تأثير بيئة العمل السامة على الإستقالة الصامته
: الدور الوسيط للإغتراب فى مكان العمل و الدور المعدل لنمط الشخصية
بالتطبيق على منظومة التأمين الصحى الشامل بمحافظة بورسعيد

The Impact of a Toxic Work Environment on Quiet Quitting:
The Mediating Role of Workplace Alienation and the Moderating Role of Personality Traits, with Application to the Universal Health Insurance System in Port Said Governorate.

El Saleheya El Gadida University Journal for Administrative and Economical Sciences
Since 2021
SGUJ

ا.م.د/ فيبى نصحى راغب سليمان

استاذ مساعد إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة بورسعيد

د/ سماح محمد محمد جوده

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة بورسعيد

توثيق APA:

سليمان, فيبي نصحي راغب & جوده, سماح محمد محمد. تأثير بيئة العمل السامة على الإستقالة الصامته: الدور الوسيط للإغتراب فى مكان العمل و الدور المعدل لنمط الشخصية بالتطبيق على منظومة التأمين الصحى الشامل بمحافظة بورسعيد. مجلة جامعة الصالحية الجديدة للعلوم الإدارية والإقتصادية

The Impact of a Toxic Work Environment on Quiet Quitting:

The Mediating Role of Workplace Alienation and the Moderating Role of Personality Traits, with Application to the Universal Health Insurance System in Port Said Governorate.

Assoc. Prof. Soliman, F. N. R & Dr. Goda, S. M. M., Faculty of Commerce, Bort Said University, Port Said, Egypt

Received ----------
Revised ----------
Accepted ----------

Abstract

Purpose: This study aims to examine the impact of a toxic work environment on quiet quitting, with workplace alienation acting as a mediating variable and personality type serving as a moderating factor in the relationship between toxic work environments and quiet quitting among employees of the Universal Health Insurance System in Port Said Governorate.

Design/Methodology/Approach: The researchers adopted a descriptive-analytical approach to analyze the relationships among the study variables and their dimensions. The study was applied to a sample of 367 employees working within the Universal Health Insurance System in Port Said. Appropriate statistical methods were used to test the mediating and moderating effects proposed in the conceptual model.

Findings: The results revealed a significant positive impact of toxic work environments on both quiet quitting and workplace alienation. Furthermore, workplace alienation was found to have a significant positive effect on quiet quitting and to mediate the relationship between toxic work environments and quiet quitting. Additionally, personality type was shown to moderate the relationship between toxic work environments and quiet quitting, highlighting the importance of individual differences in explaining this relationship.

Originality/Value: This study contributes to literature by integrating three emerging constructs in organizational behavior—namely toxic work environments, workplace alienation, and quiet quitting—while emphasizing the moderating role of personality type. It provides a conceptual framework that can help organizations foster a more supportive and positive work environment to mitigate the effects of toxicity and disengagement.

Keywords:
Toxic work environment – Quiet quitting – Workplace alienation – Personality type.

El Saleheya El Gadida University Journal for administrative and Economical Sciences
Vol. ----------
pp. ----------
DOI ----------

تأثير بيئة العمل السامة على الإستقالة الصامته

: الدور الوسيط للإغتراب فى مكان العمل و الدور المعدل لنمط الشخصية بالتطبيق على منظومة التأمين الصحى الشامل بمحافظة بورسعيد

الملخص :

الهدف: يهدف هذا البحث إلى قياس تأثير بيئة العمل السامة على ظاهرة الاستقالة الصامتة، مع دراسة الدور الوسيط للاغتراب في مكان العمل، واستخدام نمط الشخصية كعامل معدل للعلاقة بين بيئة العمل السامة والاستقالة الصامتة لدى العاملين بمنظومة التأمين الصحي الشامل في محافظة بورسعيد.

التصميم/المنهجية/الأسلوب: اعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة وأبعادها، وتم تطبيق البحث على عينة مكونة من (٣٦٧) مفردة من العاملين بمنظومة التأمين الصحي الشامل بمحافظة بورسعيد. استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار تأثيرات المتغيرات الوسيطة والمعدلة في النموذج المقترح.

النتائج: توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لبيئة العمل السامة على الاستقالة الصامتة، وكذلك على الاغتراب في مكان العمل. كما أظهرت النتائج أن الاغتراب في مكان العمل يؤثر إيجابياً وبشكل دال على الاستقالة الصامتة، ويتوسط العلاقة بين بيئة العمل السامة والاستقالة الصامتة. بالإضافة إلى ذلك، تبين أن نمط الشخصية يُعدّل من العلاقة بين بيئة العمل السامة والاستقالة الصامتة، مما يشير إلى أهمية الفروق الفردية في تفسير هذه العلاقة.

الأصالة: تتميز الدراسة بدمجها بين ثلاثة محاور بحثية حديثة في مجال سلوكيات العمل، هي بيئة العمل السامة، والاغتراب الوظيفي، والاستقالة الصامتة، مع التركيز على الدور التفاعلي لنمط الشخصية. كما تقدم نموذجاً تفسيرياً يمكن أن يفيد المؤسسات في تصميم بيئة عمل أكثر إيجابية وداعمة.

الكلمات المفتاحية: بيئة العمل السامة – الاستقالة الصامتة – الاغتراب في مكان العمل – نمط الشخصية.

تمهيد :

’تعد بيئة العمل عاملًا محددًا رئيسًا لمدى جودته ولمستوى الإنتاجية ، ومن ثم تؤثر على رغبة الأفراد فى تعلم المهارات وتحفيز الأداء فى عالم يشهد منافسة متزايدة بين المنظمات. كما يمثل العاملون موردًا تنظيميًا قادرًا على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة والحفاظ عليها Kiman et al.,2012).

فالعاملون هم محددات معرفة المنظمة وإبداعها وخبراتها ومهاراتها التقنية و إنتاجيتها وعلاقتها مع أصحاب المصلحة (Poulakis &Theodossiou,2013) . وتمثل المنظمات بيئة يقضى فيها العاملون جزءًا كبيرًا من وقتهم، ومن ثم فهناك حاجة إلى بناء علاقات وسلوكيات مناسبة تشجعهم على التحفيز وعلى القدرة على إتخاذ القرارات ، وجعلهم منخرطين فى عملهم ، لا أن تتحول إلى بيئة عدائية تؤثر سلبًا على جودة ما يتم إنجازه من أعمال. و من ثم فبيئة العمل السامة التى تزخر بالسلوكيات الهدامة التى تضعف الدافعية لدى العاملين و كذلك معنوياتهم ، تؤدى إلى نتائج سيئة الأثر على العاملين و كذلك على إستمرارية المنظمات .

وفى الوقت الذى يتعامل فيه العالم منذ عدة سنوات مع تحديات متعددة ، بما فى ذلك عدم الإستقرار السياسى والإقتصادى ، و كذلك المخاوف المستمرة بشأن تغير المناخ وتدهور مستويات المعيشة (International IDEA,2022) ، حيث تشكل هذه التحديات تهديدات كبيرة للحياة المهنية والشخصية للأفراد ، حيث يواجه الأفراد بزيادة متطلبات العمل ، كما يواجهون أيضًا ضغوطًا لتحقيق التوازن بين العمل ومسؤولياتهم الشخصية. كما كان لجائحة COVID-19 عام ٢٠٢٠ ، دور فى تشجيع المرؤوسين بشكل كبير على إعادة تشكيل علاقتهم بالعمل خلال فترة الإغلاق من خلال الوفاء بمسؤولياتهم دون الإلتزام بعقلية : "العمل هو الحياة" ذلك من خلال إعطاء الأولوية للرفاهية النفسية (Lord,2022) . ومن ثم تشكل لديهم الإعتقاد بأنهم " يجب أن يعملوا ليعيشوا لا أن يعيشوا ليعملوا" (Serenko ,2024) .

وفى هذا السياق برزت الإستقالة الصامتة مؤخرًا كمشكلة مهمة فى ديناميكيات العمل المعاصرة، وبالرغم من إرتباطها غالبًا بفقدان العاملين إنخراطهم فى العمل ، إلا أنها تمثل شكلًا مميزًا من سلوكيات العمل .

كما ’يعَد الإغتراب فى مكان العمل من ابرز المشكلات التى تواجه المنظمات ، و ذلك نتيجة لآثاره السلبية التى تقلل من قدرة العامل على الإنجاز و الإنتاجية و تحقيق الأهداف و التواصل مع البيئة المحيطه ، و كذلك فإن شعور العامل بالإغتراب فى مكان العمل هى بداية الإنفصال و العزلة عما حوله ، و هذا يعنى وجود مشكله تهدد مستقبله المهنى و تؤدى به إلى الإستقالة الصامته ، و من

هذا المنطلق يتم دراسة التأثير الوسيط الذى يحدثه الإغتراب فى مكان العمل و تأثيرة على قيام العامل بالإستقالة الصامته .

و من ناحيه اخرى فإن الأفراد لا يقومون بنفس رورد الأفعال تجاه المواقف التى تقابلهم ، و يرجع ذلك لوجود فروق فردية بينهم تخص سمات و انماط الشخصية ، فهناك شخصة تتقبل و تتكيف بسهولة مع واقع ما و هناك اخرى لا تستطيع ذلك . لهذا اتجهت العديد من الأدبيات و الدراسات السابقة المهتمة بتحليل الأنماط الشخصية للأفراد نظرآ لأن الشخصية هى احد العوامل السلوكية التى تؤثر على اتجاهات و سلوكيات المرؤوسين داخل المنظمة . فنمط الشخصية هو الذى يحدد سلوك الفرد و عواطفه و انماط تفكيره فى مجال العمل (عبد النبى ، ٢٠٢٣) .

لذلك فإن هذا البحث يحاول التعرف على مدى تأثير بيئة العمل السامة على الإستقالة الصامتة فى ظل شعور الفرد بالإغتراب فى مكان العمل ، مع الأخذ فى الإعتبار الأنماط الشخصية للعاملين بالمنظومة محل البحث كمتغير معدل للعلاقة بين بيئة العمل السامة كمتغير مستقل و الإستقالة الصامته كمتغير تابع .

(١) مشكلة و تساؤلات البحث :

تمثل الإستقالة الصامتة تحديًا متزايدًا أمام منظمات الأعمال ، لاسيما منظمات الرعاية الصحية، والتى تؤثر سلبًا على دافعية العاملين و من ثم على ما يقدمونه من خدمات.
كما أشارت الدراسات السابقة إلى أن بيئة العمل السامة التى تنتشر فيها السلوكيات غير الصحية ، ’تعد من أهم العوامل التى تدفع العاملين لتبنى سلوكيات الإستقالة الصامتة. وبالرغم من ذلك فإن العلاقة بينهما قد تتأثر بمتغيرات أخرى مثل الإغتراب فى مكان العمل ، حيث من المحتمل أن يلعب دورًا وسيطًا فى هذه العلاقة ، كما أنه من المحتمل أيضًا أن بيئة العمل السامة قد تزيد من شعور العاملين بالإغتراب فى مكان العمل ، الأمر الذى يدفعهم إلى تبنى سلوكيات الإستقالة الصامتة.
على الصعيد الآخر ، فإن العاملين لا يتأثرون ببيئة العمل السامة بذات القدر، فقد يلعب نمط الشخصية دورًا معدلًا فى العلاقة بين بيئة العمل السامة والإستقالة الصامتة.

وفى ضوء ما سبق يركز هذا البحث فى التعرف على مدى تأثير بيئة العمل السامة على الإستقالة الصامته من خلال توسيط شعور الفرد بالإغتراب فى مكان العمل و استخدام نمط الشخصية كمعدل للعلاقة بين بيئة العمل السامة و الإستقالة الصامته ، و للتعرف على مظاهر المشكلة قامت الباحثتان بإجراء دراسة إستطلاعية لمجال تطبيق البحث المتمثل فى منظومة التأمين الصحى الشامل بمحافظة بورسعيد عن طريق توزيع إستبيان مبدئى على عينة ميسرة قوامها ٣٠ مفردة من العاملين بمنظومة التأمين الصحى الشامل ، حيث هدفت إلى التعرف على ابعاد بيئة العمل السامة و كذلك التعرف على اسباب الإغتراب و مستواه الذى وصل إليه العاملون ، و كذلك التعرف على الأسباب التى تدفعهم إلى الإستقالة الصامتة ، و هل يعدل نمط الشخصية من العلاقة بين بيئة العمل السامة و الإستقالة الصامته

بالمنظومة محل البحث . و اظهرت الدراسة الإستطلاعية مجموعة من المؤشرات تتمثل فى الآتى : وجود إختلاف بين آراء العاملين من حيث السلوكيات التى تنتشر فى بيئة العمل السامة و التى تؤدى لزيادة مستويات التوتر و الإرهاق و الضعف النفسى و تتضمن :

- اظهر حوالى ٨٠٪ من العاملين استياءهم من التواجد فى بيئة عمل سامة تتمثل مظاهرها فى التعبير بتعليقات غير لائقة تجاه الزملاء أو المرؤوسين فى مكان العمل ، كما أنها قد تكون فى شكل إساءة لفظيه أو أفعال تجاه الآخرين ، بالإضافة إلى الإستبعاد المتعمد والتعرض للنقد الهدام ، و كذلك التعرض للتنمر المستمر .
- كذلك أشار نحو ٧٠٪ من العاملين إلى ان بعض الرؤساء يضعون اهدافًا غير منطقية و اعباء عمل كثيرة مع تحديد وقت غير مناسب لتحقيق هذه الأعمال .
- اظهرت الدراسة الإستطلاعية أيضًا أن نحو ٦٠٪ من العاملين اعربوا عن استيائهم من عدم توافر الشفافية و العدالة عند حدوث خطأ ما ، مما يؤدى إلى فقدان الثقة فى قدراتهم الشخصية .
- كما اسفرت الدراسة الإستطلاعية عن ان ٥٠٪ من العاملين يفتقدون القدرة على التواصل مع زملائهم و الشعور بالوحدة و الإفتقار إلى الدعم الإجتماعى نتيجة وجود بيئة عمل سامة غير داعمة ، بالإضافة إلى ان نحو ٧٠٪ يشكون من انظمة الرقابة بشكل مفرط مما يعوقهم عن اداء عملهم .
- و اوضحت الدراسة الإستطلاعيه أيضًا ان ما يقرب من ٧٥٪ من العاملين يقومون بتأديه عملهم فى اضيق نطاق مع عدم تجاوز اى حدود للمشاركة فى اى انشطة او تفاعل مع باقى الزملاء او تجاوز لمستوى العمل المنصوص عليه فى الوصف الوظيفى ، مما يدفعم إلى الإستقالة الصامته .
- كما اكدت الدراسة الإستطلاعيه ان هناك إختلافًا بين آراء العاملين من حيث توافر ابعاد الإغتراب فى مكان العمل ، حيث أكد ٦٠٪ من العاملين من شعورهم بالإستنزاف العاطفى و الإستجابة العدائية تجاه الآخرين ، كما أكد ٥٠٪ من العاملين على عدم قدرتهم على الإندماج بالإضافة إلى ضياع القيم و المعايير .
- و أشارت الدراسة الإستطلاعية بالإضافة إلى ما سبق إلى أن هناك تفاوتًا فى انماط الشخصية للعاملين ، فمنهم من يكون راض عن عمله و البعض الآخر غير راض عن وجوده فى هذه البيئة السامة ، كما قد يختلف رأى العامل ذاته فى التعرض لمواقف متشابهه فى اوقات مختلفة وفق عوامل كثيرة، يرجع سببها إلى إختلاف الأنماط الشخصية للعاملين ، فبعضهم لديه القدره على التكيف و البعض الآخر يفتقر إلى ذلك .

و استنادًا للعرض السابق لبعض المؤشرات الخاصة بالدراسة الإستطلاعيه يمكن للباحثتين تحديد الفجوة البحثية و صياغة المشكلة فى التساؤلات الآتيه :

١/١ ما مدى تأثير بيئة العمل السامة على الإغتراب فى مكان العمل لدى العاملين بمنظومة التأمين الصحى الشامل بمحافظة بورسعيد؟

٢/١ ما مدى تأثير بيئة العمل السامة على الإستقالة الصامته لدى العاملين بمنظومة التأمين الصحى الشامل بمحافظة بورسعيد؟

٣/١ ما مدى تأثير الإغتراب فى مكان العمل على الإستقالة الصامته لدى العاملين بالتأمين الصحى الشامل بمحافظة بورسعيد ؟

٤/١ هل تؤثر بيئة العمل السامة على الإستقالة الصامته بتوسيط الإغتراب فى مكان العمل لدى العاملين بمنظومة التأمين الصحى الشامل بمحافظة بورسعيد ؟

٥/١ هل يعدل نمط الشخصية لدى العاملين بمنظومة التأمين الصحى الشامل بمحافظة بورسعيد فى العلاقة بين بيئة العمل السامة و الإستقالة الصامته؟

(٢) اهداف البحث :

يهدف البحث إلى التعرف على مدى تأثير بيئة العمل السامة على الإستقالة الصامتة فى ظل توسيط الإغتراب فى مكان العمل ، و كذلك إستخدام نمط الشخصية كمتغير معدل للعلاقة بين بيئة العمل السامة و الإستقالة الصامته لدى العاملين بالمنظومة محل البحث ، و للإجابة عن تساؤلات البحث السابق ذكرها ، يتبنى البحث مجموعة من الأهداف لتحقيق ذلك تتمثل فى الآتى:

١/٢ التعرف على الأبعاد الخاصة بمتغيرات البحث المتمثلة فى : بيئة العمل السامة ، الإستقالة الصامته ، الإغتراب فى مكان العمل ، نمط الشخصية .

٢/٢ فحص التأثير المباشر لبيئة العمل السامة على الإغتراب فى مكان العمل لدى العاملين بمنظومة التأمين الصحى الشامل بمحافظة بورسعيد .

٣/٢ تحديد التأثير المباشر لبيئة العمل السامة على الإستقالة الصامته لدى العاملين بمنظومة التأمين الصحى الشامل بمحافظة بورسعيد .

٤/٢ تحديد التأثير المباشر للإغتراب فى مكان العمل على الإستقالة الصامته لدى العاملين بمنظومة التأمين الصحى الشامل بمحافظة بورسعيد.

٥/٢ تحديد التأثير غير المباشر لبيئة العمل السامة على الإستقالة الصامته بتوسيط الإغتراب فى مكان العمل لدى العاملين بمنظومة التأمين الصحى الشامل بمحافظة بورسعيد.

٦/٢ إختبار معنوية نمط الشخصية كمعدل فى علاقة بين بيئة العمل السامة و الإستقالة الصامته لدى العاملين بمنظومة التأمين الصحى الشامل بمحافظة بورسعيد .

٧/٢ التوصل إلى مجموعة من التوصيات لمساعدة المسؤولين فى المنظومة محل البحث بغية توفير بيئة عمل إيجابية ، للحد من السلوكيات السامة ، ومن ثم تقليل الإغتراب وسلوكيات الإستقالة الصامتة، مما يدعم الصحة النفسية للعاملين ، وكذلك قدرتها على المنافسة والإستمرار.

(٣) فروض البحث :

١/٣ تؤثر بيئة العمل السامة بأبعادها (السلوكيات السامة للمديرين،السلوكيات السامة لزملاء العمل، المناخ السام، العوامل الهيكلية الإجتماعية السامة) تاثيرًا ذى دلالة إحصائية على الإغتراب فى مكان العمل بأبعاده المتمثلة فى (فقدان القوة،الإغتراب عن الذات،العزلة الإجتماعية، اللامعيارية) .

٢/٣ تؤثر بيئة العمل السامة بأبعادها (السلوكيات السامة للمديرين،السلوكيات السامة لزملاء العمل، المناخ السام، العوامل الهيكلية الإجتماعية السامة) تأثيرًا ذى دلالة إحصائية على الإستقالة الصامته .

٣/٣ يؤثر الإغتراب فى مكان العمل بأبعاده (فقدان القوة،الإغتراب عن الذات،العزلة الإجتماعية، اللامعيارية) تأثيرًا ذى دلالة إحصائية على الإستقالة الصامته .

٤/٣ يتوسط الإغتراب فى مكان العمل بأبعاده (فقدان القوة،الإغتراب عن الذات،العزلة الإجتماعية، اللامعيارية) العلاقة بين بيئة العمل السامة و الإستقالة الصامتة .

٥/٣ يعدل نمط الشخصية فى العلاقة بين بيئة العمل السامة و الإستقالة الصامته .

(٤) أهمية البحث :

١/٤ الأهمية العلمية (النظرية) :

١/١/٤ يساهم البحث فى تسليط الضوء على بيئة العمل السامة مما يعزز من فهم تأثيرها على الإستقالة الصامتة.

٢/١/٤ يقدم البحث مساهمة علمية من خلال دراسة دور الإغتراب فى مكان العمل كمتغير وسيط بين بيئة العمل السامة والإستقالة الصامتة، حيث لم يتم تناول هذه العلاقات مجتمعة فى الدراسات السابقة التنى اطلعت عليها الباحثتان ، ومن ثم يحاول البحث سد هذه الفجوة البحثية وفتح آفاق جديدة للدراسات التطبيقية.

٣/١/٤ تساعد نتائج البحث فى تعزيز المعرفة المتعلقة بمتغيرات البحث.

٢/٤ الأهمية العملية (التطبيقية) :

١/٢/٤ ترجع أهمية البحث إلى أهمية مجال التطبيق ، حيث تقدم منظومة التأمين الصحى الشامل خدمة تمس أهم مقومات الحياة ، بالإضافة إلى الأهمية التى توليها الدولة لتوفير مظلة للرعاية الصحية للمواطنين تتسم بالجودة.

٢/٢/٤ ’تعد بيئة العمل السامة من المشكلات الأساس التى تؤثر على سلامة الأفراد المهنية والنفسية والتى تنعكس سلبًا على التأقلم مع متطلبات العمل اليومية.

٣/٢/٤ تمثل الإستقالة الصامتة تحديًا أمام مجال التطبيق ، حيث فقد العاملين الشغف فى العمل يؤثر سلبًا على جودة ما يقدمونه من أعمال.

٤/٢/٤ تقديم التوصيات التى من شأنها المعاونة فى توفير بيئة عمل داعمة ، مما يؤدى إلى توفير رعاية عالية الجودة وتعزيز النتائج الإيجابية للمتعاملين مع هذه المنظومة.

(٥) الإطار النظرى و الدراسات السابقة :

١/٥ بيئة العمل السامة:Toxic work environment

حاول الباحثون خلال فترات زمنية متباينة وضع تصور لمفهوم بيئة العمل ، حيث تم تعريفها على أنها مجموعة من الأنظمة والظروف والمواقف التى يؤدى فيه الفرد مهامه (Ureches. et al,.2018) ، كما إفترض (Kyko,2005) أن ملامح شخصية المرؤوس ليست ثابتة ، بل هى ديناميكية ، تتغير مع تجارب العمل فى بيئة المنظمة. ومن ثم صنف العديد من الباحثين بيئة العمل إلى : بيئة العمل التعاونية ، والتى تشير إلى مكان العمل الذى يسود فيه التعاطف بين أصحاب العمل والمرؤوسين ، والذى يوفر لمرؤوسيه الشفافية والإتصال المفتوح ، وإتاحة فرص التدريب والتطوير ، كما أنه يتسم أيضًا بتقدير العمل الجاد وروح العمل الجماعى ، كذلك تتسم فيه العلاقات بين العاملين بالود والترابط والمشاركة ، مما يتيح للعاملين تجربة الشعور بالإنتماء إلى المنظمة و كذلك لبعضهم البعض ، كما أنهم يطورون مشاعر التعاطف التى تولد سلوكيات المواطنة التنظيمية . مما يعزز الرفاهية النفسية والجسدية للمرؤوسين (Wang et al., 2020) ، بينما على الجانب الآخر تؤدى بيئة العمل السامة إلى نتائج سلبية على العاملين وعلى المنظمة.

١/١/٥ :مفهوم بيئة العمل السامة:

قامت الباحثتان بمراجعة الأدبيات التى تناولت المفاهيم المرتبط ببيئة العمل السامة ، حيث أشار (Rasool,2021) إلى أنها البيئة التى تنتشر فيها السلوكيات التى تؤدى إلى الإخلال بالتوازن البدنى والعقلى ، بما يمثل حافزًا لزيادة مستويات التوتر والإرهاق الشديد وكذلك الضغط النفسى على صحة المرؤوسين . ويرى (Rather et al.,2019) بأنها بيئة عمل سيئة تضر بالصحة البدنية

والنفسية والعقلية للعاملين ، مما يقف حائلًا دون أداء أدوارهم فى العمل بكفاءة وفعالية. وأضاف (Harris,2022) بأنها البيئة التى تشهد مستويات مرتفعة من النزاعات بين العاملين ، كما تشهد أيضًا حالات مستمرة من الفوضى و عدم الإستقلالية والمعاملة القاسية.

كما أضاف (Mceulloch,2016) مفهومًا موسعًا لبيئة العمل السامة ، حيث أشار بأنها بيئة عمل تتنشر فيها مجموعة من السلوكيات المسيئة والمدمرة. حيث تعمل بيئة العمل السامة كمظلة ذات جوانب متعددة ، والتى تشمل النبذ والتحرش والنرجسية والسلوك التهديدى والعدوانية والإذلال (Rasool et al.,2019) إلا أن بعض مكونات بيئة العمل السامة التى حظيت بالإهتمام تتمثل فى:

٥/١/١/ ١/ النبذ فى مكان العمل Workplace Ostracism

تصور الفرد بأنه مستبعد إجتماعيًا من قبل المشرفين والزملاء فى مكان العمل حيث ’يعد تجربة مؤلمة تؤدى إلى سلوكيات تتسم بالسلبية فى السياق التنظيمى وتصيب المرؤوسين بالإرهاق العاطفى(Sergio,M.etal.,2023) ومن ثم تمثل عامل ضغط يحول دون أداء المرؤوس لعمله(Yousef, DA.; Y.W, Chung,2018; J, Yang,2018) كما ’يعد مؤثرًا لأنه يثير سلبًا الإحتياجات الإنسانية الأربعة الأساس وهى: الإنتماء والسيطرة وتقدير الذات والوجود الهادف (Mao et al.,2017)

٥/١/١/ ٢ الوقاحة Incivility

تتضمن التعبير بتعليقات غير لائقة تجاه الزملاء أو المرؤوسين فى مكان العمل ، كما أنها قد تكون فى شكل إساءة لفظيه أو أفعال تجاه الآخرين(Rasool, et al.,2020)

٥/١/١/ ٣ التنمر Bullying

ويقصد به تعرض الفرد بشكل سلبى متكرر مستمر من قبل أفراد أو مجموعة من المتنمرين، ويأخذ أشكالا متعددة مثل اللوم والاذلال كما يشمل أيضًا المراقبة المفرطة للعاملين ، بالإضافة إلى الإستبعاد المتعمد والتعرض للنقد الهدام. ويشمل أيضًا سوء المعاملة فى أى موقف مثل التنمر الإلكترونى مما يخلق ضغطًا والشعور بالظلم. كما أن التنمر قد يترسخ فى الثقافات والبيئات التنظيمية ، مما يترتب عليه مشاكل عديدة :صحية ونفسية ضارة ، كما تسبب أيضًا إرهاقًا عاطفيًا وإحتراقًا وظيفيًا.

(Nielsen, M.B.& ,Poulakis, K.& Theodosios, I.,2013; Gardner, D.Ed. al, 2016)

٥/١/١/ ٤ التحرش Harassment

سلوك غير مرغوب فيه ، يسبب إهانة للفرد وإنتهاك لكرامته أو إخافة الآخرين . و ’يعد التحرش جزءًا من بيئة العمل السامة حيث لا يقتصر تأثيره على الفرد فحسب ، ولكن يمتد التأثير

إلى الرفاهية النفسية لمكان العمل بأكمله (Von Gruenigen, V.E.; Karlan, B.Y,2018; Burgess, E.O, et al.,2018)

ترى الباحثتان فى ضوء العرض السابق أن بيئة العمل السامة هى وصف للعلاقة بين العاملين ومكان العمل التى يتسم بالسلبية والتى تسود فيها بعض العوامل غير المرضية ، والتى يشعر فيها العاملون بعدم التوافق ، مما يلحق ضررًا بصحتهم البدنية والعقلية والنفسية .

٥/١/٢: التداعيات المترتبة على بيئة العمل السامة:

يترتب علي بيئة العمل السامة العديد من الآثار يمكن ذكرها على النحو الآتى:

٥/١/٢/١:الإخفاق فى تلبية الإحتياجات النفسية للعاملين ، الأمر الذى يؤدى إلى إستنزاف مواردهم ، وإنخفاض الوحدة الإجتماعية بينهم (Wang et al., 2020)

٥/١/٢/٢: انقطاع التعاطف مع الآخرين داخل المنظمة ، مما يخلق بيئة عمل عدائية .

٥/١/٢/٣: زيادة التوتر وتدهور صحة العاملين نتيجة التواجد فى بيئة عمل سامة ، مما يترتب عليه زيادة تكاليف الرعاية الصحية (Xu et al.,2019)

٥/١/٢/٤: قلة الفرص فى تحقيق معدلات الإنتاجية المطلوبة ، مما يؤدى إلى خلق بيئة تنظيمية غير صحية ، تضر بالنتائج التنظيمية(Poulakis, K., Theodosios, I,2013)

٥/١/٢/٥: زيادة التكلفة التنظيمية ، بسبب فقدان الصورة الإيجابية للمنظمة الناتجة عن السلوكيات السامة فى بيئة العمل.(Poulakis, K., Theodosios, I.,2013)

٥/١/٢/٦: التأثير سلبًا على مشاركة العاملين و إستبقائهم و ارتفاع معدلات التغيب عن العمل ، كما أن بيئة العمل السامة تحول دون إستفادة العاملين ببرامج التطوير، الأمر الذى يترتب عليه قلة الإلتزام بوظائفهم (Jehanzeb,2020)

٥/١/٣: أبعاد بيئة العمل السامة

'تعد سمية مكان العمل ظاهرة معقدة تعوق إنتاجية المنظمة وفعالية حياة العمل ، كما أنها متعددة الأبعاد ، تتأثر بالمستويات الفردية والجماعية التنظيمية (Kusy&Holloway,2009,p:2)

٥/١/٣/١ السلوكيات السامة للمديرين Toxic Behaviors of Managers

’ينشئ هذا النمط من المديرين بيئة عمل سلبية من خلال تدمير الروح المعنوية للعاملين ، حيث يتبنى سلوكًا عدائيًا تجاههم ، ذلك بسبب ما تخوله السلطة الإدارية لهم ، مما يسبب قلقًا لدي المرؤوسين ويلحق ضررًا بالنجاح الإدارى الفردى (Reyhanoğlu & Akın, 2016 ; Gündüz & Dede Korkut, 2014) ، كما اقترح (Parker,2021) ما ’أطلق عليه الإدارة بالإرهاب وهو مصطلح مرتبط بنمط المديرين الذى يتسم بالديكتاتورية والتى ’تعد عاملًا سامًا مهيمن. وذكر أيضًا (Macklem ,2005) ان المديرين الذين يضعون أهدافًا غير منطقية و يسعون كذلك لتحقيق أرباح غير معقولة ، يمثل ذلك مصدرًا للسمية فى بيئة العمل . وإتفاقاً مع هذا الرأى أشار (Hymow,Tz,2004) إلى أن هؤلاء المديرين منشغلون بمكانتهم وسلطاتهم ، ونتيجة لذلك يبقون مرؤوسيهم فى جهل بشأن القضايا الإستراتيجية والتكتيكية .

كما أشار (Gilbert et al.,2012) إلى أن هذه البيئات تحمل العاملين بأعباء عمل كثيرة، مع تقييدهم فى ذات الوقت بمواعيد نهائية ضيقة. فمن غير المرجح نجاح العاملين فى الحفاظ على التوازن بين الحياة والعمل ، نظرًا لتوقعات مديريهم بتقدم أولويات العمل على جميع الأولويات الأخرى للمرؤوسين. بالإضافة إلى شعور المديرين المفرط بأهمية الذات ، المبالغة فى تقدير الإنجازات أو المواهب ، وكذلك الحاجة الدائمة إلى الإهتمام والإعجاب ، وردود الأفعال الغاضبه عند التعامل مع النقد(Blais et al.,2008) حيث يتسم هؤلاء المديرون بالسلوك النرجسى ، ففى الوقت الذى يعززون ثقتهم بأنفسهم يحدون من كفاءة مرؤوسيهم فى العمل بسلوكهم هذا الهدام.

كما ذكر (Spiegel ,2011) أن الإشراف المسئ وسلوكيات التنمر والتحرش ’تعد من أشكال السلوكيات السامة للمديرين ، ومن ثم عندما يواجه المرؤوسون هذه السلوكيات السلبية ، فإن ذلك يدفعهم إلى إنتهاج سلوك إنتقامى كمحاولة للرد بالمثل على هذه المعاملة السامة تجاه المنظمة (AL khoury,2022)

٢/٣/١/٥:السلوكيات السامة لزملاء العمل Toxic Behaviors of Coworkers

لا يدرك الموظفون السامون أى إلتزام مهنى أو أخلاقى تجاه منظماتهم أو زملائهم ، حيث يحدد العاملون السامون علاقاتهم مع زملائهم إعتمادًا على محبتهم وثقتهم وليس على الهيكل التنظيمى (Housman &Dylan,2017) فى الوقت الذى يحاول فيه المرؤوسون ذوو الدوافع الإيجابية والأخلاقية التحدث ضد الموظف السام ، أو قد يحاولون إرضاءه تجنبًا للصراع ، مما يؤدى إلى إنسحاب الأفراد ذوى الدوافع الإيجابية بمرور الوقت ، نظرًا لشعورهم بأن الإدارة غير فعالة ، مما يسبب لهم شعورًا بإنخفاض التقدير، ومن ثم إنخفاض ولائهم للمنظمة (Arubayi,.D.O.,2023)

كما أنه قد لايكون هناك الكثير من الأفراد العدوانيين فى المنظمة والذى يؤدى إلى ظهور هذا النمط من البيئات ، ولكن النقص فى الإنصاف للضحايا يؤدى إلى إصابة المرؤوسين بمشاكل جسدية نتيجة التوتر والخشية أن يكون هؤلاء مستهدفين من قبل زملاء يهتمون لأمرهم فى

العمل(Whitman,2017) كما أنه وفقًا لنظرية التبادل الإجتماعى فإن المرؤوسين الذين يعانون من سلوك سام ويشعرون بأنهم محاصرون في بيئة سامة ، قد يطورون الرغبة فى المعاملة بالمثل بسلوك ربما يكون أكثر سلبية ، الأمر الذى يترتب عليه إرتفاع مستوى التوتر بينهم وبين أقرانهم (Naseer et al.,2018) كذلك عندما يكون تعامل المنظمة مع الصعوبات ردة للفعل وليس استباقيًا ، الأمر الذى يؤدى إلى تدمير قسم أو المنظمة بالكامل.

كما أكتشف (Moore et al ,2015) نتائجًا مماثلة ، الأمر الذى يشير إلى أن بيئة العمل السامة كانت نتاجًا لمواقف سامة لم يتم حلها ، أو نزاعات قد تم تجاهلها ، فوفقًا لنظرية الصراع المتصاعد التى أولت إهتمامًا للأحداث فى بيئة العمل ، والتى تفترض وجود عدة مراحل فى مواجهة المشكلات التى تنشأ، حيث تبدأ المرحلة الأولى بالعقلانية ، فى محاولة لإحتواء المشكلات ، وعند تصاعد الصراع ، فإن المرحلة الثانية تتميز بتدهور فى العلاقات الإجتماعية ، وعدم الإحترام تجاه المعتدى. وعندما يشعر الفرد المستهدف بالعدوان من قبل المعتدى ، فإنه فى هذه االحالة سيتبنى سلوكيات هجومية تجاه زملائه فى العمل (Maidaniu-Chirila,2023)

٣/٣/١/٥: المناخ السام Toxic Climate

عندما يفتقر المناخ التنظيمى إلى الآليات التى تدعم العاملين وتعزز من مناخ التعاون والتواصل بين أعضائه فإن ذلك سيمثل مناخًا تنظيميًا غير صحى وسام ، يخلق بيئة تتسم بالشك والتوتر ، والتى يكون لها إنعكاسات سلبية على مستوى الأداء الفردى والتنظيمى(Kazemi. et al.,2018; Hosny et al.,2023) ، كما ’تعد إنتهاكات العدالة التنظيمية مصدرًا للسمية فى مكان العمل ، نظرًا لأن المعاملة غير العادلة المدركة ، سواء كانت إجرائية أو توزيعية ، أو تفاعلية ، ’توجِد ردود أفعال عاطفية سلبية لدى المرؤوسين(Lawrence,2008) وبالتالى تكون الممارسة التنظيمية سامة للعاملين من خلال ظروف عمل يجبرون على تحملها.

تلعب الثقافة التنظيمية أيضًا دورًا فى تطوير سمية بيئة العمل ، ذلك من خلال التأثير على إستمرار مسببات التوتر ، فعندما تكون المشكلات مزمنة أو ممتدة عبر الزمان والمكان ، تصبح معززة بشكل متبادل (Stein,2007) ، كما ’يعد عدم تعزيز التنوع والمساواة، وكذلك شعور العاملين بعدم الإحترام وإتباع المنظمة سلوكيات غير أخلاقية ، وعندما تتبنى المنظمات السامة إجراءات لحل المشكلات فإنها تكون مدفوعة بالخوف ، ونادرًا ما ينتج عن ذلك قرارات صائبة ، كما أشار (Wilson,2017) أيضًا إلى أن القيادة السامة على سبيل المثال تمثل مشكلة فى منظمة تفتقر إلى آليات السيطرة عليها بصفتها تمثل قوة ديناميكية تشكل سلوك العمل . فقد تؤثر الثقافة التنظمية بطرق تمكن من تطوير السمية ذلك من خلال دعم السلوكيات الهدامة وتثبيط السلوكيات التى قد تمثل علاجًا. كما أشار (Mcclure,1999) إلى أن الثقافة التنظيمية الداعمة للسلوك المدمر تلعب دورًا أيضًا فى ذلك . كما اقترح (Padilla,2007) أن هناك ما يسمى بالمثلث السام، فالضرر الذى يلحقه القادة

المدمرون ليس مرجعه فقط سماتهم الشخصية ، ولكن أيضًا بسبب إتباع الداعمين الذين لا يواجهون هذا السلوك وكذلك بسبب أيضًا البيئات التى تمكن هؤلاء من ذلك.

كما اوضح (Hertick,2023) أن بيئات العمل السامة غالبًا ما تنبع من ثقافة سامة داخل المنظمة ، مما يعكس السلوكيات والأفعال التى يتسامح معها القادة ويعززونها بهدف السيطرة على الآخرين وإستغلالهم ، والتى غالبًا مع تتعارض مع مبادئ المنظمة.

٥/١/٣/٤: العوامل الهيكلية الإجتماعية السامة Toxic Social –Structural Factors

ينشأ ضعف التواصل بين الأفراد ، وكذلك الإفتقار إلى الدعم الإجتماعى والشعور بالوحدة ، نتيجة عدم وجود علاقات إجتماعية واضحة ، والشعور بالعزلة نتيجة التقليص المتعمد للشبكات الإجتماعية ، وهى تمثل عوامل يمكن أن تكون سامة للعاملين (Hawkley et al., 2008) تؤثر على صحتهم البدنية والنفسية ، كما تمثل أيضًا المنافسة الداخلية و نقص الموارد سمومًا فى مكان العمل، بالإضافة إلى عدم فعالية عمليات الإنتاج أو أنها قد تكون مرهقة ، كما هو فى الحال عندما تتم جدولة عمليات الإنتاج بطريقة غير ملائمة ، كذلك عندما تكون أنظمة الرقابة قسرية بشكل مفرط.

٥/٢: الإستقالة الصامتة Quiet Quitting

يمثل دوران العاملين تحديًا مستمرًا للمنظمات فى ظل ديناميكية سوق العمل ، فبينما تتميز بعض حالات مغادرة العاملين للمنظمة بطريقة مفاجئة وبتعبيرات صريحة عن عدم الرضا ، فإن هناك شكلًا آخر غالبًا ما يمر دون أن ’يلاحظ ، هذه الظاهرة التى عرفت بالإستقالة الصامتة (Bhatt, Meha et al., 2024)

أثرت ظاهرة الإستقالة الصامتة على مختلف القوى العاملة العالمية ، بما فى ذلك الولايات المتحدة والمملكة المتحدة (Lord,2022 ; Schwer,2022) ، فقد أشار (The Gallup Repot 2023) إلى أن ما لايقل عن نصف القوى العاملة الأمريكية تتألف من مغادرين صامتين ، حيث ’صنِف العاملون بما يمثل ٣٢٪ من إجمالى القوى العاملة على أنهم منخرطون فى نشاط ، بينما كان هناك ما يمثل ١٨٪ غير منخرطين فى نشاط .ووفقًا للبيانات الطولية للتقرير يمثل هذا أدنى مستوى من المشاركة شهدها العقد الماضى ، الأمر الذى يشير إلى إتجاه بدأ يتغلل فى القوى العاملة.

كما إكتسبت هذه الظاهرة إعترافًا متزايدًا فى فى بيئات الأعمال الآسيوية أيضًا ، مع إقرار إنتشارها فى القطاعات المختلفة للمنظمات ، بما فى ذلك اليابان وكوريا الجنوبية والصين والهند (Bhatt, Meha etal.,2024). ، و اتسع نطاق ممارسة الإستقالة الصامتة عالميًا ، فإن ما يقرب من ست عاملين من كل عشرة فى القوى العاملة العاملة يتألفون من من مغادريين صامتين (Gallup 'workplace report, 2023)

٥/٢/١: مفهوم الإستقالة الصامتة:

قامت الباحثتان بمراجعة العديد من الأدبيات التى تناولت المفاهيم المرتبطة بالإستقالة الصامتة ، حيث أشار (Hamouch et al.,2023) إلى أنها ظاهرة يلبى المرؤوسون بمقتضاها الحد الأدنى من توقعات وظائفهم ، لكنهم يمتنعون فى ذات الوقت عن الإنخراط فى أنشطة تتعلق بمسؤوليات إضافية ، أو المشاركة فى أنشطة تطوعية تتجاوز مسؤوليات عملهم المعتادة ، بالإضافة إلى التفاعل المحدود مع الزملاء والمشرفين.

واتفقا (Formica &Sfodera,2022) مع المفهوم السابق ،حيث أشارا إلى أن الإستقالة الصامتة عقلية يتعمد فيها المرؤوسون حصر أنشطة العمل فى وصف الوظائف الخاصة بهم ، مع الوفاء بالتوقعات المحددة مسبقًا دون تجاوزها ، وذلك بهدف الحفاظ على وضعهم الوظيفى الحالى ، مع إعطاء الأولوية لرفاهيتهم على أهداف المنظمة.

كما ميز الباحثون بين الإستقالة الصامتة والإستقالة الفعلية ، حيث أشاروا إلى أنهما ظاهرتان متبانيتان، فوفقًا للإستقالة الصامتة لايترك العاملون وظائفهم ، ولكنهم لا يتجاوزون مسؤوليات العمل المنصوص عليها فى الوصف الوظيفى . بينما يعرب العاملون صراحةً فى حالة الإستقالة الفعلية عن نواياهم فى ترك وظائفهم الحالية والبحث بنشاط عن وظائف جديدة (Galanis et al., 2023; Klotz & Bolino,2022; Xuyen et al., 2023)

كما أشار (Anand et al.,2024) إلى أن الإستقالة الصامتة جهد فردى وليس جماعيًا ، ينطوى على المغادرة النفسية للعمل والمنظمة من خلال الإنفصال الوظيفى.

و أشار (Molchan&Clore,2023) إلى الإستقالة الصامتة هى تمرد هادئ لقوى عاملة مرهقة بحاجة إلى ظروف عمل أكثر ملائمة تتوافق مع قيمها وأهدافها الشخصية .

و اوضح (Johore et al.,2023) أيضًا فى هذا السياق أن المرؤوسين يلجأون إلى الإستقالة الصامتة ، بهدف إنشاء مساحة نفسية عن مكان العمل وإعطاء الأولوية لتحسين رفاهيتهم وصحتهم العقلية. كما بين (Hamouche et al.,2022) أن المرؤوسين قد يلجأون إلى الإستقالة الصامتة لتجنب ضغط العمل والإرهاق العاطفى ، فقد يختار المرؤوسون تجنب هذه المصادر وذلك بغرض حماية حالتهم الصحية.

و أضاف (Johar et al.,2023) أن الإرهاق العاطفى يؤدى إلى الإنفصال عن العمل وتجريده من هويته ، مما يحفز إتخاذ قرارات الإستقالة الصامتة. كما حدد (Boy & Sunman ,2023) العلامات الرئيسة التى تشير إلى الإستقالة الصامتة ، والتى تتضمن رفض المهام التى تتجاوز الوصف الوظيفى التقليدى ، وعدم العمل خارج أوقات العمل ، بالإضافة إلى مغادرة العمل فى الوقت المحدد ، وكذلك إظهار التردد فى العمل.

يظهر العرض السابق أن بعض الباحثين قد تناول مفهوم الإستقالة الصامتة فى إطار الدوافع التى تكمن خلف تبنيها (Molchan &Clore,2023;Hamouche et al ,2023;Johore et al.,2023)، بينما تناولها البعض الآخر فى إطار المظاهر التى تشير إلى توفرها فى بيئة العمل.

ومن ثم ترى الباحثتان فى ضوء ما سبق أن الإستقالة الصامتة نهج سلوكى يتبناه العاملون، يمثل إجراءًا إحترازيًا ، محاولة منهم للتخفيف من الآثار السلبية لترك العمل ، من خلال الوفاء بالحد الأدنى من معايير الإنتاجية أو المتطلبات التى تحددها وظائفهم ، مع سعيهم فى ذات الوقت لتحقيق توازن صحى بين عملهم وبين حياتهم الشخصية.

٢/٢/٥: أسباب الإستقالة الصامتة

أشارت الدراسات السابقة إلى أن هناك مجموعة من التحديات فى مكان العمل ساهمت فى ظهور الإستقالة الصامتة تتمثل في:

١/٢/٢/٥: افتقار تعليمات العمل إلى الوضوح ، وكذلك الأهداف المتوقعة ، كما تنشأ أيضًا الإستقالة الصامتة فى بعض الأحيان جراء تولى المرؤوسين مسؤوليات تتجاوز قدراتهم ، أو إضطرارهم إلى العمل فى بيئة عالية الأداء وشديدة التنافسية ، ذلك فى غياب مخططات واضحة لمتطلبات العمل وتوقعاته ، مع عدم وجود توجيهات كافية حول كيفية أداء العمل بكفاءة ، الأمر الذى يشعر معه المرؤوسون بالتخبط ، ومن ثم يقل حماسهم للعمل (Anand et al.,2024; Esen,2023; Galanis Castoreum et al.,2024)

٢/٢/٢/٥: الإرهاق الناتج عن طول ساعات العمل وعدم إنتظامها ، وبدلًا من ترك العمل يلجأ المرؤوسون إلى هذا السلوك ، كذلك تضارب الأدوار وانخفاض الثقة التنظيمية (Prentice, Catherine et al.,2024)

٣/٢/٢/٥: عدم التوافق بين أهداف عمل المرؤوسين الشخصية و الأهداف التنظيمية ، وكذلك أيضًا عدم إتاحة فرص المشاركة فى عملية صنع القرار (Kukulkan & Chimpalee,2023; Esen, 2023) علاوة على ذلك فإن المنظمات التى تظهر قليلًا من الإرتباط بعامليها ، أو قد لا تدعمهم أو لا تثق بهم ، فإن المرجح أن تشهد عددًا أكبر من العاملين الذين ينخرطون فى الإستقالة الصامتة ,(Srivastava et al., 2024 ;Galanis, et al.,2024).

٤/٢/٢/٥: عدم وجود أنظمة كافية لدفع أجور العمل والمكافآت ، فعندما 'يطلب منهم عملًا يتجاوز مسؤولياتهم المحددة فإنهم يتوقعون الحصول على مكافآت تكون كافية مقابل الجهد الإضافى المبذول. فإذا لم 'تقدر المنظمة ذلك الجهد وإثابتهم عليه ، فسيترتب على ذلك رفض المرؤوسين تجاوز حدودهم فى العمل ، مما يؤدى إلى الإنخراط فى سلوك الإستقالة الصامتة Esen,2023;Atalay & Dagistan,2024)

٥/٢/٢/٥: نقص فرص التطور والنمو فى الحياة المهنية ، كما أن العمل فى ذات المنصب لفترات طويلة مع مسؤوليات عمل متكررة دون الحصول على فرصة للتطوير والترقية من شأنه التأثير على حماس المرؤوسين وإلتزامهم ومن ثم زيادة المغادرة الصامتة ;Vraka et al., 2024) .Kachhap&Singh,2024)

٦/٢/٢/٥: تعرض الموارد للفقد أو التهديد: تُعَد الكفاءة الذاتية والإستقلالية والتحكم فى الوظيفة وكذلك العمل الهادف وفقًا لنظرية (COR) بمثابة موارد ضرورية للنجاح ، ففى حالة تعرضها للفقد أو التهديد، فسيطبق المرؤوسون إستراتيجيات دفاعية لحماية مواردهم المتبقية والحفاظ عليها.ومن ثم الإنخراط فى سلوك الإستقالة الصامتة.(Halbesleben et al.,2014; Hob Foll et al.,2018)

٧/٢/٢/٥: ضعف القيادة والإدارة: تنتج الإستقالة الصامتة عن عدم قدرة المديرين على بناء علاقات هادفة مع المرؤوسين ، فعندما يتعرض المرؤوسون لسوء المعاملة والممارسات غير العادلة ، يخفضون من جهدهم فى العمل ومن المرجح إختيار الإستقالة الصامتة ، بغرض حماية أنفسهم من المعاملة غير العادلة مع إستمرارهم فى تأمين أجورهم ، لأنه قد يكون من الصعوبة الإستقالة والحصول على فرصة عمل ، ذلك لأنهم بحاجة إلى أجور تكفل لهم تلبية إحتياجاتهم الشخصية (Zenger&Folkman,2022) كما أنها قد تكون بديلًا عن التعبير عن الإستياء بشكل صريح عند إعتقادهم بأن المنظمة لا تقدر مساهماتهم ولا تعزز رفاهيتهم أيضًا(Talukder, Farid,2024)

٨/٢/٢/٥: تحول العمل التقليدى مع بدء جائحة COVID-19 من المكتب إلى العمل فى المنزل مما أدى إلى غياب الحدود الواضحة بين العمل والحياة الشخصية، فعندما يعانى العاملون من الإرهاق والعمل لفترة طويلة فإنهم قد يعيدون تقييم مسؤولياتهم فى العمل وحياتهم الشخصية ، مما يدفعهم إلى الإستقالة الصامتة للتعبير عن حاجتهم إلى توازن صحى بين العمل والحياة Hamouche et) al,2023)

٩/٢/٢/٥: **العوامل الشخصية** حيث تجدر الإشارة إلى أن الصراع الناشئ بين العمل والأسرة ، وإخفاق المرؤوسين فى التعامل مع الضغوط العائلية ، مما يترتب عليه الشعور بالإرهاق نتيجة الضغط النفسى والجسدى، ومن ثم عدم التمكن من أداء مهام العمل كما هو متوقع مما يؤدى إلى الإستقالة الصامتة . بالرغم من أنه قد يكون من بين هؤلاء من لديهم سجلات أداء عمل مثالية (Karami, et al. 2024).

٣/٢/٥ : الآثار المترتبة على الإستقالة الصامتة:

١/٣/٢/٥: تؤثر الإستقالة الصامتة فى المقام الأول على المرؤوسين الذين ينخرطون فيها، حيث يعانى هؤلاء من الإنفصال تدريجيًا عن العمل ، بالإضافة إلى نقص الحماس لديهم (Verd,2023) .

٢/٣/٢/٥: تمثل الإستقالة الصامتة حجر عثرة أمام فرص المرؤوسين فى تطوير مسيرتهم المهنية ، ذلك لعدم قدرتهم على على منافسة الذين يعربون عن رغبتهم المستمرة فى تقديم إسهامات إضافية.كما تؤدى التداعيات السلبية للإنقطاع الصامت عن العمل إلى عواقب أخرى تتمثل فى التأثير على معنويات وديناميكية فريق العمل نتيجة إنخفاض جهد العمل الناتج عن هذا السلوك (Galanis,Moisoglou, et al ., 2024; Kach nap & Singh,2024)

٣/٣/٢/٥: يواجه العاملون الذين يواصلون العمل الجاد تحديًا جراء ذلك، بسبب إضطرارهم إلى القيام بعمل إضافى لضمان تحقيق النتائج المتوقعة ، مما يترتب عليه الشعور بالإستياء تجاه هؤلاء الذين لا يساهمون بذات القدر من العمل والشعور أيضًا بحالة من الضغط والتوتر (Serenk,2024). بل قد يتطور الأمر وينتشر هذا السلوك بينهم عندما يلاحظون تجربة زملائهم الآخرين بما يسمى بالعدوى العاطفية (Hernando & Constantinidec,2021)

٤/٣/٢/٥: إنخفاض إنتاجية المنظمة وقدرتها التنافسية ، فقد تحتاج المنظمة إلى إنجاز المهام فى وقت يسمح لها بالمنافسة ، إلا أن عدم رغبة المغادرين الصامتين فى أخذ زمام المبادرة وتولى أعمال إضافية أو تقديم أفكار جديدة يحول دون تحقيق ذلك (Galanis,Moisoglou et al.,2024)

ومن ثم ترى الباحثتان فى ضوء العرض السابق أن الإستقالة الصامتة تمثل تحديًا للمنظمات ،حيث يترتب عليها إنخفاض الإنتاجية نظرًا لأن المستقيلين الصامتين لا يحققون سوى الحد الأدنى من متطلبات وظائفهم ، كما أن إلقاء العبء على المرؤوسين الجادين للإضطلاع بأعمال يرفضها زملاؤهم المستقيلون من شأنه خلق بيئة عمل تتسم بالسلبية والتوتر.كما يمكن القول أيضًا أن إنخفاض الشغف يؤدى إلى عدم المبادارة وطرح أفكار جديدة ، مما يمثل عائقًا أمام الإبتكار الذى يمثل أساس بناء النجاح والقدرة على المنافسة. كما أن قدرة المنظمة على إشباع حاجات العملاء تتوقف بشكل كبير على مهارات العاملين ، لاسيما المنظمات الخدمية ، فرفض المرؤوسين القيام بمجهودات عمل إضافية من شأنه التأثير على رضا العملاء وسمعة المنظمة.

وبالرغم من الآثار السلبية التى ذكرت آنفًا للإستقالة الصامتة ، إلى أن بعض الدراسات أشارت إلى أنها قد تكون بمثابة إنذار للمنظمة يحثها على إعادة تقييم ممارسات الإدارة وتحديد التحديات الإدارية التى تواجهها (Price,2022 ; Wieczorek,2024) كما أنها تمنح المرؤوسين فرصة التركيز على المهام الأساس دون إرهاق أنفسهم ، والإنسحاب من متطلبات العمل غير الصحية والمعاملة غير العادلة ، كما تمنحهم أيضًا تحسين التوازن بين العمل والحياة الشخصية. ومن ثم ترى الباحثتان أن الإستقالة الصامتة تمثل فرصة لإعادة ضبط للعقد النفسى بين المنظمة والعاملين للحفاظ عليهم أكثر إنخراطًا فى العمل.

٣/٥ الإغتراب فى مكان العمل : Alienation in the workplace

يعبر الإغتراب فى مجال العمل عن شعور العامل بالعزلة عن ذاته و زملائه فى العمل و المنظمة ككل ، و ينعكس ذلك بالسلب على معدل الأداء . و هناك تزايد لظاهرة الإغتراب فى المنظمات بصورة عامة و خاصة فى الآونه الأخيرة (Farhood, 2012) ، و يعتبر الإغتراب فى مكان العمل من اصعب انواع الإغتراب كونه يؤثر على العلاقة بين العامل و انتاجيته المادية و الذهنية فى العمل و بالتالى يشعر العامل بالغربه عن زملائه و العزلة و الإنطواء، و بالتالى يصبح غير قادر على الانسجام مع نفسه و مع البيئة المحيطه به مما يؤثر على ادائه (Shehada & Khafaji, 2015).

١/٣/٥ مفهوم الإغتراب فى مجال العمل :

يعرف (نجيب بن ظاهر و حمزة عمرى ، ٢٠١٧) الإغتراب بأنه : حالة من الإستنزاف العاطفى و العقلى و البدنى التى تؤدى إلى فقدان الرغبة فى العمل كرد فعل للضغوط الوظيفية على المدى البعيد. كما يعرفه (سهير حواله ، ٢٠١٩) بأنه : مجموعة الأعراض النفسية التى تشمل الإجهاد العاطفى و الإستجابه العدائية تجاه الآخرين ، و الشعور بإنخفاض الإنجاز الشخصى . و يضيف (املاك الصلال و على الشايع، ٢٠٢١) بأن الإغتراب فى مجال العمل هو ظاهرة سلبية تنتاب المرؤوس اثناء العمل و تجعله يفقد الإنتماء بالوظيفة التى يعمل بها و يشعر بالعزلة و عدم القدرة على التواصل مع الآخرين .

و ترى (هيام الحايك ،٢٠٠٧) الإغتراب فى مجال العمل بأنه حالة من الإضطراب و التوتر و عدم الرضا الوظيفى التى تصيب العاملين فى المجال الإنسانى و الإجتماعى ناتجة عن الأعباء النفسية و التى تؤدى إلى فقدان طاقته ، مما ينحدر به إلى مستوى منخفض من الإنتاجية و الأداء .

و هو عبارة عن ظاهرة طبيعية ناتجة عن إضطرابات ذهنية و نفسية و مادية يتعرض لها العامل اثناء عمله مما يؤثر على ادائه و قدراته فى العمل ، و بالتالى ينعكس بشكل سلبى على مستوى شعوره بالرضا عن عمله (نور حسن ، مصطفى صالح ، ٢٠٢٠) .

٢/٣/٥ اسباب و عوامل الإغتراب فى مكان العمل :

تتعدد الأدبيات التى اوضحت الأسباب و العوامل التى تساهم فى خلق الشعور بالإغتراب فى مكان العمل و منها دراسة (سهير حواله ، ٢٠١٩) ، و دراسة (نور حسن ، مصطفى صالح ، ٢٠٢٠)، و التى يمكن ايجازها فى النقاط الآتية :

١/٢/٣/٥ سوء التواصل: يؤدى عدم وجود تواصل فعال بين المنظمة و العاملين إلى شعورهم بالإنفصال عن المنظمة .

٢/٢/٣/٥ إغفال آراء المرؤوسين : يشعر العامل بالإنفصال و العزلة عن بيئة العمل عندما لا تبدى المنظمة الإهتمام بسماع آراء العامل او الإهتمام بمشاركة افكاره و التعبير عن مخاوفه و بالتالى تترسخ فى ذهنه ان المنظمة لا تحترمه و يؤدى ذلك بالشعور باللامبالاه و إنخفاض الدافع .

٣/٢/٣/٥ مناخ العمل السئ : من اكثر العوامل المسببة للشعور بالإغتراب فى مكان العمل عمل المرؤوس فى ظل بيئة و مناخ غير صحى يسوده الصراعات و العلاقات السيئة بين العاملين و ينعكس ذلك على رغبته فى الإنعزال عن زملائة و عمله .

٤/٢/٣/٥ ضعف التوازن بين العمل و الحياة الشخصية : يشعر العامل بالإغتراب فى مكان عمله عندما لا يستطيع تحقيق التوازن بين العمل و حياته الشخصية ، نتيجة تكليفه بالكثير من الواجبات التى تفوق قدراته او اذا كان يعمل فى وظيفة روتينية يكرر مهامها بشكل يومى و بالتالى يعجز عن القيام بهذه المهام و كذلك عدم قدرته على النمو الوظيفى، مما يزيد من ارهاقه و شعوره بالإغتراب .

٣/٣/٥ ابعاد الإغتراب فى مكان العمل :

تتعدد الدراسات التى اوضحت ابعاد الإغتراب فى مكان العمل او الإغتراب الوظيفى ، و من الدراسات التى اطلعت عليها الباحثتان تبين وجود اختلاف فى عدد الأبعاد التى تم الإعتماد عليها لقياس الإغتراب فى مكان العمل ، فأشارت دراسة (Mohamed & Abou Shaheen, 2022) و دراسة (Yuruk & Kurgan, 2020) و التى اوضحت ان الأبعاد تتمثل فى (العجز ، اللامعنى ، إغتراب الذات) ، كما اوضحت دراسة (هالة على ، ٢٠٢٣) ان ابعاد الإغتراب فى مكان العمل تتمثل فى (العجز ، فقدان المعنى ، العزلة الإجتماعية)، كما اشارت دراسة (نور حسين و مصطفى صالح، ٢٠٢٠) إلى ان الأبعاد الخاصة بالإغتراب فى مكان العمل تتمثل فى (إنعدام القوة ، ضعف المعنى ، فقدان المعايير ، الإغتراب عن الذات ، العزلة) ، و سوف تتبنى الباحثتان ابعاد الإغتراب فى مكان العمل المتمثلة فى (فقدان القوة ، الإغتراب عن الذات ، العزلة الإجتماعية ، اللامعيارية) و ذلك لكونهم اكثر الأبعاد إستخداماً و اكثرهم إرتباطاً بمجال التطبيق ، و فيما يلى عرض مفصل لهذه الأبعاد :

١/٣/٣/٥ فقدان القوة : يشير فقدان القوة إلى شعور العامل بالعجز و عدم القدرة و ذلك نتيجة الظروف التى يتعرض لها العامل ، مما يجعله غير قادر على القيام بالمهام و الأنشطة التنظيمية و إتخاذ القرارات الهامة التى تتعلق بمستقبله فى المنظمة ، مما يؤدى إلى العجز عن تحقيق اهدافه و تحقيق ذاته (Averbuch, 2017) ، و يعرف (Vaikhan & Soltani, 2015) فقدان القوة بأنه : إفتقار المرؤوس إلى تحقيق الإستقلاليه فى عمله ، و محدودية حصوله على الحرية فى ممارسة بعض الأنشطة الهامة داخل المنظمة .

٢/٣/٣/٥ الإغتراب عن الذات : يعنى شعور المرؤوس بالانفصال عن ذاته نتيجة لتعرضه للضغوط الإجتماعية و القيم المتواجدة داخل محيط العمل ، مما يؤدى إلى فقدان الذات الحقيقية و الإحساس بالضيق (Saari, 2015) ، مما ينعكس ذلك بالسلب على قدرة المرؤوس على الإبداع و الإبتكار و يزيد من عدم قدرته على إظهار إمكانياته و قدراته (Yuruk & Kurgan, 2020).

٣/٣/٣/٥ العزلة الإجتماعية : و تعنى شعور المرؤوس بالوحدة فى مكان عمله ، و الإبتعاد عن العلاقات الإجتماعية داخل المنظمة ، لأن هذه العلاقات اصبحت غير محققة لإحتياجاته و رغباته (هالة على ، ٢٠٢٣).

٤/٣/٣/٥ اللامعيارية : و تحدث نتيجة لوجود فجوة بين الغايات و الوسائل فيشعر العامل بضياع القيم و المعايير، و كذلك لعدم وجود ضوابط و معايير و قيم واحدة محددة حاكمة لكافة العاملين ، مما يؤدى بالعامل الى الشعور بالفشل فى إدراك و فهم القيم التى يؤمن بها و عدم قدرته على الإندماج معها فى عمله فيتسبب ذلك إلى ضعف ثقته فى المنظمة مما يؤثر على مستوى ادائه و قدرته (املاك الصلال و على الشايع، ٢٠٢١).

٤/٥ نمط الشخصية : Personality Style

تحدد انماط الشخصية دوراً هاماً فى سلوك المرؤوسين تجاه اعمالهم داخل المنظمة ، و يختلف سلوك المرؤوسين تبعاً لإختلاف هذه الأنماط (Louwen et al., 2023) ، كما يساعد فهم الشخصيات فى المنظمة و أتباع طريقة و منهج معين للتعامل مع هذه الشخصيات ان يكون مؤشراً مساعداً لزيادة احتماليه بقاء العاملين داخل المنظمة (الشرقاوى ، ٢٠٢١). و قبل التطرق إلى تعريف الأنماط الشخصي لابد من توصيح مفهوم الشخصية ، فيعرف (شعبان و آخرون ، ٢٠٢٤) الشخصية بأنها: مجموعة من السمات التى تكون الأفراد و التى تختلف من شخص لآخر ، حيث ينفرد كل شخص بمجموعة من الصفات و السمات التى تميزه عن الآخر .

كما يعرف (Kamaraj, 2017) الشخصية بأنها طريقة مميزة فى التفكير و السلوك ، تظهر فى التفاعلات مع الآخرين و تميز الفرد عن غيره ، و يمكن ملاحظتها فى علاقات الأشخاص بالبيئة المحيطه بهم و بالجماعات الإجتماعية و العلاقات داخل مناخ معين .

١/٤/٥ مفهوم انماط الشخصية :

تعتبر انماط الشخصية من العوامل الأساس الهامة التى تشير إلى سلوك الأفراد و تحدده ، فهى تشير إلى الأفكار و العواطف و القيم الشخصية و السلوكيات التى تميز كل فرد عن غيره من الأفراد . كما تحدد كيفية تفاعل العاملين مع زملائهم داخل المنظمة و تحديد اسلوبهم فى العمل و كيفية إستجاباتهم للمواقف و الأحداث (Lee et al., 2020) ، كما يشير (Harini et al., 2018) إلى ان انماط الشخصية هى مجموعة من الخصائص العقلية و السلوكية و الجسدية التى ينفرد بها

الأفراد عن اقرانهم. و يرى (هينداوى ، ٢٠١٧) ان انماط الشخصية هى تنظيم متكامل من الصفات و الخصائص و التركيبات العقلية و الإجتماعية للفرد و التى تميزيه عن غيره من الأفراد تميزآ واضحآ.

و عرفها (عبد العزيز ، ٢٠٢٠) بأنها مكون داخل الفرد منها الايجابى و منها السلبى و كذلك فطرى او مكتسب سوى او غير سوى ، و عن طريقها يمكن التمييز بين الأفراد من خلال وصف سلوكهم و التنبؤ ببعض من هذا السلوك . و يرى (Maggio et al., 2022) انها انماط سلوكية ثابته تعبر عن مدى إستعداد المرؤوس فى مواقف عديدة ، و يمكن الاستدلال عليها من ملاحظة سلوك الفرد ، و كل سمة هى وحدة بنائية اساسية فى الشخصية سواء كانت فطرية او مكتسبة.

نخلص مما سبق ان انماط الشخصية هى عبارة عن مجموعة من السمات و الخصائص التى تختلف من فرد لآخر و تميز الأفراد عن بعضهم البعض و هى التى تحدد طريقة تصرفات و سلوك الأفراد سواء داخل المنظمة او خارجها .

٢/٤/٥ انواع انماط الشخصية :

اشارت العديد من الأدبيات و الدراسات السابقة فى التعرف على انماط الشخصية و اهميتها و دورها فى بيئة و مناخ العمل ، مثل دراسة (Farrukh et al., 2017) ، و دراسة (Theravadas & Kamaraj, 2017) ، و دراسة (Syed et al., 2015) ، و دراسة (Harini et al., 2018) إلى ان اهمية و دور انماط الشخصية فى مكان العمل فيما يتعلق بالقيادة و الأداء و التحفيز و إدارة الصراع و العمل الجماعى و كذلك تم الإتفاق فى هذه الدراسات على تحديد الأبعاد الخاصة بأنماط الشخصية و التى تتمثل فى نموذج الخمس سمات الكبرى للشخصية و تتمثل هذه السمات او الأنماط فى الآتي:

١/٢/٤/٥ الإنبساطية : Extraversion

تميل هذه الشخصية إلى تفضيل التعامل فى المواقف الإجتماعية المختلفة ، و يتميز اصحاب هذه الشخصية بالإنفتاح و الإيجابية و الدفء و البحث عن الإثاره ، و لديهم إستعداد لتحمل المخاطر الجسدية و الإجتماعية ، و كذلك القدرة على التكيف مع البيئة المحيطه و القدرة على إقامة علاقات و روابط إجتماعية مع الآخرين (Smillie et al., 2019) و (Dauman, 2003) ، و يؤكد (عبد الغنى ، ٢٠٠٧) ان الشخصية الإنبساطية يتميز افرادها بالقدرة على التعايش فى حالات مزاجية ايجابية و لديهم مستوى مرتفع من الرضا الوظيفى و الولاء التنظيمى و كذلك اصحاب هذه الشخصية يستطيعون النجاح فى الوظائف التى تتطلب تفاعلآ إجتماعيآ مثل وظائف البيع و العلاقات العامة و التفاعل مع العملاء.

٢/٢/٤/٥ القبول : Agreeableness

يتمتع هذا النمط من الشخصية ببعض السمات المتمثلة فى التواضع و الإستقامة و الإيثار و الثقة و التعاطف (Kaufman et al., 2019) ، كما يرى (الشيمى ، ٢٠٢٠) ، ان الشخصية التى تتسم بالقبول اصحابها يتمكنوا من حل المشكلات و إدارة الصراعات و يضيف (هنداوى، ٢٠١٧) إالى قدرة هؤلاء الأفراد على التوصل إلى حلول ترضى الجميع ، و ترى الباحثتان إلى ان الشخصية ذات القبول تمتلك القدرة على الإهتمام بالآخرين و بناء علاقات طبية مع الجميع و هى شخصية غير انانية و متعاونه على كافة الأصعدة.

٥/٢/٤/٣ العصابية : Neuroticism

تظهر هذه الشخصية مجموعة من السمات المتمثلة فى العصبية ، العزلة ، القلق و التوتر ، الإندفاعية ، العدائية ، كما تتسم بتقلبات سريعة فى المزاج و المشاعر ، و هى شخصية تميل لعدم القدرة على ضبط النفس و الميل إلى الشكوى (Johan et al., 2013) و يضيف Altenas et al., 2022) ان نمط هذه الشخصية يتسم بالإحباط و الإكتئاب و الضغط النفسى و الغضب و ترى الباحثتان ان الشخصية العصابية تميل إلى الإنسحاب من الصراعات و من مواجهة المشكلات و الضغوط و ذلك نظرآ لإفتقارهم إلى الثقة بالنفس.

٥/٢/٤/٤ الضمير الحى : Conscientiousness

يتسم نمط هذه الشخصية بالتواضع و اليقظة و الكفاءة و الإنجاز و الإلتزام و القدرة على التخطيط الجيد و التحكم فى الإنفعالات (Yuqi et al., 2022) و بالتالى ينعكس ذلك على الأداء الأفضل فى العمل و الشخصية الإيجابية فى العلاقات و مستوى مرتفع من الكفاءة الذاتية المهنية (Sui et al., 2021)) ، و ترى الباحثتان ان الضمير اليقظ فى العمل يرتبط ارتباطآ وثيقآ بالرفاهية و الإنظباط و الإلتزام التنظيمى.

٥/٢/٤/٥ الإنفتاح على الخبرة : Openness to experience

يعتبر هذا البعد هو اكثر الأبعاد اهمية ، لأنه 'يعد بعدًا اساس و رئيس و مشترك فى نموذج السمات الخمس ، و يعتبر اكثر الأبعاد استخداماً فى الدراسات و الأدبيات السابقة فى انماط الشخصية، و يتضمن سمات الفضول ، الإبداع و الإبتكار ، و كذلك يتمتع الأشخاص فيه بالتسامح و الإبتعاد عن الغموض و القدرة على تكوين علاقات اجتماعية جيدة مع الجميع (هنداوى و آخرون ، ٢٠١٧)، و يناسب هذا النمط الوظائف التى تتطلب المخاطرة و التغيير .و ترى الباحثتان ان اصحاب هذا النمط يتسمون بالقدرة على تحمل المخاطرة و القدرة على الإبتكار و الإبداع و التغيير ، لذلك يمكن الإستعانة بالأفراد الذين يتمتعون بصفات هذا النمط بالعمل فى القيادة .

٥/٥ بيئة العمل السامة و الإستقالة الصامتة :

’تعد بيئة العمل السامة العامل الأكثر أهمية الذى يدفع العاملين إلى الإستقالة الصامتة ، ويتجلى تأثرهم بهذه البيئة فى عدم إنخراطهم فى عملهم، أو فى مشاركتهم فى مناقشات سلبية حول صاحب العمل ذلك عبر المنصات . كما ’تعد بيئة العمل السامة مؤشرًا قويًا فى التنبؤ أيضًا بمعدل دوران العاملين. و’يعد عدم التقدير للأفراد ذوى الأداء العالى عاملًا ثقافيًا إضافيًا ، والذى من المرجح أن يؤدى إلى عدم الإعتراف بنجاح العاملين وتقديرهم ومن ثم مغادرة أكثر المرؤوسين إنتاجية داخل المنظمة (Jathushan & Kengtharan,2024) .

يتعرض العاملون في بيئة العمل السامة لأعباء عمل ثقيلة ، أو قد يتعرضون للتنمر ، أو لثرثرة سلبية ، الأمر الذى من شأنه التأثير على مشاركتهم. كما يلجأون على المدى الطويل إلى الإستقالة الصامتة لتجنب ثقافات بيئة العمل السامة والضغط العالى فضلًا عن أن الشعور بالمعاملة غير العادلة والتقليل من القيمة وعدم التقدير، أو عدم إحترام الزملاء والمديرين ، مما يعجل من الإستقالة الصامتة .(Compton et al.,2023)

أشارت دراسة (Nimiety al.,2024) إلى أن السلوك غير الأخلاقى للزملاء الناجم عن ثقافة وبيئة عمل سامة ، أدى إلى ظهور ممارسات غير صحية فى مكان العمل ، حيث أدت المنافسة غير الضرورية بين الزملاء إلى خروج الأمور عن السيطرة ، وأن السبيل لمواجهة ذلك هو خفض الحد الأقصى للجهد. كما أشارت أيضًا إلى أن التنمر من قبل الإدارة والنبذ من قبل الزملاء أدى إلى إحباط العاملين وجعلهم متوترين . وأظهرت الدراسة أيضًا أن الممارسات غير الصحية مثل الشائعات والأحاديث غير اللائقة تشكل تهديدًا لهم. الأمر الذى يؤدى إلى خلق مواقف سلبية لدى العاملين فى العمل ، ومن ثم إنخراطهم فى سلوك الإستقالة الصامتة.

بينت دراسة (Alima, B. & et al, 2023) تأثير بيئة العمل السامة على ظاهرة الإستقالة الصامتة بين جيل "Z" من خلال الدور المعدل للإلتزام التنظيمى ، حيث أشارت إلى أن هناك تأثيرًا لبيئة العمل السامة على الإستقالة الصامتة، وأن الإلتزام التنظيمى له تأثير جيد على الإستقالة الصامتة ، ولكنه لا يعدل العلاقة بين بيئة العمل السامة والإستقالة الصامتة.

و أشار (Dhal,2022) إلى أن من العوامل التى ترتبط بسلوك المغادرين الصامتين بيئة العمل غير الصحية والتى ’نتعت ببيئة العمل السامة ، التى تتسم بالسلبية ، ويجد فيها المرؤوسون صعوبة فى أداء وظائفهم أو التقدم فى مساراتهم المهنية بسبب زملائهم أو رؤسائهم ، أو بسبب ثقافة المنظمة وكذلك بسبب التركيز المفرط على مخرجات المنظمة ، وهى تمثل عوامل تؤدى إلى بيئة عمل غير صحية . كما يتمثل التأثير الملحوظ بشكل كبير فى بيئة العمل غير الصحية فى نقص الحافز وضعف التوازن بين العمل والحياة، وعدم إثارة العمل حماس العاملين ، ومن ثم تسبب هذه البيئة ضغوطًا نفسية وعقلية وجسدية، مما يؤدى إلى إرهاقهم والإستقالة الصامتة فى نهاية الأمر.

و تناول (Palad,John;2023) فى دراسته أهم القضايا المحيطة بالإستقالة الصامتة فى القطاع الأكاديمى ، حيث أشار فيها إلى أنها تمثل إنعاكسًا لقضايا نظامية أعمق داخل المؤسسات الأكاديمية ، بما فى ذلك بيئة العمل السامة ، وفرص التقدم الوظيفى المحدودة ، بالإضافة إلى نقص الموارد ، كما أشار إلى أن هذه العوامل تساهم فى عدم إنخراط العاملين مما يدفعهم إلى سحب جهودهم وشغفهم من عملهم بصمت .

كما تؤثر بيئة العمل السامة التى تتسم بالتنمر أو التحرش أو الصراعات الشخصية بشكل كبير على صحة الفرد، وكذلك على دوافعه فى المجال الأكاديمى. كما يمكن القول بالمثل أن محدودية الموارد والدعم تقف حجر عثرة أمام الأكاديميين لإجراء أبحاثهم أو الوفاء بمسؤولياتهم التدريسية ، وكذلك المهام الإدارية .وعندما يواجه الأفراد هذه التحديات فى غياب سبل الدعم أو محدوديته ، فيصبح خيارهم الإستقالة الصامتة.

قام (Sul, Sul & Zweig,2022) بدراسة أداء العاملين فى ٥٠٠ منظمة ، وأشارا إلى أن أحد العوامل الرئيسة التى ساهمت فى الإستقالة الصامتة كان مرتبطًا ببيئة العمل السامة. كما اشار بأن عدم تعزيز التنوع والمساواة فى ثقافة العمل يؤدى إلى لا مبالاة العاملين وإنعدام إلتزامهم. كما يترتب على ذلك وجود حالة من عدم اليقين الأمر الذى يؤدى إلى تراجع ثقتهم فى قدرات قادتهم مما يدفعهم فى نهاية الأمر إلى البحث عن بدائل ، ومن ثم الإنخراط فى الإستقالة الصامتة.

٦/٥ بيئة العمل السامة و الإغتراب فى مكان العمل :

يمكن فهم بيئة العمل على أنها الظروف التى يعمل فيها أفراد المنظمة ، والتى تتكون من مزيج من السياسات والإجراءات التى يوفون من خلالها بمسؤوليات وظائفهم (Siddiqi & Tangem.,2018.) ، كما يتوقف نجاح المنظمات على تحقيق التميز والحفاظ على توفير توازن متناغم بين الموارد البشرية والعمل المنظم والمحفز الذى يجسد ماهية بيئة العمل (Rawashdeh.,2019). كما تؤثر بيئات العمل ومكوناتها على تشكيل شخصية الأفراد وكذلك على علاقاتهم وسلوكياتهم (Vanesa ,et al.,2019).

ومن ثم تساهم بيئات العمل الإيجابية فى تحسين الكفاءة والفعالية ، بينما تؤدى الظروف غير المواتية إلى إنخفاض أداء العاملين (Moghadam & Taji ,2016) ، وبالمثل تساهم بيئة العمل المناسبة للأفراد بأداء واجباتهم على النحو الأمثل بصحة وبأمان وبفعالية .وعلى النقيض من ذلك فإن بيئة العمل غير الصحية والتى تتسم بالسمية تؤدى إلى إلحاق الضرر بأفراد المنظمة وبحالتهم الصحية (Nodehi,2020 ;Hahley,2017; Mahesar et al.,2019)، كما ’يعد الإغتراب مظهرًا من مظاهر المشاعر الفردية الناجمة عن خيبات الأمل فى بيئة العمل (Akar., 2018.) ، والتى تنشأ جراء عدم وجود علاقات متناغمة بين العاملين والمنظمة ، يصحبها فى ذات الوقت تواصل إجتماعى سلبى على المستويين الفردى والتنظيمى.

وأشار (Magdalena et al.,2021) إلى أن شعور العاملين بأن وظائفهم ليس ذات فائدة ، ليس مرجعه أن الوظيفة ذاتها ليست ذات قيمة ، بل هو أحد أعراض سوء الإدارة وثقافات بيئة العمل السامة التى بدورها تؤدى إلى الإغتراب.

٧/٥ الإغتراب فى مكان العمل و الإستقالة الصامتة :

يعد العمل وسيلة يرسخ الأفراد من خلالها هويتهم ، كما يجدون من خلاله غايتهم ، و يختبرون فى ذات الوقت شعورًا بالإنتماء ، كما أنه أيضًا السبيل لتحقيق ذاتهم (Lepisto and Prattt,2017; Usman etal.,2021.)

يمثل شعور العاملين بالانفصال النفسى عن العمل حالة تجعلهم يشعرون بالإغتراب ، ويتولد هذا الشعور نتيجة عدم التوافق بين توقعاتهم وبين بيئة عملهم، الأمر الذى يؤدى إلى شعورهم بالإنفصال عن أدوارهم ، كما أنه يؤدى أيضًا إلى فقدان الدافعية .وتتفاقم هذه الظاهرة فى المنظمات التى يشعر فيها المرؤوسون بالعجز ، حيث يخضع عملهم لسيطرة صارمة من خلال السياسات التنظيمية والبرامج ومقاييس الأداء ، مما يترك لهم مجالًا ضيقًا للإستقلالية وإتخاذ القرارات (Chianuri et al.,2014) كان لجائحة COVID-19 دور كبير فى تفاقم الشعور بالإغتراب ، فقد واجه المرؤوسون العزلة وتفكك الهوية ، الأمر الذى ترتب عليه مزيد من الإ نفصال العاطفى والإنسحاب من العمل (Carneal and Hatak,2020; Peng et al.,2024)

كما أظهرت الدراسات السابقة أن الإغتراب فى مكان العمل يؤثر على الرضا الوظيفى ، والإلتزام التنظيمى ونية دوران العمل وكذلك الأداء الوظيفى(Chianuri et al., 2014; Lia and chen,2018)

و يرتبط الإغتراب فى مكان العمل إرتباطًا وثيقًا بسلوكيات الإستقالة الصامتة ، حيث ينسحب المرؤوسون عقليًا وعاطفيًا من العمل ، مستثمرين فى ذلك الحد الأدنى من الجهد المطلوب للحفاظ على أدوارهم الوظيفية (Li and Chen,2018;Nair and Vohra,2010)

أشار (Nair and Vohra,2010) إلى أن الأفراد ذوو المستويات العالية من الإغتراب فى مكان العمل غالبًا ما يشعرون بالإنفصال عن أحداث مكان العمل وخيبة الأمل بشأن أدوارهم ، ومن ثم فإنهم أكثر عرضة للإنخراط فى سلوكيات الإستقالة الصامتة. كما أنه فى حالة إذا ما 'طلب من العاملين إتباع نصوص صارمة فإن ذلك سيعزز مشاعر عدم التمكين وكذلك الإنفصال أيضًا عن أدوارهم ، ومن ثم سيؤدى ذلك إلى الإرهاق العاطفى والإغتراب ، الأمر الذى يترتب عليه تبنى المرؤوسين سلوكيات الإستقالة الصامتة والقيام فقط بما هو مطلوب منهم (Mohd, Shamsudin et al.,2023)

كما يمكن القول أنه نظرًا لتزايد متطلبات العمل ، فقد يشعر العاملون بالإرهاق والإغتراب ، مما يدفعهم إلى تخفيض جهودهم إلى الحد الأدنى للحفاظ على وظائفهم ، لاسيما عندما لا تتوفر لديهم خيارات أخرى .الأمر الذى يمثل قلقًا للإدارة التنظيمية وصانعى القرار إزاء هذه السلوكيات ، نظرًا للتأثير

السلبى المدرك على بيئة العمل والأداء التنظيمى، إذا ما أصبح العاملون غير منخرطين فى العمل ، وإذا لم يتجاوزوا متطلبات وظائفهم الأساس (Johnson,2023)

كما أكدت نتائج دراسة (Karrani, et al.2024) على أن الإغتراب فى مكان العمل 'يعد محفزًا رئيسًا للإستقالة الصامتة لدى العاملين ، وأن المنطق الأساس الذى يكمن وراء ذلك بأنه عندم يشعر المرؤوسون بالإغتراب فى العمل غالبًا ما يرون أن عملهم أقل قيمة أو أهمية ، الأمر الذى يدفعهم إلى الإعتقاد بعدم جدوى الإستثمار فى وظائفهم ، أو بذل جهد إضافى ، مما يدفعهم إلى الإنخراط فى سلوكيات الإستقالة الصامتة.

٨/٥ تأثير بيئة العمل السامة على الإستقالة الصامتة بتوسيط الإغتراب فى مكان العمل :

أسفرت نتائج الدراسات السابقة عن وجود تأثير مباشر لبيئة العمل السامة على الإغتراب فى مكان العمل (Mahesar et al.,2019; Magdalena et al.,2012). وكذلك وجود تأثير مباشر للإغتراب فى مكان العمل على الإستقالة الصامتة (Kerani, et al.2024 ; Li & Chen,2018)

لم تتناول الدراسات السابقة العلاقات غير المباشرة بين متغيرات البحث ، فأنه يمكن القول أن الإغتراب فى مكان العمل ربما يتوسط العلاقة بين بيئة العمل السامة والإستقالة الصامتة. وثم ستقوم الباحثتان بإختبار التأثير غير المباشر لبيئة العمل السامة على الإستقالة الصامتة من خلال توسيط الإغتراب فى مكان العمل.

٩/٥ انماط الشخصية كمتغير معدل :

تحدد انماط الشخصية للعاملين دورآ هامآ فى تحديد سلوكهم داخل العمل سواء كان سلوكًا ايجابيًا أو سلوك سلبيًا صادر عن هذه الأنماط ، لذلك يختلف رد فعل المرؤوس حسب نوع كل نمط من الأنماط الشخصية تجاه اى موقف. و اشارت دراسة (Allamah, B. B & et al, 2023) للعلاقة بين بيئة العمل السامة و تأثيرها على الإستقالة الصامتة للعاملين انه يجب على إدارة المنظمة ان تعى تمامآ انماط الشخصية للمرؤوسين ، لأنها من الممكن ان تؤثر على طريقة تفكيرهم و سلوكهم داخل المنظمة مما يدفعه إلى الإستقالة الصامتة ، و هذا يؤثر بدوره على أهمية توفير بيئة عمل ملائمه تساعد فى تحقيق أهداف المنظمة.

كما اهتمت كثير من الأدبيات بدراسة مدى تأثير انماط الشخصة على قيام هؤلاء العاملين بالإستقالة الصامته ، فتشير دراسة (Altenas et al., 2022) إلى ان العاملين الذين يتمتعون بمستوى عال من القبول و الإنفتاح يكونون اكثر إحتمالآ للقيام بعملهم و التكيف مع متغيرات العمل حتى لو كانت بيئة عمل سامة ، و بالتالى لا يؤثر ذلك بالسلب عليهم و لا يقومون بالإستقالة الصامتة. كما توصلت دراسة (Yuqi et al., 2022) إلى ان الشخصية الإنبساطية وذات الضمير الحى يرتبطان

سلبياً بالإستقالة الصامتة ، و تشير دراسة (Dauman, 2003) إلى ان الأفراد الذين يتمتعون بدرجة عاليه من الإنبساطية و الضمير اقل عرضه للمشاركة فى سلوكيات الإستقالة الصامته.

و تشير دراسة (Altenas et al., 2022) ان العصابية ترتبط ايجابياً بالإستقالة الصامته ، و يرجع ذلك إلى ان الأفراد الذين يحصلون على مستوى مرتفع للعصابية اكثر عرضه للمشاركة فى الإستقالة الصامتة. كما اشارت دراسة (Kim., et al.,2009) إلى ان الشخصية الإنبساطية و الضمير الحى و العصابية تلعب دوراً هاماً فى ما إذا كان الأفراد يشاركون فى سلوكيات الإستقالة الصامتة ام لا ، و اشارت الدراسة إلى العلاقة بين هذه الأنماط و اسباب الإستقالة الصامته و منها (التشاؤم ، الإرهاق، الإنخراط) ، فأوضحت ان الإنبساط له علاقة سلبية بالإرهاق و علاقة إيجابية بالإنخراط ، و اظهرت كذلك ان الضمير سمة شخصية مهمة ترتبط بالإنخراط ، و ان الضمير يرتبط سلبياً بالإرهاق (Angelini, G., 2023)، كما اوضحت الدراسة ان العصابية ترتبط ايجابياً بالإرهاق و التشاؤم . و تخلص الباحثتان مما سبق ان انماط الشخصيه يمكن ان تعتبر معدل للعلاقة بين متغير بيئة العمل السامة و الإستقالة الصامته و هو ما تسعى اليه الباحثتان للتحقق منه فى هذا البحث من إختبار للفروض و وفق ما تم عرضه من ادبيات سابقة .

وفى ضوء تحليل الإطار النظرى لمتغيرات البحث وكذلك الدراسات السابقة التى تناولت العلاقة بين هذه المتغيرات السابق عرضها إستطاعت الباحثتان التوصل إلى عدد من الفجوات البحثية التى يسعى البحث الحالي إلى معالجتها:

- ركزت الدراسات السابقة على تناول العلاقة بين بيئة العمل السامة والإستقالة الصامتة ، كذلك علاقة بيئة الإغتراب الوظيفى بالإستقالة الصامتة ، لكن لا توجد دراسة –فى حدود علم الباحثتين–جمعت بين هذه المتغيرات فى نموذج يوضح الدور الوسيط الذى يمكن أن يلعبه الإغتراب الوظيفى فى تفسير تأثير بيئة العمل السامة على الإستقالة الصامتة.
- لم تتناول الدراسات السابقة نمط الشخصية كمتغير معدل يمكن تناوله لتوضيح مدى تباين التأثير وفقًا لسمات الشخصية للعاملين محل البحث.
- تم إجراء معظم الدراسات التى تتعلق بالإستقالة الصامتة فى بيئات أجنبية، ومن ثم فهناك حاجة لمعرفة العوامل التى تساهم فى تبنى العاملين لممارسة هذه السلوكيات فى المنظمات العربية بصفة عامة والمصرية بصفة خاصة.

(٦) اسلوب البحث :

١/٦ منهج البحث :

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفى التحليلى ، و اسلوب البحث الميدانى ، و تم الحصول على بياناته من خلال المصادر المكتبية و الدراسات السابقة ، و كذلك من المصادر الأولية بالبيانات

التى قامت الباحثتان بجمعها ، و قد اعتمدت الباحثتان على توزيع اداة البحث المتمثلة فى قائمة الإستقصاء على العاملين بقطاع التأمين الصحى الشامل بمحافظة بورسعيد .

٢/٦ مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في العاملين بمنظومة التأمين الصحى الشامل بمحافظة بورسعيد وعددهم (٨٠٠٠) عامل (فئات طبية و غير طبية) فى مستشفيات و مراكز طبية و وحدات طبية متواجدة ضمن منظومة التأمين الصحى الشامل بمحافظة بورسعيد يوضحهم جدول رقم (١) ، وبالرجوع لجداول التوزيع العشوائي عند مستوى معنوية ٥٪ فإن حجم العينة يكون (٣٦٧) مفردة، وقد قامت الباحثتان بتوزيع قوائم الاستبيان عددها (٤٠٠) قائمة، وبلغت عدد القوائم الصحيحة (٣٧٠) قائمة، ومن ثمَّ يكون نسبة الاستجابة للعينة اكثر من ٩٠٪، وهي نسبة مقبولة في العلوم الاجتماعية.

جدول رقم (١)

يوضح منظومة التأمين الصحى الشامل بمحافظة بورسعيد

العدد	قطاع التأمين الصحى الشامل ببورسعيد
	اولآ : المستشفيات :
١	٣٠ يونيو
٢	السلام
٣	الحياة
٤	النصر التخصصى
٥	الرمد
٦	الزهور
٧	دار صحة المرأة
٨	مجمع شفا الطبى
	ثانيآ : الوحدات الطبية :
١	العاشر من رمضان
٢	ال٥٠٠٠
٣	عمارة ٤٤
٤	العرب
٥	بحر البقر الجديدة
٦	الإسراء
٧	فاطمة الزهراء

٨	جنوب البترول
٩	الجرابعة
١٠	حوض بدران
١١	الحرية
١٢	الكاب
١٣	الكويت
١٤	مناخ اول
١٥	مناخ ثان
١٦	ميسرة
١٧	ام خلف
١٨	عمر بن الخطاب
١٩	عثمان بن عفان
٢٠	بورفؤاد
٢١	الصفوة
٢٢	سهل الطينة
٢٣	صيدلانية سمر عبد الرحمن (بنك الإسكان)
١	**ثالثآ : المراكز الطبية :**
٢	على بن ابى طالب
٣	العرب
٤	بحر البقر القديمة
٥	بلال بن رباح
٦	العلاج الطبيعى
٧	الجوهرة
٨	الحى الإماراتى
٩	القابوطى
١٠	الدكتور محمد مشالى
١١	مصطفى كامل
١٢	شرق النوادى
	تعاونيات الزهور

المصدر : الهيئة العامة للرعايه الصحية بمحافظة بورسعيد .

٣/٦ بناء مقياس متغيرات البحث :

لقد تم الإعتماد فى تطوير مقاييس متغيرات البحث الحالى على ادوات القياس من الأدبيات المتاحة و التى تتعلق بموضوع البحث ، حيث تقيس العبارات من (١إلى ٢٢) ابعاد المتغير المستقل (بيئة العمل السامة)، و تقيس العبارات من (٢٣إلى ٣٣)ابعاد المتغير التابع (الإستقالة الصامته)، و تقيس العبارات من (٣٤ إلى ٤٨) ابعاد المتغير الوسيط (الإغتراب فى مكان العمل)، و تقيس العبارات من (٤٩إلى ٦٧) المتغير المعدل (انماط الشخصية) .

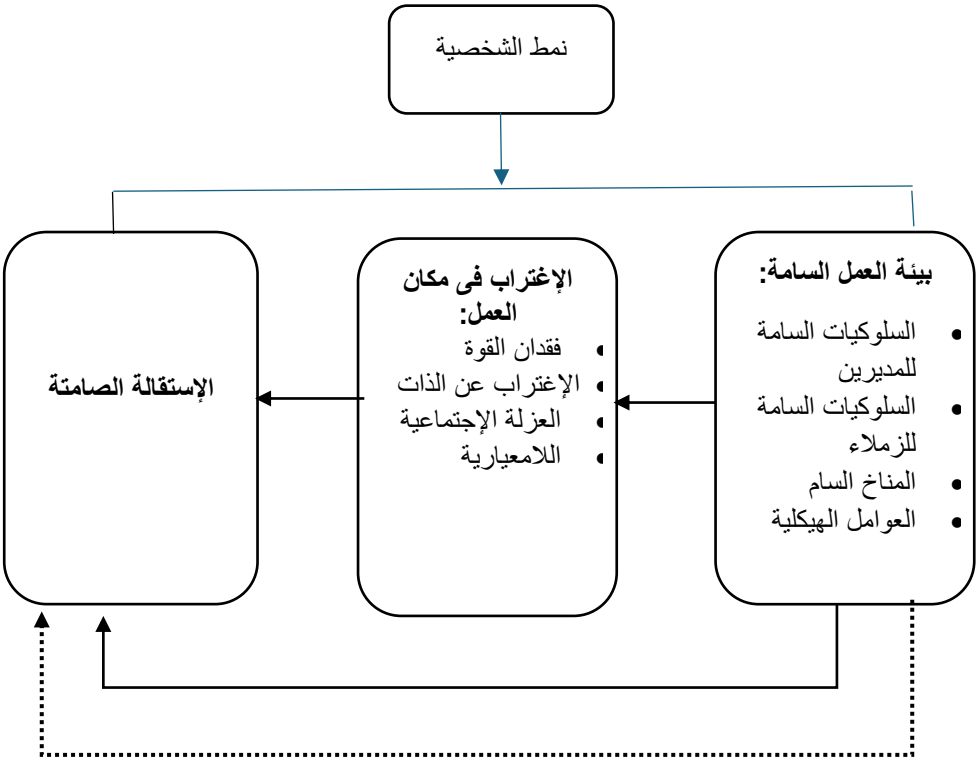
جدول رقم (٢) مقاييس متغيرات البحث و ابعادها

المتغيرات و ابعادها	عدد الفقرات	مصدر القياس
المتغير المستقل : بيئة العمل السامة:		
• السلوكيات السامة للمدرين	١ إلى ٦	Talukder, M. F., & Prieto, L.2024
• السلوكيات السامة لزملاء العمل	٧ إلى ١١	
• المناخ السام	١٢ إلى ١٧	
• العوامل الهيكلية الإجتماعية	١٨ إلى ٢٢	
المتغير التابع : الإستقالة الصامتة :	٢٣ إلى ٣٣	Taştan ,2017
المتغير الوسيط : الإغتراب فى مكان العمل :		
• فقدان القوة	٣٤ إلى ٣٧	(نور حسن ، مصطفى صالح ، ٢٠٢٠)
• الإغتراب عن الذات	٣٨ إلى ٤١	
• العزلة الإجتماعية	٤٢ إلى ٤٤	(Mohamed & Abou Shaheen, 2022)
• اللامعيارية	٤٥ إلى ٤٨	
المتغير المعدل : انماط الشخصية	٤٩ إلى ٦٧	(Allamah, B. B & et al, 2023)
		(Altenas et al., 2022)

المصدر : من إعداد الباحثتين فى ضوء الدراسات السابقة .

(٧) نموذج البحث :

فى ضوء مشكلة و فروض البحث اعدت الباحثتان نموذجًا مقترحًا للعلاقات بين متغيرات البحث و ابعاد هذه المتغيرات ، و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (١) :



شكل رقم (١)

نموذج متغيرات البحث

المصدر : الشكل من إعداد الباحثتين فى ضوء الدراسات السابقة .

(٨) حدود البحث :

١/٨ الحدود الزمنية : استغرق إعداد هذه البحث الفترة من عام ٢٠٢٣ إلى عام ٢٠٢٤ .

٢/٨ الحدود المكانية : قامت الباحثتان بتطبيق البحث على منظومة التأمين الصحى الشامل بمحافظة بورسعيد.

٣/٨ الحدود البشرية : يتمثل فى قطاع العاملين بمنظومة التأمين الصحى الشامل بمحافظة بورسعيد .

٤/٨ الحدود الموضوعية : يعتمد هذا البحث على بعض من ابعاد المتغيرات و ليس كل الأبعاد ، و تم الإعتماد على بعضها نظراً لإرتباطها بالابعاد الاخرى للمتغيرات ، و كذلك إرتباطها بمجال التطبيق .

(٩) التحليل الإحصائى و إختبار الفروض :

١/٩ التحليل الوصفي:

يمكن للباحثتين توضيح التحليل الوصفي لمتغيرات البحث وأبعادها كما يوضحها الجدول رقم ٣:

جدول رقم (٣) التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد البحث

المتغيرات	الأبعاد	التحليل الوصفي			التوزيع الطبيعي		ألفا كرونباخ	
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الالتواء	التفرطح	معامل الثبات	معامل الصدق
بيئة العمل السامة	السلوكيات السامة للمديرين	٤,٠٠١	٠,٧٥٧	٨٠٪	-٠,٧٢٣	٠,٣٨٧	٠,٨٢٦	٠,٩٠٩
	السلوكيات السامة لزملاء العمل	٣,٦٠١	٠,٨٥٢	٧٢٪	-٠,٣٣٤	-٠,٢١٧	٠,٧٨٥	٠,٨٨٦
	المناخ السام	٤,٢٥٠	٠,٦٩٤	٨٥٪	-١,٢٢٠	١,٨٣٨	٠,٨٢٥	٠,٩٠٨
	العوامل الهيكلية الاجتماعية	٤,٣١٩	٠,٦٧٥	٨٦٪	-١,٤١٧	٢,٩٠٣	٠,٧٩٥	٠,٨٩٢
الوسط الحسابي العام لبيئة العمل السامة		٤,٠٥١	٠,٦٠٦	٨١٪	-٠,٧٥٣	١,٣٨١	٠,٩١٤	٠,٩٥٦
الاغتراب في مكان العمل	فقدان القوة	٤,١٢١	٠,٦٩٤	٨٢٪	-٠,٩٠٦	١,٢٢٧	٠,٨٥٨	٠,٩٢٦
	الاغتراب عن الذات	٤,٢٠٩	٠,٦٩٠	٨٤٪	-١,١١٢	١,٥٧٦	٠,٨٥٣	٠,٩٢٤
	العزلة الاجتماعية	٤,١٨٣	٠,٧٩٢	٨٤٪	-١,٢٤١	١,٥٢٢	٠,٧١٥	٠,٨٤٦
	اللامعيارية	٤,٠٦٩	٠,٧٦١	٨١٪	-١,٠٦٤	١,٢٧٣	٠,٨٠٨	٠,٨٩٩
الوسط الحسابي العام للاغتراب في مكان العمل		٤,١٤	٠,٨٣٨	٨٢٪	-١,١٨٦	٢,٢٠٠	٠,٨٩٦	٠,٩٤٧
الاستقالة الصامتة		٤,٣٢٤	٠,٥٢١	٨٦٪	-١,٣٣٠	٢,٧٩٤	٠,٩٠٦	٠,٩٥٢

المصدر: إعداد الباحثتين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم ٣ ما يلي:

(١) وجود اتجاه نحو الإيجابية لدى أفراد عينة البحث حول متغيرات وأبعاد البحث، حيث إن الأوساط الحسابية للمتغيرات والأبعاد جاءت أكبر من الوسط الحسابي للمقياس، مما يعني وجود إدراك نسبي لدى العينة حول المتغيرات والأبعاد محل البحث.

(٢) تميز المتغيرات محل البحث بالتوزيع الطبيعي، حيث إن قيمة الالتواء تتراوح ما بين ± ٣، كما أن قيمة التفرطح تتراوح ما بين ± ١٠ (Kline,2011).

(٣) قامت الباحثتان باستخدام اختبار CMB للتعرف على مدى تأثير منهج البحث في النتائج، ففي حالة وجود اختلافات بين آراء المستقصي منهم والنتائج التي تم التوصل إليها ففي هذه الحالة يتم الحكم بوجود تحيز في المنهج، وللتأكد من ذلك قام الباحثتان بوضع الفقرات على معامل واحد، وتبين من النتائج أن نسبة التباين تكون ٣٦,٢٥٪ مما يعني أن النسبة مقبولة في العلوم الاجتماعية.

(٤) جاء معامل الثبات لجميع الأبعاد والمتغيرات أكبر من ٧٠٪، مما يعني قبولها احصائياً بجميع فقراتها (إدريس،٢٠٠٨).

(٥) يمكن للباحثتين توضيح ترتيب الأبعاد والمتغيرات حسب الأوساط الحسابية على النحو التالي:

(أ) **فيما يتعلق ببيئة العمل السامة:** توصلت النتائج أن العوامل الهيكلية الاجتماعية من أكثر العوامل التي تزيد من الاغتراب في مكان العمل بوسط حسابي قدره (٤,٣١)، مما ينعكس ذلك على وجود أهمية نسبية قدرها ٨٦٪، وجاء في الترتيب الثاني البُعد الذي يرتبط بالمناخ السام، وذلك بوسط حسابي قدره (٤,٢٥)، وحيث إنه أكبر من الوسط الحسابي العام للمتغير مما يعني وجود أهمية له وأنه سوف يؤثر إيجابيا على حدوث الاغتراب في مكان العمل، مما أدى إلى ظهور أهمية نسبية للمتغير بنسبة قدرها ٨٥٪، وفي الترتيب الثالث جاء البُعد الذي يرتبط بالسلوكيات السامة للمديرين بوسط حسابي قدره (٤,٠٠١) وأهمية نسبية قدرها ٨٠٪، وفي الترتيب الأخير السلوكيات السامة لزملاء العمل بوسط حسابي قدره (٣,٦٠١) وأهمية نسبية قدرها ٧٢٪، وبشكل عام فإن بيئة العمل السامة تعتبر عاملًا رئيساً في ظهور الاغتراب في مكان العمل بوسط حسابي قدره (٤,٠٥١)، وأهمية نسبية قدرها ٨١٪.

(ب) **فيما يتعلق بالاغتراب في مكان العمل:** توصلت النتائج إلى أن الاغتراب في مكان العمل يحظى بإدراك نسبي لدى عينة البحث بوسط حسابي عام قدره (٤,١٤)، الأمر الذي ينعكس على وجود أهمية نسبية للمتغير بشكل عام بنسبة ٨٢٪؛ مما يعني أن ذلك ينعكس على الاستقالة الصامتة، وجاء في الترتيب الأول الاغتراب عن الذات بوسط حسابي (٤,٢١)

وأهمية نسبية قدرها ٨٤٪، وفي الترتيب الثاني العزلة الاجتماعية بوسط حسابي قدره (٤,١٨) وأهمية نسبية قدرها ٨٤٪، وفي الترتيب الثالث فقدان القوة بوسط حسابي (٤,١٢) وأهمية نسبية قدرها ٨٢٪، وفي الترتيب الأخير اللامعيارية بوسط حسابي (٤,٠٦٩) وأهمية نسبية قدرها ٨١٪.

(ج) فيما يتعلق بالاستقالة الصامتة: فقد توصلت النتائج إلى أن الاستقالة الصامتة تحظى بإدراك لدى عينة البحث بوسط حسابي قدره (٤,٣٢)، وأهمية نسبية قدرها ٨٦٪.

٢/٩ اختبار نموذج القياس:

يمكن للباحثتين اختبار نموذج القياس من خلال توضيح الصلاحية التقاربية للمتغيرات، والصلاحية التمييزية من خلال الجدول رقم (٤) :

جدول رقم (٤) الصلاحية التقاربية لنموذج القياس

المتغيرات	الفقرات	التحليل الوصفي		التحليل العاملي	الصلاحية التقاربية	
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري		متوسط التباين المستخرج	الثبات المركب
السلوكيات السامة للمديرين	A1	٣,٢١	٠,٣٢٥	٠,٧٥٤	٠,٦٥٢	٠,٨٠٢
	A2	٣,٨٨	٠,٢٥٢	٠,٧٥٣		
	A3	٤,١٢	٠,٥٤٥	٠,٨٧٠		
	A4	٣,١٢	٠,٩٨٧	٠,٨٧٣		
	A5	٣,٦٩	١,٢٣	٠,٨٦٥		
	A6	٣,٤٠	١,٢٥	٠,٦٤٨		
السلوكيات السامة لزملاء العمل	B1	٤,٤٤	٠,٣٣٣	٠,٧٤٨	٠,٥٢٦	٠,٧٤٥
	B2	٤,١٥	٠,٢٠٥	٠,٧٥٣		
	B3	٣,٥٢	١,٢٥٥	٠,٥٢٣		
	B4	٣,٩٨	١,٩٧٨	٠,٦٨٥		
	B5	٣,١٤	٠,٥٨٥	٠,٦٥٢		
المناخ السام	C2	٣,٢١	٠,٢٥٢	٠,٧١٢	٠,٦٦٠	٠,٨٢٥
	C2	٤,١١	٠,٣٦٨	٠,٧٥٢		
	C3	٤,٣٦	١,٢٥٢	٠,٥٨٧		
	C4	٤,٢٨	٠,٢٢٤	٠,٦٨٥		
	C5	٤,٠٠	٠,٦٩٨	٠,٧٠٢		
	C6	٤,٢٥	٠,٢٢٤	٠,٧١٧		
العوامل الهيكلية الاجتماعية	D1	٣,٦٥	٠,٥٣٩	٠,٧٢٥	٠,٥٥٤	٠,٧٢١
	D2	٣,١٢	٠,٧٧٩	٠,٧١٦		
	D3	٣,٢٥	١,٣٦٩	٠,٦٥٨		
	D4	٣,٥٤	١,٢٢٠	٠,٧٠٣		
	D5	٣,٢٦	٠,٣٣٣	٠,٧٠٩		
فقدان القوة	F1	٣,١١	٠,٢٥٨	٠,٦٨٥	٠,٦٠٢	٠,٨٢٥
	F2	٣,٦٩	٠,٨٥٢	٠,٥٢٥		
	F3	٣,٢٦	٠,٤٥٨	٠,٥٨٩		
	F4	٣,٠٩	١,٨٧٥	٠,٧٥٢		
الاغتراب عن الذات	G1	٤,٢٦	١,٢٦٩	٠,٧١٧	٠,٦٥٨	٠,٧٥٩
	G2	٤,٠٣	٠,٨٧٥	٠,٦٨٥		
	G3	٣,٠٩	٠,٥٨٩	٠,٧٥٥		
	G4	٣,١٤	٠,٢٢٢	٠,٦٩٩		

تابع جدول (٤)

المتغيرات	الفقرات	التحليل الوصفي		التحليل العاملي	الصلاحية التقاربية	
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري		متوسط التباين المستخرج	الثبات المركب
العزلة الاجتماعية	H1	٤,٠٥	٠,٢٩٨	٠,٦٨٥	٠,٥٦٠	٠,٧١٣
	H2	٤,٦١	٠,٣٦٩	٠,٧٠٢		
	H3	٤,٢٢	٠,٦٥٨	٠,٧٣٥		
اللامعيارية	I1	٣,٧٨	٠,٧٨٩	٠,٦٨٥	٠,٦١٦	٠,٨٠٦
	I2	٣,١٥	٠,٧٩٥	٠,٨٢٥		
	I3	٣,٢٢	١,٢٨٩	٠,٦٨٥		
	I4	٣,٦٣	١,٥٥٥	٠,٧٨٩		
الاستقالة الصامتة	J1	٣,٤٧	٠,٩٨٧	٠,٨٠١	٠,٦١٣	٠,٨٦٣
	J2	٣,٢٥	٠,٧٨٥	٠,٧٥٦		
	J3	٣,٦٧	٠,١٤٥	٠,٧٥٢		
	J4	٣,٣٣	٠,٥٨٧	٠,٨٢٤		
	J5	٣,٢٦	٠,٦٩٨	٠,٧١٧		
	J6	٤,٣٥	١,٥٢٣	٠,٧٥٩		
	J7	٤,٠٢	١,٢٢٥	٠,٨٠١		
	J8	٣,٢١	١,٩٦٧	٠,٨١١		
	J9	٣,٠٨	٢,٣٦٥	٠,٧٥٤		
	J10	٣,١٢	٢,٧٥٢	٠,٧١٩		
	J11	٣,٣٩	٠,٩٨٧	٠,٧٢٥		

المصدر: إعداد الباحثتين في ضوء النتائج الإحصائية

يتضح من الجدول رقم ٤ ما يلي:

(١) تم تحميل العبارات على متغيراتها وفقا لمعاملات التحميل، ومن ثمَّ فقد تم تسكين المتغيرات المستقلة التي تعبر عن بيئة العمل السامة بعدد (٢٢) فقرة، بينما تم تحميل المتغيرات الوسيطة التي تعبر عن الاغتراب في مكان العمل بعدد فقرات (١٥) فقرة، وتم تحميل المتغير التابع الذي يعبر عن الاستقالة الصامتة بعدد (١١) فقرة، حيث إن معاملات التحميل للفقرات جاءت أكبر من ٥٠٪ مما يعني قبولها من الناحية الإحصائية (Hair,2016)

(٢) يتضح وجود صلاحية تقاربية للمتغيرات، مما يعني تقارب الفقرات من المتغيرات المعبرة عنها، حيث إن قيمة متوسط التباين المستخرج أكبر من ٥٠٪ كما أن نسبة الثبات المركب أكبر من ٦٠٪ مما يعني قبول الصلاحية التقاربية للمتغيرات محل البحث.

(٣) من خلال ما سبق يمكن توضيح الصلاحية التمييزية للمتغيرات محل البحث في الجدول رقم (٥)

جدول رقم(٥) الصلاحية التمييزية للمتغيرات

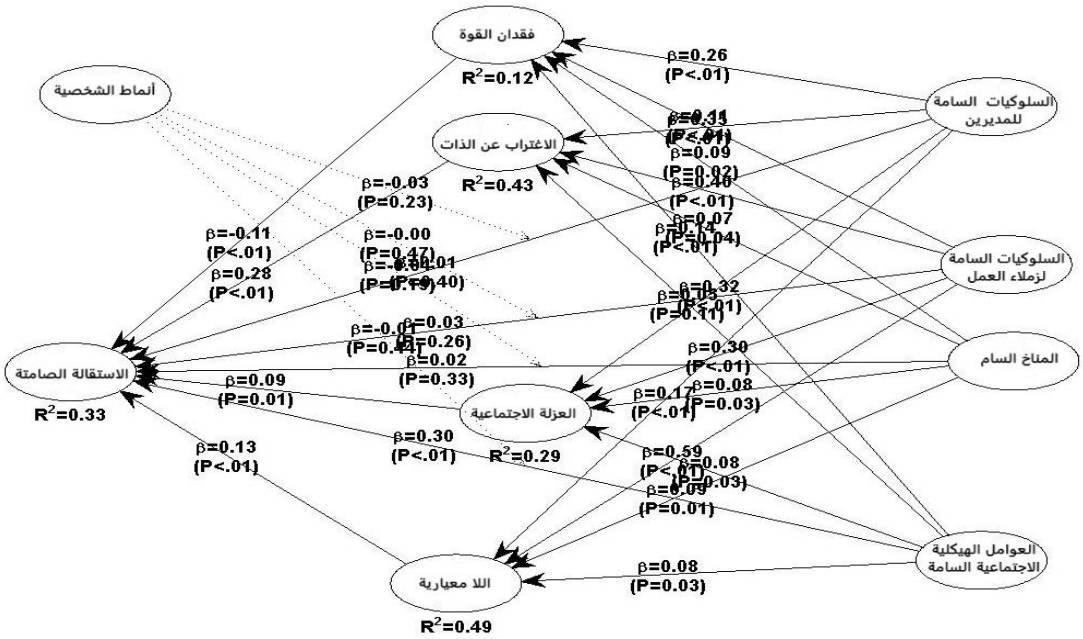
المتغيرات	السلوكيات السامة للمديرين	السلوكيات السامة للزملاء	المناخ السام	العوامل الهيكلية السامة	فقدان القوة	الاغتراب عن الذات	العزلة الاجتماعية	اللامعيارية	الاستقالة الصامتة
السلوكيات السامة للمديرين	٠,٨٠٧								
السلوكيات السامة لزملاء العمل	٠,٥٢٢	٠,٧٢٥							
المناخ السام	٠,١٦٢	٠,١٢٧	٠,٨١٢						
العوامل الهيكلية السامة	٠,٤٩٥	٠,٥٨٥	٠,٠٣٦	٠,٧٤٤					
فقدان القوة	٠,٤٥٣	٠,٤٣٢	٠,٠٧٢	٠,٥٢٣	٠,٧٧٦				
الاغتراب عن الذات	٠,٤٤١	٠,٢٥٢	٠,٠٨٩	٠,٤٥٣	٠,٤٥٢	٠,٨١١			
العزلة الاجتماعية	٠,١٨٤	٠,١٦٤	٠,١٢٥	٠,٠٥٢	٠,١٢٣	٠,٢١٢	٠,٧٤٨		
اللامعيارية	٠,٢٨٤	٠,٢٧٢	٠,١٢٩	٠,٠٦٢	٠,٠٢٢	٠,١٢٦	٠,٢٢٥	٠,٧٨٥	
الاستقالة الصامتة	٠,٢٢٠	٠,٢٧٩	٠,١١٧	٠,٢٢٣	٠,١٢٣	٠,٢٥٦	٠,٣٢٦	٠,٢٣٢	٠,٧٨٣

المصدر: إعداد الباحثتين في ضوء النتائج الإحصائية

يتضح من الجدول رقم ٥ وجود صلاحية تمييزية بين متغيرات البحث، حيث إن القيمة بين المتغيرات وذاته أكبر من القيم مع المتغيرات الأخرى، مما يدل عن وجود تمايز بين المتغيرات وبعضها، ومن ثمَّ يمكن إجراء التحليل الإحصائي لها.

٣/٩ صلاحية النموذج الهيكلي للبحث:

قبل اختبار فروض البحث، قامت الباحثتان بالتعرف على مدى صلاحية النموذج، وذلك كما في الشكل الآتى:



شكل رقم (٢)

شكل يوضح صلاحية النموذج

المصدر: إعداد الباحثتين في ضوء النتائج الإحصائية

من خلال الشكل السابق يمكن توضيح صلاحية النموذج في الجدول رقم (٦) كما يلي:

جدول رقم (٦) صلاحية نموذج البحث

بيان	القيمة	المعنوية	مدى القبول
متوسط معامل المسار	٠,١٥١	1٠,٠٠>	5P<٠.٠
متوسط الارتباط	٠,٣٣٤	1٠,٠٠>	5P<٠.٠
متوسط التباين	١,٦٣٨	acceptable if <= ٥, ideally <= ٣.٣	

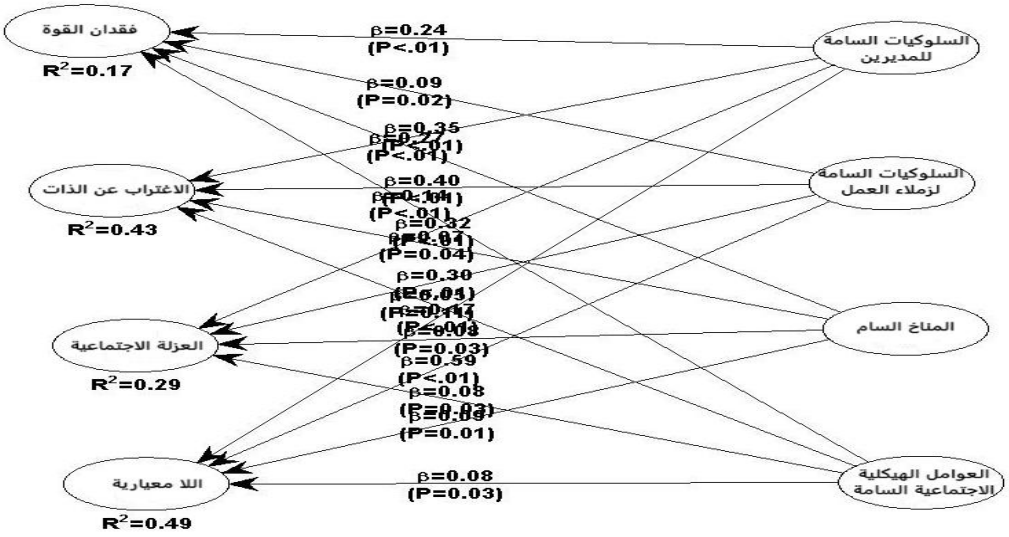
يتضح من الجدول رقم (٦) صلاحية نموذج البحث لاختبار العلاقات بين المتغيرات وبعضها البعض، حيث إن قيمة متوسط معامل المسار جاءت معنوية عند قيمة ٠,٠٠١، وذلك فإن متوسط معامل الارتباط جاءت قيمته معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، وأن قيمة متوسط التباين جاءت أقل من القيمة ٥، ومن ثمَّ فإن النموذج مقبول إحصائيا بالشكل الذي يمكن من خلاله اختبار الفروض

٤/٩ اختبار فروض البحث:

يمكن للباحثتين اختبار فروض البحث على النحو التالي:

الفرض الأول: تؤثر بيئة العمل السامة بأبعادها (السلوكيات السامة للمديرين، السلوكيات السامة لزملاء العمل، المناخ السام، العوامل الهيكلية الإجتماعية السامة) تاثيراً ذى دلالة إحصائية على الإغتراب فى مكان العمل بأبعاده المتمثلة فى (فقدان القوة،الإغتراب عن الذات،العزلة الإجتماعية، اللامعيارية).

اعتمدت الباحثتان على برنامج PLS V.7 في اختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات، ومن ثمَّ يمكن توضيح العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في بيئة العمل السامة بأبعادها (السلوكيات السامة للمديرين، السلوكيات السامة لزملاء العمل، المناخ السام، العوامل الهيكلية الإجتماعية السامة)، وبين المتغير الوسيط المتمثل في الاغتراب في مكان العمل بأبعاده(فقدان القوة،الإغتراب عن الذات،العزلة الإجتماعية، اللامعيارية) كما يوضحها الشكل رقم (٣) كما يلي:



شكل رقم (٣)

تأثير أبعاد بيئة العمل السامة على أبعاد الاغتراب في مكان العمل

المصدر: إعداد الباحثتين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

من خلال ما سبق يمكن قياس تأثير أبعاد بيئة العمل السامة على أبعاد الاغتراب في مكان العمل كما يوضحه الجدول رقم (٧)

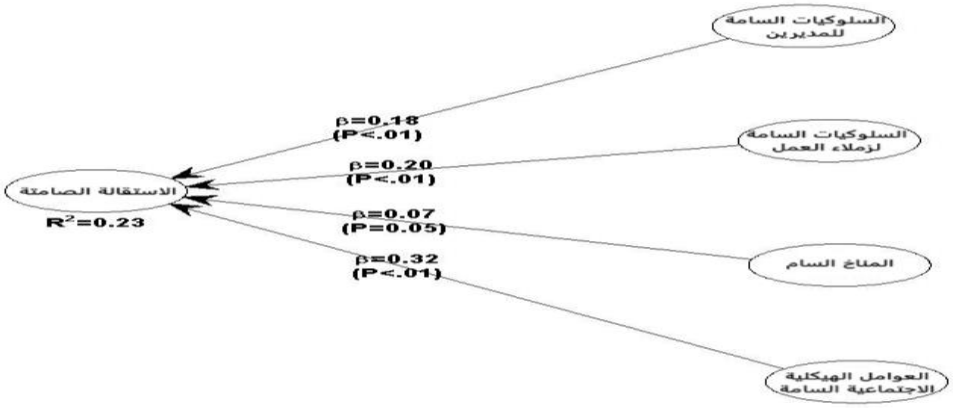
جدول (٧) تأثير أبعاد بيئة العمل السامة على أبعاد الاغتراب في مكان العمل

المتغير المستقل	المتغير الوسيط	معامل المسار	المعنوية	القبول
السلوكيات السامة للمديرين	فقدان القوة	٠,٢٦١	1٠,٠٠>	مقبول
	الاغتراب عن الذات	٠,٣٥٢	1٠,٠٠>	مقبول
	العزلة الاجتماعية	٠,٣١٥	1٠,٠٠>	مقبول
	اللا معيارية	٠,١٦٦	1٠,٠٠>	مقبول
السلوكيات السامة لزملاء العمل	فقدان القوة	٠,١٠٩	٠,٠٠٥	مقبول
	الاغتراب عن الذات	٠,٤٠٠	1٠,٠٠>	مقبول
	العزلة الاجتماعية	٠,٢٩٩	1٠,٠٠>	مقبول
	اللا معيارية	٠,٥٨٧	1٠,٠٠>	مقبول
المناخ السام	فقدان القوة	٠,٠٨٧	٠,٠١٨	مقبول
	الاغتراب عن الذات	٠,٠٧١	٠,٠٤٥	مقبول
	العزلة الاجتماعية	٠,٠٨١	٠,٠٢٦	مقبول
	اللا معيارية	٠,٠٩٣	٠,٠١٣	مقبول
العوامل الهيكلية الاجتماعية السامة	فقدان القوة	٠,١٤٠	1٠,٠٠>	مقبول
	الاغتراب عن الذات	٠,٠٥١	٠,٠١١	مقبول
	العزلة الاجتماعية	٠,٠٨٠	٠,٠٢٨	مقبول
	اللا معيارية	٠,٠٧٨	٠,٠٣٠	مقبول

المصدر: إعداد الباحثتين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

الفرض الثاني: تؤثر بيئة العمل السامة بأبعادها (السلوكيات السامة للمديرين، السلوكيات السامة لزملاء العمل، المناخ السام، العوامل الهيكلية الاجتماعية السامة) تأثيرا ذي دلالة إحصائية على الاستقالة الصامتة

توصلت نتائج الفرض الثاني إلى الشكل رقم (٤)



شكل رقم (٤)

تأثير أبعاد بيئة العمل السامة على الاستقالة الصامتة

المصدر: إعداد الباحثتين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

من خلال ما سبق يمكن قياس تأثير أبعاد بيئة العمل السامة على الاستقالة الصامتة كما يوضحه الجدول رقم (٨)

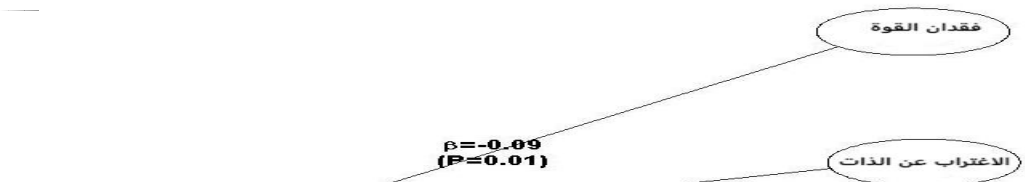
جدول (٨) تأثير أبعاد بيئة العمل السامة على الاستقالة الصامتة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل المسار	المعنوية	القبول
السلوكيات السامة للمديرين	الاستقالة الصامتة	٠,١٨٠	١٠,٠٠>	مقبول
السلوكيات السامة لزملاء العمل	الاستقالة الصامتة	٠,٢٠٠	١٠,٠٠>	مقبول
المناخ السام	الاستقالة الصامتة	٠,٠٦٩	٠,٠٤٩	مقبول
العوامل الهيكلية الاجتماعية السامة	الاستقالة الصامتة	٠,٣٢٢	١٠,٠٠>	مقبول

المصدر: إعداد الباحثتين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

الفرض الثالث: يؤثر الاغتراب في مكان العمل بأبعاده (فقدان القوة، الاغتراب عن الذات، العزلة الاجتماعية، اللامعيارية) تأثيرا ذي دلالة إحصائية على الاستقالة الصامتة

توصلت نتائج تأثير أبعاد الاغتراب في مكان العمل على الاستقالة الصامتة إلى الشكل رقم (٥)



شكل رقم (٥)

تأثير أبعاد الإغتراب فى مكان العمل على الاستقالة الصامتة

المصدر: إعداد الباحثتين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

من خلال ما سبق يمكن تأثير أبعاد الاغتراب في مكان العمل على الاستقالة الصامتة كما يوضحه الجدول رقم (٩)

جدول (٩) تأثير أبعاد الاغتراب في مكان العمل على الاستقالة الصامتة

المتغير الوسيط	المتغير التابع	معامل المسار	المعنوية	القبول
فقدان القوة	الاستقالة الصامتة	٠,٠٩١	4٠,٠٠	مقبول
الاغتراب عن الذات	الاستقالة الصامتة	٠,٣٠٥	1٠,٠٠>	مقبول
العزلة الاجتماعية	الاستقالة الصامتة	٠,١١٤	٠,٠٠٣	مقبول
اللا معيارية	الاستقالة الصامتة	٠,١٦٥	1٠,٠٠>	مقبول

المصدر: إعداد الباحثتين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

الفرض الرابع: تؤثر بيئة العمل السامة بأبعادها المختلفة على الاستقالة الصامتة بتوسيط أبعاد الاغتراب في مكان العمل.

من خلال النموذج الهيكلي للبحث يمكن للباحثتين توضيح التأثيرات غير المباشرة لبيئة العمل السامة بأبعادها المختلفة على الاستقالة الصامتة بتوسيط أبعاد الاغتراب عن مكان العمل، وذلك كما في الجدول رقم(١٠)

جدول (١٠) التأثيرات غير المباشرة

المتغير المستقل	المتغير الوسيط	المتغير التابع	التأثير المباشر	التاثير غير المباشر	التأثير الكلي	نسبة الوساطة	نوع الوساطة
السلوكيات السامة للمديرين	فقدان القوة	الاستقالة الصامتة	٠,٢٦١	٠,٣٢٥	٠,٤٢٠	٧٧٪	جزئية
السلوكيات السامة للزملاء	فقدان القوة		٠,١٠٩	٠,٢٠٢	٣٠٥,	٦٦٪	جزئية
المناخ السام	فقدان القوة		٠,٠٨٧	٠,١٦٥	٠,٢٢٠	٧٥٪	جزئية
العوامل الهيكلية السامة	فقدان القوة		٠,١٤٠	٠,٢٢٥	٠,٣٦٦	٦١٪	جزئية
السلوكيات السامة للمديرين	الاغتراب عن الذات	الاستقالة الصامتة	٠,٣٥٢	٠,٤٥٦	٠,٥٢١	٨٨٪	كلية
السلوكيات السامة للزملاء	الاغتراب عن الذات		٠,٤٠٠	٠,٦٥٢	٠,٦٩٣	٩٤	كلية
المناخ السام	الاغتراب عن الذات		٠,٠٧١	٠,٢٠٢	٠,٣٢٥	٦٢٪	جزئية
العوامل الهيكلية السامة	الاغتراب عن الذات		٠,٠٥١	٠,١٦٩	٠,٢٥٦	٦٦٪	جزئية
السلوكيات السامة للمديرين	العزلة الاجتماعية	الاستقالة الصامتة	٠,٣١٥	٠,٤٠٢	٠,٥٠٣	٨٠٪	كلية
السلوكيات السامة للزملاء	العزلة الاجتماعية		٠,٢٩٩	٠,٣٠٢	٠,٥٣٦	٥٦٪	جزئية
المناخ السام	العزلة الاجتماعية		٠,٠٨١	٠,١٥٥	٠,٢٥٦	٦١٪	جزئية
العوامل الهيكلية السامة	العزلة الاجتماعية		٠,٠٨٠	٠,١٧٨	٠,٢٢٠	٨١٪	كلية

المتغير المستقل	المتغير الوسيط	المتغير التابع	التأثير المباشر	التاثير غير المباشر	التأثير الكلي	نسبة الوساطة	نوع الوساطة
السلوكيات السامة للمديرين	اللامعيارية	الاستقالة الصامتة	٠,١٦٦	٠,٢٠١	٠,٣٢٦	٦٢٪	جزئية
السلوكيات السامة للزملاء	اللامعيارية		٠,٥٨٧	٠,٦٥٨	٠,٦٩٥	٩٥٪	كلية
المناخ السام	اللامعيارية		٠,٠٩٣	٠,٢٠٤	٠,٣٢٥	٦٣٪	جزئية
العوامل الهيكلية السامة	اللامعيارية		٠,٠٧٨	٠,١٠٩	٠,١٤٢	٧٧٪	جزئية

المصدر: إعداد الباحثتين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

الفرض الخامس: يوجد دور معدل لأنماط الشخصية في العلاقة بين أبعاد بيئة العمل السامة والاستقالة الصامتة.

أسفرت النتائج الإحصائية لاختبار الدور المعدل عن الجدول رقم (١١)

جدول (١١) الدور المعدل لأنماط الشخصية في العلاقة بين بيئة العمل السامة والاستقالة الصامتة

المتغير	معامل المسار	المعنوية
السلوكيات السامة للمديرين × أنماط الشخصية ← الاستقالة الصامتة	-٠,١٦٩	٠,٠٠٢
السلوكيات السامة لزملاء العمل × أنماط الشخصية ← الاستقالة الصامتة	-٠,١٢٥	٠,٠٢٣
المناخ السام × أنماط الشخصية ← الاستقالة الصامتة	-٠,١٥٢	٠,٠٣٢
العوامل الهيكلية الاجتماعية السامة × أنماط الشخصية ← الاستقالة الصامتة	-٠,١١١	٠,٠٤١

المصدر: إعداد الباحثتين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

٥/٩ تحليل النتائج:

إستهدفت البحث فحص تأثير بيئة العمل السامة على الإستقالة الصامتة من خلال الدور الوسيط للإغتراب فى مكان العمل والدور المعدل لنمط الشخصية ، ويمكن للباحثتين تحليل وتفسير النتائج وفقًا لما أسفر عنه التحليل الإحصائى ، وذلك على النحو التالي:

١/٥/٩ تحليل نتائج الفرض الأول:

يتضح من النتائج الإحصائية قبول الفرض الأول كلياً، حيث تؤثر بيئة العمل السامة بأبعادها المختلفة على الاغتراب في مكان العمل بأبعادها المختلفة، فقد توصلت النتائج أن السلوكيات السامة للمديرين تؤثر إيجابياً على فقدان القوة بمعامل مسار قدره (P ;0.261 =β>١٠،٠٠)، كما أن السلوكيات السامة للمديرين تؤثر إيجابياً على الاغتراب عن الذات بمعامل مسار قدره (P ;0.352 =β>١٠،٠٠)، وكذلك فهي تؤثر إيجابياً على العزلة الاجتماعية بمعامل مسار قدره (P ;0.315 =β>١٠،٠٠)، ثم أخيراً تؤثر السلوكيات السامة للمديرين إيجابياً على اللامعيارية بمعامل مسار قدره (P ;0.166 =β>١٠،٠٠)، ويعنى ذلك أنه كلما تواجدت السلوكيات السامة من جانب المديرين داخل المنظمة فإن ذلك سوف ينعكس على زيادة الاغتراب في مكان العمل لدى العاملين مما يجعلهم يشعرون بعدم الإنخراط فى العمل وكذلك إنخفاض الروح المعنوية لديهم، وتتفق هذه النتيجة معما توصلت إليه دراسة (Deniz,s.,&cinmen,M.2024)

وفيما يتعلق بالبُعد الثاني من أبعاد بيئة العمل السامة فقد توصلت النتائج أن السلوكيات السامة لزملاء العمل لها تأثير إيجابي على أبعاد الاغتراب في مكان العمل، حيث إنه يوجد تأثير إيجابي للسلوكيات السامة لزملاء العمل على فقدان القوة بمعامل مسار قدره(;0.109 =β P=٥٠،٠٠)، ومن ثمَّ فهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية ١٪، كما توصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي للسلوكيات السامة لزملاء العمل على الاغتراب عن الذات بمعامل مسار قدره (=β P ;0.400 >١٠،٠٠)، وتوصلت النتائج أيضا إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للسلوكيات السامة لزملاء العمل على العزلة الاجتماعية بمعامل مسار قدره (P ;0.299 =β>١٠،٠٠)، ثم أخيراً وجود تأثير إيجابي للسلوكيات السامة للزملاء في مكان العمل على اللامعيارية بمعامل مسار قدره (P ;0.587 =β>١٠،٠٠)، وذلك يعني أنه كلما تواجدت السلوكيات السامة من جانب الزملاء داخل المنظمة فإن ذلك سوف ينعكس على زيادة الاغتراب في مكان العمل لدى العاملين مما قد يؤثر على العلاقات بين الزملاء ويشعرهم بالعزلة ، مما يؤثر سلبًا على رفاهيتهم وأداء المنظمة ، ويتفق هذا مع ما توصلت إليه دراسة (Ymumuk& Khrgan,2020)

وفيما يتعلق بالبُعد الثالث من أبعاد بيئة العمل السامة فقد توصلت النتائج أن المناخ السام له تأثير إيجابي على أبعاد الاغتراب في مكان العمل، حيث إنه يوجد تأثير إيجابي للمناخ

السام على فقدان القوة بمعامل مسار قدره(P= 0.087; β=٠,١٨٠)، ومن ثمَّ فهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية ٥٪، كما توصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي للمناخ السام على الاغتراب عن الذات بمعامل مسار قدره (P= 0.071; β=٠,٤٥٠)، وهي قيمة معنوية عند ٥٪، وتوصلت النتائج أيضا إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للمناخ السام على العزلة الاجتماعية بمعامل مسار قدره (P= 0.081; β=٠,٢٦٠)، ثم أخيراً وجود تأثير إيجابي للمناخ السام على اللامعيارية بمعامل مسار قدره (P= 0.093; β=٠,١٣٠)، وهي قيمة معنوية عند مستوى ٥٪، وذلك يعني أنه كلما كانت بيئة العمل تتسم بالمناخ السام فإن ذلك سوف ينعكس على زيادة الاغتراب في مكان العمل لدى العاملين ، مما يؤدى إلى أن يصبحوا عاجزين عن أداء مهامهم الوظيفية والأنشطة التنظيمية وقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (Vaikhan & Soltani, 2015; Agerbeek, 2017).

وفيما يتعلق بالبعد الرابع، فقد توصلت النتائج أن العوامل الهيكلية الاجتماعية السامة لها تأثير إيجابي على فقدان القوة بمعامل مسار قدره(P< 0.140; β=٠,٠٠١)، كما توصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي للعوامل الهيكلية الاجتماعية السامة على الاغتراب عن الذات بمعامل مسار قدره (P= 0.051; β=٠,١١٠)، وهي قيمة معنوية عند ٥٪، وتوصلت النتائج أيضا إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للعوامل الهيكلية الاجتماعية السامة على العزلة الاجتماعية بمعامل مسار قدره (P= 0.080; β=٠,٢٨٠)، ثم أخيراً وجود تأثير إيجابي للعوامل الهيكلية الاجتماعية السامة على اللامعيارية بمعامل مسار قدره (P= 0.078; β=٠,٣٠٠)، وهي قيمة معنوية عند مستوى ٥٪، وذلك يعني أن تواجد العوامل الهيكلية الاجتماعية السامة دخل المنظمة سوف يكون لها انعكاس إيجابي على زيادة الاغتراب في مكان العمل لدى العاملين ، ويخلق نوعًا من العداء وعدم الثقة مما يحول معه تكوين علاقات إيجابية مع الزملاء والمشرفين وقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (Afshar Jahnshi,A.,&Al-Gamrh,B.2024)

وفيما يتعلق بمعامل التفسير فقد توصلت إليه النتائج أن أبعاد بيئة العمل السامة بأبعادها المختلفة المتمثلة في (السلوكيات السامة للمديرين، السلوكيات السامة لزملاء العمل، المناخ السام، العوامل الهيكلية الاجتماعية السامة) يمكنها أن تفسر التغير الذي يحدث في فقدان القوة بنسبة قدرها ١٧,٤٪ حيث إن قيمة (R^2=0.174) وذلك يعني أن بيئة العمل السامة بصورتها الكلية يمكنها أن تفسر التغير الذي يحدث في فقدان القوة بنسبة ١٧,٤٪ والباقي يرجع لعوامل لم تدخل في النموذج.

بينما توصلت النتائج إلى أن أبعاد بيئة العمل السامة بأبعادها المختلفة المتمثلة في (السلوكيات السامة للمديرين، السلوكيات السامة لزملاء العمل، المناخ السام، العوامل الهيكلية

الاجتماعية السامة) يمكنها أن تفسر التغير الذي يحدث في الاغتراب عن الذات بنسبة قدرها ٤٣,٤٪ حيث إن قيمة (R^2=0.434) وذلك يعني أن بيئة العمل السامة بصورتها الكلية يمكنها أن تفسر التغير الذي يحدث في الاغتراب عن الذات بنسبة ٤٣,٤٪ والباقي يرجع لعوامل لم تدخل في النموذج.

كما أن أبعاد بيئة العمل السامة بأبعادها المختلفة المتمثلة في (السلوكيات السامة للمديرين، السلوكيات السامة لزملاء العمل، المناخ السام، العوامل الهيكلية الاجتماعية السامة) يمكنها أن تفسر التغير الذي يحدث في العزلة الاجتماعية بمعامل تفسير قيمته (R^2=0.294) وذلك يعني أن بيئة العمل السامة بصورتها الكلية يمكنها أن تفسر التغير الذي يحدث في العزلة الاجتماعية بنسبة ٢٩,٤٪ والباقي يرجع لعوامل لم تدخل في النموذج.

وأخيرا تفسر أبعاد بيئة العمل السامة بأبعادها المختلفة المتمثلة في (السلوكيات السامة للمديرين، السلوكيات السامة لزملاء العمل، المناخ السام، العوامل الهيكلية الاجتماعية السامة) التغير الذي يحدث في اللا معيارية بمعامل تفسير قيمته (R^2=0.494) وذلك يعني أن بيئة العمل السامة بصورتها الكلية يمكنها أن تفسر التغير الذي يحدث في اللا معيارية بنسبة ٤٩,٤٪ والباقي يرجع لعوامل لم تدخل في النموذج.

٢/٥/٩ تحليل نتائج الفرض الثاني:

توصلت النتائج الإحصائية إلى قبول الفرض الثاني كلياً، حيث يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد بيئة العمل السامة بصورتها الكلية على الاستقالة الصامتة، حيث يوجد تأثير معنوي إيجابي السلوكيات السامة للمديرين على الاستقالة الصامتة بمعامل مسار قدره (β= 0.180; P<١٠,٠٠)، حيث تؤكد هذه النتيجة التأثير السلبى لبيئة العمل السامة على العاملين ، مما يدفعهم إلى الإنخراط فى سلوك الاستقالة الصامتة ، وقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (Dhal,2022).

وتوصلت النتائج أيضاً إلى وجود تأثير إيجابي للسلوكيات السامة لزملاء العمل على الاستقالة الصامتة بمعامل مسار قدره مسار قدره (β= 0.200; P<١٠,٠٠)، الأمر الذي يؤكد أنهما قضيتان مترابطان ، فالسلوكيات السامة من قبل الزملاء تؤدى إلى فقدان الشغف بالعمل والإكتفاء بالحد الأدنى المطلوب، وقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة(Nimiety al.,2024)

وتوصلت النتائج أيضا إلى وجود تأثير إيجابي للمناخ السام كإحدى أبعاد بيئة العمل السامة على الاستقالة الصامتة بمعامل مسار قدره (β= 0.069; P=٤٩٠,٠)، الأمر الذي يشير إلى أن العاملين الذين يعانون من المناخ السام ، يكونون أكثر ميلًا للإنخراط فى الإستقالة

الصامتة محاولةً منهم للتكيف مع الظروف السلبية ، بما يمثل شكلًا من أشكال الحماية لأنفسهم فى بيئة عمل غير صحية. وجاءت النتيجة متوافقة مع دراسة(Pevec,N.2023)

وأخيراً توصلت النتائج أن العوامل الهيكلية الاجتماعية لها تأثير إيجابي على الاستقالة الصامتة بمعامل مسار قدره (β= 0.322; P <١٠،٠٠)، الأمر الذي يلقى الضوء على أن الإستقالة الصامتة إستجابة لهذه العوامل التى تشكل بيئة العمل . وجاءت النتيجة متوافقة مع دراسة (Formica,S.,&SFodera,F.2022; Dhal,2022)

كما أن بيئة العمل السامة بصورتها الكلية يمكنها أن تفسر التغير الذي يحدث في الاستقالة الصامتة بعامل مسار قدره (R^2=0.234) وذلك يعني أن بيئة العمل السامة بصورتها الكلية يمكنها أن تفسر التغير الذي يحدث في الاستقالة الصامتة بنسبة ٢٣,٤٪ والباقي يرجع لعوامل لم تدخل في النموذج.

٣/٥/٩ تحليل نتائج الفرض الثالث:

يتضح من نتائج اختبار تأثير أبعاد الاغتراب في مكان العمل على الاستقالة الصامتة عن قبول الفرض كلياً، حيث إن شعور العاملين بالاغتراب في العمل من خلال فقدانهم للقوة سوف يزيد لديهم الاستقالة الصامتة، وذلك بمعامل مسار قدره (β= 0.091; P= ٤٠،٠٠) ، وربما ذلك مرجعه الشعور بفقدان السيطرة على القرارات التى تتعلق بأعمالهم ، وكذلك عدم القدرة على التأثير فى سياسات المنظمة . ومن ثم يترتب على ذلك خفض الإلتزام والجهد تجاه العمل ، محاولة منهم للتأكيد على إستقلاليتهم فى الأمور التى يملكون التأثير فيها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Chianuri et al.,2014).

كما توصلت النتائج أن شعور العاملين بالاغتراب عن الذات من خلال بيئة العمل السامة سوف تزيد لديهم الشعور بالاستقالة الصامتة، مما يعني وجود تأثير إيجابي بين المتغيرين، وذلك بمعامل مسار قدره (β= 0.305; P <١٠،٠٠)، و يمكن تفسير ذلك بأن الإستقالة الصامتة هى سلوك ينتهجه العاملون محاولةً منهم لإستعادة طاقتهم العقلية والعاطفية نظرًا لشعورهم بأن الوظائف التى يشغلونها تقف حجر عثرة أمام إستغلال قدراتهم الإبداعية وكذلك أمام ما يصبون إليه من التقدم والنمو المهنى .وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Karrani,M.A.,et al.,2024)

ثم توصلت النتائج أيضاً إلى وجود تأثير إيجابي للعزلة الاجتماعية والاستقالة الصامتة، حيث جاء التاثير بمعامل مسار قدره (β= 0.114; P= ٣٠،٠٠) ، حيث 'يعد الشعور بالإنتماء والتأكيد على الروابط الإجتماعية من العوامل المهمة التى تحث العاملين على بذل المزيد من الجهد .ومن ثم فالإفتقار إلى ذلك والشعور بالعزلة الإجتماعية من شأنه أن يؤدى إلى الإستقالة الصامتة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Carneal and Hatak,2020 ; Peng et al.,2024)

وأخيراً توصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي للامعيارية كإحدى أبعاد الاغتراب في مكان العمل على الاستقالة الصامتة، وذلك بمعامل مسار قدره (β= 0.165; P <١٠,٠٠) ،ويمكن تفسير ذلك بأن شعور العاملين بعدم التوافق بين قيمهم ومعتقداتهم وبين ما هو سائد فى المنظمة سيكون دافعًا للإنخراط فى سلوكيات الإستقالة الصامتة ، حيث تصبح هى الخيار أمامهم للتعبير عن إستيائهم من ذلك، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Nair and Vohra,2010)

كما توصلت النتائج إلى أن أبعاد الاغتراب في مكان العمل بصورتها الكلية يمكنها أن تفسر التغير الذي يحدث في الاستقالة الصامتة بمعامل مسار قيمته (R^2=0.244) وذلك يعني أن أبعاد الاغتراب في مكان العمل بصورتها الكلية يمكنها أن تفسر التغير الذي يحدث في الاستقالة الصامتة بنسبة ٢٤,٤٪ والباقي يرجع لعوامل لم تدخل في النموذج.

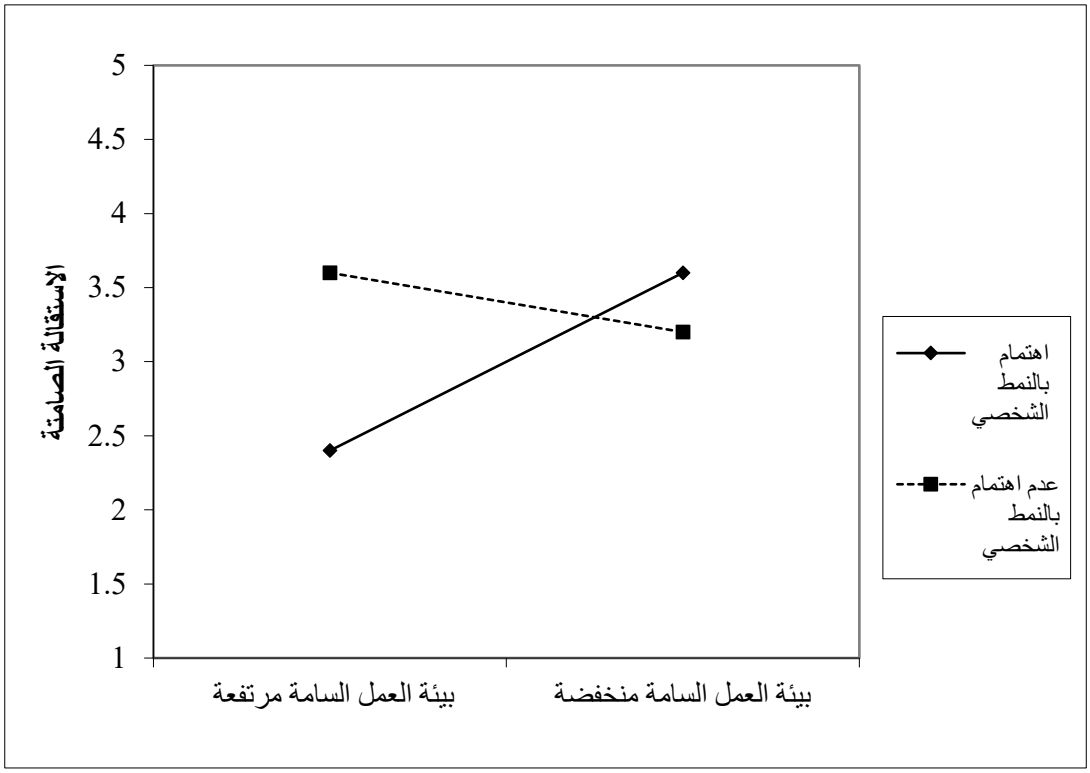
٤/٥/٩ تحليل نتائج الفرض الرابع:

يتضح من تحليل التأثيرات غير المباشرة قبول الفرض الرابع كلياً، حيث إن أبعاد الاغتراب في مكان العمل تتوسط العلاقة بين أبعاد بيئة العمل السامة والاستقالة الصامتة، حيث إن نسب الوساطة جاءت ما بين كلية، وذلك لأنها أكبر أو تساوي ٨٠٪ في حين أن معظم الوساطة كانت جزئية للمتغيرات، مما يعني أن وجود بيئة العمل السامة بأبعادها المختلفة المتمثلة في(السلوكيات السامة للمديرين، والسلوكيات السامة لزملاء العمل، المناخ السام، العوامل الهيكلية الاجتماعية السامة) تؤثر بشكل مباشر في أبعاد الاغتراب في مكان العمل بأبعادها المختلفة المتمثلة في (فقدان القوة، الاغتراب عن الذات، العزلة الاجتماعية، اللا معيارية)، كما أن أبعاد بيئة العمل السامة تؤثر مباشرة في الاستقالة الصامتة، كما أن أبعاد الاغتراب في مكان العمل تؤثر مباشرة في الاستقالة الصامتة، ومن ثمَّ فإن أبعاد الاغتراب في مكان العمل تتوسط العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في بيئة العمل السامة والمتغير التابع المتمثل في الاستقالة الصامتة.

٥/٥/٩ تحليل نتائج الفرض الخامس:

يتضح من تحليل الدور المعدل عن قبول الفرض كلياً، حيث إن أنماط الشخصية يمكنها أن تعدل العلاقة بين أبعاد بيئة العمل السامة المتمثلة في (السلوكيات السامة للمديرين، السلوكيات السامة لزملاء العمل، المناخ السام، العوامل الهيكلية الاجتماعية السامة) والاستقالة الصامتة، حيث إن أنماط الشخصية يمكنها أن تعدل العلاقة بين السلوكيات السامة للمديرين وبين الاستقالة الصامتة بمعامل مسار قدره (β= -0.169; P= ٢٠,٠٠)، بينما أنماط الشخصية يمكنها أن تعدل العلاقة بين السلوكيات السامة للزملاء العمل والاستقالة الصامتة بمعامل مسار قدره (β= -0.125; P= ٢٣٠,٠)، كما أن أنماط الشخصية يمكنها أن تعدل العلاقة بين المناخ السام والاستقالة الصامتة بمعامل مسار قدره (β= -0.152; P= ٣٢٠,٠)، وكذلك فإن أنماط الشخصية يمكنها أن تعدل العلاقة بين العوامل الهيكلية الاجتماعية وبين والاستقالة الصامتة

بمعامل مسار قدره (P= -0.111; β=٠،٠41)، ويمكن توضيح الدور المعدل في الشكل رقم (٦)



شكل رقم (٦)

الدور المعدل لأنماط الشخصية في العلاقة بين بيئة العمل السامة والاستقالة الصامتة

المصدر: إعداد الباحثتين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

(١٠) توصيات البحث:

توصلت نتائج البحث إلى التأثيرات السلبية لبيئة العمل السامة على الإستقالة الصامتة من خلال توسيط الإغتراب فى مكان العمل فى مجال التطبيق، وفى ضوء ذلك تقترح الباحثتان مجموعة من التوصيات من شأنها إعادة تشكيل العلاقة بين العاملين فى منظومة التأمين الصحى الشامل بمحافظة بورسعيد وبين بيئة العمل ، من خلال توفير بيئة عمل إيجابية داعمة تتيح لهم أن يكونوا أكثر إنخراطًا، وأن تدعم لهم الصحة الجسدية ووالمهنية وذلك على النحو الآتى:

١/١٠ فيما يتعلق ببيئة العمل السامة:

١/١/١٠: ضرورة تبنى الإدارة العليا والعاملين نهج يركز على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة فى المنظومة محل التطبيق ، وذلك فى ضوء التوصيات الآتية:

- تطبيق آليات لإختيار القادة الذين تتوفر لديهم المهارات اللازمة لتوفير بيئة تتسم بالمناخ المشجع على العمل.
- القيادة بالقدوة ، لدعم السلوك الإيجابى لتشجيع العاملين على إنتهاج هذا السلوك.
- محاسبة القادة على أفعالهم وقراراتهم ، من خلال تطبيق إجراءات للمساءلة تتضمن مراجعة منتظمة للأداء ، مع توفر آليات للتغذية المرتدة ، وكذلك محاسبتهم عن سوء السلوك من خلال إجراءات تأديبية مناسبة.
- تعزيز الشفافية من خلال مشاركة المعلومات ، مما يعزز من الثقة ويثبط السلوكيات غير المرغوبة.
- منع السلوكيات السامة بين الزملاء من خلال تشجيع التعاطف والإحترام ، تحديد السلوك المقبول ، وكذلك أساليب لحل النزاعات التى قد تنشأ بينهم.
- بناء ثقافة العمل الجماعى التى تحدد التوقعات والإتفاقيات حول كيفية دعم أعضاء الفريق ، مع تعزيز المساءلة بين الأقران وتنمية فعالية الفريق.
- معالجة السلوكيات السامة بفعالية من خلال التدخل المبكر فور حدوثها للحد من تفاقمها إذا تم تجاهلها، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة المساءلة لمحاسبة العاملين عن سلوكياتهم وأفعالهم بغض النظر عن مناصبهم مع تطبيق إجراءات عادلة فى هذا الشأن.

٢/١٠ فيما يتعلق بالإغتراب فى مكان العمل:

- تعزيز شعور العاملين بالإنتماء من خلال تجارب عمل إيجابية ، وذلك من خلال تشجيع مشاركتهم فى صنع القرار.
- دعم إحتياجات تحقيق الذات عن طريق زيادة الإستقلالية الوظيفية ومنح العاملين الفرصة لإبتكار الأفكار وإتاحة فرص التطبيق.
- خلق شعور بقيمة العاملين من خلال تسليط الضوء على المساهمات والإنجازات الإيجابية.
- تعزيز العدالة التنظيمية من خلال ضمان تطبيق سياسات وإجراءات عادلة ومنصفة لجميع العاملين.
- إشعار العاملين بأنهم جزء من هدف أسمى عن طريق توضيح قيم المنظومة ومن ثم خلق فهم مشترك لديهم للسلوك المتوقع منهم.

٣/١٠ فيما يتعلق بالإستقالة الصامتة:

- توضيح النتائج المتوقعة للعاملين والسلوكيات اللازمة للقيام بالدور.
- منح العاملين الحرية فى تشكيل أدوارهم من خلال إسناد مشروعات إليهم تتوافق مع شغفهم ، مع منحهم فرصة التعبير عن آرائهم فى كيفية أداء عملهم على أفضل وجه.
- تجنب عقوبة الأداء المعروفة بالترقية الصامتة ، من خلال منح العاملين ذووى الأداء العالى تعويضات ، ترقية ، تقدير مقابل المهام والمسؤوليات الإضافية.
- تشجيع التوازن الصحى بين الحياة والعمل ، وذلك عبر وضع وتنفيذ برامج الرفاهية لمعالجة الارهاق والتوتر، وتحديد سياسات تتعلق بوقت التوقف عن العمل .
- الإعتراف بمساهمات العاملين وتقديرها من خلال المكافآت والتقدير اللفظى المنتظم ، وكذلك توفير فرص النمو.

وفى ضوء ما سبق تقدم الباحثتان من خلال جدول رقم (١١) خطة تنفيذية لتوصيات البحث التى تسعى إلى توفير بيئة عمل إيجابية تتسم بالمناخ الإيجابى المحفز على العمل.

جدول رقم (١١) الخطة التنفيذية لتوصيات البحث

التوصية	آلية التنفيذ	المنوط به التنفيذ
الإستثمار فى تطوير القيادة	مجموعة من البرامج التدريبية ذات الصلة بالذكاء العاطفى و القيادة الداعمة تقديم برامج إرشادية تقديم الدعم فى مواجهة تحديات القيادة	الإدارة العليا
دعم العاملين المتضررين من السلوك السام	خدمات الإستشارات ومساعدة العاملين	الموارد البشرية
قياس مستوى المشاركة فى العمل	دمج مقاييس الإستقالة الصامتة كجزء من الملاحظات التنظيمية.	الإدارة العليا

معالجة السلوك السام بشكل إستباقى	التحقيق فى بلاغات السلوك السام بسرعة وحيادية. إكتشاف آلية للكشف عن الرسائل المسيئة عبر المنصات ، وإخفائها تلقائيًا أن تكون هناك سياسات محددة لقواعد السلوكيات المحظورة مكتوبة ومعلنة . توضيح الإجراءات اللازمة للإبلاغ عن مخالفة ذلك.	الإدارة العليا
تعزيز التوازن بين الحياة والعمل	تقديم خيارات عمل مرنه	الإدارة العليا
تعزيز الشعور بالإنجاز الشخصى الشعور بالإنجاز	توفير فرص للتعلم والتطوير من خلال تحمل تكاليف التدريب والبحث التواصل المنتظم من خلال إجتماعات فردية لمناقشة التطوير المهنى والشخصى.	الإدارة العليا
تمكين العاملين	منح الإستقلالية والمسؤوليه عن العمل	الإدارة العليا
الإهتمام بالتعرف على الأنماط الشخصية للعاملين	ورش عمل ومحاضرات تتعلق بالسلوك التنظيمى	أكاديميون متخصصون–خبراء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثتين فى ضوء نتائج البحث

(١١) مقترحات لبجوث مستقبلية:

اقتصر مجال التطبيق على منظومة التأمين الصحى الشامل بمحافظة بورسعيد ، ومن ثم يمكن تطبيق البحث على مجالات خدمية أخرى ومقارنة أسباب التباين إن وجدت. كذلك يمكن تناول بعض المتغيرات الإيجابية مثل العدالة التنظيمية ، الذكاء العاطفى ، التى يمكن أن تعدل العلاقة بين بيئة العمل السامة والإستقالة الصامتة.

قائمة المراجع

١٢: مراجع البحث

أولًا المراجع العربية:

املاك الصلال و على الشايع ،(٢٠٢١)، مستوى الإغتراب الوظيفى لدى قادة المدارس الحكومية الثانوية فى مدينة بريدة ، المجلة الدولية للدراسات التربوية و النفسية مجلد ١ عدد ٩ ، ١٤٢-١٥٥.

سهير محمد حواله ، (٢٠١٩)، واقع الإغتراب الوظيفيى لدى معلمات رياض الأطفال بمدينة الرياض ، مجلة العلوم التربوية ، مجلد ٢٧ العدد ١ ، ص٣٥٠-٣٩٠.

نجيب بن ظاهر و حمزة عمرى ، (٢٠١٧)، الإغتراب الوظيفى و اثره على الولاء التنظيمى للموظفين ، رسالة ماجستير كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية ، جامعة زيان عاشور بالجلفة .

نور حسين و مصطفى صالح ،(٢٠٢٠) ، الإغتراب الوظيفى و اثره فى الرضا عن العمل – بحث تطبيقى ، العراق ، مجلة الأقتصاد و العلوم الإدارية مجلد ٢٦ العدد ١٢١ ، ٢٨٢-٣٠٠

هيام الحايك، (٢٠٠٧)، مستويات الإغتراب لدى معلمى الحاسوب فى المدارس الحكومية الأردنية ، رسالة ماجستير ، الأردن –جامعة اليرموك ، اربد .

هالة على حواش،(٢٠٢٣) ، المتطلبات الإدارية لمواجهة الإغتراب الوظيفى لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات – دراسة ميدانية ، مجلة كلية التربية – جامعة عين شمس، العدد ٤٧ ،ص: ٣٨٥.

ثانيًا المراجع الأجنبية:

Afshar Jahanshahi, A., & Al-Gamrh, B. (2024). Beyond external pressures: How work conditions harm employees' social and environmental responsibilities. Business Strategy and the Environment, 33(5), 4292-4309

Akinyele S. T. (2010). The influence of work environment on workers' productivity: A case study of Alima, B. B., Adawiyah, W. R., & Wulandari, S. Z. (2023, October).

Al–Rawashdeh, E. T. (2019). Factors of the internal environment and their impact on organizational excellence in the Public Universities in Southern Jordan from the Point of View of Workers. International Business Research, *12*(4), 175-186.

Al–Rawashdeh, E. T. (2019). Factors of the internal environment and their impact on organizational excellence in the Public Universities in Southern Jordan from the Point of View of Workers. International Business Research, 12(4), 175-186.

Angelini, G. (2023). Big five model personality traits and job burnout: A systematic literature review. BMC Psychology, 11(1) 49-83.

Anjum, A., & Ming, X. (2018). Combating toxic workplace environment: An empirical study in the context of Pakistan. Journal of Modelling in Management, 13(3), 675-697. www.emeraldinsight.com/1746-5664.htm

Assaf, A. M. & Alnwajha, A. (2013) Environmental impacts of working conditions in paint factories.

Averbuch, Emel, (2017), The Relationship between the Organizational Alienation and the Organizational Citizenship Behaviors of Primary school Teachers, Universal Journal of Educational Research, Vol.5, No.10, pp 1707-1718.

Afshar Jahanshahi, A., & Al-Gamrh, B. (2024). Beyond external pressures: How work conditions harm employees' social and environmental responsibilities. *Business Strategy and the Environment*, *33*(5), 4292-4309.

Bhatt, M., Tevita, R., & Joshi, M. C. (2024). They whispered farewell: understanding the phenomenon of quiet quitting and its organizational implication. International Journal of Innovation Studies, 8(1), 178-188.

Boy, Y. and Surrealism. (2023), "Quiet quitting: a significant risk for global healthcare", Journal of Global Health, Vol. 13, p. 3014, Doi: 10.7189%2 Fjogh.13.03014.

Cherlyn, C.,13. 03014...., A. (2022). The effect of toxic workplace environment mediated by organizational culture, work environment, organizational support and employee well-being on employee engagement in hospitality. Enrichment: Journal of Management, 12(5), 4189-4197

Chianuri, D. S., Thandekile, T., & Wang, J. (2014). Alienation and its correlation: A meta-analysis. European Management Journal, *32*(1), 24-36.

Chianuri, D.S., Thandekile, T. and Wang, J. (2014), "Alienation and its correlates: a meta-analysis", European Management Journal, Vol. 32 No. 1, pp. 24-36, Doi: 10.1016/j.emj.2013.06.003.

Dahal, B. 2022. Effects of Working in an Unhealthy Work Environment. https://timetracko.com/blog/effects-of-unhealthy-work-environment/

Deniz, S., & Çimen, M. (2024). The mediating role of work alienation in the effect of workplace ostracism on employee voice. Hospital Topics, 102(4), 213-222. DOI 10.1108/JM2-02-2017-0023

Doty, L.C. and Fenlason. (2013), "Narcissism and toxic leaders", Military Review, European Management Review, Vol. 32 No. 1.

Formica, S. and S Fodera, F. (2022), "The great resignation and quiet quitting paradigm shifts: an overview of current situation and future research directions", Journal of Hospitality Marketing and Management, Vol. 31 No. 8

Formica, S., & Sfodera, F. (2022). The Great Resignation and Quiet Quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future

research directions. Journal of Hospitality Marketing & Management, 31(8), 899-907.

gadwall, P., P. Kaur, and P. Badhwar. 2024. "Silencing Quiet Quitting: Crafting a Symphony of High-Performance Work Systems and Psychological Conditions." Human Resource Management. https://doi.org/10.1002/hrm.22275

Georgiadou, A., M. Ozbilgin, and B. Azkaban-Pan. 2024. "Working From Everywhere: The Future of Work and Inclusive Organizational Behavior (IOB)." Journal of Organizational Behavior 45, no. 9: 1307–1314. https://doi.org/10.1002/job.2840.

Halbesleben, J.R., Neveu, J.P., Paustian-Underdahl, S.C. and Westman, M. (2014), "Getting to the 'COR' understanding the role of resources in conservation of resources theory", Journal of Management, Vol. 40 No. 5, pp. 1334-1364, Doi: 0.1177/0149206314527130.

Hamouche, S., Koito's, C. and Papastathopoulos, A. (2023), "Quiet quitting: relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 35 No. 12, pp. 4297-4312, Doi: 10.1108/IJCHM-11-2022-1362.

Hobfoll, S.E., Halbesleben, J., Neveu, J.P. and Westman, M. (2018), "Conservation of resources in the organizational context: the reality of resources and their consequences", Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, Vol. 5 No. 1, pp. 103-128, doi:10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640.

Karami, M. A., Bani-Melhem, S., Mohd-Shamsudin, F., Usman, M., & Boggan, E. (2024). Quiet quitting behaviors: investigating trigger factors and mitigation strategies through relational job design, work alienation, and inclusive leadership. International Journal of Organizational Analysis. **https://www.emerald.com/insight/1934-8835.htm** .

Kazemi, F., Zare, A., S., & Roseate, S. (2018). The impact of organizational toxic climate on intention to leave job among female nursing: explaining the role mediator of stress and job burnout. **Quarterly Journal of Woman and Society, 8**(32).

Kim, H. J., Shin, K. H., & Swanger, N. (2009). Burnout and engagement: A comparative analysis using the Big Five personality dimensions. International Journal of Hospitality Management, 28(1), 96–104.

Li, S. and Chen, Y. (2018), "The relationship between psychological contract breach and employees 'counterproductive work behaviors: the mediating effect of organizational cynicism and work alienation", Frontiers in Psychology, Vol. 9, p. 1273, Doi: 10.3389/fpsyg.2018.01273.

Mahand, T., & Caldwell, C. (2023). Quiet quitting–causes and opportunities. Business and Management Research, 12(1), 9-19.

Mahesar, R. A., Mukhtar, S., & Naz, M. S. (2019). Work environment and job satisfaction among the faculty members of Shaheed Benazir Bhutto University, Shaheed Benazir Abad. Academic Journal of Social Sciences, 3(1), 61-76.

Meghalaya, L., & Taji, M. (2016). Study of the performance of faculty members according to talent management approach in higher education. Educational Research and Reviews, 11(8), 781-790.

Mohamed, L., Abou Shaheen, R., (2022), Influence of Perceived Organizational Injustice on Workplace Alienation among Nursing Staff during COVID-19 Pandemic, International Egyptian Journal of Nursing Sciences and Research, Vol (2), No (2), p.366.

Mohd-Shamsudin, F., Bani-Melhem, A.J., Bani-Melhem, S., Khazanah, O. and Abdelmalek, M. (2024), "How job stress influences employee problem-solving behavior in hospitality setting: exploring the critical roles of performance difficulty and empathetic leadership", Journal of Hospitality and Tourism Management, Vol. 59, pp. 153-165, Doi: 10.1016/j.jhtm.2024.04.003.

Nimmi, P. M., Syed, F., Manually, N. B., & Harsha, G. (2024). Employee's narrative on quiet quitting–a qualitative analysis. Employee Relations: The InternationalJournal, 46(7).
https://www.emerald.com/insight/0142-5455.htm

Palad, J. P. C. (2023). Are we addressing quiet quitting in the education sector? http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.35399.47529

Pevec, N. (2023). The Concept of Identifying Factors of Quiet Quitting in Organizations: An Integrative Literature Review. Challenges of the Future/Izadi Priodontes, 8(2). DOI: 10.37886/ip.2023.006

Pevec, N. (2023). The Concept of Identifying Factors of Quiet Quitting in Organizations: An Integrative Literature Review. Challenges of the Future/Izadi Priodontes, 8(2).

Poulakis, K., & Theodosios, I. (2013). The economics of health and safety at work: an interdisciplinary review of the theory and policy. Journal of Economic Surveys, 27(1)

Prentice, C., Dominique-Ferreira, S., Wang, X., Tuominen, J., Duarte, M., & Rocha, H. (2025). Work-life imbalance, burning out, feeling down, I will quit, but quietly–the case of hospitality employees. Journal of hospitality marketing & management, 34(1), 24-45.

Ruibe, R., & Crucian, S. (2024). The Management of Organizational Culture in the Quiet Quitting Phenomenon in Romanian Companies.

Management Dynamics in the Knowledge Economy, 12(4), 354-370. https://content.sciendo.com/view/journals/mdke/mdke-overview.

Ruibe, R., & Crucian, S. (2024). The Management of Organizational Culture in the Quiet Quitting Phenomenon in Romanian Companies. Management Dynamics in the Knowledge Economy, 12(4), 354-370**https://content.sciendo.com/view/journals/mdke/mdke-overview.**

Saari, Mikko, (2015), Work Alienation and Engagement in Organizations, International Business in General Management.

Sari, R. D., & Dadhija, N. (2024). The Impact Of Toxic Workplace Environments on Employee Productivity: A Systematic Literature Review. International Journal of Science, Technology & Management, 5(4), 878-882.

Serenko, A. (2024). The human capital management perspective on quiet quitting: recommendations for employees, managers, and national policymakers. Journal of Knowledge Management, 28(1).

Siddiqi, T., & Tange, S. (2018). Impact of work environment, compensation, and motivation on the performance of employees in the insurance companies of Bangladesh. Southeast Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law, *15*(5), 153-162.

Soffia, M., Wood, A. J., & Burchell, B. (2022). Alienation is not 'Bullshit': An empirical critique of Graeber's theory of BS jobs. Work, Employment and Society, 36(5), 816-840.

Sull, D., Sull, C., and Zweig, B. (2022), Toxic culture is driving the great resignation, MIT Sloan Management Review, Vol. 63. No. 2, RL: https

Taiwo, A. S. (2010). The influence of work environment on workers' productivity: A case of selected oil and gas industry in Lagos, Nigeria. African journal of business management, 4(3).

Talukder, M. F., & Prieto, L. (2025). A "quiet quitting" scale: development and validation. International Journal of Organizational Analysis, 33(6), 1487-1510.

Ulep, V. G. (2023). Quiet Quitting: Is it a Trend Among Metro Manila Professionals. Ateneo Graduate School of Business master's in business administration.

Useche, S., Montoro, L., Alonso, F., & Oviedo-Trespalacios, O. (2018). Infrastructural and human factors affecting safety outcomes of cyclists. Sustainability, *10*(2), 29

Vaikhan, mashallah, & Soltani, Elham., (2015), Investigating the Effect of Job Alienation on the Organizational Citizenship Behavior, International Journal of Academic Research in Business and Social Science, Vol.5, No.1, pp 277-286.

Vanesa, Y. Y., Mounding, R., Sedalia, I., & Dulay, M. T. (2019). The influence of organizational culture, work environment and work motivation on employee discipline in PT Jasa Marga (Persero) TBK, Medan Branch, North Sumatra, Indonesia. American International Journal of Business Management (AIJBM), 2(5), 37-45.

Wu, T. J., & Wu, Y. J. (2019). Innovative work behaviors, employee engagement, and surface acting: a delineation of supervisor-employee emotional contagion effects. Management Decision, 57(11), 3200-3216. www.emeraldinsight.com/0025-1747.htm

Yuruk, Y. & Kurgan, H. (2020), The Role of Organizational Culture Types on Person-Organization Fit and Organizational Alienation Levels of Hotel Workers, Sustainable Hospitality Management Advanced Series in Management, Vol. (24), pp.85-87.

Conferences:

Alima, B. B., Adawiyah, W. R., & Wulandari, S. Z. (2023). Quite quitting phenomenon among gen Z: the influence of toxic workplace environment on quiet quitting moderated by organizational commitment. In Proceeding of international conference sustainable competitive advantage (Vol. 4, No. 1).

Collins, L. (2022, August 12). Job unhappiness is at a staggering all-time high, according to Gallup.https://www.cnbc.com/2022/08/12/job-unhappiness-is-at-a-staggering-all-time-high-according-to -gallup.html Conference on Social Science, pp. 581-591

Rusmiyati, J. (2022, December). The Effect of a Toxic Work Environment on Employee Engagement in the Digital Era and Society 5.0. In 19th International Symposium on Management (INSYMA 2022*)* (pp. 550-554). Atlantis Press https://doi.org/10.2991/978-94-6463-008-4_69

Yilmaz, İ. (2022). Quiet Quitting: A Conceptual Investigation. Geray G, Minamidai A, (Ed.). Anadolu 10th International Conference on Social Sciences Proceedings Book; Diyarbakir, Turkey. Academy Conferences Publishing House.

Reports:

Gallup (2024). State of the global workplace: 2024 report. The voice of the world's employees. Gallup. https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx

International IDEA,2022 https://www.idea.int/2022-annual-review