



مجلة التجارة والتمويل

[/https://caf.journals.ekb.eg](https://caf.journals.ekb.eg)

كلية التجارة – جامعة طنطا

العدد : الرابع

ديسمبر 2022

الدور الوسيط لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في العلاقة بين الصمت
التنظيمي ونوايا ترك العمل: دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات
الخدمات بمحافظة الغربية

د. مروة محمد محمد علي البطريق

معهد مصر العالي للتجارة والحاسبات بالمنصورة، مصر.

الدور الوسيط لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في العلاقة بين الصمت التنظيمي ونوايا ترك العمل: دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الغربية
الملخص:

هدف البحث إلى اختبار الدور الوسيط لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية كمتغير وسيط في تعديل قوة العلاقة بين الصمت التنظيمي ونوايا ترك العمل لدي العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الغربية. وتم إجراء البحث على عينة من العاملين بمديريات الخدمات حيث بلغ حجم العينة ٣٦٠ مفردة، وتم جمع البيانات الأولية باستخدام قائمة الاستقصاء تم توزيعها على مفردات العينة، وبلغ عدد الفوائم الاستقصاء الصحيحة (٢٩٦) قائمة بمعدل استجابة (٨٢٪)، وتم تحليل البيانات باستخدام وسائل الإحصاء الوصفي والاستدلالي بالاعتماد على الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وقد توصل البحث وإلى مجموعة من النتائج تمثلت أهمها أن هناك تأثير معنوي لأبعاد الصمت التنظيمي على كلاً من نوايا ترك العمل وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. كما يوجد تأثير معنوي لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية على نوايا ترك العمل، ويوجد تأثير لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في العلاقة بين كل أبعاد الصمت التنظيمي ونوايا ترك العمل ماعدا بعد الصمت الانحرافي. وأخيراً قدم البحث مجموعة من التوصيات التي يؤمل اتباعها للحد من سلوكيات الصمت التنظيمي وتخفيض سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وزيادة سلوكيات الصوت للعاملين وتخفيض مستوى نية العاملين لترك العمل في مديريات الخدمة محل البحث.

الكلمات المفتاحية: سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية-الصمت الوظيفي-نوايا ترك العمل-مديريات الخدمات العامة.

The mediation of anti-productive work behaviors in the relationship between organizational silence and job quitting intentions: an applied study on the employees of the services directorates in Gharbia Governorate

Abstract:

The aim of the research is to test the role that anti-productive work behaviors can play as a mediating variable in modifying the strength of the relationship between organizational silence and intentions to leave work among workers in service directorates in Gharbia Governorate. The research was conducted on a sample of workers in the service directorates, where the sample size was (360) items and the primary data was collected using a survey list that was distributed to the sample items. The number of correct survey lists was (296) lists with a response rate of (82%), and the data were analyzed using descriptive and inferential statistics using statistical packages for social sciences (SPSS). The research reached a set of results, the most important of which is that there is a significant effect of the dimensions of organizational silence on both the intentions to leave work and the anti-productive work behaviors. There is also a significant effect of anti-productive work behaviors on intentions to leave work, and there is an effect of anti-productive work behaviors in the relationship between all dimensions of organizational silence and intentions to leave work except after the deviant silence. Finally, the research presented a set of recommendations that it is hoped to follow to reduce organizational silence behaviors, reduce anti-productive work behaviors, increase voice behaviors for employees, and reduce the level of employees' intention to leave work in the service directorates in question.

Keywords: anti-productive work behaviors- job silence- intentions to leave work - public service directorate

١- مقدمة:

تسعى منظمات الاعمال الحديثة إلى جذب أفضل كفاءات الموارد البشرية والمحافظة عليها، لتكون بمثابة رأس مال بشري هام يمكن هذه المنظمات من تحقيق اهدافها وكسب ميزة تنافسية. وقد أولت هذه المنظمات أهمية خاصة لموضوع التغيب عن العمل ودوران العمالة، حيث تسعى للمحافظة على العمالة الكفؤة بالإضافة إلى ضمان مستوى أداء عالي، لأن الفشل في استثمار العنصر البشري يؤدي إلى تحمل المنظمات تكلفة عالية (العبيدي، ٢٠١٣) ويعتبر العنصر البشري هو المؤهل والقادر على تحمل ضغوط العمل، وصعوباته، وتبعاته، وتحدياته بكافة أنواعها وأشكالها، كما يعتبر الركيزة الأساسية لهذه الإنجازات، فهو أهم عوامل نجاح المنظمات خاصة في القطاع الخدمي، ومن الضروري أن يعمل هذا القطاع بجهد للاحتفاظ بأفضل موارده البشرية التي يمتلكها ليحقق أهدافه (Mxenge et al., 2014).

يعتبر مصطلح الصمت التنظيمي من المصطلحات الحديثة، التي لها تأثير على عمليات التنمية والتطوير الإداري في المنظمات وبالتالي تتأثر كفاءة وفاعلية المنظمات، يمثل الصمت التنظيمي الموقف العام للعاملين في المنظمات تجاه القضايا التي تحدث فيها، فهو خيار سلوكي ونفسي يؤثر على الأداء العام للمنظمات وعلى سلوك العاملين، حيث أن التعبير عن أفكارهم ورؤياهم التنظيمية والوظيفية، مع ضمان مشاركة فعالة في حل المشكلات، ومحصلة ذلك تحسين محتوى العمل وتطوير المنظمة، وذلك لن يتجسد إلا في كنف مناخ تنظيمي ملائم وإيجابي، يعزز من ثقة الأفراد بأنفسهم، ويؤمن بقدراتهم وإمكاناتهم، ويمهد الطريق للاستثمار في خبراتهم وكفاءتهم، يحترم توجهاتهم ومساعدتهم، ويفتح المجال لاقتراحاتهم دون قيود ولا خوف. في مقابل ذلك قد يتبنى العاملون الصمت وحجب أفكارهم، معلوماتهم وآرائهم حول مسائل العمل. فصمت العامل قد يتسبب في جو تنظيمي سلبي مما يشكل تهديدا حقيقيا للمؤسسة ولوحظ أن كثيرا من الموظفين في العديد من المنظمات يفضلون الصمت وعدم التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم حول حل المشكلات المتعلقة بالمنظمة سواء بالإيجاب أو بالسلب مما يمثل عائق أمام الإدارة العليا في تحقيق أهداف المنظمة والتشجيع على الابتكار،

وجاء مفهوم الصمت التنظيمي ليوضح حالة العاملين بالمنظمة حيث أتضح أنه مؤشر هام يدل على غياب الرضا الوظيفي، وضعف الاتصال، وقلة الإبداع، وجمود الفكر في المنظمة، فالصمت ليس ظاهرة صحيحة وسليمة دائماً، ولا يعكس إلا عن وجود مشكلة كبيرة تواجه الأفراد وتعوقهم من طرح الأفكار الإبداعية والمفيدة، وتقديم مبادراتهم ومساهماتهم الفاعلة، فهو دليل قاطع على وجود مشكلات تنظيمية حقيقية تعبت بالمنظمة وأفرادها وتحول بينها وبين نجاحاتها وتحقيق أهدافها (Brian, 2019; Shoss et al., 2016)

تشير سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة إلى مجموعة السلوكيات الموجهة نحو المنظمة، وتشمل الغياب، وإهدار وقت العمل، وإساءة استخدام أصول المنظمة والانحراف في الإنتاج والتخريب. (Bennett & Robinson, 2000) وتؤكد العديد من الدراسات علي التأثير السلبي لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة علي كفاءة وفعالية المنظمة من خلال معدلات دوران العمل، وانخفاض الأداء الوظيفي، والتأثير علي عمليات الجذب والاحتفاظ بالموظفين، وانخفاض جودة الخدمات المقدمة للعملاء، وتشويه صورة المنظمة أمام العملاء والمجتمع، الأمر الذي يصل في بعض الأحيان إلي إنهيار المنظمة بالكامل (Liu Zhen & XU Meixin, 2012; Hakstian & Tweed, 2002; Catabulga & Burtaverde, 2012)

في الآونة الأخيرة بدأت النية في ترك العمل تطرح نفسها كظاهرة بشكل متواتر في جميع القطاعات، وباعتبار قطاع المديرية الخدمية من القطاعات المهمة والتي ستعنى بدفع عجلة التحول الرقمي بمصر لدعم خطط الدولة للتنمية، وترشيد استخدام مواردها ومكافحة الفساد المالي والإداري، وتحقيق إنجاز حضاري متميز في الخدمات المقدمة للمواطنين، فكان لزاماً على هذا القطاع الاهتمام بالاحتفاظ بموارده البشرية الماهرة، حيث إن فقدانها يشكل أمراً غاية في الصعوبة، والأصعب من ذلك هو أن تترك العمل دون الاستفادة من كل ما تحمله من معرفة وخبرة. فترك العمل يحمل هذا القطاع المهم تكاليف باهظة ملموسة كتكاليف الاستقطاب، والتعيين، والتدريب، وتكاليف إنتاجية، وتكاليف غير ملموسة كعدم رضا العملاء، وضعف سمعة المنظمة. (zhang et al., 2012)

في ضوء ما سبق، فإن الباحثة تسعى إلى تحليل العلاقة بين الصمت التنظيمي ونوايا ترك العمل لدى العاملين في مديريات الخدمات العامة بمحافظة الغربية مع تحديد دور سلوكيات العمل المضادة كمتغير وسيط في تلك العلاقة، حيث تأمل الباحثة أن تساعد نتائج البحث مديريات الخدمات العامة في مصر بوجه عام ومديريات الخدمات بمحافظة الغربية بوجه خاص من الحد من انتشار سلوكيات العمل المضادة وما يتبع ذلك من انتشار ظاهرة الصمت التنظيمي ومن ثم ترك العمل.

تعرض الباحثة فيما يلي الإطار النظري والدراسات السابقة لكل متغير من متغيرات الدراسة ومشكلة الدراسة، وأهداف وأهمية وفروض ومنهجية الدراسة وأخيراً نتائج وتوصيات البحث وتوجهات البحوث المستقبلية.

٢- الإطار النظري

تتناول الباحثة الإطار النظري للدراسة من حيث مفهوم كل متغير وأبعاد قياسه وذلك

على النحو الآتي:

١/٢ الصمت التنظيمي

أ. مفهوم الصمت التنظيمي:

إن اختيار الموظفين المحافظة على أفكارهم ووجهات نظرهم ومقترحاتهم، يؤدي إلى العديد من الآثار السلبية على المنظمات وعلى الفرد نفسه، فالموظفين الذين لا يتواصلون مع مدراءهم يشعرون دائماً بأنه ليس لديهم مكانة ولا توجد لديهم أهمية أو قيمة في المنظمة، وهذا يؤدي إلى انخفاض الدافع والرضا لديهم (عوجه، ٢٠١٩)

تعددت تعريفات الصمت التنظيمي فذهب (Nafei, 2016) بأنه "ذاك التصور المشترك لدى بعض الموظفين الذي يحد من مشاركتهم في تقديم معارفهم المتعلقة بقضايا وسياسات المنظمة".

ويرى (Saglam, 2018) بأن الصمت التنظيمي هو "عدم قدرة التابعين عن الإفصاح عما يمتلكونه من مشاعر وآراء بخصوص المشاكل الرئيسية التي تعترض بيئة العمل التنظيمي وعدم أخذ دورهم في تقديم أي مقترح عن هذه المشاكل" (بورمانه، ٢٠٢١).

وعرف أيضاً بأنه مجموعة التصورات الموجودة والمشاركة بين الموظفين وهي التي تحد من مشاركتهم في إظهار معرفتهم بالقضايا والسياسات التنظيمية ويتردد الموظف في الحديث عن مشاكل العمل خوفاً من أن يساء فهمه من خلال مديره المباشر، مما يؤثر على علاقته بزملائه (Zhang et al., 2018).

كما عرف (Liang & Wang, 2016) الصمت التنظيمي بأنه "عملية تنظيمية تعني أن الموظفين لا يعبرون عن أفكارهم ومعلوماتهم بصورة متعمدة، مما قد يساهم في تغيير ظروف المنظمة، وبالتالي يؤثر سلباً على عملية التغيير والتطوير التنظيمي، مما يؤدي إلى إهدار التكلفة وطاقات العاملين".

وعرف (عبد الوهاب، ٢٠١٨) الصمت التنظيمي بأنه "اختيار العاملين الاحتفاظ بالمعلومات والاقتراحات المهمة، وذلك لعدم قدرتهم على التعبير عن أفكارهم حول المشاكل التنظيمية، أو لخوفهم من رد الفعل السلبي من الإدارة. كذلك فقد ذكر بعض الباحثين أن مفهوم الصمت التنظيمي قد يستند إلى الخوف وحماية الذات أو الميل الاجتماعي أو الإذعان للحفاظ على العلاقات القائمة". (العيسوي، ٢٠١٩)

بناءً على ما سبق يمكن أن نخلص إلى أن الصمت التنظيمي هو ميل الموظفين إلى الامتناع عن التصريح والإدلاء بأي أفكار أو مقترحات من شأنها أن تساهم في عملية التحسين والتطوير التنظيمي، أو أي رأي يخدم المصلحة العامة للمؤسسة، أو الإخبار عن مشاكل العمل والقضايا التنظيمية المتعلقة بأداء المنظمة بشكل عام.

ب. الآثار المترتبة على الصمت التنظيمي:

يشير الصمت التنظيمي إلى العديد من الآثار السلبية تتمثل أهمها في (عبد الله ورمضان، ٢٠١٩)، (Tan & Noor, 2013)

- الصمت التنظيمي له تأثير سلبي كبير على المنظمة: ويمكن أن يؤدي إلى معدلات عالية من عدم الرضا ويأتي في شكل الغياب عن العمل ودوران العمل وغير ذلك من السلوكيات غير المرغوب فيها، والاتصال هو مفتاح نجاح المنظمة وذلك عندما تكون المنظمة صامتة يتأثر نظام الاتصال داخل المنظمة، مما

يتسبب في الإضرار بالوظيفة العامة للمنظمة حيث إن صمت المنظمة يعرقل روح الإبداع وأيضا يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين.

- الصمت التنظيمي له العديد من النتائج والآثار السلبية على العاملين أنفسهم. فالعاملين اللامبالون هم نتيجة الصمت التنظيمي، واللامبالاة تجعل العاملين يشعرون بأنهم مجرد تروس في آلة المصنع ويمكن أن تتطور الأمور إلى الأسوأ وهو الشعور بالاكئاب أو بعض المشكلات الصحية التي تدفعهم إلى تعاطي المخدرات للخروج من هذه المشكلة الذي يؤدي بدوره إلى تفاقم المشكلة ويجلبها إلى وضع أكثر سوء.

- يمكن أن يؤدي الصمت التنظيمي إلى عدم اكتراث الأفراد بمنظماتهم وعملهم، مما يؤدي إلى انخفاض مستويات الأداء المؤسسي، مما قد يؤدي إلى أضرار مادية كبيرة للمنظمة، ويمكن أن يؤدي أيضاً إلى نقص المشاركة في العمل وتقديم الأفكار والمقترحات التطويرية.

- هناك مثال آخر لتأثير الصمت التنظيمي على الموظفين مفسر من قبل بعض الباحثين، يشير إلى أن الصمت التنظيمي يؤثر على رفاهية الموظفين الشخصية، ويزيد من إجهادهم، ويجعلهم يشعرون بالذنب لأنهم غالباً ما يرون التغيير ويعتقد معظم الموظفين أن الصمت التنظيمي يضر المنظمة فقط، ولكن الحقيقة هي أنه يضر كل من المنظمة والموظفين.

وبناء على ما سبق، يمكن القول إن الصمت التنظيمي يشير إلى السلوكيات السلبية للعاملين المتجه نحو امتناعهم عن التعبير والمشاركة بأفكارهم، أو تقديم معلومات، أو مقترحات متعلقة بالمنظمة ومشكلاتها الحالية أو المتوقعة تجنباً لأي ردود أفعال أو نتائج سلبية قد تترتب على ذلك.

بناء على بعض الدراسات التي تناولت الصمت التنظيمي يمكن للمؤسسات معالجة هذه الظاهرة من خلال القيام بما يلي (محمد والرميدي، 2021) على القيادات الادارية توفير مناخ عمل يحفز ويشجع جميع الأطراف الفاعلين من خلال:

- المشاركة في عملية اتخاذ القرارات من خلال إتاحة الفرصة للجميع بتقديم الأفكار والمعلومات المتعلقة بشؤون العمل والتنظيم.
- العمل على تمكين الأساتذة والموظفين، من خلال تحميلهم المسؤولية من جهة ومنحهم بعض الصلاحيات والاستقلالية من جهة أخرى.
- تحقيق مبدأ العدالة التنظيمية والتقييم العادل للموظفين، مع ضمان تفعيل التغذية العكسية التي يمكن الاستفادة منها في عملية تصحيح الأخطاء المسجلة.
- الاستماع لآراء جميع الأطراف الفاعلين، والاهتمام بمختلف وجهات النظر، سواء كانت معارضة أو مؤيدة لسياسة الإدارة مع الأخذ بعين الاعتبار المقترحات والمبادرات الجيدة التي تخدم مصلحة المنظمة، وتشجيع الجميع على الإبداع والابتكار.
- الحرص على اختيار وتعيين أفضل الكفاءات في مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة، والعمل على تكوينهم وتدريبهم باستمرار على طرق التسيير الحديثة في الجانب الإداري التقني وكذلك الاهتمام بالجانب النفسي لكل القيادات والمسؤولين.
- تنمية وتطوير سلوكيات الموظفين والعمل على تحسين تصرفاتهم بصفة دائمة.
- الرفع من الروح المعنوية والعمل على تحقيق الرضا الوظيفي لجميع العاملين.
- الحد من مقاومة التغيير في المنظمات، وتعزيز التطوير التنظيمي في كافة المجالات.

ج- أبعاد الصمت التنظيمي:

بمراجعة الباحثة للعديد من الأدبيات السابقة التي تناولت أبعاد الصمت التنظيمي سوف تعتمد الباحثة على الأبعاد التي قدمها (Brinsfield, 2013) باعتبارها أكثر الأبعاد شمولاً واستخداماً في الأدبيات السابقة وهي:

- **صمت الإذعان أو القبول:** هو الشكل الأول للصمت، المعروف باسم الصمت المستقر، والذي يخفي الأفكار والمعلومات والآراء المتعلقة بالمنظمة من أجل تجنب الخلافات مع الرؤساء ولا يعتبر الصمت مجرد غياب الصوت فهناك أشكال مختلفة للصمت مدفوعة بدوافع الموظفين المختلفة عندما يصف معظم

الأشخاص سلوك شخص آخر بأنه صامت، مما يعني عادة أن الشخص لا يقوم بأي نشاط كان وهناك أيضا شعور بالصمت في حالة أن الموظف لديه أفكار ومعلومات وآراء، لكنه لن يتمكن من التعبير عنها لأن الزملاء لم يساعده (Akbarian et al., 2015).

- **الصمت الدفاعي:** هو الصمت الذي ينتج عن الخوف الشخصي من عواقب التحدث في أمور تؤدي إلى المساءلة وبمصطلح آخر يسمى الصمت الهادي، والصمت الدفاعي هو الصمت عن حجب الأفكار أو المعلومات أو الآراء المتعلقة بالعمل والذي يعتبر طريقة من طرق الحماية الذاتية على أساس الحرص على عدم فقدان السمعة الصمت الراسخ وهو أيضا شعور الفرد بالخوف من تقديم أي معلومة تجنباً للإضرار بمصالح الآخرين (Morrison & Milliken, 2000)
- **الصمت الاجتماعي:** هو سلوك اختياري مقصود هادف يركز على الآخرين من خلال حجب معلومات وأفكار ذات علاقة بالعمل لدوافع تعاونية ويحدث الصمت الاجتماعي الايجابي أيضا في حالة حماية زميلا في العمل او حماية المنظمة. (Knoll et al., 2019)
- **الصمت الانحرافي:** يعني ان العاملين قد يفضلون الصمت بصرف النظر عما قد يلحق بالمنظمة أو زملاء العمل من آثار سلبية وأشار إلى أن العاملين قد لا يصرحون أحيانا بأرائهم رغبة في تحقيق مكاسب شخصية ورغبتهم في عدم تحمل أعباء عمل إضافية. (brinsfield, 2013)
- **الصمت الاضطرابي:** هو الصمت الذي يشعر فيه الفرد بعدم الثقة الكافية عند التحدث فيفضل السكوت لتجنب الاربك النفسي وعدم الظهور بمظهر الشخص الغير كفيء امام زملائه، ويعرف بأنه الصمت الناتج عن اضطراب قلق وبسببه يكون الشخص الذي عادة قادر على التحدث لا يتحدث في مواقف محددة أو لأفراد محددين. يرافق هذا الاضطراب عادة خجل أو ارهاب اجتماعي ويبقى

من يعاني من هذا المرض صامتاً، حتى لو ترتب على صمته عقوبات في العمل. (Brinsfield, 2013)

- **الصمت الانسحابي:** هو الصمت الذي يتجنب الفرد فيه الحديث عن أي مشاكل أو مواقف داخل المنظمة لاعتقاده انها لا تخصه، فهو يمتنع عن مشاركته افكاره، او مقترحاته حول القضايا التنظيمية المختلفة وينتظر من الاخرين التحدث نيابة عنه، حيث لا يهتم أو يرتبط هؤلاء الأفراد بالمنظمة ومن ثم يتقبلون الظروف السائدة كما هي. هذا النوع من الصمت يؤدي الى عدم المشاركة في العمل الجماعي وتتحفض لديهم الرغبة في بذل الجهد بالمقارنة بزملائهم (Yildiz E., 2013).

٢/٢ سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية:

أ. مفهوم سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية:

تحظى السلوكيات المضادة للإنتاجية باهتمام المنظمات بسبب تأثيرها على كلا من المنظمات والموظفين حيث وثق العديد من الباحثين أن السلوكيات المضادة للإنتاجية لها آثار مالية واجتماعية ونفسية على المنظمة وموظفيها. بمعنى آخر، تؤدي السلوكيات المضادة للإنتاجية إلى زيادة التكاليف التنظيمية وتقليل الالتزام ونتائج أخرى ضارة للمنظمة ككل، هذا بالإضافة إلى أنها تؤدي إلى تأخر الموظف عن ساعات العمل والغياب وزيادة معدل الدوران، ولأهمية السلوكيات المضادة للإنتاجية وتكاليفها الباهظة التي تؤدي إلى خسارة المنظمات، تتم إدارة هذه السلوكيات بشكل صحيح من قبل المنظمات والمديرين من خلال سياسات إدارة الموارد البشرية. (عبد الرحمن ومصطفى، ٢٠٢٠)

عرف (Rotundo & Spector, 2010) السلوكيات المضادة للإنتاجية على أنها "السلوك المتعمد من قبل الموظفين والذي يسعى إلى الاضرار بالمنظمة أو أعضائها". كما عرفها (Gualandri, 2012) بأنها "الأفعال الادارية التي تضر وتتوي إيذاء المنظمات أو العاملين في هذه المنظمات أو العملاء أو المشرفين". وتعرف السلوكيات المضادة للإنتاجية كذلك بأنها: "مجموعة من السلوكيات السلبية العمدية، والتي تسعى لإلحاق الضرر والإيذاء بكل من الأفراد العاملين أو المنظمة ككل".

ويشير (مرزوق وعبد الجواد، ٢٠١٨) إلى "أنها سلوكيات إرادية اختيارية مقصودة تنتهك قواعد المنظمة وقوانينها ويمارسها أعضاء المنظمة بهدف الإضرار بالمنظمة أو أعضائها". ويرى (Griep al., 2018) أنها "سلوكيات العامل الاختيارية التي تنتهك المعايير التنظيمية المهمة، وتتعارض مع المصالح المشروعة للمنظمة وتهدد رفاهية المنظمة أو أعضائها أو كليهما". ويمكن تناول سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية على أنها مفهوم بنائي واحد شامل وليس متعدد الأبعاد، على الرغم من تضم جوانب متعددة (مثل السرقة، والتخريب، وإساءة معاملة الآخرين، الغياب)، المنظمة أو أعضاءها.

كما أضاف (Lin & Johnson, 2018) أنه للوقاية من السلوكيات المضادة للإنتاجية لابد من التركيز على العوامل العاطفية (تقليل المشاعر السلبية، زيادة المشاعر الإيجابية) داخل الأفراد وذلك يحدث نتائج إيجابية في الوقاية والتخلص من السلوكيات المضادة للإنتاجية في حين أنه إذا تم التركيز على الجوانب المعرفية (لوائح وقواعد المنظمة، الإجراءات التأمينية) لدى الأفراد فإن هذا يؤثر سلباً ولن تتخلص المنظمات من هذه السلوكيات.

نخلص من ذلك إلى أن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية سلوكيات اختيارية طوعية، وان انخراط العاملين في تلك السلوكيات له عواقب سلبية على المنظمة والعاملين أنفسهم أو كليهما، حيث تؤدي إلى تعطيل الأداء الداخلي للمنظمة، وتوليد تكاليف كبيرة بسبب فقدان الإنتاجية، وتراجع الروح المعنوية والأخلاقية بين العاملين، فعندما يتخذ العاملون إجراءات تضر بمنظمتهم قد يعانون أيضاً، حيث إن تقييمات أدائهم، وأفاقهم الوظيفية تعتمد على كيفية مساهمتهم في زيادة الفعالية التنظيمية بدلاً من تقويضها (De Clercq et al., 2019).

ب. أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية :

قام (Bennett & Robinson, 2000) بتصنيف سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وفقاً للمستهدف إلى بعدين هما:

- السلوكيات الموجهة للمنظمة: وهي أفعال متعمدة لإلحاق الضرر بالمنظمة مثل (سرقة أشياء من ممتلكات العمل، التخريب، تعطيل الآلات، تأخر الوصول للعمل وتعتمد العمل ببطء).

- السلوكيات الموجهة للأفراد داخل المنظمة: وهي أفعال متممة تجاه الأفراد في بيئة العمل (الزملاء، الرؤساء، الموردين والعملاء) بقصد الحاق الضرر بهم مثل السرقة من زملاء العمل، النميمة، التحرش والاعتداء الجسدي واللفظي. وكذلك قسم (Spector et al., 2006) سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وفقاً للمستهدف منها إلى بعدين يشتملان على عدة أبعاد فرعية وهما :
 - السلوكيات التي تستهدف المنظمة وتتضمن الأبعاد الفرعية: انحراف الإنتاج، التخريب، السرقة والانسحاب.
 - السلوكيات التي تستهدف الأفراد داخل المنظمة: وتتكون من السلوكيات الضارة الموجهة نحو زملاء العمل والآخرين وقد تضر جسدياً أو نفسياً وتتضمن الإساءة في المعاملة من خلال توجيه التهديدات، أو التعليقات السيئة، أو تجاهل الأفراد، أو تقييد قدرة الشخص على العمل بفعالية .
- هناك من اقتصر على دراسة أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية كأبعاد فرعية (Bibi et al., 2013, Sariol & Welbourne, 2017) et al., 2013, Sariol & Welbourne, 2017) تتمثل في الإساءة، انحراف الإنتاج، التخريب، السرقة والانسحاب. انسجماً مع ما هو متبع في أغلب الدراسات. في ضوء ما سبق ستعتمد الباحثة على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وفقاً للمستهدف منها لتشكيل بعدين هما: السلوكيات الموجهة للمنظمة والسلوكيات الموجهة للأفراد داخل المنظمة باعتبارها أكثر شيوعاً واستخداماً ومناسبة لمجال التطبيق. (Penney et al., 2011; Zhou et al., 2014; Raman et al., 2016; Ferreira Nascimento, 2016; Selvarajan et al., 2019)

٣/٢ نوايا ترك العمل

أ. مفهوم نوايا ترك العمل

تعاني العديد من المنظمات من ظاهرة دوران العمل والتي تعرف بأنها حركة العاملين من وإلى المنظمة خلال فترة زمنية محددة وتشمل هذه الحركة الخروج الطوعي وغبر الطوعي للعاملين، وغالباً ما يتم حساب معدل دوران العمل سنوياً في المنظمات لدراسة آثاره ومحاولة

التقليل من نتائج السلبية على المنظمات (العبيد، 2020). حيث أن تولي المنظمات نبة ترك العمل أهمية كبيرة لما له من الاثار السلبية، حيث يعكس مدى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى الموظفين وأن خروج الموظفين يفرض على المنظمة استقطاب موظفين جدد بحاجة إلى تدريب، وتفقد المنظمات بسبب دوران العمالة خبرات ومهارات يصعب الحصول عليها في وقت قصير.

ولقد كشفت العديد من الدراسات والابحاث عن أسباب وعوامل تولد الرغبة لدى العاملين في ترك عملهم ولعل أهمها الرضا الوظيفي (سعودي وصلوحي، 2018) يلعب الرضا الوظيفي دوراً رئيسياً في تحقيق التنشئة الاجتماعية التنظيمية "قصيرة المدى" (مرحلة الإعداد) والاحتفاظ بالموظفين "على المدى الطويل" وحددت دراسة (Sharma & stol, 2020) اهم الأسباب التي تولد الرغبة في ترك العمل ومنها: التعويضات غير الكافية، عدم ملائمة الثقافة التنظيمية، عدم الشعور بالأمن الوظيفي، انخفاض مستوى التقدير الإيجابي للعاملين، بالإضافة إلى عدم المرونة في العمل.

تعد نية ترك العمل النية التي تسبق التترك الفعلي وهي احتمال تقديري بأن الفرد ينوى ترك وظيفته الحالية (Suifan et al., 2016)، وعرف (Worku & Nigusie, 2019) نية ترك العمل "بأنها خطة الموظف لتترك وظيفته الحالية في المستقبل القريب". وتعد نية ترك العمل أفضل متنبأ بترك العمل الفعلي (Martin, 2007) ومن الملاحظ وجود ندرة في تعريفات نية ترك العمل حيث رجع (Bester, 2012) ذلك إلى أن هذا المفهوم يفسر نفسه بنفسه دون ترك العمل في الأدبيات المتعلقة بالموضوع، وقد ظهرت الحاجة إلى وضع تعريف له. فنية ترك العمل هي بمثابة خطة الفرد لتترك وظيفته الحالية، والبحث عن وظيفة جديدة في المستقبل القريب. وقد عرفها (Tett & Meger, 1993) بأنها "الإرادة المكتملة والحررة لتترك العمل في المنظمة الحالية". واعتبر (Mobley, 1982) نية ترك العمل بأنها الخطوة الأخيرة في عملية اتخاذ القرار باتجاه ترك العمل الفعلي. (أبو سيف، ٢٠٢٢)

ب. أبعاد نية ترك العمل:

في ضوء مراجعة الباحثة للعديد من الأدبيات السابقة التي تناولت قياس نية ترك العمل لاحظت اعتماد هذه الأدبيات على قياس بعد نوايا ترك العمل على أنها بعد أحادي يتم قياسه من خلال العبارات (Babakus et al., 2008).

٣- الدراسات السابقة:

تعرض الباحثة الدراسات السابقة من خلال أربع مجموعات أساسية، وذلك على النحو الآتي:

أ- الدراسات التي تناولت العلاقة بين الصمت التنظيمي ونوايا ترك العمل

استهدفت دراسة (Altuntas & Çaylak, 2017) التعرف على العلاقة ما بين الصمت التنظيمي وأسباب ترك العمل للممرضين العاملين في المستشفى الجامعي في أنقرة في تركيا، وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة إيجابية وهامة، ولكنها منخفضة المستوى بين مستويات الصمت التنظيمي والسخرية التنظيمية، وأنه يوجد تأثير خاص بين أسباب الصمت التنظيمي والسخرية التنظيمية على نية ترك العمل. وأنه توجد هناك أسباب إدارية وتنظيمية هامة تجعل المجتمع صامت ويميل إلى عدم التحدث، كما توصلت الدراسة إلى أن نصف المشاركين في الدراسة يرغبون في ترك العمل. وأوصت الدراسة بأنه يجب أن تقاس مستويات الصمت التنظيمي والسخرية التنظيمية بين الممرضات بانتظام، ويجب العمل على تنفيذ برامج وأنشطة لاستبدال الأفكار السلبية إلى أفكار إيجابية.

وأكدت دراسة (Kwon, 2017) على وجود تأثير إيجابي بين سلوكيات الصمت التنظيمي ونية الموظفين لترك العمل، بينما أوضحت دراسة (Yen, 2017) وجود علاقة إيجابية بين سلوكيات صمت الموظفين ونياتهم لترك العمل في المنظمات العامة والخاصة. كما بينت دراسة (Woo & Lee, 2018) وجود علاقة إيجابية بين سلوكيات صمت الموظفين ونياتهم لترك العمل بالمستشفيات العامة في كوريا الجنوبية.

كما أوضحت دراسة (Song et al., 2020) التي أجريت على عينة من المستشفيات العامة في كوريا الجنوبية وجود تأثير إيجابي لسلوكيات صمت الموظفين (صمت الاستسلام، والصمت الدفاعي) على نيتهم لترك العمل حيث أكدت دراسة من وجود تأثير

إيجابي بين سلوكيات صمت الموظفين مشاركة (صمت الاستسلام، والصمت الدفاعي) ونيتهم لترك العمل في عدد من المنظمات المختلفة النشاط في باكستان (Zulfiqar et al., 2020) وفي ضوء ما سبق، يمكن صياغة الفرض الأول من فروض الدراسة على النحو الآتي:

ف١: يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للصمت التنظيمي على نوايا ترك العمل. وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- ١/١ يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للصمت الانحرافي على نوايا ترك العمل.
 - ٢/١ يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للصمت الناتج عن العلاقات الاجتماعية على نوايا ترك العمل.
 - ٣/١ يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للصمت الدفاعي على نوايا ترك العمل.
 - ٤/١ يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للصمت الاضطرابي على نوايا ترك العمل.
 - ٥/١ يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للصمت بالإذعان على نوايا ترك العمل.
 - ٦/١ يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للصمت الانسحابي على نوايا ترك العمل.
- ب- الدراسات التي تناولت العلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.**

استهدفت دراسة (الحضرمي، ٢٠١٧) الكشف عن مدى وجود علاقة ارتباطية بين مستوى الصمت التنظيمي، وإنتاجية أعضاء هيئة التدريس ورضاهم الوظيفي بالجامعات السعودية. وتوصلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول تقديرهم لمستوى الصمت التنظيمي، ومؤشر الإنتاجية والرضا الوظيفي في الجامعات السعودية، تعزى لمتغير الجنسية لصالح السعوديين، وكذلك الرتبة العلمية لصالح أستاذ، وأستاذ مشارك، والجامعة لصالح جامعة أم القرى. كما كشفت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة سالبة بين البعد التنظيمي، وكلا من بعد الرضا الوظيفي، والإنتاجية. بمعنى انه كلما قل الصمت التنظيمي في البعد التنظيمي، ارتفع الرضا الوظيفي، والإنتاجية لدى أعضاء هيئة التدريس.

وأوضحت دراسة (Bordbar et al., 2019) تأثير الصمت التنظيمي على الإنتاجية، وتكون مجتمع الدراسة من كل العاملين في مصلحة الضرائب في مدينة اراك. وأظهرت النتائج أن الصمت التنظيمي له تأثير مباشر وسلبي على الإنتاجية البشرية. وفيما يتعلق بالنتائج السلبية للصمت التنظيمي والمتمثل في صمت الخضوع والصمت الدفاعي، فقد أظهرتها العديد من الدراسات، ومن هذه السلبيات: العلاقات الضعيفة بين العاملين، مما يؤدي إلى ضعف علاقات الثقة والاحترام والتعاون فيما بينهم، وبالتالي الحد من قدراتهم على الإبداع والابتكار (Willman et al., 2006) وحرمان المنظمة من المعلومات والمعرفة وبالتالي ضعف الأداء (Detert, 2013) وزيادة معدلات الدوران الوظيفي، وقتل روح (Deniz et al., 2013)، وضعف الالتزام التنظيمي (Elci et al., 2014) المبادرة والإبداع لدى العاملين بالمنظمة (Akbarian et al., 2015) وضعف جودة القرارات لدى الإدارة العليا، وضعف رضا وحماس العاملين للعمل وعدم الرغبة في تطوير حياتهم المهنية. وفي ضوء ما سبق، يمكن صياغة الفرض الثاني من فروض الدراسة على النحو الآتي:

ف٢: يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للصمت التنظيمي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

١/٢ يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للصمت الانحرافي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

٢/٢ يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للصمت الناتج عن العلاقات الاجتماعية على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

٣/٢ يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للصمت الدفاعي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

٤/٢ يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للصمت الاضطرابي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

٥/٢ يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للصمت بالإذعان على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

٦/٢ يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للصمت الانسحابي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

ج- الدراسات التي تناولت العلاقة بين سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ونوايا ترك العمل: استهدفت دراسة (Zaki, 2020) معرفة أثر السلوك غير المهذب للعميل على السلوكيات المضادة للعمل ونية موظفي الخطوط الأمامية بصناعة الطيران لمغادرة العمل، وتوصلت النتائج أن السلوك غير المهذب للعميل يؤثر على السلوكيات المضادة للعمل ونية موظفي الخطوط الأمامية بقطاع الطيران لمغادرة العمل. علاوة على ذلك، وجد أن الذكاء العاطفي يخفف من شدة تأثير السلوك غير المهذب للعميل على السلوكيات المضادة للعمل، ونية موظفي الخطوط الأمامية لمغادرة عملهم. وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من التوصيات للمديرين في قطاع الطيران كمحاولة للتخفيف من حدة الأثار الناتجة عن السلوكيات غير المهذبة للعملاء.

وأكدت دراسة (Anasori et al., 2021) أن الموظف المنبوذ والمتألم نفسياً سيكون لديه نوايا ترك العمل، وان المستوى العالي من الضغوط المهنية يرتبط بارتفاع معدل دوران العمل. كما أشارت نتائج دراسات كل من (Howard et al., 2020 & Yeh, 2019) ان الموظفين الذي يعانون من سوء المعاملة في مكان العمل يكونوا أكثر انفتاحاً للبحث عن فرص عمل بديلة واتخاذ قرار بترك العمل بالمنظمة.

واوضحت دراسة (Vui & Yen, 2020) إلى أن نبذ الموظفين في مكان العمل يؤدي إلى ضغوط وظيفية، مما يؤدي بدوره إلى نتائج سلوكية سلبية مثل نية ترك العمل. بالإضافة إلى ذلك يوضح (Park & Min, 2020) ان ضغوط العمل تثير استجابات سلبية مرتبطة بالضيق الوظيفي ولحماية مواردهم النفسية والعاطفية فإنهم ينسحبون من عملهم. واستهدفت دراسة (مغار، ٢٠٢٢) التعرف على مستوى التهكم التنظيمي لدى العاملين بعقود ما قبل التشغيل ببلدية عزابه، وكذا التعرف على درجة ممارستهم للسلوكيات المضادة للإنتاج، كما هدفت الدراسة إلى التعرف أيضاً على أثر التهكم التنظيمي في سلوكيات المضادة للإنتاج تجاه المنظمة والأفراد، تحديد العلاقة الارتباطية بين التهكم التنظيمي والسلوكيات المضادة للإنتاج لدى العاملين بعقود ما قبل التشغيل وتوصلت الدراسة إلى أن التهكم التنظيمي

يرتبط ارتباطاً موجباً معنوياً بسلوكيات العمل المضادة للإنتاج، وكان الارتباط الأكثر أثراً هو بعد السلوك ويليهِ بعد العاطفة، في حين لم يثبت تأثير بعد الاعتقاد على السلوكيات المضادة للإنتاج. كما توصلت الدراسة إلى وجود العلاقة بين التهكم التنظيمي والسلوكيات المضادة للإنتاج الموجه نحو المنظمة والأفراد.

واستهدفت دراسة (سلامة، ٢٠١٨) التعرف على دور الذكاء الوجداني في العلاقة بين مسببات ضغوط العمل) عبء العمل الكمي الزائد، وصراع الأفراد داخل العمل، وظروف بيئة العمل المادية (كمتغير مستقل)، (وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وأبعادها على مستوى المنظمة، وعلى مستوى الأفراد) كمتغير تابع، وتوصلت الدراسة إلى أن الذكاء الوجداني يؤثر تأثيراً معنوياً سلبياً في العلاقة بين مسببات ضغوط العمل وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

وقامت دراسة (Hossein & Somayeh, 2018) لمعرفة العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية على العاملين في كلية العلوم الطبية بجامعة طهران. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية، وقوية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين في مجال الاسلحة الكيماوية وعمرهم، ودرجة التعليم، ومستوى الخبرة، ووجود علاقة قوية بين سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، والحالة الاجتماعية للموظفين.

أما دراسة (Morrison, 2014) فقد هدفت إلى تحليل ومراجعة أبحاث ودراسات سلوك الصمت والتعبير في المنظمات، وتحديد العوامل والأسباب التي تجعل العاملين يختارون إحداها، والآثار المترتبة على هذا الاختيار. وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم دوافع أو موانع الصمت والتعبير في المنظمات هي النزعات الفردية، والتصورات والاتجاهات التنظيمية والوظيفية، والانفعالات والمعتقدات، وسلوك القائد أو المشرف، وعوامل أخري ذات صلة مثل: مناخ التعبير الجماعي، ومناخ الرعاية والاهتمام، والهيكل الهرمي، وثقافة ومقاومة التغيير.

وفي ضوء ما سبق، يمكن صياغة الفرض الثالث علي النحو الآتي:

ف٣: يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية على نوايا ترك العمل. وينبثق من هذا الفرضيين التاليين:

١/٣ يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للسلوكيات المضادة الموجهة ضد المنظمة على نوايا ترك العمل.

٢/٣ يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للسلوكيات المضادة الموجهة ضد الأفراد على نوايا ترك العمل.

د-الدراسات التي تناولت الدور الوسيط لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في العلاقة بين الصمت التنظيمي ونوايا ترك العمل.

اختبرت دراسة (العشري، ٢٠٢١) أثر السمات الخمسة الكبرى للشخصية بوصفها متغيراً مستقلاً متعدد الأبعاد، وسلوكيات التمر (من ضمن سلوكيات العمل السلبية) في مكان العمل بوصفها متغيراً وسيطاً على نية ترك العمل لدى العاملين بمجالس المدن بمحافظة الدقهلية، وتوصلت إلى وجود علاقة معنوية مباشرة بين السمات الخمسة الكبرى للشخصية وسلوكيات التمر في مكان العمل، وكذلك تم التوصل إلى وجود علاقة معنوية مباشرة بين سلوكيات التمر في مكان العمل ونية ترك العمل، بالإضافة إلى وجود أثر لسلوكيات التمر في مكان العمل في العلاقة بين السمات الخمسة الكبرى للشخصية ونية ترك العمل.

واستهدفت دراسة (نور الدين وآخرون، ٢٠٢٠) قياس الدور الوسيط للصمت التنظيمي في العلاقة بين العمل المضادة للإنتاج (النبذ في مكان العمل) ونية ترك العمل بمنظمات الملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة العامة ببورسعيد، وتوصلت النتائج عن وجود تأثير معنوي إيجابي لسلوكيات العمل المضادة للإنتاج (النبذ في مكان العمل) على الصمت التنظيمي، ووجود تأثير معنوي إيجابي للصمت التنظيمي على نية ترك العمل، ووجود تأثير معنوي إيجابي لسلوكيات العمل المضادة للإنتاج (النبذ في مكان العمل) على نية ترك العمل. وتوصلت أيضاً إلى وجود تأثير وسيط (غير المباشر) لسلوكيات العمل المضادة للإنتاج (النبذ في مكان العمل) على نية ترك العمل.

كما أكدت دراسة كل من (Anasori et al., 2021; Bedi, 2021; Ikram et al., 2021) وجود علاقة بين على نية ترك العمل، ووجود علاقة بين سلوكيات العمل المضادة للإنتاج (النبذ في مكان العمل) والصمت التنظيمي، ووجود علاقة بين الصمت

التنظيمي ونية ترك العمل، فمن المتوقع ان يتوسط الصمت التنظيمي العلاقة بين سلوكيات العمل المضادة للإنتاج (النبد في مكان العمل) ونية ترك العمل. وهدفت دراسة (علي، ٢٠١٨) إلى التعرف على أثر العزلة التنظيمية في تفسير العلاقة بين الصمت ونية ترك العمل، وتم تطبيق الدراسة على هيئة التدريس العاملة بولاية الخرطوم، وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك علاقة إيجابية متوسطة بين الصمت التنظيمي ونية ترك العمل من حيث (ضعف مهارات الاتصال، وعدم دعم الإدارة العليا)، هنالك علاقة إيجابية بين العزلة التنظيمية ونية ترك العمل من حيث (طبيعة تقييم الأداء، وفقدان الدافع). وتناولت دراسة (البردان، عبد الجواد، ٢٠٢٠) الدور الوسيط للسخرية التنظيمية في العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: وجود تأثير معنوي سلبي مباشر للقيادة التمكينية وجميع أبعادها على السخرية التنظيمية. ووجود تأثير معنوي سلبي مباشر للقيادة التمكينية وجميع أبعادها على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. ووجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للسخرية التنظيمية بين العاملين على مستوى ممارستهم لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. ووجود تأثير معنوي سلبي غير مباشر للقيادة التمكينية وبعديها (دعم التفكير الإيجابي، وتعزيز العمل التعاوني) فقط على مستوى ممارسة العاملين لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من خلال السخرية التنظيمية كمتغير وسيط.

وتجدر الإشارة إلى أن اختبار تأثير الصمت التنظيمي على نوايا ترك العمل من خلال المتغيرات الوسيطة لم يلق الاهتمام الكافي في الأدبيات السابقة سواء كان العربية أو الأجنبية. هذا ما دفع الباحثة إلى دراسة العلاقة بين الصمت التنظيمي ونوايا ترك العمل من خلال توسيط سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية سعياً لسد الفجوة البحثية المتمثلة في عدم الاهتمام بدراسة المتغير الوسيط في تلك العلاقة. ومن ثم يمكن صياغة الفرض الرابع من فروض الدراسة كما يلي:

ف٤: تؤثر سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تأثيراً معنوياً ذو دلالة إحصائية على العلاقة بين الصمت التنظيمي ونوايا ترك العمل. وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

١/٤ تؤثر سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تأثيراً معنوياً ذو دلالة إحصائية على العلاقة بين الصمت الانحرافي ونوايا ترك العمل.

٢/٤ تؤثر سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تأثيراً معنوياً ذو دلالة إحصائية على العلاقة بين الصمت الناتج عن العلاقات الاجتماعية ونوايا ترك العمل.

٣/٤ تؤثر سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تأثيراً معنوياً ذو دلالة إحصائية على العلاقة بين الصمت الدفاعي ونوايا ترك العمل.

٤/٤ تؤثر سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تأثيراً معنوياً ذو دلالة إحصائية على العلاقة بين الصمت الاضطرابي ونوايا ترك العمل.

٥/٤ تؤثر سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تأثيراً معنوياً ذو دلالة إحصائية على العلاقة بين الصمت بالإذعان ونوايا ترك العمل.

٦/٤ تؤثر سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تأثيراً معنوياً ذو دلالة إحصائية على العلاقة بين الصمت الانسحابي ونوايا ترك العمل.

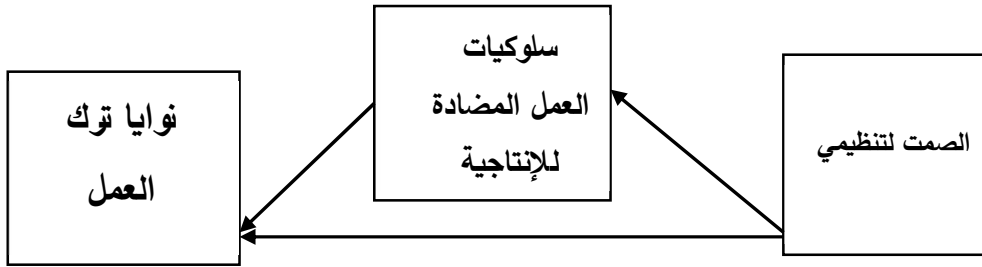
وفي ضوء عرض الدراسات السابقة. خلصت الباحثة إلى النقاط التالية:

١. أن الدراسة الحالية تقوم بربط ثلاث متغيرات رئيسية للدراسة هي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية والصمت التنظيمي ودورهما في نوايا ترك العمل، وأن لكل متغير أبعاداً فرعية، في حين اقتصرَت الدراسات التي وردت في الدراسات السابقة على علاقة غير متكاملة من خلال تناولها إما لمتغير واحد أو لمتغيرين فقط.

٢. أكدت معظم الدراسات على وجود تأثير سلبي واضح لأسباب الصمت التنظيمي في المؤشرات الخاصة بالأداء الوظيفي وبالتالي تؤثر على نوايا ترك العمل.

٣. حاولت الدراسة الحالية تقديم توجهات بحثية أكثر عمقاً وشمولاً لموضوع الصمت التنظيمي وأبعادها في نوايا ترك العمل من خلال الدور الوسيط سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية خاصة في ضوء ندرة الأدبيات عن العلاقة بين سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ونوايا ترك العمل بمنظور وجود الصمت التنظيمي في حدود علم الباحثة.
٤. الاختلاف في المجال الزمني والعينة البحثية والأبعاد التي تناولتها.
٥. استفادت الباحثة من هذه الدراسات في وضع أبعاد الصمت التنظيمي وأبعاد سلوكيات المضادة للإنتاجية وقياس أثر الصمت التنظيمي وتقليل مستوى نية ترك العمل.
٦. تم التأكد من صحة صياغة الفروض، ومتغيرات الدراسة الحالية، واستمارة الاستقصاء من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة.
٧. استفادت الباحثة من الدراسات السابقة وضع الإطار المقترح لأبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لتقليل نية ترك العمل، والقضاء على الآثار السلبية للصمت التنظيمي.

بناء على مراجعة الأدبيات تم بناء الإطار المقترح للدراسة في الشكل رقم (١)



شكل رقم (١): الإطار المقترح للدراسة.

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة.

٤- مشكلة الدراسة

يوجد اعتقاد شائع في العديد من المنظمات، بأن مشاركة الموظفين اقتراحاتهم أمر لا فائدة منه، بل إنه يجب عليهم انتهاج سلوك الطاعة المطلقة للرؤساء، والامتناع عن إبداء آرائهم أو اقتراحاتهم حول القضايا التنظيمية، لأن الدور المتوقع منهم يقتصر علي تنفيذ الأوامر فقط (الفاعوري، ٢٠٠٤)، فنجد أن العديد من الموظفين يفضلون الصمت والتحفظ علي المعلومات والاقتراحات تجاه قضايا أو مشاكل العمل، والتي يعتقدون أن الحديث عنها لن يلقى أي قبول، بل قد يمتد الأمر إلي إلحاق الضرر بالموظف نفسه بأن يعده البعض صانعاً أو مثيراً للمشكلات التنظيمية.

إلا أنه يلاحظ أن أغلب المنظمات تعاني من تفشي ظاهرة الصمت التنظيمي وسط الموظفين بنسب متفاوتة، وهذا هو الموقف العام السائد في المديرية الخدمية حيال القضايا والمشاكل التي تفرق عملية التطور ومواكبة التقدم، والصمت يعني عدم الكلام وهو يبدأ على المستوى الفردي ثم الجماعات حيث أن معظم الموظفين ليسوا على استعداد للتحدث والكلام عن مشاكل العمل بصفة عامة، وما يحمله هذا السلوك من الميول إلى عدم إبداء الرأي وتجنب انتقاد طرق العمل ومختلف القرارات التي تتعلق بتسيير شؤون المديرية، حيث أصبح هذا التصرف من المفاهيم الغائبة على الكثير من المسؤولين على تسيير شؤون المؤسسات العمومية بالرغم من أثاره السلبية، خاصة على مستوى المديرية نتيجة غياب التغذية الراجعة، التي تعكس جوانب القصور والضعف في الأداء، خصوصاً إذا كانت الإدارة هي التي تعارض الآراء والأفكار وتعتبر كل من يخالفها وينتقدها من المرؤوسين تهديداً لها، ويكون أحياناً الصمت نابع من الموظفين أنفسهم إذ كانت لديهم القناعة بأنهم غير قادرين على التغيير، وما يشار إليه أن ظهور مستويات عالية من الصمت التنظيمي له ارتباط كبير بمستوى الأمن الوظيفي، وأن هذا الأخير يمكن أن يكون مصدراً للصمت التنظيمي أو وسيلة للحد منه، فهناك فئة من الموظفين رافضين لما يجري بالمديرية الخدمية ويقومون بطرح الآراء وتقديم المعلومات انطلاقاً من مبادئهم وخوفهم.

كما تسعى المنظمات إلى بذل الجهد وتقديم الدعم الكافي للعاملين بها، لتنمية سلوكياتهم الإيجابية داخل المنظمات، والحد من السلوكيات السلبية المضرّة بها، الأمر الذي يؤدي إلى تنمية رغبتهم وزيادة قدرتهم على العمل، مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمات. وتصدر عن بعض العاملين طوعاً السلوكيات السالبة التي توقع الضرر بالمنظمة المنتسبين إليها أو بالعاملين الآخرين أو الاثنين معاً، وهي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، والتي قد تكون في شكل من أشكال السرقة، أو التغييب، أو العنف، أو العمل الرديء، أو سوء استعمال الوقت والموارد، أو الرشوة، أو التزوير، أو التخريب، أو حجب الجهد، وغيرها (حسانين، ٢٠١٣).

كما تعتبر نية ترك العمل ظاهرة تنظيمية معقدة ومشكلة في الفكر الإداري الحديث والتي أصبحت تورق المنظمات الأعمال نتيجة تأثيرها المباشر وغير المباشر على الكفاءة و الفاعلية وعدم الاستقرار في العمل وانخفاض الروح المعنوية للعاملين الأمر الذي اقتضى ضرورة الاستثمار الجيد في هذا العنصر المهم، غير أن هذا الاستثمار سوف يذهب هباءً، إذا ما عزم العاملون على ترك العمل، لذا فقد أصبح هدف الإبقاء على العاملين الأكفاء وذوي الأداء المتميز يشكل تحدياً كبيراً لكل المنظمات ، وذلك لتلافي الآثار السلبية المترتبة على تركهم للعمل. (Bester, 2012)

من هنا ترى الباحثة ما يستدعي البحث والاستقصاء لفهم طبيعة الدور الذي يمكن أن يقوم به سلوك العمل المضادة للإنتاجية بالمنظمات الخدمية في إحدى محافظات جمهورية مصر العربية، ومن هذا المنطلق قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية على عينة قوامها (١٩) مفردة من العاملين بمديريات الخدمات العامة في محافظة الغربية بمصر (التربية والتعليم، والشؤون الصحية والسكان، والتضامن الاجتماعي، والإسكان والمرافق، والتمويل والتجارة الداخلية)، وتم إجراء مقابلات شخصية اعتماداً على إطار قائمة (استقصاء مبدئية) والذي تم إعدادها في ضوء الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع البحث؛ وذلك لتكوين فكرة مبدئية درجة انتشار سلوكيات الصمت التنظيمي لدى المفردات موضع التطبيق ومدى انتشار سلوك العمل المضاد للإنتاجية، والإلمام بظاهرة نية ترك العمل. كذلك التعرف على الدور الذي يمكن أن

تقوم به سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في العلاقة بين إدراك الصمت التنظيمي ونوايا ترك العمل للعاملين بتلك المديریات.

وقد كشفت هذه الدراسة الاستطلاعية عن مجموعة من المؤشرات الأولية تمثلت أهمها في:

- انتشار سلوكيات الصمت بين العاملين في بيئة عمل المديریات موضع الدراسة وذلك في شكل يظهر في امتناع العاملين تقديم أفكار أو مقترحات تتعلق بأوضاع العمل أو مشكلاته لاعتقادهم بأنها لن تحدث أي تغيير في المديریات. إضافة إلى إجماعهم عن التصريح بأفكارهم وآرائهم خوفاً من توجيه الانتقاد لهم أو من النتائج السلبية التي قد يتعرضون لها.

- وجود تفاوت بين العاملين في المديریات موضع الدراسة من حيث إدراكهم لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. فقد أشار عدد من العاملين إلى تمتع بعض الزملاء في العمل بالقوة والنفوذ في المديریات موضع الدراسة وعدم القدرة على تجاوزهم في اتخاذ القرارات، وتعلق البعض رؤسائهم لتمرير أفكارهم التي تحقق مصالح قلة محدودة على حساب مصلحة المديرية بوجه عام.

- انتشار ظاهرة نية ترك العمل لدى العاملين في المديریات موضع الدراسة، فقد أكد عدد من العاملين شعورهم بالإجهاد واستنزاف مواردهم، وفقدانهم للطاقة التي تعينهم على الاهتمام بالآخرين (رؤساء أو زملاء أو متعاملين)، وشعورهم بفقدان القدرة على إنجاز أعمالهم، إضافة إلى فقدانهم الشعور الإنساني عند التعامل مع الآخرين. ومعاملتهم بسلبية وقساوة .

- عدم الوضوح الكافي للدور الهام الذي يمكن أن يقوم به كل من إدراك سلوك العمل المضاد للإنتاجية وسلوكيات الصمت التنظيمي في انتشار ظاهرة نية ترك العمل لدى العاملين بمديریات الخدمات العامة موضع الدراسة.

وفي ضوء ما تقدم فإن مشكلة الدراسة الرئيسية تبلورت في الكشف عن الدور الذي يمكن أن تقوم به سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بوصفها متغيراً وسيطاً تداخلياً في العلاقة بين الصمت التنظيمي ونية ترك العمل للعاملين بمديریات الخدمات العامة في محافظة الغربية بمصر، وهو الأمر الذي أمكن معه إيجاز التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر الصمت التنظيمي بوصفه متغيراً مستقلاً، وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بوصفها متغيراً وسيطاً تداخلياً على نية ترك العمل للعاملين بمديريات الخدمات العامة موضع التطبيق؟

وينبثق من هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل يؤثر انتشار سلوكيات الصمت التنظيمي، على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية للعاملين بالمديريات الخدمية بمحافظة الغربية؟
- ما أثر انتشار سلوكيات الصمت التنظيمي، على نوايا ترك العمل للعاملين بالمديريات الخدمية بمحافظة الغربية؟
- ما أثر انتشار سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وأبعادها (على مستوى المنظمة، على مستوى الأفراد)، على نوايا ترك العمل للعاملين بالمديريات الخدمية بمحافظة الغربية؟
- ما هي طبيعة الدور الذي يمكن أن تقوم به سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بوصفها متغيراً وسيطاً تداخلياً في العلاقة بين الصمت التنظيمي، ونوايا ترك العمل للعاملين بالمديريات الخدمية بمحافظة الغربية؟

٥- أهداف الدراسة

- يتمثل الهدف الرئيسي للبحث محاولة التعرف على الدور الوسيط لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في العلاقة بين الصمت التنظيمي ونوايا ترك العمل، ويمكن التوصل إلى ذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:
- أ. التعرف على طبيعة العلاقة بين الصمت التنظيمي ونوايا ترك العمل في ظل وجود سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.
 - ب. الوقوف على مستوى الصمت التنظيمي لدي العاملين بالمديريات الخدمية بمحافظة الغربية.
 - ج. قياس التأثيرات المباشرة لأبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية على أبعاد نوايا ترك العمل للعاملين بالمديريات الخدمية بمحافظة الغربية.

- د. قياس التأثيرات المباشرة للصمت التنظيمي على أبعاد نوايا ترك العمل.
 هـ. قياس وتحديد التأثيرات غير مباشرة بين الصمت التنظيمي ونوايا ترك العمل من الدور الوسيط لوجود سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.
 و. الوصول إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات التي من شأنها تقليل كلا من الصمت التنظيمي ونوايا ترك العمل لدي العاملين.

٦- أهمية الدراسة

تحدد أهمية الدراسة الحالية ومبرراتها فيما يلي:

- أ. تتناول هذه الدراسة موضوعاً في غاية الأهمية تستمدها من حداثة موضوع الصمت التنظيمي، وحاجته إلى المزيد من البحث والتحليل، فهو يمثل واحدة من أهم المشكلات التي تواجه المنظمات، لكون هذا السلوك يضعف مستوى المشاركة التنظيمية، ويعوق عمليات التطوير والتغيير، ويضعف أداء العاملين والتي تستدعي ضرورة وجود دراسات تسهم في رصد تأثيراتها.
- ب. على الرغم من أن سلوك الصمت التنظيمي يعد أحد الظواهر الشائعة في المنظمات (Akbarian et al., 2015; Fard, Fariba, 2015; Elci et al., 2014) إلا أنه لم يلقى الاهتمام الكافي من حيث تحليل المفهوم ومستوياته وأسبابه وانعكاساته، والشاهد هو غياب نظرية عامة لتفسير سلوك الصمت في تحليل ودراسة المنظمات (Detert & Trevino, 2010)، ويعد إخضاع هذه الظاهرة للبحث أمر بالغ الأهمية لمساهمة ذلك في توفير حصيلة من المعرفة العلمية والتي تساعد في التعرف على طبيعة سلوك الصمت التنظيمي وأبعاده المختلفة من وجهة نظر العاملين
- ج. تقدم الدراسة محاولة التعرف على مستوى الصمت التنظيمي في المديرية الخدمية، فتكون هذه الدراسة بمنزلة تغذية راجعة للقيادات الإدارية في المديرية الخدمية، تخدم عملية التنمية والتطوير الإداري، وتزود أصحاب القرار، بالمعلومات اللازمة حول مستوى الصمت التنظيمي وعلاقته بنوايا ترك العمل للموظفين الإداريين، من أجل اتخاذ

القرارات والإجراءات اللازمة للحد من آثارها السلبية، والبحث عن ممارسات جديدة لاستثمار مواردها البشرية بشكل أكبر.

د. القدرة على التنبؤ بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية يمكن أن تعود بفائدة كبيرة على المنظمات التي تحاول الحد من تكلفة هذه السلوكيات سواء التكاليف الاقتصادية (انخفاض الانتاجية وتلف الممتلكات وزيادة الأخطاء وزيادة معدلات ترك العمل) أو التكاليف الاجتماعية (عدم الرضا الوظيفي، المعاناة من ضغوط الوظيفة، الصراع بين الأسرة والعمل) وزيادة الرفاهية في مكان العمل.

هـ. تعتبر الدراسة مهمة بالنسبة للهيئات والمؤسسات محل الدراسة وأيضاً المستفيدين من الخدمات المقدمة فيها والمجتمع ككل حيث تؤثر سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية على الرضا الوظيفي ومن ثم ترك العمل والصمت الوظيفي مما يعود بالسلب على الخدمات المقدمة للمستفيدين والمجتمع.

و. على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة، إلا أنه في حدود علم الباحثة لا توجد دراسات جمعت بين متغيرات الدراسة في البيئة العربية بشكل عام، والبيئة المصرية بشكل خاص لذلك تسعى هذه الدراسة المساعدة في تحديد طبيعة أثر الدور المعدل لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في العلاقة بين الصمت التنظيمي ونوايا ترك العمل.

٧- منهجية الدراسة

اعتمدت الباحثة علي المنهج الوصفي التحليلي أحد مناهج البحث العلمي وأكثرهم استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية من أجل التركيز على وصف الظاهرة محل الدراسة وتوصيفها، ويعد البحث الحالي ذات طبيعة كمية باستخدام الدراسة الميدانية للتعرف علي دور سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية كمتغير وسيط للعلاقة بين الصمت التنظيمي وبين أبعاد نوايا ترك العمل للعاملين بالمديريات الخدمية بمحافظة الغربية، إذ يساعد هذا المنهج في الحصول علي بيانات ومعلومات أكثر واقعية وذلك من خلال توزيع الاستبانة علي مجتمع البحث، ويتضمن مجتمع البحث كلا من مجتمع وعينة البحث، أداة جمع البيانات

الدراسة الميدانية، اختبار صدق وثبات المقياس، وأساليب تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث، وذلك علي النحو التالي:

(أ) نوع البيانات ومصادرها:

- مصادر ثانوية: وذلك من خلال مراجعة الأدبيات المنشورة من كتب ورسائل ومقالات وبحوث ودوريات تتعلق بموضوع البحث.

- مصادر أولية: اعتمدت الباحثة على قائمة استبيان كأسلوب لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة لاختبار فروض البحث.

(ب) أسلوب جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة على أسلوب قائمة الاستبيان (الرجوع إلى ملحق البحث) مع تدعيمه بالمقابلات الشخصية بصورة محددة الأغراض وذلك عند تسليم القوائم أو استلامها بهدف الرد على أي استفسارات قد يراها المستقصي منهم لازمة للإجابة على الاستقصاء.

(ج) المقاييس المستخدمة في قياس متغيرات البحث

- الصمت التنظيمي: اعتمدت الباحثة على مقياس (Brinsfield, 2013)، والتي يتكون من (٢٩) عبارة موزعة على ستة أبعاد وهي: (الصمت الانحرافي، والصمت الناتج عن العلاقات الاجتماعية، والصمت الدفاعي، والصمت الاضطرابي، والصمت بالإذعان، والصمت الانسحابي).

- سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: اعتمدت الباحثة على مقياس (Fox, 2001) والتي يتكون من (٤٥) عبارات موزعة على بُعدين وهما: (السلوكيات المضادة الموجهة ضد المنظمة، السلوكيات المضادة الموجهة ضد الأفراد).

- نوايا ترك العمل: اعتمدت الباحثة على مقياس (Babakus et al., 2008)، والتي يتكون من (١٠) عبارات.

(د) حدود الدراسة:

وتتقسم حدود الدراسة إلى ما يلي:

- حدود مكانية: حيث تم إجراء الدراسة على العاملين بالمديريات الخدمية بمحافظة الغربية.
- حدود موضوعية: حيث اقتصرت أداة تجميع البيانات على قائمة الاستقصاء والتي تشمل قياس كل متغير من متغيرات البحث الثلاثة.

(هـ) مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الغربية والبالغ عددهم (٥٦٣٦) عامل موزعة على (١٢) مديرية. وتتمثل وحدة المعاينة في العاملين بهذه المديريات في جميع أنحاء المحافظة (وفقاً لبيان مركز المعلومات بمديرية التنظيم والإدارة في محافظة الغربية في مارس ٢٠٢٢). وتم الاعتماد على عينة عشوائية طبقية لتشمل جميع العاملين بمختلف المستويات الإدارية، ولتحديد حجم العينة تم الاستعانة بالجدول الإلكتروني المعدة لتحديد حجم العينات (The Research Advisor, 2006) بحدود خطأ (٥٪) ومعامل ثقة (٩٥٪) مع افتراض أن الخصائص المطلوب دراستها في المجتمع متوافرة بنسبة (٥٠٪)، وبناءً عليه يصبح حجم العينة المسحوبة من مجتمع البحث (360) مفردة، ويوضح الجدول التالي رقم (١) أعداد العاملين ومفردات العينة.

جدول رقم (١)

توزيع مفردات وحجم العينة وعدد الردود السليمة

م	المديريات	عدد العاملين	الاهمية النسبية	حجم العينة	عدد الردود السليمة
١	الزراعة	٤٩٨	%9	32	31
٢	الطب البيطري	٣٧٢	%7	24	22
٣	التربية والتعليم	٨٩٨	%16	57	45
٤	الطرق والنقل	٢٧٨	%5	18	12
٥	الشؤون الصحية والسكان	٨٣٢	%15	53	39
٦	الضرائب العقارية	٤٤٥	%8	28	25
٧	الاسكان والمرافق	٤٤٣	%8	28	22
٨	التموين والتجارة الخارجية	٥٠٩	%9	33	24
٩	التضامن الاجتماعي	٤٥٤	%8	29	28
١٠	الشباب والرياضة	٣٦٥	%6	23	21
١١	التنظيم والإدارة	٣٠٠	%5	19	17
١٢	القوى العاملة والهجرة	٢٤٢	%4	16	10
	الإجمالي	٥٦٣٦		360	٢٩6

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مركز المعلومات، مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة الغربية، ٢٠٢٢.

(و) أساليب التحليل الإحصائي للبيانات:

- باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS.23) اعتمدت الباحثة على استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك لتحليل البيانات المجمعة من خلال قائمة الاستبيان، وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي:
- استخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك بهدف توصيف متغيرات البحث.
 - اختبار كرو نباخ ألفا (Cronbach Alpha) وذلك لقياس الاتساق الداخلي لمقاييس متغيرات البحث داخل قائمة الاستبيان.

- أسلوب الانحدار البسيط لتحديد نوع العلاقة بين كل متغير مستقل والمتغير التابع، ونسبة التباين التي يمكن تفسيرها في المتغير التابع بواسطة المتغيرات المستقلة.
- أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والمتدرج لتحديد نوع العلاقة بين أبعاد المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (حسب كل فرض) ونسبة التباين التي يمكن تفسيرها في المتغير التابع بواسطة أبعاد المتغيرات المستقلة.

٨- نتائج الدراسة

(أ) اختبارات الصدق والثبات:

اختبار الصدق: قامت الباحثة بإجراء اختبار الصدق الذاتي للتأكد من سلامة العبارات ومدى ملائمتها لقياس المتغيرات، وقد تم عرض قائمة الاستقصاء في صورتها الأولية على مجموعة من الخبراء المحكمين من الأساتذة أعضاء هيئة التدريس في إدارة الأعمال وقد قاموا بإجراء مجموعة من التعديلات على القائمة المبدئية، وقامت الباحثة بتعديل القائمة وفقاً لهذه التعديلات، ثم بعد ذلك قامت الباحثة بتوزيع مجموعة تجريبية من قوائم الاستقصاء على عينة من العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الغربية محل التطبيق بلغ عددهم ٣٠ وبلغت نسبتهم حوالي ٨٪ من حجم العينة الأصلية وطلب منهم الإجابة على تلك القوائم وإبداء ملاحظاتهم حول ومدى وضوحها بالنسبة لهم، وقد أبدى عدد منهم ملاحظات هامة أخذتها الباحثة بعين الاعتبار قبل إعداد الاستقصاء في صورته النهائية وذلك للتأكد من مدى فهم المستقصي منه لما تعنيه العبارات بشكل واضح. وتم إجراء كافة تعديلات المراحل السابقة حتى وصلت القائمة إلى الشكل النهائي، كما تم قياس الصدق الذاتي باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{معامل الصدق الذاتي} = \text{الجذر التربيعي لمعامل الثبات}$$

اختبار الثبات: استخدمت الباحثة معامل ألفا كرو نباخ باعتباره من أفضل الأساليب لقياس درجة الثبات والأكثر استخداماً وانتشاراً في الأبحاث في مجال الإدارة حيث يتسم بدرجة عالية من الدقة من حيث قدرته على قياس درجة الاتساق أو التوافق بين المحتويات المتعددة للمقياس المستخدم، وقام الباحثة بتوجيه قائمة الاستقصاء إلى عينة ميسرة من العاملين

بالمديريات قوامها (٣٠) مفردة وأظهرت نتائج التحليل والتي يوضحها الجدول رقم (٢) ما يلي:

- بالنسبة لمقياس الصمت التنظيمي: فقد تبين أن معامل ألفا للمقياس ككل بلغ ٠,٨١٢ حيث يعتبر معامل ألفا الذي يتراوح ما بين ٠,٥٠ إلى ٠,٦٠ يعتبر كافياً ومقبولاً، وإن معامل ألفا الذي يصل إلى ٠,٨٠ يعتبر ذا مستوى ممتاز من الثقة والاعتمادية (إدريس، ٢٠٠٧).
- بالنسبة لمقياس سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: فقد تبين أن معامل ألفا للمقياس ككل بلغ ٠,٨٠٤ وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.
- بالنسبة لمقياس نوايا ترك العمل: فقد تبين أن معامل ألفا للمقياس ككل بلغ ٠,٨٣٨ وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.

جدول رقم (٢)

نتائج اختبار الثبات والصدق الذاتي لمتغيرات البحث

الصدق الذاتي	معامل ألفا	عدد العبارات	المتغيرات
٠,٨٧٤	٠,٧٦٥	٤	الصمت الانحرافي
٠,٨٣٠	٠,٦٨٩	٥	الصمت الناتج عن العلاقات الاجتماعية
٠,٨١١	٠,٦٥٩	٦	الصمت الدفاعي
٠,٧٨٧	٠,٦٢٠	٥	الصمت الاضطرابي
٠,٨٢٨	٠,٦٨٧	٥	الصمت بالإذعان
٠,٨٥٥	٠,٧٣٢	٤	الصمت الانسحابي
٠,٩٠١	٠,٨١٢	٢٩	الصمت التنظيمي
٠,٨٣٣	٠,٦٩٤	٢٥	سلوكيات مضادة موجهة ضد المنظمة
٠,٨٨٩	٠,٧٩٢	٢٠	سلوكيات مضادة موجهة ضد الأفراد
٠,٨٩٦	٠,٨٠٤	٤٥	سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية
٠,٩١٥	٠,٨٣٨	٤	نوايا ترك العمل

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

(١) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث:

تم استخدام الإحصاء الوصفي بغرض التحليل الوصفي لبيانات البحث الميدانية، من خلال الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث. وهذا ما يوضحه الجدول (٣) كما يلي:

جدول رقم (٣)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الرمز	المتغيرات
	٠,٧٥٤	٣,٧٤	OS	الصمت التنظيمي
٢	٠,٨٦٩	٣,٧٧	X1	الصمت الانحرافي
٣	٠,٨٣٤	٣,٥٩	X2	الصمت الناتج عن العلاقات الاجتماعية
١	٠,٨٢٠	٣,٨٤	X3	الصمت الدفاعي
٤	٠,٨٣١	٣,٤٢	X4	الصمت الاضطرابي
٥	٠,٤٦٩	١,٣٥	X5	الصمت بالإذعان
٦	٠,٤٨٨	١,٤٠	X6	الصمت الانسحابي
	٠,٧٦٥	٣,٨٧	CWB	سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية
١	٠,٩٩٠	٢,٦٤	M1	سلوكيات مضادة موجهة ضد المنظمة
٢	٠,٦١٩	١,٤٦	M2	سلوكيات مضادة موجهة ضد الأفراد
	٠,٦٠٠	٣,٧٩	TI	نوايا ترك العمل

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

(٢) مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث:

قامت الباحثة بإجراء تحليل معامل ارتباط سبيرمان وقد تم التوصل إلى النتائج الواردة في جدول رقم (٤) على النحو التالي:

جدول رقم (٤)

مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات البحث

المتغير	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)	(٧)	(٨)	(٩)
(1) الصمت الانحرافي.	٠,٧٥٦								
(2) الصمت الناتج عن العلاقات الاجتماعية.	٠,٥٤٦	٠,٨٥٩							
(3) الصمت الدفاعي.	٠,٥٨١	٠,٦٥٦	٠,٧٦٨						
(4) الصمت الاضطرابي.	٠,٤٨٧	٠,٧١٦	٠,٦٩٣	٠,٨٤٠					
(٥) الصمت بالإذعان.	٠,٤٨٣	٠,٥٣١	٠,٥٨٤	٠,٥٧٥	٠,٨٩٩				
(٦) الصمت الإنسحابي.	٠,٤٧٩	٠,٥٣٧	٠,٦٥١	٠,٥٨٢	٠,٦٢٩	٠,٨٢١			
(٧) سلوكيات مضادة موجبة ضد المنظمة.	٠,٤٧٤	٠,٥٤٣	٠,٥٧٤	٠,٥٩٩	٠,٦٥٠	٠,٥٣٣	٠,٨٩٧		
(٨) سلوكيات مضادة موجبة ضد الأفراد.	٠,٣٥٥	٠,٢٥٠	٠,٣٧٣	٠,٣٢٢	٠,٤٦٠	٠,٤٨٤	٠,٢٦٩	٠,٧١١	
(٩) نوايا ترك العمل.	٠,٢٤٢	٠,٣٢٤	٠,٢٣٤	٠,١٩٨	٠,٣٢٩	٠,١٦٨	٠,٤٠٨	٠,٢٩١	٠,٨٢٥

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

وعلى أساس النتائج الواردة في الجدول رقم (٤)، تبين أن هناك ارتباط موجب بين أبعاد

الصمت التنظيمي وأبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، كما تبين وجود ارتباط موجب

بين أبعاد الصمت التنظيمي ونوايا ترك العمل، ووجود ارتباط موجب بين أبعاد سلوكيات

العمل المضادة للإنتاجية ونوايا ترك العمل.

٣) اختبار فروض البحث والإحصاء التحليلي:

٤/١ تأثير الصمت التنظيمي على نوايا ترك العمل:

قامت الباحثة بصياغة الفرض الرئيسي الأول والذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للصمت التنظيمي على نوايا ترك العمل. وبناء على هذا الفرض يتم صياغة الفروض الفرعية التالية:

- ١/١ يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للصمت الانحرافي على نوايا ترك العمل.
 ٢/١ يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للصمت الناتج عن العلاقات الاجتماعية على نوايا ترك العمل.
 ٣/١ يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للصمت الدفاعي على نوايا ترك العمل.
 ٤/١ يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للصمت الاضطرابي على نوايا ترك العمل.
 ٥/١ يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للصمت بالإذعان على نوايا ترك العمل.
 ٦/١ يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للصمت الانسحابي على نوايا ترك العمل.
 وأظهر التحليل الاحصائي. نتائج اختبار تأثير الصمت التنظيمي على نوايا ترك العمل. كما هو موضح بالجدول التالي

جدول (٥)

نتائج تأثير الصمت التنظيمي على نوايا ترك العمل

الترتيب حسب قوة التأثير	F(Sig)		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار T		قيمة بيتا	المتغير المستقل	المتغير التابع
	مستوى المعنوية	القيمة			مستوى المعنوية	القيمة			
١					٠,٠٠٠	٩,٧٥٠	٠,٤٤٠	الصمت الانحرافي	قدرات العمل
4					٠,٠٠٠	٥,٢٧٢	٠,٢٥٣	الصمت الناتج عن العلاقات	
6	٠,٠٠٠	٥٣,٤٠٩	٠,٣٠٤	٠,٥٥٢	٠,٠١٨	٢,٤٠٧	٠,١٧٢	الصمت الدفاعي	
2					٠,٠٠٠	٥,٩٦٣	٠,٢٧٦	الصمت الاضطرابي	
5					٠,٠١٣	٢,٥٢٤	٠,١٩٨	الصمت بالإذعان	
3					٠,٠٠٠	٤,٤٥٨	٠,٢٥٦	الصمت الانسحابي	

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويوضح الجدول رقم (٥) ما يلي

١. يوجد تأثير معنوي لأبعاد الصمت التنظيمي (الصمت التنظيمي، الصمت الناتج عن العلاقات، الصمت الدفاعي، الصمت الاضطرابي، الصمت بالإذعان، الصمت الانسحابي) على نوايا ترك العمل حيث إن قيمة F تساوي ٥٣,٤٠٩.
٢. وأظهرت النتائج أن معامل التحديد الخاص بنوايا ترك العمل بلغ نسبته ٠,٣٠٤، وهذا يعنى أن أبعاد الصمت التنظيمي يفسرون (٣٠,٤٪) من التباين المفسر في الاتجاه على نوايا ترك العمل كمتغير تابع والنسبة المتبقية من التغير الحادث في المتغير التابع ٦٩,٦٪ ترجع لعوامل أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي، وبعض الأخطاء العشوائية الناتجة عن عدم دقة النتائج.
٣. يوجد ارتباط معنوي ذا دلالة إحصائية بين أبعاد المتغير المستقل الصمت التنظيمي وهي (الصمت الانحرافي، الصمت الناتج عن العلاقات، الصمت الدفاعي، الصمت الاضطرابي، الصمت بالإذعان، الصمت الانسحابي) وبين المتغير التابع نوايا ترك العمل وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١ حيث أن R تساوي ٠,٥٥٢.
٤. يوجد تأثير معنوي لأبعاد الصمت التنظيمي (الصمت الانحرافي، الصمت الناتج عن العلاقات، الصمت الدفاعي، الصمت الاضطرابي، الصمت بالإذعان، الصمت الانسحابي). على نوايا ترك العمل. حيث إن قيمة T كانت (٤,٤٥٨، ٢,٥٢٤، ٥,٩٦٣، ٢,٤٠٧، ٥,٢٧٢، ٩,٧٥٠) على التوالي عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠١.
٥. يوجد تأثير معنوي بين أبعاد الصمت التنظيمي (الصمت الانحرافي، الصمت الناتج عن العلاقات، الصمت الدفاعي، الصمت الاضطرابي، الصمت بالإذعان، الصمت الانسحابي). على نوايا ترك العمل. حيث إن قيمة بيتا تتراوح ما بين (٠,١٧٢) كأدنى قيمة، و(٠,٤٤٠) كأعلى قيمة.

بالإضافة إلى ذلك، يتضح من النتائج السابقة ما يلي: ثبوت صحة الفروض الفرعية للفرض الرئيسي الأول، عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠١.

٢/٤ تأثير الصمت التنظيمي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية:

قامت الباحثة بصياغة الفرض الرئيسي الأول والذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للصمت التنظيمي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. وبناء على هذا الفرض يتم صياغة الفروض الفرعية التالية:

١/٢ يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للصمت الانحرافي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

٢/٢ يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للصمت الناتج عن العلاقات الاجتماعية على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

٣/٢ يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للصمت الدفاعي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

٤/٢ يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للصمت الاضطرابي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

٥/٢ يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للصمت بالإذعان على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

٦/٢ يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للصمت الانسحابي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

وأظهر التحليل الاحصائي. نتائج اختبار تأثير الصمت التنظيمي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٦)

نتائج تأثير الصمت التنظيمي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية

الترتيب حسب قوة التأثير	F(Sig)		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار "ت" (T)		قيمة بيتا	المتغير المستقل	المتغير التابع
	مستوى المعنوية	القيمة			مستوى المعنوية	القيمة			
1					٠,٠٠٠	٦,٧٩١	٠,٣٦٤	الصمت الإنحرافي	سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية
2					٠,٠٠٠	٤,٧٤٥	٠,٢٧٠	الصمت الناتج عن العلاقات	
5	٠,٠٠٠	٦٨,٥٢٠	٠,٣٦٠	٠,٦٠٠	٠,٠٢١	٢,٣٣٢	٠,١٩٨	الصمت الدفاعي	
6					٠,٠٠٤	٢,٩٣١	٠,١٦١	الصمت الاضطرابي	
3					٠,٠٠٥	٢,٨٧٣	٠,٢٦٧	الصمت بالإذعان	
4					٠,٠٠٠	٥,٣٢٣	٠,٢٣٤	الصمت الانسحابي	

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويوضح الجدول رقم (٦) ما يلي:

- يوجد تأثير معنوي لأبعاد الصمت التنظيمي (الصمت التنظيمي، الصمت الناتج عن العلاقات، الصمت الدفاعي، الصمت الاضطرابي، الصمت بالإذعان، الصمت الانسحابي) على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية حيث إن قيمة F تساوي ٦٨,٥٢٠.
- وأظهرت النتائج أن معامل التحديد الخاص بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بلغ نسبته ٠,٣٦٠، وهذا يعني أن أبعاد الصمت التنظيمي يفسرون (٣٦٪) من التباين المفسر في الاتجاه على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية كمتغير تابع والنسبة المتبقية من التغير الحادث في المتغير التابع ٦٤٪ ترجع لعوامل أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي، وبعض الأخطاء العشوائية الناتجة عن عدم دقة النتائج.

٣. يوجد ارتباط معنوي ذا دلالة إحصائية بين أبعاد المتغير المستقل الصمت التنظيمي وهي (الصمت الانحرافي، الصمت الناتج عن العلاقات، الصمت الدفاعي، الصمت الاضطرابي، الصمت بالإذعان، الصمت الانسحابي) وبين المتغير التابع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١. حيث إن R تساوى ٠,٦٠.

٤. يوجد تأثير معنوي لأبعاد الصمت التنظيمي (الصمت الانحرافي، الصمت الناتج عن العلاقات، الصمت الدفاعي، الصمت الاضطرابي، الصمت بالإذعان، الصمت الانسحابي). علي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. حيث إن قيمة T كانت (٥,٣٢٣، ٢,٨٧٣، ٢,٩٣١، ٢,٣٣٢، ٤,٧٤٥، ٦,٧٩١) على التوالي عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠١.

٥. يوجد تأثير معنوي بين أبعاد الصمت التنظيمي (الصمت الانحرافي، الصمت الناتج عن العلاقات، الصمت الدفاعي، الصمت الاضطرابي، الصمت بالإذعان، الصمت الانسحابي). علي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. حيث إن قيمة بيتا تتراوح ما بين (٠,١٦١) كأدني قيمة، و(٠,٣٦٤) كأعلى قيمة.

بالإضافة إلى ذلك، يتضح من النتائج السابقة ما يلي: ثبوت صحة الفروض الفرعية للفرض الرئيسي الثاني، عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠١.

٣/٤ تأثير سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية على نوايا ترك العمل:

قامت الباحثة بصياغة الفرض الرئيسي الثالث والذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية على نوايا ترك العمل. وبناء على هذا الفرض يتم صياغة الفروض الفرعية التالية:

١/٣ يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للسلوكيات المضادة الموجهة ضد المنظمة على نوايا ترك العمل.

٢/٣ يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للسلوكيات المضادة الموجهة ضد الأفراد على نوايا ترك العمل.

وأظهر التحليل الاحصائي. نتائج اختبار تأثير سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية على نوايا ترك العمل. كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٧)

نتائج تأثير سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية على نوايا ترك العمل

الترتيب حسب قوة التأثير	F(Sig)		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار "ت" (T)		المتغير المستقل	المتغير التابع
	مستوى المعنوية	القيمة			مستوى المعنوية	القيمة		
1	٠,٠٠٠	٣٧٧,٣٨	٠,٥٠٦	٠,٧١٢	٠,٠٠٠	٦,٨٠٤	٠,٣٧٥	سلوكيات مضادة موجهة ضد المنظمة
2	٠,٠٠٠	٣٧٧,٣٨	٠,٥٠٦	٠,٧١٢	٠,٠٠٠	٤,٨٥٣	٠,٢٨٤	سلوكيات مضادة موجهة ضد الأفراد

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويوضح الجدول رقم (٧) ما يلي:

- يوجد تأثير معنوي لأبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (سلوكيات مضادة موجهة ضد المنظمة، سلوكيات مضادة موجهة ضد الأفراد) على نوايا ترك العمل حيث إن قيمة F تساوى ٣٧٧,٣٨.
- وأظهرت النتائج أن معامل التحديد الخاص بنوايا ترك العمل بلغ نسبته ٠,٥٠٦، وهذا يعنى أن أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية يفسرون (٥٠٪) من التباين المفسر في الاتجاه على نوايا ترك العمل كمتغير تابع والنسبة المتبقية من التغير الحادث في المتغير التابع ٥٠٪ ترجع لعوامل أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي، وبعض الأخطاء العشوائية الناتجة عن عدم دقة النتائج.
- يوجد ارتباط معنوي ذا دلالة إحصائية بين أبعاد المتغير المستقل سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (سلوكيات مضادة موجهة ضد المنظمة، سلوكيات مضادة موجهة ضد الأفراد) وبين المتغير التابع نوايا ترك العمل. وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٠١ حيث إن R تساوى ٠,٧١.

٤. يوجد تأثير معنوي لأبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (سلوكيات مضادة موجهة ضد المنظمة، سلوكيات مضادة موجهة ضد الأفراد) على نوايا ترك العمل. حيث إن قيمة T كانت (٦,٨٠٤، ٤,٨٥٣) على التوالي عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠١.

٥. يوجد تأثير معنوي لأبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (سلوكيات مضادة موجهة ضد المنظمة، سلوكيات مضادة موجهة ضد الأفراد). على نوايا ترك العمل حيث إن قيمة بيتا تتراوح ما بين (٠,٣٧٥) كأدنى قيمة، و(٠,٢٨٤) كأعلى قيمة.

بالإضافة إلى ذلك، يتضح من النتائج السابقة ما يلي: ثبوت صحة الفروض الفرعية للفرض الرئيسي الثالث، عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠١.

٤/٤ تأثير سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية على العلاقة الصمت التنظيمي ونوايا

ترك العمل:

لمعرفة تأثير هذه العلاقة تم استخدام أسلوب تحليل المسارات لنموذج المعادلات الهيكلية من أجل الفرض الرابع للبحث بواسطة برنامج (22) **Amos Ver.** وهو عبارة عن مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تستهدف الكشف عن التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لمجموعة المتغيرات المشاهدة، حيث تساعد على تفسير العلاقات بين المتغيرات، والاهمية النسبية لكل متغير وتحديد التأثير الكلي (المباشر وغير المباشر) للمتغير المستقل والوسيط والتابع. تم صياغة الفرض الرابع والذي ينص على أنه "تؤثر سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تأثيراً معنوياً ذو دلالة إحصائية على العلاقة بين الصمت التنظيمي ونوايا ترك العمل. وبناء على هذا الفرض يتم صياغة الفروض الفرعية التالية:

١/٤ تؤثر سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تأثيراً معنوياً ذو دلالة إحصائية على العلاقة بين الصمت الانحرافي ونوايا ترك العمل.

٢/٤ تؤثر سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تأثيراً معنوياً ذو دلالة إحصائية على العلاقة بين الصمت الناتج عن العلاقات الاجتماعية ونوايا ترك العمل.

٣/٤ تؤثر سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تأثيراً معنوياً ذو دلالة إحصائية على العلاقة بين الصمت الدفاعي ونوايا ترك العمل.

٤/٤ تؤثر سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تأثيراً معنوياً ذو دلالة إحصائية على العلاقة بين الصمت الاضطرابي ونوايا ترك العمل.

٥/٤ تؤثر سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تأثيراً معنوياً ذو دلالة إحصائية على العلاقة بين الصمت بالإذعان ونوايا ترك العمل.

٦/٤ تؤثر سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تأثيراً معنوياً ذو دلالة إحصائية على العلاقة بين الصمت الانسحابي ونوايا ترك العمل.

وأظهر التحليل الإحصائي نتائج اختبار المسار كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٨)

قيم معاملات المسار للتأثيرات غير المباشرة والغير مباشرة والكلية لتأثير سلوكيات

العمل المضادة للإنتاجية على العلاقة بين أبعاد الصمت التنظيمي ونوايا ترك العمل

معامل التحديد R2	التأثير الكلي	التأثير غير المباشر	التأثير المباشر	مستوى المعنوية	اختبارات C.R	الانحراف المعياري	المعيار		
							المتوسط	التابع	المستقل
٠,٥٤١	٠,٢٢٨	٠,٢١٨	٠,٠١٠	٠,٨٢٥	٠,٢٢١	٠,٠٦٢	نوايا ترك العمل	سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية	الصمت الانحرافي
	٠,٢١٥	٠,٠٥٦	٠,١٥٩	٠,٠٠٠	٣,٩٣٠	٠,٠٤٧			الصمت الناتج عن العلاقات
	٠,٣٢٣	٠,٢٨٨	٠,٠٣٥	٠,٠٠٢	٢,٠٤١	٠,٠٥٨			الصمت الدفاعي
	٠,٦٤٣	٠,٤٢٥	٠,٢١٨	٠,٠٠٠	٣,٥٦٤	٠,٠٧٨			الصمت الاضطرابي
	٠,٢٦١	٠,١٧٤	٠,٠٨٧	٠,٠٠١	٢,٤٣٢	٠,٠٦٨			الصمت بالإذعان
	٠,٥٧٢	٠,٤٤٩	٠,١٢٣	٠,٠٠٠	٣,١٢٣	٠,٠٨٩			الصمت الانسحابي
Model fit indicator: $\chi^2/df=$ ٢,٧٦٣ GFI= ٠,٩٦٦ NFI= ٠,٩٤٨ TLI= ٠,٩٥٦ CFI= ٠,٩٤٤ RMSEA= ٠,٠٦٩									

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (٨) ما يلي:

١. ثبوت معنوية النموذج ككل، حيث إن المؤشرات كلها مطابقة للحدود المقبولة.

وبالتالي يمكن الاعتماد عليه في اختبار الفرض الرابع للبحث.

٢. فيما يتعلق بالتأثيرات المباشرة: وجد أن التأثير المباشر لبُعد الصمت الناتج عن

العلاقات الاجتماعية يليه بُعد الصمت الاضطرابي ثم بُعد الصمت الانسحابي،

يليه بعد الصمت بالإذعان، وأخيراً بعد الصمت الدفاعي على نوايا ترك العمل

دال احصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١، وهو تأثير إيجابي، في حين أن بعد

الصمت الانحرافي يؤثر على نوايا ترك العمل لكنه تأثير غير معنوي.

٣. فيما يتعلق بالتأثيرات غير المباشرة: وجد أنه يزداد التأثير المعنوي الإيجابي

للصمت الدفاعي، والاضطراب، والإذعان، والانسحابي عند توسيط سلوكيات

العمل المضادة للإنتاجية، حيث بلغت قيمة الزيادة ٠,٢٨٨، ٠,٤٢٥، ٠,١٧٤،

٠,٤٤٩ (وهي قيمة التأثير غير المباشر).

٤. أظهرت النتائج أن معامل التحديد الخاص بنوايا ترك العمل بلغ نسبته ٠,٥٤١،

وهذا يعني أن كل من أبعاد الصمت التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة

للإنتاجية مجتمعين يفسرون (٥٤%) من التباين في المفسر في نوايا ترك العمل

كمتغير تابع والنسبة المتبقية ٤٤,٩% ترجع لعوامل أخرى لم يتضمنها النموذج،

وبعض الأخطاء الناتجة عن عدم دقة النتائج.

بالإضافة إلى ذلك، يتضح من النتائج السابقة ما يلي:

- ثبوت عدم صحة الفرض الفرعي الأول، حيث: تؤثر سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تأثيراً غير معنوياً ذو دلالة إحصائية على العلاقة بين الصمت الانحرافي ونوايا ترك العمل.
- ثبوت صحة الفرض الفرعي الثاني، والثالث، والرابع، والخامس، والسادس.

٩- مناقشة النتائج:

بينت نتائج البحث إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين أبعاد الصمت التنظيمي ونوايا ترك العمل لدي العاملين محل البحث. وتفسر الباحثة هذه النتيجة أنه كلما زاد الصمت التنظيمي للعاملين زادت نوايا ترك العمل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كلاً من (Kwon, 2017)، (Yen, 2017)، (Woo & Lee, ٢٠١٨)، (Song et al., 2020)، (Zulfiqar et al., 2020)، كذلك وجود علاقة معنوية موجبة بين أبعاد الصمت التنظيمي ونوايا ترك العمل، ووجود ارتباط موجب بين أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ونوايا ترك العمل، كما تبينت وجود علاقة تأثير معنوي لأبعاد الصمت التنظيمي وبين كلاً من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ونوايا ترك العمل، كذلك بينت النتائج وجود تأثير مباشر وإيجابي بين أبعاد الصمت التنظيمي ونوايا ترك العمل ماعدا بعد واحد فقط من أبعاد الصمت التنظيمي له تأثيراً غير معنوياً وهو الصمت الانحرافي كما زاد من هذا التأثير وجود سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدي العاملين محل الدراسة.

١٠- التوصيات:

من خلال النتائج السابقة قامت الباحثة بوضع مجموعة من التوصيات وآليات تنفيذها التي تقيد العاملين في المديرية الخدمية بمحافظة الغربية وذلك على النحو التالي:

أ. متابعة ورصد الظواهر السلبية ومعرفة أسبابها وتحليل مصادرها باستمرار والعمل على معالجتها.

ب. أن تعمل المنظمة على توفير بيئة عمل مجهزة ومريحة ومتطورة لتهيئة ظروف العمل بالشكل الذي يحقق أهداف المنظمة.

ت. يجب تحفيز وتشجيع العاملين للتعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم من خلال قناة اتصال رسمية وغير رسمية تنشئها المنظمة.

ث. يجب على إدارة المديرية الخدمية استخدام مقاييس معتمدة للتعرف على مستوى السلوكيات السلبية في مكان العمل، ووضع قواعد مكتوبة لكيفية التعامل معها في حالة ظهور مؤشرات على وجودها أو ارتفاع مستوياتها.

- ج. يجب على إدارة المديرية عدم التسامح مع السلوكيات السلبية في مكان العمل في حالة ظهورها وأيا كان مصدرها من خلال إدراك العلاقة بين مسببات تلك السلوكيات ونواتجها في مكان العمل.
- ح. وضع القيود والضوابط أمام ممارسة العاملين في المديرية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه الجامعة من خلال تفعيل نظام رقابي دقيق وكذلك تطبيق القواعد الصارمة تجاه من يفعل هذه السلوكيات.
- خ. إتباع سياسة الباب المفتوح لتحسن عملية الاتصال وزيادة الشعور بالأمان وتحقيق الشفافية والنزاهة والاستقامة والمساعدة على توصيل المعلومات اللازمة للعاملين في الوقت المناسب بما يساعدهم على الاستغراق الوظيفي ويقلل من الصمت التنظيمي.
- د. الحد من انتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية من خلال مراعاة المعايير الأخلاقية ومبادئ الشفافية والعدالة في التعامل، والبعد عن المحسوبية والمحاباة وعدم العدالة، سواء في الإجراءات أو المعاملات أو نظم تقييم الأداء.
- ذ. تحفيز العامل والتفكير نحو تهيئة ظروف وبيئة عمل مريحة محافظة على مقدار الإنتاج، ويكون ذلك بتعزيز العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل واستخدام الحفز المادي والمعنوي مع العاملين وتوفير ظروف عمل أفضل لتقليل نية ترك العمل في هذا القطاع.
- ر. لا بد من الاطلاع بشكل دوري على نية ترك العمل للعاملين من أجل تفادي تحمل تكاليف زائدة بسبب انسحاب عدد من العاملين.
- ز. الاهتمام بردود فعل العاملين الخاصة بالإجراءات المتخذة تجاه مشاكل العمل: وذلك من خلال:

- عمل لقاءات دورية لمتابعة رد فعل العاملين تجاه أي إجراء متخذ.
- دراسة ردود فعل العاملين والاهتمام بها، وبالتالي التحسين المستمر في الإجراءات المتخذة داخل المنظمة.

س. تشجيع العاملين على عرض وجهات نظرهم حتى وإن كانت مخالفة لرؤسائهم دون خوف أو استسلام وذلك من خلال:

- توفير البيئة التنظيمية القائمة على العلاقات الجيدة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- عقد دورات تدريبية لكل من العاملين والرؤساء بحيث تركز هذه الدورات على القيادة الديمقراطية والإنصات الفعال.

• إقناع العاملين بأن المسئولون يريدون فعلياً سماع المشاكل والقضايا التي يواجهونها.
ش. عدم الاستهانة بأراء ومقترحات العاملين وذلك من خلال:

- الانصات الجيد لكافة المقترحات والأفكار الصادرة من كافة العاملين بالمنظمة بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية.

• عمل اجتماعات ولقاءات دورية والاستماع لكافة مقترحات العاملين ودراستها جيداً والعمل على الاستفادة منها لضمان عملية التحسين المستمر داخل المنظمة.

- حماية حق إبداء الرأي وحفظ حقوق العاملين.
- عمل لقاءات واجتماعات دورية يتم فيها الاستماع لجميع وجهات نظر العاملين

داخل المنظمة، وعدم التقليل من أي منها، وتشجيع العاملين باستمرار للمشاركة في هذه اللقاءات والاجتماعات. وتنمية روح المصارحة وإشعار العاملين بعدم الخوف من الإفصاح عما بداخلهم من أفكار أو انتقادات.

ص. توجيه وتشجيع العاملين لممارسة الصمت الاجتماعي الإيجابي وذلك من خلال: البيئة

التنظيمية المشجعة القائمة على القيادة الديمقراطية، والعدالة التنظيمية، والمرونة في الاتصالات، والأمان الوظيفي حيث يؤدي ذلك إلى زيادة انتماء وتمسك العاملين بالمنظمة وبالتالي زيادة ممارستهم للصمت الاجتماعي الإيجابي وذلك من خلال الحفاظ على سمعة المنظمة، وعدم إفشاء أسرارها، وتكوين علاقات اجتماعية إيجابية بين العاملين قائمة على التعاون والمنافسة الشريفة التي تقود إلى النجاح التنظيمي.

ض. ضرورة قيام الإدارة العليا بالمديريات بإتاحة الفرصة للعاملين لإبداء آرائهم وتقديم مقترحاتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار مع وجود صيغة الحوار المفتوح.

- تشجيع الأفكار البناءة والاقتراحات الإبداعية للعاملين.
- دعم وتشجيع العاملين باستمرار مادياً عن طريق توفير الامتيازات والمكافآت المناسبة لهم مادياً ومعنوياً عن طريق كتب الشكر والتقدير والثناء على الجهود التي يبذلونها في خدمة المديرية بما لهذا من انعكاس على زيادة عوامل رأس المال النفسي الإيجابي لدى هؤلاء العاملين.
- بث روح التعاون والعمل المشترك بين العاملين والتأكيد على نقل المعرفة.

- حدود الدراسة وتوجهاتها البحثية المستقبلية

- أعدت الدراسة في ضوء عدد من الحدود التي يمكن توضيحها؛ ومن ثم اقتراح مجموعة من التوجهات البحثية المستقبلية. تعرضها الباحثة على النحو الآتي:
- ركزت الدراسة على قطاع المديرية الخدمية بمحافظة الغربية كـ مجال للتطبيق، لذا يُقترح اختبار نموذج الدراسة المقترح في قطاعات تطبيقية أخرى سواء خدمية (مثل قطاع: المستشفيات، والبنوك، والطيران). أو انتاجية، وإجراء دراسات مقارنة.
- اعتمدت الباحثة في دراسته على أسلوب الدراسة المقطعية Cross-Sectional وهو نوع من أنواع الدراسة بالملاحظة تجمع فيه البيانات في نقطة زمنية واحدة ومصدر واحد. ومن ثم يُقترح أن تقوم البحوث المستقبلية باستخدام الدراسات الطولية longitudinal والتي تعتمد على تجميع البيانات على فترتين زمنيتين أو أكثر.
- تناولت الدراسة الحالية الدور الوسيط لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في العلاقة بين الصمت الوظيفي ونوايا ترك العمل. ومن ثم يُقترح أن تركز البحوث المستقبلية على دراسة دور بعض المتغيرات المعدلة (الدعم التنظيمي المدرك، ومرونة الموظف، وخصائص الشخصية) في تلك العلاقة. ويمكن أن تركز البحوث المستقبلية على دراسة التأثير المعدل لجوانب مختلفة من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية على العلاقة بين الصمت التنظيمي ونوايا ترك العمل. كما يمكن أيضاً أن تركز البحوث المستقبلية على دراسة الدور المعدل للمتغيرات الديموغرافية.

- تناولت الدراسة الحالية الدور الوسيط لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في العلاقة بين الصمت الوظيفي ونوايا ترك العمل. لذلك يُقترح دراسة بعض المتغيرات الوسيطة مثل القلق الوظيفي Job Anxiety، ضغوط COVID stress، والتباعد الاجتماعي Social distancing.
- تناولت الدراسة الحالية العلاقة بين الصمت الوظيفي ونوايا ترك العمل. لذلك يُقترح دراسة بعض المتغيرات التابعة الأخرى مثل الأداء الوظيفي، والصراع بين العمل والحياة الأسرية، والاكتئاب التنظيمي Organizational Depression، والتراجع التنظيمي Organizational Decline، والرفاهية الشخصية Subjective well-being.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- أبو سيف، رشا النصر (٢٠٢٢)، "تأثير أبعاد الانطمار الوظيفي على نية ترك العمل لدي العاملين في شركات تقديم خدمات الهاتف المحمول بجمهورية مصر العربية"، *المجلة العربية للإدارة*، م (٤٣)، ع (٣)، ٣٣-٥٠.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠٠٧)، *بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض*، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- البردان، محمد فوزي وآخرون (٢٠٢٠)، "دور القيادة التمكينية في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في ظل الدور الوسيط للسخرية التنظيمية: دراسة ميدانية"، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، م (٢٧)، ع (٢)، ١٨٧-٢٢١.
- الحضرمي، نوف خلف محمد (٢٠١٧)، *الصمت التنظيمي وتأثيره على إنتاجية أعضاء هيئة التدريس ورضاهم الوظيفي في بعض الجامعات السعودية*، مجلة الإدارة التربوية، س٤، ع١٦، ١٤٥ - ٢٢٤.
- العبيد، محمد (٢٠٢٠)، *التمكين الإداري وأثره على نية ترك العمل في ظل ضغوط العمل كمتغير معدل*، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- العبيدي، بشرى عبد العزيز (2013)، *دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي*، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق.
- العشري، تامر إبراهيم. (٢٠٢١)، *توسيط التنمر في مكان العمل في العلاقة بين السمات الخمسة الكبرى للشخصية ونية ترك العمل بالتطبيق على العاملين بمجالس المدن بمحافظة الدقهلية*، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، مج٥٨، ع١، ٢٢١ - ٢٥١.
- العيساوي، أزهار مراد عوجه (٢٠١٩)، *الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية في المعهد التقني/الكوفة، مجلة مركز دراسات الكوفة*، ١(٥٣)، ٥٦١-٥٩٨.

الفاعوري، عبير حمود (٢٠٠٤)، "أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في منع القرارات التنظيمية جامعة مؤتة-دراسة حالة"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، الأردن، مج ١٩، ع(٢)، ص ١٨.

بورمانه، عبد القادر، حليلة، بعيسي (٢٠٢١)، تقنيات الاتصال الحديثة وأثرها في مقاومة الصمت التنظيمي لدى موظفي مؤسسات التعليم العالي الجزائرية -دراسة حالة معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية بجامعة تيبازة -مجلة الإبداع، م ١١. حسانين، أسامة احمد، (٢٠١٣)، "خرق العقد النفسي ومدركات السلوك السياسي كمحددتين للتهكمية التنظيمية وعلاقتها بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية - دراسة ميدانية"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، المجلد (٢٧)، ع (٢)، ٧٢-١١١.

سعودي، آمنة وصلوحي، حورية (٢٠١٨)، " طرق تقييم أداء العاملين وآثرها على الرضا الوظيفي دراسة حالة في مؤسسة سونلغاز بإدرار"، رسالة ماجستير، جامعة احمد دراية ادرار، الجزائر.

سلامة، رشا أبو سيف (٢٠١٨)، "دور الذكاء الوجداني كمتغير وسيط في العلاقة بين مسببات ضغوط العمل وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دراسة ميدانية"، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة-جامعة الأزهر، ع (١٩)، ٦٦-١٥٧.

عبد الرحمن، مها محمود، مصطفى، رشا حسين عبد العزيز (٢٠٢٠)، عبارات سلوكيات العمل المضادة بجمهورية مصر العربية، المجلة العربية للإدارة، ٤٣ ع (تحت النشر) - سبتمبر (أيلول) ٢.

عبد الله، حاتم علي، رمضان عبد الفتاح حسن (٢٠١٩)، "أثر إمكانات إدارة المعرفة في الحد من مسببات الصمت التنظيمي"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، ٥١ (٤٦)، ١١٠-١٢٩.

عبد الوهاب، خالد محمود (٢٠١٨)، أسباب الصمت التنظيمي وعلاقتها بعوامل الشخصية الخمسة لدي عينة من العاملين بالقطاع الحكومي كومي، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ع (١١٦)، ١١٣-١٥٢.

علي، محمد (٢٠١٨)، أثر العزلة التنظيمية في تفسير العلاقة بين الصمت التنظيمي ونية ترك العمل (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.

عوجة، أزهار مراد (٢٠١٩)، الصمت التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية في المعهد التقني/كوفة، مجلة مركز دراسات الكوفة.

محمد، سها بهجت، الرميدي، بسام سمير (٢٠٢١)، "أثر الصحة التنظيمية على الصمت التنظيمي داخل مؤسسات التعليم السياحي"، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة السادات، م (٥)، ع (١/٢)، ٢١.

مرزوق، عبد العزيز علي؛ عبد الجواد، ثروت صبري العزب (٢٠١٨)، "اختبار الدور الوسيط للاحتراق الوظيفي في العلاقة بين الإشراف المسيء وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دراسة تطبيقية على العاملين بشركات صناعة الإلكترونيات"، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة-جامعة المنوفية، م ١، ١-٣٧.

مغار، عبد الوهاب (٢٠٢٢)، التهكم التنظيمي وعلاقته بالسلوكيات المضادة للإنتاج لدى العاملين دراسة ميدانية على العاملين بعقود ما قبل التشغيل بلدية عزابة سكيكة، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، جامعة المسيلة، م (٧)، ع (١).

نور الدين، عمرو أحمد، شلبي، سهى عبد المنعم، الحريري، بسمة أحمد (٢٠٢٢)، تأثير النبذ في مكان العمل على نية ترك العمل: الدور الوسيط للصمت التنظيمي وسلوك إخفاء المعرفة - دراسة ميدانية في منظمات الملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة العامة ببورسعيد، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، م (٢٣)، ع (٤).

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- Akbarian, A., Mohammad E.A., Ali S. and Narges K. (2015), " Review organizational silence factors", **Journal of Scientific Research and Development**, Vol.2, No.1., 178-181.
- Anasori, E., Bayighomog, S. W., De Vita, G., & Altinay, L. (2021). The mediating role of psychological distress between ostracism, work engagement, and turnover intentions: An analysis in the Cypriot hospitality context, **International Journal of Hospitality Management**, 94, 102829.
- Babakus, E., Yavas, U., & Karatepe, O. M. (2008), The effect of job demands job resources and intrinsic motivation on emotional exhaustion and turnover intentions: A study in the Turkish hotel industry, **International Journal of Hospitality & Tourism Administration**, 9(4), 384-404.
- Bedi, A. (2021), No herd for black sheep: A meta-analytic review of the predictors and outcomes of workplace ostracism. **Applied Psychology**, 70(2), 861-904.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000), Development of a measure of workplace deviance, **Journal of applied psychology**, 85(3), 349.
- Bester, F (2012), "A Model of Work Identity in Multicultural Work Settings", Unpublished DPhil Thesis, University of Johannesburg.
- Bibi, Z., Karim, J., & ud Din, S. (2013), Workplace incivility and counterproductive work behavior: Moderating role of emotional intelligence, **Pakistan Journal of Psychological Research**, 28(2), 317-334.
- Bordbar, G., Shad, F. S., Rahimi, E., & Rostami, N. A. (2019), Effect of Organizational Silence on Employees' Productivity, **International Journal of Management Accounting and Economics**, Vol. 6, No.3.
- Brian, H. (2019), "What are the Factors Affecting Job Satisfaction", smallbusiness.chron.co, Retrieved Edited, 1(5):35- 39.
- Brinsfield, C., (2013), "Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures", **Journal of organizational Behavior**, vol.34, No.5, p.p.671- 697.

- Catabulga & Burtaverde (2012), Correlative Study between Mental Health, Physical Health, Pro-Organizational Behaviors and Counterproductive Behaviors in a Telephonic Company from Chisinau, Moldavia Republic, **Romanian Journal Experimental Applied Psychology**, Vol.3, and Issue 3.
- Çaylak, E., & Altuntas, S. (2017), Organizational Silence Among Nurses: The Impact on Organizational Cynicism and Intention to Leave Work, **Journal of Nursing Research**, 25(2), 90-98.
- De Clercq, Dirk & Ul Haq, Inam & Azeem, Muhammad. (2019), Workplace ostracism and job performance: roles of self-efficacy and job level. *Personnel Review*. 48 (2).
- Deniz, N., Aral N. and Qznur, G.A (2013), "**The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company**", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol .99, 691 – 700.
- Detert, J.R. (2013), "**Voice Flows to and around Leaders: Understanding When Units Are Helped or Hurt by Employee Voice**", *Administrative Science Quarterly*, Vol .58, No.4, 624–668.
- Detert, J.R. and Trevino, L.K. (2010), **Speaking up to Higher Ups: How Supervisors and Skip-Level Leaders Influence Employee Voice**, *Organization Science*, 21, 249-270, <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1080.0405>.
- Elçi M., Melisa K., and Erdilek L.A., (2014), "**The Mediating Role of Mobbing on the Relationship between Organizational Silence and Turnover Intention**", *Procedia -Social and Behavioral Sciences*, No.150, 455 – 464
- Fard P.G. and Fariba K. (2015), "**The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University**", *International Education Studies*; Vol. 8, No. 11, 216-231.
- Ferreira, M. F., & Nascimento, E. D. (2016), **Relationship between personality traits and counterproductive work behaviors**, *PsicoUSF*, 21(3), 677-685.
- Fox, S; Spector, P and Miles, D (2001), Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational

- Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions, **Journal of Vocational Behavior**, Vol.59, No.3, pp:291–309.
- Griep, Y., vantilborgh, T., and Jonnes, S.K (2018), **The relation between psychological contract breach and counterproductive work behavior in social Enterprises: Do paid Employee and volunteers Differ?** Economic and Industrial Democracy,1-19.
- Gualandri, M. (2012), **Counterproductive work behaviors and moral disengagement**, Unpublished doctoral dissertation, Sapienza Universita Di Roma.
- Hakstian, A., Farrell, S. & Tweed, R. (2002), The assessment of counter-production tendencies by means of the California Psychological Inventory, **International journal of Selection and Assessment**, 10, 58-86.
- Hossein, D., & Somayeh, K., (2018), "**Organizational Citizenship Behaviors and Counterproductive Work Behaviors: A Study of Tehran University of Medical Sciences Staff**", Review Public Administration Management, 6(2), pp. 1- 6.
- Howard, M. C., Cogswell, J. E., & Smith, M. B. (2020), The antecedents and outcomes of workplace ostracism: A meta-analysis, **journal of applied Psychology**, 105(6), 577.
- Ikram, T., Khalid, A., & Hassan, S. (2021), The mediating effect of job satisfaction between workplace ostracism and employee turnover intention, **Governance and Management Review**, 3(2). 86-101.
- Knoll, M., Hall, R.J., & Weigelt, O.(2019), A longitudinal study of the relationships between four differentially motivated forms of employee silence and burnout, **Journal of occupational health psychology**, 24(5), 572-5781.doi.org/10.1037/ocp000143.
- Kwon, H.G. (2017), A study on the structural relationship between authentic leadership, trust in superiors, organizational silence, turnover intention, and counterproductive work behaviors, **Journal of the Korea Industrial Information**.
- Liang, T. and Wang, y. (2016), "Organizational silence in state – owned enterprises: Intermediary role of the perception of organizational politics, **American Journal of Industrial and Business Management**, vol. b, No, 5. PP.640-648.

- Lin, S. & Johnson, R. (2018), Opposing Affective and Cognitive Effects of Prevention Focus on Counterproductive Work Behavior, **Journal of Business and Psychology**, 33 (2), 283-296.
- LIU Zhen & XU Meixin, (2012), "Preliminary Exploring the Influence of Person-Organization Fit on Counterproductive Work Behavior", **International Journal Business and Management**, Vol. 4, No. 2, pp. 133-139.
- Martin, A. (2007), **Perceptions of Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Intentions in a Post-Merger South African Tertiary Institution**, Unpublished Master's Thesis, University of Pretoria, Pretoria, South Africa.
- Mobley, W. H. (1982), **Employee Turnover: Causes, Consequences and Control**, Addison Wesley, Reading, MA
- Morrison, E. W. (2014), **Employee voice and silence**, *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 173-197.
- Morrison, E.W. and Milliken, F.J., (2000), **Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world**, *Academy of Management review*, 25(4), pp.706-725.
- Mxenge, S. V., Dy Wili, M., & Bazana S, (2014), Organizational stress and employees' intention to quit amongst administrative personnel at the University of Fort Hare, Eastern Cape, South Africa, **International Journal of Research in Social Sciences**, 4(5), 13–29.
- Nafei, W. A. (2016), Organizational Silence: An Obstacle to Organizational Learning, *Case Studies, Journal ISSN*, 05 (09).
- Park, J., & Min, H. K. (2020), Turnover intention in the hospitality industry: A metaanalysis. **International Journal of Hospitality Management**, 90, 1-22.
- Penney, L. M., David, E., & Witt, L. A. (2011), **A review of personality and performance: Identifying boundaries, contingencies, and future research directions**, *Human Resource Management Review*, 21(4), 297-310.
- Raman, P., Sambasivan, M., & Kumar, N. (2016), **Counterproductive work behavior among frontline government employees: Role of personality, emotional intelligence, affectivity, emotional labor, and emotional exhaustion**, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(1), 25-37.

- Rotundo, M. & Spector, P. (2010), **Counterproductive work behavior and withdrawal**, In J. L. Farr & N. T. Tippins (Eds.), *Handbook of employee selection*: 489-511, New York: Routledge.
- Saglam, A. C. (2018), **Prediction of Academic Staffs Organizational Silence through their Power Distance Perceptions**, *semantic scholar*, 07 (02).
- Selvarajan, T. T., Singh, B., Cloninger, P. A., & Misra, K. (2019), Work– family conflict and counterproductive work behaviors: Moderating role of regulatory focus and mediating role of affect, **Organization Management Journal**, 16(1), 42-54.
- Sharma, G. and stol, K. (2020), Exploring onboarding success, organizational fit, and turnover intention of software professionals, **The Journal of Systems and Software** 159110442.
- Shoss, M. K., Kiewitz, C., Restubog, S. L. D., 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.
- Song, E.J., Kim, M.J. & Koh, M.S. (2020), The Effect of Organizational Justice on Turnover Intention of Clinical Nurses: The Mediating of organizational Silence and Moderated Mediating Effect Manager's Negative Feedback Rejection Inclination, **Journal of the Korea Convergence Society**, 11(8), 369-379 Research, 41(3), 39-64.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006), The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? **Journal of vocational behavior**, 68(3), 446-460.
- Suifan, T.; Abdallah, A. & Diab, H. (2016). "The Influence of Work Life Balance on Turnover Intention in Private Hospitals: The Mediating Role of Work Life Conflict", **European Journal of Business and Management**, 8(20), 126-139. *SystemsResearch*, 22(4), 131-147, [Doi.org/10.9723/JKSIIS.2017.22.4.131](https://doi.org/10.9723/JKSIIS.2017.22.4.131).
- Tan, C. and Noor, S. (2013), "Knowledge management enablers, knowledge sharing and research collaboration: a study of

- knowledge management at research universities in Malaysia", **Asian Journal of Technology Innovation**, 2(21):251–276.
- Tett, R. & Meyer, J. (1993), "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings", **Personnel Psychology**, 46: 259–293.
- The Research Advisor (2006), "**Sample Size Calculator**", <http://research-advisors.com/tools/samplesize.htm>.
- Vui-Yee, K., & Yen-Hwa, T. (2020), When does ostracism lead to turnover intention? The moderated mediation model of job stress and job autonomy. **IIMB Management Review**, 32(3).
- Welbourne, J. L., & Sariol, A. M. (2017), When does incivility lead to counterproductive work behavior? Roles of job involvement, task interdependence, and gender, **Journal of occupational health psychology**, 22(2), 194.
- Willman, P. and Bryson, Alex and Gomez, Rafael (2006), "**The sound of silence: which employers choose no employee voice and why?**", *Socio-Economic Review*, Vol.4, No.2, 283-299.
- Woo, C.H., & Lee, M. J. (2018), The effect of hospital organizational culture, organizational silence, and job combeddedness on turnover intention of general hospital nurses, **Journal of Digital Convergence**, 16(3).385-394, worldbank.org Yemen Monthly Economic Update-April 2020 available at: <https://www.worldbank.org/en/country/yemen/puplication/yemen-monthly-economic-update>.
- Worku, N., Feleke, A., Debie, A., & Nigusie, A. (2019), Magnitude of Intention to Leave and Associated Factors among Health Workers Working at Primary Hospitals of North Gondar Zone, Northwest Ethiopia: Mixed Methods, **BioMed Research International**, 2019 (1), pp. 1-9.
- Yildiz, E., (2013), **Enigma of Silence in Organizations: What Happens to Whom and Why?** *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), pp.30-44.
- Yeh, Y. J. & Pan, S. Y., (2019), The crossover effect of work–family conflict among hotel employees, **International Journal of Contemporary Hospitality**.

- Yen, M. P. (2017), **The relationship between organizational silence, mobbing with turnover intention (Doctoral dissertation, international University-HCMC)** available at: <http://keep.hcmiu.edu.vn:8080/handle/123456789/2880>.
- Zaki, Heba Salah (2020), **The Effect of Customer Uncivil Behavior on Counterproductive Work Behavior and Quit Intention of Airlines' Frontline Employees: Emotional Intelligence as a Moderator**, Faculty of Tourism and Hotels, University of Sadat City, *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, Vol. 4, Issue (2/2).
- Zhang, Y. Liu, S. Tan, J. Jiang, G. & Zhu, Q. (2018)," Effects of risks on the performance of business process outsourcing projects: The moderating roles of knowledge management capabilities", **International Journal of Project Management**, 4(36):627-639.
- Zhang, M.; Fried, D. & Griffeth, R. (2012), "A Review of Job Embeddedness: Conceptual, Measurement Issues, and Directions for Future Research", **Human Resource Management Review**, 22: 220–231.
- Zhou, Z. E., Meier, L. L., & Spector, P. E. (2014), The role of personality and job stressors in predicting counterproductive work behavior: A three-way interaction, **International Journal of Selection and Assessment**, 22(3), 286-296.
- Zulfiqar, A., Bashir, I., Ahmad, M.M., Fatima, N., & Ajaz, S. (2020), **Mobbing exerts pressure on employees: an empirical study exploring the mediating role of mobbing between Organizational Silence and turnover intentions paradigms**, 32-39 available at: <https://rb.gy/trd1go>.

ملحق البحث
قائمة الاستقصاء

السيد/.....

تحية طيبة وبعد

يمثل الاستقصاء الجزء الرئيسي من دراسة ميدانية استكمالاً لمتطلبات دراسة بعنوان " الدور الوسيط لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في العلاقة بين الصمت التنظيمي ونوايا ترك العمل "

الرجاء التكرم بالإجابة على جميع العبارات الواردة في قائمة الاستقصاء المرفقة بدقة وبما ترونه مناسباً من خلال الخبرة التي تتمتعون بها، وفي ضوء واقع بيئة العمل التي تعملون فيها.

ولا شك أنكم تقدرون الفائدة التي تعود على البحث العلمي، من خلال اهتمامكم باستيفاء البيانات الخاصة بهذا الاستقصاء، حيث تمثل اجاباتكم احدى الدعائم الأساسية للدراسة، وما تسفر عنه من نتائج علما بأن جميع البيانات سوف تحاط بالسرية ولن تستخدم الا لأغراض الدراسة فقط.

شاكرين لسيادتكم حسن تعاونكم.

الباحثة

القسم الأول: يتناول هذا القسم مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد الصمت التنظيمي. يرجى من سيادتكم قراءة كل عبارة من العبارات التالية مع وضع (√) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم أمام كل عبارة.

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
الصمت الانحرافي						
١	أفضل خيار الصمت لكي أحصل على ما أريد وان كان على حساب الآخرين.					
٢	أصمت لإلحاق الضرر بشخص آخر عمداً.					
٣	أرغب في إلحاق الضرر بالمديرية.					
٤	ألتزم الصمت لجعل الإدارة أكثر سوء.					
الصمت الدفاعي						
٥	أشعر بالخطر أن تحدثت.					
٦	أصمت لحماية نفسي من الضرر.					
٧	اعتقد بأن التحدث سوف يؤثر سلباً على وظيفتي.					
٨	أرغب في السكوت خوفاً من انتقادات الغير.					
٩	أتجنب انتقام الغير مني.					

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
١٠	أصمت للحفاظ على علاقتي بزميلي					
١١	أتجنب خلق أي نوع من التوتر لزملائي في العمل					
١٢	أمتنع عن التحدث لتجنب الصراعات مع زملائي.					
١٣	ألتزم الصمت لحماية علاقتي بزملائي في العمل.					
١٤	أفضل السكوت حفاظاً على مشاعر الآخرين.					
الصمت الاضطرابي						
١٥	أشعر بالثقة الكافية عندما اتحدث.					
١٦	اصمت لأتجنب ارباك نفسي.					
١٧	أتيقن مما يجب أن أقوله.					
١٨	الترم الصمت لعدم ظهوري بمظهر غير كفيء.					
١٩	أشعر بالقلق عندما اتحدث.					

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
الصمت بالإذعان						
٢٠	أرغب في السكوت لعدم اهتمام الآخرين بما سأقوله.					
٢١	أمتنع عن التحدث لعدم الاهتمام بقضايا المديرية.					
٢٢	عدم اهتمام الآخرين بالإجراءات المناسبة لسير العمل.					
٢٣	أصمت لأن كلامي لا يؤخذ على محمل الجد.					
٢٤	أشعر بأن الإدارة لن تفعل أي شيء جيد عندما أتحدث.					
الصمت الانسحابي						
٢٥	أتجنب الحديث لأن المشكلة لا تخصني.					
٢٦	ألتزم الصمت لأنني لا أهتم بما سيحدث.					
٢٧	أمتنع عن المشاركة في العمل الجماعي.					
٢٨	أنتظر من الآخرين الحديث نيابة عني.					

القسم الثاني: يتناول هذا القسم العبارات التي تقيس أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. يرجى من سيادتكم قراءة كل عبارة من العبارات التالية مع وضع (√) في الخانة التي تمثل مدي موافقتك على هذه السلوكيات.

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
سلوكيات موجهة ضد المنظمة						
١	أتعمد إهدار مواد أو لوازم خاصة بالعمل.					
٢	أتحاشى الاستغراق في التفكير أو أحلام اليقظة.					
٣	أشكو من أتفه الأشياء التي تصادفني في العمل.					
٤	أخبر من هم خارج الوظيفة برداءة مكان العمل.					
٥	أتعمد تنفيذ العمل بشكل غير صحيح.					
٦	أحضر للعمل متأخراً دون الحصول على إذن مسبق.					
٧	أدعى المرض للبقاء بالمنزل وعدم الحضور إلى العمل					
٨	أتعمد إتلاف الممتلكات الخاصة بالعمل.					
٩	أتعمد إلقاء القاذورات في مكان العمل.					
١٠	أستولي على الأشياء الخاص بالعمل.					

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
١١	أبداء في الإضرار بالعمل من خلال نشر الشائعات.					
١٢	أتعمد غلظة التعامل مع الأشخاص.					
١٣	أتعمد التراخي في العمل رغم الحاجة إلى سرعة التنفيذ					
١٤	أرفض التكاليف بمهامي دون مبرر منطقي.					
١٥	أتعمد التأخير على مواعيد اجتماعات العمل.					
١٦	أتعمد تجاهل الإبلاغ عن أي مشكلة خاصة بالعمل.					
١٧	أتعمد إطالة فترات الراحة بأكثر مما هو مسموح به.					
١٨	أتعمد عدم إتباع التعليمات التي يُلزم العمل بها.					
١٩	أتعمد مغادرة العمل قبل الميعاد المخصص للمغادرة.					
٢٠	أتعمد إهانة أو نقد زميل في العمل عن أدائه لوظيفته.					
٢١	أتعمد أو أقصد السخرية من زميل في العمل.					
٢٢	أخذ أدوات العمل لاستخدامها الشخصي دون إذن.					
٢٣	أتعمد الانشغال للتهرب من واجبات العمل.					

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
سلوكيات موجّهة ضد الأفراد						
٢٤	أتمد تضخيم عدد ساعات العمل للحصول على مقابل أو أجر إضافي دون وجه حق.					
٢٥	أتمد أخذ أموال خاصة بالعمل دون إذن.					
٢٦	أتمد تجاهل شخص ما في مكان العمل.					
٢٧	أرفض لمساعدة شخص ما ف مكان العمل.					
٢٨	أتمد إخفاء معلومات مطلوبة مني في مكان العمل.					
٢٩	أتمد دون وجه حق في أداء زميل في مكان العمل.					
٣٠	أوجه اللوم عن أخطاء يرتكبها زملاء في العمل.					
٣١	أقتل التشاجر مع شخص ما في مكان العمل.					
٣٢	أخذ شيء يخص زميل في العمل.					
٣٣	أوجه السباب اللفظي لشخص ما في مكان العمل.					
٣٤	أتمد استخدام إشارات أو تلميحات توحى بالسب أو عدم الاحترام لشخص ما في مكان العمل.					

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
٣٥	أُتعمد استخدام العنف أو التهديد الملموس لشخص ما في العمل.					
٣٦	أُتعمد استخدام التهديد اللفظي أو غير اللفظي نحو شخص ما في مكان العمل.					
٣٧	أُتعمد الإساءة بالقول لشخص ما في مكان العمل					
٣٨	أُتعمد تضليل شخص ما في مكان العمل بإخفاء شيء يبحث عنه.					
٣٩	أُتعمد القيام بأفعال مسيئة موجهة لشخص ما في مكان العمل.					
٤٠	أُتعمد استخدام المزاح المرحج أو المسيء مع شخص ما في مكان العمل					
٤١	أُتعمد إتلاف وتدمير ما يخص شخص في مكان العمل.					
٤٢	أُتعمد التلصص أو التجسس على البريد الإلكتروني أو المتعلقات الخاصة بشخص ما في مكان العمل.					
٤٣	الضرب أو الدفع المتعمد لشخص ما في مكان العمل.					
٤٤	أُتعمد السخرية من شخص ما في مكان العمل.					
٤٥	أُمتنع عن اجراء مكالمة هاتفية مطلوبة لشخص في مكان العمل.					

القسم الثالث: يتناول هذا القسم العبارات التي تقيس نوايا ترك العمل. يرجى من سيادتكم قراءة كل عبارة من العبارات التالية مع وضع (√) في الخانة التي تمثل مدي موافقتك.

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
١	أشعر بالإحباط لعدم تحقيق وظيفتي لطموحاتي.					
٢	أعتقد أن هناك فرص عمل أفضل في مديريات أخرى.					
٣	لدي رغبة في العمل لدي مديرية تمنح امتيازات أفضل.					
٤	عدم وجود فرص الترقية قد يدفعني لمغادرة المديرية يوماً ما.					
٥	أرغب في تغيير عملي لأنني أعاني من مشاكل مع الإدارة.					
٦	أري بأن مؤهلاتي لا تتناسب تماماً مع الوظيفة التي أشغلها.					
٧	أفكر دوماً في ترك العمل في هذه المديرية في حالة وجود بديل أو بدونه.					
٨	لا يوجد انسجام بيني وبين زملائي في العمل.					
٩	بدأت في سؤال أصدقائي ومعارفي حول فرص العمل بمديريات أخرى.					
١٠	عدم اتاحة الفرصة في صنع القرار جعلتني أفكر بترك العمل.					