

# الإدارة العامة



دورية علمية متخصصة ومحكمة يصدرها  
معهد الإدارة العامة كل ثلاثة أشهر

## في هذا العدد:

- تخصيص استدلالات قابلية الاستخدام للمواقع الإلكترونية الحكومية السعودية.  
د. خالد بن يحيى مجرشي
- التعديل القضائي للعقوبة التأديبية: دراسة تحليلية في ضوء قضاء ديوان المظالم السعودي.  
د. أحمد محمد العجمي
- أثر الإشراف التعسفي في خلق الاحتراق الوظيفي: الدور الوسيط لسلوكيات صمت الموظفين.  
د. عبدالله أحمد العولقي  
د. عبد الملك طاهر الحاج
- العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في تواجد المرأة في مجالس إدارة الشركات المساهمة العامة: دراسة تطبيقية مقارنة في الإمارات والكويت وعمان.  
د. ريم خميس عبد الفتاح  
أ.د. علام محمد حمدان
- الإشراف على العمل عن بُعد: أحد الجوانب الأساسية في الأداء التنظيمي.  
تأليف: تاهي كيم، لورين بوك مولينز، تيون يون  
ترجمة: أ. درويش نايف عبدالهادي  
راجع الترجمة: أ. مرام بنت حمود الجعيد

# أثر الإشراف التعسفي في خلق الاحتراق الوظيفي: الدور الوسيط لسلوكيات صمت الموظفين

---

د. عبدالله أحمد العولقي

أستاذ إدارة الأعمال المشارك - كلية العلوم الإدارية - جامعة إب - اليمن

د. عبد الملك طاهر الحاج

أستاذ الإدارة العامة المساعد - قسم الإدارة العامة - كلية إدارة الأعمال - جامعة الملك سعود

---

● مجلة الإدارة العامة

● المجلد الثاني والستون

● العدد الرابع

● شوال ١٤٤٣هـ

● مايو ٢٠٢٢م

DOI: 10.36715/0328-062-004-003

د. عبدالله أحمد العولقي\*

د. عبد الملك طاهر الحاج\*\*

## أثر الإشراف التعسفي في خلق الاحتراق الوظيفي: الدور الوسيط لسلوكيات صمت الموظفين

### الملخص:

اهتم هذا البحث بتحليل طبيعة التأثير المباشر وغير المباشر بين الإشراف التعسفي ومستوى الاحتراق الوظيفي من خلال صمت الموظفين بوصفها متغيراً وسيطاً في المستشفيات محافظة إب اليمنية. ولتحقيق ذلك، فقد تم اختيار عينة قوامها ٣٠٥ من الموظفين، وتم استخدام قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة لذلك، ولاختبار فرضيات البحث وصحة نموذج تم استخدام نماذج المعادلات الهيكلية، وأسلوب تحليل المسار Path Analysis، وبينت النتائج وجود تأثير إيجابي مباشر للإشراف التعسفي في خلق الاحتراق الوظيفي، ووجود تأثير إيجابي مباشر للإشراف التعسفي في خلق سلوكيات صمت الموظفين بالمستشفيات محل الدراسة. كما بينت النتائج أن سلوكيات صمت الموظفين تتوسط العلاقة بين الإشراف التعسفي ومستوى الاحتراق الوظيفي بالمستشفيات محل الدراسة. وأخيراً، قدمت الدراسة توصيات عملية للإزالة أو تخفيض ممارسات الإشراف التعسفي ومنع أو تخفيض سلوكيات صمت الموظفين، وزيادة سلوكيات صوت الموظف، وتخفيض مستوى الاحتراق الوظيفي في المستشفيات محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الإشراف التعسفي، صمت الموظفين، مستوى الاحتراق الوظيفي.

### المقدمة:

المنظمات ليست مجرد مجموعة من الأبنية أو السياسات والقوانين، بل هي عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين تجمعهم علاقات مشتركة ويتفاعلون مع بعضهم البعض لأداء مهام ووظائف رئيسية تساعدهم في تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم. فالإدارة عبارة

\* أستاذ إدارة الأعمال المشارك - كلية العلوم الإدارية - جامعة إب - اليمن.

\*\* أستاذ الإدارة العامة المساعد - قسم الإدارة العامة - كلية إدارة الأعمال - جامعة الملك سعود.

عن تنظيم إنساني، وليست تنظيمًا آلياً، ويشكل العنصر البشري فيها القاعدة الأساسية التي يقوم عليها البناء التنظيمي، ويؤثر ويتأثر بمجموعة من المتغيرات في بيئة المنظمة. فالمورد البشري هو الذي يخترع ويبتكر ويبدع ويجدد ويدير وينظم وينفذ، وما لم يكن في المنظمة العنصر الفعال من الموارد البشرية، فإنها تفتقر إلى الكفاءة وإلى الأداء المتميز. فالموارد البشرية هي من تصنع المنظمات، وليس المباني والأجهزة والمعدات والعلامات التجارية من تصنعها (العولقي، ٢٠١٨). ويعتمد بقاء المنظمات على المعرفة القادمة من الموارد البشرية (Sholekar & Shoghi, 2017). فالموارد البشرية موارد ذات قيمة (Alqarni, 2020)؛ إذ ينظر إلى الموظفين على أنهم أئمن الأصول التي لدى المنظمات بفعل ما يمتلكونه من خبرات وقدرات، وأفكار وتصورات قد تسهم في رصد ومعالجة المشكلات، ومنع وإدارة الأزمات، وتلبية التوقعات، وإدخال التغييرات وفعالية القرارات (Morgan, 2017; Naz, 2018). ولكي تنجح المنظمة، يجب أن تتصف مواردها البشرية بالقدرة على الابتكار، وأن تتحدث في قضايا مختلفة، وأن يكون لديهم شعور بالمسؤولية، إذ إن وجهات نظر الموظفين المختلفة والمتنوعة وحتى المتضاربة مهمة للمنظمة في اتخاذ القرار الفعال (Hozouri, Yaghmaei, & Bordbar, 2018). وتؤكد الدراسات على أهمية صوت الموظف وفرص الاتصال داخل المنظمات (Alqarni, 2020)، فالموظفون يرون الأشياء التي لا يراها المديرون حول ما يعمل وما هو غير موجود بالمنظمة أثناء التعامل مع العملاء والتفاعل مع الزملاء الآخرين، إذ يرون المشكلات والأنظمة غير الملائمة وفرص التحسين والقضايا الاستراتيجية، وبالتالي يعد صوت الموظف مهمًا للغاية وضرورياً لكي تعمل المنظمة بفعالية، حيث يرتبط صوت الموظف بمجموعة من النتائج الإيجابية، مثل التعلم وتحسين إجراءات العمل، والابتكار وتصحيح الأخطاء، وتخفيض السلوك غير القانوني أو غير الأخلاقي والإبلاغ عنه، ومنع الأزمات، فالتواصل هو مفتاح نجاح المنظمات (Broeng, 2018). ومع ذلك تشير الدراسات إلى أن الموظفين يشعرون في كثير من الأحيان أنه يتم إجبارهم على الصمت في مواجهة المخاوف والصعوبات (Hozouri et al., 2018). حيث يخفض صوت الموظفين تدريجياً ويتلاشى مفسحاً الطريق لتسيّد ما يعرف بصمت الموظفين، بفعل العديد من المحددات والتي يتصدرها الإشراف التعسفي (Naz, 2018). فالإشراف التعسفي بفعل تركيزه المفرط على السلطة والقوة واحتقار صوت الموظف (Son, 2019)، ينمي الاستجابة لدى الموظفين

بالصمت (Tepper, 2007; Mackey, Frieder, Brees, & Martinko, 2017; Sulastri & Wulansari, 2018; Pangestu, & Wulansari, 2019; Köse & Köse, 2019; Lai, Zhu & Jian, 2020; Morsch, van Dijk, & Kodden, 2020). فالموظفون الذين يعملون تحت إشراف مشرفين متعسفين ويدركون الظلم في منظماتهم يحفزهم ذلك على حجب الأفكار والمعلومات والقضايا المهمة عمداً، وهو الأمر الذي يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية للمنظمة (Kareem, 2017). فصمت الموظفين يعد من أهم التحديات التي تواجه المنظمات حالياً مع تنامي التغيير في بيئة العمل، إذ يؤدي ذلك إلى انخفاض كفاءة المنظمة، وتخفيض التعلم التنظيمي، وتصحيح الأخطاء، وانخفاض قدرتها على الإبداع والابتكار والتطوير، وانخفاض الروح المعنوية، وتخفيض الرفاهية النفسية، والإنتاجية، وتخفيض الأرباح النهائية (Taheri & Zarei, 2017; Broeng, 2018)، إضافة إلى تأكيد الدراسات السابقة أن صمت الموظفين يؤدي إلى ارتفاع مستوى الاحتراق الوظيفي لديهم (Abied, & Khalil, 2019; Knoll, Hall & Weigelt, 2019). كما أن الإشراف التعسفي، يعد مشكلة اجتماعية مكلفة للمنظمات، بسبب ارتفاع معدل دوران العمل، والأداء المنخفض وانخفاض الإنتاجية، وارتفاع تكاليف الرعاية الصحية (Dirican & Erdil, 2020; Powell, 2020). إذ يتسبب الإشراف التعسفي بتكلفة عالية للمنظمة، على سبيل المثال ١٣,٦٪ من العمال في الولايات المتحدة الأمريكية يعانون من الإشراف التعسفي، مما يؤدي إلى تكلفة سنوية تقدر بـ ٢٤ مليار دولار سنوياً في شكل انخفاض الإنتاجية وتكلفة الرعاية الصحية (Naz, 2018; Powell, 2020). كما أنه يعد مصدراً من مصادر ضغوط العمل، ويؤثر على الحالة النفسية والعاطفية والسلوكية للموظفين. فالموظفون الذين يتعاملون مع تعسف المشرف يقومون باستخدام الموارد العقلية والجسدية أكثر، لأنهم يضطرون لتكريس الطاقة مع الضغوطات، وهذا يسبب ضغطاً على الموظف، مما يؤدي إلى مشاعر الاحتراق الوظيفي، ويرجع ذلك إلى أن الوقت والطاقة اللازمين لمكافحة تعسف المشرف تستنفدان موارد الموظفين، وبالتالي يحدث الاحتراق الوظيفي عند المرؤوسين (Powell, 2020). لذلك؛ اتجه اهتمام الباحثين مؤخراً لدراسة ظاهرة الإشراف التعسفي (Tepper, 2000)، وظاهرة صمت الموظفين (Morrison & Milliken, 2000; Pinder & Harlos, 2001)، ومحدداتهم والنتائج المترتبة عليهم. وعليه فإن الدراسة الحالية محاولة في هذا الاتجاه، من خلال تحليل طبيعة التأثير المباشر وغير المباشر بين الإشراف التعسفي ومستوى الاحتراق الوظيفي عبر آلية صمت الموظفين بوصفها متغيراً وسيطاً.

## مشكلة البحث:

تؤكد الدراسات أن ظاهرة الاحتراق الوظيفي تلاحظ بشكل كبير على العاملين في صناعة الخدمات (Powell, 2020). إذ تؤكد الدراسات انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي (بوحلايس، وبشيشي، ٢٠١٩). حيث تؤكد دراسة (Chemali, Ezzeddine, Gelaye, Dossett, Salameh, Bizri & Fricchione, 2019) انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي بين الأطباء وغيرهم من المتخصصين في تقديم الخدمة الصحية بدول الشرق الأوسط بشكل كبير؛ وفقاً لمراجعة (١٣٩) دراسة تناولت مستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في تقديم الخدمات الصحية بدول الشرق الأوسط. وأكدت الدراسة وجود حاجة ملحة لتصميم وتنفيذ برامج لمعالجة انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي بين العاملين في القطاع الصحي بالمنطقة التي تحمّلت سنوات من الصراع المستمر. وفي السياق نفسه؛ أكدت دراسة (Elbarazi, Loney, Yousef & Elias, 2017) انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي بين العاملين في القطاع الصحي بالدول العربية؛ إذ يتراوح انتشار الشعور بالإرهاك العاطفي بين ٢٠٪ إلى ٨١٪، وتراوح الشعور بسلبية العلاقات الشخصية (تبلد المشاعر) بين ٩,٢٪ إلى ٨٠٪، والشعور بتدني الإنجاز الشخصي بين ١٣,٣٪ إلى ٨٥,٨٪ بين العاملين في القطاع الصحي بالدول العربية؛ وفقاً لمراجعة (١٩) دراسة أجريت في كل من البحرين، ومصر، والأردن، ولبنان، وفلسطين، والسعودية، واليمن. وفي دراسة (Al-Dubai & Rampal, 2010) لعينة (٥٦٣) طبيباً يمينياً يعملون في المستشفيات الأربعة الرئيسة بصنعاء، أظهرت النتائج أن (٣٥٦) طبيباً بنسبة ٦٣,٢٪ يشعرون بالإرهاك العاطفي، وأن (١٠٩) طبيباً بنسبة ١٩,٤٪ يشعرون بسلبية العلاقات الشخصية، وأن (١٨٦) طبيباً بنسبة ٣٣٪ يشعرون بتدني الإنجاز الشخصي. وأكدت الدراسة أن الأطباء اليمنيون يعانون من سوء الإدارة وتعسفها خلال ساعات العمل، فضلاً عن ضعف الأجور والمكافآت، ونقص الموارد والتجهيزات اللازمة لأداء أعمالهم بشكل صحيح؛ ومن ثم تعرضهم للوم المرضى وأقاربهم أو حتى العنف. وأكدت الدراسة أنها لم تبحث العلاقة السببية بين المحددات وانتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي بين الأطباء اليمنيين. وفي دراسة حديثة أجراها (Elnakib, Elaraby, Othman, BaSaleem, AlShawafi, Al-Gawfi & Tappis, 2021) عن تأثير الصراع اليمني على الحياة الشخصية والمهنية للعاملين في القطاع الصحي اليمني؛ أكدت الدراسة أن العاملين في

هذا القطاع يعانون من عدم التمكين والخوف والضييق والإنهاك العاطفي، وارتفاع ضغوط العمل، وانقطاع للمرتبات، وظروف عمل سيئة.

ومن ناحية أخرى؛ تؤكد الأدبيات أن الإشراف التعسفي يعد مصدراً من مصادر ضغوط العمل، ويؤثر على الحالة النفسية والعاطفية والسلوكية للموظفين؛ مما يؤدي إلى مشاعر الاحتراق الوظيفي عند المرؤوسين (Powell, 2020). إلا أنه ومراجعة الدراسات السابقة التي سعت إلى فحص طبيعة التأثير المباشر للإشراف التعسفي في خلق الاحتراق الوظيفي؛ تبين أنها محدودة (Li, Qian, Han & Jin, 2016; Wu, Chung, Liao, Hu & Yeh, 2019; Powell, 2020) مرزوق، وعبدالجواد، ٢٠١٨). ومن ثم يمكن القول بأن هناك نقصاً في المعرفة المتاحة في أن ممارسات الإشراف التعسفي أحد محددات ظاهرة الاحتراق الوظيفي. كما أكدت الدراسات أنه تم دراسة مفهوم صمت الموظفين كآلية وسيطة بين المحددات والنتائج المترتبة على ذلك (Whiteside & Barclay, 2013; Akin & Ulusoy, 2016; Jahanzeb & Fatima, 2018; Farjam, Almodarresi, Pirvali Saberi & Malekpour, 2018; Wang et al., 2020; Morsch et al., 2020)، فضلاً عن تنامي الاهتمام بدراسة عدد من المتغيرات التي يمكن أن تلعب أدواراً متعددة؛ سواء وسيطة Mediating، أو معدلة Moderating في تفسير العلاقة بين الإشراف التعسفي وخلق الاحتراق الوظيفي (Li et al., 2016; Wu et al., 2019). وتؤكد نتائج تلك الدراسات أهمية بل وحتمية وجود متغيرات وسيطة أو معدلة في العلاقة بين الإشراف التعسفي وخلق الاحتراق الوظيفي؛ إلا أن الباحثين لم يردوا أي دراسة تناولت طبيعة التأثير غير المباشر بين ممارسات الإشراف التعسفي ومستوى الاحتراق الوظيفي من خلال سلوكيات صمت الموظفين (في حدود علم الباحثين). وفي ضوء ما سبق؛ يمكن صياغة مشكلة البحث بصورة رئيسية في الدور الذي يمكن أن تقوم به سلوكيات صمت الموظفين بوصفها متغيراً وسيطاً تداخلياً في العلاقة بين الإشراف التعسفي ومستوى الاحتراق الوظيفي بالمستشفيات محل الدراسة. وعليه، يمكن ترجمة مشكلة البحث إلى مجموعة من التساؤلات التي تحتاج من خلال التقصي والتحليل إلى تقديم إجابات واضحة.

## تساؤلات البحث:

يسعى البحث الحالي إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ١- ما مدى مساهمة الإشراف التعسفي في خلق الاحتراق الوظيفي بالمستشفيات محل الدراسة؟
- ٢- ما مدى مساهمة الإشراف التعسفي في خلق سلوكيات صمت الموظفين بالمستشفيات محل الدراسة؟
- ٣- ما مدى مساهمة سلوكيات صمت الموظفين في خلق الاحتراق الوظيفي بالمستشفيات محل الدراسة؟
- ٤- ما هي طبيعة التأثير غير المباشر بين الإشراف التعسفي ومستوى الاحتراق الوظيفي بالمستشفيات محل الدراسة من خلال آلية سلوكيات صمت الموظفين بوصفها متغيراً وسيطاً؟

## أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

- ١- دراسة وتوصيف نوع وقوة التأثير المباشر للإشراف التعسفي في خلق الاحتراق الوظيفي بالمستشفيات محل الدراسة.
- ٢- تحديد وتوصيف نوع وقوة التأثير المباشر للإشراف التعسفي في خلق سلوكيات صمت الموظفين بالمستشفيات محل الدراسة.
- ٣- دراسة وتوصيف نوع وقوة التأثير المباشر لسلوكيات صمت الموظفين في خلق الاحتراق الوظيفي بالمستشفيات محل الدراسة.
- ٤- تحديد وتوصيف نوع وقوة التأثير غير المباشر بين الإشراف التعسفي ومستوى الاحتراق الوظيفي بالمستشفيات محل الدراسة من خلال آلية سلوكيات صمت الموظفين بوصفها متغيراً وسيطاً.

## أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من اعتبارات عدة، تتمثل فيما يأتي:

- ١- يعد البحث الحالي امتداداً للجهود المبذولة في مناقشة القضايا الخاصة بالإشراف التعسفي، وصمت الموظفين في المنظمات الخدمية، وهذه المتغيرات من أحدث أدبيات



السلوك التنظيمي (Tepper, 2000, 2007; Morrison & Milliken, 2000; Pinder & Harlos, 2001)، بهدف التوصل إلى مزيد من المعرفة المتراكمة والتي تساعد على تنمية المفاهيم الخاصة بهذا المجال، ومن ثم فإن البحث يمثل إضافة نوعية للكتابات العلمية في هذا المجال.

٢- مراجعة أدبيات البحث؛ تبين وجود عدد محدود من الدراسات السابقة في بيئة الأعمال العربية والأجنبية، تناولت طبيعة التأثير المباشر بين الإشراف التعسفي ومستوى الاحتراق الوظيفي في منظمات الأعمال (Li et al., 2016; Wu et al., 2019; Powell, 2020)، وعبدا الجواد، ٢٠١٨). وبالتالي فإن الجهود المبذولة لعلاج هذه الفجوة دون المستوى المطلوب، إضافة إلى أن الباحثين لم يرسدا أي دراسة تناولت طبيعة التأثير غير المباشر بين سلوكيات الإشراف التعسفي ومستوى الاحتراق الوظيفي من خلال آلية سلوكيات صمت الموظفين، ولذا فإن هذا الدراسة تعد إضافة علمية جديدة، يمكن أن تفتح المجال أمام الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل في مجال السلوكيات السلبية للقيادة (الجانب المظلم للقيادة)، وسلوكيات صمت الموظفين، وظاهرة الاحتراق الوظيفي.

٣- تتبع أهمية البحث من أهمية القطاع الصحي في الدول المتقدمة والنامية، كونه يقدم خدمات الرعاية الصحية على اختلاف أشكالها لمختلف فئات المجتمع، إلا أن الوضع الصحي في اليمن يعد من الأوضاع الأكثر تديناً في العالم، نتيجة لضغوط الناتجة عن زيادة السكان والفقر، وضعف التخطيط والإدارة، إضافة إلى كثرة الأخطاء الطبية وزيادة نسبة الشكاوي ضد المستشفيات بسبب ضعف الممارسات الأخلاقية في المستشفيات اليمنية، وضعف الاهتمام بالمعايير الأخلاقية المرتبطة بالعمل وتقديم الخدمة الصحية (العولقي، ٢٠١٨ ب). ومن ناحية أخرى فإن حالة التعب الجسدي والعاطفي الذي ينتج بسبب ضغوط العمل، يلاحظ بشكل كبير على الموظفين في المستشفيات، إذ يمثل التعامل المباشر مع المرضى وذويهم لساعات طويلة جزءاً أساسياً من وظائفهم، كما أن الموظفين في المستشفيات يعانون من مشكلات متنوعة، الأمر الذي ينعكس على مستوى جودة الخدمة الصحية المقدمة للمواطنين بشكل سلبي (Al-Dubai & Rampal, 2010)؛ وبالتالي توجد حاجة إلى إجراء عدد من الدراسات لمعالجة هذه المشكلات، وتعد الدراسة الحالية في هذا السياق.

٤- الكشف عن طبيعة التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات البحث وتحديد نمط العلاقة المركبة بين كل من الإشراف التعسفي، وسلوكيات صمت الموظفين، والاحتراق الوظيفي في المستشفيات محافظة إب اليمنية، سيسهم في صياغة السياسات والخطط الفعالة لإزالة أو تخفيض سلوكيات وممارسات الإشراف التعسفي، وسلوكيات صمت الموظفين، وتخفيض مستوى الاحتراق الوظيفي.

### التعريفات الإجرائية:

- الإشراف التعسفي: يعبر عن مدركات الموظفين نحو مدى قيام رؤسائهم بإظهار سلوكيات عدائية نحوهم في المستشفى، سواء كانت هذه السلوكيات لفظية أو غير لفظية، باستثناء الإيذاء البدني.
- صمت الموظفين: يشير إلى السلوك المتعمد للموظفين للاحتفاظ بأرائهم والمعلومات التي لديهم ومخاوفهم بخصوص المشاكل والصعوبات التنظيمية المحتمل حدوثها في المستقبل بمكان العمل.
- الاحتراق الوظيفي: يعبر عن شعور الموظفين بوصولهم إلى مرحلة الإنهاك العاطفي أو الانفعالي والانفصال السيكولوجي للفرد عن الوظيفة، إضافة إلى سوء العلاقات الشخصية مع الآخرين في بيئة العمل، وكذلك تدني مستوى الإنجاز والأداء الوظيفي.

### الإطار النظري والدراسات السابقة:

يتناول البحث في هذا الجزء الإطار النظري الذي يتضمن مفاهيم متغيرات البحث، وعرض عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة بمتغيرات البحث وتنمية فرضيات البحث، على النحو الآتي.

### الاحتراق الوظيفي:

يعد Freudenberger أول من قدم مصطلح الاحتراق الوظيفي في سبعينيات القرن الماضي، أثناء دراسته رد الموظفين على ضغوط العمل في قطاع الخدمات، ووصفه بأنه حالة من التعب الجسدي والعاطفي بسبب الضغط، بالإضافة إلى عدم القدرة على تلبية

متطلبات الوظيفة (Abied & Khalil, 2019). ويعبر عنه (Luan, Wang, Hou, Chen & Lou, 2017; Lee, 2018) بأنه استجابة طويلة الأجل لضغوط العمل، ويمثل حالة من الإرهاق الشديد، ويلاحظ بشكل كبير على الموظفين في صناعة الخدمات (Powell, 2020). وفي السياق نفسه، يصفه (Abied & Khalil, 2019) بأنه حالة من التعب الجسدي والعاطفي الذي ينتج عن ظروف العمل غير المناسبة. في حين يصفه (Shoji et al., 2016) بأنه يتضمن أعراض الشعور بالإجهاد العقلي والشعور بعدم الرضا عن الإنجازات الشخصية والأداء الوظيفي. ويعد تعريف (Maslach & Jackson, 1981; Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001) الأكثر قبولاً واستخداماً في الدراسات السابقة، إذ يشير إلى أن الاحتراق الوظيفي يعد نموذجاً سلوكياً ينتج استجابة للضغوط الوظيفية المستمرة والتي تحدث عادةً فيما بين الأفراد الذين يمثل تعاملهم المباشر مع الآخرين جزءاً أساسياً من وظائفهم، ويتسم بثلاثة أبعاد تتضمن: الإنهاك العاطفي أو الانفعالي والانفصال السيكولوجي للفرد عن الوظيفة أو سلبية العلاقات الشخصية ونقص الإنجاز الشخصي. وتعتمد الدراسة الحالية على هذا التعريف، إذ استندت إليه معظم الدراسات السابقة (Akin & Ulusoy, 2016; Powell, 2020).

وتوجد عدد من الأسباب التي تؤدي إلى الاحتراق الوظيفي، تتمثل في: ضغوط العمل، وغموض الدور، وعدم وجود مقابل مادي أو معنوي عندما يبذل الموظف أقصى جهد لإتمام العمل، والعلاقات المتوترة بين الموظف والمدير، وغياب العدالة في التعامل مع المرؤوسين، وعدم توفر الصلاحيات لاتخاذ القرارات لحل المشكلات المرتبطة بالعمل، أي وجود سياسات جامدة لا تسمح بأي قدر من الحرية في التصرف، إضافة إلى غياب العلاقات الاجتماعية مع الزملاء في العمل، وكذلك الظروف الاقتصادية... إلخ (إسماعيل، ٢٠١٨، Maslach & Leiter, 2016).

وتتفق الدراسات السابقة في تحديد أبعاد الاحتراق الوظيفي في (Maslach & Jackson, 1981; Maslach et al., 2001; Maslach & Leiter, 2016; Lee, 2018; Knoll et al., 2019; Abied & Khalil, 2019; Powell, 2020):

- الإنهاك العاطفي: يشير إلى شعور الموظف بفقدان أو نقص الطاقة، وتعد الزيادة المستمرة في أعباء العمل وكذلك صراعات العمل من الأسباب الرئيسية للإنهاك العاطفي، والذي يؤدي إلى استنزاف موارد الفرد الذاتية، مما يؤدي إلى شعوره بالإنهاك وعدم القدرة على بذل أي جهد إضافي للوفاء بمتطلبات الوظيفة.

- سلبية العلاقات الشخصية: تتضمن اتجاهات الموظف السلبية الانتقادية أو الساخرة نحو الآخرين، وتعد محاولة من قبل الفرد للتكيف مع الظروف المحيطة، إذ يفضل الفرد ذاته سيكولوجياً عن الأفراد المتعاملين معه من خلال التجاهل المستمر لسمااتهم الشخصية والتعامل معهم كأشياء مجردة .

- نقص الإنجاز الشخصي: يشير إلى التقييم الذاتي المنخفض للإنجاز الشخصي، والذي يؤدي عادةً إلى شعور الفرد بنقص الكفاءة، وينتج من خلال التعارض بين الأداء الفعلي والتوقعات الأساسية.

ترجع أهمية الاحتراق الوظيفي إلى قدرته على عكس ما يعانيه الأفراد في العمل، إذ يدور مفهوم الاحتراق الوظيفي حول المشاكل والتعقيدات التي تحدث في العلاقة بين الفرد والعمل (Maslach et al., 2001). كما تنبع أهمية دراسة ظاهرة الاحتراق الوظيفي من الآثار الناتجة عنها سواء على المستوى الفردي أو المنظمة. فعلى مستوى الفرد، أكدت الدراسات أن شعور الفرد بالاحتراق الوظيفي يؤدي إلى الأرق والصراع وانخفاض الوزن والشعور بالتعب، وتعاطي الكحول والمخدرات وتناول المنبهات والانسحاب نفسياً من جو العمل (Paksirat, & Taheri, 2018). وعلى مستوى المنظمة، يؤدي شعور الفرد بالاحتراق الوظيفي إلى انخفاض الإنتاجية والأداء الوظيفي، وزيادة الصراع الشخصي بين الموظفين (Maslach et al., 2001) وزيادة الرغبة في ترك العمل وانخفاض الرضا الوظيفي (Akin & Ulusoy, 2016; Paksirat, & Taheri, 2018).

## الإشراف التعسفي:

خلال القرن الماضي، حازت الموضوعات المتعلقة بالسلوكيات السلبية على اهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، مثل سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وسلوك العمل المنحرف (مرسي، ٢٠١٨). وقد صاحب هذا الاهتمام المتزايد من قبل الباحثين بالسلوكيات السلبية حدوث تحول جوهري في أدبيات القيادة للاتجاه نحو التركيز على السلوكيات السلبية للقيادة (الجانب المظلم للقيادة) باستخدام تسميات مختلفة، مثل القيادة الاستبدادية، والقيادة المدمرة، والقيادة السامة، وممارسات الإشراف التعسفي (Pradhan, Srivastava & Jena, 2019)، إذ يعد الإشراف التعسفي شكلاً نشطاً من القيادة المدمرة، وقد حصل

على اهتمام كبير من الباحثين والممارسين في العقدين الأخيرين (Naz, 2018; Dirican & Erdil, 2020; Powell, 2020). ويعد (Tepper, 2000) من أوائل الباحثين الذين تناولوا مفهوم الإشراف التعسفي بالبحث والدراسة، إذ يصفه بأنه يعبر عن مدركات الموظفين نحو مدى قيام رؤسائهم بإظهار سلوكيات عدائية نحوهم، سواء كانت هذه السلوكيات لفظية أو غير لفظية، باستثناء الإيذاء البدني. وعليه، فإن سلوكيات الإشراف التعسفي يمثل في المقام الأول سلوكيات معنوية موجهة إلى المرؤوسين، تتصف بالعدوانية والاستمرار، وهي بمثابة تقييم شخصي للموظف للحكم على سلوكيات رؤسائه ومشرفيه، وتعتمد الدراسة الحالية على هذا التعريف، إذ استندت إليه معظم الدراسات السابقة (Naz, 2018; Pradhan et al, 2019; Zhang et al., 2019; Ju, Xu, Qin & Spector, 2019; Morsch et al., 2020; Dirican & Erdil, 2020; Powell, 2020; Shillamkwese, Tariq, Obaid, Weng, & Garavan, 2020).

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول أن الإشراف التعسفي يتسم بأنه سلوك متعمد من قبل المشرف، كما أنه سلوك هادف، يسعى لإلحاق الضرر بالطرف الآخر، ويُعتبر كذلك سلوكاً مستمراً مع الوقت وليس لحظي، إلى جانب أنه تصور ذاتي، أي أن إدراكه وتفسيره يخضع لشخصية وذاتية المرؤوسين، وبالتالي ربما يختلف إدراكه من شخص إلى آخر. إضافة إلى أن دوافع هذا السلوك مختلفة، قد يكون الدافع من ورائه إلحاق الضرر بالمرؤوسين، أو تحفيز المرؤوسين عند تدني أدائهم الوظيفي. كما يأخذ أشكالاً مختلفة، مثل الصراخ، أو الغضب، أو الانفعال، أو الإذلال (مرزوق، وعبدالجواد، ٢٠١٨، Powell, 2020; Shillamkwese et al., 2020).

وتتمثل سلوكيات الإشراف التعسفي في الصراخ في وجه الموظفين لزيادة الإنتاجية، والسخرية العلنية من المرؤوسين وتوجيه اللوم إليهم وتوبيخهم على أخطاء لم يرتكبوها، وتهديد الموظفين بفقدان الوظائف، وحجب المعلومات المهمة والمعاملة الصامتة المهينة أمام الآخرين، وانتهاك خصوصياتهم، والتقييم غير العادل لأدائهم والسطو على إنجازاتهم وإجبارهم على أداء المهام الشاقة، وتحميلهم المسؤولية عن أخطاء لم يقرتفوها.. إلخ (Zellars et al., 2002; Aryee et al., 2007; Tepper, Moss & Duffy, 2011; Naz, 2018; Pradhan et al., 2019; Ju et al., 2019; Powell, 2020; Dirican, & Erdil, 2020).

إن الإشراف التعسفي كظاهرة لا تحدث من فراغ، ولكن تقع بفعل تواجد مجموعة من المحددات تُساهم في ظهورها وتحكم تطورها. كما أن هذه الظاهرة تنساب من أعلى

إلى أسفل في مكان العمل، بمعنى أن وقوع المشرفين ضحايا للإدارة التعسفية، وشعورهم بتدني مستويات العدالة الإجرائية والتعاملية، وخرق العقد النفسي لهم، كل ذلك يسهم في ظهور النمط الإشرافي التعسفي لديهم (Aryee et al., 2007; Shillamkwese et al, 2020)، في حين يرى البعض ارتباط الإشراف التعسفي بأفعال وخصائص المرؤوسين الذين يثيرون سوء المعاملة، مثل القيل والقال عن رؤسائهم أو التصرف بوقاحة مع رؤسائهم والذي يستفزهم للتصرف بشكل مسيء تجاههم، إذ قد يستخدم المديرين الإشراف التعسفي كأداة أو استراتيجية للحد من انحراف المرؤوسين أو لإرسال رسالة مفادها أن هذا السلوك لن يتم التسامح معه في مكان العمل، أو قد يستخدم المديرين الإشراف التعسفي مع الموظفين ذوى الأداء المنخفض من أجل الحصول على أداء عالٍ من المرؤوسين أو لإرسال رسالة بأن الخطأ لا يمكن تحمله (Shillamkwese et al., 2020; Powell, 2020).

ومن ناحية أخرى، أكدت الدراسات أن ممارسة الإشراف التعسفي يؤدي إلى العديد من السلوكيات السلبية والصادرة من ضحايا هذا الإشراف. فوفقاً لمنظور العدالة، فإن الإشراف التعسفي يضر بمفاهيم الإنصاف، وبالتالي يحفز الموظفين لتخفيض سلوكيات المواطنة التنظيمية، ووفقاً لمنظور الموارد فإن الإشراف التعسفي يعد مصدراً لضغوط العمل والتي تستنفذ الموارد المطلوبة للانخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية (Zellars et al., 2002; Tepper, Duffy, Hoobler & Ensley, 2004; Aryee et al., 2007; Zhang et al, 2019). كما يخفض الإشراف التعسفي من مستوى ارتباط الموظفين بوظائفهم، ويخفض مستوى رضاهم الوظيفي وفقاً لنظرية الحفاظ على الموارد (Naz, 2018; Dirican, & Erdil, 2020; Wang et al., 2020; Powell, 2020)، ويخفض من مستوى الرفاهية النفسية للموظفين (Tepper, 2007; Naz, 2018; Zhang et al., 2019; Powell, 2020)، ويزيد من سلوكيات العمل المنحرف في مكان العمل، ومعدل دوران العمل (Naz, 2018; Zhang, 2020; Dirican, & Erdil, 2020; Ju et al., 2019; et al., 2019). ولا يقتصر الإشراف التعسفي على النتائج السلبية المتعلقة بالعمل فحسب، بل يؤدي إلى الصراع بين العمل والأسرة (Mackey, Frieder, Brees & Martinko, 2017; Powell, 2020).

أخيراً، ربما ينظر بعض الباحثين إلى مصطلح الإشراف التعسفي على أنه مرادف لبعض المصطلحات الأخرى، مثل العدوانية، والاستقواء في مكان العمل، باعتبار أنها جميعاً سلوكيات

غير مرغوبة في مكان العمل. إلا أن النظرة الفاحصة لتلك المصطلحات تظهر وجود اختلاف كبير بينها، فالإشراف التعسفي يصدر من أعلى إلى أسفل، بينما السلوكيات العدوانية أو سلوكيات الاستقواء تصدر من جهات مختلف (Powell, 2020; Tepper; 2007، مرزوق، وعبدالجواد، ٢٠١٨).

## صمت الموظفين:

يعد Johannesen أول من أشار إلى الصمت على المستوى التنظيمي في سبعينيات القرن الماضي، إذ وصفه في عدم مشاركة المعلومات فيما بين الموظفين بعضهم بعض (Baran & Giderler, 2017; Abied & Khalil, 2019). وبدا اهتمام الباحثين المكثف بمفهوم صمت الموظفين في أدبيات السلوك التنظيمي، استناداً إلى دراسة (Morrison & Milliken, 2000) ودراسة (Pinder & Harlos, 2001) في هذا المجال (Abdillah, Anita, Nofianti & Zakaria, 2018)، إذ ركز (Morrison & Milliken, 2000) خلال دراسته الأولى على محددات ونتائج صمت الموظفين، ووصفه بأنه ظاهرة جماعية يحجب فيها الموظفون آراءهم ومعلوماتهم ومخاوفهم بخصوص المشاكل والصعوبات التنظيمية المحتملة (Morrison et al., 2018; Alqarni, 2020; Abdillah et al., 2018). ويؤكد (Morrison & Milliken, 2000) أن صمت الموظفين ظاهرة على مستوى المنظمة، إذ يحجب الموظفون الأفكار والمعلومات ووجهات نظرهم بخصوص التحسينات المرتبطة بالعمل (Abdillah et al., 2018). وطور (Pinder & Harlos, 2001) خلال الدراسة الثانية مفهوماً للصمت كرد فعل للممارسات التنظيمية غير العادلة، وكمفهوم مضاد لمفهوم الصوت، ووصفه بأنه حجب أي شكل من أشكال التعبير الحقيقي عن تقييمات الفرد المعرفية والعاطفية والسلوكية للظروف التنظيمية إلى الأشخاص الذي يعتقد أنهم قادرون على إحداث التغيير أو الإصلاح (Çaylak & Altuntas, 2017; Demirtas, 2018; Broeng, 2018; Powell, 2020; Alqarni, 2020). ويشير هذان التعريفان إلى أن الموظف يتعمد البقاء صامتاً وعدم نقل أي معلومات مفيدة أو مخاوف أو انتقادات بالعمل إلى من هم في مواقع السلطة (Algrani, 2020). ويشير (Pinder & Harlos, 2001) إلى أن الصمت لا يعني انعدام تواجد ما قد يمكن نقله أو إيصاله، ولكن بشكل أدق يعني ذلك القرار المدروس



من جانب الموظفين بعدم نقل وتوصيل المشكلات وحجب المقترحات. ويرى (Pinder & Harlos, 2001) أن الصمت يبدأ باختيار بعض الموظفين عدم الحديث حول موضوع معين مرتبط بالعمل، وبفعل الملاحظة والتشغيل الاجتماعي للمعلومات سرعان ما ينشر هذا السلوك ويغطي مدى أوسع من الموضوعات ويتطور إلى عدم الحديث حول أي شيء مرتبط بالظروف التنظيمية، وبالتالي لا يتبادل الموظفون خبراتهم ومعارفهم مع المسؤولين والزلاء الآخرين، بحيث يصبح رد فعل مشترك من جميع الموظفين (Köse & Köse, 2019).

كما يرى (Dyne, Ang & Botero, 2003) أن صمت الموظفين يشير إلى ميلهم إلى عدم الكلام عندما يكون لديهم أفكار أو مقترحات أو مخاوف بخصوص مشاكل في مكان العمل (Alqarni, 2020). ويعرف (Moodley, 2019) صمت الموظفين في أنه منع التحدث عمداً عند الشعور بظهور موقف خطير في مكان العمل، إذ يقوم الموظفون بتقييم نتائج الصوت أو الصمت لأنفسهم. فصمت الموظفين يمثل الوضع الذي يحجب فيه الموظفون عمداً وجهات نظرهم وأفكارهم ومقترحاتهم بخصوص المشاكل والقضايا التنظيمية. إذ يرى (Morrison & Milliken, 2000) أن الموظفين يميلون إلى الصمت عندما يكون التحدث عن المشاكل في المنظمة لا يستحق الجهد، وعندما يكون تعبير الموظفين عن آرائهم ومقترحاتهم أمراً خطيراً. فالموظفون يكونون أكثر ميلاً للصوت عندما يكون لديهم إحساس أكبر بالسلامة النفسية، وأكثر ميلاً للصمت عندما يدركون أن الصوت ينطوي على مخاطر وغير آمن. (Broeng, 2018) ويرى (Knoll et al., 2019) أن الموظفين قد يفضلون الصمت على الرغم من الاختلاف مع الظروف التنظيمية الحالية أو المشرف أو زملاء العمل لأسباب متنوعة، مثل اعتقاد الموظفين أن التحدث علناً غير مجدٍ أو قد يظل الموظفون صامتين أيضاً لتجنب الإحراج أو حتى لا يتسبب في مشاكل للآخرين والمنظمة. وقد يرجع صمت الموظفين إلى أن بعض المدراء في المنظمات لا يهتمون عادةً بالمشاكل التي تصلهم من قبل الموظفين، ويعتقدون دائماً أنه لا توجد أخبار جيدة من الموظفين، إذ يعتقدون دائماً أنهم يدركون كل ما يحدث في منظماتهم (Sholekar & Shoghi, 2017). كما يعتقد بعض المدراء أنه لا حاجة لانتقادات الموظفين للقرارات الإدارية، ولا يرحبون بالتعبير الصريح عن المشاكل التنظيمية، وبالتالي غالباً ما يخلقون مناخاً مناسباً لصمت الموظفين. وقد ينشأ الصمت لأسباب مختلفة، مثل تجنب أن يكون الموظف صانعاً للمشاكل، والخوف من الاستبعاد، والخوف من انهيار علاقات الموظفين، وعدم ثقة الموظفين



بمديرهم (Köse & Köse, 2019). بينما يؤكد (Broeng, 2018; Abied & Khalil, 2019; Alqarni, 2020) أن أسباب الصمت تتمثل في العوامل التنظيمية، مثل الهيكل التنظيمي الهرمي، والقيادة المدمرة، والثقافة التنظيمية غير الداعمة، وأسلوب الإشراف المسيء، وضعف علاقة الموظفين مع مشرفيهم، وقيم ومعتقدات الإدارة العليا، وعدم ثقة الموظفين بعضهم ببعض والإجراءات الإدارية، والاعتقاد بأن الإدارة تحدد بشكل أفضل قضايا المنظمة، وعوامل فردية مثل النظر في تكاليف وفوائد التحدث علناً، والخوف من التحدث إلى الرؤساء لإحساسهم بعدم جدوى التعبير عن الرأي. كما يرى (Morrison & Milliken, 2000) أن عدم وجود علاقة جيدة بين الموظف والمشرف يزيد من صمت الموظف، كما أن الهياكل التنظيمية الهرمية داخل المنظمة والتي يمكن أن تمنع الوصول للمدير تزيد من الصمت، وكذلك المركزية في اتخاذ القرارات وعدم وجود تغذية عكسية تزيد من صمت الموظفين، والسياسات الإدارية، والثقافة التنظيمية الداعمة للصمت (Moodley, 2019).

يتضح مما سبق أهمية التركيز على اختلاف دوافع الموظفين نحو الصمت، والذي يأخذ عدة صور، مما يعني أن صمت الموظفين مفهوم متعدد الأبعاد، وبالتالي فقد اقترح (Pinder & Harlos, 2001) بُعدين لصمت الموظفين، هما: صمت الاستسلام والصمت الدفاعي، وأضاف (Dyne et al., 2003) البعد الاجتماعي، وأضاف (Knoll & Dick, 2013) بعد الفرصة على النحو الآتي:

- صمت الاستسلام: يشير إلى امتناع الموظفين من مشاركة أفكارهم واقتراحاتهم وآرائهم حول القضايا التنظيمية المختلفة، نتيجة استسلام أو خضوع هؤلاء الموظفين إلى الوضع القائم (Dyne et al, 2003; Sholekar & Shoghi, 2017). والموظفون الذين يختارون هذا النوع من الصمت يظهرون سلوكاً سلبياً داخل المنظمة، حيث يمتنعون بوعي وطواعية عن نشر أي معلومات أو أفكار حول أي موضوع داخل المنظمة (Köse & Köse, 2019). إذ يتبنى الموظف هذا السلوك وفقاً لاعتقاده بأن التعبير غير مجدٍ ولن يغير شيء في الواقع، وأن الكلام عن المشاكل أو الإبلاغ عنها من غير المحتمل أن يحدث فرقاً وغير مطلوب أو مقدر من إدارته أو مديره التنفيذي (Broeng, 2018; Abied & Khalil, 2019). فالموظفون يفضلون الصمت لأنهم فقدوا الأمل في إمكانية التغيير (Knoll et al., 2019).

- الصمت الدفاعي: يشير إلى عدم تصريح الموظفين بأرائهم ومقترحاتهم وأفكارهم بخصوص بيئة العمل، بسبب الخوف من الآثار السلبية المترتبة على مشاركة المعلومات المتعلقة بالمنظمة أو بدافع حماية الذات (Pinder & Harlos, 2001; Abied & Khalil, 2019).
- إذ يقوم الموظفون بتحديد المخاطر من خلال تحليل البدائل، ونتيجة لذلك يمتنعون عن التحدث خوفاً من المخاطر المرتبطة بذلك (Köse & Köse, 2019)، فالموظفون يعتقدون أن الكلام خطير للغاية، وأن الوضع لا يسمح لهم بالتعبير عن آرائهم (Knoll et al., 2019).
- الصمت الاجتماعي: يشير إلى رفض الموظفين التصريح بأرائهم ووجهات نظرهم وأفكارهم فيما يتعلق بالظروف التنظيمية لتحقيق مكاسب للمنظمة وزملاء العمل وفقاً لمبادئ التعاون والإيثار (Dyne et al., 2003; Sholekar & Shoghi, 2017; Köse & Köse, 2019)، وللصمت الاجتماعي آثار إيجابية على العمليات التنظيمية الداخلية، ولكن قد يلحق الضرر بأصحاب المصلحة الخارجية الذين لم يبلغوا بأوجه القصور المحتملة في المنتج أو السلوكيات التنظيمية غير الأخلاقية (Knoll et al., 2019).
- صمت الفرصة (الانتهازي): ينشأ هذا النوع من الصمت عندما يحجب الموظفون المعلومات عمداً من أجل الحصول على ميزة لأنفسهم أو من أجل تجنب مهام العمل الإضافية أو الحفاظ على السلطة (Broeng, 2018).
- ومن ناحية أخرى، أكدت الدراسات أنه يترتب على سلوك صمت الموظفين العديد من النتائج التنظيمية السلبية، منها تخفيض مستوى الأداء الوظيفي، وبالتالي لا تتحقق أهداف المنظمة على مستوى مناسب (Çaylak & Altuntas, 2017; Sholekar & Shoghi, 2017; Köse & Köse, 2019)، ويقلل مستوى الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية (Taheri & Zarei, 2017; Hozouri et al., 2018; Abdillah et al., 2018; Prouska & Psychogios, 2018; Rayan, Ali, & Moneim, 2020)، ويخفض مستوى ارتباط الموظفين بعملهم (Powell, 2020)، ويضعف ثقة الموظفين ومعنوياتهم ودوافعهم ويزيد من التوتر والإحباط والانسحاب النفسي، كما يؤدي الصمت إلى إضعاف عملية صنع القرار، وتصحيح الأخطاء، والتعلم، ومنع الأزمات، وتخفيض الأداء التنظيمي، ويقلل الإنتاجية والفعالية التنظيمية، ويخفض الأرباح النهائية (Sholekar & Shoghi, 2017; Broeng, 2018; Alqarni, 2020)، ويمنع التطوير التنظيمي، والابتكار في مكان العمل، وتحسين الأداء

Sholekar & Shoghi, 2017; Taheri & Zarei, 2017; Abdillah et al., 2018; Köse & Prouska (2019)، ويضعف الصحة والرفاهية النفسية للموظفين، ويولد مشاعر الإذلال (Köse, 2019)، إضافة إلى عدم الإبلاغ عن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية التي تقع داخل المنظمة (Moodley, 2019).

## الإشراف التعسفي والاحتراق الوظيفي:

تم تحديد أبعاد السلوك القيادي في هيكله المهام والاهتمام بالمشاعر، وتشير هيكله المهام إلى قدرة القائد على تحديد الأدوار بين كل من القادة والمرؤوسين، إذ يهتم القائد في هذا البعد بالتخطيط والاتصال وجدولة المهام وجعل المرؤوسين على علم بما هو متوقع منهم، كما أن القائد يأخذ في الحسبان مشاعر وأحاسيس المرؤوسين ويحترم أفكارهم وتقوم بينهم الثقة والفهم المتبادل (ريان، ١٩٩٧). وتؤكد الدراسات أن سلوك القيادة الإشرافية يؤثر في سلوك المرؤوسين في مكان العمل (Zhang et al, 2019; Rayan et al., 2020) خصوصاً فيما يتعلق ببعد الاهتمام بالمشاعر، إذ تبين أن الاحتراق الوظيفي مرتبط ارتباطاً وثيقاً بغياب اهتمام القيادة الإشرافية بمشاعر وأحاسيس المرؤوسين، كما أن ضعف الدعم والمساندة من قبل القيادة الإشرافية يؤدي إلى ظهور الاحتراق الوظيفي، كما يمكن أن تؤدي المغالاة في هيكله المهام إلى استقلالية أقل في العمل وبالتالي الاحتراق الوظيفي، أي يحدث الاحتراق الوظيفي في حالة غياب هيكله المهام أو المغالاة فيها (ريان، ١٩٩٧).

ووفقاً لنظرية الحفاظ على الموارد (Hobfoll, 1989)، فإن الأفراد يسعون إلى حماية مواردهم الاجتماعية والنفسية التي يستخدمونها في تحقيق متطلبات العمل، إذ يواجه الأفراد الضغوط عندما تهدد مواردهم أو يفقدونها أو عندما يفشلون في استعادتها واستردادها بعد استثمارهم فيها، وتمثل الموارد في هذه النظرية الأهداف والخصائص الشخصية والظروف والطاقات الجسدية والنفسية أو ما يدعم كل ما سبق ويكون له قيمة لدى الفرد، وفشل الموظف في الحفاظ على موارده الاجتماعية والنفسية يؤدي إلى الاحتراق الوظيفي والشعور بالإنهاك العاطفي (Mackey et al., 2019). وعليه، يعد التعرض لسلوك الإشراف التعسفي استنزافاً لموارد الموظف النفسية والعاطفية، واستمرار ذلك يسبب الإحباط والاحتراق الوظيفي.

ووفقاً لنموذج مطالب - وموارد الوظيفة، يحدث الإجهاد الوظيفي استجابةً لاختلال التوازن بين طلبات العمل الموضوعية على الموظفين والموارد التي يتعين على هؤلاء الموظفين التعامل معها. ويمكن اعتبار القيادة الإشرافية الإيجابية موارد، في حين تعتبر القيادة الإشرافية التعسفية مطالب. وبدون توازن مناسب بين طلبات الوظائف والموارد اللازمة لتحملها، فإن ذلك يؤدي إلى استنفاد الموظفين جسدياً وعقلياً وعاطفياً. وينتج عن ذلك ضغوط العمل، وقد يؤدي في النهاية إلى الاحتراق الوظيفي (Powell, 2020). إذ إن عدم قدرة القيادة الإشرافية على توفير الموارد التنظيمية اللازمة يؤدي إلى أن تكون مطالب الوظيفة عالية، وبالتالي تستنفذ موارد الموظفين، مما يؤدي إلى نتائج سلبية، مثل الاحتراق الوظيفي (Powell, 2020). حيث يؤثر الإشراف التعسفي على موارد الموظف بعدة طرق، منها زيادة مقدار الوقت والجهد المطلوب لمكافحة الإساءة التي تستنفد موارد الموظفين، وتصبح أفكارهم مشغولة مسبقاً بسبب محاولة منع أو تقليل الإساءة (Ahmad, Athar, Azam, 2019). كما أن انخفاض شعور الموظف بالسيطرة على عمله، عندما لا يوفر المشرف للموظفين موارد مهمة للعمل أو حرمانهم من القدرة على اتخاذ القرارات المتصلة بوظائفهم، يؤدي إلى شعور الموظفين بالانفصال عن عملهم، وينتقص هذا الانفصال من رفاهيتهم (Tepper, 2000; Ahmad et al., 2019). أي إذا كان الفرد يعاني من عدم التوازن بين السلوكيات التعسفية لمشرفهم والموارد اللازمة للتعامل مع هذه السلوكيات، يمكن أن يحدث الاحتراق الوظيفي (Tepper, 2000; Powell, 2020). إذ إن الموظفين الذين يحاولون التعامل مع أو قتال تعسف المشرف يقومون باستخدام الموارد العقلية والجسدية أكثر لأنهم يضطرون لتكريس الطاقة مع الضغوطات. هذا يسبب ضغطاً على الموظف، مما يؤدي إلى مشاعر الاحتراق الوظيفي (Maslach et al., 2001). بمعنى آخر، إن السلوكيات العدائية اللفظية وغير اللفظية المستمرة (باستثناء الإيذاء البدني) بمثابة مطالب الوظيفة. ويرجع ذلك إلى أن الوقت والطاقة اللازمين لمكافحة التعسف التي تستنفد موارد الموظفين تؤدي إلى حدوث الاحتراق الوظيفي عند المرؤوسين (Powell, 2020).

وبحث عدد من الدراسات طبيعة العلاقة بين الإشراف التعسفي ومستوى الاحتراق الوظيفي، إذ توصلت دراسة (Li et al., 2016) إلى وجود علاقة إيجابية بين الإشراف التعسفي والاحتراق الوظيفي، كما بينت النتائج أن الدعم التنظيمي المدرك يعدل هذه

العلاقة. وبينت دراسة (Wu et al., 2019) وجود تأثير إيجابي للإشراف التعسفي في زيادة مستوى الاحتراق الوظيفي بشركات النقل بتايوان، كما أن إدراك الموظفين لغموض الدور، إضافة إلى الظروف الاقتصادية يعزز من قوة العلاقة الإيجابية بين الإشراف التعسفي والاحتراق الوظيفي. وأكدت هذه النتائج دراسة (Powell, 2020).

وتأسيساً على ما سبق، يمكن صياغة الفرضية الأولى (H1): من المتوقع وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية للإشراف التعسفي في خلق الاحتراق الوظيفي بالمستشفيات محل الدراسة.

### الإشراف التعسفي وصمت الموظفين:

يلعب المشرفون دوراً مهماً في إدارة العمل وتحقيق أهداف المنظمة، فهم يعملون عن كثب مع المرؤوسين ويمثلون قدوة لمرؤوسيهـم، وتعد العلاقة مع المشرف أحد أهم العوامل المؤثرة في سلوك الموظفين بـمكان العمل بما في ذلك سلوك الصمت، إذ يقضي المشرفون جزءاً كبيراً من وقتهم في الإشراف على أعمال المرؤوسين. وقد يعتقد المشرفون أن المرؤوسين ليسوا جديرين بالثقة أو لا يتم الثقة فيهم، فهم يمنعون علاقاتهم بشكل صريح، كما أن الاتجاهات السلبية التي يحملها المشرفون نحو مرؤوسيهـم تؤدي إلى سلوك الصمت لديهم (Rayan et al., 2020).

وتؤكد الدراسات أن الإشراف التعسفي بفعل تركيزه المفرط على السلطة والقوة واحتقار صوت الموظف (Son, 2019)، ينمي الاستجابة لدى الموظفين بالصمت (Tepper, 2007; Mackey et al., 2017). ووفقاً لنظرية التعامل مع الضغط والتكيف، فإن الموظفين الواقعين تحت الإشراف التعسفي يجرون تقييماً أولياً وثانويًا، إذ يستخدم التقييم الأولي لإدراك الضغط وما يحمله من تهديد محتمل، والتقييم الثانوي يتضمن تحديد استراتيجية التكيف المناسبة مع الضغط، وقد يدرك الموظفون في التقييم الأول أن الإشراف التعسفي يعد عاملاً مهدداً للسلامة والصحة النفسية والجسدية، وبالتالي يفضل الموظفون تبني استراتيجية تكيف قائمة على التجنب، بإبعاد أنفسهم عن مصدر الضغط وتجنب الاتصال والتهرب من تقديم المعلومات المرتردة (Tepper et al., 2007; Chi & Liang, 2013; Whitman, Halbesleben, 2014; Köse & Köse, 2019). وفقاً لنظرية السلوك المخطط، فإن صمت الموظفين يعد خياراً مدروساً ومحدداً مسبقاً وفق تحليل التكلفة والعائد الحاكم للسلوك، فإذا ترتب على فعل معين تكاليف تتجاوز العوائد منه يتم الإحجام عنه، وإذا حدث العكس

يتم الإقدام عليه. فقد يرى الموظفون أن التعبير عن الآراء والمشكلات أمام المشرفين المتعسفين أمراً تكلفته عالية وخطورته بالغة، إذ قد يتم اعتباره تحدياً للسلطة وإضعافاً لها، لذا يميل الموظفون إلى الصمت (Whitman et al., 2014; Lam & Xu, 2019; Köse & Köse, 2019). ووفقاً لنظرية تصاعد الصمت، يتجه الأفراد لمساندة الأغلبية في سلوكياتهم خوفاً من الإقصاء والاستبعاد إذا لم يمثّلوا لفكرة الأغلبية، وعندما يقرر الأغلبية الصمت في مواجهة الإشراف التعسفي، فإن هذا يعد عرفاً ملزماً للغير ويفرض عليهم الصمت (Köse & Köse, 2019).

ويؤكد عدد من الدراسات وجود علاقة إيجابية بين الإشراف التعسفي وسلوك الصمت عند المرؤوسين، إذ بينت دراسة (Pangestu & Wulansari, 2019) أن الإشراف التعسفي يؤثر إيجابياً في صمت الموظفين، كما أن الإنهاك العاطفي والعدالة التنظيمية تتوسط هذه العلاقة. وأكدت دراسة (Kareem, 2017) أن الإشراف التعسفي يؤثر إيجابياً في صمت الموظفين في البنوك العراقية، كما أن العدالة التنظيمية تتوسط هذه العلاقة. وفي السياق نفسه، أكدت دراسة (Sulastri & Wulansari, 2018) أن الإشراف التعسفي يؤثر إيجابياً في صمت الموظفين، كما أن السياسات التنظيمية تتوسط هذه العلاقة، إضافة إلى تأكيد دراسة (Pradhan et al., 2019) أن الإشراف التعسفي يؤثر إيجابياً في صمت الموظفين في منظمات الأعمال الباكستانية، كما أن العدالة التفاعلية تتوسط هذه العلاقة. كما توصلت دراسة (Wu et al., 2019) إلى وجود ارتباط إيجابي بين ممارسة الإشراف التعسفي في منظمات مختلفة النشاط بالصين وصمت الموظفين فيها، بينما بينت دراسة (Rayan et al., 2020) وجود علاقة إيجابية بين دعم المشرف للصمت وتنمية سلوك صمت الموظفين في جامعة أسيوط. كما تؤكد دراسة (Noz, 2018) وجود ارتباط إيجابي بين ممارسة الإشراف التعسفي في منظمات الأعمال الباكستانية وصمت الموظفين فيها. وأكدت هذه النتائج دراسة (Ai-Hua, Yang & Guo-Tao, 2018; Lam & Xu, 2019; Lai, Zhu & Jian, 2020; Morsch et al., 2020، مرسى، ٢٠١٨، والنجار، ٢٠١٨، حسانين، وعبد الحميد، ٢٠١٩).

وتأسيساً على ما سبق، يمكن صياغة الفرضية الثانية (H2): من المتوقع وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية للإشراف التعسفي في خلق سلوكيات صمت الموظفين بالمستشفيات محل الدراسة.

## صمت الموظفين والاحتراق الوظيفي:

وفقاً لمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة لصمت الموظفين التي أجراها (John & Manikandan, 2019)، فقد تمت دراسة مفهوم صمت الموظفين كمتغير مستقل ومحدداً للنتائج السلوكية (Acaray & Akturan, 2015; Deniz, Noyan & Ertosun, 2013; Dedahanov & Rhee, 2015; Fatima, Hassan, (Hoti, 2015; Baran & Giderler, 2017; Karabay, Şener & Tezergil, 2018).

كما بحث عدد من الدراسات طبيعة العلاقة بين صمت الموظفين والاحتراق الوظيفي، إذ توصلت دراسة (البنوي، ٢٠١٧) إلى وجود علاقة إيجابية بين صمت الموظفين ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى الأطباء بمستشفيات جامعة الزقازيق. كما أكدت دراسة (Akin & Ulusoy, 2016) وجود علاقة إيجابية بين صمت الموظفين والاحتراق الوظيفي لدى الأكاديميين في الجامعات الخاصة بتركيا. وتوصلت دراسة (Al-Rousan, Omoush & Ajloun, 2018) إلى وجود علاقة إيجابية بين سلوك صمت الموظفين ومستوى الاحتراق الوظيفي لديهم في الفنادق الأردنية. كما يوجد تأثير إيجابي بين محددات صمت الموظفين والاحتراق الوظيفي لديهم. وأكدت الدراسة على أهمية التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين، من خلال الهياكل التنظيمية المرنة، وترسيخ الممارسات الديمقراطية، وتوفير ظروف العمل المناسبة. كما أكدت دراسة (Abied & Khalil, 2019) وجود تأثير إيجابي لصمت الموظفين في تنمية مستوى الاحتراق الوظيفي للأطباء والهيئة التمريضية لمستشفيات جامعة عين شمس. وأكدت هذه النتائج دراسة (Paksirat & Taheri, 2018; Knoll et al., 2019) (٢٠١٨).

وتأسيساً على ما سبق، يمكن صياغة الفرضية الثالثة (H3): من المتوقع وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لسلوكيات صمت الموظفين في خلق الاحتراق الوظيفي بالمستشفيات محل الدراسة.

## الدور الوسيط لصمت الموظفين في العلاقة بين الإشراف التعسفي والاحتراق الوظيفي:

وفقاً لمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة لصمت الموظفين التي أجراها (John & Manikandan, 2019)، فقد تمت دراسة مفهوم صمت الموظفين كآلية وسيطة بين المحددات والنتائج المترتبة على ذلك (Whiteside & Barclay, 2013; Akin & Ulusoy, 2013).



2016; Jahanzeb & Fatima, 2018; Farjam et al., 2018; Wang, Hsieh, & Wang, 2020; Morsch et al., 2020). إذ تشير الدراسات إلى أن الموظفين يشعرون في كثير من الأحيان أنه يتم إجبارهم على الصمت في مواجهة المخاوف والصعوبات (Hozouri et al., 2018). حيث يخفون صوت الموظفين تدريجياً ويتلاشى مفسحاً الطريق لتسيّد ما يعرف بصمت الموظفين بفعل العديد من المحددات والتي يتصدرها الإشراف التعسفي (Naz, 2018)، بشكل يؤدي إلى شعور الموظفين بالإحباط والاحتراق الوظيفي، نتيجة زيادة إدراكهم لممارسات الإشراف التعسفي، ممثلة في سخرية القيادة الإشرافية العلنية من المرؤوسين، وتوجيه اللوم إليهم وتوبيخهم على أخطاء لم يرتكبوها، وتهديد الموظفين بفقدان الوظائف، وعدم توفير التسهيلات من معلومات وموارد وتجهيزات لتمكين الموظفين من القيام بأعمالهم، وانتهاك خصوصيات الموظفين، والتقييم غير العادل لأدائهم والسطو على إنجازاتهم وإجبارهم على أداء المهام الشاقة وتحميلهم المسؤولية عن أخطاء لم يقرّفوها، وتوقيع الجزاءات والعقوبات والحرمان من العلاوات والترقيات، واتباعهم لسياسة تكميم الأّفواه، مما يزيد من تخوفهم من عواقب التعبير عن آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم، خصوصاً إذا تعارضت مع تلك الخاصة برؤسائهم، وينعكس ذلك على زيادة مستوى الإحباط والاحتراق الوظيفي لدى الموظفين. إذ تؤكد الدراسات السابقة أن صمت الموظفين يؤدي إلى ارتفاع مستوى الاحتراق الوظيفي لديهم (Abied & Khalil, 2019; Knoll et al., 2019).

وتأسيساً على ما سبق، يمكن صياغة الفرضية الرابعة (H4): من المتوقع وجود تأثير غير مباشر ذي دلالة إحصائية للإشراف التعسفي في خلق الاحتراق الوظيفي بالمستشفيات محل الدراسة من خلال سلوكيات صمت الموظفين بوصفها متغيراً وسيطاً.

## منهجية البحث:

يعتمد تصميم هذا البحث على المدخل الوصفي في البحوث الاجتماعية، وذلك بغرض وصف المتغيرات الخاصة بمشكلة البحث، وكذلك العلاقات بين هذه المتغيرات، والتي تتمثل في الإشراف التعسفي، وسلوكيات صمت الموظفين، والاحتراق الوظيفي.



## مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث يشمل الموظفين (إداريين، وأطباء، وممرضين) والبالغ عددهم (٨٨٧) موظفاً في المستشفيات بمحافظة إب اليمنية، كما يوضح الجدول (١).

### جدول (١)

#### عدد الموظفين في المستشفيات بمحافظة إب اليمنية

العينة	الإجمالي	الممرضون	الأطباء	الإداريون	اسم المستشفى
١٤٤	٤٢١	٢٢٠	١٠٤	٩٧	١- مستشفى الثورة
٨٠	٢٣٤	١٣١	٦٢	٤١	٢- مستشفى الأمومة والطفولة
٢٤	٦٩	٣٢	٢١	١٦	٣- مستشفى ناصر
١٨	٥١	٢٦	١٧	٨	٤- مستشفى جبلة
١٤	٤٠	٢٠	٨	١٢	٥- مستشفى الأمين
٢٥	٧٢	٣١	١٧	٢٤	٦- مستشفى المنار
٣٠٥	٨٨٧	٤٦٠	٢٢٩	١٩٨	الإجمالي

\* المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على سجلات الموظفين بإدارة الموارد البشرية بالمستشفيات محل الدراسة، ٢٠١٩.

ونظراً لكبر حجم مجتمع البحث وصعوبة الوصول لجميع مفرداته، إضافة إلى القيود الخاصة بالوقت والتكلفة المرتبطة بهذا النوع من البحوث، فقد تقرر الاعتماد على أسلوب وإجراءات العينات لجمع البيانات الأولية اللازمة. ويعتمد هذا البحث على عينة عشوائية بسيطة، وهي عينة الموظفين في المستشفيات بمحافظة إب اليمنية، وتم تحديد حجم العينة من إجمالي الموظفين، باستخدام الصيغة الرياضية التالية (إدريس، ٢٠١٢).

$$n = \frac{N (Z^2 \times \sigma^2)}{N e^2 + (Z \times \sigma)^2}$$

حيث إن \*\*

$n$  = حجم العينة،  $N$  = حجم المجتمع،  $Z$  = الدرجة المعيارية في ظل درجة الثقة المطلوبة للتقدير ١,٩٦،  $E$  = نسبة الخطأ المسموح به %٥،  $\sigma$  = الانحراف المعياري لمجتمع البحث.

\*\* نظراً لعدم معرفة الانحراف المعياري لمجتمع البحث، فقد تقرر الاعتماد على الانحراف المعياري في العينة (٥٥,٠) من خلال دراسة استطلاعية بغرض اختبار قائمة الاستقصاء والتي اشتملت على عدد محدود من المفردات المشابهة تماماً لمفردات عينة البحث المستهدفة.

وباستخدام المعادلة السابقة، يتضح أن حجم العينة ٣٠٥ موظفين. ولسحب عينة البحث، تم استخدام إجراءات العينة العشوائية البسيطة، وتم توزيع العدد الإجمالي لعينة الموظفين، وفقاً لقاعدة التخصيص المتناسب مع عدد الموظفين في كل مستشفى من المستشفيات محل الدراسة، كما هو موضح في الجدول (١). وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصالحة للتحليل ٢٧٣ قائمة بمعدل استجابة ٨٩٪. ويمكن عرض الخصائص الديموغرافية لعينة الموظفين في المستشفيات محل الدراسة، كما يوضح الجدول (٢) أنه بالنسبة لمتغير النوع، تبين أن ما مجموعه ١٧١ موظفاً وبنسبة ٦٢,٦٪ من إجمالي العينة ذكور، وما مجموعه ١٠٢ موظف وبنسبة ٣٧,٤٪ من إجمالي العينة إناث. ويرى الباحث، أن انخفاض نسبة مشاركة الإناث في عينة البحث، يرجع إلى نظر المجتمع اليمني إلى عمل المرأة، حيث إن نسبة مشاركة المرأة في قوة العمل بالمجتمع اليمني منخفضة بصفة عامة.

بالنسبة لمتغير نوع الوظيفة تبين أن مجموع ٧٧ موظفاً وبنسبة ٢٨,٢٪ من إجمالي العينة يشغلون وظيفة إدارية، وأن ما مجموعه ٧٩ موظفاً وبنسبة ٢٨,٩٪ من إجمالي العينة يشغلون وظيفة طبيب، وأن ما مجموعه ١١٧ موظفاً وبنسبة ٤٢,٩٪ من إجمالي العينة يشغلون وظيفة تمريض.

وبالنسبة لمتغير المستوى التعليمي، تبين أن ما مجموعه ٧٢ موظفاً وبنسبة ٢٦,٤٪ من إجمالي العينة حاصلون على تعليم متوسط، وأن ما مجموعه ١٦٤ موظفاً وبنسبة ٦٠,١٪ من إجمالي العينة حاصلون على تعليم جامعي، وما مجموعه ٣٧ موظفاً وبنسبة ١٣,٦٪ من إجمالي العينة حاصلون على تعليم فوق الجامعي. ويرى الباحثان أن انخفاض نسبة مشاركة حاصلين على تعليم فوق الجامعي في عينة البحث، يرجع إلى ضعف استقطاب المستشفيات لحملة الشهادات العليا، وهو مؤشر على عدم توافرها في سوق العمل، أو عدم إقبالهم للعمل في المستشفيات بمحافظة إب، ومؤشر على ضعف اهتمام إدارة المستشفيات محل الدراسة على تنمية معارف ومهارات الموظفين لديها.

جدول (٢)

توزيع مفردات عينة الموظفين في المستشفيات محل الدراسة حسب خصائصهم الديموغرافية

النسبة	العدد	الخصائص الديموغرافية	
٦٢,٦%	١٧١	ذكر	النوع
٣٧,٤%	١٠٢	أنثى	
١٠٠%	٢٧٣	المجموع	
٢٨,٢%	٧٧	إداري	نوع الوظيفة
٢٨,٩%	٧٩	طبيب	
٤٢,٩%	١١٧	ممرض	
١٠٠%	٢٧٣	المجموع	
٢٦,٤%	٧٢	تعليم متوسط	المستوى التعليمي
٦٠,١%	١٦٤	تعليم جامعي	
١٣,٦%	٣٧	تعليم فوق الجامعي	
١٠٠%	٢٧٣	المجموع	
٢٧,٨%	٧٦	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
٣٣,٠%	٩٠	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	
٢٣,٤%	٦٤	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	
١٥,٨%	٤٣	١٥ سنة فأكثر	
١٠٠%	٢٧٣	المجموع	

وبالنسبة لمتغير سنوات الخبرة، تبين أن ما مجموعه ٧٦ موظفاً وبنسبة ٢٧,٨% من إجمالي العينة خبرتهم أقل من ٥ سنوات، وأن ما مجموعه ٩٠ موظفاً وبنسبة ٣٣% من

إجمالي العينة تتراوح خبرتهم بين ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، وما مجموعه ٦٤ موظفًا وبنسبة ٢٣,٤% من إجمالي العينة تتراوح خبرتهم بين ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة، وأن ما مجموعه ٤٣ موظفًا وبنسبة ١٥,٨% من إجمالي العينة خبرتهم أكثر من ١٥ سنة. ويرى الباحث أن انخفاض نسبة مشاركة من خبرتهم من عشر سنوات إلى ١٥ سنة، وأكثر من ١٥ سنة، قد يرجع إلى ارتفاع معدل دوران العمل في المستشفيات محل الدراسة، وتوفر فرص عمل أفضل خارج هذه المستشفيات خصوصاً دول الجوار.

### متغيرات البحث وأساليب القياس:

فيما يلي يستعرض الباحثان المتغيرات والمقاييس المستخدمة في البحث، وذلك على النحو الآتي:

- الإشراف التعسفي: ويضم ١٣ فقرة، واعتمد الباحثان على مقياس (Tepper, 2000)، والذي يتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات. ولقياس متغيرات الإشراف التعسفي، استخدم الباحثان مقياساً متعدد البنود، وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الشهير والمتدرج من خمس نقاط، إذ يشير الرقم (٥) إلى دائماً، بينما يشير الرقم (١) إلى نادراً مع وجود درجة حيادية في المنتصف.
- صمت الموظفين: ويضم ثلاثة متغيرات رئيسة، تتلخص في (صمت الاستسلام، والصمت الدفاعي، وصمت الفرصة) ويضم ١٣ فقرة، واعتمد الباحثان على مقياس (Dyne et al., 2003) لقياس صمت الاستسلام، والصمت الدفاعي. ولقياس صمت الفرصة تم استخدام مقياس (Knoll & Dick, 2013) ولقياس متغيرات صمت الموظفين، استخدم الباحثان مقياساً متعدد البنود، وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الشهير والمتدرج من خمس نقاط، إذ يشير الرقم (٥) إلى موافق تماماً، بينما يشير الرقم (١) إلى غير موافق تماماً مع وجود درجة حيادية في المنتصف.
- الاحتراق الوظيفي: ويضم ثلاثة متغيرات رئيسة، تتلخص في (الإنهاك العاطفي، وسلبية العلاقات الشخصية، ونقص الإنجاز الشخصي) ويضم ٢٢ فقرة، واعتمد الباحثان على مقياس (Maslach & Jackson, 1981). وترجمته عشرات الدراسات العربية إلى اللغة العربية منها دراسة (الكلاي، ورشيد، ٢٠٠١، البنوي، ٢٠١٧، مرزوق، وعبدالجواد، ٢٠١٨).

الذي يتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات. ولقياس متغيرات الاحتراق الوظيفي، استخدم الباحثان مقياساً متعدد البنود، وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الشهير والمتدرج من خمس نقاط، إذ يشير الرقم (0) إلى موافق تماماً، بينما يشير الرقم (1) إلى غير موافق تماماً مع وجود درجة حيادية في المنتصف بالنسبة لبعد الإنهاك العاطفي، وسلبية العلاقات الشخصية. في حين تم قياس بُعد تدني الإنجاز الشخصي بشكل عكسي، بحيث أخذت عبارات هذا البعد سلماً عكسياً، بمعنى أن تعكس أوزان فئات المقياس فتحصل فئة «غير موافق تماماً» على (0) درجات، وتحصل فئة «موافق تماماً» على درجة واحدة وهكذا.

### أداة البحث وطرق جمع البيانات:

اعتمد البحث بصفة رئيسة على تصميم قائمة استقصاء موجهه للموظفين (إداريين، أطباء، ممرضين)، في المستشفيات محل الدراسة، لجمع البيانات الأولية اللازمة، وقد روعي في تصميمها البساطة والسهولة والوضوح، وترتيب الأسئلة والعبارات حسب تسلسل عوامل البحث، وتم تخصيص الصفحة الأولى لتقديم البحث والهدف منه، وطلب التعاون في استيفاء بيانات الاستقصاء، أما الصفحات الأخرى، فقد اشتملت على أربعة أسئلة رئيسة، خصص السؤال الأول (١٣ متغيراً)، لقياس اتجاهات الموظفين في المستشفيات محل الدراسة نحو مستوى ممارسات الإشراف التعسفي، وخصص السؤال الثاني (١٣ متغيراً)، لقياس اتجاهات الموظفين في المستشفيات محل الدراسة نحو مستوى سلوكيات صمت الموظفين، أما السؤال الثالث (٢٢ متغيراً)، فقد خصص لقياس اتجاهات الموظفين في المستشفيات محل الدراسة نحو مستوى الاحتراق الوظيفي. وأخيراً السؤال الرابع، فقد خصص لقياس بعض الخصائص الديموغرافية للموظفين في المستشفيات محل الدراسة.

وتجدر الإشارة هنا، إلى أنه تم جمع البيانات الخاصة بالاستقصاء باستخدام طريقة الزيارة القصيرة، لتسليم قائمة الأسئلة باليد، وشرح طبيعة الاستقصاء وأهدافه، ثم تركها ليتم الإجابة عنها في الوقت والمكان المناسبين للمستقصى منهم، ثم جمعها مرة أخرى بواسطة فريق من طالبات شعبة إدارة الأعمال.

## أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض:

أعتمد الباحثان على عدد من أساليب التحليل الإحصائية المناسبة لطبيعة متغيرات وبيانات الدراسة، والمتوافرة في حزم البرامج الإحصائية الجاهزة SPSS، وتتمثل هذه الأساليب في أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient، باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالةً في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات أو بنود المقياس الخاضع للاختبار، وأسلوب التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis (EFA) لاختبار صلاحية بنية المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية. واختبار فرضيات البحث وصحة نموذجها تم تطبيق أسلوب تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos22 المدعوم برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

### أولاً، تقييم الاعتمادية والصلاحية للمقاييس المستخدمة في الدراسة:

تمثلت الخطوة الأولى في عملية تحليل البيانات الأولية الخاصة بهذه الدراسة في محاولة تقييم الاعتمادية Reliability والصدق Validity للمقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية، وذلك بهدف تقليل أخطاء القياس العشوائية وزيادة درجة الثبات في المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية من ناحية، والتوصل إلى مقاييس يمكن الاعتماد عليها في دراسات مستقبلية من ناحية أخرى.

### تقييم الثبات:

تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient ، باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالةً في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات أو بنود المقياس الخاضع للاختبار، وفي تحديد مدى تمثيل محتويات أو بنود المقياس للبنية الأساسية المطلوب قياسها وليس شيئاً آخر، وأن الحد المقبول لمعامل الارتباط ألفا ٠,٦٠ ، وذلك وفقاً لمستويات تحليل الاعتمادية في العلوم الاجتماعية (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010، إدريس، ٢٠١٢).

جدول (٣)

تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة في الدراسة (مخرجات تحليل الاعتمادية (Reliability Analysis)

معامل الثبات (Alpha)	عدد العبارات	المتغيرات
٠,٩٠	١٣	مقياس الإشراف المسيء
٠,٧٩	٥	صمت الاستسلام
٠,٨٠	٥	الصمت الدفاعي
٠,٧٣	٣	صمت الفرصة
٠,٨٣	١٣	إجمالي مقياس صمت الموظفين
٠,٨٤	٩	الإرهاك العاطفي
٠,٨١	٨	نقص الإنجاز الشخصي
٠,٧٧	٥	سلبية العلاقات الشخصية
٠,٨٢	٢٢	إجمالي مقياس الاحتراق الوظيفي

وتم تطبيق أسلوب الارتباط ألفا على مقياس الإشراف المسيء، ومقياس صمت الموظفين، ومقياس الاحتراق الوظيفي، وذلك بصورة إجمالية للمقياس ككل ولكل متغير من المتغيرات التي يتكون منها المقياس على حدة. والجدول (٣) يوضح درجة الاتساق الداخلي لمحتويات المقاييس المستخدمة في الدراسة، حيث أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية في الجدول أعلاه، أن معامل ألفا لمقياس الإشراف المسيء ككل يمثل نحو ٠,٩٠، ومقياس صمت الموظفين ككل يمثل حوالي ٠,٨٣، ومقياس الاحتراق الوظيفي يمثل حوالي ٠,٨٢، وهو مؤشر لدرجة عالية من الاعتمادية. وبناءً على نتائج التحليل السابق، فإن المقاييس المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين محتوياتها، ويمكن الاعتماد عليها في المراحل اللاحقة من التحليل في هذه الدراسة.

## تقييم الصدق / الصلاحية:

بالنسبة للتحقق من صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة (قياس المفاهيم الأساسية التي من المفترض قياسها وليس شيئاً آخر)، ولغرض زيادة التحقق من درجة مصداقية المقياس الخاضع للاختبار، تم استخدام الصدق البنائي Construct Validity وتعني تلخيص المتغيرات أو اختصارها في عدد أقل من العوامل أو تقسيم المتغيرات إلى مجموعات يطلق على كل منها اسم عامل، يعد التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) Exploratory Factor Analysis أفضل الأساليب للاختبار صلاحية بنية المقياس من حيث قدرته على اقتراح الأبعاد الحقيقية للمقياس الخاضع للاختبار والتحقق مما إذا كانت هذه الأبعاد تتفق مع الأبعاد الأصلية في المقياس الأصلي الذي تم استخدامه في الاستقصاء، إضافة إلى دوره في تخفيض البيانات من خلال استبعاد محتويات المقياس التي تحصل على معاملات تحميل أقل من المعاملات التي يقررها الباحث أو تكون محملة على أكثر من عامل من العوامل المستخرجة (Hair et al., 2010، إدريس، ٢٠١٢).

وفي ضوء ذلك تم تطبيق التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) باستخدام طريقة المكونات الأساسية Principal Component Analysis لاستخلاص العوامل معززة بطريقة التدوير المتعاقب Varimax Rotation، على اعتبار أن الأخيرة تعد أفضل الوسائل التي تستخدم في تبسيط تفسير العوامل المستخرجة، وفيما يأتي يوضح الجدول (٤) العوامل الرئيسية المستخرجة من فقرات مقياس الإشراف التعسفي، ومقياس صمت الموظفين، ومقياس الاحتراق الوظيفي.

## جدول (٤)

العوامل الرئيسية المستخرجة من الفقرات الأصلية الخاصة بالمقاييس المستخدمة في البحث  
(مخرجات أسلوب التحليل العاملي EFA)

م	الفقرات	عامل (١)	عامل (٢)	عامل (٣)
١	الاستخفاف والسخرية بالمرؤوسين.	٠,٨٣		
٢	التقليل من القيمة والشأن أمام الغير.	٠,٧١		
٣	التصريح بشكل فج بعدم الجدارة أمام الآخرين.	٠,٦١		
٤	عدم الاعتراف باستحقاق التقدير عن أداء المهام الشاقة.	٠,٥٠		



أثر الإشراف التعسفي في خلق الاحتراق الوظيفي: الدور الوسيط لسلوكيات صمت الموظفين

م	الفقرات	عامل (١)	عامل (٢)	عامل (٣)
٥	التذكير بالأخطاء والإخفاقات التي يقع فيها المرؤوسون.		٠,٦٨	
٦	التعامل بخشونة وعدم لياقة.		٠,٦١	
٧	عدم السماح بالاتصال والتواصل مع الزملاء.		٠,٨٢	
٨	عدم الاهتمام والاكتراث عند التعامل.		٠,٦١	
٩	إقحام النفس وبقوة في الخصوصيات.			٠,٧٠
١٠	الكذب وعدم قول الحقيقة.			٠,٨٣
١١	توجيه النقد كمخرج لتجنب الوقوع في الخطأ.			٠,٦٦
١٢	عدم الوفاء بالوعود.			٠,٦٧
نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل مستخرج				
		%٢١,٥٨	%٢٢,٥٤	%٢٠,٠٩
النسبة التجميعية للتباين الذي تم تفسيره لجميع العوامل المستخرجة				
		%٢١,٥٨	%٤٤,١٢	%٦٤,٢٢
م	الفقرات	عامل (١)	عامل (٢)	عامل (٣)
١	يمنتع الموظفون عن تقديم أية مقترحات لتطوير محيط عملهم لإيمانهم بأنها لن تكون موضع اهتمام رؤسائهم.		٠,٧٣	
٢	يعتقد الموظفون أنه لا توجد جدوى من تقديم أية أفكار لتغيير الوضع الراهن في المستشفى.		٠,٨٤	
٣	يميل الموظفون إلى الامتناع عن تقديم أية مقترحات لحل مشكلات العمل لإيمانهم بأن شيئاً لن يتغير.		٠,٧٥	
٤	لا أشعر بالانتماء للمستشفى ولذلك لا أهتم كثيراً بتقديم مقترحات لتطوير العمل بها.		٠,٦٤	
٥	بصفه عامة يعتقد الموظفون أن رؤسائهم لا يتقبلون أية مقترحات لتطوير العمل.			٠,٥٣
٦	لا يميل الموظفون إلى التصريح بآرائهم الخاصة بأوضاع العمل خوفاً من الأضرار التي قد تصيبهم.	٠,٧٥		

م	الفقرات	عامل (١)	عامل (٢)	عامل (٣)
٧	لا يميل الموظفون إلى المشاركة بتقديم أية مقترحات للتغيير أو التطوير في العمل خوفاً من اضطهادهم.	٠,٧٧		
٨	لا يميل الموظفون إلى المبادرة بتقديم حلول لمشكلات العمل خوفاً مما قد يلحق بهم من اضطهاد.	٠,٧٩		
٩	يميل الموظفون إلى إخفاء بعض الحقائق المتعلقة بالعمل كي يحموا أنفسهم من اضطهاد رؤسائهم.	٠,٦٢		
١٠	يميل الموظفون إلى الامتناع عن تقديم أفكار جديدة للتطوير حتى لا يتعرضون لهجوم رؤسائهم أو زملائهم في العمل.	٠,٦٤		
١١	لا أبادر في تقديم مقترحات للتطوير في محيط العمل كي لا ينتفع به الآخرون.			٠,٧٣
١٢	أميل إلى الامتناع عن تقديم معلومات قد تؤدي إلى زيادة أعبائي الوظيفية.			٠,٧٢
١٣	أحتفظ ببعض المعلومات بهدف تحقيق مكاسب شخصية حتى ولو كان ذلك على حساب الآخرين.			٠,٨٠
نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل مستخرج		٪٢٢,١٨	٪٢٢,٥٠	٪١٢,٥٩
النسبة التجميعية للتباين الذي تم تفسيره لجميع العوامل المستخرجة		٪٢٢,١٨	٪٤٤,٦٩	٪٥٧,٢٨
م	الفقرات	عامل (١)	عامل (٢)	عامل (٣)
١	أشعر أن عملي يستنزفني عاطفياً.	٠,٥٨		
٢	أشعر بأنني منهك جسمانياً وذهنياً في نهاية يوم العمل.	٠,٥٥		
٣	أشعر بالإرهاق عند استيقاظي من النوم استعداداً لبدء يوم عمل جديد.	٠,٦٢		
٤	يؤدي التعامل المباشر مع الآخرين طوال اليوم إلى شعوري بالتوتر.	٠,٥٦		
٥	أشعر بالملل خلال عملي.	٠,٧٧		

أثر الإشراف التعسفي في خلق الاحتراق الوظيفي: الدور الوسيط لسلوكيات صمت الموظفين

م	الفقرات	عامل (١)	عامل (٢)	عامل (٣)
٦	أشعر بالإحباط خلال عملي.	٠,٧٨		
٧	أواجه عادةً ضغوطاً تقيد قدرتي على العمل.	٠,٦٩		
٨	يشكل التعامل المباشر مع الآخرين ضغطاً كبيراً بالنسبة لي.	٠,٧٢		
٩	كثيراً ما ينتابني الشعور بالاختناق أثناء العمل.	٠,٦٧		
١٠	أدرك أن الآخرين يقدرون قيمة ما أقوم به من عمل.		٠,٥٣	
١١	أستطيع أن أعالج أي مشكلات تحدث بيني وبين المتعاملين معي بنجاح.		٠,٧٤	
١٢	يتيح لي عملي أن أشعر بتأثيري الإيجابي في حياة الآخرين.		٠,٧٣	
١٣	أشعر بالحماس أثناء العمل.		٠,٧٧	
١٤	أستطيع تهيئة الجو الملائم لأداء عملي بسهولة.		٠,٧٢	
١٥	يؤدي تعاملي المباشر مع الآخرين أثناء العمل إلى شعوري بالتحفيز.		٠,٦١	
١٦	أحقق إنجازات كثيرة تستحق التقدير أثناء عملي.		٠,٦٢	
١٧	أتعامل بهدوء تام مع المشكلات النفسية التي يعاني منها الآخرون.		٠,٥٦	
١٨	أتعامل مع الأفراد في العمل بأسلوب مجرد من العواطف.			٠,٥٨
١٩	أشعر أنني أصبحت أكثر قسوة على الآخرين منذ التحاقني بعملي الحالي.			٠,٨٢
٢٠	ينتابني القلق لإحساسي أن عملي يجعلني قاسياً في تعاملي مع الآخرين.			٠,٧٨
٢١	لا أكرث كثيراً بما قد يحدث للآخرين في عملي.			٠,٨٠
٢٢	يلومني الآخرون على بعض المشكلات التي يعانون منها.			٠,٥١
	نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل مستخرج	%٢٠,١٥	%١٤,٦٥	%١٤,٤٠
	النسبة التجميعية للتباين الذي تم تفسيره لجميع العوامل المستخرجة	%٢٠,١٥	%٣٤,٨١	%٤٩,٢٢

يتضح من نتائج الجدول (٤) أن العوامل الرئيسية المستخرجة من الفقرات الأصلية الخاصة بالإشراف التعسفي تتمثل في ثلاثة عوامل (متغيرات) تضم (١٢) فقرة، وقد تم تحديد الفقرات لتشكيل العوامل الثلاثة (المتغيرات) على أساس معاملات التحميل، والتي تقرر أن تكون (٠,٥٠) أو أكثر لأي فقرة بشرط أن يكون التحميل على عامل واحد فقط (Hair et al, 2010). وفي ضوء ذلك تم استبعاد فقرة واحدة، نظراً لتحميله على أكثر من متغير، وأمكن تسمية العوامل (المتغيرات) المستخرجة بالآتي: العامل المستخرج رقم (١) السخرية من المرؤوسين، وتضم الفقرات رقم (٤، ٣، ٢، ١)، وقد بلغت نسبة التباين الذي يفسره هذا العامل ٢١,٥٨% من التباين الكلي، والعامل المستخرج رقم (٢) إساءة التعامل مع المرؤوسين وتضم الفقرات رقم (٨، ٧، ٦، ٥)، وقد بلغت نسبة التباين الذي يفسره هذا العامل ٢٢,٥٤% من التباين الكلي، والعامل المستخرج رقم (٣) مصداقية المشرف وتضم الفقرات رقم (١٢، ١١، ١٠، ٩)، وقد بلغت نسبة التباين الذي يفسره هذا العامل ٢١,٦٥% من التباين الكلي، وأسهمت العوامل المستخرجة في تفسير نحو ٦٤,٢٢% من التباين الكلي في الفقرات الأصلية التي خضعت للتحليل، وبالتالي فإن هذه النتيجة تشير إلى نجاح التحليل العملي في استخراج العوامل الرئيسية في البيانات الخاضعة للتحليل.

وبالنسبة لمقياس صمت الموظفين، تبين نتائج الجدول (٤) أن العوامل الرئيسية المستخرجة من الفقرات الأصلية الخاصة بسلوكيات صمت الموظفين تتمثل في ثلاثة عوامل (متغيرات) تضم (١٣) فقرة، وقد تم تحديد الفقرات لتشكيل العوامل الثلاثة (المتغيرات) على أساس معاملات التحميل التي تقرر أن تكون (٠,٥٠) أو أكثر لأي فقرة بشرط أن يكون التحميل على عامل واحد فقط (Hair et al., 2010). وفي ضوء ذلك لم يتم استبعاد أي فقرة، نظراً لتمتعها بمعاملات تحميل أكبر من ٠,٥٠، وأمكن تسمية العوامل (المتغيرات) المستخرجة بالآتي: العامل المستخرج رقم (١) صمت الاستسلام، وتضم الفقرات رقم (٥، ٤، ٣، ٢، ١)، وقد بلغت نسبة التباين الذي يفسره هذا العامل ٢٢,١٨% من التباين الكلي، والعامل المستخرج رقم (٢) الصمت الدفاعي وتضم الفقرات رقم (١٠، ٩، ٨، ٧، ٦)، وقد بلغت نسبة التباين الذي يفسره هذا العامل ٢٢,٥٠% من التباين الكلي، والعامل المستخرج رقم (٣) صمت الفرصة وتضم الفقرات رقم (١٣، ١٢، ١١)، وقد بلغت نسبة التباين الذي يفسره هذا العامل ١٢,٥٩% من التباين الكلي، وأسهمت العوامل المستخرجة في تفسير نحو

٢٨,٥٧٪ من التباين الكلي في الفقرات الأصلية التي خضعت للتحليل، وبالتالي فإن هذه النتيجة تشير إلى نجاح التحليل العاملي في استخراج العوامل الرئيسية في البيانات الخاضعة للتحليل.

وأخيراً، تبين نتائج الجدول (٤) أن العوامل الرئيسية المستخرجة من الفقرات الأصلية الخاصة بالاحتراق الوظيفي تتمثل في ثلاثة عوامل (متغيرات) تضم (٢٢) فقرة، وقد تم تحديد الفقرات لتشكيل العوامل الثلاثة (المتغيرات) على أساس معاملات التحميل والتي تقرر أن تكون (٠,٥٠) أو أكثر لأي فقرة بشرط أن يكون التحميل على عامل واحد فقط (Hair et al., 2010). وفي ضوء ذلك لم يتم استبعاد أي فقرة، نظراً لتمتعها بمعاملات تحميل أكبر من ٠,٥٠، وأمكن تسمية العوامل (المتغيرات) المستخرجة بالآتي: العامل المستخرج رقم (١) الإنهاك العاطفي وتضم الفقرات رقم (٩، ٨، ٧، ٦، ٥، ٤، ٣، ٢، ١) وقد بلغت نسبة التباين الذي يفسره هذا العامل ١٥,٢٠٪ من التباين الكلي، والعامل المستخرج رقم (٢) نقص الإنجاز الشخصي وتضم الفقرات رقم (١٧، ١٦، ١٥، ١٤، ١٣، ١٢، ١١، ١٠) وقد بلغت نسبة التباين الذي يفسره هذا العامل ٦٥,١٤٪ من التباين الكلي، والعامل المستخرج رقم (٣) سلبية العلاقات الشخصية وتضم الفقرات رقم (٢٢، ٢١، ٢٠، ١٩، ١٨) وقد بلغت نسبة التباين الذي يفسره هذا العامل ٤٠,١٤٪ من التباين الكلي، وأسهمت العوامل المستخرجة في تفسير نحو ٢٢,٤٩٪ من التباين الكلي في الفقرات الأصلية التي خضعت للتحليل، وبالتالي فإن هذه النتيجة تشير إلى نجاح التحليل العاملي في استخراج العوامل الرئيسية في البيانات الخاضعة للتحليل.

وتعكس هذه النتيجة نجاح أسلوب التحليل العاملي في التحقق من مدى مصداقية المقياس الخاضع للاختبار على النحو الذي يساعد على تقليل احتمالات أخطاء القياس. وتأسيساً على ما تم التوصل إليه من نتائج أسلوب التحليل العاملي، اتضح أن المقاييس الخاضعة للدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصدق لمحتوياتها في قياس أبعاد الإشراف التعسفي، وأبعاد صمت الموظفين، وأبعاد الاحتراق الوظيفي.

## نتائج البحث:

يتناول الباحثان في هذا الجزء نتائج تحليل البيانات الأولية، التي تم جمعها ومراجعتها ومعالجتها إحصائياً، على النحو الذي يساعد على الإجابة عن تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه.

## أولاً، الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الوصفي، الذي يتعلق بتقديرات الموظفين في المستشفيات محل الدراسة، نحو مستوى ممارسات الإشراف التعسفي، وسلوكيات صمت الموظفين، ومستوى الاحتراق الوظيفي. والجدول (٥) يوضح ذلك.

## جدول (٥)

## الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري
١	الاستخفاف والسخرية بالمرؤوسين.	٣,١٨	١,٤٥
٢	التقليل من القيمة والشأن أمام الغير.	٣,٤٢	١,٢٣
٣	التصريح بشكل فج بعدم الجدارة أمام الآخرين.	٣,٠٣	١,٢١
٤	عدم الاعتراف باستحقاق التقدير عن أداء المهام الشاقة.	٢,٧٣	١,٢٠
	السخرية من المرؤوسين	٣,١٠	٠,٩٩
٥	التذكير بالأخطاء والإخفاقات التي يقع فيها المرؤوسون.	٢,٩٧	١,٢٥
٦	التعامل بخشونة وعدم لياقة.	٣,٣٣	١,١٥
٧	عدم السماح بالاتصال والتواصل مع الزملاء.	٣,٣١	١,٢٤
٨	عدم الاهتمام والاكتراث عند التعامل.	٢,٩٧	١,٣٢
	إساءة التعامل مع المرؤوسين	٣,١٤	٠,٩٨
٩	إقحام النفس وبقوة في الخصوصيات.	٣,٠٠	١,٢٢
١٠	الكذب وعدم قول الحقيقة.	٢,٩٢	١,٢٣
١١	توجيه النقد كمخرج لتجنب الوقوع في الخطأ.	٣,١٦	١,١٨
١٢	عدم الوفاء بالوعد.	٣,١٥	١,١١
	مصادقية المشرف	٣,٠٦	٠,٩٣
	المتوسط الإجمالي لمقياس الإشراف التعسفي	٣,٠٩	٠,٨٤
١	يمتنع الموظفون عن تقديم أية مقترحات لتطوير محيط عملهم لإيمانهم بأنها لن تكون موضع اهتمام رؤسائهم.	٣,٤١	١,٢٦

أثر الإشراف التعسفي في خلق الاحتراق الوظيفي: الدور الوسيط لسلوكيات صمت الموظفين

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري
٢	يعتقد الموظفون أنه لا توجد جدوى من تقديم أية أفكار لتغيير الوضع الراهن في المستشفى.	٣,٥٨	١,٢١
٣	يميل الموظفون إلى الامتناع عن تقديم أية مقترحات لحل مشكلات العمل لإيمانهم بأن شيئاً لن يتغير.	٣,٣٤	١,١٧
٤	لا أشعر بالانتماء للمستشفى ولذلك لا أهتم كثيراً بتقديم مقترحات لتطوير العمل بها.	٢,٩٥	١,١٧
٥	بصفه عامة يعتقد الموظفون أن رؤساءهم لا يتقبلون أية مقترحات لتطوير العمل.	٣,١٩	١,١٨
صمت الاستسلام			
٦	لا يميل الموظفون إلى التصريح بأرائهم الخاصة بأوضاع العمل خوفاً من الأضرار التي قد تصيبهم.	٣,٣٨	١,١٤
٧	لا يميل الموظفون إلى المشاركة بتقديم أية مقترحات للتغيير أو التطوير في العمل خوفاً من اضطهادهم.	٣,٢٦	١,٢١
٨	لا يميل الموظفون إلى المبادرة بتقديم حلول لمشكلات العمل خوفاً مما قد يلحق بهم من اضطهاد.	٣,٣٠	١,١٦
٩	يميل الموظفون إلى إخفاء بعض الحقائق المتعلقة بالعمل كي يحموا أنفسهم من اضطهاد رؤسائهم.	٣,٤٥	١,١٥
١٠	يميل الموظفون إلى الامتناع عن تقديم أفكار جديدة للتطوير حتى لا يتعرضون لهجوم رؤسائهم أو زملائهم في العمل.	٣,٣٨	١,١٦
الصمت الدفاعي			
١١	لا أبادر بتقديم مقترحات للتطوير في محيط العمل كي لا ينتفع به الآخرون.	٣,٤٦	١,٠٢
١٢	أميل إلى الامتناع عن تقديم معلومات قد تؤدي إلى زيادة أعبائي الوظيفية.	٣,٣٠	١,١٠
١٣	أحتفظ ببعض المعلومات بهدف تحقيق مكاسب شخصية حتى ولو كان ذلك على حساب الآخرين.	٣,٣٧	١,٠٨

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري
	صمت الفرصة	٣,٣٧	٠,٨٣
	المتوسط الإجمالي لمقياس صمت الموظفين	٣,٣٤	٠,٦٤
١	أشعر أن عملي يستنزفي عاطفياً.	٣,٧٢	١,١٦
٢	أشعر بأنني منهك جسمانياً وذهنياً في نهاية يوم العمل.	٣,٨٦	١,٠٣
٣	أشعر بالإرهاق عند استيقاظي من النوم استعداداً لبدء يوم عمل جديد.	٣,٥٠	١,٢٧
٤	يؤدي التعامل المباشر مع الآخرين طوال اليوم إلى شعوري بالتوتر.	٣,٢٧	١,٢٠
٥	أشعر بالملل خلال عملي.	٣,١٢	١,٣٣
٦	أشعر بالإحباط خلال عملي.	٢,٩٧	١,٣٣
٧	أواجه عادةً ضغوطاً تقيد قدرتي على العمل.	٣,٤٩	١,١٨
٨	يشكل التعامل المباشر مع الآخرين ضغطاً كبيراً بالنسبة لي.	٣,٣٢	١,١٦
٩	كثيراً ما ينتابني الشعور بالاختناق أثناء العمل.	٣,٢٤	١,١٩
	الإنهاك العاطفي	٣,٣٨	٠,٨١
١٠	أدرك أن الآخرين يقدرون قيمة ما أقوم به من عمل*.	٣,٣٩	١,٢٣
١١	أستطيع أن أعالج أي مشكلات تحدث بيني وبين المتعاملين معي بنجاح*.	٣,٨٤	١,١٧
١٢	يتيح لي عملي أن أشعر بتأثيري الإيجابي في حياة الآخرين*.	٣,٩٦	١,٠٩
١٣	أشعر بالحماس أثناء العمل*.	٣,٩٦	١,٠٣
١٤	أستطيع تهيئة الجو الملائم لأداء عملي بسهولة*.	٣,٨٦	١,٠٩
١٥	يؤدي تعاملي المباشر مع الآخرين أثناء العمل إلى شعوري بالتحفيز*.	٣,٨٩	١,٠١
١٦	أحقق إنجازات كثيرة تستحق التقدير أثناء عملي*.	٣,٩٠	١,١٢
١٧	أتعامل بهدوء تام مع المشكلات النفسية التي يعاني منها الآخرون*.	٣,٨٤	١,٠٦
	نقص الإنجاز الشخصي	٣,٨٣	٠,٧٢
١٨	أتعامل مع الأفراد في العمل بأسلوب مجرد من العواطف.	٣,٤٦	١,٢١
١٩	أشعر أنني أصبحت أكثر قسوة على الآخرين منذ التحاقني بعملي الحالي.	٣,٠٦	١,٣٠



م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري
٢٠	ينتابني القلق لإحساسي أن عملي يجعلني قاسياً في تعاملتي مع الآخرين.	٣,١١	١,٢١
٢١	لا أكثرث كثيراً بما قد يحدث للآخرين في عملي.	٣,٠٣	١,٢٩
٢٢	يلومني الآخرون على بعض المشكلات التي يعانون منها.	٣,٣٣	١,٢٤
	سلبية العلاقات الشخصية	٣,١٩	٠,٩١
	المتوسط الإجمالي لمقياس الاحتراق الوظيفي	٣,٤٧	٠,٥٥

\* تشير إلى أن أوزان المقياس معكوسة.

توضح نتائج الجدول (٥) أن المتوسط الإجمالي لممارسات الإشراف التعسفي في المستشفيات محل الدراسة بلغ (٣,٠٩)، وهذه القيمة تتجاوز منتصف المقياس (٣)، وهذا يشير إلى زيادة ممارسات الإشراف التعسفي بالمستشفيات محل الدراسة وفقاً لتقديرات المرؤوسين فيها. كما أن المتوسط الإجمالي لسلوكيات صمت الموظفين في المستشفيات محل الدراسة بلغ (٣,٣٤)، وهذه القيمة تتجاوز منتصف المقياس (٣)، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى سلوكيات صمت الموظفين في المستشفيات محل الدراسة وفقاً لتقديرات الموظفين فيها. وأخيراً، بلغ المتوسط الإجمالي لمستوى الاحتراق الوظيفي في المستشفيات محل الدراسة (٣,٤٧)، وهذه القيمة تتجاوز منتصف المقياس (٣)، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى الاحتراق الوظيفي في المستشفيات محل الدراسة وفقاً لتقديرات الموظفين فيها.

## ثانياً، اختبار نموذج البحث وفرضياته:

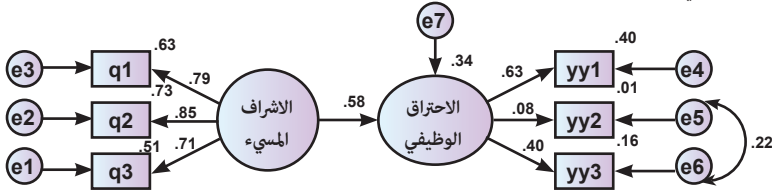
يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بتحديد نوع وقوة التأثير المباشر وغير المباشر بين ممارسات الإشراف التعسفي في المستشفيات محل الدراسة وخلق الاحتراق الوظيفي فيها من خلال سلوكيات صمت الموظفين بوصفها متغيراً وسيطاً. ولتحقيق ذلك، تم تطبيق أسلوب تحليل المسار Path Analysis للتحقق من نوع ودرجة هذا التأثير، وذلك من خلال تطوير نموذجين باستخدام نماذج المعادلات الهيكلية SEM، حيث يقوم النموذج الأول بدراسة وتوصيف نوع ودرجة الأثر المباشر للإشراف التعسفي في خلق الاحتراق الوظيفي بالمستشفيات محل الدراسة، بينما يقوم النموذج الثاني بدراسة وتوصيف

الأثر غير المباشر بين الإشراف التعسفي وخلق الاحتراق الوظيفي في المستشفيات محل الدراسة، من خلال إضافة سلوكيات صمت الموظفين للنموذج بوصفها متغيراً وسيطاً.

وعليه، تبين النتائج في الشكل (١) وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للإشراف التعسفي في خلق الاحتراق الوظيفي بالمستشفيات محل الدراسة، إذ بلغ معامل المسار المعياري (B=0.58) وقيمة (T.Test=5.57, Sig=0.000) عند مستوى معنوية 0.01. كما أن الإشراف التعسفي في المستشفيات محل الدراسة يفسر حوالي 34% (وفقاً لمعامل التحديد  $R^2$ ) من التباين الكلي في مستوى الاحتراق الوظيفي فيها.

مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات

9.312	مربع كاي
7	درجات الحرية
.231	مستوى الدلالة
1.330	مربع كاي المعياري
.989	مؤشر جودة المطابقة
.994	مؤشر المطابقة المقارن
.976	مؤشر المطابقة المعياري
.035	مؤشر رمسي

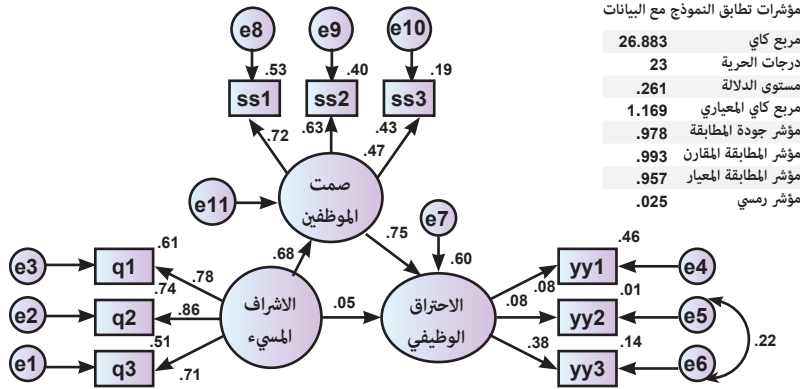


شكل (١): التأثير المباشر بين الإشراف المسيء والاحتراق الوظيفي

وتجدر الإشارة هنا بأننا لا نستطيع أن نجزم بمعنوية تلك المعاملات حتى نتأكد من جودة توافق النموذج الكلي، فالنتائج في الشكل (١) تؤكد أن جودة النموذج المقترح عالية جداً والمؤشرات بالحدود المقبولة، إذ بلغ مؤشر كاي تربيع المعياري ( $CMIN/DF=1.33 < 5$ )، وبلغ مؤشر جودة المطابقة ( $GFI=0.989 > 0.90$ )، وهو مقارب إلى قيمة الواحد الصحيح (الملاءمة التامة)، وبنفس السياق، بلغ مؤشر المطابق المقارن ( $CFI=0.994 > 0.90$ )، وهو مقارب إلى قيمة الواحد الصحيح، وبلغ مؤشر المطابقة المعياري ( $NFI=0.976 > 0.90$ )، وهو مقارب إلى قيمة الواحد الصحيح (الملاءمة التامة)، كما بلغ مؤشر توكر لويس ( $TLI=0.987 > 0.90$ ) وهو مقارب إلى قيمة الواحد، وبلغ الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ

( $RMSEA = 0,035 < 0,1$ )، وهي قريبة من الصفر أي المواءمة الجيدة. وبناءً عليه، نستطيع القول أن النموذج المقترح يفسر العلاقة بدرجة عالية، ويمكن الاعتماد عليه، وبالتالي تقرر قبول الفرضية الأولى (H1): يوجد تأثير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين الإشراف التعسفي وخلق الاحتراق الوظيفي في المستشفيات محل الدراسة.

ولاختبار الأثر غير المباشر بين الإشراف التعسفي وخلق الاحتراق الوظيفي في المستشفيات محل الدراسة، تم إضافة سلوكيات صمت الموظفين بوصفها متغيراً وسيطاً إلى نموذج المعادلة الهيكلية (SME)، كما يوضح الشكل (٢) والجدول (٦)، كما تم اتباع مقترح (Baron & Kenny, 1986)، والمتضمن ضرورة تحقيق ثلاثة شروط حتى نستطيع القول بوجود تأثير غير مباشر بين المتغير المستقل والمتغير التابع من خلال المتغير الوسيط. وتتمثل هذه الشروط في: (١) وجود تأثير مباشر للمتغير المستقل في المتغير التابع، (٢) وجود تأثير مباشر للمتغير المستقل في المتغير الوسيط، (٣) عند إدخال المتغير الوسيط إلى نموذج الدراسة، يجب أن يقل أو يختفي تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.



شكل (٢): التأثير المباشر وغير المباشر بين الإشراف المسيء والاحتراق الوظيفي عبر آلية صمت الموظفين

تبين النتائج في الشكل (١) وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للمتغير المستقل (الإشراف التعسفي) في المتغير التابع (الاحتراق الوظيفي)، وبالتالي تحقق الشرط الأول. كما تبين النتائج في الشكل (٢) والجدول (٦) وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر بين الإشراف التعسفي

وخلق سلوكيات صمت الموظفين في المستشفيات محل الدراسة، إذ بلغ معامل المسار المعياري ( $B=0.68$ ) وقيمة ( $T\text{-Test}=7.70, \text{Sig}=0.000$ ) عند مستوى معنوية  $0.01$ . كما أن الإشراف التعسفي يفسر حوالي  $46\%$  (وفقاً لمعامل التحديد  $R^2$ ) من التباين الكلي في مستوى سلوكيات صمت الموظفين في المستشفيات محل الدراسة. وبالتالي تقرر قبول الفرضية الثانية ( $H_2$ ): يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين الإشراف التعسفي وخلق سلوكيات صمت الموظفين في المستشفيات محل الدراسة، وبالتالي تحقق الشرط الثاني. كما تبين النتائج في الشكل (٢) والجدول (٦) وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لسلوكيات صمت الموظفين في خلق الاحتراق الوظيفي لديهم في المستشفيات محل الدراسة، إذ بلغ معامل المسار المعياري ( $B=0.74$ ) وقيمة ( $T\text{-Test}=4.14, \text{Sig}=0.000$ ) عند مستوى معنوية  $0.01$ . وبالتالي تقرر قبول الفرضية الثالثة ( $H_3$ ): يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين مستوى سلوكيات صمت الموظفين في المستشفيات محل الدراسة ومستوى احتراقهم الوظيفي.

كما بينت النتائج في الشكل (٢) والجدول (٦) أن تأثير الإشراف التعسفي في خلق الاحتراق الوظيفي بالمستشفيات محل الدراسة، قد انخفض بشكل كبير، بعد إدخال سلوكيات صمت الموظفين بوصفها متغيراً وسيطاً، إذا بلغ معامل المسار المعياري ( $B=0.04$ )، وأصبح غير دال إحصائياً وقيمة ( $T\text{-Test}=0.303, \text{Sig}=0.762$ )، عند مستوى معنوية  $0.01$ . وبالتالي تحقق الشرط الثالث. وعليه نستطيع القول أنه يوجد توسط كلي لسلوكيات صمت الموظفين في العلاقة بين الإشراف التعسفي وخلق الاحتراق الوظيفي في المستشفيات محل الدراسة، إذ بلغ معامل المسار المعياري لتأثير غير المباشر ( $B=0.51$ ) وقيمة ( $\text{Sobel test}=4.58, \text{Sig}=0.000$ ) كما أن العلاقة التداخلية بين الإشراف التعسفي وسلوكيات صمت الموظفين تفسر حوالي  $60\%$  (وفقاً لمعامل التحديد  $R^2$ ) من التباين الكلي في مستوى الاحتراق الوظيفي في المستشفيات محل الدراسة.

جدول (٦)

التأثير المباشر وغير المباشر بين الإشراف المسيء والاحتراق الوظيفي من خلال صمت الموظفين  
(مخرجات تحليل المسار (Path Analysis))

معامل التحديد R <sup>2</sup>	الإجمالي	التأثير غير المباشر		التأثير المباشر		المسار	
		Sobel test	B	T.test	B		
٠,٤٦	٠,٦٨	---	---	٧,٧٠	**٠,٦٨	الإشراف المسيء ← صمت الموظفين	١
---	٠,٧٤	---	---	٤,١٤	**٠,٧٤	صمت الموظفين ← الاحتراق الوظيفي	٢
---	٠,٠٤	---	---	٠,٣٠٣	٠,٠٤	الإشراف المسيء ← الاحتراق الوظيفي	٣
٠,٦٠	٠,٥٥	٥,٥٢	**٠,٥١	---	---	الإشراف المسيء ← صمت الموظفين ← الاحتراق الوظيفي	٤
CMIN/DF= 1.16, GFI=0.978, RMSEA= 0.025, CFI= 0.993, NFI=0.957, TLI= 0.990						جودة النموذج	

\*\*مستوى الدلالة عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار T. Test واختبار Sobel test.

وتجدر الإشارة هنا أننا لا نستطيع أن نجزم بمعنوية تلك المعاملات حتى نتأكد من جودة توافق النموذج الكلي، فالنتائج في الشكل (٢)، والجدول (٥) تؤكد أن جودة النموذج المقترح عالية جداً والمؤشرات بالحدود المقبولة، إذ بلغ مؤشر كاي تربيع المعياري (5) CMIN/ < 5) الصحيح (الملاءمة التامة)، وبنفس السياق بلغ مؤشر المطابق المقارن (٠,٩٠ > ٠,٩٧٨ = GFI)، وهو مقارب إلى قيمة الواحد (DF=1.16)، وبلغ مؤشر جودة المطابقة (٠,٩٠ > ٠,٩٥٧ = NFI)، وهو مقارب إلى قيمة الواحد الصحيح، وبلغ مؤشر المطابقة المعياري (٠,٩٠ > ٠,٩٩٣ = CFI)، وهو مقارب إلى قيمة الواحد الصحيح (الملاءمة التامة)، كما بلغ مؤشر توكر لويس (٠,٩٠ > ٠,٩٩ = TLI) وهو مقارب إلى قيمة الواحد، وبلغ الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ (٠,١ < ٠,٢٥ = RMSEA)، وهي قريبة من الصفر أي المواءمة الجيدة. وبناءً عليه، نستطيع القول أن النموذج المقترح يفسر العلاقة بدرجة عالية، ويمكن الاعتماد عليه، وبالتالي تقرر قبول الفرضية الرابعة (H4): يوجد تأثير غير مباشر ذات دلالة إحصائية بين الإشراف التعسفي وخلق الاحتراق الوظيفي في المستشفيات محل الدراسة من خلال سلوكيات صمت الموظفين بوصفها متغيراً وسيطاً.

## مناقشة نتائج البحث وتفسيرها:

على الرغم من مناقشة عدد من الدراسات السابقة والتي تناولت الإشراف التعسفي، وصمت الموظفين، والاحتراق الوظيفي، فإن أياً منها لم يحاول الجمع بين هذه المتغيرات الثلاثة في نموذج واحد، مستهدفاً فحص طبيعة العلاقة بينهم. لذا؛ فقد انصب هدف الدراسة الحالية وتركز محور اهتمامها على هذه الفجوة البحثية، ومن ثم فقد سعت إلى تقصي الأثر الوسيط لسلوكيات صمت الموظفين في العلاقة بين الإشراف التعسفي ومستوى الاحتراق الوظيفي. وعليه، فإن الدراسة الحالية تعد من أولى الدراسات الميدانية (في حدود علم الباحثين) التي تناولت طبيعة العلاقة بين المتغيرات الثلاثة المذكورة، والإسهام في هذا المجال من خلال النتائج التي توصلت إليها.

وتتلخص أهم هذه النتائج في أن إدراك المرؤوسين لممارسات الإشراف التعسفي في المستشفيات محل الدراسة متوسطة. وهذا يشير إلى أن هناك ميلاً من جانب المشرفين إلى الإساءة للمرؤوسين من خلال السخرية منهم وتوجيه اللوم إليهم وتوبيخهم على أخطاء لم يرتكبوها، وتهديد الموظفين بفقدان الوظائف، والتقييم غير العادل لأدائهم والسطو على إنجازاتهم وتحميلهم المسؤولية عن أخطاء لم يقرّفوها، وتوقيع الجزاءات والعقوبات والحرمان من العلاوات والترقيات، والزرجسية والخطرسة والنبذ والتعالي على المرؤوسين، والتعنت والاضطهاد من جانب مسؤولي المستشفيات محل الدراسة، واتباعهم لسياسة تكميم الأفواه وغلغلق قنوات الاتصال بينهم وبين مرؤوسيه، وتوقيع العقوبات والجزاءات والحرمان من العلاوات والترقيات لكل من تسول له نفسه مخالفة آرائهم أو الاعتراض أو التذمر على الأوضاع السائدة بالمستشفيات محل الدراسة. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى السمات الشخصية لبعض المشرفين كالعصبية التي تتقبل تلك السلوكيات وتتصرف وفقاً لها. وتدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة (النجار، ٢٠١٨، حسانين، وعبدالحميد، ٢٠١٩) التي أكدت ارتفاع مستوى ممارسات الإشراف التعسفي في بعض المنظمات الخدمية. وتتناقض هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (مرزوق، عبدالجواد، ٢٠١٨) التي أكدت ضعف انتشار ممارسات الإشراف التعسفي في شركات صناعة الإلكترونيات.

كما تبين النتائج أن تقديرات الموظفين لسلوكيات صمت الموظفين في المستشفيات متوسطة. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الموظفين يخشون أن يكون هناك انعكاسات سلبية لنقل الرسائل السلبية لرؤسائهم. إضافة إلى اعتقادهم أنه لا توجد جدوى من تقديم أية أفكار لتغيير الوضع الراهن في المستشفيات محل الدراسة، وإيمانهم أنها لن تكون موضع اهتمام رؤسائهم، كما يمتنع الموظفون عن تقديم أية مقترحات لحل مشكلات العمل لإيمانهم بأن شيئاً لن يتغير، فضلاً عن اعتقادهم أن رؤسائهم لا يتقبلون أية مقترحات لتطوير العمل، كما لا يميل الموظفون إلى التصريح بأرائهم الخاصة بأوضاع العمل وتقديم مقترحات للتغيير أو التطوير في العمل خوفاً من الأضرار التي قد تصيبهم، وبالتالي يميلون إلى إخفاء بعض الحقائق المتعلقة بالعمل كي يحموا أنفسهم من اضطهاد رؤسائهم. ويتجنب الموظفون التصريح بأرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم حول قضايا بيئة العمل، بسبب أن رؤسائهم لا يتقبلون أي اقتراحات للتطوير ويفضلون التعامل من خلال إصدار التعليمات دون مشاركتهم. وتدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة (البنوي، ٢٠١٧، النجار، ٢٠١٨، حسانين، وعبد الحميد، ٢٠١٩) التي أكدت ارتفاع مستوى سلوكيات صمت الموظفين في بعض المنظمات الخدمية.

كما كشفت النتائج أن تقديرات الموظفين لمستوى الاحتراق الوظيفي في المستشفيات متوسطة. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن العمل لساعات طويلة، إضافة إلى التعامل المباشر مع المرضى وذويهم وكثرة الورديات، وانخفاض المكافآت يزيد من مستوى الإحباط والاحتراق الوظيفي لدى الموظفين بالمستشفيات محل الدراسة، كما أن ممارسات الإشراف التعسفي، ممثلة في اتباعهم لسياسة تكميم الأفواه وغلق قنوات الاتصال بينهم وبين رؤوسائهم، وتوقيع العقوبات والجزاءات والحرمان من العلاوات والترقيات لكل من تسول له نفسه مخالفة آرائهم أو الاعتراض أو التذمر من الأوضاع السائدة بالمستشفيات محل الدراسة، زاد مستوى شعور الموظفين بالإحباط والاحتراق الوظيفي. وتدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة (البنوي، ٢٠١٧) التي أكدت ارتفاع مستوى الاحتراق الوظيفي لدى الأطباء بمستشفيات جامعة الزقازيق. وتتناقض هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (مرزوق، عبد الجواد، ٢٠١٨) التي أكدت ضعف مستوى الاحتراق الوظيفي في شركات صناعة الإلكترونيات.

وبينت النتائج، أن الإشراف التعسفي يُساهم بشكل إيجابي ومباشر في زيادة مستوى الاحتراق الوظيفي في المستشفيات محل الدراسة. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن سخرية القيادة الإشرافية العلنية من المرؤوسين، وتوجيه اللوم إليهم وتوبيخهم على أخطاء لم يرتكبوها، وتهديد الموظفين بفقدان الوظائف، وحجب المعلومات المهمة والمعاملة الصامتة المهينة أمام الآخرين، والتقييم غير العادل لأدائهم والسطو على إنجازاتهم وإجبارهم على أداء المهام الشاقة وتحميلهم المسؤولية عن أخطاء لم يقرّفوها، وتوقيع الجزاءات والعقوبات والحرمان من العلاوات والترقيات، واتباعهم لسياسة تكميم الأفواه، تزيد مستوى الضغط وشعور الفرد بالإرهاك العاطفي والإحباط وزيادة مستوى الاحتراق الوظيفي. ويمكن تفسير هذه العلاقة وفقاً لنظرية الحفاظ على الموارد، إذ إن التعرض لسلوك الإشراف التعسفي يعد استنزافاً لموارد الموظف النفسية والعاطفية واستمرار ذلك يسبب الإحباط والاحتراق الوظيفي (Mackey et al., 2019). كما يمكن تفسير هذه العلاقة وفقاً لنظرية مطالب - وموارد الوظيفة، إذ يحدث الاحتراق الوظيفي إذا كان الفرد يعاني من عدم التوازن بين السلوكيات التعسفية لمشرّفه والموارد اللازمة للتعامل مع هذه السلوكيات، فالسلوكيات العدائية اللفظية وغير اللفظية المستمرة (باستثناء الإيذاء البدني) - بمثابة مطالب الوظيفة. ويرجع ذلك إلى أن الوقت والطاقة اللازمين لمكافحة الإساءة التي تستنفد موارد الموظفين تؤدي إلى زيادة مستوى الاحتراق الوظيفي عند المرؤوسين (Powell, 2020). وتدعم هذه النتيجة نتائج دراسة كل من (Li et al., 2016; Wu et al., 2019; Powell, 2020) من (مرزوق وعبدالجواد، ٢٠١٨) التي أكدت أن الإشراف التعسفي يزيد من مستوى الاحتراق الوظيفي في منظمات الأعمال. وأوضحت النتائج، أن الإشراف التعسفي يُساهم بشكل إيجابي ومباشر في زيادة مستوى صمت الموظفين في المستشفيات محل الدراسة. وهذا يشير إلى أن قيام الرؤساء بالمستشفيات محل الدراسة بإظهار سلوكيات عدوانية سواء كانت لفظية أو غير لفظية نحو مرؤوسيهم يزيد من تخوفهم من عواقب التعبير عن آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم، وخصوصاً إذا تعارضت مع تلك الخاصة برؤسائهم، وهو ما ينعكس بدوره على زيادة مستوى ميل الموظفين للصمت والاحتفاظ بهذه الآراء لأنفسهم وعدم التصريح بها. فالإشراف التعسفي بفعل تركيزه المفرط على السلطة والقوة واحتقار صوت الموظف (Son, 2019)، ينمي الاستجابة لدى الموظفين نحو الصمت. ويمكن تفسير هذه النتيجة وفقاً لنظرية التعامل مع



الضغط والتكيف، فعند إدراك الموظفين أن الإشراف التعسفي يعد عاملاً مهدداً للسلامة والصحة النفسية والجسدية، بالتالي يفضل الموظفون تبني استراتيجية تكيف قائمة على التجنب بإبعاد أنفسهم عن مصدر الضغط، وتجنب الاتصال والتهرب من تقديم المعلومات المرتدة (Tepper et al., 2007; Chi & Liang, 2013; Whitman, Halbesleben & Holmes, 2014; Köse & Köse, 2019). ووفقاً لنظرية السلوك المخطط، فإن صمت الموظفين يعد خياراً مدروساً ومحدد مسبقاً وفق تحليل التكلفة والعائد الحاكم للسلوك. فقد يرى الموظفون أن التعبير عن الآراء والمشكلات أمام المشرفين المتعسفين أمراً تكلفته عالية وخطورته بالغة؛ إذ قد يتم اعتباره تحدياً للسلطة وإضعافاً لها، لذا يميل الموظفون إلى الصمت (Whitman et al., 2014; Lam & Xu, 2019; Köse & Köse, 2019). وتدعم هذه النتيجة نتائج بعض الدراسات منها (Kareem, 2017; Noz, 2018; Ai-Hua, Yang & Guo-Tao, 2018; Sulastri & Wulansari, 2018; Wu et al., 2019; Pradhan et al., 2019; Lam & Xu, 2019; Pangestu & Wulansari, 2019; Lai, Zhu & Jian, 2020; Morsch et al., 2020; Rayan et al., 2020) التي أكدت أن الإشراف التعسفي يزيد من مستوى صمت الموظفين في منظمات الأعمال.

وكشفت النتائج، أن مستوى صمت الموظفين يساهم بشكل إيجابي ومباشر في زيادة مستوى الاحتراق الوظيفي لديهم بالمستشفيات محل الدراسة. وهذا يفسر أن حجب الموظفين عمداً للمعلومات بخصوص قضايا العمل ومشكلاته مثل (عدم العدالة في تقارير تقييم الأداء، وتوزيع المكافآت والترقيات، وعدم الإبلاغ عن السلوكيات غير القانونية والأخلاقية، وعدم الإبلاغ عن السلوكيات التعسفية للمشرفين خوفاً من الاضطهاد... إلخ)، يزيد من استنفاد موارد الموظفين النفسية والعاطفية، وبالتالي يزيد مستوى شعور الفرد بالإحباط والإنهاك والاحتراق الوظيفي. وتدعم هذه النتيجة نتائج دراسة كل من (Akin & Ulusoy, 2016; Al-Rousan et al., 2018; Abied & Khalil, 2019; Paksirat & Taheri, 2018; Knoll et al., 2019) والتي أكدت أن زيادة مستوى صمت الموظفين يزيد مستوى احتراقهم الوظيفي في منظمات الأعمال.

وأخيراً، أظهرت النتائج أن صمت الموظفين يتوسط كلياً العلاقة بين الإشراف التعسفي وخلق الاحتراق الوظيفي في المستشفيات محل الدراسة. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى

أن قيام الرؤساء بالمستشفيات محل الدراسة بإظهار سلوكيات عدوانية سواء كانت لفظية أو غير لفظية نحو مرؤوسيهم يزيد من تخوفهم من عواقب التعبير عن آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم، وخصوصاً إذا تعارضت مع تلك الخاصة برؤسائهم، وهو ما ينعكس بدوره على زيادة مستوى ميل الموظفين للصمت والاحتفاظ بهذه الآراء لأنفسهم وعدم التصريح بها، وينعكس ذلك في زيادة مستوى الإحباط والاحتراق الوظيفي. وبالتالي فإن حجب الموظفين عمداً للمعلومات عن سلوكيات الإشراف التعسفي بالمستشفيات محل الدراسة يعزز العلاقة بين الإشراف التعسفي ومستوى الاحتراق الوظيفي.

### دلالات البحث وتوصياته:

أسفرت مناقشة نتائج الدراسة الحالية عن وجود بعض الدلالات على المستويين النظري والتطبيقي، كما يتضح فيما يأتي:

- تم تقديم تصور للتأثير غير المباشر بين الإشراف التعسفي وخلق الاحتراق الوظيفي في المستشفيات محل الدراسة من خلال سلوكيات صمت الموظفين بوصفها متغيراً وسيطاً، إذ لم يرصد الباحثان أي سبق في هذا الصدد سواء في بيئة الأعمال العربية بشكل عام، أو بيئة الأعمال اليمنية بشكل خاص، وبذلك قد يُعدُّ ما قدمه البحث الحالي سد فجوة في الإنتاج الفكري، وإضافة إلى الأدبيات السابقة في هذا المجال.

- أكدت نتائج البحث الحالي وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر بين الإشراف التعسفي وخلق الاحتراق الوظيفي في المستشفيات محل الدراسة، وهو ما يعطي دلالة بأن الإشراف التعسفي أحد محددات ظاهرة الاحتراق الوظيفي. ويعد ذلك إضافة لأدبيات الاحتراق الوظيفي، وتأكيداً لما توصلت إليه الدراسات السابقة المحدودة في هذا السياق. كما تعطي هذه النتيجة دلالة تطبيقية مهمة لتحديد ماهية الجهود التنظيمية المطلوبة للحد من مستوى الاحتراق الوظيفي في المستشفيات محل الدراسة.

- أكد البحث الحالي وجود تأثير إيجابي مباشر للإشراف التعسفي في زيادة سلوكيات صمت الموظفين في المستشفيات محل الدراسة، وبالتالي فإن سلوكيات صمت الموظفين تعد إحدى النتائج السلوكية السلبية المترتبة عن ذلك الإشراف التعسفي، وفي ذلك توسعة لقائمة السلوكية السلبية المترتبة عن هذا الشكل القيادي الهدام على المستوى الإشرافي.

- أكدت نتائج البحث الحالي وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر بين سلوكيات صمت الموظفين ومستوى الاحتراق الوظيفي في المستشفيات محل الدراسة، وهو ما يعطي دلالة بأن سلوكيات صمت الموظفين أحد محددات ظاهرة الاحتراق الوظيفي. ويعد ذلك إضافة لأدبيات الاحتراق الوظيفي، وتأكيداً لما توصلت إليه الدراسات السابقة. كما تعطي هذه النتيجة دلالة تطبيقية مهمة لتحديد ماهية الجهود التنظيمية المطلوبة للحد من مستوى صمت الموظفين وزيادة صوت الموظفين في المستشفيات محل الدراسة.
- وفقاً لنتائج البحث التي أكدت وجود تأثير مباشر وغير مباشر بين الإشراف التعسفي وخلق الاحتراق الوظيفي عبر آلية سلوكيات صمت الموظفين، يمكن تقديم عدد من التوصيات والمقترحات للإدارة العليا بالمستشفيات محل الدراسة لإزالة أو تقليص سلوكيات الإشراف التعسفي، وبشكل يؤدي إلى تخفيض سلوكيات صمت الموظفين ومستوى الاحتراق الوظيفي من خلال الآليات التنفيذية الآتية:
- حسن اختيار القيادات الإشرافية، بحيث يراعى اختيار أولئك الذين تتوفر لديهم صفات النزاهة، والتواضع، والهدوء، وحب الآخرين، ولين الطباع، والرغبة في مساعدة الآخرين، وتجنب اختيار أولئك الذين يتصفون بالزجسية والخطرة والكذب وعدم قول الحقيقة.
- إدراك الإدارة العليا بالمستشفيات محل الدراسة أهمية تحقيق العدالة في التعامل مع المشرفين والوفاء بالعقد النفسي لهم وعدم إظهار السلوكيات المسيئة تجاههم، إذ تبين أن هذه العوامل توفر البيئة الحاضنة لإقدام المشرفين على سلوكيات الإشراف التعسفي تجاه المرؤوسين.
- أن تتبنى الإدارة العليا للمستشفيات محل الدراسة أمشاط القيادة الإيجابية (القيادة الخادمة، والقيادة الأخلاقية، والقيادة الجديرة بالثقة) في الإدارة المرتكزة على إقامة شبكة علاقات جيدة مع الموظفين في إطار من الاحترام المتبادل، والتركيز على قواعد ومعايير العمل، والصدق، وتحقيق عدالة نظام الأجور والمكافآت، وعدالة نظام الترقيات والتقدم الوظيفي للموظفين، وتحقيق العدالة في تقارير تقييم الأداء، وتقبل شكاوي ومقترحات الموظفين، وتفعيل اللوائح والقوانين وتفسيرها، وإيجاد مناخ أخلاقي يرسخ التقدير والثقة المتبادلة مع الموظفين.

- تنمية إدراك المشرفين بأهمية تحقيق العدالة في التعامل مع المرؤوسين، والسلوكيات الأخلاقية والتطوعية الإيجابية، إذ إن تحلي المشرفين بها يؤدي إلى تبني الموظفين لها طبقاً لنظرية التعلم الاجتماعي، مما يؤدي إلى القضاء على السلوكيات غير المرغوبة فيها، ومنها صمت الموظفين.
- تصميم وتنفيذ برامج تدريبية للقيادات الإشرافية في المستشفيات محل الدراسة تركز على سلوكيات الإشراف التعسفية التي ترتكب بصفة مستمرة، وتسبب للموظفين الإهناك والإحباط وكيفية الحد من هذه الممارسات، والتأكيد على أهمية السلوكيات الإيجابية للقيادة الإشرافية التي تقوم على الاحترام والتقدير والثقة بالنفس والقيم الأخلاقية والصدق، بما ينعكس بشكل إيجابي على تعزيز صوت الموظف ومنع سلوكيات الصمت.
- القضاء على سلوكيات الإشراف التعسفي، من خلال استراتيجية عقاب رادعة وفعالة يراعى فيها سرعة توقيع العقاب على المشرفين المسيئين مع مراعاة العدالة في التطبيق لكافة القواعد الحاكمة لضمان فاعلية العقوبة.
- أن يتضمن نظام تقييم الأداء تقييم المرؤوسين لرؤسائهم، وهو ما يدفع الرؤساء إلى الاهتمام بمرؤوسيههم وعدم تجاهلهم أو نبذهم.
- تشجيع الموظفين على الإبلاغ عن السلوكيات التعسفية للمشرفين بطرق أكثر أماناً، مثل قنوات للإبلاغ عن المخالفات غير معروفة الهوية.
- وضع آلية لتشجيع الموظفين على تقديم الأفكار والاقتراحات لتطوير العمل وحل المشكلات الموجودة في العمل والإعلان عنها، مثل صناديق الاقتراحات والشكاوي، والمنتديات والمجموعات على شبكات التواصل الاجتماعي.
- تطبيق سياسة الباب المفتوح من قبل الإدارة العليا لتمكين الموظفين من إيصال أفكارهم ومقترحاتهم ومعلوماتهم أو بلاغات من شأنها الحفاظ على صحة التنظيم وحيويته.
- التأكيد على أهمية تعامل القيادة الإشرافية مع جهات النظر المخالفة تجاه بعض القضايا المتعلقة بالعمل، وأنها شيء مرحب به بما ينعكس بشكل إيجابي في منع ميل الموظفين إلى الصمت وتعزيز ميلهم إلى الصوت.
- إتاحة الفرصة للموظفين لعرض وجهات نظرهم المخالفة لرؤسائهم بما ينعكس بشكل إيجابي على تعزيز الثقة بالنفس لديهم.

- بث الطمأنينة لدى الموظفين الذين يخشون الانعكاسات السلبية لنقل الرسائل غير المتوافقة مع وجهات نظر رؤسائهم.
- تشجيع الموظفين على عرض وجهات نظرهم، حتى وإن كانت مخالفة لوجهة نظر رؤسائهم دون خوف أو استسلام، من خلال توفير بيئة عمل قائمة على العلاقات الجيدة بين الرؤساء والمرؤوسين، وإقناع الموظفين أن المسؤولين يريدون فعلياً سماع المشاكل والقضايا التي يواجهونها.
- إعادة النظر في طبيعة مهام الوظائف وإثرائها حتى تكون لها قيمة مهنية ومعنوية عالية، بحيث لا يشعر الموظف أن دوره هامشي لا تأثير له في تقديم الخدمة الصحية، وبالتالي الوقاية من الشعور بالإحباط والاحتراق الوظيفي.
- إعداد بطاقات الوصف الوظيفي، توضح المهام والسلطات والمسؤوليات ومواصفات شاغل الوظيفة لكل وظيفة.
- تعويض الموظفين عن الموارد التي فقدوها بسبب سلوكيات الإشراف التعسفي، من خلال إتاحة موارد إضافية، مثل الاحترام وتقدير الذات، ووضوح الدور، وسياسة الباب المفتوح، والدعم التنظيمي والعدالة، إذ تبين أن تلك الموارد تقلل من الشعور بالإرهاق والاحتراق الوظيفي.
- تنظيم أنشطة اجتماعية وترفيهية للموظفين، إذ تعمل هذه الأنشطة على تقليل ضغوط العمل والشعور بالاحتراق الوظيفي.
- تطبيق العدالة في تقارير تقييم الأداء وتوزيع المكافآت والترقيات داخل المستشفيات محل الدراسة بشكل يؤدي إلى منع الإحباط والاحتراق الوظيفي.
- رفع مستوى شعور الفرد بالإنجاز الشخصي، من خلال تحسين هيكل الأجور والمكافآت وتوفير قدر من الحرية والسلطة والمشاركة في عملية صنع القرارات.
- توفير التسهيلات من معلومات وموارد وتجهيزات لتمكين الموظفين من القيام بأعمالهم بشكل متميز.
- توفير فرص التعلم والتطوير المستمر للموظفين وتحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي، والتوازن بين الحياة الشخصية والعمل، وتقدير الموظفين واحترامهم.
- إقناع الموظفين أنهم قادرون على التأثير أو السيطرة على الأحداث أو التغيير في القرارات المتخذة من خلال مشاركتهم بالمعلومات والأفكار والمقترحات المتعلقة بالعمل.

## محددات البحث وتوجهاته المستقبلية:

سلط البحث الحالي الضوء على التأثير المباشر وغير المباشر بين الإشراف التعسفي وخلق الاحتراق الوظيفي في المستشفيات بمحافظة إب اليمنية من خلال سلوكيات صمت الموظفين بوصفها متغيراً وسيطاً، وهو موضوع يستحق المزيد من البحوث والدراسات العربية في المستقبل، وقد تم إعداد البحث في ضوء عدد من المحددات التي يمكن توضيحها، ومن ثم اقتراح بعض البحوث المستقبلية على النحو الآتي:

- ركزت الدراسة الميدانية على المستشفيات بمحافظة إب اليمنية، وبالتالي يمكن التحقق من صلاحية المقاييس التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، والخاصة بسلوكيات الإشراف التعسفي، وسلوكيات صمت الموظفين والاحتراق الوظيفي، من خلال استخدامها في منظمات خدمية أخرى، مثل المنظمات التعليمية، والفندقية، والبنوك التجارية والإسلامية، وغيرها.
- لم يتناول البحث الحالي دراسة وتوصيف مدى وجود دور معدل نوع الوظيفة (الإداريين، والأطباء، والممرضين) في طبيعة التأثير المباشر وغير المباشر للإشراف التعسفي في خلق الاحتراق الوظيفي في المستشفيات محل الدراسة، بحيث يمكن أن تختلف طبيعة التأثير المباشر وغير المباشر وفقاً لاختلاف نوع الوظيفة؛ ومن ثم يقترح إجراء دراسات تأخذ بعين الاعتبار توصيف مدى وجود دور معدل نوع الوظيفة (الإداريين، والأطباء، والممرضين) في طبيعة التأثير المباشر وغير المباشر بين المتغيرات أعلاه، باستخدام أسلوب تحليل متعدد المجموعات Multi- group Moderation Analysis، فضلاً عن أن البحث الحالي لم يتناول دراسة وتوصيف مدى وجود دور معدل للخصائص الديموغرافية (النوع، والتعليم، والخبرة، والدخل) في طبيعة التأثير المباشر وغير المباشر للإشراف التعسفي في خلق الاحتراق الوظيفي في المستشفيات محل الدراسة، بحيث يمكن أن تختلف طبيعة التأثير المباشر وغير المباشر وفقاً لاختلاف نوع الخصائص الديموغرافية؛ ومن ثم يقترح إجراء دراسات تأخذ بعين الاعتبار توصيف مدى وجود دور معدل للخصائص الديموغرافية (النوع، والتعليم، والخبرة، والدخل) في طبيعة التأثير المباشر وغير المباشر بين المتغيرات أعلاه، باستخدام أسلوب تحليل متعدد المجموعات Multi-group Moderation Analysis.
- تناول البحث الحالي التأثير المباشر وغير المباشر بين الإشراف التعسفي وخلق الاحتراق الوظيفي في المستشفيات محل الدراسة من خلال سلوكيات صمت الموظفين بوصفها

متغيراً وسيطاً، ومن ثم يقترح إجراء دراسات تأخذ بعين الاعتبار بعض المتغيرات الأخرى التي يمكن أن تزيد من مستوى الاحتراق الوظيفي، مثل توسيط غموض الدور، إضافة إلى الظروف الاقتصادية في العلاقة بين الإشراف التعسفي ومستوى الاحتراق الوظيفي، وتوسيط التسييس التنظيمي في العلاقة بين الإشراف التعسفي ومستوى الاحتراق الوظيفي.

- يمكن للدراسات اللاحقة اختبار الأدوار المعدلة للعلاقة بين الإشراف التعسفي ومستوى الاحتراق الوظيفي، مثل الدعم التنظيمي المدرك، والعدالة التنظيمية، والمناخ الأخلاقي.

- اعتمد البحث الحالي في اختبار صحة فروضة على المسح الميداني، باستخدام قوائم استقصاء، مما يعني أن الاستجابات ربما تأثرت بالتحيز أحد العيوب الأكثر شيوعاً عند جمع البيانات باستخدام الاستقصاء؛ فقد يكون المستقصى منهم قدموا ردوداً بناءً على الرغبة الاجتماعية على سبيل المثال، وعدم الرغبة في أن يكونوا أكثر انتقاداً أو يصورون أنفسهم بشكل أكثر إيجابية، علماً أنه تم تشجيع المستقصى منهم ليكونوا صادقين من خلال عدم طلب ذكر أسمائهم، ربما لم يكونوا قد أجابوا بأمانة تامة مما أدى إلى نتائج مضللة. لذلك؛ يجب مراعاة هذا القيد عند تفسير النتائج.

## المراجع

### أولاً - المراجع العربية:

- إدريس، ثابت عبدالرحمن، (٢٠١٢). "بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- إسماعيل، عمار فتحي موسى، (٢٠١٨). "محددات الصمت التنظيمي وأثرها في الاحتراق الوظيفي لأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات: دراسة تطبيقية"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، جامعة كفر الشيخ، (٤)، ١-٥٢.
- البنوي، مها محمد، (٢٠١٧). "العلاقة بين الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأطباء البشريين في مستشفيات جامعة الزقازيق"، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا، (١)، ٢-٤٩.
- بوحلايس، محمد خليل؛ وبشيشي، وليد، (٢٠١٩). "استخدام التحليل العملي في تحديد أسباب الاحتراق الوظيفي عند الطاقم الطبي: دراسة حالة مستشفى وادي الزناتي قالمة"، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، (٥١)، ٢٤٨-٢٧٠.
- حسانين، أسامة أحمد؛ وإبراهيم، عبدالناصر طة، (٢٠١٨). "تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء والانحراف في مكان العمل"، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، (٥٥)، ٧-٧٢.
- حسانين، أسامة أحمد؛ وإبراهيم، عبدالناصر طه، (٢٠١٤). "تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء وعدم التحضر في مكان العمل واختبار الدور المعدل للتقدير الذات المؤسس في المنظمة في هذه العلاقة: دراسة ميدانية"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، جامعة سوهاج، ٢٨ (١)، ٥١-٩٦.
- حسانين، أسامة أحمد؛ وعبدالحميد، ممدوح عبدالحفيظ، (٢٠١٩). "تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء وصمت العاملين واختبار الدور الوسيط للاستنزاف العاطفي في هذه العلاقة- دراسة ميدانية"، مجلة الدراسات التجارية والمالية، (١)، ١-٥٦.
- ريان، عادل ريان محمد، (١٩٩٧). "العلاقة بين أمهات السلوك القيادي والاحتراق الوظيفي لدى المرؤوسين"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، جامعة سوهاج، ١٢ (٢)، ٣٤١-٣٨٤.
- العولقي، عبدالله أحمد، (٢٠١٨). "أثر القيادة الخادمة في تحسين جودة حياة العمل بالتطبيق على المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية"، مجلة الإدارة العامة، (٢)، ٥٨-٣٩٢-٤٥٢.
- العولقي، عبدالله أحمد، (٢٠١٨). "أثر القيادة الأخلاقية على المواطنة التنظيمية - الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط: دراسة الحالة في مستشفيات محافظة إب اليمنية"، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية- جامعة القصيم، ١٢ (١)، ١٣١-١٨٧.
- الكلاي، سعد بن عبدالله، ورشيد، مازن بن فارس، (٢٠٠١). "الاحتراق الوظيفي: دراسة استكشافية لمقياس (ماسلاك) على الموظفين بمدينة الرياض- بالمملكة العربية السعودية"، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، (١)١٣، ١١٣-١٥٠.
- مرسي، مرفت محمد السعيد، (٢٠١٨). "أثر المضايقة التنظيمية والثقة في المشرفين كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين الإشراف المسيء والصمت التنظيمي"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (٢)، ١٤-٣٦٨-٣٦٨.
- مرزوق، عبدالعزيز علي؛ وعبدالجواد، ثروت صبري العزب، (٢٠١٨). "اختبار الدور الوسيط للاحتراق الوظيفي في العلاقة بين الإشراف المسيء وسلوكيات العمل المضاد للإنتاجية"، مجلة البحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، (٢-١)، ١٢٣-١٥٨.
- النجار، حميدة محمد، (٢٠١٨). "تأثير الإشراف المسيء على الصمت التنظيمي، بالتطبيق على العاملين بديوان عام محافظة الدهلية"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، (١)، ٥٥-٣٤-١.



## ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Ahmad, J., Athar, M. R., Azam, R. I., Hamstra, M. R., & Hanif, M. (2019). A resource perspective on abusive supervision and extra-role behaviors: The role of subordinates' psychological capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26 (1), 73-86.
- Abdillah, M. R., Anita, R., Nofianti, L., & Zakaria, N. B. (2018). Organizational trust and organizational silence: the factors Predicting organizational commitment. *International Journal of Engineering & Technology*, 126-131.
- Abied, E. L. A., & Khalil, H. M. A. (2019). The impact of Organizational silence on Job Burnout: Applied study on doctors and nursing staff at Ain Shams University Hospitals. *The Scientific Journal of Business and Environmental Studies*, 10 (1), 69-104.
- Acaray, A., & Akturan, A. (2015). The relationship between organizational citizenship behaviour and organizational silence. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 472-482.
- Akin, U., & Ulusoy, T. (2016). The Relationship between Organizational Silence and Burnout among Academicians: A Research on Universities in Turkey. *International Journal of Higher Education*, 5 (2), 46-58.
- Alqarni, S. A. Y. (2020). How school climate predicts teachers organizational silence. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 12 (1), 12-27.
- Ai-Hua, H., Yang, L., & Guo-Tao, G. (2018). Abusive supervision and employee silence: The mediating effect of perceptions of organizational politics and the moderating effect of LMX. *Journal of Global Business Insights*, 3 (1), 19-37.
- Al-Rousan, M. A. M., Omoush, M. M., & Ajloun, J. (2018). The Effect of Organizational Silence on Burnout: A Field Study on Workers at Jordanian Five Star Hotels. *Journal of Management and Strategy*, 9 (3), 114-122.
- Al-Dubai SA, & Rampal KG.(2010). Prevalence and associated factors of burnout among doctors in Yemen. *J Occup Health*, 52 (1): 58-65.
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: test of a trickle-down model. *Journal of applied psychology*, 92 (1), 191-201.
- Baran, H., & Giderler, C. (2017). A study on determining the influence of organizational identification on organizational justice and organizational silence. *International Journal of Asian Social Science*, 7 (3), 242-258.
- Broeng, S. (2018). Action Research on Employee Silence: The need for Negative Capability in Leadership. *mrev management revue*, 29 (4), 432-448

- Chemali, Z., Ezzeddine, F. L., Gelaye, B., Dossett, M. L., Salameh, J., Bizri, M., ... & Fricchione, G. (2019). Burnout among healthcare providers in the complex environment of the Middle East: a systematic review. *BMC public health*, 19 (1), 1-21.
- Chi, S. C. S., & Liang, S. G. (2013). When do subordinates' emotion-regulation strategies matter? Abusive supervision, subordinates' emotional exhaustion, and work withdrawal. *The Leadership Quarterly*, 24 (1), 125-137.
- 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.
- Demirtas, Z. (2018). The Relationships between Organizational Values, Job Satisfaction, Organizational Silence and Affective Commitment. *Online Submission*, 4 (11), 108-125.
- Deniz, N., Noyan, A., & Ertosun, Ö. G. (2013). The relationship between employee silence and organizational commitment in a private healthcare company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 691-700.
- Dedahanov, A. T., & Rhee, J. (2015). Examining the relationships among trust, silence and organizational commitment. *Management Decision*, 53 (8), 1843-1857.
- Dirican, A. H., & Erdil, O. (2020). Linking abusive supervision to job embeddedness: The mediating role of perceived organizational support. *Current Psychology*, 1-16.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40 (6), 1359-1392.
- Elbarazi, I., Loney, T., Yousef, S., & Elias, A. (2017). Prevalence of and factors associated with burnout among health care professionals in Arab countries: a systematic review. *BMC health services research*, 17 (1), 1-10.
- Elnakib, S., Elaraby, S., Othman, F., BaSaleem, H., AlShawafi, N. A. A., Al-Gawfi, I. A. S., ... & Tappis, H. (2021). Providing care under extreme adversity: The impact of the Yemen conflict on the personal and professional lives of health workers. *Social Science & Medicine*, 272, 113751.
- Farjam, S., Almodarresi, S. M. A., Pirvali, E., Saberi, H., & Malekpour, S. (2018). The mediator effect of occupational burnout on the relationship between organizational cynicism and organizational silence (Case of study: employees of Farokhshahr social security organization hospital). *Revista Publicando*, 5 (15 (2)), 1136-1159.
- Fatima, A., Salah-Ud-Din, S., Khan, S., Hassan, M., & Hoti, H. A. K. (2015). Impact of organizational silence on organizational citizenship behavior: Moderating role of procedural justice. *Journal of Economics, Business and Management*, 3 (9), 846-850.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.,E. (2010). *Multivariate Date Analysis*, (7th ed) Pearson Prentice Hell, New Jersey, NJ.

- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44 (3), 513.
- Hozouri, M., Yaghmaei, M., & Bordbar, H. (2018). Clarifying the impacts of organizational silence on organizational commitment with controlling the effects of organizational rumors. *Management Science Letters*, 8(6), 533-542.
- Karabay, M. E., Şener, İ., & Tezergil, S. A. (2018). Ethical Climate as a Mediator between Employees' Organizational Silence Behaviors and their Trust in Leader: An Empirical Research on Insurance Sector Employees. *International Journal of Organizational Leadership*, 7 (1), 70-83.
- Kareem, J. M. (2017). The Role of Abusive Supervision on Employee Silence and Mediating Role of Justice Perception: A Case of Banks in Iraq. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(12), 838-858.
- Knoll, M., & Van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of business ethics*, 113 (2), 349-362.
- 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.
- Köse, A., & Köse, F. (2019). An Analysis of Teachers' Perception of Organizational Silence in Terms of Various Demographic Variables. *Universal Journal of Educational Research*, 7 (2), 307-317.
- Lam, L. W., & Xu, A. J. (2019). Power imbalance and employee silence: The role of abusive leadership, power distance orientation, and perceived organizational politics. *Applied psychology*, 68 (3), 513-546.
- Lai, Y., Zhu, J., & Jian, H. (2020, April). The Relationship Between Abusive Supervision and Employee Silence: A Meta-analysis. In *International Conference on Arts, Humanity and Economics, Management (ICAHEM 2019)* (pp. 211-220). Atlantis Press.
- Lee, H. J. (2018). How emotional intelligence relates to job satisfaction and burnout in public service jobs. *International Review of Administrative Sciences*, 84 (4), 729-745.
- Li, X., Qian, J., Han, Z. R., & Jin, Z. (2016). Coping with abusive supervision: the neutralizing effects of perceived organizational support and political skill on employees' burnout. *Current Psychology*, 35 (1), 77-82.
- Luan, X., Wang, P., Hou, W., Chen, L., & Lou, F. (2017). Job stress and burnout: A comparative study of senior and head nurses in China. *Nursing & health sciences*, 19 (2), 163-169.
- Jahanzeb, S., & Fatima, T. (2018). How workplace ostracism influences interpersonal deviance: The mediating role of defensive silence and emotional exhaustion. *Journal of Business and Psychology*, 33 (6), 779-791.

- 
- 
- John, S., & Manikandan, K. (2019). Employee silence: a meta- analytic review. *The International Journal of Indian Psychology*, 7 (1):354-367.
  - Ju, D., Xu, M., Qin, X., & Spector, P. (2019). A Multilevel Study of Abusive Supervision, Norms, and Personal Control on Counterproductive Work Behavior: A Theory of Planned Behavior Approach. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26 (2), 163-178.
  - Mackey, J. D., Frieder, R. E., Brees, J. R., & Martinko, M. J. (2017). Abusive supervision: A meta-analysis and empirical review. *Journal of Management*, 43 (6), 1940-1965.
  - Mackey, J. D., McAllister, C. P., Maher, L. P., & Wang, G. (2019). Leaders and followers behaving badly: A meta-analytic examination of curvilinear relationships between destructive leadership and followers' workplace behaviors. *Personnel Psychology*, 72 (1), 3-47.
  - Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52 (1), 397-422.
  - Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2 (2), 99-113.
  - Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World psychiatry*, 15 (2), 103-111.
  - Morgan, K. E. (2017). Introducing the employee into employee silence: a reconceptualisation of employee silence from the perspective of those with mental health issues within the workplace (Doctoral dissertation, University of Leeds).
  - Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management review*, 25 (4), 706-725.
  - Moodley, T. (2019). Psychological contract breach, affective commitment and employee silence: the moderating role of ethical climate (Doctoral dissertation, University of Pretoria).
  - Morsch, J., van Dijk, D., & Kodden, B. (2020). The Impact of Perceived Psychological Contract Breach, Abusive Supervision, and Silence on Employee Well-being. *Journal of Applied Business and Economics*, 22 (2).
  - Naz, E. (2018). The effect of abusive supervision on employee silence: mediating role of justice perception and moderating role of equity sensitivity. Ms Thesis. Capital University of science and technology Islamabad
  - Pangestu, R. N., & Wulansari, N. A. (2019). The Effect of Abusive Supervision on Employee Silence using Emotional Exhaustion and Organizational Justice as a Mediation Variable. *Management Analysis Journal*, 8 (1), 58-67.
  - Prouska, R., & Psychogios, A. (2018). Do not say a word! Conceptualizing employee silence in a long-term crisis context. *The International Journal of Human Resource Management*, 29 (5), 885-914.

- Pradhan, S., Srivastava, A., & Jena, L. K. (2019). Abusive supervision and intention to quit: exploring multi-mediational approaches. *Personnel Review*.
- Paksirat, V., & Taheri, A. (2018). Organizational Silence and Occupational Burnout with Job Performance. *Journal of System Management*, 4 (4), 39-50.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in personnel and human resources management*, 20, 331-370.
- Powell, B. (2020). Abusive supervision, work engagement and burnout: Does employee trait mindfulness buffer the effects of leader abuse? (Doctoral dissertation, The University of Waikato).
- Rayan, A. R., Ali, N. A., & Moneim, M. S. A. (2020). The Supervisor's Support For Silence And The Organizational Commitment: The Mediating Role Of Organizational Silence Behavior. *European Journal of Business and Management Research*, 5 (2).
- Son, S. (2019). The role of supervisors on employees' voice behavior. *Leadership & Organization Development Journal*. 40 (1): 85-96.
- Shoji, K., Cieslak, R., Smoktunowicz, E., Rogala, A., Benight, C. C., & Luszczynska, A. (2016). Associations between job burnout and self-efficacy: a meta-analysis. *Anxiety, Stress, & Coping*, 29 (4), 367-386.
- Shillamkwese, S. S., Tariq, H., Obaid, A., Weng, Q., & Garavan, T. N. (2020). It's not me, it's you: Testing a moderated mediation model of subordinate deviance and abusive supervision through the self regulatory perspective. *Business Ethics: A European Review*, 29 (1), 227-243.
- Sholekar, S., & Shoghi, B. (2017). The impact of organizational culture on organizational silence and voice of faculty members of Islamic Azad University in Tehran. *Iranian Journal of Management Studies*, 10 (1), 113-142.
- Sulastrri, I., & Wulansari, N. A. (2018). The Effect of Abusive Supervision on Employee Silence with Perceptions of Organizational Politics and Organizational Justice as Mediation. *Management Analysis Journal*, 7 (4), 426-435.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2001). Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance. *Journal of Applied Psychology*, 86 (5), 974-983.

- 
- 
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, 43(2), 178-190.
  - Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of management*, 33 (3), 261-289.
  - Tepper, B. J., Duffy, M. K., Hoobler, J., & Ensley, M. D. (2004). Moderators of the relationships between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89 (3), 455-465.
  - Tepper, B. J., Moss, S. E., & Duffy, M. K. (2011). Predictors of abusive supervision: Supervisor perceptions of deep-level dissimilarity, relationship conflict, and subordinate performance. *Academy of Management Journal*, 54 (2), 279-294.
  - Taheri, L., & Zarei, R. (2017). Study of the Relationship between Organizational Silence, Job Exhaustion and Job Performance among Farshousing Bank Staff. *Rev. Eur. Stud.*, 9, 176.
  - Whitman, M. V., Halbesleben, J. R., & Holmes IV, O. (2014). Abusive supervision and feedback avoidance: The mediating role of emotional exhaustion. *Journal of Organizational Behavior*, 35 (1), 38-53.
  - Whiteside, D. B., & Barclay, L. J. (2013). Echoes of silence: Employee silence as a mediator between overall justice and employee outcomes. *Journal of business ethics*, 116 (2), 251-266.
  - Wang, Y. D., & Hsieh, H. H. (2013). Organizational ethical climate, perceived organizational support, and employee silence: A cross-level investigation. *Human relations*, 66 (6), 783-802.
  - Wang, C.-C., Hsieh, H.-H. and Wang, Y.-D. (2020), «Abusive supervision and employee engagement and satisfaction: the mediating role of employee silence», *Personnel Review*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2019-0147>.
  - Wu, T. Y., Chung, P. F., Liao, H. Y., Hu, P. Y., & Yeh, Y. J. (2019). Role ambiguity and economic hardship as the moderators of the relation between abusive supervision and job burnout: An Application of uncertainty management theory. *The Journal of general psychology*, 146 (4), 365-390.
  - Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of applied psychology*, 87 (6), 1068-1076.
  - Zhang, Y., Liu, X., Xu, S., Yang, L. Q., & Bednall, T. C. (2019). Why abusive supervision impacts employee OCB and CWB: A meta-analytic review of competing mediating mechanisms. *Journal of Management*, 45 (6), 2474-2497.

ملحق رقم (١)

قائمة استقصاء

أخي الكريم/ أختي الكريمة ..... تحية طيبة وبعد.

يمثل هذا الاستقصاء جزءاً رئيساً من دراسة ميدانية تحت عنوان «أثر الإشراف المسيء في الاحتراق الوظيفي: الدور الوسيط لسلوكيات صمت الموظفين (دراسة ميدانية في المستشفيات محافظة إب)». الرجاء التكرم بالإجابة عن جميع الأسئلة الواردة في قائمة الاستقصاء المرفقة بصراحة ودقة وبما ترونه مناسباً من خلال الخبرة التي تتمتعون بها، وفي ضوء واقع الشركة التي تعملون بها.

ولا شك في أنكم تقدرون الفائدة التي تعود على البحث العلمي، وذلك من خلال اهتمامكم باستيفاء البيانات الخاصة بهذا الاستقصاء، حيث تمثل إجاباتكم أحد الدعائم الأساسية للبحث وما يسفر عنه من نتائج، علماً بأن جميع البيانات سوف تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث فقط.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم، ولكم مني كل التقدير والاحترام

السؤال الأول: تعكس العبارات التالية بعض السلوكيات المسيئة والتي قد تصدر من المشرف المباشر (مدير الإدارة، رئيس القسم) تجاه الموظفين تحت إشرافه، والمطلوب منك تحديد مدى تعرض الموظفين لمثل هذه السلوكيات من خلال وضع علامة (√) أمام الاختيار الذي تراه مناسباً من وجهة نظرك.

م	العبارات	دائماً (٥)	عادةً (٤)	أحياناً (٣)	نادراً (٢)	أبداً (١)
١	الاستخفاف والسخرية بالمرؤوسين.					
٢	التقليل من القيمة والشأن أمام الغير.					
٣	التصريح بشكل فج بعدم الجدارة أمام الآخرين.					
٤	عدم الاعتراف باستحقاق التقدير عن أداء المهام الشاقة.					
٥	التذكير بالأخطاء والإخفاقات التي يقع فيها المرؤوسون.					
٦	التعامل بخشونة وعدم لياقة.					
٧	عدم السماح بالاتصال والتواصل مع الزملاء.					
٨	عدم الاهتمام والاكتراث عند التعامل.					
٩	التعليق السالب أمام الغير.					
١٠	إقحام النفس وبقوة في الخصوصيات.					
١١	الكذب وعدم قول الحقيقة.					
١٢	توجيه النقد كمخرج لتجنب الوقوع في الخطأ.					
١٣	عدم الوفاء بالوعد.					



السؤال الثاني: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بالصمت التنظيمي، الرجاء تحديد درجة موافقتك من خلال وضع علامة (√) أمام الاختيار الذي تراه مناسباً من وجهة نظرك، مع العلم بأن اختيارك (موافق تماماً) يعني الحصول على أكبر درجة، وكلما انخفضت الموافقة يعني ذلك الحصول على درجة أقل.

م	العبارات	موافق تماماً (٥)	موافق (٤)	موافق إلى حد ما (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق تماماً (١)
١	يمنع الموظفون عن تقديم أية مقترحات لتطوير محيط عملهم لإيمانهم أنها لن تكون موضع اهتمام رؤسائهم.					
٢	يعتقد الموظفون أنه لا توجد جدوى من تقديم أية أفكار لتغيير الوضع الراهن في المستشفى.					
٣	يميل الموظفون إلى الامتناع عن تقديم أية مقترحات لحل مشكلات العمل لإيمانهم بأن شيئاً لن يتغير.					
٤	لا أشعر بالانتماء للمستشفى ولذلك لا أهتم كثيراً بتقديم مقترحات لتطوير العمل بها.					
٥	بصفه عامة يعتقد الموظفون أن رؤسائهم لا يتقبلون أية مقترحات لتطوير العمل.					
٦	لا يميل الموظفون إلى التصريح بأرائهم الخاصة بأوضاع العمل خوفاً من الأضرار التي قد تصيبهم.					
٧	لا يميل الموظفون إلى المشاركة بتقديم أية مقترحات للتغيير أو التطوير في العمل خوفاً من اضطهادهم.					

م	البيانات	موافق تماماً (٥)	موافق (٤)	موافق إلى حد ما (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق تماماً (١)
٨	لا يميل الموظفون إلى المبادرة بتقديم حلول لمشكلات العمل خوفاً مما قد يلحق بهم من اضطهاد.					
٩	يميل الموظفون إلى إخفاء بعض الحقائق المتعلقة بالعمل كي يحموا أنفسهم من اضطهاد رؤسائهم.					
١٠	يميل الموظف إلى الامتناع عن تقديم أفكار جديدة للتطوير حتى لا يتعرضون لهجوم رؤسائهم أو زملائهم في العمل.					
١١	لا أبادر بتقديم مقترحات للتطوير في محيط العمل كي لا ينتفع به الآخرون.					
١٢	أميل إلى الامتناع عن تقديم معلومات قد تؤدي إلى زيادة أعبائي الوظيفية.					
١٣	أحتفظ ببعض المعلومات بهدف تحقيق مكاسب شخصية حتى ولو كان ذلك على حساب الآخرين.					

السؤال الثالث: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بالاحتراق الوظيفي، الرجاء تحديد درجة موافقتك من خلال وضع علامة (√) أمام الاختيار الذي تراه مناسباً من وجهة نظرك، مع العلم بأن اختيارك (موافق تماماً) يعني الحصول على أكبر درجة، وكلما انخفضت الموافقة يعني ذلك الحصول على درجة أقل.

م	العبارات	موافق تماماً (٥)	موافق (٤)	موافق إلى حد ما (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق تماماً (١)
١	أشعر أن عملي يستنزفني عاطفياً.					
٢	أشعر بأنني منهك جسمانياً وذهنياً في نهاية يوم العمل.					
٣	أشعر بالإرهاق عند استيقاظي من النوم استعداداً لبدء يوم عمل جديد.					
٤	يؤدي التعامل المباشر مع الآخرين طوال اليوم إلى شعوري بالتوتر.					
٥	أشعر بالملل خلال عملي.					
٦	أشعر بالإحباط خلال عملي.					
٧	أواجه عادةً ضغوطاً تقيد قدرتي على العمل.					
٨	يشكل التعامل المباشر مع الآخرين ضغطاً كبيراً بالنسبة لي.					
٩	كثيراً ما ينتابني الشعور بالاختناق أثناء العمل.					
١٠	أدرك أن الآخرين يقدرّون قيمة ما أقوم به من عمل.					
١١	أستطيع أن أعالج أي مشكلات تحدث بيني وبين المتعاملين معي بنجاح.					

م	العبارات	موافق تماماً (٥)	موافق (٤)	موافق إلى حد ما (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق تماماً (١)
١٢	يتيح لي عملي أن اشعر بتأثيري الإيجابي في حياة الآخرين.					
١٣	أشعر بالحماس أثناء العمل.					
١٤	أستطيع تهيئة الجو الملائم لأداء عملي بسهولة.					
١٥	يؤدي تعاملي المباشر مع الآخرين أثناء العمل إلى شعوري بالتحفيز.					
١٦	أحقق إنجازات كثيرة تستحق التقدير أثناء عملي.					
١٧	أتعامل بهدوء تام مع المشكلات النفسية التي يعاني منها الآخرون.					
١٨	أتعامل مع الأفراد في العمل بأسلوب مجرد من العواطف.					
١٩	أشعر أنني أصبحت أكثر قسوة على الآخرين منذ التحاقني بعملي الحالي.					
٢٠	ينتابني القلق لإحساسي أن عملي يجعلني قاسياً في تعاملني مع الآخرين.					
٢١	لا أكره كثيراً بما قد يحدث للآخرين في عملي.					
٢٢	يلومني الآخرون على بعض المشكلات التي يعانون منها.					

السؤال الرابع: فيما يلي مجموعة من البيانات الشخصية. الرجاء وضع علامة (√) أمام الاختيار الذي تراه يناسبك:

١- نوع الوظيفة ( ) إداري ( ) طبيب ( ) ممرض ( )

٢- النوع ( ) ذكر ( ) أنثى

٣- المستوى التعليمي ( ) تعليم متوسط ( ) تعليم جامعي  
( ) تعليم فوق الجامعي

٤- سنوات الخبرة ( ) أقل من ٥ سنوات ( ) من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات  
( ) من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة ( ) ١٥ سنة فأكثر

مع خالص الشكر والتقدير

## Abstract

### The Impact of Abusive Supervision on Job Burnout: Employee Silence as A Mediating Role

---

DOI: 10.36715/0328-062-004-003

---

**Dr. Abdullah Ahmad Alawlaqi\***

**Dr. Abdulmalek Taher Alhajj\***

The study aims to investigate the indirect impacts of abusive supervisory behaviors on job burnout levels in Yemeni hospitals in Ibb city, using employee silence as a mediating variable. The study's sample consists of 305 employees who were provided surveys to fill out in order to gather the required data. To evaluate the study's hypotheses, the researchers used structural equations models as well as the Path Analysis approach. The findings show that abusive actions have a positive impact on increasing job burnout in hospitals. They also showed that employees' silence is exacerbated by abusive behavior. Additionally, the outcomes indicated that employee silence behaviors mediate the relationship between abusive supervisory behaviors and the level of job burnout in hospitals studied. Finally, the study provided practical recommendations for eliminating or reducing abusive supervisory behaviors, preventing or reducing employee silence behaviors, increasing employee's voice behaviors, and reducing job burnout in hospitals studied.

**Keywords:** Abusive supervision, employee silence, job burnout.

---

\* Associate Professor of Business Administration College of Business Administration, Ibb University, Yemen.

\* Assistant Professor of Public Administration, Department of Public Administration, College of Business Administration, King Saud University.



# PUBLIC ADMINISTRATION JOURNAL

A Professional Peer Reviewed Quarterly Journal Published  
by the Institute of Public Administration

## CONTENTS:

- Customizing Usability Heuristics for Saudi E-government Websites.  
Dr. Khalid Yahya Majrashi
- The Judicial Amendment of the Disciplinary Penalty: An Analytical Study Based on the Law of the Saudi Board of Grievances.  
Dr. Ahmed Mohamed Elagmy
- The Impact of Abusive Supervision on Job Burnout: Employee Silence as A Mediating Role.  
Dr. Abdullah Ahmad Alawlaqi  
Dr. Abdulmalek Taher Alhajj
- Internal and External Factors Affecting Women Presence on Board of Directors of Publicly Listed Firms: Comparative and empirical study from UAE, Kuwait and Oman.  
Dr. Reem Khamis Abdulfatah  
Prof. Allam Mohammed Hamdan
- Supervision of Telework: A Key to Organizational Performance.  
By: Taehee Kim, Lauren Bock Mullins and Taewon Yoon  
Translated by: Mr. Darweesh Naef. Abdulhadi  
Revised by: Miss. Maram Hmod Aljaidel