

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على سلوكيات الاستقواء فى مكان
العمل: بالتطبيق على العاملين فى المستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ

د/عبد العزيز علي مرزوق
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
رئيس قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ
E-mail: Abdelazizmarzook@yahoo.com

ملخص الدراسة:

تمثل هدف الدراسة الرئيس في تحديد درجة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أبعاد سلوكيات الاستقواء في مكان العمل ، ولتحقيق هذا الهدف تم صياغة فرضين اثنين، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها ٣٥٠ مفردة من العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ ، واستخدم أسلوب معامل ارتباط بيرسون ، ومعامل الارتباط البسيط ، وأسلوب الانحدار المتعدد المتدرج ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين ممارسة تقييم الأداء والعمل بروح الفريق وبين سلوكيات الاستقواء في مكان العمل ، وأن هناك تأثير معنوى موجب لتصميم الوظيفة والاتصالات ، وتأثير معنوى سالب للعمل بروح الفريق وتقييم الأداء على سلوكيات الاستقواء الموجه نحو العمل ، كما أشارت النتائج إلى وجود تأثير معنوى موجب لتصميم الوظيفة والاتصالات وتأثير معنوى سالب للعمل بروح الفريق والتدريب على سلوكيات الاستقواء الموجهة نحو شخص العامل ، وأخيراً تبين وجود تأثير معنوى موجب للاتصالات وتأثير معنوى سالب للعمل بروح الفريق وتقييم الأداء على سلوكيات الاستقواء الموجهة نحو جسد العامل ، وفى ضوء تلك النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات التى يأمل الباحث أن تسهم فى تقليل شعور العاملين بالمستشفيات محل الدراسة بسلوكيات الاستقواء فى مكان العمل.

Abstract :

This paper investigates the effect of human resources management practices on workplace bullying behavior. Therefore, two research hypotheses have been developed and 350 questionnaires have been distributed on the employees in governmental hospitals operate in Kafrelsheikh. Person correlation coefficient, simple correlation coefficient and stepwise multiple regression were the statistical methods used to investigate this research hypotheses. While a significant positive effect of the performance evaluation practices on the workplace bullying behavior and the workplace bullying behavior oriented towards the employee' personally have been emphasized, a significant negative effect of the teamwork has been demonstrated. Furthermore, the results indicate a significant positive effect of the communications and negative effect of the teamwork and performance evaluation on the workplace bullying behavior oriented towards the employee' body. Finally, some recommendation, however, have been introduced in order to reduce the workplace bullying behavior feeling by the employees.

تمهيد:

تعد ظاهرة الاستقواء أو العنف بصفة عامة من الظواهر القديمة قدم الإنسان نفسه. إلا أنه منذ بداية التسعينيات وحتى الآن تحظى ظاهرة الاستقواء فى مكان العمل باهتمام كبير من جانب الباحثين والممارسين فى الإدارة على المستوى المحلى والعالمى ، ومن مختلف التخصصات صحة وتعليم وبنوك وسياسة (Patrick, et al.,2017; Al-Karim and parbudyal,2010). ويعزى أحد الباحثين هذا الاهتمام بهذه الظاهرة ، إلى أن الشعور بالاستقواء داخل مكان العمل من ضمن

المتغيرات السلبية المنتشرة في بيئة العديد من منظمات الأعمال ، والتي تؤثر سلباً على أداء العنصر البشرى بها، وبالتالي على أداء تلك المنظمات، حيث يخفض الاستقواء من دافعية العاملين لأداء العمل وإنتاجيتهم داخل مكان العمل (Yildirim,2009).

وتأكيداً لما سبق، أشارت الدراسات العملية إلى أن بيئة العمل السلبية لها تأثيرات سلبية على الصحة النفسية للموظف مثل ضعف مقدرته على الحكم على الأشياء، وسرعة الغضب، والقلق، والاكتئاب، وعدم القدرة على التركيز، وفقدان الذاكرة ، وانخفاض مستوى احترام الذات لديه، ودفعه إلى مغادرة الوظيفة والمنظمة (Appelbaum and Mohan,2012; Zapf,1999)، وأيضاً يقلل الاستقواء في مكان العمل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والأداء، ويزيد من معدل دوران العمل، ومعدل الغياب (Nielsen and Einarsen,2012; Bryant and Buttigieg,2009).

وبالنظر إلى هذه التكلفة المرتفعة لظاهرة الإستقواء في مكان العمل، حاول بعض الباحثين التوصل إلى مقدمات أو مسببات تلك الظاهرة، وأسفرت نتائج تلك الدراسات إلى وجود العديد من العوامل التنظيمية التي ربما تقف خلف ظهور تلك السلوكيات الضارة في المنظمات ومن تلك العوامل القيادة، صراع الدور، غموض الدور، الثقافة التنظيمية، تصميم الوظيفة، المناخ الاجتماعي، العدالة التنظيمية، الدعم التنظيمي (e.g.:Salin, 2003; Zapf and Einarsen, 2003; wayne, 2013; Tambur and Vadi, 2012; Samnani and Singh, 2012؛ إبراهيم، ٢٠١١؛ الحبشى، ٢٠١٤؛ السيد، ٢٠١٧).

ورغم اتفاق الباحثون والممارسون على أن دور إدارة الموارد البشرية في المنظمة يتمثل في الارتقاء بأداء العنصر البشرى من خلال توفير بيئة عمل إيجابية تسهم في الحد من السلوكيات السلبية للعاملين . إلا أن جهود الباحثون في هذا المضمار تعاني من قلة الدراسات (Denise, 2008; Patrick, et al.,2017; Terri L, 2016)، وأما على المستوى العربى فلا توجد سوى دراسة واحدة (خضير، ٢٠١٥)، وهذه الدراسات رغم قلتها لم تتناول بطريقة مباشرة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على سلوكيات الاستقواء في مكان العمل. وتمثل هذه الفجوة نقطة البداية لهذه الدراسة في محاولة لاستكمال جانب مهم أغفلته الدراسات والبحوث السابقة ويتعلق ببحث دور إدارة الموارد البشرية في تقليل سلوكيات الاستقواء في مكان العمل بالتطبيق على العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ، وذلك

نظراً لأن القطاع الصحى من أكثر القطاعات التى يتعرض العاملون فيه لسلوكيات الاستقواء (الحبشى، ٢٠١٤، Nau et al. 2009; Johnson, 2009) وسيتم عرض الدراسة في قسمين: الأول: الإطار النظرى والدراسات السابقة، أما الثانى: فيعرض الدراسة التطبيقية، وذلك على النحو التالى:

الإطار النظرى والدراسات السابقة:

ويتناول هذا القسم جانبين هما: مفهوم وأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية، والاستقواء فى مكان العمل، ثم الدراسات السابقة التى ربطت بينهما، وذلك على النحو التالى:

مفهوم وأبعاد سلوكيات الاستقواء فى مكان العمل:

حتى مفهوم سلوكيات الاستقواء فى مكان العمل Workplace behavior Bullying باهتمام كبير من قبل الباحثين فى أدبيات السلوك التنظيمى وإدارة الموارد البشرية ، سواء فيما يتعلق بمفهومه ، أو أشكاله (أبعاده)، أو متى يحدث، ولماذا يحدث. **ففيما يتعلق بمفهوم سلوكيات الاستقواء فى مكان العمل**، يعرفها (Einarsen et al.,2003) على أنه مضايقة وإساءة وعزل أو إقصاء اجتماعى لشخص ما والتأثير السلبى على أدائه الوظيفى، وذلك بصورة متكررة (أسبوعياً) وعلى مدى فترة من الزمن (حوالى ٦ أشهر أو أكثر).

بينما يرى (Cooper et al.,2004) بأنها الموقف الذى يرى فيه شخص واحد - أو عدة أشخاص- أنه يتعرض لسلوكيات سلبية من فرد آخر أو العديد من الأفراد ، ويصعب عليه الدفاع عن نفسه فى هذا الموقف. ومن منظور سلوكى يعرفها (Nielsen et al.,2016) على أنها سلوكيات سلبية متكررة ومستمرة موجهة بشكل مباشر نحو فرد أو مجموعة أفراد ، الأمر الذى يترتب عليه وجود بيئة عمل عدائية ، تنطوى على اختلال ميزان القوة ، وبالتالي يصعب على الشخص الضحية الدفاع عن نفسه، وهى تختلف عن الصراع الذى يكون بين أطراف متعادلة القوة.

وفى ضوء ماسبق، يمكن القول أن تعريفات الباحثون لسلوكيات الاستقواء فى مكان العمل تجمع على أنها حالة أو موقف أو سلوكيات سلبية أو غير أخلاقية يتعرض لها الشخص فى مواقف العمل المختلفة. إلا أنه تجدر الإشارة إلى أن كل موقف أو حالة أو سلوكيات سلبية يتعرض لها الشخص فى مكان العمل لا يمكن أن نطلق عليها سلوكيات استقواء، فهناك شروط لا بد من توافرها حتى يتم وصف الموقف أو الحالة بأنها سلوكيات استقواء ومنها: حدوث هذه السلوكيات السلبية بشكل ممنهج ومتكرر ومنتظم، وأن تصدر من واحد أو أكثر من الزملاء أو الرؤساء ، وعلى مدى فترة زمنية طويلة (٦ أشهر أو أكثر)، وتلحق بالشخص المستهدف ضرراً مادياً أو نفسياً

أو معنويا بحيث يعجز في الدفاع عن نفسه أو الهروب من الموقف (Ortega et al.,2011; Djurkovic et al.,2008; Leymann,1996)

أما عن سبب تعرض الأشخاص لسلوكيات الاستقواء في مكان العمل، فيرجع (Einarsen et al.,2009) ذلك إلى وجود اختلاف في ميزان القوة بين طرفي عملية الاستقواء، وبالتالي يصعب على الضحية الدفاع عن نفسه، أو وقف الاعتداء الموجه إليه، أما في حالة وجود توازن في القوة فيطلق على تلك الحالة أو الموقف بأنه صراع.

وبخصوص أبعاد سلوكيات الاستقواء في مكان العمل، فقد اتفقت آراء الباحثين على أنها ظاهرة متعددة الأبعاد ، إلا أن هناك تباين بينهم في عدد ومسميات تلك الأبعاد، فبعض الدراسات تنظر إليها على أنها تتكون من بعدين فقط هما: الاستقواء العام، والاستقواء الموجه نحو العمل(Johansdottir and Olafsson,2004). في حين تناولتها دراسات أخرى على أنها تشتمل على ثلاثة أبعاد وهي: المضايقة التنظيمية، المضايقة الشخصية، المضايقة المرتبطة بالعمل (Djurkovic et al.,2008) ، ويتفق كل من (Einarsen and Raknes,1997) مع التقسيم السابق، إلا أنهم يرون أن الأبعاد الثلاثة للاستقواء هي: المضايقة الشخصية، المضايقة المرتبطة بالعمل، والإقصاء الاجتماعي.

في حين يرى كل من (Dilek and Aytolan,2008) أن ظاهرة الاستقواء في مكان العمل تشتمل على أربعة أبعاد هي: عزل الفرد عن العمل ، الهجوم على الوضع المهني للضحية، الهجوم على شخصية الضحية، السلوكيات السلبية المباشرة. بينما تناول (Leymann, 1996) ظاهرة الاستقواء في مكان العمل في خمسة أبعاد هي: الإضرار بسمعة الضحية، الاتصالات السلبية، التأثير على قدرة الضحية على الحفاظ على العلاقات الاجتماعية، التأثير على إمكانية الضحية في أداء العمل، التأثير على الصحة الجسدية للضحية. أما (Fox and Stallworth,2010) فيرون أنها تشتمل على ستة عناصر هي: سلوكيات التهديد، السلوكيات المهنية، العزل/ الإقصاء ، الإضرار بالسمعة ، الرقابة التعسفية ، تخريب العمل.

وفي ضوء ماسبق، يمكن القول أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول أبعاد ظاهرة الاستقواء في مكان العمل، إلا أن التقسيم الذي قدمه (Einarsen et al.,2009)، والذي يشتمل على ثلاثة أبعاد هي: الاستقواء الموجه نحو عمل الضحية، الاستقواء الموجه نحو شخص الضحية، الاستقواء الموجه نحو جسد الضحية، يحظى بقبول واتفاق بين العديد من الباحثين (e.g.: Berry et al.,2016; Nielsen et al.,

(2017; Olsen et al., 2016). ولذلك استعان الباحث بتلك الأبعاد في الدراسة الحالية ، وفيما يلي شرح مختصر لكل بعد:

■ **الاستقواء الموجه نحو عمل الضحية:** ويشير إلى السلوكيات السلبية التي يقوم بها المستقوى للتأثير على عمل وأداء الضحية مثل حجب المعلومات اللازمة لأداء العمل ، تجاهل رأى الضحية في المهام المرتبطة بالعمل، تحميل الضحية بأعباء عمل زائده بهدف إظهاره بأنه فاشل، أو عدم إسناد مهام عمل له على الإطلاق، أو إسناد مهام عمل للضحية ليس لها معنى أو قليلة الأهمية، أو إسناد مهام ذات أهداف يصعب على الضحية تحقيقها، وتوجيه النقد غير المبرر للضحية بشكل مستمر ومتعمد وأمام زملائه الآخرين، توجيه اللوم له على أعمال غير مسئول عنها، التعامل مع الضحية بشكل غير عادل، تكليفه بمهام خارج الدور الرسمي له، وتقييم أداء الضحية دائماً بشكل سلبي.

■ **الاستقواء الموجه نحو شخص الضحية:** وتعنى تلك السلوكيات التي تصدر من الرئيس أو المدير أو الزملاء، وتستهدف شخص الضحية، ومن الأمثلة على تلك السلوكيات، تجاهل الضحية، عزله اجتماعياً، إظهاره أمام الآخرين على أنه يتسم بالغباء، نشر الأكاذيب والشائعات المغرضة حوله ، النقد المستمر له ، اتهامه بالاضطراب العقلي وعدم الاتزان النفسى ، النداء له بسخرية ، التشكيك في أمانته ، التهديد اللفظى له ، معاملته بطريقة مهينة وغير لائقة أمام الآخرين ، استخدام لغة وإشارات بذيئة ضده ، التدخل في أموره الشخصية بشكل مستمر .

■ **الاستقواء الموجه نحو جسد الضحية:** وتشير إلى السلوكيات السلبية الموجهة نحو بدن أو جسد الضحية، والتي ربما تسبب له أضرار جسدية، مثل القيام باعتراض الضحية أثناء العمل، ودفعه داخل مكان العمل، التحدث معه بصوت مرتفع، الصراخ في وجهه، توجيه أصابع الاتهام له، توجيه ضربات وركلات ولكمات له، إيذائه جسدياً بأشياء صلبة أو سلاح.

وفي ضوء التعريفات السابقة، يمكن تعريف سلوكيات الاستقواء في العمل بأنها حالة أو موقف أو سلوكيات سلبية يتعرض لها الضحية بشكل مستمر ومتكرر ولفترة زمنية طويلة (أكثر من ٦ أشهر)، وتكون موجهة نحو عمل أو شخص أو جسد الضحية ، ويصعب عليه الدفاع عن نفسه.

مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تعددت تعريفات الباحثين لممارسات إدارة الموارد البشرية، فقد عرفها (Noe et al.,2007) بأنها مجموعة من السياسات والممارسات والنظم المؤثرة في أداء واتجاهات العاملون. وفي نفس السياق، يرى (Dessler,2012) بأنها مجموعة من

الممارسات والسياسات والعمليات التي تهتم بتنفيذ الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية للمنظمة، مما يساعدها على تنفيذ المهمة المطلوبة منها على أكمل وجه. بينما يعرفها (Ling & Nasurdin,2011) أنها مجموعة من الممارسات والسياسات الرسمية التي تصمم لجذب، وتطوير، وتحفيز، والحفاظ على العاملين الذين يحققون أداءً فعالاً للمنظمة. كما يعرفها كل من (Benjamin and Udechukwu,2014) بأنها الممارسات التي تتمثل في الاستقطاب، والتدريب والتنمية، والتعويضات، وإدارة الأداء، وعلاقات العاملين، والتي تؤثر في المنظمة ككل وتؤدي إلى نجاحها أو فشلها. وعلى نفس المنوال، يعرفها (Ozola,2014) بأنها مجموعة من الأنشطة التنظيمية تتمثل في التصميم الوظيفي، والاستقطاب والاختبار، والتدريب والتنمية، والحوافز، وتخطيط التعاقب الوظيفي، والتعويضات والمكافآت، وإدارة الأداء، والاتصالات الداخلية، والمشاركة، وعدالة فرص الترقى، والأمان الوظيفي.

وخلاصة القول، أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين والدراسين في حقل إدارة الموارد البشرية حول ممارسات محددة لإدارة الموارد البشرية، وربما يرجع ذلك إلى التطور المستمر في علم إدارة الموارد البشرية، والتباين في وجهات نظر الباحثين لاختلاف مدارسهم الفكرية.

ومن خلال مراجعة الباحث للدراسات المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية (e.g.:Iqpal et al.,2011; Jeon,2009;Guest et al.,2003; Atteya,2012 (مندور، ٢٠١٦، توصل الباحث إلى وجود ثمانية ممارسات هي الأكثر تكراراً في تلك الدراسات وهي: التدريب والتنمية، تقييم الأداء، التعويضات، الاتصالات، الأمان الوظيفي، تصميم الوظيفة، تمكين العاملون، العمل بروح الفريق، ولذا استعان بها الباحث في دراسته الحالية.

ويعرف الباحث ممارسات إدارة الموارد البشرية إجرائياً بأنها مجموعة أنشطة تنظيمية رسمية تتمثل في الاستقطاب والاختيار، التدريب والتنمية، تقييم الأداء، التعويضات، الاتصالات، الأمان الوظيفي، تمكين العاملون، تصميم الوظيفة، العمل بروح الفريق تمارسها إدارة المستشفيات بهدف تقليل سلوكيات الاستقواء في مكان العمل.

العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاستقواء في مكان العمل:

نظراً للأثار الضارة المترتبة على سلوكيات الاستقواء في مكان العمل، حاول العديد من الباحثين التوصل إلى مسببات تلك السلوكيات في المنظمات المختلفة، وأسفرت تلك الجهود عن التوصل إلى أن العوامل التنظيمية تأتي في مقدمة العوامل التي لها تأثير على سلوكيات الاستقواء في مكان العمل، ويعد متغير القيادة من أكثر

العوامل التنظيمية ارتباطاً بسلوكيات الاستقواء في مكان العمل ، ففي دراسة قام بها (Hoel et al.,2010)، أشارت نتائجها إلى أن نمط القيادة الأوتوقراطي يعد مؤشراً قوياً على ظهور سلوكيات الاستقواء في مكان العمل، واتساقاً مع تلك النتائج توصلت دراسة (Nielsen, M., &Einarsen,2005; O Moor &Lynch, 2007) إلى أن نمط القيادة الإستبدادية ونمط القيادة بعدم التدخل هما من أكثر الأنماط ارتباطاً بسلوكيات الاستقواء في مكان العمل، وفي نفس السياق توصلت دراسة (Dussault and Frenette,2015; Fleming,2017) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية سلبية بين القيادة التحويلية وسلوكيات الاستقواء في مكان العمل، بينما توصلت دراسة (السيد، ٢٠١٧) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الكارزمية وسلوكيات البلطجة في مكان العمل. بينما توصلت دراسة (Hutchinson M. & Hurley J.2013) إلى وجود علاقة بين القيادة بالذكاء العاطفي وبين سلوكيات الاستقواء في مكان العمل.

كما أن صراع الدور، وغموض الدور، وعبء العمل الزائد، وعدم وضوح الأهداف ، والقيود التنظيمية، ونقص التحكم في الوظيفة، وقلة التغذية المرتدة يرتبطان إيجابياً بسلوكيات الاستقواء في مكان العمل (Notelaers et al.,2010; 2007; Mathiesen, &Einarsen,2007; Strandmark &Hallberg, Vartia,1996). وفي نفس السياق ، توصلت دراسة (Elfi Baillien and Hans De,2011) إلى وجود علاقة إيجابية بين عبء العمل الزائد وسلوكيات الاستقواء في مكان العمل، ووجود علاقة سلبية بين الاستقلالية الوظيفية وبين سلوكيات الاستقواء في مكان العمل. واتساقاً مع النتائج السابقة ، توصلت دراسة (إبراهيم؛ ٢٠١١) إلى أن المتغيرات التنظيمية مثل تقييم الذات، غموض الدور، صراع الدور، المناخ النفسي الاجتماعي الأمن، النمط القيادي غير المتداخل تؤثر على سلوكيات الاستقواء لدى العاملين في القطاع الحكومي بمحافظة الدقهلية.

وعلى نفس المنوال توصلت دراسة (Robinson and O Leary,1988) إلى وجود تأثير معنوي لنماذج القدوة ونوع الثقافة على انتشار سلوكيات الاستقواء، كما توصلت دراسة (الحبشي؛ ٢٠١٤) إلى وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين إدراك الممرضات لأبعاد العدالة التنظيمية (الإجرائية، التوزيعية، التعاملية) مع الاستقواء الموجه نحو عمل الضحية ، ووجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين إدراك الممرضة لكل من العدالة التعاملية والمعلوماتية مع الاستقواء الموجه نحو شخصية الضحية، ووجود

علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين إدراك الممرضة لكل من العدالة الإجرائية والتعاملية مع الإيذاء البدني للضحية.

ومن جهة أخرى، تعد بيئة العمل التي يشعر فيها الفرد بعدم قدرته على السيطرة على مهام عمله ووقته وسلوكه مؤشراً قوياً على ظهور سلوكيات الاستقواء في مكان العمل (Anders and Einarsen,2011; Mathiesen, &Einarsen,2001; Tim A, et al., 2012). كما توصلت دراسة (Zapf,1999) إلى أن ضعف وسوء الاتصال المتعمد يرتبط إيجابياً بسلوكيات الاستقواء في مكان العمل. وفي نفس السياق توصلت دراسة (Vartia,1996) إلى أن المناخ الاجتماعي الضعيف والذي يتسم بشيوع الحسد والحقد والتنظيمات غير الرسمية له تأثير خطير على سلوكيات الاستقواء في مكان العمل.

وفيما يتعلق بتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على سلوكيات الاستقواء، توصلت دراسة (Agervold & Mikkelsen,2004; Einarsen et al.,1999) إلى أن تصميم الوظيفة يلعب دوراً هاماً في تقليل الشعور بالإحباط والحد من النزاعات بين الأفراد ومن ثم توفير بيئة عمل إيجابية تقلل من شعور الأفراد بسلوكيات الاستقواء في مكان العمل. كما يلعب تمكين العاملين نفسياً أو إدارياً دوراً هاماً في الحد من سلوكيات الاستقواء في مكان العمل، ويؤكد ذلك ماتوصلت إليه دراسة (Marcello,2010) إلى وجود علاقة ارتباط معنوي موجب بين تمكين العاملين وبين سلوكيات الاستقواء في مكان العمل.

وبالنسبة لممارسة الأمان الوظيفي، تشير نتائج دراسة (Nele De Cuyper, et al.,2009) إلى أن التفاعل بين انعدام الأمان الوظيفي وتصورات لعاملين لقدراتهم لم يسهما في التأثير على سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل. بينما توصلت دراسة (خضير، ٢٠١٥) إلى وجود علاقة معنوية بين كل من المناخ الأخلاقي وخصائص الوظيفة وممارسات إدارة الموارد البشرية وبين السلوك المنحرف في مكان العمل. وفي نفس السياق، توصلت دراسة (Matthew E,2016) إلى أن لمحترفي الموارد البشرية قدرة أكبر من المدراء في التعامل مع سلوكيات الاستقواء في مكان العمل.

وفي الأردن، توصلت دراسة (Nahla,et al.,2016) إلى وجود تأثير معنوي لبرامج التدريب على اتجاهات الممرضات نحو السلوكيات العدوانية في مكان العمل ، واتفقت دراسة (Johannes Nau,2009) مع تلك النتيجة ، في حين اختلفت نتائج دراسة (Birgit Heckemann, et al.,2016) مع تلك النتائج، حيث توصلت إلى أن برامج التدريب ساهمت في زيادة المعرفة النظرية للممرضات، إلا أنها لم تكسب الممرضات استراتيجيات جديدة لإدارة السلوكيات العدوانية من المرضى أو الزائرين.

فى حين توصلت دراسة (Patrick, et al.,2017) إلى أن رؤساء الجامعات الإيرلندية السبع وقادة الموارد البشرية بالجامعة لديهم فهم ووعى بتأثير سلوكيات الاستقواء فى مكان العمل على العاملين والجامعة، بالإضافة إلى وجود سياسات وإجراءات للموارد البشرية بالجامعات لمعالجة سلوكيات الاستقواء داخل الجامعة. ومن خلال عرض الدراسات السابقة، تبين للباحث قلة أو ندرة الدراسات العربية أو الأجنبية التى سعت إلى قياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة على أبعاد سلوكيات الاستقواء فى مكان العمل، ولذا تسعى الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة البحثية المعرفية.

الدراسة التطبيقية

وتضم عدة عناصر وهى: أهمية الدراسة، مشكلة الدراسة، أهداف الدراسة، فروض الدراسة، أسلوب الدراسة، نتائج الدراسة الميدانية، المناقشة والتوصيات، مقترحات لبحوث مستقبلية. ويتناول الباحث هذه العناصر على النحو التالى:

أولاً: أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها على المستوى العلمى والعملى من الاعتبارات التالية:

(١) على الرغم من كثرة الدراسات والبحوث فى مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمى المتعلقة بدراسة دور بيئة العمل وعلاقات الموظفين على أداء وسلوكيات العاملين ، إلا أنه لم يتطرق أحد من الباحثين لدراسة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية فى معالجة ظاهرة الاستقواء فى مكان العمل بالبحث والدراسة، على الرغم من مناداة بعض الباحثين (Patrick, et al.,2017; Denise,2008) من ضرورة التوسع فى دراسة السلوكيات السلبية فى مكان العمل وبحث دور إدارة الموارد البشرية فى الحد منها ، وعدم الاقتصار على دراسة دورها فى تنمية السلوكيات الايجابية فقط. وبالتالي يأمل الباحث أن تسد هذه الدراسة هذا النقص والقصور فى البحوث ، وأن تفتح المجال أمام مزيد من الدراسات والبحوث من أجل الوصول إلى نظرية متكاملة فى الاستقواء فى مكان العمل.

(٢) من الناحية العملية، من المتوقع أن تعاون نتائج الدراسة الإدارة العليا ومديرى الإدارات بالمستشفيات موضع الدراسة على الإلمام بممارسات إدارة الموارد البشرية التى لها تأثير معنوى على سلوكيات الاستقواء فى مكان العمل، ومن ثم يمكن لقادة تلك المستشفيات إحداث التعديلات المناسبة فى ممارسات إدارة

الموارد البشرية والتي من المتوقع أن تسهم في توفير بيئة عمل ايجابية تحفز العاملين بتلك المستشفيات على القيام بالسلوكيات الايجابية وتقليل سلوكيات الاستقواء في مكان العمل ، وسيؤدي هذا في النهاية إلى زيادة رضا العميل الداخلي والخارجي.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

على مدار ٢٥ سنة الماضية حظيت ظاهرة سلوكيات الاستقواء في مكان العمل باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين والممارسين ، بهدف التعرف على مقدمات ونتائج تلك السلوكيات ، وقد أسفرت تلك الجهود عن وجود ثلاث مقدمات لسلوكيات الاستقواء في مكان العمل وهي أولاً: المتغيرات الشخصية والديموجرافية للفرد وتشمل العمر، الجنس، العرق، الفروق الفردية، السمات الشخصية (e.g.: Nielsen, 2012; Persson et al., 2009; Lewis & Gunn, 2007) ، وثانياً: المتغيرات التنظيمية، وتشمل الدعم التنظيمي المدرك، العدالة التنظيمية، أسلوب القيادة، انتهاك العقد النفسي، المناخ التنظيمي، السياسات التنظيمية (e.g.: Dwayne D. 2013; Tepper, 2000; Einarsen et al., 1999; Vartia, 2003) أما الثالث: فيتمثل في العوامل البيئية وتتضمن الثقافة، البنية الأخلاقية، القيود التنظيمية ، عدم التأكد البيئي (Denise, 2008; Al- Karim and parbudal, 2012) . وبالنظر إلى تلك المقدمات التي توصلت إليها تلك الدراسات ، يتبين أن بحث دور إدارة الموارد البشرية في تقليل أو منع تلك السلوكيات مازال محدود للغاية (TerriLi, 2016; Denise, 2008; Patrick, et al., 2017) ، وربما يرجع ذلك الى تركيز معظم الدراسات السابقة في مجال إدارة الموارد البشرية على النتائج الإيجابية لممارسات إدارة الموارد البشرية (e.g.: Rogers, et al., 2015; Samara, 2014) حامد، ٢٠٠٨؛ سليمان، ٢٠١١.

وللوقوف على مشكلة الدراسة في المجال التطبيقي، قام الباحث بعمل دراسة استطلاعية تمثلت في اجراء مقابلات فردية وجماعية مع عينة ميسرة قدرها (٤٥ مفردة) اشتملت على (١٥ طبيب) و(٢٠) هيئة تمريض و(١٠) فنيين واداريين بالمستشفيات موضع الدراسة ، وذلك خلال الفترة من ٢٠١٨/٤/١ إلى ٢٠١٨/٤/١٥ ، ودارات تلك المقابلات حول ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوكيات الاستقواء بالمستشفيات موضع الدراسة. وأسفرت تلك المقابلات عن وجود بعض الظواهر الدالة على مشكلة الدراسة ومنها مايلي:

- (١) قيام بعض المدراء والعاملون بحجب بعض المعلومات اللازمة لأداء العمل.
- (٢) تجاهل بعض المدراء لآراء ومقترحات العاملين بالمستشفيات.

- (٣) عدم الاعتراف بالانجازات التي يقوم بها العاملون واسناد المدراء تلك الانجازات لهم.
- (٤) تعمد بعض المدراء الصراخ في وجه العاملين والحديث معهم بصوت مرتفع.
- (٥) تقليل بعض المدراء من قيمة بعض أعضاء هيئة التمريض واهانتهم ومضايقتهم والتشكيك في أمانتهم والتدخل في خصوصيتهم.
- (٦) ضعف ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمستشفيات محل الدراسة مثل التدريب والتنمية ، وتمكين العاملين والأمان الوظيفي وتصميم الوظيفة، والاقتصاد على الممارسات التقليدية لها من رواتب وأجور وحوافز وتقييم أداء.
- (٧) عدم وعى بعض قادة ومدراء المستشفيات محل الدراسة بدور ممارسات ادارة الموارد البشرية في تقليل سلوكيات العمل السلبية وزيادة سلوكيات العمل الايجابية.

وفى ضوء ماتقدم فإن مشكلة الدراسة تتجسد بصورة رئيسة فى الإجابة على التساؤل الرئيسى التالى: هل هناك تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية على سلوكيات الاستقواء فى مكان العمل؟ وماهى ممارسات إدارة الموارد البشرية الأكثر تأثيراً إن وجد لها تأثير؟

ويمكن التعبير عن مشكلة الدراسة بصورة أكثر تفصيلاً من خلال مجموعة التساؤلات الفرعية التالية:

- (١) ما طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعاد سلوكيات الاستقواء فى مكان العمل؟
- (٢) ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتنمية، تقييم الأداء، التعويضات، الاتصالات، الأمان الوظيفي، تمكين العاملين، تصميم الوظيفة) على سلوكيات الاستقواء في مكان العمل؟ وماهو أكثر ممارسات إدارة الموارد البشرية تأثيراً على سلوكيات الاستقواء في مكان العمل ، مأخوذة بصورة كلية ولكل بعد من أبعادها؟.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

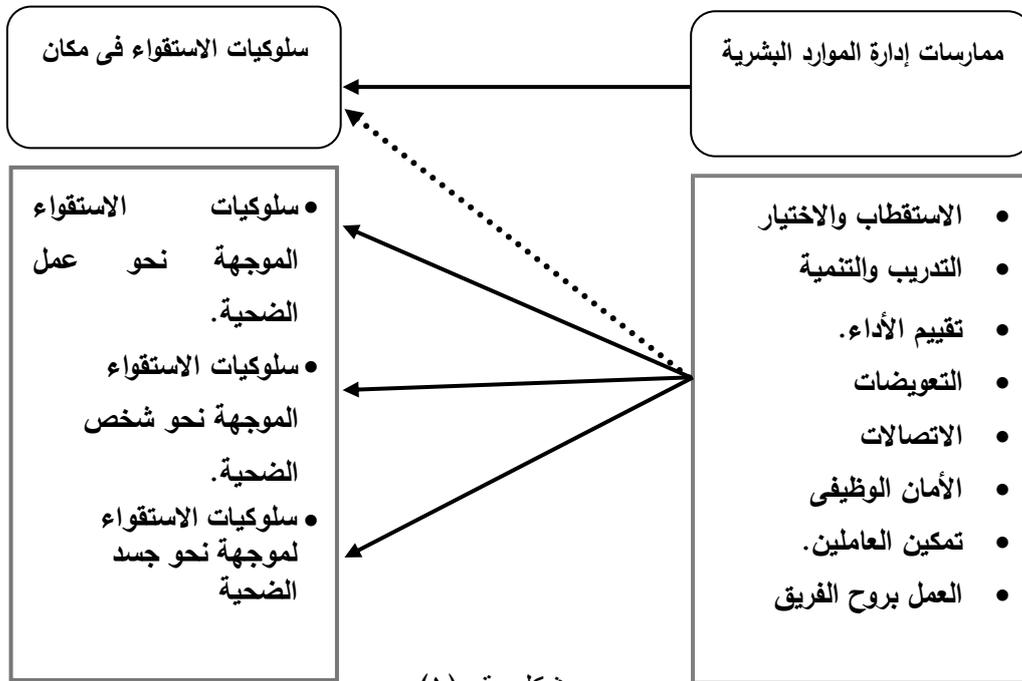
تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- (١) استكشاف طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعاد سلوكيات الاستقواء فى مكان العمل بالمستشفيات موضع الدراسة.

(٢) تحديد تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتنمية، تقييم الأداء، التعويضات، الاتصالات، الأمان الوظيفي، تمكين العاملون، العمل بروح الفريق) على سلوكيات الاستقواء في مكان العمل بالنسبة للعاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ ، وتحديد أكثر ممارسات إدارة الموارد البشرية تأثيراً على سلوكيات الاستقواء في مكان العمل ككل ولكل بعد من أبعادها.

رابعاً: فروض الدراسة:

- استناداً إلى نتائج الدراسات السابقة ، أمكن صياغة فروض الدراسة على النحو التالي:
- (١) لا توجد علاقة ارتباط معنوي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعاد سلوكيات الاستقواء في مكان العمل.
- (٢) لا يوجد تأثير معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتنمية، تقييم الأداء، التعويضات ، الاتصالات، الأمان الوظيفي، تمكين العاملون، العمل بروح الفريق) على الاستقواء في مكان العمل مأخوذة بصورة كلية ولكل بعد من أبعادها.



شكل رقم (١)

نموذج وصف لمتغيرات الدراسة

خامساً: أسلوب الدراسة:

ويتضمن البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها، مجتمع وعينة الدراسة، متغيرات الدراسة وكيفية قياسها ، أداة الدراسة وطريقة جمع البيانات، تقييم صدق وثبات المقاييس، أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض، ويوضح الباحث ذلك على النحو التالي:

(١)البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها:

- **بيانات ثانوية:** تمثلت هذه البيانات في التأسيس النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوكيات الاستقواء في مكان العمل، بالإضافة إلى بيان بعدد العاملين في المستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ ، وثم الحصول على تلك البيانات بالرجوع إلى المصادر العلمية المختلفة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، بالإضافة الى بيان بأعداد العاملين بالمستشفيات موضع الدراسة.
- **بيانات أولية:** وتتعلق بتقييمات العاملين بالمستشفيات الحكومية موضع الدراسة لممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوكيات الاستقواء في مكان العمل، وتحديد نوع وقوة العلاقة بينهما إن وجدت. وتم الحصول على تلك البيانات من عينة الدراسة عن طريق قائمة استقصاء صممت لهذا الغرض.

(٢)مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة الاستنتاجية في جميع العاملين من الفئات الأربعة(الأطباء، هيئة التمريض ، الإداريين، الفنيين) في المستشفيات الحكومية في محافظة كفر الشيخ الذين يقدمون الخدمة الصحية للمرضى والمتردددين على هذه المستشفيات. ويبين الجدول رقم (١) حجم مجتمع الدراسة والذي بلغ (٧٨٩٨) مفردة تعمل في(١٥) مستشفى وفقاً للبيانات الصادرة عن شئون العاملين بالمستشفيات الحكومية موضع الدراسة. وبالنسبة لحجم عينة الدراسة، تم تحديدها بالرجوع إلى الجداول الإحصائية للعينة، حيث تم الكشف في الجداول الإحصائية عند حجم مجتمع ٧٨٩٨ وحدود الخطأ عند ٥% تبين أن حجم العينة هو (٣٨١ مفردة) (بازرعة، ١٩٩٦). ولضمان تمثيل جميع الفئات العاملين بالمستشفيات من أطباء وهيئة تمريض وفنيين وإداريين تم الاعتماد على العينة الطبقية في اختيار عينة الدراسة. وتم توزيع العدد الإجمالي لكل مستشفى باستخدام طريقة التوزيع المتناسب (وفقاً للوزن النسبي لكل مستشفى)، كما تم اختيار كل فئة من فئات الدراسة في كل مستشفى بطريقة عشوائية باستخدام كشوف أسماء العاملين بإدارة شئون الموظفين لكل مستشفى. ويوضح الجدول رقم (٢) توزيع عينة الدراسة على كل مستشفى من المستشفيات الخاضعة للدراسة.

جدول رقم (١)
حجم مجتمع الدراسة

| اسم المستشفى | عدد الأطباء | عدد المرضى | عدد الفنيين | عدد الإداريين | الإجمالي | الوزن النسبي للمستشفيات |
|----------------------------|-------------|--------------|--------------|---------------|--------------|-------------------------|
| ١- المستشفى العام | ٦٠٣ | ٨٣٥ | ١٢٣ | ١٥٥ | ١٧١٦ | ٢١,٧% |
| ٢- مستشفى الحميات | ٩٧ | ١٤٤ | ١٥ | ٢٦ | ٢٨٢ | ٣,٦% |
| ٣- مستشفى دسوق | ٥١٨ | ٣٩٣ | ٨٩ | ١١٥ | ١١١٥ | ١٤,١% |
| ٤- مستشفى فوه | ١٦٢ | ١٣٧ | ٥٦ | ٥٦ | ٤١١ | ٥,٢% |
| ٥- مستشفى الرياض | ١٦٥ | ٤٦ | ٥٥ | ٣٦ | ٣٠٢ | ٣,٨% |
| ٦- مستشفى بيلا | ٢٣٤ | ٣٥٧ | ٤٩ | ٩٥ | ٧٣٥ | ٩,٣% |
| ٧- مستشفى قلين | ١٢٠ | ٢٠٩ | ٣٥ | ٦٠ | ٤٢٤ | ٥,٤% |
| ٨- مستشفى الحامول | ٢٩١ | ٢٢٩ | ٦٧ | ٨٨ | ٦٧٥ | ٨,٥% |
| ٩- مستشفى مطوبس | ١٧٦ | ٢٧١ | ٤٤ | ٣٥ | ٥٢٦ | ٦,٧% |
| ١٠- مستشفى بلطيم | ٦٦ | ٢٠٢ | ١٥ | ٤٥ | ٣٢٨ | ٤,٢% |
| ١١- مستشفى سيدى سالم | ١٤٣ | ٣٢٨ | ٢٣ | ٤٢ | ٥٣٦ | ٦,٨% |
| ١٢- مستشفى العبور | ١٢٢ | ٣٥ | ٤٩ | ٧٧ | ٢٨٣ | ٣,٦% |
| ١٣- مستشفى الرمذ | ٧٨ | ٦٢ | ١٧ | ٢٢ | ١٧٩ | ٢,٣% |
| ١٤- مستشفى الصدر | ٧٦ | ٦٣ | ٢٣ | ١٥ | ١٧٧ | ٢,٢% |
| ١٥- مستشفى الجلدية | ١٢٠ | ١٨ | ٣٦ | ٣٥ | ٢٠٩ | ٢,٦% |
| الإجمالي | ٢٩٧١ | ٣٣٢٩ | ٦٩٦ | ٩٠٢ | ٧٨٩٨ | ١٠٠% |
| الوزن النسبي للوفات | ٠,٣٧ | ٠,٤٢١ | ٠,٠٨٨ | ٠,١١٤ | ٠,١١٤ | ٠,١١٤% |

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على سجلات شئون العاملين في المستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ لعام ٢٠١٦م

جدول رقم (٢)
توزيع مفردات العينة على المستشفيات الحكومية موضع الدراسة

| اسم المستشفى | عدد الأطباء | عدد الممرضين | عدد الفنيين | عدد الإداريين | الإجمالي | عدد القوائم المستردة |
|----------------------|-------------|--------------|-------------|---------------|------------|----------------------|
| ١- المستشفى العام | ٢٩ | ٤١ | ٥ | ٧ | ٨٢ | ٧٣ |
| ٢- مستشفى الحميات | ٤ | ٧ | ٢ | ٢ | ١٥ | ٩ |
| ٣- مستشفى دسوق | ٢٤ | ٢٠ | ٤ | ٤ | ٥٢ | ٤٥ |
| ٤- مستشفى فوه | ٧ | ٦ | ٣ | ٣ | ١٩ | ١٥ |
| ٥- مستشفى الرياض | ٩ | ٣ | ٣ | ٣ | ١٨ | ١١ |
| ٦- مستشفى بيلا | ١٢ | ١٨ | ٢ | ٥ | ٣٧ | ٢٩ |
| ٧- مستشفى قلين | ٥ | ١٠ | ٢ | ٣ | ٢٠ | ١٦ |
| ٨- مستشفى الحامول | ١٥ | ١٢ | ٣ | ٤ | ٣٤ | ٢٧ |
| ٩- مستشفى مطوبس | ٨ | ١٢ | ٢ | ٢ | ٢٤ | ١٩ |
| ١٠- مستشفى بلطيم | ٣ | ٩ | ١ | ٢ | ١٥ | ١٢ |
| ١١- مستشفى سيدي سالم | ٧ | ١٣ | ٢ | ٢ | ٢٤ | ٢١ |
| ١٢- مستشفى العبور | ٦ | ٢ | ٢ | ٣ | ١٣ | ٩ |
| ١٣- مستشفى الرمد | ٤ | ٣ | ١ | ١ | ٩ | ٦ |
| ١٤- مستشفى الصدر | ٣ | ٣ | ١ | ١ | ٨ | ٧ |
| ١٥- مستشفى الجلدية | ٦ | ١ | ٢ | ٢ | ١١ | ٨ |
| الإجمالي | ١٤٢ | ١٦٠ | ٣٥ | ٤٤ | ٣٨١ | ٣٠٧ |

المصدر: اعداد الباحث

(٣) أداة الدراسة وطريقة جمع البيانات:

الأداة المستخدمة لجمع بيانات هذه الدراسة هي " الاستبيان " ، وتم تصميمها من النوع الموجه ومعلن الغرض ، واشتملت القائمة على سؤالين محددًا للإجابة سلفًا ، يشتمل السؤال الأول على (٤٣ عبارة) تتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية ، بينما يشتمل السؤال الثاني على (٢٢ عبارة) تغطي الأبعاد الثلاثة لسلوكيات الاستقواء في مكان العمل. وتم جمع البيانات من مفردات العينة عن طريق الزيارات القصيرة لأماكن تواجد مفردات العينة ، حيث تم تسليم قوائم الاستقصاء إليهم للإجابة عليها في الوقت المناسب لاحقاً، وذلك بعد شرح أهداف الاستقصاء للمستقصى منهم، ثم تم جمعها منهم بعد ذلك. وتمت الإستعانة في توزيع وجمع قوائم الاستقصاء ببعض

المدرسين المساعدين والمعيدون بعد تدريبهم على المقابلة وشرح أهداف البحث لهم، وبلغ عدد الإستمارات المستردة ٣٠٧ قائمة استقصاء من أصل ٣٥٠ قائمة وبذلك تكون نسبة الردود (٨٩%)، وهي نسبة عالية في العلوم الاجتماعية.

(٤) متغيرات الدراسة وأساليب القياس:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، تشتمل الدراسة على متغيرين رئيسيين هما:

١/٤ - ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تم قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية في الدراسة الحالية من خلال ثمانية ممارسات تمثلت في التدريب والتنمية، تقييم الأداء، التعويضات، الاتصالات، الأمان الوظيفي، تصميم الوظيفة، تمكين العاملون، العمل بروح الفريق. وقد أمكن تنمية هذه المجموعة من الممارسات من خلال مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة (مندور، ٢٠١٦؛ Guest et al., 2003; Jeon, 2009; Iqbal et al., 2011; Atteya, 2012). وتم قياس اتجاهات العاملين نحو تلك الممارسات الثمانية وفقاً لمقياس ليكرت للموافقة/ وعدم الموافقة والمكون من خمس درجات حيث يشير الرقم (١) إلى غير موافق بشدة، بينما يشير الرقم (٥) إلى موافق بشدة مع وجود درجة حيادية في المنتصف. ويتكون هذا المقياس من (٤٣ عبارة) تغطي ممارسات إدارة الموارد البشرية الثمانية.

٢/٤ - سلوكيات الاستقواء في مكان العمل:

لقياس درجة انتشار سلوكيات الاستقواء في مكان العمل في المستشفيات موضع الدراسة، تم الاعتماد على مقياس (Einarsen et al., 2009)، والذي ترجم إلى العربية واستخدم في دراسة (الحبشي، ٢٠١٤)، وأثبت تمتعه بدرجة عالية من الصدق والثبات. ويشتمل المقياس على ٢٢ عبارة تغطي الأبعاد الثلاثة لسلوكيات الاستقواء في مكان العمل. وقد صممت بنود المقياس على غرار مقياس ليكرت للموافقة/ وعدم الموافقة والمكون من خمس درجات حيث يشير الرقم (١) إلى غير موافق بشدة، بينما يشير الرقم (٥) إلى موافق بشدة مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

(٥) تقييم صدق وثبات مقاييس الدراسة:

بغرض تقليل أخطاء القياس المحتملة في المقاييس متعددة المحتوى التي تم استخدامها في قائمة الاستقصاء (٤٣ متغير لقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية، تشكل في مجموعها ثمانية أبعاد رئيسية، ٢٢ متغير لقياس الشعور بالاستقواء في مكان العمل، تشكل في مجموعها ثلاثة أبعاد رئيسية)، فقد تم حساب معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا لكرونباخ، كما تم حساب الصدق الذاتي بإيجاد الجذر التربيعي

لمعامل ثبات الاختبار. وبعد فحص معاملات الارتباط الكلية لكل عبارة من العبارات المستخدمة في قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية على حدة ، تقرر استبعاد عبارتين نظراً لأن معامل الارتباط الإجمالي لكل عبارة أقل من ٠,٣٠ ، كما أنه بعد فحص معاملات الارتباط الكلية لكل عبارة من العبارات المستخدمة في قياس درجة الشعور بالاستقواء في مكان العمل على حدة ، تقرر استبعاد عبارة واحدة فقط لنفس السبب(أنظر جدول ٣).

جدول رقم (٣)

تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات مقاييس الدراسة

باستخدام معامل الارتباط " ألفا" (مخرجات تحليل الاعتمادية Reliability Analysis)

| صدق المقياس | ثبات المقياس | | | | الأبعاد الرئيسية والفرعية |
|-------------|------------------|--------------|-----------------|--------------|--|
| | المحاولة الثانية | | المحاولة الأولى | | |
| | معامل ألفا | عدد العبارات | معامل ألفا | عدد العبارات | |
| ٠,٩٣ | ٠,٨٦٥ | ٤ | ٠,٨٦٥ | ٤ | ١. التدريب والتنمية |
| ٠,٩١ | ٠,٨٣٠ | ٥ | ٠,٨٣٠ | ٥ | ٢. تقييم الأداء |
| ٠,٩٠ | ٠,٨١٠ | ٨ | ٠,٨١٠ | ٨ | ٣. التعويضات |
| ٠,٩٢ | ٠,٨٤٧ | ٥ | ٠,٨٤٧ | ٥ | ٤. الاتصالات |
| ٠,٨٠ | ٠,٦٣٥ | ٦ | ٠,٦٣٥ | ٦ | ٥. الأمان الوظيفي |
| ٠,٨٥ | ٠,٧٣٠ | ٥ | ٠,٦٤٦ | ٧ | ٦. تصميم الوظيفة |
| ٠,٨٨ | ٠,٧٧٥ | ٤ | ٠,٧٧٥ | ٤ | ٧. تمكين العاملون |
| ٠,٨٧ | ٠,٧٥٣ | ٤ | ٠,٧٥٣ | ٤ | ٨. العمل بروح الفريق |
| ٠,٩٧ | ٠,٩٣٥ | ٤١ | ٠,٩٣٣ | ٤٣ | المقياس الكلي لممارسات إدارة الموارد البشرية |
| ٠,٩٢ | ٠,٨٥٣ | ٦ | ٠,٨٣٨ | ٧ | ١. الاستقواء نحو عمل الضحية |
| ٠,٩٥ | ٠,٩١٢ | ١١ | ٠,٩١٢ | ١١ | ٢. الاستقواء نحو شخص الضحية |
| ٠,٩١ | ٠,٨٣٤ | ٤ | ٠,٨٣٤ | ٤ | ٣. الاستقواء الموجه نحو جسد الضحية |
| ٠,٩٧ | ٠,٩٥٠ | ٢١ | ٠,٩٤٩ | ٢٢ | المقياس الكلي لسلوكيات الاستقواء في مكان العمل |

المصدر: من اعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الاحصائي.

- تم استبعاد العبارة رقم ٣٣ و ٣٤ من المقياس الاول (ممارسات ادارة الموارد البشرية)
- تم استبعاد العبارة رقم ٣ من المقياس الثاني (سلوكيات الاستقواء في مكان العمل)

ورغبة في تحسين درجة الاعتمادية لنفس المقاييس وبعد حذف العبارات السابق الإشارة إليها ، فقد تقرر تطبيق أسلوب معامل " ألفا" مرة ثانية، وأظهرت نتائج المحاولة الثانية عدم حدوث تحسن يذكر في قيم معامل ألفا للمقاييس الفرعية

لممارسات إدارة الموارد البشرية حيث تراوحت بين ٠,٦٣ ، ٠,٩٣ كما حدث تعديل طفيف جدا في معامل ألفا لمقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية ، حيث تعدل من ٠,٩٩٣ إلى ٠,٩٩٥ (انظر جدول ٣)، كما أظهرت نتيجة المحاولة الثانية تحسن في قيمة معامل " ألفا " للمقاييس الفرعية للشعور بالاستقواء في مكان العمل حيث تراوحت بين ٠,٨٣ ، ٠,٩٥ كما ارتفعت قيمة معامل ألفا للمقياس الإجمالي للشعور بالاستقواء في مكان العمل حيث وصلت إلى ٠,٩٥٥ (أنظر جدول ٣).

ويعكس معامل " ألفا " الذي تم التوصل إليه في المحاولة الثانية لكل من المقياس الكلي لممارسات إدارة الموارد البشرية والشعور بالاستقواء في مكان العمل ، تمتع تلك المقاييس بدرجة عالية من الثقة والثبات ، وبالتالي إمكانية الاعتماد لاحقا في الدراسة الميدانية ، حيث إن الحدود المقبولة لمعامل ألفا تتراوح ما بين ٠,٦٠ إلى ٠,٨٠ في العلوم الاجتماعية (إدريس، ٢٠١٢).

(٦) أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض:

تم الاعتماد على مجموعة الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة الحالية ، وذلك في ضوء نوع البيانات، وفروض البحث، وهذه الأساليب هي:

- بعض أساليب التحليل الوصفي كالمتوسطات والانحراف المعياري .
- معامل ارتباط "ألفا لكرونباخ": لاختبار الثقة والاعتمادية لمحتويات مقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية ومقاييس سلوكيات الاستقواء في مكان العمل.
- معامل ارتباط بيرسون : وذلك للتحقق من وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعاد الشعور بالاستقواء في مكان العمل.
- أسلوب تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis(MRA) لتحديد نوع وقوة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والشعور بالاستقواء في مكان العمل في المستشفيات الحكومية موضع الدراسة.
- الاختبارات الإحصائية لفروض الدراسة : واشتملت على كل من اختبار F-test ، واختبار T-test.

سادساً: نتائج الدراسة الميدانية:

(١) التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

للقوف على شكل وطبيعة البيانات والتعرف على قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة وفقاً لآراء العاملين بالمستشفيات الحكومية محل الدراسة ، تم إجراء تحليل وصفي للبيانات باستخدام البرنامج الإحصائي Spss (V 22)، ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل كما يلي:

جدول رقم (٤)
نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | متغيرات الدراسة |
|-------------------|---------------|---------------------------------|
| ٠,٦٤٨ | ٣,١٠٠ | ممارسات ادارة الموارد البشرية |
| ٠,٩٨٨ | ٣,٣٩٧ | التدريب |
| ٠,٨٦٠ | ٣,٢٦٠ | تقييم الاداء |
| ٠,٩٩٤ | ٢,٦١٧ | التعويضات |
| ٠,٩٤٢ | ٢,٨٧١ | الاتصالات |
| ٠,٧٣١ | ٣,٠١٩ | الأمان الوظيفي |
| ٠,٨٢٨ | ٣,٢٧٧ | تصميم الوظيفة |
| ٠,٩١٩ | ٣,١٣٢ | تمكين العاملون |
| ٠,٧٧٥ | ٣,٧٢٥ | روح الفريق |
| ٠,٧٨٦ | ٢,٠٢١ | الاستقواء داخل مكان العمل |
| ٠,٨٥٥ | ٢,٢٢٥ | الاستقواء نحو عمل الضحية |
| ٠,٨٠٦ | ٢,٠٠٠ | الاستقواء نحو شخص الضحية |
| ٠,٨٩٢ | ١,٧٧٣ | الاستقواء الموجه نحو جسد الضحية |

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول السابق رقم (٤) يتضح مايلي:

- أن المتوسط الحسابي العام لممارسات إدارة الموارد البشرية وفقاً لآراء مفردات عينة الدراسة بلغ (٣,١٠٠) ، وتعني تلك النتيجة أن درجة ممارسة المستشفيات محل الدراسة لممارسات إدارة الموارد البشرية وفقاً لآراء مفردات العينة متوسطة. ومن جهة أخرى تشير النتائج إلى وجود تفاوت بين آراء مفردات العينة حول درجة توافر ممارسات إدارة الموارد البشرية ، حيث كانت أعلى قيمة (٣,٧٢) وهي خاصة بممارسة العمل بروح الفريق ، في حين بلغت أقل قيمة (٢,٦١) وهي خاصة بممارسة التعويضات.
- أن المتوسط الحسابي لسلوكيات الاستقواء في مكان العمل وفقاً لآراء عينة الدراسة بلغ (٢,٠٢١) ، وهو أقل من المتوسط العام للمقياس (٣ درجة) ، مما يشير إلى انخفاض مستوى ممارسات سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل ، وبالنسبة لأبعاد ممارسات سلوكيات الاستقواء فنشير النتائج إلى وجود تباين بين آراء مفردات العينة، حيث بلغت قيمة الاستقواء الموجه نحو عمل الضحية أعلى قيمة بمتوسط حسابي مقداره (٢,٢٢٥) ، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي للاستقواء الموجه نحو بدن الضحية (٢,٠٠٠).

(٢) نتائج اختبار الفرض الأول:

يتناول هذا الجزء الإجابة على السؤال الأول للدراسة والمتعلق بمدى وجود علاقة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل في المستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ ، واختبار صحة الفرض الأول للدراسة والذي ينص على أنه " لا توجد علاقة ارتباط معنوي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعاد سلوكيات الاستقواء في مكان العمل بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ". وللتحقق من صحة أو عدم صحة هذا الفرض تم الاستعانة بمعامل ارتباط بيرسون، ويوضح الجدول التالي رقم (٥) النتائج التالية.

جدول رقم (٥)

معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

| المتغيرات وابعادها | | (متغير تابع) سلوكيات الاستقواء في مكان العمل |
|-----------------------|----------------|---|
| مستوى الدلالة Sig. | معامل الارتباط | |
| ٠,٠٧٤ | -٠,٠٩٩ | ممارسات إدارة الموارد البشرية (متغير مستقل) |
| ٠,٠٣٠ | *-٠,١٢٠ | |
| ٠,١١٣ | ٠,٠٨٨ | |
| ٠,٠٩٤ | ٠,٠٩٣ | |
| ٠,١٧٤ | ٠,٠٧٦ | |
| ٠,١٢٧ | ٠,٠٨٥ | |
| ٠,٣١٩ | -٠,٠٥٥ | |
| ٠,٠٠٠ | ** -٠,٢٢٢ | |
| ٠,٠٠٠ | **٠,٩٢٣ | |
| ٠,٠٠٠ | **٠,٩٧١ | متغير تابع |
| ٠,٠٠٠ | **٠,٨٨٣ | |
| ٠,٠٠٠ | **١ | |

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

**معنوية عند مستوى ١% * معنوية عند مستوى ٥%

ومن الجدول السابق رقم (٥) يتضح عدم وجود ارتباط معنوي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوكيات الاستقواء داخل المستشفيات الحكومية محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (٠,٠٠١) ، كما تظهر النتائج وجود ارتباط معنوي سالب بين ممارسة العمل بروح الفريق وسلوكيات الاستقواء في مكان العمل

(مأخوذة بصورة كلية)، وقد بلغ معامل الارتباط بينهما (-٢٢,٢%) عند مستوى معنوية ٥% ، وأيضاً تشير النتائج إلى وجود ارتباط معنوي سالب بين ممارسة تقييم الأداء وبين سلوكيات الاستقواء في مكان العمل (مأخوذة بصورة كلية)، وقد بلغ معامل الارتباط بينهما (-٠,١٢%) وذلك عند مستوى معنوية ١% ، بينما لم تظهر النتائج وجود ارتباط معنوي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتنمية، التعويضات، الاتصالات، الأمان الوظيفي، تمكين العاملون) وسلوكيات الاستقواء في مكان العمل مأخوذة بصورة كلية ولكل بعد من أبعادها.

وفى ضوء النتائج السابقة ، فإن يجب رفض فرض العدم الأول فى هذا البحث بالنسبة لممارسة العمل بروح الفريق وممارسة تقييم الأداء عند مستوى معنوية ١% ، و ٥% ، وفى نفس الوقت قبول فرض العدم ورفض الفرض البديل بالنسبة لبقية ممارسات إدارة الموارد البشرية فى الدراسة وهى: التدريب والتنمية، التعويضات ، الاتصالات ، الأمان الوظيفي ، تصميم الوظيفة ، تمكين العاملون ، وذلك عند مستوى معنوية ١% ، و ٥%.

(٣) نتائج اختبار الفرض الثانى:

للإجابة على سؤال الدراسة الثانى والمتعلق بمدى وجود تأثير معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية على سلوكيات الإستقواء داخل مكان العمل ، تم صياغة الفرض الثانى من فروض البحث والذى ينص على أنه "لا يوجد تأثير معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية على سلوكيات الاستقواء فى مكان العمل (مأخوذة بصورة كلية ولكل بعد من أبعادها على حده) وفقاً لآراء العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ ، ولاختبار صحة أو عدم صحة هذا الفرض ، تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد المتدرج بطريقة ENTER، وتشير النتائج الواردة بالجدول رقم(٦) إلى معنوية النموذج ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة ٦,٩٩٠، وهى معنوية عند مستوى ١% ، كما يتضح من النموذج وجود تأثير معنوي سلبى لكل من ممارسة العمل بروح الفريق ، والاتصالات على سلوكيات الاستقواء فى مكان العمل عند مستوى معنوية ١%، وقد بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج ١٥% ، مما يعنى أن تأثير كل من العمل بروح الفريق والاتصالات يفسران ١٥% من التغير فى سلوكيات الاستقواء فى مكان العمل ، وقد احتلت ممارسة العمل بروح الفريق المرتبة الأولى من حيث التأثير تلتها ممارسة الاتصالات. وبالنسبة لبقية ممارسات إدارة الموارد البشرية وهى التدريب والتنمية ، تقييم الأداء ، التعويضات ، الأمان الوظيفي، تصميم الوظيفة ، تمكين العاملون لم تظهر النتائج وجود تأثير معنوي لهم على سلوكيات الاستقواء فى مكان العمل.

جدول رقم (٦)

تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية على سلوكيات الاستقواء في مكان العمل (ككل)
(مخرجات أسلوب تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Multiple Regression Analysis Stepwise)

| المتغير التابع | المتغيرات | معامل الانحدار | الخطأ المعياري | قيمة ت | المعنوية | الدلالة | الترتيب |
|---------------------------------|----------------------|--------------------------------|----------------|--------|----------|-----------|---------|
| سلوكيات الاستقواء في مكان العمل | الثابت | ٢,٦٨٨ | ٠,٢٤٣ | ١١,٠٦١ | ٠,٠٠٠ | معنوي | - |
| | التدريب و التنمية x1 | ٠,١٢٣- | ٠,٠٦٨ | ١,٨١٥- | ٠,٠٧١ | غير معنوي | - |
| | تقييم الاداء x2 | ٠,١٥٥- | ٠,٠٧٩ | ١,٩٦٨- | ٠,٠٥٠ | غير معنوي | - |
| | التعويضات x3 | ٠,٠٧٨ | ٠,٠٥٦ | ١,٣٨٧ | ٠,١٦٦ | غير معنوي | - |
| | الاتصالات x4 | ٠,٢٠٦ | ٠,٠٧٠ | ٢,٩٦٢ | ٠,٠٠٣ | معنوي | ٢ |
| | الأمان الوظيفي x5 | ٠,٠٨٨ | ٠,٧٨ | ١,١٣٦ | ٠,٢٥٧ | غير معنوي | - |
| | تصميم الوظيفة x6 | ٠,١٠٣ | ٠,٠٦٥ | ١,٥٨٨ | ٠,١١٣ | غير معنوي | - |
| | تمكين العاملون x7 | ٠,٠٠٤ | ٠,٠٥٩ | ٠,٠٦٥ | ٠,٩٤٨ | غير معنوي | - |
| العمل بروح الفريق x8 | ٠,٣٠٩- | ٠,٠٦٤ | ٤,٨١٩- | ٠,٠٠٠ | معنوي | ١ | |
| معامل التحديد (R2) = ٠,١٥٠ | | الخطأ المعياري للنموذج = ٠,٧٣٣ | | | | | |
| قيمة (F) = ٦,٩٩٠ | | مستوي المعنوية = ٠,٠٠٠ | | | | | |

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الاحصائي.

وفيما يتعلق بتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أبعاد سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل ، فتظهر النتائج الواردة بالجدول رقم (٧) وجود تأثير معنوى لممارسات إدارة الموارد البشرية على سلوكيات الاستقواء نحو عمل الضحية ، وأن نموذج معادلة الانحدار معنوى حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة ٧,٣٧٣ ، عند مستوى معنوية ١%، كما تشير النتائج أيضاً إلى أن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية التالية: العمل بروح الفريق ، تصميم الوظيفة ، الاتصالات ، التدريب والتنمية بالترتيب وفقاً لآراء العاملين فى المستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ ، يفسران حوالى ١٥,٧%، من التباين الكلى فى درجة سلوكيات الاستقواء الموجه نحو عمل الضحية فى المستشفيات وفقاً لمعامل التحديد R2 ، أما بالنسبة لبقية ممارسات إدارة الموارد البشرية وهى تقييم الأداء ، التعويضات، الأمان الوظيفى، تمكين العاملون فلا يوجد لهم تأثير معنوى على سلوكيات الاستقواء نحو عمل الضحية.

جدول رقم (٧)

تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية على سلوكيات الاستقواء نحو عمل الضحية

(مخرجات أسلوب تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Multiple Regression Analysis Stepwise)

| المتغير التابع | المتغيرات | معامل الانحدار | الخطأ المعياري | قيمة ت | المعنوية | الدلالة | الترتيب |
|----------------------------------|----------------------|--------------------------------|----------------|--------|----------|-----------|---------|
| سلوكيات الاستقواء نحو عمل الضحية | الثابت | ٣,٠٩١ | ٠,٢٦٣ | ١١,٧٣٣ | ٠,٠٠٠ | معنوي | - |
| | التدريب و التنمية x1 | ٠,١٤٥- | ٠,٠٧٤ | ٢,٠٩٠- | ٠,٠٣٧ | معنوي | ٤ |
| | تقييم الاداء x2 | ٠,١٤٧- | ٠,٠٨٥ | ١,٧٢٤- | ٠,٠٨٦ | غير معنوي | - |
| | التعويضات x3 | ٠,٠٤٧ | ٠,٠٦١ | ٠,٧٧٩- | ٠,٤٣٧ | غير معنوي | - |
| | الاتصالات x4 | ٠,٢٠٩ | ٠,٠٧٥ | ٢,٧٧٣ | ٠,٠٠٦ | معنوي | ٣ |
| | الأمان الوظيفي x5 | ٠,٠٠٢ | ٠,٠٨٤ | ٠,٠٢٧ | ٠,٩٧٩ | غير معنوي | - |
| | تصميم الوظيفة x6 | ٠,٢١٢ | ٠,٠٧٠ | ٣,٠٢١ | ٠,٠٠٣ | معنوي | ٢ |
| | تمكين العاملين x7 | ٠,٠٠٧- | ٠,٠٦٤ | ٠,١١٢- | ٠,٩١١ | غير معنوي | - |
| العمل بروح الفريق x8 | ٠,٣٤٠- | ٠,٠٧٠ | ٤,٨٨٤- | ٠,٠٠٠ | معنوي | ١ | |
| معامل التحديد (R2) = ٠,١٥٧ | | الخطأ المعياري للنموذج = ٠,٧٩٥ | | | | | |
| قيمة (F) = ٧,٣٧٣ | | مستوي المعنوية = ٠,٠٠٠ | | | | | |

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الاحصائي.

ومن جهة أخرى ، تبين النتائج الواردة فى الجدول رقم (٨) معنوية نموذج معادلة الإنحدار، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة ٥,٤٨٩ ، عند مستوى معنوية ١% ، وأن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية التالية على الترتيب ، العمل بروح الفريق ، الاتصالات ، يفسران حوالى ١٢,٢% ، من التباين الكلى فى درجة سلوكيات الاستقواء الموجه نحو شخص الضحية فى تلك المستشفيات (وفقاً لمعامل التحديد R2)، أما بقية ممارسات إدارة الموارد البشرية وهى التدريب والتنمية ، تقييم الأداء ، التعويضات ، الأمان الوظيفى ، تصميم الوظيفة ، تمكين العاملون لايوجد لها تأثير معنوى على سلوكيات الاستقواء نحو شخص الضحية.

جدول رقم (٨)
تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية على سلوكيات الاستقواء نحو شخص الضحية
(مخرجات أسلوب تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Multiple Regression Analysis Stepwise)

| المتغير التابع | المتغيرات | معامل الانحدار | الخطأ المعياري | قيمة ت | المعنوية | الدلالة | الترتيب |
|---|----------------------|--------------------------------|----------------|--------|----------|-----------|---------|
| سلوكيات الاستقواء الموجه نحو شخص الضحية | الثابت | ٢,٦٠٠ | ٠,٢٥٣ | ١٠,٢٦١ | ٠,٠٠٠ | معنوي | - |
| | التدريب و التنمية x1 | ٠,٠٩٧- | ٠,٠٧١ | ١,٣٦٥- | ٠,١٧٣ | غير معنوي | - |
| | تقييم الاداء x2 | ٠,١٣٩- | ٠,٠٨٢ | ١,٦٩١- | ٠,٠٩٢ | غير معنوي | - |
| | التعويضات x3 | ٠,٠٦٨ | ٠,٠٥٨ | ١,١٦٨ | ٠,٢٤٤ | غير معنوي | - |
| | الاتصالات x4 | ٠,١٩٦ | ٠,٠٧٣ | ٢,٧٠١ | ٠,٠٠٧ | معنوي | ٢ |
| | الأمان الوظيفي x5 | ٠,٠٩٥ | ٠,٠٨١ | ١,١٦٧ | ٠,٢٤٤ | غير معنوي | - |
| | تصميم الوظيفة x6 | ٠,٠٧٧ | ٠,٠٦٧ | ١,١٣٧ | ٠,٢٥٦ | غير معنوي | - |
| | تمكين العاملون x7 | ٠,٠٠٦ | ٠,٦٢ | ٠,٠٩٤ | ٠,٩٢٥ | غير معنوي | - |
| | العمل بروح الفريق x8 | ٠,٢٩٩- | ٠,٠٦٧ | ٤,٤٦٧- | ٠,٠٠٠ | معنوي | ١ |
| معامل التحديد (R2) = ٠,١٢٢ | | الخطأ المعياري للنموذج = ٠,٧٦٤ | | | | | |
| قيمة (F) = ٥,٤٨٩ | | مستوي المعنوية = ٠,٠٠٠ | | | | | |

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الاحصائي.

وأخيراً ، تبين النتائج الواردة فى الجدول رقم (٩) إلى معنوية نموذج معادلة الانحدار ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة ٧,٣٢٩ وهى معنوية عند مستوى ١% ، وأن هناك ثلاث ممارسات فقط من ممارسات إدارة الموارد البشرية الثمانية وهى على الترتيب: العمل بروح الفريق ، الاتصالات ، تقييم الأداء ، يفسران ١٥,٧%، من التباين الكلى فى درجة سلوكيات الاستقواء الموجه نحو جسد الضحية (وفقاً لمعامل التحديد R2) ، أما بقية ممارسات إدارة الموارد البشرية وهى التدريب والتنمية ، الاتصالات ، الأمان الوظيفى ، تصميم الوظيفة، تمكين العاملون فلم تظهر النتائج وجود تأثير معنوى لهما على سلوكيات الاستقواء الموجه نحو جسد الضحية.

جدول رقم (٩)

تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية على سلوكيات الاستقواء الموجه نحو جسد الضحية

(مخرجات أسلوب تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Multiple Regression Analysis Stepwise)

| المتغير التابع | المتغيرات | معامل الانحدار | الخطأ المعياري | قيمة ت | المعنوية | الدلالة | الترتيب |
|---|----------------------|--------------------------------|----------------|--------|----------|-----------|---------|
| سلوكيات الاستقواء الموجه نحو جسد الضحية | الثابت | ٢,٣٣١ | ٠,٢٧٥ | ٠,٢٧٥ | ٠,٠٠٠ | معنوي | - |
| | التدريب و التنمية x1 | -٠,١٤٨ | ٠,٠٧٧ | ٠,٠٧٧ | ٠,٠٥٦ | غير معنوي | - |
| | تقييم الاداء x2 | -٠,٢١٣ | ٠,٠٨٩ | ٠,٠٨٩ | ٠,٠١٨ | معنوي | ٣ |
| | التعويضات x3 | ٠,١٤٨ | ٠,٠٦٣ | ٠,٠٦٣ | ٠,٠٢٠ | غير معنوي | - |
| | الاتصالات x4 | ٠,٢٣١ | ٠,٠٧٩ | ٠,٠٧٩ | ٠,٠٠٤ | معنوي | ٢ |
| | الأمان الوظيفي x5 | ٠,١٩٩ | ٠,٠٨٨ | ٠,٠٨٨ | ٠,٠٢٤ | غير معنوي | - |
| | تصميم الوظيفة x6 | ٠,٠١٠ | ٠,٠٧٣ | ٠,٠٧٣ | ٠,٨٩٦ | غير معنوي | - |
| | تمكين العاملون x7 | ٠,٠١٤ | ٠,٠٦٧ | ٠,٠٦٧ | ٠,٨٣٧ | غير معنوي | - |
| | العمل بروح الفريق x8 | -٠,٢٩٢ | ٠,٠٧٣ | ٠,٠٧٣ | ٠,٠٧٣ | معنوي | ١ |
| معامل التحديد (R2) = ٠,١٥٧ | | الخطأ المعياري للنموذج = ٠,٨٣٠ | | | | | |
| قيمة (F) = ٧,٣٢٩ | | مستوي المعنوية = ٠,٠٠٠ | | | | | |

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الاحصائي.

سابعاً: المناقشة والتوصيات:

١- المناقشة:

تمثل الهدف الرئيسى لهذه الدراسة فى التعرف على مدى وجود تأثير معنوى لممارسات إدارة الموارد البشرية على أبعاد سلوكيات الاستقواء فى مكان العمل. وقد أظهرت آراء مفردات عينة الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمستشفيات الحكومية متوسطة ، وتؤكد هذه النتيجة حقيقة القول أن الإدارة المصرية ما زالت تتبع الممارسات التقليدية لإدارة المورد البشرى رغم تحول العديد من المنظمات الأجنبية وبعض المنظمات العربية عن تلك الممارسات وتبنى الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ، وربما يعزى ذلك إلى أن المنظمات الحكومية المصرية ومنها المستشفيات تعمل فى ظل ظروف احتكارية أو شبه احتكارية ، وأن قيادات هذه المستشفيات لم يتوافر لديها القناعات الكافية بعد بأهمية التوجه بممارسات إدارة الموارد البشرية فى ظل هذه الظروف ، الأمر الذى جعلها أقل حساسية أو استجابة للتوجه بالعميل الداخلى فضلاً عن العميل الخارجى .

وفيما يتعلق بمستوى سلوكيات الاستقواء فى المستشفيات الحكومية المصرية ، أشارت النتائج أنها أقل من المتوسط العام ، أى أنها ما زالت فى الحدود المقبولة ، وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة (الحبشى ، ٢٠١٤؛ ابراهيم ، ٢٠١١) . وربما يكون سبب ذلك وجود توافق بين أهداف العاملين وأهداف المستشفيات وبالتالي عدم وجود صراعات داخلية ، أو أن الثقافة والمناخ السائد بالمستشفيات يتسم بالأخلاقية ، وقد أثبتت الدراسات أنهما يساهمان فى الحد من سلوكيات الاستقواء فى مكان (Zapf& Einarsen,2003; Denise, 2008) ، أو أن نمط القيادة بالمستشفيات أخلاقى مما قلل من شعور العاملين بالسلوكيات السلبية فى المستشفيات محل الدراسة (مرزوق ، ٢٠١٥).

من ناحية أخرى، عكست نتائج اختبار الفرض الأول للدراسة عن وجود علاقة ارتباط معنوى سلبى ضعيف بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والثمانية ، وهما ممارسة العمل بروح الفريق ، وتقييم الأداء وبين سلوكيات الإستقواء فى مكان العمل (مأخوذة بصورة كلية) ، وعدم وجود ارتباط معنوى بين ممارسات التدريب والتنمية ، الاتصالات ، التعويضات ، الأمان الوظيفى ، تصميم الوظيفة ، تمكين العاملون وسلوكيات الاستقواء فى مكان . وقد ترجع هذه الارتباطات الضعيفة إلى أن بعض أفراد العينة يرون أن مديري المستشفيات لا يدركون بعد أهمية بناء فريق عمل تسود بين أعضائه روح التعاون لتقديم خدمة جيدة للمرضى ، كما

لا يدركون أهمية شعور العاملين بعدالة وموضوعية تقييم الأداء وتأثير ذلك على سلوكهم وأدائهم ، وبالتالي لا يقومون بأداء تلك الممارسات بالشكل المطلوب. وتتفق النتيجة السابقة جزئياً مع نتائج عدة دراسات (e.g.: Sun et al.,2007; Guerci et al.,2013;Behram,2014;Kaya,2014) ، إلا أنها تختلف مع نتائج دراسة (Agervold & Mikkelsen,2004) والتي توصلت إلى وجود علاقة معنوية بين التدريب وتمكين العاملون وتصميم الوظيفة والأمان الوظيفي.

بينما عكست نتائج اختبار الفرض الثاني ، وجود تأثير معنوي لكل من ممارسة العمل بروح الفريق ، والاتصالات ، على شعور العاملين بالمستشفيات بالاستقواء داخل مكان العمل بشكل عام ، حيث أنه عندما يشعر العاملون بالمستشفى بأنهم جزء من فريق عمل متكامل يسوده روح التعاون وليس المنافسة وكل فرد في الفريق مسئول عن مساعدة زملائه على أداء عمله بشكل جيد ، وكل فرد يتواصل مع الآخرين لتبادل المعلومات اللازمة لتقديم خدمه جيده للمرضى ، الأمر قد يترتب عليه زيادة التزامهم وولائهم التنظيمي ومن ثم زيادة السلوك التنظيمي الإيجابي (Moorman, 1991)، وعدم قيام كل عضو بالفريق بسلوكيات ضاره بالآخر مثل حجب المعلومات التي قد تؤثر على أداء أحد أعضاء الفريق.

وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة (Zapf,1999; ;Birgit Heckemann, et al.,2016) ، إلا أنها تختلف مع نتائج دراسة كل من (Nahla,et al.,2016; Marcello,2010; Nele De Cuyper, et al.,2009; Einarsen et al.,1999; Agervold & Mikkelsen,2004) ، والتي توصلت إلى وجود تأثير معنوي لتصميم الوظيفة ، تمكين العاملون ، التدريب ، الأمان الوظيفي، على سلوكيات الاستقواء في مكان العمل.

وفيما يتعلق بتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أبعاد سلوكيات الاستقواء في مكان العمل ، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لكل من العمل بروح الفريق وتصميم الوظيفة والاتصالات والتدريب والتنمية على سلوكيات الاستقواء الموجهة نحو العمل بالنسبة للعاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ ، ويمكن تفسير ذلك بأنه عندما تقوم الإدارة ببناء فريق عمل قائم على التعاون والمشاركة وليس المنافسة بين أعضائه ، وكل عضو في الفريق يشعر بأن عمله مؤثر في نجاح الفريق ، وأن لديه حرية التصرف في أداء عمله ، ويتم تبادل المعلومات بين أعضاء الفريق ، ويقدم قائد الفريق لأعضاء الفريق التدريب والتطوير المطلوب ،

سيؤدى ذلك إلى تقليل سلوكيات الاستقواء بين أعضاء الفريق الموجه نحو عمل كل عضو بالفريق.

كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوى لكل من العمل بروح الفريق والاتصالات على سلوكيات الاستقواء الموجهة نحو شخص الموظف بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ ، وتعنى تلك النتيجة أن بناء فريق عمل مترابط ومتعاون ويتشارك فيه الأعضاء المعلومات مع بعضهم البعض فى جو من الراحة والطمأنينة ، فى ظل وجود قائد للفريق منفتح على أفكار بقية أعضاء الفريق حتى لو كانت مختلفه عن أفكاره ، ويطلب من الأعضاء تبادل الأفكار والمشاركة بأرائهم ، ولديه القدرة على توصيل الأفكار للمرؤوسين ، سيؤدى ذلك إلى تقليل سلوكيات الاستقواء التى تستهدف شخص الموظف مثل التجاهل ، المضايقة ، الإهانة ، ونشر الشائعات والأكاذيب المغرضه عنه ، التقليل من شخصه أو توجيه الانتقادات له ، ومعاملته بطريقة مهينه ، النقد المستمر له.

وأخيراً ، أشارت النتائج إلى وجود تأثير معنوى لكل من العمل بروح الفريق والاتصالات وتقييم الأداء على سلوكيات الاستقواء الموجهة نحو جسد الموظف بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ ، وتعنى تلك النتيجة أنه كلما زاد شعور العاملين بأنهم يعملون ضمن فريق عمل مترابط ومتعاون ، ويتشارك مع بعضه ومع الإدارة المعلومات ، ويتم تقييم أدائه بناءً على أسس موضوعية ، أدى ذلك إلى أن تقل السلوكيات التهديدية بين الموظفين مثل التهديد بالاعتداء الجسدى ، الدفع بقوة ، الصراخ فى وجه الموظف أو التحدث معه بصوت مرتفع.

وتتفق تلك النتائج السابقة المتعلقة بوجود تأثير معنوى لممارسات إدارة الموارد البشرية على أبعاد الاستقواء فى مكان العمل مع الدراسات التى تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية وتوصلت إلى وجود تأثير معنوى لها على السلوكيات السلبية للعاملين (Chien-Chih Kuo,et al.,2015; Nihat, et al.,2014).

٢ - التطبيقات العملية:

وفقاً (Denise,2008) فإن ظاهرة الاستقواء فى مكان العمل لا يمكن منعها أو تخفيضها دون تدخلات من إدارة الموارد البشرية فى المنظمة وذلك بالقيام بتطوير ممارساتها وسياساتها، الأمر الذى من شأنه توفير بيئة عمل إيجابية ، تسهم فى زيادة السلوكيات الإيجابية وتقلل من السلوكيات السلبية للعاملين. بناء على ذلك يقدم الباحث مجموعة من التوصيات التى يمكن أن تسهم فى تقليل شعور العاملين فى المستشفيات بسلوكيات الاستقواء فى مكان العمل وذلك على النحو التالى:

- يجب على إدارة المستشفيات الحكومية التخلي عن المفاهيم التقليدية فى إدارة العنصر البشرى ، والتوجه بالمداخل الحديثة فى إدارة المورد البشرى مثل إدارة الموارد البشرية ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، إدارة المواهب ، إدارة نظم العمل عالية الأداء ، حيث أثبتت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعد أحد الآليات التى يمكن أن تستعين بها الإدارة للحد من ظهور سلوكيات الاستقواء فى مكان، هذا فضلاً عن تجارب العديد الشركات العالمية فى هذا الصدد والتى تؤيد نتائج الدراسة.
- للاتصالات الداخلية دور هام فى تقليل شعور العاملين بأبعاد سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل ، وبالتالي يجب على إدارة المستشفيات زيادة مستوى إدراك العاملين بالاتصالات الداخلية من خلال عدة آليات منها: عقد اجتماعات دورية بين الإدارة والعاملين بالمستشفى بهدف نقل المعلومات بين العاملين وبعضهم ، وبين الإدارة والعاملين على أن يسمح المدراء للعاملين بالتعبير عن أنفسهم ، والتحدث معهم والرد على استفساراتهم ، وعدم تقديم بصوت مرتفع بشكل مستمر، وأن يتجنب المدراء التهديدات اللفظية والنظرات المهينة للعاملين ، أو من خلال تطبيق سياسة الباب المفتوح لجميع العاملين ، مع تخفيف سير عملية الاتصال ، بحيث يمكن للعاملين سرعة الاتصال والتواصل مع قادة المستشفيات والإدارات المختلفة ، ومع بعضهم البعض دون المرور بالمستويات الإدارية الرسمية المتعددة ، أو عن طريق عمل بريد مهنى شخصى Outlook لجميع العاملين بكل مستشفى للسماح للجميع بتبادل المعلومات ، والتقارير ، والرد على الاستفسارات ، أو القيام بتصميم شبكة انترانت داخل كل مستشفى تحتوى على المعلومات اللازمة لسرعة أداء العاملين بالمستشفى، ولتبادل المعلومات أو الاستفسارات أو غيرها وتدفعها بطريقة سهلة.
- وفقاً لنتائج الدراسة للعمل بروح الفريق تأثير ملحوظ فى تقليل شعور العاملين بالمستشفيات بسلوكيات الاستقواء فى مكان العمل ، ولذلك يجب على إدارة المستشفيات زيادة إدراك العاملين لممارسة العمل بروح الفريق من خلال تكوين فرق العمل الجماعى داخل المستشفى ، وتنفيذ برامج وورش داخل كل مستشفى عن كيفية تكوين فرق العمل الجماعى ، وسبل إدارتها والتغلب على المشاكل التى تواجهها.
- أكدت النتائج على أن لتقييم الأداء تأثير معنوى على شعور العاملين بسلوكيات الاستقواء الموجهة نحو شخص العاملين بالمستشفيات ونحو بدنهن ، ولذلك يجب على قادة المستشفيات زيادة إدراك العاملين لممارسة تقييم الأداء وعدالتها

وموضوعيتها ، وذلك من خلال إشراك العاملين في المستشفيات في عملية تصميم معايير الأداء ، وجمع وتحليل البيانات الخاصة بتقييم الأداء ، وإطلاع العاملين على نتائج تقييم الأداء مع اعطاء الحق لهم في الاعتراض على تلك النتائج ، بالإضافة إلى تضمين معايير تقييم أداء العاملين بالمستشفيات معايير سلوكية تتعلق بالسلوكيات التي تعتبر سلوكيات استقواء.

- أثبتت النتائج أن للتدريب والتنمية تأثير معنوي على شعور العاملين بسلوكيات الاستقواء الموجهة نحو عملهم ، ولذلك يجب على إدارة الموارد البشرية بالمستشفيات زيادة وعي العاملين ببرامج التدريب والتنمية من خلال ، تخصيص ميزانية كافية للتدريب، وتدريب العاملين بالمستشفى على كيفية تحديد احتياجاته التدريبية أو الجداريات الإدارية اللازمة لأداء وظيفته بشكل فعال ، وعقد دورات تدريبية للعاملين بالمستشفيات في مجالات إدارة الصراع ، وبناء فرق العمل ، وإدارة الاجهاد العاطفي ، والقيادة ، وأسس الاتصال الفعال ، وسلوكيات الاستقواء في مكان العمل والاجراءات التأديبية المرتبطة بها.
- بالنسبة لإدارة الموارد البشرية يتفق الباحث مع العديد من الباحثين في أن إدارة الموارد البشرية في المنظمات تلعب دوراً كبيراً في تشكيل السلوكيات الايجابية للعاملين والحد من السلوكيات السلبية ومنها سلوكيات الاستقواء في مكان العمل. وفي هذا الإطار يقدم الباحث دليل اجرائي لإدارة الموارد البشرية في المستشفيات للحد من ظاهرة الاستقواء في مكان العمل ، وذلك على النحو التالي:
 - تحديد السلوكيات التي تعد سلوكيات استقواء أم لا في قطاع المستشفيات ووضعها في كتيب صغير ويوزع على العاملين، أو تعرض تلك السلوكيات من خلال شاشات العرض في المستشفيات ، أو عمل مدونة للسلوك الأخلاقي للعاملين بالمستشفيات، مع توفير ارشادات كافية لكيفية التعامل مع تلك السلوكيات في حالة حدوثها.
 - رفع وعي العاملين بالمستشفيات بسلوكيات الاستقواء في المستشفيات من حيث أشكالها ، وكيفية التعامل معها ، والجزءات المرتبطة بها ، عن طريق ورش عمل أوندوات أو دورات تدريبية أو الموقع الإلكتروني للمستشفيات.
 - غرس ثقافة تنظيمية جديدة في المستشفيات مفادها أن سلوكيات الاستقواء في مكان العمل سلوك غير أخلاقي وغير مقبول ولايمكن التسامح معه.
 - وضع مجموعة من السياسات والقواعد والاجراءات تكون مرشدة للمدراء في كيفية التعامل مع سلوكيات الاستقواء في حالة حدوثها لضمان العدالة والمساواة.

- القيام بالبحوث والدراسات المستمرة للتعرف على دوافع العاملين للقيام بتلك السلوكيات الضارة بالمنظمة والعاملين، والأساليب الفعالة لتعامل المدراء معها.
- عمل صندوق أو هاتف معين أو بريد الكترونى لتلقى شكاوى العاملين الذين يتعرضون لسلوكيات الاستقواء داخل المستشفيات.
- اجراء تحقيق عادل ونزيه وشفاف مع من يصدر منه سلوك أو فعل يندرج تحت سلوكيات الاستقواء فى مكان العمل.
- التواصل الفعال مع جميع أطراف عملية الاستقواء لابقاء الجميع على دارية وعلم بنتائج التحقيق أولاً بأول.
- توفير الدعم المادى والمعنوى اللازم للضحية مع بيان بدائل التصرف المتاحة له فى هذه الحالة.
- بعد انتهاء التحقيقات يجب نشر نتيجة التحقيق والعقوبات التى فرضت على المستقوى عبر جميع وسائل التواصل المتاحة داخل المستشفى لترسل بذلك الإدارة رسالة إلى جميع العاملين بأن تلك السلوكيات غير مقبولة وسيتم التعامل معها بحزم.
- أخيراً ، فإن نتائج الدراسة تعكس بعض الدلالات الضمنية والتى تشير الى أن المعالجة للفعالة للسلوكيات السلبية فى مكان العمل مثل التحرش الجنسى، الاستقواء فى مكان العمل ، سلوكيات العمل المضادة للانتاجية ، العدوانية فى مكان العمل ، يجب ألا تقتصر على إدارة الموارد البشرية فى المنظمات فقط ، فالمستشفيات على سبيل المثال نظام فرعى من عدة نظم فرعية فى الدولة، ولذا يجب أن تتضافر جهود تلك الأنظمة الفرعية الأخرى وفى مقدمتها وزارة التعليم ، وزارة الإعلام ، وزارة الداخلية ، مجلس النواب ، بهدف وضع خطة استراتيجية للحد من تلك السلوكيات السلبية المنتشرة فى المجتمع المصرى.

ثامناً: مقترحات لبحوث مستقبلية:

- بالرغم من أن الدراسة الحالية حاولت الكشف عن مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على سلوكيات الإستقواء داخل مكان العمل. إلا أن الباحث يعتقد أن هناك حاجة ماسة لإجراء دراسات تتناول الموضوعات التالية:
- قد يكون من المفيد القيام بدراسات أخرى تستهدف قياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على سلوكيات الاستقواء فى قطاعات خدمية أخرى مثل التعليم والسياحة والبنوك ، على أن تختبر نفس ممارسات إدارة الموارد البشرية فى الدراسة الحالية أو تضاف إليها ممارسات أخرى مثل تخطيط المسار الوظيفى ، المشاركة فى اتخاذ القرار ، الثقافة التنظيمية ، التعلم التنظيمى لمعرفة دورها فى

تقليل أو الحد من سلوكيات الاستقواء في مكان العمل ، الأمر الذى قد يسهم في فهم أوضح وأعمق لدور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تقليل سلوكيات الاستقواء في الواقع العملى.

- دور بعض العوامل الوسيطة مثل خرق أونتهاك العقد النفسى ، المناخ الأخلاقى ، الدعم التنظيمى المدرك ، النزاهة التنظيمية ، الاستقامة التنظيمية ، الثقافة التنظيمية الأخلاقية على اتجاه وقوة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل ، يمكن أن تكون موضوعا لدراسات أخرى لاحقة.
- فى هذا البحث تم دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على سلوكيات الاستقواء من وجهة نظر العاملين ، وقد يكون من الأهمية دراسة هذا التأثير من وجهة نظر مدراء الموارد البشرية فى المنظمات ، على أن تكون منهجية تلك الدراسة نوعية وليست كمية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- (١) ادريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠١٢) ، **بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض** ، الدار الجامعية ، الاسكندرية.
- (٢) الحبشى، محمد نادى أبو زيد (٢٠١٤)، أثر إدراك الفرد للدعم الإجتماعى على العلاقة بين إدراك العدالة التنظيمية والشعور بالاستقواء داخل مكان العمل – دراسة ميدانية بالتطبيق على الممرضات العاملات بمستشفيات جامعة أسيوط ، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التجارة – جامعة أسيوط.
- (٣) السيد، هند السيد عثمان (٢٠١٧) ، العلاقة بين القيادة الكارزمية وسلوكيات البلطجة فى مكان العمل بالتطبيق على العاملين بمجالس المدن بمحافظة الدقهلية ، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة.
- (٤) ابراهيم، منى محمد سيد (٢٠١١)، سلوكيات الاستقواء فى المنظمات الحكومية دراسة ميدانية بإحدى المحافظات المصرية، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، مجلد ١٨، العدد ٣، ص ص ٤٣٥ - ٤٧٠.
- (٥) بازرعة، محمود صادق (٢٠٠٨). **بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية**، جده، مكتبة خوارزم.
- (٦) حامد، سعيد شعبان (٢٠٠٨)، دور استراتيجيات الموارد البشرية فى تحسين الأداء التنظيمى: دراسة ميدانية، **مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين**، كلية التجارة - جامعة القاهرة، مجد ٤٨، العدد ٧١، ص ص ١ - ٥٨.

- (٧) خضير، وميض عبد الزهرة (٢٠١٥) ، التحقيق في تأثير المناخ الأخلاقي وخصائص الوظيفة وممارسات إدارة الموارد البشرية على السلوك المنحرف في مكان العمل: دراسة للعاملين في الشركة العامة للأسمدة ، *مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية* ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة ، العراق ، العدد ٣٢ ، ١-٢٠ .
- (٨) سليمان، لمياء عبد الرحيم عبد الكريم(٢٠١١)، تقييم سياسات الموارد البشرية وتأثيرها على أداء الخدمات الصحية في المستشفيات التعليمية، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التجارة – جامعة المنوفية.
- (٩) مرزوق، عبد العزيز على (٢٠١٥)، الآثار المباشرة والتفاعلية للقيادة الأخلاقية على اتجاهات وسلوكيات العاملين: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ، *المجلة العلمية للبحوث التجارية* ، كلية التجارة- جامعة المنوفية، مجلد ٣ العدد ٤، ص ص ٩- ٦٣ .
- (١٠) مندور، محمد عبد العزيز محمد الشحات (٢٠١٦)، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرسوخ الوظيفي بالتطبيق على العاملين بشركات المقاولات بقطاع الأعمال العام بالدقهلية، *رسالة ماجستير غير منشورة* ، كلية التجارة- جامعة المنصورة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- (1) Al- Karim Sammani and parbudyal Sigh,(2010), 20 Years of Workplace bullying Research: A review of the antecedents and Consequences of bullying in The Workplace , *Aggression and Violent Behavior*, 17, 581- 589.
- (2) Appelbaum, S.H., Semerjian,G., and Mohan,K.(2012), Workplace bullying: consequences, causes and controls (part one).*Industrial and Commercial Training*,44(4),203-210.
- (3) Anders Skogstad, Torbjorn Torsheim and Stale Einarsen.(2011), Testing the Work Environment Hypothesis of Bullying on a Group Level of Analysis: Psychosocial factors as precursors of observed Work place, *Applied psychology: An international Review*,60(3),475-499.
- (4) Atteya, N.(2012), Testing the Impact of the Human Resource Management Practices on Job Performance: An Empirical Study in the Egyptian Joint Venture Petroleum Companies, *International Journal of Business and Social Science*, 3(9), 105- 119.

- (5) Berry, P., Gillespie, G., Fisher, B., Gormley, D., and Haynes, J.(2016), Psychological Distress and Workplace Bullying Among Registered Nurses, *OJIN: The Online Journal of Issues in Nursing*, 31(3),1-9.
- (6) Benjamin, W., and Udechukwu,L.(2014), The Relationship Between HRM Practices and Turnover Intentions: A Study of Government and Employee Organizational Citizenship Behavior in the Virgin Islands. *Public Personnel Management*,43(1),58-82.
- (7) Behram, N. m and Ozdemirci, A. (2014), Linking Human Resources Practices to Corporate Entrepreneurship: The Mediating Role of Perceived Organizational Support, Marmara University, Faculty of Business Administration, *Business Management and Strrategy*, 5(1), 56- 77.
- (8) Birgit Heckemann, Helga Elisabeth Breimaier, Ruud J. G. Halfens, Jos M.G.A. Schools, Sabine Hahn,(2016),The Participants' Perspective: Learning from an aggression Management Training Course for Nurses. Insights From Qualitative Interview Study", *Scandinavian Journal Caring Sciences*,30, 574- 585.
- (9) Bryant,M. and Buttigieg- D.(2009), Poor bullying prevention and employee health: some implications" , *International Journal of Workplace*,2(1),48 – 62.
- (10) Chien-Chih Kuo, et al.,(2015), Gossip in the Workplace and the implications for HR management: a study of gossip and its relationship to employee cynicism, *the international Journal of Human Resource Management*, 26(8), 2288- 2307.
- (11) Cooper, C.L., Hoel, H., and Faragher,B.(2004), Bullying is detrimental health, but all bullying behaviors are not necessarily equally damaging, *British Journal of Guidance and Counseling*, 32(3),367- 387.
- (12) Collinson,D.L.,(1988), Engineering humour: Masculinity joking and Conflict in Shop- Floor relations, *Organization Studies*, 9(2),181- 199.

- (13) Denise Salin,(2008), The prevention of Workplace Bullying as a question of Human Resource Management: Measures adopted and underlying Organizational Factors, *Scand.J.Mgmt.*24,221-231.
- (14) Dessler,G.(2012), **Human resource management**, Florid International University, Published by pearson Education, England.
- (15) Dilek. Y., and Aytolan, Y.(2008), Development and Psychometric evaluation of workplace Psychologically violent behaviors instrument, *Journal of Clinical Nursing*, 17(10), 1361- 1370.
- (16) Djurkovic, N., McCormack, D., and Casimir, G.(2008), Workplace bullying and intention to leave: the moderating effect of perceived organizational support, *Human Resource Management Journal*, 18, 118- 122.
- (17) Dussault, M., and Frenette, E.(2015),Supervisors Transformational Leadership and bullying in the Workplace, *Psychological report*, 117(3), 724-733.
- (18) Dwayne Devonish, (2013), Workplace bullying, employee performance and behaviors: the mediating role of psychological Well-being, *Employee Relation*, 35(6), 630- 647.
- (19) Einarsen, S., and Raknes, B.I.(1997), Harassment in the workplace and the Victimization of men.*Violence and victims*,12(3),247-263.
- (20) Einarsen,S.(1999), The nature and causes of bullying at work, *International journal of manpower*, 20,(1/2),16-27.
- (21) Einarsen,S., Hoel, H., Zapf,D., and Cooper,C.L.(2003), The Concept of bullying at work In S. Einarsen (ED.), Bullying and emotional abuse in the Workplace: *International Perspectives in research and practice*, CRC Press, (New York: Taylor and Francis).
- (22) Einarsen, S., Hoel, H., and Notelaers, G.(2009), Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, Factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised, *Work and Stress*, 23(1), 24-44.
- (23) Elfi Baillien, Nele De Cuyper and Hans De Witte, (2011), Job autonomy and WorkLoads antecedents of Workplace Bullying: A

- two – wave test of Karasek's job Demand Control Model for targets and perpetrators, *Journal of occupational and organizational psychology*, 84, 191- 208.
- (24) Fox, S., and Stallworth, L.E.(2010), The battered apple: An application of stressor-emotion –control/support theory to teachers experience of violence and bullying, *Human Relations*, 63(7),927-954.
- (25) Fleming, A. V.(2017), Examining Leadership Styles as Predictors of Workplace Bullying among US workers in the Manufacturing Sectors. *Phd.* Dissertation, North central University.
- (26) Guerci, M., Redaelli, G., Siletti, E., Cirella. S., and Shani, A. R. (2013). The Impact of Human Resource Management Practices and Corporate Sustainability on Organizational Ethical Climates: An Employee Perspective, 126(2), 325- 342.
- (27) Guest, D., Michele, J., and Conway,M.,(2003), Human Resource Management and Corporate Performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2),291-319.
- (28) Hutchinson M.& Hurley J.(2013), Exploring Leadership Capability and emotional intelligence as moderators of Workplace bullying, *Journal of Nursing Management*, 21, 553- 562.
- (29) Hoel, H., Glaso,L., Hetland, J., Cooper, C.L., & Einarsen, S(2010), Leadership Styles as predictors of self-reported and observed Workplace bullying, *British Journal of Management*,21,453- 463.
- (30) Iqbal,M., Arif, M., and Abbas, F.(2011), HRM Practices in Public and Private University of Pakistan: A comparative Study, *International Education Studies*, 4(4),215- 222.
- (31) Johannes Nau, Theo Dassen, Lan Needham, Ruud Halfens, (2009), The Development and testing of a training Course in Apre- and post test Study, *Nurse Education Today*, 29, 196- 207.
- (32) Jeon, J.(2009), The Impact of Organizational Justice and Job Security on Organizational Commitment Exploring the Mediating Effect of Trust in Top Management: *A Doctoral Dissertation, The faculty Of The Graduate School Of The UNIVERSITY OF MINNSOTA.*

- (33) Johnson S.L.(2009), International Perspectives on Workplace Bullying among nurses: a review, *International Nursing review*, 56,34- 40.
- (34) Kaya, n., Ergun, e., and Kesen, M.(2014), The Effects of Human Resource Management Practices and Organizational Culture Types On Organizational Cynicism: An Empirical Study in Turkey. *British Journal of Arts and Social Sciences*, 17(1), 43- 61.
- (35) Leymann, H. (1996), The content and Development of mobbing at work, *Violence and Victims*, 5(2),119- 126.
- (36) Ling, T., & Nasurdin, A.(2011), Human Resource Management Practices and Organization: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness, *Electronic Journal of Knowledge Management*, 9: 155- 167,
- (37) Lewis, D., & Gunn,(2007), Workplace bullying in the public Sector: Understanding The racial dimension, *Public Administration*, 85, 641-665.
- (38) Matthew E. Ritzman, (2016), Bullying behind bars: a preliminary study of human resources professionals and Workplace bullying in Corrections, *Journal of Aggression, Conflict and Peace Research*, Vol. 8,Issue:2,137 – 146.
- (39) Marcello,C.(2010), A correlation analysis: Perceptions of Workplace Bullying and Psychological empowerment among IT Profession. Published Dissertation For The *Ph.D.* Degree, School of Advanced Studies, University of Phoenix, U.S.A.
- (40) Matthiesen, S. B.& Einarsen,S.(2007), Perpetrators and targets of bullying at work: Role Stress and individual differences, *Violence and Victims*, 22, 735-753.
- (41) Matthiesen, S. B.& Einarsen,S.(2001), MMP1-2 Configurations among Victims of bullying at work, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10,467- 484.
- (42) Moorman, R.H.,(1991), The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship, *Journal of Applied Psychology*, 75(3), 845- 855.

- (43) Nahla Mansour Al-Ali. Ibrahim Al faouri. Tahany Fareed al-Niarat,(2016), The impact of Training program on Nurses attitudes to word Workplace Violence in Jordan, *Applied Nursing Research*, 30, 83- 89.
- (44) Nele De Cuyper, Elfi Baillien and Hans De Witte, (2009), Job insecurity, Perceived employability and Targets'and perpetrators Experiences of Workplace bullying, *Work & Stress*,23(3),206- 224
- (45) Noe, R.A., Hollenbeck, J.R. Gerhart, B., and Wright, P.M. (2007), Human Resource Management: Gaining a competitive Advantage, Austen Press/ Richard D. Irwin Burr Ridge,IL.
- (46) Nihat, et al., (2014), The Effects of Human Resource Management Practices and organizational Cynicism: An emepirical study in Turkey, *British Journal of Arts and Social Sciences*,17(1),43- 61.
- (47) Nielsen, M. B., Einarsen, S., Notelaers, G., and Nielsen, G. H. (2016), Does exposure to bullying behaviors at the workplace contribute to later suicidal ideation? A three-Wave Longitudinal study, *Scandinavian journal of work, environment and health*, 42(3),246- 250.
- (48) Nielsen, M.B. and Einarsen, S.(2012), outcomes of Workplace bullying: a meta-analytic review, *Work and Stress*,26(4),309- 332.
- (49) Notelaers,G., Witte,H.,& Einarsen,S.,(2010), A Job Characteristics approach to explain Workplace Bullying,*European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(4):487-504.
- (50) O Moor,M & Lynchj.(2007), Leadership, Work environment and Work Bullying, *International Journal of organization Theory and Behavior*,10(1): 95-117.
- (51) Ozola, I.(2014), The Impact of human resource management Practices on employee Turnover, 19 *th International Scientific Conference; Economics and Management*.
- (52) Obeidat, Masadeh`, & Abdalloh, (2014), The relationships among human Resource management practices, Organizational Commitment, and Knowledge management processes: A structural equation modeling, *International Journal of Business and Management*, 9(3), 9- 26.

- (53) Olafsson, R. F. and Johannsdottir, H. L.,(2004), Coping with bullying in the workplace: the effect of gender, age and type of bullying, *British Journal of Guidance and Counseling*, 33(3),319- 333.
- (54) Olsen, E., Bjaalid, G., and Mikkelsen, A.(2017), Work climate and the mediating role of workplace bullying related to job performance, job satisfaction, and work ability: A study among hospital nurses, *Journal of Advanced Nursing*, 73(7), 1533- 1768.
- (55) Ortega, A., Christensen, K. B., Hogh, A., Rugulies, R., and Borg, V.(2011), One-year prospective study on the effect of workplace bullying on long-term sickness absence, *Journal of nursing management*, 19(6), 752- 759.
- (56) Patrick Rockett, Susan k. Fan, Rocky J. Dwyer, Tommy Foy,(2017), A human Resource Management Perspective of Workplace, *Journal of Aggression, Conflict and Peace Research*,9. (2), 116-127.
- (57) Persson, R., Hogh,A., Hansen, A. M., Nordender, C., Ohlsson,K., Balogh,L., et al.(2009), Personality trait Scores among occupationally active bullied person and Witnesses to bullying, *Motivation and Emotion*, 33,387-399.
- (58) Robinson,S.L.& O Leary-Kelly, A.M.(1998), Monkey See, Monkey do: The influence of Work groups on the antisocial behavior of employees, *Academy of Management Journal*, 41(6),658-672.
- (59) Rogers, S.E., Jiang,K., Rogers,C.M.,& Intindola, M.,(2015), Strategic Human Resources Management of Volunteers and the Link to Hospital Patient Satisfaction, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Sean E. Rogers, School of Hotel Administration, Cornell University, 565C Statler Hall, Ithaca, NY14835,USA.
- (60) Samara,R. A.,(2014), Exploring the Link Between Strategic Human Resources Management System and Performance in Jordanian public hospitals, *Master Thesis*, Middle East University.
- (61) Salin, D. (2003). Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and

- processes in the work environment. *Human relations*, 56(10), 1213-1232.
- (62) Scand. J. Mgmt.(2008), The prevention of workplace bullying as a question of human resource management: Measures adopted and underlying organizational factors, 24, 221–231.
- (63) Tambur, M., and Vadi, M.(2012), Workplace bullying and organizational culture in a post-transitional country, *International Journal of Manpower*,33(7),754- 768.
- (64) Terril I. Hampton. (2016), Bullying in the California Community College System and The Human Resources: the case for comity, Courtesy and Civility, *P.H.D*, University of La Verne California.
- (65) Tepper,B.J.(2000), Consequences of abusive Supervision, *Academy of Management Journal*, 43(2),178-190.
- (66) Tim A. Bentley, et al.,(2012), Perceptions of Workplace bullying in the industry: prevalence and management Strategies, *Tourism Management*, 33,351-360.
- (67) Vartia,M.(2003), Workplace Bullying a Study on the Work environment, *dissertation University of Helsinki*.
- (68) Vartia,M.,(1996), The Sources of bullying-psychological Work environment and Organizational Climate, *Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2),203-214.
- (69) Yildirim,D.(2009),Bullying among nursing and its effects *International Nursing Review*,56: 504- 511.
- (70) Zapf. D. (1999), Organizational, Work group related and personal causes of mobbing/ bullying at Work”, *Journal of Manpower*, 20(1/2),70- 89.
- (71) Zapf, D. & Einarsen, S. (2003), Individual antecedents of bullying: Victims and perpetrators. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C.Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice*, London: Taylor & Francis..285-298,