



مجلة البحوث المالية والتجارية

المجلد (21) - العدد الرابع - أكتوبر 2020



دور الاحتراق الوظيفي كمتغير وسيط  
في العلاقة بين الصمت التنظيمي وأبعاد المواطنة التنظيمية  
في البنوك التجارية بمحافظة أسيوط

**The role of Functional burnout as a mediator variable on the  
relationship between organizational silence and the  
dimensions of organizational citizenship in commercial banks  
in Assiut governorate**

إعداد

الدكتور / المعتر بالله البرنس محمد خليفة

أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة أسيوط

رابط المجلة: <https://jsst.journals.ekb.eg/>



### ملخص

هدفت الدراسة اختبار طبيعة العلاقات بين متغيرات الصمت التنظيمي بأبعاده الأربعة كمتغيرات مستقلة ، والاحتراق الوظيفي ببعديه الاثنين كمتغير وسيط ، وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده الأربعة كمتغيرات تابعة في ضوء مجموعة من العوامل الديموجرافية لعينة من المستويات الإدارية المتنوعة في أحد البنوك التجارية في محافظة أسيوط .

تم ملئ 100 قائمة استقصاء بصورة صحيحة بنسبة 84.75% من عدد القوائم المستخدمة. تمثلت أهم نتائج الدراسة في أهمية معالجة عنصر الإجهاد العاطفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الصمت التنظيمي وبين سلوك المواطنة التنظيمية فضلاً عن وجود اختلاف معنوي بين آراء عينة الدراسة حول إدراكهم لمتغيرات الدراسة الثلاث المستقل والوسيط والتابع .

قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها دعم تنظيم العمل في مجموعات أو فرق عمل تُدعم روح التعاون بين الموظفين مع ربط مسار الترقى لهم في ضوء مساهماتهم العملية في حل مشاكل العمل بل وتطوير آليات تنفيذه مع توفير مناخ العمل المناسب الذي يشجع الموظف على الإبداع باقتراحاته دون خوف أو قلق .

### الكلمات المفتاحية :

الاحتراق الوظيفي - الصمت التنظيمي - المواطنة التنظيمية .

## Abstract

The aim of this study is to examine the nature of the relationship between organizational silence, job burnout and organizational citizenship behavior taking into account a number of demographic variables for a sample of administrative workers in a commercial Bank in Assiut Governorate.

One Hundred questionnaires were filled out by respondents giving an effective response rate of 84.75%.

Findings revealed the importance of emotional exhaustion as a mediator variable in the relationship between organizational silence & organizational citizenship behavior besides significant differences between the study respondents in the perception of the independent, mediator and dependent variables. The study findings suggest the importance of encouraging working in groups & team work as well as liking promotion to employee contributions in solving work problems and providing a work climate that encourages employee voice.

**Key Words :**

**Job burnout – organizational citizenship behavior –  
organizational silence**



## مقدمة :

تمثل ثقافة الصمت التنظيمي والاحترق الوظيفي متغيرات هامة ينبغي التعرض لها ودراستها في قطاعات متعددة من المنظمات في عالم اليوم المليء بالمتغيرات لما لها من انعكاسات على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين الذين ينتمون إلى المنظمات في كافة الأنشطة والمجالات لاسيما التي تحظى بمنافسة شديدة والتي تمثل السمة السائدة في عالم اليوم ، وينبغي أن تحظى دراسة تلك المتغيرات باهتمام الكثير من الباحثين لما لتلك الظواهر من انعكاسات على سلوكيات وطرق تفكير العاملين سعياً نحو تدعيم الأنماط الإيجابية لديهم والتي تنعكس ايجاباً على أدائهم ، وبما يوجه أهدافهم لتتوافق مع أهداف المنظمة التي يعملون فيها ، وبالتالي تتحقق أهداف كل من الطرفين دراسة (Yates, 2014) .

من هنا تحاول هذه الدراسة إلقاء الضوء على العلاقة بين الصمت التنظيمي والمواطنة التنظيمية من خلال الاحترق الوظيفي كمتغير وسيط .

أولاً : الإطار النظري والدراسات السابقة :

أ - الصمت التنظيمي :

عرف (Shojaie et al., 2011) ، (Liu et al., 2010) الصمت التنظيمي بأنه عملية تنظيمية غير فعالة تقود إلى فقد الجهد والتكلفة ويأخذ عدة أشكال ومنها الصمت الجماعي في الاجتماعات ، انخفاض مستويات المشاركة في اقتراح خطط تطوير المنظمة وغيرها ، ومن ثم قد يحجب الموظفين بعض المعلومات المفيدة للمنظمة سواء بقصد أو بدون قصد .

كذلك أوضحت دراسة (Moghaddampour, et al., 2013) أن هذه الظاهرة تعد ظاهرة جماعية ترتبط برفض العاملين بالمنظمة الإدلاء بأرائهم المتعلقة بمشاكل العمل المحتملة . ومن ثم ينطوي الصمت على حجب معلومات في المنظمة من خلال بعض العاملين لديها ممن يتوافر لديهم القدرة على تغيير بعض الظروف فيها ، وذلك وفق دراسة (Fletcher and Waston, 2007) .

كما يمثل الصمت التنظيمي وفق دراسة (2016) ، عبود وآخرون ، تردد الموظف في الحديث عن قضايا العمل خوفاً من تفسيرها بشكل خاطئ من جانب رئيسه المباشر مما يؤثر سلباً على العلاقات بينه وبين زملائه العاملين في المنظمة ، مما يشير وفقاً لدراسة (Salajegheh et al., 2015) إلى أن الصمت لا يعني في كل الأحوال وضعاً لحالة سلبية إذ قد يكون الصمت في بعض الأحيان نشاطاً داخلياً واعياً ، ومن ثم يمثل الصمت التنظيمي سلوكاً جماعياً يحجب فيه العاملين ما لديهم

من معلومات بصورة متعمدة عن مشرفيهم لاعتقادهم بعدم قدرتهم على التأثير في منظماتهم ، دراسة (2017) ، جاسم وآخرون .

وبناءً على ما سبق يتضح أن الصمت يُعبّر عن أنماط سلوكية مُدركة من جانب الموظفين لحجب معلومات ترتبط بالمشاكل التنظيمية ، وتؤثر على القرارات التي يتم اتخاذها في المنظمات لذا يُعد الصمت وسيلة ضغطٍ على كل من العاملين في المنظمة فضلاً عن أداء المنظمة ذاتها . وقد وصفت العديد من الدراسات أبعاد الصمت التنظيمي دراسة (Deniz et al., 2013) ، دراسة (Bogosian, 2012) على أنه يضم أربعة أشكال مختلفة وهي الصمت المُذعن ، الصمت الدفاعي ، الصمت الاجتماعي الإيجابي ، الصمت الوقائي ، وذلك على النحو التالي :

### 1 - الصمت الدفاعي :

وصفت دراسة (Dyne, et al., 2003) أن الصمت الدفاعي يعبر عن إخفاء أفكار ومعلومات ذات أهمية كأحد أشكال حماية الفرد العامل لذاته أثناء عمله في المنظمة أي بسبب الخوف ، ومن ثمّ يمثل هذا النوع من الصمت إغفالاً متعمداً لبعض معلومات العمل خوفاً من العقاب ، دراسة (Bogosian and Stefanichin, 2012) ، ومن هنا يختلف الصمت الدفاعي عن الصمت المُذعن حيث يُقيم الفرد العامل في النوع الأول البدائل المتاحة لديه ويختار البديل الأفضل من وجهة نظره وهو حجب الأفكار والمعلومات حيث يعتبره بديلاً يحقق له الأمان وذلك خلال فترة زمنية معينة دراسة (Deniz, et al., 2013) .

### 2- الصمت المُذعن :

أوضحت دراسة (Bogesian and Stefanichin, 2012) أنه يعبر عن السلوك الصامت السلبي المتعمد للموظف الذي لا يعبر عن أفكاره وآرائه تجنباً للنزاع الذي قد ينشأ نتيجة لهذا التعبير ، ومن هنا ترى دراسة (Briensfield, 2009) أن الصمت يعني انخفاض مستويات المشاركة من جانب العاملين وهو ما يعبر عن أحد السلوكيات السلبية من جانبهم حيث يحجب الموظف أفكاره ومعلوماته عن العمل بسبب رضوخه للأمر الواقع .

### 3- الصمت الوقائي :

وصفت دراسة (Briensfield, 2009) هذا النوع من الصمت بأنه يعني قبول الموظفين قرارات الإدارة العليا مع التزام الصمت تجاهها تجنباً لوقوع مشاكل لدى المنظمة ، لذا يعد الحفاظ على العلاقة الجيدة بين المنظمة والعاملين لديها أحد أهم أسباب ذلك النوع من الصمت ، دراسة (Bogosian and Stefanichin, 2012) ، لذا أوضحت دراسة (Deniz, et al., 2013)



تفضيل الموظفين للصمت الوقائي تجنباً لحدوث النزاعات داخل المنظمة الناتج عن عدم اتفاق وجهات نظر العاملين تجاه قرارات الإدارة العليا .

#### 4- الصمت الاجتماعي الايجابي :

وصفت دراسة (Dyne, et al., (2003) مصطلح الصمت الاجتماعي الإيجابي أنه بمثابة إخفاء للمعلومات والأفكار التي تخص العمل بهدف إستفادة أفراد آخرين في المنظمة أو تحقيق استفادة للمنظمة ككل ، ومن ثمّ يعبر ذلك المصطلح عن الامتناع عن تقديم المعلومات والأفكار ذات الفائدة للعاملين في المنظمة أو المنظمة ككل . دراسة (Briensfield, (2009، كما أشارت دراسة (Deniz, et al., (2013 إلى أن هذا النوع من الصمت يُعبّر عن اتخاذ الموظف قراراً واعياً نتيجة لاهتمامه بالآخرين بدلاً من الشخصية السلبية .

#### ب ( الاحتراق الوظيفي :

يعبر هذا المصطلح عن الحالة النفسية التي تتكون لدى العاملين في المنظمة لتعكس أعراض الإجهاد في ظروف العمل المختلفة التي يواجهونها حال أداء أعمالهم لديها مثل العمل المُفرط ، والسخرية والإجهاد العاطفي وتظهر هذه الأعراض خلال فترة زمنية معينة ، وتتطلب التوفيق بين التزام العاملين في مواجهة مشاعر الإحباط تجاه أعمالهم ، ومن ثمّ تتطلب مستويات عالية من الدوافع الأولية التي ينبغي أن تتوافر لديهم تجاه تلك الأعمال ، دراسة (Alarcon, et al., (2011 ، دراسة (Zamini, (2011 .

لذا أوضحت دراسة (Chen and Kao, (2012 سيطرة الأعراض النفسية والسلوكية للعاملين الذين يتعرضون للاحتراق الوظيفي في المنظمات بدلاً عن مثلتها المادية مما يترتب عليه انخفاض مستوى أدائهم نتيجة للسلوكيات والاتجاهات السلبية تجاه منظماتهم.

كما عرّفت دراسة (Shih, et al., (2013 ، دراسة (Lee, U., (2013 الاحتراق الوظيفي على أنه يعبر عن التوتر الوظيفي الذي يتعرض له الموظفون نتيجة ارتفاع حجم أعبائهم اليومية دون توافر الموارد المناسبة لتلك الأعباء مما يتسبب في إحباطهم لعدم قدرتهم على القيام بالعمل وتحقيق توقعات الآخرين . كما أشارت دراسة (Khamisa et al., (2015 ، دراسة (Heeb & Haberey, (2014 أن الاحتراق عبارة عن حالة من الاستنفاد الجسدي والانفعالي الناتج عن التعرض لبيئة العمل المُجهدة لفترة طويلة ، ومن ثمّ يمثل حالة من الإنهاك النفسي الناجم عن الحياة المهنية للشخص .

وبناءً على ما سبق يتضح أن الاحتراق الوظيفي ينجم عن ضغوط العمل المتعددة التي يتعرض لها الموظفون في منظماتهم مما يُخفف مستوى إنتاجيتهم الفردية وبالتالي مستوى أداء تلك المنظمات

إضافةً إلى الأطراف المستفيدة من خدماتها . هذا وقد أوضحت دراسة Lewin and Sager, (2007) بالإضافة إلى دراسة Maslach and Jackson, (2011) أبعاد الاحتراق الوظيفي والتي تمثلت في الأبعاد الثلاثة الآتية ، والتي تناولت بعضها هذه الدراسة :

1- الإجهاد العاطفي : وهو ما يشير إلى أن العاملين يُدركون بعدم قدرتهم على بذل المزيد من الجهود تلبية لاحتياجات عملهم أو حتى زملائهم في المنظمة لذلك يُعد هذا العنصر هو جوهر الاحتراق الوظيفي حيث ينشأ عن التفاعل المُجهد مع الأشخاص الآخرين ، مع ملاحظة شيوع هذا العنصر بين مقدمي الخدمات .

2- الشعور بانخفاض الإنجاز الشخصي : وتعني انخفاض شعور الموظف بانجازه وكفاءته في عمله بوظيفته وفقدانه ثقته بنفسه (Beheshtifar and Omidvar, 2013) .

ج ) المواطنة التنظيمية :

وفق دراسة Chien, (2004) فإن مصطلح المواطنة التنظيمية يعني تصرف الموظف التطوعي والاختياري دون أن يرتبط هذا التصرف بشكل مباشر بنظام الحوافز الرسمي في المنظمة والذي يهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وزيادة فعاليتها .

هذا وتعتقد دراسة Polat, (2009) أن توافر سلوك المواطنة التنظيمية يعد أمراً مفيداً للمنظمة وللعاملين لديها لما يمثله من المشاركة والمساهمة الفعالة في أداء كافة الأطراف. لذا أكدت دراسة Moon et al., (2008) أن مفهوم هذا المصطلح يمثل سلوك العامل في المنظمة غير المباشر والصريح وغير المعترف به في نظام المكافآت الرسمي فيها وذلك بهدف تسهيل فعالية وظائف المنظمة ومن ثمّ فهذا السلوك غير مكلف بالنسبة للمنظمة.

حيث أن سلوك المواطنة التنظيمية يمثل تصرفاً بشرياً تطوعياً لإنجاز أهداف المنظمة من جانب موظفيها بما يُحسن من بيئتها الاجتماعية والنفسية .

لذلك في ظل هذا المتغير يتوفر لدى الموظفين الاستعداد لقبول التغييرات وإيجاد حلول المشاكل بما ينفع المنظمة ككل ، دراسة Isabel et al., (2017) ، دراسة Jennifer and Julian, (2017) . وذلك من حيث أداء موظفيها ، رضا العملاء ، نمو العوائد ، تنسيق الأنشطة من خلال مجموعات العمل ومن ثمّ زيادة فعاليتها الإدارية ، دراسة Anna et al., (2017) ، دراسة Thomas et al., (2016) ، دراسة Yucheng et al., (2017) .

هذا وقد اشتملت دراسة (2012) ، نصار ، دراسة Polat, (2009) ، دراسة (2018) ، الأمير ، و دراز ، على أبعاد المواطنة التنظيمية الخمسة الآتي بيانها ، والتي تم الاستعانة ببعضها في هذه الدراسة :



- 1- الإيثار : وهو أحد أساليب السلوك الاختياري الذي يساعد به الموظف باختياره زملائه في المنظمة لحل ما قد يواجههم من مشاكل أثناء أداء أعمالهم فيها أي قدرة الفرد على مساعدة الآخرين في أداء أعمالهم بدون مقابل لتحقيق أهداف المنظمة .
- 2- الضمير : وهو سلوك نابع من داخل الموظف يقوم من خلاله بتنفيذ ما هو أعلى من الحد الأدنى المطلوب منه في المنظمة . أي سلوك إرادي تطوعي يلتزم فيه الفرد باحترام لوائح وتعليمات المنظمة.
- 3- الروح الرياضية : وهو قدرة الموظف على منع زملائه في المنظمة من افتعال الصراعات والمشاكل ، بمعنى سلوك الفرد لاستيعاب الأشياء غير المناسبة التي قد تحدث في بيئة العمل دون شكوى إضافة إلى التسامح والصبر والإحساس بمشاكل الآخرين.
- 4- الكياسة " المجاملة " : وتشير إلى مدى مساهمة الموظف من خلال سلوكه العقلاني في تقديم النصيحة لزملائه والمعلومات الضرورية التي تساعدهم في حل مشاكل العمل مع احترام رغباتهم أي بشكل يُرضي جميع الأطراف.
- 5- السلوك الحضاري : وتعني مبادرات الموظف من خلال أنشطة تطوعية يقوم بها بهدف تحسين عمليات والحفاظ على المنظمة التي يعمل لديها بمعنى المشاركة البناءة في إدارة وتطوير المنظمة بما يحافظ على سمعتها مثل الحرص على حضور الاجتماعات ومتابعة الإعلانات .

#### الدراسات السابقة :

يستعرض الباحث في هذا العنصر الدراسات التي تمكّن من الوصول إليها ، والتي تناولت متغيرات الدراسة الثلاثة وهي الاحتراق الوظيفي ، الصمت التنظيمي ، والمواطنة التنظيمية :

أ ( الدراسات التي تناولت الصمت التنظيمي :

تناولت دراسة (Vakola and Bouradas, 2005) ، ودراسة (Panahi et al., 2012) تحليل أبعاد الصمت التنظيمي للموظفين والعلاقة بين تلك الأبعاد والرضا والالتزام التنظيمي ، وتوصلت الدراسة إلى الارتباط السلبي بين سلوكيات صمت الموظف وفرص التواصل بالإضافة إلى العلاقة السلبية بين أبعاد مناخ الصمت والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بما يعني أن اتساع مناخ الصمت يخفض الرضا والالتزام الوظيفي . لذا أوصت تلك الدراسات بضرورة القضاء على ثقافة الصمت بين العاملين من جانب المنظمة بوضع برامج مثل تقديم مكافآت للأفكار الإبداعية ، وإنشاء ورش عمل للتدريب على المهارات التي تربط بين المديرين والمشرفين لدعم اتجاهات الموظفين . واستهدفت دراسة (Liu et al., 2010) تشجيع الموظفين على التعبير عن آرائهم



وكان من أهم نتائجها وجود علاقة سلبية بين الإدارة التشاركية وتقاسم المعلومات من ناحية والحالة النفسية السلبية للعاملين من ناحية أخرى ، إضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين صمت الموظفين والحالة النفسية السلبية لهم . كما هدفت دراسة (Zehir and Erdogan, 2011) إلى اختبار العلاقة بين الصمت التنظيمي والقيادة الأخلاقية من خلال أداء الموظفين ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها الدور الهام والعلاقة الإيجابية بين القيادة الأخلاقية ودعم قدرة الموظفين على التعبير عن المعلومات الهامة التي تؤثر في المنظمة ، وبذلك تتوسط القيادة الأخلاقية العلاقة بين أداء الموظف والصمت التنظيمي.

وقد أشارت دراسة (Tulubas and Celep, 2012) إلى العلاقة بين العدالة الإجرائية المدركة والصمت التنظيمي بين عدد من الباحثين في الجامعة ، وكذلك ما إذا كانت الثقة في المشرف تتوسط العلاقة بين العدالة المدركة والصمت التنظيمي للباحثين في الجامعة وتمثلت أهم نتائج الدراسة إلى قوة العلاقة بين العدالة الإجرائية المطلقة والصمت التنظيمي وذلك عندما تتوسطها ثقة الباحثين في المشرف.

واستعرضت دراسة (Cinar, et al., 2013) العلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال استمارة استقصاء تم توجيهها إلى عينة من موظفي منطمتين طبييتين وعدد 2 مستشفى، وتوصلت هذه الدراسة إلى العلاقة السلبية بين المتغيرات السابقة حيث تنخفض سلوكيات المواطنة التنظيمية عندما لا يُسمح للموظفين بالتعبير عن آرائهم مما يفقد المنظمة تقديم الأفكار الجديدة والإبداعية من جانب هؤلاء الموظفين.

كما أوضحت دراسة (2014) ، الوهبي أهم العوامل المسببة للصمت التنظيمي لدى العاملين في الدوائر الحكومية وصولاً إلى أثر أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة ومنفردة على تفضيل العاملين للصمت التنظيمي ، وانتهت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود اختلافات بين الصمت التنظيمي في الدوائر الحكومية التي شملتها الدراسة ، وأن من أهم العوامل التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي خوف المديرين من التغذية العكسية ، نقص مهارة الاتصال ، الخوف من ردود الفعل السلبية على أية اقتراحات يتقدم بها الموظفون .

كما استهدفت دراسة (2015) ، ربيع دراسة أثر محددات الصمت التنظيمي على اتجاهات العاملين نحو التغيير من خلال عينة من العاملين بالوظائف التخصصية والفنية المساعدة في مستشفيات جامعة طنطا ، وانتهت إلى بيان أهم المحددات التنظيمية ذات الأثر السلبي والمؤدية للصمت ومنها ضعف فرص الاتصال ، دعم المشرف للصمت ، عدم انسجام جماعة العمل وأثرها السلبي على اتجاهات العاملين نحو التغيير إضافة إلى أن العاملين بالوظائف التخصصية أقل ميلاً للصمت .

ب ) الدراسات التي تناولت الاحتراق الوظيفي :



تناولت دراسة (2011) ، أبو ريا واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين وأظهرت العلاقة العكسية بين المناخ التنظيمي السائد في العينة الممثلة لمجتمع البحث ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين .

كما استعرضت دراسة (2011) Salehi , العلاقة بين الرضا الوظيفي والاحتراق الوظيفي ، والالتزام الوظيفي مع سلوك المواطنة التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس في إحدى الجامعات حيث توصلت إلى أن كل من متغيرات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي له ذات التأثير الإيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية بينما يؤثر متغير الاحتراق الوظيفي بصورة سلبية على سلوك المواطنة التنظيمية ، كما أثبتت التأثير السلبي للرضا الوظيفي على متغير الاحتراق الوظيفي. كما أوضحت دراسة (2011) Alarcon , العلاقة بين الاحتراق الوظيفي ومتطلبات واتجاهات وموارد العمل وأظهرت أهم نتائج الارتباط ذو الدلالة الإحصائية بين متطلبات واتجاهات العمل والأبعاد الثلاثة للاحتراق الوظيفي وهي الإجهاد العاطفي ، تبدد الشخصية ، والشعور بانخفاض الإنجاز الشخصي .

واستهدفت دراسة (2013) Shih , موظفي تكنولوجيا المعلومات في قطاع الصناعات التحويلية من خلال تناول الأبعاد الثلاثة للاحتراق الوظيفي ، الإجهاد العاطفي ، تبدد الشخصية ، انخفاض الشعور بالإنجاز ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين إجهاد العمل العاطفي وتبدد الشخصية لعمال تكنولوجيا المعلومات ، بينما كانت علاقة الارتباط سلبية بين تبدد الشخصية لهؤلاء العمال وبين شعورهم بانخفاض الإنجاز الشخصي.

كما توصلت دراسة (2013) Bektas & Peresadko , إلى نموذج مقترح للعلاقة بين التوجيه في مكان العمل وكيفية التغلب على أعراض الاحتراق الوظيفي حيث أكدت على التأثير السلبي الكبير للاحتراق على الإنتاجية ، وأشارت إلى أن النموذج يتكون من جزئين يضم الأول جهود الفرد وأهمها التفكير الإيجابي والسلوكيات الإبداعية ، بينما يشمل الثاني جهود المنظمة وأهمها الدعم الإداري ، المناخ التنظيمي ، حيث يؤدي تضافر الجزئين إلى التغلب على أعراض الاحتراق الوظيفي .

وهدفت دراسة (2013) ، طشطوش وآخرون إلى التعرف على مستوى الاحتراق النفسي والرضا الوظيفي لدى عينة من المعلمين والعلاقة بينهما ، والذي أظهرته الدراسة في أهم نتائجها أنه بدرجة متوسطة وأن العلاقة بينهما عكسية ، إضافةً إلى أن المعلمين من حملة الماجستير لديهم مستوى احتراق نفسي أعلى من المعلمين من حملة البكالوريوس والذي يتمتعون بدرجة رضا وظيفي أعلى من نظرائهم من حملة الماجستير .

وقد استهدفت دراسة (2017) ، عبد الله معرفة خصائص المناخ التنظيمي كما يُدركه أطباء مستشفى بني سويف العام وأهم أبعاده الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ، الحوافز وأثره على الاحتراق

الوظيفي بأبعاده الثلاث وهي الإجهاد العاطفي ، تبدد / تبدل المشاعر ، الشعور بانخفاض الإنجاز الشخصي لدى هؤلاء الأطباء ، وقد أظهرت الدراسة شعور الأطباء بمستويات عالية من الاحتراق الوظيفي ، إضافة إلى وجود علاقة عكسية بين المناخ التنظيمي ودرجة الاحتراق الوظيفي لدى أطباء المستشفى سالف الذكر .

ج ( الدراسات التي تناولت سلوكيات المواطنة التنظيمية :

قدمت دراسة (Rurkkhum, 2010) ، دور بعض الممارسات الخاصة بالموارد البشرية مثل الدعم التنظيمي والتدريب كمتغير وسيط لبيان اتجاه المنظمة لانخراط العاملين وتأثير ذلك على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال عينة من العاملين في المستويات العليا لأربعة منظمات كبرى ، وانتهت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين انخراط العاملين وجميع أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية كما لم تدعم النتائج العلاقة الوسيطة لممارسات الموارد البشرية بين انخراط العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية .

كما تناولت دراسة (Alhamdi, et al., 2011) العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في منظمات صناعة الأغذية في العراق ، وأظهرت أهم النتائج علاقة الارتباط الإيجابية بين عدالة التوزيع والإجراءات وسلوك المواطنة التنظيمية ، بينما لم تظهر تلك العلاقة الإيجابية بين عدالة المعلومات وسلوك المواطنة التنظيمية .

وقد أوضحت دراسة (نصار ، 2012) طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على الخطوط الجوية السعودية ، والتي تمثلت أهم نتائجها في الاتجاهات الإيجابية لدى هؤلاء العاملين نحو العدالة التنظيمية ، في حين تباينت اتجاهاتهم نحو أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية .

واستهدفت دراسة (Lee, U., 2013) التعرف على العدالة الإجرائية والقيادة التحويلية وتأثيرها على سلوكيات المواطنة التنظيمية إضافة إلى تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على الرضا الوظيفي من خلال عينة من العاملين في العديد من المصانع في مجمع كوريا للصناعات الوظيفية ، وانتهت الدراسة إلى التأثير الإيجابي للعدالة الإجرائية والقيادة التحويلية على سلوكيات المواطنة لدى العاملين بالإضافة إلى ذات العلاقة الإيجابية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي .

واهتمت دراسة (Futa, 2013) بالعلاقة بين أنشطة المسؤولية الاجتماعية التي تتمثل في أربعة أبعاد " اقتصادية ، أخلاقية ، ضريبية ، قانونية " وسلوكيات المواطنة التنظيمية والتي تمثلت في الأبعاد الخمسة الآتية وهي " الإيثار ، الروح الرياضية ، الفضيلة ، الضمير ، السلوك الحضاري "



بالتطبيق على عينة من العاملين في فنادق خمس نجوم ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط بين المسؤولية الاجتماعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

كما هدفت دراسة (Yates, 2014) التعرف على العلاقة بين القيادة الأخلاقية وكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على كبار العاملين في إحدى الجامعات الأمريكية ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى اندماج العاملين المرتفع تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية عند توافر نمط القيادة الأخلاقي في المنظمة بدرجة ملموسة مما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين .

وبحثت دراسة (Olowookere, 2014) أثر الاتقان والالتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين درجة إتقان العمل والالتزام التنظيمي بما يُعزّز من سلوكيات المواطنة التنظيمية إضافةً إلى وجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي من جهة وأداء سلوكيات المواطنة التنظيمية من جهة أخرى .

وقد أظهرت دراسة ( الأمير ، دراز ، 2017 ) أثر أبعاد الاحتراق الوظيفي كمتغير مستقل على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع بالتطبيق على 10 فنادق بمدينة شرم الشيخ ، والتي أوضحت التأثير السلبي لأبعاد الاحتراق الوظيفي في سلوك المواطنة التنظيمية داخل تلك الفنادق وأوضحت الدراسة أهمية تطبيق برامج المساعدة للعاملين في هذا القطاع من مختلف النواحي الأسرية ، القانونية ، المادية ، الصحية ، كذلك فتح قنوات اتصال بين الإدارة العليا والعاملين لحل أية مشاكل قد يواجهونها إضافةً إلى السعي نحو بيئة عمل صحية وإيجابية لرفع الروح المعنوية والتغلب على الإجهاد المعنوي والنفسي لهم أثناء أداء أعمالهم في تلك الفنادق .

التعليق على الدراسات السابقة :

يتضح مما سبق أن الدراسات السابقة تناول بعضها بيان العلاقة بين كلٍ من الصمت التنظيمي من جهة والاحتراق الوظيفي من جهة أخرى في علاقة كل منهما بسلوك المواطنة التنظيمية ، وبالتالي تغطي هذه الدراسة الفجوة البحثية التي تتعلق بدراسة الاحتراق الوظيفي كمتغير وسيط بين الصمت التنظيمي كمتغير مستقل وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع ، هذا بالإضافة إلى بحث متغيرات الدراسة الحالية في ضوء العوامل الديموجرافية للعاملين في البنوك التجارية في محافظة أسيوط ، لذا تمت صياغة فروض الدراسة الحالية وأبعادها المتعددة في ضوء دراسة (Cinar, et al., (2013 ودراسة (Salehi & Gholtash (2011 ، دراسة (Rurkkum, (2010) ، ودراسة (2012) ، نصار ، ودراسة (Polat, (2009 ، دراسة (Futa, (2013) ، ودراسة (2017) الأمير ، دراز ، ودراسة (2018) مرزوق ، عبد الجواد .

## ثانياً : مشكلة الدراسة :

تتمثل مشكلة الدراسة في دراسة متغير الاحتراق الوظيفي كمتغير وسيط بين متغير الصمت التنظيمي كمتغير مستقل ، ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع في ضوء العوامل الديموجرافية المتعددة للعاملين في البنوك التجارية في محافظة أسيوط ، وبناءً على ما سبق يتمثل تحديد مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية :

1- ما هو تأثير أبعاد الصمت الوظيفي الأربعة على الاحتراق الوظيفي ببعديه الاثنين؟  
2- ما هو تأثير بعدي الاحتراق الوظيفي الاثنين على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بعناصره الأربعة ؟

3- ما هي طبيعة العلاقة بين الصمت التنظيمي بأبعاده الأربعة وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده الأربعة حال توسط الاحتراق الوظيفي ببعديه الاثنين بين المتغيرين؟  
4- ما هو أثر اختلاف العوامل الديموجرافية على متغيرات الدراسة الثلاث الصمت التنظيمي كمتغير مستقل ، الاحتراق الوظيفي كمتغير وسيط ، وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع ؟

## ثالثاً : أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- 1- اختبار العلاقة بين الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي في أحد البنوك التجارية في محافظة أسيوط .
- 2- اختبار العلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية في وجود الاحتراق الوظيفي كمتغير وسيط .
- 3- اختبار طبيعة العلاقات بين متغيرات الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية في ضوء العوامل الديموجرافية للعاملين في أحد البنوك التجارية بمحافظة أسيوط المستخدمة في الدراسة .
- 4- استخلاص النتائج وتقديم بعض التوصيات التي تمكن البنوك التجارية من تلافي الأضرار التنظيمية التي تحول بين تلك المنظمات وبين تحسين كفاءتها في حالة وجود علاقات سلبية بين متغيرات الدراسة والمتمثلة في الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية .

## رابعاً : أهمية الدراسة :

وتتبع الأهمية من خلال ما يلي :



1- قلة الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة الثلاث معاً وهي الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية لاسيما في مجال قطاع التطبيق والمتمثل في هذه الدراسة في أحد البنوك التجارية في محافظة أسيوط .

2- التعرف على الإجراءات الواجب اتباعها في ضوء نتائج تلك الدراسة لمواجهة الآثار السلبية لمتغيري الدراسة وهما الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي بما يسهم في تعظيم الاستفادة من جوانب المتغير الثالث وهو سلوك المواطنة التنظيمية الإيجابية والتي تنعكس على زيادة كفاءة البنوك التجارية في ممارسة أنشطتها .

خامساً : فروض الدراسة :

الفرض الأول : توجد فروق معنوية بين آراء فئات الدراسة حول إدراكهم لكل من الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية .

الفرض الثاني : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي وبين سلوك المواطنة التنظيمية .

الفرض الثالث : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي وبين الاحتراق الوظيفي  
الفرض الرابع : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي وبين سلوك المواطنة التنظيمية .

الفرض الخامس : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي وبين سلوك المواطنة التنظيمية .

سادساً : منهجية الدراسة :

1- البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها :

أ - البيانات الثانوية :

اعتمد الباحث على البحوث والدراسات العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة الثلاث بما مكّن الباحث من إعداد الإطار النظري للدراسة .

ب - بيانات أولية :

اعتمد الباحث على أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات وتحليلها ، بما أدى إلى تمكين الباحث من اختبار صحة فروض الدراسة ، والتوصل إلى نتائج ، واقتراح مجموعة من التوصيات لتقديمها إلى متخذ القرار في قطاع التطبيق .

وقد شملت قائمة الاستقصاء ، والتي تم تقديمها إلى عينة من العاملين بمختلف المستويات الإدارية في أحد البنوك التجارية في محافظة أسيوط - مجموعة من الأسئلة تم تقسيمها على متغيرات الدراسة وذلك على النحو التالي :

النوع الأول : مجموعة أسئلة تقيس الصمت التنظيمي والذي يمثل المتغير المستقل " 11 عبارة "

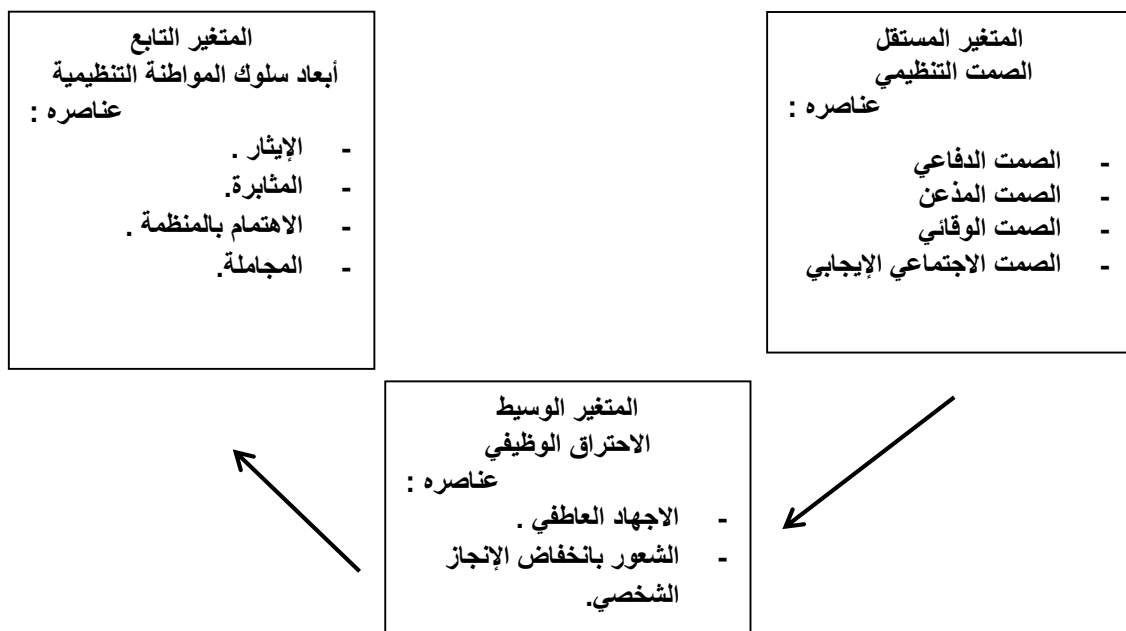
النوع الثاني : مجموعة أسئلة تقيس الاحتراق الوظيفي والذي يمثل المتغير الوسيط " 5 عبارات " .

النوع الثالث : مجموعة أسئلة تقيس سلوكيات المواطنة التنظيمية والذي يمثل المتغير التابع " 8 عبارات " .

النوع الرابع : مجموعة أسئلة تعطي الإجابات عن بعض البيانات الديموجرافية الخاصة بعينة العاملين محل الدراسة .

ويظهر الشكل رقم (1) نموذج الدراسة المقترح في هذه الدراسة

### الشكل رقم (1) نموذج الدراسة المقترح



### 2 - مجتمع البحث والعينة :

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في أحد البنوك التجارية في محافظة أسيوط ممن يحتلون مناصب إدارية في فروعهم مثل (مدير الفرع ، نائب المدير ، مدير إدارة ، مصرفي أ ، مصرفي ب ) وهو ما يتناسب مع طبيعة متغيرات الدراسة حيث تسعى البنوك التجارية بصورة دائمة



إلى تخفيض مستوى الصمت الوظيفي ودرجة الاحتراق الوظيفي تدعيماً لأبعاد وعناصر سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وتم استخدام أسلوب العينات لتعذر جمع البيانات بأسلوب الحصر الشامل ، وتم تحديد عينة الدراسة من 118 مفردة بناءً على الجداول الإحصائية وذلك للمجتمع الذي يزيد عن 170 مفردة في ضوء معامل ثقة (95%) ومستوى (5%) ، (2013) ، ريان .  
وبعد الانتهاء من قوائم الاستقصاء تم مراجعتها للتأكد من ملئها بالكامل واستبعاد غير الصالح منها للتحليل الإحصائي وبلغ عدد القوائم الصحيحة (100) قائمة بنسبة استجابة 84.75% ، وتمثلت وحدة المعاينة في الموظف الذي يحتمل منصباً إدارياً في فروع البنك التجاري محل الدراسة من درجة مدير الفرع ، نائب مدير ، مدير إدارة ، مصرفي أ ، مصرفي ب .  
أسلوب تحليل البيانات :

تم تبويب وجدولة وتحليل البيانات باستخدام الحاسب الآلي من خلال البرنامج الإحصائي SPSS ، وتم تطبيق الأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة :

• اختبار ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لتقدير معاملات الثبات Reliability coefficients ، وذلك لتحديد معامل ثبات بيانات الدراسة .

• أساليب الإحصاء الوصفية مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية Standard Deviation , Mean ، وقد تم استخدام هذه الأساليب كأدوات للإحصاء الوصفي بهدف عرض البيانات في صورة ملخصة ، وإعطاء دلالة عامة عند المناقشة المبدئية لنتائج الدراسة الميدانية.

• تحليل التباين واختبار T لإجراء مقارنة بين المجموعات التي تشملها الدراسة .  
استخدام تحليل الانحدار المتدرج Stepwise Multiple Regression حيث يحدد هذا التحليل أهم المتغيرات المستقلة تأثيراً ، ويستبعد المتغيرات الأخرى التي قد تكون غير مؤثرة معنوياً في العلاقة بين المتغيرات .

3- متغيرات الدراسة والمقاييس المستخدمة :

وتمثلت بالنسبة لمتغيرات الدراسة الثلاث على النحو التالي :

متغير الصمت التنظيمي " المتغير المستقل "

تتمثل أبعاد الصمت التنظيمي في 4 أبعاد بيانها وفقاً لما جاء باستمارة الاستقصاء كالتالي :

1- الصمت الدفاعي " العبارات من 1 - 3 .

2- الصمت المُذعن " العبارات من 4 - 5 .

3- الصمت الوقائي " العبارات من 6 - 8 .

4- الصمت الاجتماعي الإيجابي " العبارات من 9 - 11 .



وتم تحديد تلك الأبعاد في ضوء دراسة Briensfield,(2009) ودراسة Deniz et al., (2013) ودراسة Zehir and Erdogan, (2011) ودراسة (2016) ،عبود ، حسين ودراسة (2017) ، جاسم ، كرجي .

متغير الاحتراق الوظيفي " المتغير الوسيط " .

ويتكون من بُعدين اثنين وهي كما وردت في قائمة الاستقصاء فيما يلي :

1- الإجهاد العاطفي " العبارة من 12 - 13 " .

2- الشعور بانخفاض الانجاز الشخصي " العبارة من 14 - 16 " .

وتم تحديد الأبعاد السابقة في ضوء دراسة Zamini and Brazegary, (2011) ودراسة (2018) ، أحمد ودراسة (2017) ، صالح ودراسة (2018) ، مرزوق ، عبدالجواد.

متغير سلوك المواطنة التنظيمية " المتغير التابع " :

وتتمثل أبعاد ذلك المتغير في العناصر الخمس الآتية وفقا لما جاء في قائمة الاستقصاء:

1- الإيثار " العبارة من 17 - 18 " .

2- المثابرة " العبارة من 19 - 20 " .

3- الاهتمام بالمنظمة " العبارة من 21 - 22 " .

4- المجاملة " العبارة من 23 - 24 " .

وقد عكست العبارات السابقة دراسات عدة منها دراسة (2012) ، نصار ودراسة Polat, (2009) ودراسة (2017) ، الأمير ، دراز .

وهذا بالإضافة إلى البيانات الشخصية لمفردات عينة الدراسة المختارة والتي تتناول عناصر الدرجة الوظيفية ، النوع ، مستوى التعليم ، سنوات الخبرة الخاصة بكل مفردة ، وتم استخدام مقياس ليكرت ذو النقاط الخمس حيث يتراوح من (1) غير موافق على الإطلاق إلى (5) موافق جداً .

سابقاً : اختبار فروض الدراسة :

### جدول رقم (1)

قيم معاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

م	متغيرات الدراسة	عدد عبارات المقياس	معامل الثبات	معامل الصدق
	<u>المتغير المستقل</u>			
1	<u>الصمت التنظيمي</u>	11		
1/1	الصمت الدفاعي	3	0,649	0,805
2/1	الصمت المُذعن	2	0,727	0,852
3/1	الصمت الوقائي	3	0,817	0,903
4/1	الصمت الاجتماعي الإيجابي	3	0,531	0,728



			<u>المتغير الوسيط</u>	
		5	<u>الاحتراق الوظيفي</u>	2
0,899	0,809	2	<u>الإجهاد العاطفي</u>	1/2
0,897	0,805	3	<u>الشعور بانخفاض الإنجاز الشخصي</u>	2/2
			<u>المتغير التابع</u>	
		8	<u>سلوك المواطنة التنظيمية</u>	3
0,886	0,786	2	<u>الإيثار</u>	1/3
0,860	0,741	2	<u>المثابرة</u>	2/3
0,770	0,594	2	<u>الاهتمام بالمنظمة</u>	3/3
0,960	0,923	2	<u>المجاملة</u>	4/3

المصدر : التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية عن طريق الباحث .  
يلاحظ أن قيم معاملات الثبات على مستوى متغيرات الدراسة كانت في الحدود المقبولة ، حيث لم تقل عن 53% ، إضافة إلى أن قيم معاملات الصدق لم تنخفض عن 72% مما يعني صلاحية تلك العبارات لقياس المتغيرات محل الدراسة .

### جدول رقم (2)

#### اختبار معنوية فروق متغيرات الدراسة

Sig.	T. اختبار معنوية	S.D. الانحراف المعياري	Mean	المتغيرات
0,000	8,906 -	0,56653	2,4955	<u>المتغير المستقل</u>
0,012	2,559 -	0,91195	2,7667	<u>الصمت التنظيمي</u>
0,000	12,111 -	0,82572	2,000	<u>الصمت الدفاعي</u>
0,000	10,320 -	0,85592	2,1167	<u>الصمت المذعن</u>
0,354	0,932 -	0,71539	2,9333	<u>الصمت الوقائي</u>
				<u>الصمت الاجتماعي الإيجابي</u>
				<u>المتغير الوسيط</u>
0,057	1,927	0,86131	3,1660	<u>الاحتراق الوظيفي</u>
0,000	11,124	0,89893	4,0000	<u>الإجهاد العاطفي</u>
0,000	3,726 -	1,04667	2,6100	<u>الشعور بانخفاض الإنجاز الشخصي</u>
				<u>المتغير التابع</u>
0,000	15,706	0,70833	4,1125	<u>سلوك المواطنة التنظيمية</u>
0,000	15,892	0,78657	4,2500	<u>الإيثار</u>
0,000	16,324	0,73512	4,2000	<u>المثابرة</u>
0,000	11,686	0,85576	4,0000	<u>الاهتمام بالمنظمة</u>
0,000	11,302	0,88478	4,0000	<u>المجاملة</u>

المصدر : التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية عن طريق الباحث .  
يتضح من الجدول السابق معنوية متغيرات الدراسة باستثناء متغيرين الأول X4 الصمت الاجتماعي الإيجابي وهو أحد عناصر المتغير المستقل الصمت التنظيمي ، مما يعني أن المتغير محايد بالنسبة لرأي مفردات عينة الدراسة ، والثاني هو Y المتغير الوسيط إجمالاً وهو الاحتراق الوظيفي إجمالاً مما يشير إلى أن المستقصى منهم في عينة الدراسة لا يريدون الإفصاح عما بداخلهم من عناصر في هذا المتغير ، والتي قد تشمل عوامل أخرى بخلاف ما جاء في قائمة الاستقصاء والتي أظهرت حياد رأيهم فيما جاء فيها .

النتائج الإحصائية لاختبار الفرض الأول :

جدول (3)

المتغير المستقل	الصمت التنظيمي X	الصمت الدفاعي X1	الصمت المُذعن X2	الصمت الوقائي X3	الصمت الاجتماعي الإيجابي X4
العوامل الديموجرافية					
الدرجة الوظيفية	0,000 *	0,000 *	0,031 *	0,000 *	0,001 *
معنوية الاختلاف sig.					
النوع	0,213	0,000 *	0,035 *	0,434	0,593
معنوية الاختلاف sig.					
مستوى التعليم	0,115	0,005 *	0,043 *	0,080	0,644
معنوية الاختلاف sig.					
سنوات الخبرة	0,000 *	0,000 *	0,347	0,000 *	0,000 *
معنوية الاختلاف sig.					

المصدر : التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية عن طريق الباحث .  
يلاحظ وجود اختلافات جوهرية في متغير الصمت التنظيمي بناء على الدرجة الوظيفية ، سنوات الخبرة ، حيث أنه كلما زادت سنوات الخبرة وبالتالي ارتفعت الدرجة الوظيفية للموظف كلما انخفض صمته التنظيمي كما يظهر في كل عناصره نتيجة لقدرته على إحداث تغييرات في قواعد العمل تزداد كلما زاد هذين العنصرين ، بينما لا يوجد اختلافات معنوية للصمت التنظيمي وفقاً للنوع ومستوى التعليم لاسيما في عنصري الصمت الدفاعي ، الصمت المُذعن وهو ما يحتاج دراسة أخرى لبيان أسباب العلاقة غير الجوهرية بين هذه المتغيرات.



جدول (4)

الشعور بانخفاض الإنجاز الشخصي Y2	الإجهاد العاطفي Y1	الاحتراق الوظيفي Y	المتغير الوسيط العوامل الديموجرافية
0,000 *	0,000 *	0,000 *	الدرجة الوظيفية معنوية الاختلاف sig.
0,000 *	0,054	0,000 *	النوع معنوية الاختلاف sig.
0,013 *	1,000	0,071	مستوى التعليم معنوية الاختلاف sig.
0,000 *	0,000 *	0,000 *	سنوات الخبرة معنوية الاختلاف sig.

المصدر : التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية عن طريق الباحث .  
يتضح من الجدول السابق وجود اختلافات ذات معنوية للاحتراق الوظيفي وفقا للدرجة الوظيفية والنوع وسنوات الخبرة دون مستوى التعليم وذلك لأن العوامل الثلاثة الأولى تعكس التأثير المباشر لها على هذا المتغير بينما يبتعد مستوى التعليم عن ذلك التأثير الجوهري .

جدول (5)

المجاملة Z4	الاهتمام بالمنظمة Z3	المثابرة Z2	الإيثار Z1	سلوك المواطنة التنظيمية Z	المتغير التابع العوامل الديموجرافية
0,001 *	0,002 *	0,000 *	0,000 *	0,000 *	الدرجة الوظيفية معنوية الاختلاف sig.
0,001 *	0,179	0,117	0,716	0,919	النوع معنوية الاختلاف sig.
0,121	0,051	0,050	0,001 *	0,047 *	مستوى التعليم معنوية الاختلاف sig.
0,022 *	0,815	0,431	0,050	0,211	سنوات الخبرة معنوية الاختلاف sig.

المصدر : التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية عن طريق الباحث .  
يظهر من بيانات الجدول السابق وجود اختلافات جوهريّة بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين الدرجة الوظيفية ومستوى التعليم حيث يعكس العنصر الأول القدرة على اتخاذ قرارات في المنظمة

تعكس الاعتماد لها ، ويدعم ذلك المستوى الذي بلغته القيادة التنظيمية من العلم والذي يعكس في اتساع أفق تلك القيادة في التعامل داخل المنظمة ، بينما لا يوجد اختلافات ذات معنوية بين المواطنة التنظيمية والنوع أو سنوات الخبرة حيث التأثير المحدود نسبيا بينهما .  
وبناءً على ذلك يتم قبول الفرض الأول وهو : توجد فروق معنوية بين آراء فئات الدراسة حول إدراكهم لكل من الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية .  
النتائج الإحصائية لاختبار الفرض الثاني :

#### جدول (6)

R <sup>2</sup>	R	Sig.	B	نموذج Z1 " الإيثار "
0.189	0.435	0.000	3.144	الثابت Constant
		0.005	0.305 -	X3 الصمت التنظيمي الوقائي
		0.000	0.597	X4 الصمت الاجتماعي الإيجابي
R <sup>2</sup>	R	Sig.	B	نموذج Z2 " المثابرة "
0.168	0.410	0.000	2.965	الثابت Constant
		0.000	0.421	X4 الصمت الاجتماعي الإيجابي
R <sup>2</sup>	R	Sig.	B	نموذج Z3 " الاهتمام بالمنظمة "
0.130	0.360	0.000	3.493	الثابت Constant
		0.005	0.288 -	X1 الصمت التنظيمي الدفاعي
		0.001	0.445	X4 الصمت الاجتماعي الإيجابي
R <sup>2</sup>	R	Sig.	B	نموذج Z4 " المجاملة "
0.187	0.432		5.029	الثابت Constant
		0.000	0.444 -	X2 الصمت التنظيمي المدعّن
		0.000	0.534 -	X3 الصمت التنظيمي الوقائي
		0.038	0.337	X4 الصمت الاجتماعي الإيجابي
R <sup>2</sup>	R	Sig.	B	نموذج Z إجمالي المتغير التابع "سلوك المواطنة التنظيمية "
0.055	0.235	0.000	3.430	الثابت Constant
		0.019	0.233	X4 الصمت الاجتماعي الإيجابي

المصدر : التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية عن طريق الباحث .



التعليق على نتائج الفرض الثاني :

يلاحظ من بيانات الجدول السابق ما يلي :

$$Z1 = 3.144 + -0.305 + 0.597$$

حيث كان معامل التحديد  $R^2$  0.189 وهو ما يعني أن هذا النموذج يفسر 18.9% من التغيرات في  $Z1$  وكانت  $X3$  ،  $X4$  متغيرات معنوية في هذا النموذج مع ملاحظة سلبية الصمت التنظيمي الوقائي وإيجابية الصمت الاجتماعي الإيجابي مما يشير إلى اتباع البنك التجاري أسلوب فريق العمل وليس أسلوب العمل المنفرد لكل موظف وهو ما يتوافق مع طبيعة العمل في هذا القطاع .

$$Z2 = 2.965 + 0.421$$

وتمثل معامل التحديد  $R^2$  في ما قيمته 0.168 مما يشير إلى أن هذا النموذج يفسر 16.8% فقط من التغيرات في  $Z2$  وذلك من خلال متغير  $X4$  المعنوي وبالتالي يساهم الصمت الاجتماعي الإيجابي بشكل معنوي في وجود المثابرة لدى الموظف المصرفي بنسبة 16.8%

$$Z3 = 3.493 + -0.288 + 0.445$$

وكان معامل التحديد  $R^2$  0.130 أي أن هذا النموذج يفسر 13% من التغيرات في  $Z2$  مع ملاحظة معنوية المتغير  $X1$  بصورة سلبية ، معنوية المتغير  $X4$  بصورة إيجابية مما يدعم ما سبق ذكره من اهتمام البنك التجاري بأسلوب فريق العمل وليس الأسلوب الفردي والذي يخفي فيه الموظف أفكار ومعلومات لحمايته أثناء عمله خوفاً من العقاب .

$$Z4 = 5.029 + -0.444 + -0.534 + 0.337$$

وحقق معامل التحديد  $R^2$  0.187 بما يوضح تفسير ذلك النموذج بنسبة 18.7% من التغيرات في  $Z4$  ، مع ملاحظة معنوية المتغير  $X4$  بصورة إيجابية امتداداً لذلك في  $Z1$  ،  $Z2$  ،  $Z3$  ، ومعنوية المتغيرين  $X2$  ،  $X3$  بصورة سلبية إذ لا يوجد في نظام العمل في البنوك التجارية سلوكاً صامتاً سلبياً متعمداً تجنباً لوقوع مشاكل بين البنك والعاملين فيه .

يتضح مما سبق أن المتغير المتعلق بالصمت الاجتماعي الإيجابي هو المتغير المعنوي الإيجابي في سلوك المواطنة التنظيمية إذ أن توافر هذا المتغير واتباع أسلوب فريق العمل يدعم من سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هذا الفريق وبالتالي يتم قبول الفرض الثاني جزئياً الذي ينص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي كمتغير مستقل وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط .

النتائج الإحصائية لاختبار الفرض الثالث :

جدول (7)

R <sup>2</sup>	R	Sig.	B	نموذج Y1 " الإجهاد العاطفي "
0.183	0.428	0.000	2.342	الثابت Constant
		0.001	0.318	X1 الصمت التنظيمي الدفاعي
		0.000	0.389	X2 الصمت التنظيمي المُدعِن
R <sup>2</sup>	R	Sig.	B	نموذج Y2 " انخفاض الشعور بالإنجاز الشخصي "
0.154	0.392	0.051	0.866	الثابت Constant
		0.000	0.432	X1 الصمت التنظيمي الدفاعي
		0.026	0.274	X2 الصمت التنظيمي المُدعِن
R <sup>2</sup>	R	Sig.	B	نموذج Y إجمالي المتغير الوسيط " الاحتراق الوظيفي "
0.208	0.456	0.000	1.457	الثابت Constant
		0.000	0.386	X1 الصمت التنظيمي الدفاعي
		0.001	0.320	X2 الصمت التنظيمي المُدعِن

المصدر : التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية عن طريق الباحث .

التعليق على نتائج الفرض الثالث :

يظهر بيانات الجدول السابق المعلومات الآتية :

$$Y = 2.342 + 0.318 + 0.389$$

وكان معامل التحديد 0.183 مما يعني أن هذا النموذج يفسر 18.3% من التغيرات في Y1 وتمثلت المتغيرات المعنوية في Y1 ، Y2 بالنسبة لهذا المتغير ، مما يعني أن كلاً من المتغيرين وهما الصمت التنظيمي الدفاعي ، والمُدعِن يساهمان في الاحتراق الوظيفي فيما يتعلق بعنصر الإجهاد العاطفي للموظف .

$$Y2 = 0.866 + 0.432 + 0.274$$

وتمثل معامل التحديد فيما قيمته 0.154 مما يعني تفسير هذا النموذج بنسبة 15.4% من المتغيرات في Y2 واستمرت المتغيرات X1 ، X2 في معنويتها بالنسبة لهذا المتغير مثل ما سبق في المتغير Y1 ، مما يشير إلى أن كل من الصمت التنظيمي الدفاعي والمُدعِن يساهمان في انخفاض شعور الموظف بالإنجاز الشخصي في أداء عمله .

ويتأكد مما سبق من النموذج الخاص بالمتغير الوسيط وهو الاحتراق الوظيفي بعنصره معاً حيث كان معامل التحديد 0.208 مما يشير إلى أن هذا النموذج يفسر 20.8% من التغيرات في Y



بشكل إجمالي وأن كلاً من  $X1$  ،  $X2$  يؤثران معنوياً في الاحتراق الوظيفي للموظف في حدود النسبة المئوية السابقة.

وبناءً على ذلك تم قبول الفرض الثالث جزئياً الذي أوضح عن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي كمتغير مستقل وبين الاحتراق الوظيفي كمتغير وسيط وذلك من خلال عنصرين يؤثران في الاحتراق الوظيفي الأول يتعلق بالصمت التنظيمي الدفاعي بينما يتمثل الثاني في الصمت التنظيمي المدعن .

النتائج الإحصائية لاختبار الفرض الرابع :

جدول (8)

$R^2$	R	Sig.	B	نموذج Z1 " الإيثار "
0.532	0.730	0.000	2.033	الثابت Constant
		0.000	0.728	Y1 الإجهاد العاطفي
		0.000	- 0.266	Y2 انخفاض الشعور بالإنجاز الشخصي
$R^2$	R	Sig.	B	نموذج Z2 " المثابرة "
0.402	0.634	0.000	2.548	الثابت Constant
		0.000	0.591	Y1 الإجهاد العاطفي
		0.000	- 0.273	Y2 انخفاض الشعور بالإنجاز الشخصي
$R^2$	R	Sig.	B	نموذج Z3 " الاهتمام بالمنظمة "
0.418	0.646	0.000	2.197	الثابت Constant
		0.000	0.694	Y1 الإجهاد العاطفي
		0.000	- 0.372	Y2 انخفاض الشعور بالإنجاز الشخصي
$R^2$	R	Sig.	B	نموذج Z4 " المجاملة "
0.368	0.607	0.000	1.971	الثابت Constant
		0.000	0.682	Y1 الإجهاد العاطفي
		0.001	- 0.267	Y2 انخفاض الشعور بالإنجاز الشخصي
$R^2$	R	Sig.	B	نموذج Z إجمالي المتغير التابع " سلوك المواطنة التنظيمية "
0.561	0.749	0.000	2.187	الثابت Constant
		0.000	0.674	Y1 الإجهاد العاطفي
		0.000	- 0.295	Y2 انخفاض الشعور بالإنجاز الشخصي

المصدر : التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية عن طريق الباحث .



التعليق على نتائج الفرض الرابع : يتضح من الجدول السابق ما يلي :

$$Z1 = 2.033 + 0.728 + -0.266$$

وكان معامل التحديد  $R^2$  0.532 وهو ما يعني أن هذا النموذج يفسر 53.2% من التغيرات في  $Z1$  وكان المتغير  $Y1$  ذو معنوية إيجابية بينما كان المتغير  $Y2$  ذو معنوية سالبة مما يشير إلى أن الإجهاد العاطفي يعد ذو تأثير جوهري على أحد عناصر سلوك المواطنة التنظيمية وهو الإيثار.

$$Z2 = 2.548 + 0.591 + -0.273$$

وكانت قيمة معامل التحديد  $R^2$  0.402 مما يشير إلى أن هذا النموذج يفسر 40.2% من التغيرات في  $Z2$  وتكررت معنوية المتغيرات مرة ثانية حيث كان المتغير  $Y1$  جوهري وإيجابي ،  $Y2$  جوهري وسلبى ، مما يعني أن المثابرة تتأثر جوهريا بمتغير الإجهاد العاطفي.

$$Z3 = 2.197 + 0.694 + -0.372$$

وبلغ معامل التحديد  $R^2$  0.418 ، مما يعني تفسير النموذج بنسبة 41.8% من التغيرات في  $Z3$  ، ويستمر تأثير عنصر الإجهاد العاطفي المعنوي في متغير الاهتمام بالمنظمة.

$$Z4 = 1.971 + 0.682 + -0.267$$

وكان معامل التحديد  $R^2$  0.368 بما يعني أن هذا النموذج يفسر بنسبة 36.8% من التغيرات في  $Z4$  ، واستمر أثر متغير الإجهاد المعنوي الإيجابي في عنصر المجاملة .

وبالنظر إلى المتغير التابع وهو سلوك المواطنة التنظيمية بشكل مجمل فإن متغير  $Y1$  الإجهاد العاطفي يفسر بصورة معنوية إيجابية المتغير التابع ، إضافة إلى العلاقة المعنوية السلبية لمتغير  $Y2$  انخفاض الشعور بالإنجاز الشخصي بذات المتغير إجمالاً ونسبة 56.1% .

وبالتالي تم قبول الفرض الرابع والذي يشير إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي كمتغير وسيط وبين سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع . وذلك من خلال عنصر واحد معنوي وإيجابي وهو الإجهاد العاطفي في عناصر سلوك المواطنة التنظيمية الخمس بما يشير إلى أن زيادة عوامل الاحتراق الوظيفي تخفض من مستوى سلوك المواطنة التنظيمية للموظف .

النتائج الإحصائية لاختبار الفرض الخامس :

جدول (9)

R <sup>2</sup> change sig	R <sup>2</sup> change	R <sup>2</sup>	R	Sig.	B	نموذج Z1 " الإيثار "
0.000	0.155	0.715	0.845	0.000	0.984	الثابت Constant
				0.001	0.597	X3 الصمت التنظيمي الوقائي
				0.000	0.223	X4 الصمت الاجتماعي الإيجابي
				0.000	0.727	Y1 الإجهاد العاطفي
				0.000	0.353	Y2 انخفاض الشعور بالإنجاز الشخصي
R <sup>2</sup> change sig	R <sup>2</sup> change	R <sup>2</sup>	R	Sig.	B	نموذج Z2 " المثابرة "
0.000	0.213	0.626	-0.79	0.000	1.264	الثابت Constant



R <sup>2</sup> change sig	R <sup>2</sup> change	R <sup>2</sup>	R	Sig.	B	نموذج Z3 " الاهتمام بالمنظمة "
				0.000	0.510	X4 الصمت الاجتماعي الإيجابي
				0.000	0.612	Y1 الإجهاد العاطفي
				0.000	0.386 -	Y2 انخفاض الشعور بالإنجاز الشخصي
R <sup>2</sup> change sig	R <sup>2</sup> change	R <sup>2</sup>	R	Sig.	B	نموذج Z4 " المجاملة "
				0.000	1.375	الثابت Constant
				0.000	0.359 -	X1 الصمت التنظيمي الدفاعي
				0.000	0.565	X4 الصمت الاجتماعي الإيجابي
				0.000	0.758	Y1 الإجهاد العاطفي
				0.000	0.411 -	Y2 انخفاض الشعور بالإنجاز الشخصي
R <sup>2</sup> change sig	R <sup>2</sup> change	R <sup>2</sup>	R	Sig.	B	نموذج Z إجمالي المتغير التابع " سلوك المواطنة التنظيمية "
				0.000	2.729	الثابت Constant
				0.000	0.689 -	X2 الصمت التنظيمي المدعن
				0.000	0.585 -	X3 الصمت التنظيمي الوقائي
				0.000	0.431	X4 الصمت الاجتماعي الإيجابي
				0.000	0.817	Y1 الإجهاد العاطفي
				0.000	0.246 -	Y2 انخفاض الشعور بالإنجاز الشخصي
R <sup>2</sup> change sig	R <sup>2</sup> change	R <sup>2</sup>	R	Sig.	B	نموذج Z إجمالي المتغير التابع " سلوك المواطنة التنظيمية "
				0.000	1.430	الثابت Constant
				0.000	0.301	X4 الصمت الاجتماعي الإيجابي
				0.000	0.686	Y1 الإجهاد العاطفي
				0.000	0.361 -	Y2 انخفاض الشعور بالإنجاز الشخصي

المصدر : التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية عن طريق الباحث .

التعليق على نتائج الفرض الخامس :

لدراسة أثر المتغير الوسيط والمتمثل في الاحتراق الوظيفي بعنصره Y1 ، Y2 تم إدخال تلك المتغيرات على المعادلة بين Z1 ، X3 ، X4 حيث كان R<sup>2</sup> change معدل التغير في معامل التحديد 0.155 وهو تغير معنوي حيث كانت المتغيرات المؤثرة في المتغير الوسيط وهي Y1 الإجهاد العاطفي ، Y2 انخفاض الشعور بالإنجاز الشخصي وبصورة سلبية في Y2 مما يشير إلى أهمية Y1 وتأثيرها المعنوي في العلاقة بين X3 ، X4 ، Z1 " الإيثار " .

كذلك تم دراسة العلاقة بين Z2 ، X4 من خلال دراسة أثر المتغير الوسيط وهو الاحتراق الوظيفي بعنصره Y1 ، Y2 على هذه المتغيرات حيث كان R<sup>2</sup> change معدل التغير في معامل التحديد 0.213 وهو تغير جوهري واستمرت معنوية المتغير Y1 الإجهاد العاطفي بصورة إيجابية ، معنوية

المتغير Y2 انخفاض الشعور بالإنجاز الشخصي بصورة سلبية في العلاقة بين Z2 المثابرة ، X4 الصمت الاجتماعي الإيجابي .

ويلى ذلك دراسة العلاقة بين Z3 ، X1 ، X4 عن طريق إدخال المتغير الوسيط الاحتراق الوظيفي بعنصره Y1 ، Y2 على تلك المتغيرات وكان R<sup>2</sup> change معدل التغير في معامل التحديد 0.175 ويتغير جوهري وثبت سلبية ومعنوية X1 الصمت التنظيمي الدفاعي حيث أن إخفاء الأفكار الهامة أثناء قيام الفرد بعمله في البنك يتعارض مع عنصر سلوك المواطنة التنظيمية وهو الاهتمام بالمنظمة ، كذلك استمرار سلبية ومعنوية انخفاض الشعور بالإنجاز الشخصي كأحد عناصر المتغير الوسيط في علاقته بالمتغير المستقل والتابع حيث يخبوا الإنجاز الشخصي للموظف مع متغير الاهتمام بالمنظمة كمتغير تابع .

كما تم دراسة عنصري المتغير الوسيط في علاقة X2 ، X3 ، X4 مع عنصر المجاملة Z4 كمتغير تابع ، وكان R<sup>2</sup> change معدل التغير في معامل التحديد 0.060 وهو تغير جوهري واقتصر التأثير الموجب المعنوي على المتغير الوسيط Y1 كما حدث من قبل في عناصر المتغير التابع السابق ، حيث لا مكان للإنجاز الشخصي عند الحديث عن عنصر المجاملة التابع لاسيما في ظل سلبية معنوية كل من عنصري المتغير المستقل وهما الصمت التنظيمي المذعن ، والوقائي .

وعند دراسة عنصري المتغير الوسيط Y1 ، Y2 في علاقة X4 الصمت الاجتماعي الإيجابي بالمتغير التابع Z وهو سلوك المواطنة التنظيمية إجمالاً تستمر معنوية وإيجابية الإجهاد العاطفي والذي استمر كذلك في كافة عناصر ذلك المتغير التابع .

.: عنصر الإجهاد العاطفي الوسيط هو المتغير المعنوي الإيجابي في علاقة الصمت التنظيمي بسلوك المواطنة التنظيمية .

وبناءً على ما سبق يتم قبول صحة الفرض الخامس جزئياً والذي أشار إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي وبين سلوك المواطنة التنظيمية ، حيث اقتصر عنصر الإجهاد العاطفي بصورة معنوية وموجبة على العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، واستمر عنصر انخفاض الشعور بالإنجاز الشخصي بصورة معنوية سالبة في تلك العلاقة بين المتغيرين .



### ثامناً : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة :

- 1- أثبتت نتائج الدراسة وجود اختلاف معنوي بين آراء فئات الدراسة حول إدراكهم لمتغيرات الدراسة المستقل ، الوسيط ، التابع لاسيما فيما يتعلق بالدرجة الوظيفية ثم سنوات الخبرة انتهاءً بالنوع ومستوى التعليم .
- 2- أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات وأبعاد الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية في صورة ارتباط موجب قوي وأن اختلفت درجات الارتباط بين أبعاد كل منهما ، بما يشير إلى أن الصمت الاجتماعي الايجابي يساهم في دعم سلوك المواطنة التنظيمية بصورة إيجابية .
- 3- أكدت نتائج الدراسة العلاقة الإحصائية بين الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي بارتباط موجب قوي بما يشير إلى أن العوامل التي تؤدي إلى زيادة الصمت التنظيمي تزيد من درجة الاحتراق الوظيفي والعكس صحيح .
- 4- أثبتت نتائج الدراسة أيضاً وجود ارتباط سالب معنوي بين عنصر انخفاض الشعور بالإنجاز الشخصي كأحد عناصر الاحتراق الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية بما يشير إلى أن زيادة هذا العنصر يقلل من سلوك المواطنة التنظيمية بما يعنيه من الشعور بالحرص على العمل الأحادي / المنفرد .
- 5- اختتمت الدراسة نتائجها بوجود علاقة إحصائية موجبة ومعنوية بين كل من الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي من جهة وبين سلوك المواطنة التنظيمية من جهة أخرى وذلك من خلال الصمت الاجتماعي الإيجابي بما يشير إلى أهمية الاهتمام بالآخرين في العمل تقليلاً للمتغير المستقل والوسيط وتدعيماً للمتغير التابع .

### تاسعاً : دلالات الدراسة :

#### على المستوى النظري :

- أوضحت الدراسة وجود اختلاف معنوي بين آراء فئات الدراسة حول إدراكهم لمتغيراتها الثلاث المستقل ، الوسيط ، التابع ، إضافة إلى وجود تأثير معنوي بين متغير الصمت التنظيمي ، وسلوك المواطنة التنظيمية ، وكذلك بين الصمت التنظيمي ومتغير الاحتراق الوظيفي إضافة إلى العلاقة المعنوية بين متغير الاحتراق الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.
- أكدت الدراسة على أهمية عنصر الإجهاد العاطفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الصمت التنظيمي ، وبين سلوك المواطنة التنظيمية ، وأن معالجة هذا العنصر بشكل جيد في البنك

التجاري يقلل من الصمت التنظيمي من جهة ويدعم سلوك المواطنة التنظيمية من جهة أخرى .

- لذا ينبغي توافر دراسات أخرى تهتم بتنمية العلاقات بين متغيري الدراسة المستقل والتابع من خلال متغيرات وسيطة أخرى بخلاف متغير الدراسة أو عناصر أخرى داخل كل متغير ، بما يدعم من أداء العاملين في البنوك التجارية ويزيد من قدرتهم التنافسية.

#### على المستوى التطبيقي :

تتمثل الدلالات التطبيقية لهذه الدراسة في العناصر / البنود الآتية :

- توفير مناخ العمل المناسب الذي يشجع الموظف على الإبداع بآرائه واقتراحاته دون خوف من خلال تطبيق نظم تبادل المعلومات والاهتمامات داخل البنك بما يسمح من نقل الأفكار بل وتقديرها .

- دعم تنظيم العمل في مجموعات عمل أي اتباع أسلوب فريق العمل بما يدعم روح التعاون والمشاركة والتكامل والتفاعل بين هذه المجموعات أو فرق العمل لصالح دعم مستوى الأداء في البنك .

- ربط مسار الترقى للموظف في ضوء مدى مساهمته من خلال آرائه واقتراحاته في حل مشكلات العمل التي واجهها ، بل وتطوير خطوات العمل التفصيلية في ضوء القواعد واللوائح المطبقة في البنك التجاري .

- دعم لجان العمل المتخصصة مثل لجان إدارة الأزمات لمناقشة ودراسة أية مقترحات تصدر من العاملين وتنفيذ المناسب منها لاسيما في حل الأزمات الطارئة والمفاجئة .

#### دراسات مستقبلية :

أثارت نتائج الدراسة ودلالاتها عدداً من النقاط البحثية التي يمكن أن تكون مجالاً لمجموعة من الدراسات المستقبلية ومنها :

- دراسة العلاقة بين متغير الصمت التنظيمي ومتغير أبعاد المواطنة التنظيمية من خلال

متغير وسيط آخر بخلاف متغير الدراسة الحالية والذي يتمثل في الاحتراق الوظيفي.

- تطبيق متغيرات الدراسة الحالية في قطاعات أخرى بخلاف قطاع الدراسة الميداني مثل قطاع منظمات الاتصالات ، تكنولوجيا المعلومات.

- إجراء دراسة مقارنة فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة فيما بين بنوك قطاع الأعمال العام ، بنوك الاستثمار في جمهورية مصر العربية .



## المراجع

### المراجع العربية :-

- 1- نصار ، حمدي جابر محمد (2012). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على الخطوط الجوية السعودية ، مجلة الدراسات والبحوث التجارية ، كلية التجارة ، جامعة بنها ، السنة 32 ، المجلد 2 ، العدد 2، ص 1-21.
- 2- الوهبي ، عبدالله محمد (2014). أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 15، العدد رقم 3.
- 3- ربيع ، نهال محمد (2015). أثر محددات الصمت التنظيمي على اتجاهات العاملين نحو التغيير : دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة طنطا ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة طنطا.
- 4- أبو ريا ، إبراهيم عباس (2011). المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحتراق الوظيفي لدى العاملين في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في منطقة جنوب الضفة الغربية ، جامعة القدس .
- 5- طشطوش ، رامي و جروان ، على و مهيدات ، محمد و بني عطا ، زياد (2013). ظاهرة الاحتراق النفسي والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى معلمي غرف المصدار في الأردن ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية ) ، المجلد 27 ، العدد رقم 8.
- 6- ريان ، عادل ريان محمد (2013). بحوث التسويق - المبادئ ، القياس ، الطرق ، مطبعة هابي رايت ، أسيوط ، ص 271-283 ، ص 423.
- 7- عبود ، زينب عبد الرازق و حسين ، ظفر ناصر (2016). أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين ، مجلة جامعة بابل للعلوم المعرفية والتطبيقية ، المجلد 24، العدد1، ص 233-259.
- 8- جاسم ، نغم على و كرجي ، سحر أحمد (2017). ديناميكات متعددة الأبعاد للصمت التنظيمي وتأثيرها على مواقف المشرفين في دائرة ماء بغداد ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 50 ، ص 394.
- 9- أحمد ، على يونس إبراهيم (2018). أثر تباين الخصائص الديموجرافية على الاحتراق الوظيفي - الدور الوسيط للصراع القائم بين الأسرة والعمل : دراسة تطبيقية على الأطباء بمركز الكلي - جامعة المنصورة ، مجلة التجارة والتمويل ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، العدد 4 ، ص 266-304.

- 10- أيمن ، عبدالله (2017). المناخ التنظيمي والاحتراق الوظيفي لدى الأطباء ، بحث ميداني بمستشفى بني سويف العام ، المجلد 77، العدد 3.
- 11- صالح ، رشا مهدي (2017). أثر تمكين العاملين على الاحتراق الوظيفي - دراسة ميدانية في الشركة العامة للمواني العراقية في البصرة ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، جامعة البصرة، المجلد 6، العدد 23، ص 58-76.
- 12- مرزوق ، عبد العزيز على و عبد الجواد ، ثروت صبرى العزب (2018). اختبار الدور الوسيط للاحتراق الوظيفي في العلاقة بين الأشراف المسئ وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دراسة تطبيقية على العاملين بشركات صناعة الإلكترونيات ، المجلة العلمية للبحوث التجارية ، كلية التجارة ، جامعة المنوفية، العدد 1 ، 2 ، ص 123-158.
- 13- الأمير ، جيهان و دراز ، عمرو (2017). تأثير الاحتراق الوظيفي في سلوك المواطنة التنظيمية ، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة ، كلية السياحة والفنادق ، جامعة قناة السويس ، المجلد 14، العدد 2 ، ص 113-122.



المراجع الأجنبية :

- 1- Yates, L. (2014). Exploring the Relationship of Ethical leadership with job satisfaction, organization citizenship behavior, The Journal of Values – based leadership, vol. 7, p. 1-14.
- 2- Shojaie, S., Zaree Matin, H., & Barani, G. (2011). Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to Get Rid of it, procedia – social and behavioral sciences, vol. 30, P. 1731-1735.
- 3- Moghaddampour, J., Nazemipour, B., Aghaziarati, M. and Bordbar, H., (2013). Illuminating employees organizational silence, Management science letters, P. 2213-2222.
- 4- Fletcher, D. and Waston, T. (2007). Voice, Silence and business of construction : Loud and Quiet voices in the construction of personal, organizational and social realities, organization Journal, p. 155-175.
- 5- Liu.D., Wu, J. and Ma, J. (2010). Organizational Silence : A Survey on Employees working in a telecommunication company, Journal of Management studies, P. 1647- 1651.
- 6- Deniz, N., Noyan, A. and Ertossum, D. (2013). The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior : a survey study in the province of Erzurum, Procedia – social and behavioral sciences, P. 691 – 700.
- 7- Bogosian, R. and Stefanchin, J. (2012). Employee silence as a barrier to knowledge transfer, Journal of vocational Behavior, P. 1-21.
- 8- Briensfield, C. (2009). Employee silence : investigation of dimensionality development of measures and examination of related factors, the Ohio State University, P. 1-38.
- 9- Dyne, L., Ang, S. and Botero, I. (2003). Conceptualizing Employee silence and Employee voice as multidimensional constructs, Journal of management studies, p. 1359-1392.
- 10- Alarcon, C., Chen, P. and King, C. (2011). Employee performance outcomes and burnout following the presentation – of – self in customer – service contexts, International Journal of hospitality Management, P. 225-236.
- 11- Zomini, S. and Barzegary, L. (2011). The relationship between organizational culture and job burnout among the professors and employees in the university of Tabriz, Procedia – social and behavioral sciences , P. 1964 – 1968.
- 12- Chen, C. and Kao, Y. (2012). Moderating effects of work engagement and job tenure on burnout-performance among flight attendants, Journal of Air Transport Management, P. 314 – 321.



- 13- Shih, S. Jiang, J., Klein, G. and Wang, E. (2013). Job burnout of the information technology worker : work exhaustion, depersonalization and personal accomplishment, Information & Management, P. 582 – 589.
- 14- Lee, U. (2013). Determinants of organizational citizenship behavior and its outcomes, Global Business and management research : An international Journal, P. 54 – 65.
- 15- Lewin, J.E. & Sager, J.K. (2007). A process model of burnout among salespeople : some new thoughts, Journal of Business Research, No. 60, P. 1216 – 1224.
- 16- Chien, M.H. (2004). Investigation of the relationship of organizational structure, employees "Personality and organizational citizenship behaviors", Journal of American academy of Business, vol. 5, P. 428 – 432.
- 17- Polat, S. (2009). Organizational citizenship behavior (OCB) display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators, Procardia Social and Behavioral Sciences, vol.1, P. 591 – 596.
- 18- Moon H. M., Kamdar M.D., Dish a. & Takeu chi R. (2008). Me or We ? The role of personality and justice as other centered Antecedents to innovative citizenship behaviors within organizations, Journal of applied psychology, Vol. 93, No. 1, P. 84 – 94.
- 19- Vokola M. and Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence : an empirical investigation, The Emerald Research Register, P. 441 – 458 .
- 20- Zehir, C. and Erdogan, E. (2011). The Association between organizational silence and Ethical leadership through employee performance, Procedia social and behavioral sciences, P. 1389 – 1404.
- 21- Tulubas, T. and Celep, C., (2012). Effect of perceived procedural justice of faculty members silence. The mediating role of trust in supervisor, Procedia social and Behavioral Sciences, P. 1221 – 1231.
- 22- Panahi, B., Veisheh, S., Divkhar , S. and Kamari, F. (2012). An empirical analysis on influencing factors on organization silence and its relationship with employees organizational commitment management science letters, Journal of Business Research, P. 735 – 744.
- 23- Cinar, O., Kacioglu, F. and Aliogullari, Z. (2013). The relationship between organizational silence and organizational citizenship



- behavior : A servey study in the province of Erzurum, Turkey, Procedia – social and behavioral sciences, P. 314 – 321.
- 24- Salehi, M. and Ghotash, A. (2011). The relationship between job satisfaction, Job burnout and organizational commitment with the organizational citizenship behavior among members of faculty in the Islamic Azad university – first district branches, in order to provide the appropriate model, procedia social and behavioral sciences, P. 306 – 310.
- 25- Bektas, C. and peresadko, G. (2013). Frame of workplace guidance how to overcome burnout syndrome : a model suggestion, 3<sup>rd</sup> world conference on psychology, Counseling and Guidance, P. 879 – 884.
- 26- Rurkkum, S. (2010). The Relationship between Employee Engagement and organizational citizenship behavior in the organization, unpublished Ph. D. university of Minnesota, U.S.A
- 27- Alhmadi, F., Ahmadi, S., and Tavreh, N. (2011). Survey Relationship between Organizational justice and organizational citizenship behavior of food product firms Kurdistan province interdisciplinary, Journal of contemporary research in business, vol.2, No.10, P. 272 – 281.
- 28- Futa, S. (2013). The relationship between social Responsibility and organizational citizenship behavior in 5 stars hotels operating in Perta City, European Scientific Journal, P. 118 – 125.
- 29- Olowookere, E. (2014). Influence of Religiosity and organizational commitment on organizational citizenship behavior : A critical review of literature, Advances in social science research journal, P. 49 – 64.
- 30- Salajeheh, S., Mortazau, S. K. and Abdoli, H. (2015). Organizational Silence : The study of ethnography in the department of education in Golestan province, Jamaica Journal of Science and technology, vol. 26, P. 463 – 477.
- 31- Maslach, C., Jackson, S. E. (2017). The Measurement of experienced burnout, Journal of organizational behavior, vol.2, No.2.
- 32- Beheshtifar, M. and Omidvar, A. (2013). Causes to creat job burnout in organizations, international Journal of academic Research in business and social sciences, vol. 3, N. 6.
- 33- Heeb, J. and Haberey – Knuessi, V. (2014). Health Professionals facing burnout : What do we know about nursing managers ? Hindawi Publishing corporation, Nursing Research and practice, Article ID 681814, P. 1 – 7.

- 34- Khamisa, N., Oldenburg, B., Peltzer, K. and Ilic, D. (2015). Work Related stress , burnout, job satisfaction and general Health of nurses, International Journal of Environment Research and public health, No.12, P.652 – 666.
- 35- Isabel, B., M. Eva, and M. Jorge (2016). From Internal brand management to organizational citizenship behaviors : Evidence from front line employees in the hotel industry, Journal of tourism management, vol. 57, P. 56 – 71.
- 36- Jennifer, L.R. and B. Julian (2017). Toward a new measure of organizational environmental citizenship behavior, Journal of Business Research, vol. 75, P. 57 – 66.
- 37- Anna, G. Geoff, D., Michel, D. and Stephen, G. (2017). The role of interorganizational citizenship behaviors in the innovation process, Journal of Business Research, vol. 73, P. 55- 64.
- 38- Thomas, W. H., Ng, A., Simon, S.K. and Daniel, C.F. (2016). Organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior : Do males and females differ ?, Journal of vocational behavior, vol. 93, P. 11 – 32.
- 39- Yucheng, Z., Yongxing, G. And Alexander (2017). Identity Judgments, work engagement and organizational citizenship behavior : The mediating effects based on group engagement model, Journal of tourism management, vol. 61, p. 7-190.



كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

## قائمة إستقصاء

السادة الأفاضل:

يهدف هذا الاستبيان إلي التعرف علي دور الإحتراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الصمت التنظيمي وأبعاد المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية. إن المعلومات و البيانات التي تقدمونها من خلال اجاباتكم علي أسئلة الاستبيان سوف تساعد الباحث في تحقيق الهدف من وراء كتابة هذه الورقة البحثية ، وسوف تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي وسوف تعامل بسرية تامة.

إن ملء هذه الاستمارة سوف يأخذ من وقتكم عدة دقائق فقط لكن النتائج التي سوف نحصل عليها سوف تساعد كثيرا في تقديم عدد من المقترحات التي ربما تؤدي إلي تحسين الأداء في البنوك التجارية بمحافظة أسيوط .

شاكرين لكم إستخدام جزءا من وقتكم الثمين في إتمام هذا الاستبيان،،،

الباحث

**القسم الأول :** الرجاء قراءة كل عبارة من العبارات التالية ، ثم ضع علامة (√) عند الدرجة التي تعكس وجهة نظرك ، وذلك من الدرجة (5) التي تعني أنك موافق بشدة ، أما الدرجة (1) فهي تعني أنك غير موافق على الإطلاق .

م	العبارات	موافق جداً	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
1.	أبقى صامتاً في البنك حتى أتجنب الصراع .					
2.	حتى أتجنب المشاعر السلبية التي قد أواجهها أظل صامتاً في العمل في البنك .					
3.	أستمر صامتاً في العمل لأنني غير متأكد مما أقول .					
4.	لعدم توافر سلطة لي لتصحيح الخطأ أظل صامتاً في العمل في البنك .					
5.	حيث أتوقع أن شخصاً آخر سيقوم بالتغيير أبقى صامتاً في العمل في البنك.					
6.	أبقى صامتاً في العمل حتى أحمى نفسي من الضرر.					
7.	حتى لا أظهر بأنني غير كفاء أبقى صامتاً في العمل .					
8.	أبقى صامتاً في العمل في البنك حتى أحمى صورتى الذهنية من التشويه .					
9.	أظل صامتاً في العمل حتى أحمى علاقتي مع شخص آخر.					
10.	أستمر صامتاً في العمل في البنك لحماية شخص آخر من الضرر.					
11.	كثيراً ما أبقى صامتاً لحماية البنك من الضرر .					
12.	أشعر بأنني أبذل كل جهدي في عملي .					
13.	أشعر بأنني قد إستنفذت كل طاقتي في نهاية يوم عملي في البنك.					
14.	أشعر بالإحباط في عملي .					
15.	أشعر بالقلق من تيلد مشاعري بسبب العمل الذي أقوم به .					
16.	منذ بدأت هذا العمل أصبحت شخصاً قاسياً على الناس.					
17.	أقدم لزملائي المساعدة طواعيةً لحل مشاكل العمل .					
18.	أبادر إلى تقديم مساعدتي للموظفين الجدد حتى يتوافقوا مع متطلبات عملهم .					
19.	أنفذ قواعد ولوائح البنك من خلال مراقبتى الذاتية لعملي .					
20.	لا تعوقنى المشاكل البسيطة عن أداء عملي .					
21.	أقوم بوظائف قد تخرج عن إختصاصى بهدف تحسين صورة البنك .					



م	العبارات	موافق جداً	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
22.	أحرص على حضور الإجتماعات الرسمية والإهتمام بما يطرح من خلالها من أمور .					
23.	أتجنب خلق مشاكل مع زملائي في العمل في البنك.					
24.	أضع في إعتباري تأثير زملائي في البنك بتصرفاتي وأفعالي .					

القسم الثاني:

البيانات الشخصية :

الدرجة الوظيفية :

النوع : ذكر ( ) انثي ( )

مستوى التعليم : جامعي ( ) أعلى من الجامعي ( )

سنوات الخبرة : 1 - أقل من 5 سنوات ( ) ب - من 5 إلى 10 سنوات ( )

ج - أكثر من 10 سنوات ( )

شكرا جزيلاً علي تعاونكم معنا،،،،