceptions and retaliation. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 629.
- Barlett, C. P., Madison, C., DeWitt, C. C., & Heath, J. B. (2019). The moderating effect of dispositional fear of retaliation on the relationship between provocation and aggressive behavior. *Personality and Individual Differences*, 138, 257-265.
- Barling, J., Rogers, A. G., & Kelloway, E. K. (2001). Behind closed doors: in-home workers' experience of sexual harassment and workplace violence. *Journal of occupational health psychology*, 6(3), 255.
- Bedi, A., & Schat, A. C. (2017). Employee revenge against uncivil customers. *Journal of Services Marketing*, 31(6), 636-649.
- Bjarnason, V. (2015). Anomie and Timing. *International Journal of Business and Social Science*, 6(3). 82-93.
- Bohnke, J. M. (2000). *An analysis of cognitive discrepancies regarding supervisors' use of fear as a management tool in the workplace.* (Doctoral Dissertation, University of La Verne, California).
- Budnick, C. J., Rogers, A. P., & Barber, L. K. (2020). The fear of missing out at work: Examining costs and benefits to employee health and motivation. *Computers in Human Behavior*, 104, 106-161.

- Caruana, A., Ramaseshan, B., & Ewing, M. T. (2001). Anomia and deviant behaviour in marketing: Some preliminary evidence. *Journal of Managerial Psychology*, 16 (5), 322 – 338.
- Chen, H., & Eyoun, K. (2021). Do mindfulness and perceived organizational support work? Fear of COVID-19 on restaurant frontline employees' job insecurity and emotional exhaustion. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102850.
- Choi, Y. H., Myung, J. K., & Kim, J. D. (2018). The effect of employees' perceptions of corporate social responsibility activities on employee deviance: The mediating role of anomie. *Sustainability*, 10(3), 1-20.
- Cohen, D. V. (1993). Creating and maintaining ethical work climates: Anomie in the workplace and implications for managing change. *Business Ethics Quarterly*, 3(4), 343-358.
- Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2003). Raising voice, risking retaliation: Events following interpersonal mistreatment in the workplace. *Journal of occupational health psychology*, 8(4), 247.
- Cure, L. K. (2009). *Fear Within the Workplace: A Phenomenological Investigation of The Experience of Female Leaders* (Doctoral Dissertation, Capella University).
- Dahm Patricia C. and Greenbaum Bruce E. (2019). Leadership through love and fear: an effective combination. *Journal of Managerial Psychology*, 34(5), 326-338.
- De Lara, P. Z. M., & Rodríguez, T. F. E. (2007). Organizational anomie as moderator of the relationship between an unfavorable attitudinal environment and citizenship behavior (OCB). *Personnel Review*. 36(6). 843-866.
- De Lara, Pablo Zoghbi Manrique. (2006). Fear in organizations: Does intimidation by formal punishment mediate the relationship between interactional justice and workplace internet deviance?. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 580-592.
- De Lara, Zoghbi-Manrique, P., & Suárez-Acosta, M. A. (2014). Employees' reactions to peers' unfair treatment by supervisors: The role of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 122(4), 537-549.
- De Souza, Daniel Oswaldo Santana, Tomei, Patrícia Amélia. (2016). Fear of failure in the workplace among Brazilian employees, *Academia Latin American Journal of Administration*, 29(4), 407-418.
- Decoster, S., Stouten, J., & Tripp, T. M. (2019). When Employees Retaliate Against Self-Serving Leaders: The Influence of the Ethical Climate. *Journal of Business Ethics*, 1-19, doi.org/10.1007/s10551-019-04218-4
- Fabauer, G. (2017). *Behavioral Effects of Output-oriented Performance Management*. Paper presented at 10th International Critical Management Studies Conference, Liverpool, United Kingdom.
- Fandino, A., Souza, M. A., Formiga, N. S., Menezes, R., & Bentes, S. R. (2015). Organizational anomie, professional self-concept and organizational support perception: theoretical model evidences for management. *International Journal of Business and Social Science*, 6(11), 1-10.

- Formiga, N.S., Ribeiro, A.W.A.R., & Estevam, I.D. (2018). Evidence of the factorial invariance of the organizational anomie scale in Brazilian workers. *Psychology. Portal of Psychologists*, 1(6), 1-22.
- Gibaldi, C., & Cusack, G. (2019). Fear in the Workplace. *Review of Business*, 39(1), 60-74.
- Gill, M. J., & Burrow, R. (2018). The function of fear in institutional maintenance: Feeling frightened as an essential ingredient in haute cuisine. *Organization studies*, 39(4), 445-465.
- Goergen, C., Pauli, J., Cerutti, P., & Perin, M. (2018). The organizations. Justice, trust and retaliatory attitude: a study in a company the metal-mechanic sector. *Cuadernos de Administración Universidad del Valle*, 34(62), 33-49.
- Guo, L., Decoster, S., Babalola, M. T., De Schutter, L., Garba, O. A., & Riisla, K. (2018). Authoritarian leadership and employee creativity: The moderating role of psychological capital and the mediating role of fear and defensive silence. *Journal of Business Research*, 92, 219-230.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, second edition. Sage publications.
- Hareli, S., Shomrat, N., & Biger, N. (2005). The Role of Emotions in Employees' Explanations for Failure in The Workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 20(8), 663-680.
- Hodson, R. (1999). Organizational anomie and worker consent. *Work and occupations*, 26(3), 292-323.
- Hutchinson, D. M. (2015). Employee retaliation against abusive supervision: testing the distinction between overt and covert retaliation (Master's thesis, College of Arts and Sciences, University of South Florida).
- Jain, A. K. (2015). An interpersonal perspective to study silence in Indian organizations: investigation of dimensionality and development of measures. *Personnel Review*, 44(6), 1010-1036.
- Johnson, J. L., Martin, K. D., & Saini, A. (2011). Strategic culture and environmental dimensions as determinants of anomie in public-traded and privately-held firms. *Business Ethics Quarterly*, 21(3), 473-502.
- Jones D. A. (2009). Getting even with one's supervisor and one's organization: relationships among types of injustice, desires for revenge, and counterproductive work behaviors, *Journal of Organizational Behavior*, 30, 525-542.
- Kiewitz, C., Restubog, S. L. D., Shoss, M. K., Garcia, P. R. J. M., & Tang, R. L. (2016). Suffering in silence: Investigating the role of fear in the relationship between abusive supervision and defensive silence. *Journal of applied psychology*, 101(5), 731-742.
- Lab luu. (2012). the counterproductive effects of moods on organizational retaliation behavior in reaction to injustice in the workplace (Master's thesis, California state university).

- Lebel, R. D. (2012). *Overcoming the fear factor: Exploring what leads employees to speak up despite fear*. (Doctoral Dissertation, University of Pennsylvania).
- Maizeray, L., & Janand, A. (2015). Seneca: Appeasing The Sting of Management Fears: Insights Into Management Based on Seneca's Dialogues With Lucilius, Marcia And Helvia. *Society and Business Review*, 10(2), 170-177.
- Martin, K. D., Johnson, J. L., & Cullen, J. B. (2009). Organizational change, normative control deinstitutionalization, and corruption. *Business Ethics Quarterly*, 19(1), 105-130.
- McKenna, R. J., & Tsahuridu, E. E. (2001). Must managers leave ethics at home? Economics and moral anomie in business organisations. *Philosophy of Management*, 1(3), 67-76.
- Men, L., & Robinson, K. (2018). It's about how employees feel! examining the impact of emotional culture on employee-organization relationships. *Corporate Communications: An International Journal*, 23(4), 470-491.
- Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of applied psychology*, 92(4), 1159-1168.
- Murphy, C. (2016). Fear and leadership in union organizing campaigns: An examination of workplace activist behavior. *Journal of Workplace Rights*, 6(1), 1-11.
- Ntayi, J. M., Ahiauzu, A., & Eyaa, S. (2011). Psychological climate, catharsis, organizational anomie, psychological wellness and ethical procurement behaviour in Uganda's public sector. *Journal of Public Procurement*, 11(1), 1-32.
- Paciello, M., Fida, R., Tramontano, C., Ghezzi, V., & Barbaranelli, C. (2019). Phenomenological configurations of workplace bullying: A cluster approach. *Personality and Individual Differences*, 151, 1-6.
- Paterson, S. (2016). Neuroscience as a basis for HR practices. *Strategic HR Review*, 15(4), 162-167.
- Porath, C. L., & Pearson, C. M. (2012). Emotional and behavioral responses to workplace incivility and the impact of hierarchical status. *Journal of Applied Social Psychology*, 42, 326-357.
- Rapp, D., Silent, X., & Silent, Y. (2001). The implications of raising one's voice in educational leadership doctoral programs: Women's stories of fear, retaliation, and silence. *Journal of School Leadership*, 11(4), 279-295.
- Rashid, M., & Rizvi, S. T. H. (2020). Impact of Workplace Bullying on Employee Creativity. Role of Workplace Fear, Employee Silence, and Psychological Capital. *RADS Journal of Business Management*, 2(2), 59-78.
- Shriver, T. E., & Bodenhamer, A. (2018). The enduring legacy of Black lung: environmental health and contested illness in Appalachia. *Sociology of health & illness*, 40(8), 1361-1375.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of applied Psychology*, 82(3), 434-443.

- Skarlicki, D. P., Barclay, L. J., & Pugh, D. S. (2008). When explanations for layoffs are not enough: Employer's integrity as a moderator of the relationship between informational justice and retaliation. *Journal of occupational and organizational psychology*, 81(1), 123-146.
- Switzer, T. G. (2013). *Measuring Normlessness in the Workplace: A Study of Organizational Anomie in the Academic Setting* (Doctoral dissertation, Antioch University, USA).
- Sypniewska, B. A. (2017). Work anomie in an organization. *International Journal of Contemporary Management*, 16(2), 235-265.
- Thongsukmag, J. (2003). *Fear in the workplace: The relationships among sex, self-efficacy, and coping strategies*. (Doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University).
- Townsend, J., Phillips, J. S., & Elkins, T. J. (2000). Employee retaliation: The neglected consequence of poor leader-member exchange relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(4), 457- 463.
- Wada, A. (2008). *Retaliation behavior in the group context: Responses to perceived justice* (Master's thesis, Department of Psychology, California State University).
- Wang, Q., Bowling, N. A., Tian, Q. T., Alarcon, G. M., & Kwan, H. K. (2018). Workplace harassment intensity and revenge: Mediation and moderation effects. *Journal of Business Ethics*, 151(1), 213-234.
- Yang, A. (2015). *Quantifying anomia: development of a scale* (master's thesis, College of Science and Mathematics California State University, USA).
- Yarım, M. A., Akan, D., & Morkop, S. (2021). A Scale Development Study: Reliability and Validity Study of the Organizational Anomie Scale. *Is Ahlaka Dergisi*, 14(2), 411-421.
- Yeol-Kim T., Shapiro D. L. (2008). Retaliation against supervisory mistreatment: Negative emotion, group membership, and cross-cultural difference. *International Journal of Conflict Management*, 19(4). 339-358.

