

## ضغوط العمل والصمت التنظيمي

### دراسة ميدانية

إعداد الدكتور / محمد حمزة أمين عبد الله

أستاذ علم الاجتماع المساعد بكلية الآداب - جامعة بني سويف

#### الملخص

هدفت الدراسة إلى الوقوف على علاقة ضغوط العمل بأبعادها المختلفة (عبء العمل وصراع الدور وغموض الدور) بالصمت التنظيمي لدى هيئة التمريض بمستشفى بني سويف الجامعي.

وقد اعتمدت الدراسة بشكل أساسي على أسلوب المسح الاجتماعي بالعينة. كما اعتمدت على استمارة الاستبيان وتحليل السجلات كأدوات رئيسة لجمع البيانات، وتشكلت عينة الدراسة من ٢٨٥ مفردة من أعضاء هيئة التمريض بالمستشفى.

وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع درجة الشعور بضغوط العمل وارتفاع مستوى الصمت التنظيمي لدى هيئة التمريض، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والصمت التنظيمي لدى هيئة التمريض.

المصطلحات الأساسية: ضغوط العمل، عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور، الصمت التنظيمي، هيئة التمريض.

## Job Stresses and Organizational Silence

### A Field Study

#### Abstract

The study aims at studying job stresses and its relation with organizational silence among nursing staff in Beni Suef university hospital.

In order to find an answer to the questions of the study, a sample social survey method is used by the researcher.

The data of the study are collected according to some methodological techniques represented in a questionnaire, and the analysis of records.

The Study contains 285 respondents from nursing staff at Beni Suef university hospital.

The findings of study show that the degree of job stresses among nursing staff is strong, It also illustrates that the degree of organizational silence among nursing staff is strong. Finally, it shows that there is a significant Positive relation between job stresses and organizational silence among nursing staff.

Key words: Job Stresses; Work load; Role Conflict; Role Ambiguity; Organizational Silence.

## ضغوط العمل والصمت التنظيمي

### دراسة ميدانية

#### المقدمة

يعد العنصر البشري هو المورد الوحيد الذي لا يمكن لأي تنظيم إنتاجه أو تقليده. لذا فإن التنظيمات المختلفة تولى اهتمامًا خاصًا ومتزايدًا بالعنصر البشري من أجل تحقيق أهدافها. ورغم هذا الاهتمام فإن هناك العديد من المعوقات التي تقف عتبة في طريق تحقيق التنظيمات لأهدافها. (مقرش والضمور، ٢٠١٩: ١١٩)

فقد تغيرت طبيعة العمل في الكثير من القطاعات خلال العقود الماضية، وصاحب ذلك زيادة مستوى الضغوط التي يعيشها العمال. (De et al., 2002:356) وقد أكدت العديد من الدراسات الحديثة أن الضغوط الوظيفية مسؤولة عن حوالي ٥٠-٦٠% من أيام العمل الضائعة. (Golubic et al., 2009:2056) وقد اعتبرها البعض "مرض العصر الحديث"، واعتبرها البعض الآخر "القاتل الصامت" "Silent Killer"، وتتسبب ضغوط العمل في خسائر فادحة للأفراد والتنظيمات. (المشعان، ٢٠٠١: ٦٩)

وتعد الإدارة وعلم الاجتماع وعلم النفس من بين العلوم والتخصصات التي تهتم اهتمامًا كبيرًا بدراسة ضغوط العمل. (Blackhart et al., 2009:270) وقد اشارت الأدبيات المختلفة إلى العديد من مصادر الضغوط في العمل مثل: البيئة المادية، وعبء العمل، وفرص الترقى والتقدم الوظيفي، وأسلوب الإدارة، وعلاقات العمل، والدعم التنظيمي، والمكافآت، والأمن الوظيفي، والاستقلالية، وصراع الدور، وغموض الدور. (Lu, et al, 2012:1017)

وقد اثبتت العديد من الدراسات السابقة ارتباط ضغوط العمل بالعديد من المخرجات السلبية مثل انخفاض الرضا الوظيفي والإداء وارتفاع دوران العمل والاحتراق الوظيفي. (Chen et al., 2022:4)

إشكالية الدراسة

تعد الضغوط ظاهرة إنسانية قديمة وجدت مع وجود الإنسان ذاته، إلا أن الاهتمام بها كمجال للبحث والدراسة يتصف بالحدائثة نظرًا لتغير سمات المجتمعات بسبب تعقد الحياة في العصر الحديث. (سعودي، ٢٠٠٩: ٢٠)

ويعاني الأفراد في المجتمع المعاصر من الضغوط بكافة أشكالها وصورها نتيجة التغيرات التي حدثت في العالم وتعد الحياة والتي جعلت الضغوط جزءًا أساسيًا لا يتجزأ من حياة الأفراد. فقد شهدت السنوات الأخيرة من القرن العشرين عدة تحولات تمثلت في التطور التكنولوجي المعقد، والحراك الاجتماعي المتزايد، والتصنيع المتسارع، والتوقعات الاجتماعية المتزايدة، والمتطلبات المتعددة لبيئة العمل، وقيم العمل المتغيرة. والتي أفرزت العديد من الضغوط التي يواجهها الأفراد في مختلف جوانب حياتهم. (Ali& Miralam,2019: 945)

وبذلك أصبحت ضغوط العمل في الوقت الراهن مظهرًا مألوفًا للحياة العملية، حيث يعاني العاملون في شتى المهن بصورة أو أخرى من أشكال عدة للضغوط. ويشكل ذلك تحديًا كبيرًا للتنظيمات حيث تؤدي هذه الضغوط إلى تبيد طاقتها البشرية والمادية. (عبد السلام والمريبي، ٢٠١٣: ١٢٣)

وتعاني هيئة التمريض في المستشفيات من العديد من ضغوط العمل، فهئية التمريض تقدم خدمة إنسانية لذلك فإنهم يبذلوا جهدًا يتطلب العمل ساعات طويلة، والعمل خلال العطلات، بالإضافة إلى المناوبات الليلية الأمر الذي قد يؤثر على التزاماتهم الأسرية والاجتماعية، وقد تواجه هيئة التمريض ضغوط من أقارب المرضى ومرافقيهم، كل ذلك من شأنه أن يولد ضغوطًا تؤثر سلبًا على هيئة التمريض. (عثامنة وعبد الغني، ٢٠٢٢: ٣-٢٤) وقد تؤدي هذه الضغوط إلى بروز ظاهرة الصمت التنظيمي بآثارها المدمرة للتنظيمات، فمع زيادة المنافسة، والتطورات التكنولوجية، وتجاوز العولمة الحدود في السنوات الأخيرة، تحتاج التنظيمات إلى عاملين يمكنهم التعبير عن أنفسهم بسهولة، ولديهم أفكار مبتكرة، ويمكنهم تقديم اقتراحات إبداعية. في مقابل ذلك فإن

الصمت التنظيمي يقف حجر عثرة وعائقاً في طريق التطوير والتغيير التنظيمي.  
(Ruhsal et al.,2016:6)

وقد لاحظ الباحث من خلال تردده الدائم والمستمر على المستشفيات ما تعانيه هيئة التمريض من ضغوط والتي تعد سبباً للشكوى المتكررة والتذمر، لذا جاءت فكرة الدراسة الراهنة لمحاولة الوقوف على درجة ومظاهر ضغوط العمل التي تعاني منها هيئة التمريض وعلاقتها بالصمت التنظيمي.

### أهمية الدراسة

تنبولر أهمية الدراسة الراهنة في جانبين، الجانب الأول الأهمية النظرية وتتمثل في الآتي:-

١ - يعد متغير ضغوط العمل من موضوعات الدراسة التي يهتم بها علم النفس والإدارة، إلا أنه لم ينل اهتماماً مماثلاً في علم الاجتماع، الأمر الذي يبرز أهمية الدراسة الراهنة.

٢- حادثة متغير الصمت التنظيمي، حيث لم يظهر الاهتمام به إلا في السنوات القليلة الماضية. لذا فإن الدراسة الراهنة قد تسهم اسهاماً بسيطاً في سد الفجوة المعرفية المتعلقة بهذا المتغير.

٣- من خلال مسح التراث البحثي فيما يتعلق بمتغيري الدراسة، تبين ندرة الدراسات التي أجريت في المجتمع المصري مما يكشف عن أهمية الدراسة الراهنة.

٤- تحاول الدراسة التحقق من صدق بعض القضايا التي وردت في بعض المداخل النظرية التي تبنتها الدراسة الراهنة.

بينما يتمثل الجانب الثاني في الأهمية العملية والتي تتضح في النقاط التالية:-

١ - من المستهدف أن تسهم نتائج هذه الدراسة في وضع مجموعة من التوصيات التي من شأنها التخفيف من حدة الشعور بضغط العمل، والحد من ظاهرة الصمت التنظيمي.

٢- تتضح أهمية هذه الدراسة من خلال أهمية التنظيم المدروس (مستشفى بني سويف الجامعي)، حيث أنها في المقام الأول تنظيم إنساني يهدف إلى تقديم الخدمات المختلفة للرعاية الصحية (العلاجية والوقائية) اللازمة للنهوض بصحة المجتمع، مما يكشف الأهمية البالغة لدراسة ضغوط العمل بأبعادها المختلفة وعلاقتها بالصمت التنظيمي داخل المستشفى.

٣- تعد هيئة التمريض من أهم الشرائح المهنية في أي مجتمع، حيث أن نجاح المستشفى كتنظيم في تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة يتأثر إلى حد كبير بهذه الفئة والتي تعد الجنود المجهولة داخل المستشفى، حيث تقع على عاتقها عبء كبير في تقديم الرعاية الصحية لأفراد المجتمع. وقد اتضح أهمية دور هيئة التمريض خلال جائحة فيروس كورونا (كوفيد-١٩)، وعلى ذلك فإن دراسة هذه الفئة على درجة كبيرة من الأهمية للمجتمع، من أجل زيادة كفاءة وفاعلية المستشفيات، ومن ثم الارتقاء بالمستوى الصحي للأفراد في المجتمع.

### أهداف الدراسة وتساؤلاتها

تهدف الدراسة الراهنة إلى الوقوف على درجة ومظاهر ضغوط العمل وعلاقتها بالصمت التنظيمي لدى هيئة التمريض بمستشفى بني سويف الجامعي.

ويمكن صياغة أهداف الدراسة في مجموعة محددة من التساؤلات على النحو

التالي:-

- ١ - ما درجة الشعور بضغط العمل لدى هيئة التمريض؟
- ٢ - ما أكثر مصادر ضغوط العمل لدى هيئة التمريض؟
- ٣ - ما درجة الصمت التنظيمي لدى هيئة التمريض؟
- ٤ - هل يرتبط مستوى ضغوط العمل بالصمت التنظيمي لدى هيئة التمريض؟
- ٥ - هل هناك علاقة ارتباطية بين المظاهر المختلفة لضغوط العمل ( عبء العمل - صراع الدور - غموض الدور) والصمت التنظيمي لدى هيئة التمريض؟
- ٦ - ما أهمية كل بعد من أبعاد ضغوط العمل على حدة في المساهمة في التنبؤ بالصمت التنظيمي لدى هيئة التمريض؟

### فروض الدراسة

- تم صياغة خمسة فروض أساسية لهذه الدراسة على النحو التالي:-
- ١- هناك علاقة طردية دالة بين ضغوط العمل والصمت التنظيمي.
  - ٢- توجد علاقة طردية دالة بين عبء العمل والصمت التنظيمي.
  - ٣- يرتبط صراع الدور ارتباطاً طردياً بالصمت التنظيمي.
  - ٤- كلما زادت درجة غموض الدور زادت درجة الصمت التنظيمي.
  - ٥ - يسهم كل بعد من أبعاد ضغوط العمل على حدة (عبء العمل - صراع الدور - غموض الدور) في التنبؤ بالصمت التنظيمي.

المفاهيم الأساسية للدراسةمفهوم ضغوط العمل Job Stresses

من مظاهر الحياة المعاصرة معايشة الإنسان لأنواع مختلفة من الضغوط في حياته العائلية والاجتماعية والعملية، وهناك من يستفيد من وجود الضغوط لتحفزه لتحقيق هدف محدد، وهناك من يفشل وبالتالي يتعرض للعديد من المشاكل. وتعد ضغوط العمل أحد المظاهر المعاصرة في التنظيمات ولكن هناك نوعاً من اللامبالاة والاهمال وعدم الاهتمام بها وتأثيرها على العاملين. (الصباغ، ١٩٨١: ٢٨)

وقد بدأ الاهتمام بدراسة الضغوط في العقود الأولى من القرن العشرين علي يد أطباء مثل "التر كانون" و"هانز سيللي"، وقد كان تركيزهم منصباً على دراسة كيفية استجابة الجسم للضغوط وتأثيرها عليه، تلاهم علماء السلوك الذين انصب اهتمامهم على مصادر الضغوط غير الفسيولوجية، واصبح موضوع ضغوط العمل من الموضوعات الأكثر تناولاً في العديد من التخصصات العلمية. (الخضر، ٢٠٠٧: ١٥٢)

وقد جاء في المعجم الوسيط أن لفظ الضَّغْطَةُ يعني: الضَّيْقُ والقَهْرُ والاضطرارُ. (انيس وآخرون، ٢٠٠٤: ٥٢٢)

ويمكن تعريف ضغوط العمل عموماً على أنها "شعور العامل بالصعوبة والتوتر والقلق والإحباط والخوف المرتبط بالعمل". (Jin et al., 2013:36) أو أنها "رد فعل الفرد تجاه تهديدات العمل". (Chen et al., 2022:4)

وتعد ضغوط العمل "حالة تتفاعل فيها خصائص العامل مع عوامل الوظيفة لإحداث التغييرات في حالته النفسية أو الفسيولوجية التي تؤثر سلباً على الأداء الوظيفي". (Tongchaiprasit & Ariyabuddhiphongs, 2016: 34)

فضغوط العمل هي "المشاعر السلبية الناجمة عن بعض ظروف العمل، وتتمثل هذه المشاعر في الغضب والقلق والاحباط والتوتر والقلق، وتنتج هذه المشاعر من



إدراك العاملين لمواقف العمل باعتبارها مهددة لاستقرارهم وراحتهم".  
(Kyriacou,2001:28)

وعلى الرغم من أن ضغوط العمل تعد امتداداً للضغط العام إلا أنه تختلف عنه، فالضغط الوظيفي هو "الاستجابة التي يتبناها الفرد عند ظهور التهديدات من بيئة العمل". ويعرف رايس Rice (١٩٩٢) ضغوط العمل على أنها "الحالة التي تكون فيها متطلبات العمل غير متوازنة مع قدرات العمال". وينظر تايلور Taylor (١٩٩٩) إلى ضغوط العمل "كرد فعل عاطفي على عبء العمل المفرط، وصراع الدور، وغموض الدور". (Jou et al.,2013:97)

ولضغوط العمل عدة عناصر أو مؤشرات، يمكن الإشارة إلى أبرزها على النحو التالي:-

- عبء العمل: "ينتج عن وجود واجبات كثيرة جداً في العمل وعدم توفر الموارد اللازمة لإنجاز المهام، فضلاً عن صعوبة إنجازها في الوقت المحدد". (Lambert, 2013: 22)
- صراع الدور: "التزامن بين مجموعتين أو أكثر من الأدوار غير المتوافقة". أو "عندما تتعارض السلوكيات والواجبات والتوجيهات الخاصة بوظيفة ما مع بعضها البعض". (Lambert, 2013: 21-22) أو "التعارض بين متطلبات الدور، والتعارض بين متطلبات العمل ومتطلبات الأسرة"، وينشأ أيضاً صراع الدور نتيجة التعارض بين توقعات العاملين من التنظيم، وتوقعات التنظيم من العاملين، أو عندما تكون مطالب العمل متناقضة. (عاشور، ٢٠١٢: ١٩٥)
- غموض الدور: "نقص المعلومات المتوفرة حول ما يجب القيام به في العمل، والغموض في الأهداف والسلطة والمسئوليات، وعندما يكون غير واضح للموظف كيفية التعامل مع مهمة وظيفية معينة". (Lambert,

(22: 2013) "وعندما لا تتناسب توقعات الدور مع المسؤوليات المرتبطة بالدور الذي يقوم به العامل"، ويحدث غموض الدور " عندما لا يعلم العامل حقيقة ما المطلوب منه على وجه الدقة للقيام بعمله". (عاشور، ٢٠١٢: ١٩٥). كما يحدث غموض الدور عند "الافتقار إلى المعلومات التي يحتاجها العامل، وعدم معرفة العامل حدود سلطاته ومسئوليته، وسياسات وقواعد التنظيم، وطرق تقييم الأداء، وعدم معرفته بالتوقعات المطلوبة منه". (Lambert, 2013: 22)

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد المقصود بمفهوم ضغوط العمل إجرائياً في هذه الدراسة باعتباره "خصائص بيئة العمل السلبية والتي تمثل تهديداً واجهاذاً لهيئة التمريض، وتخلق حالة من عدم التوازن بين قدراتهم ومتطلبات العمل"، ويستدل عليها من الدرجة التي يتحصل عليها المبحوث على مقياس ضغوط العمل الذي تم الاعتماد عليه في هذه الدراسة". والذي يتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية على النحو التالي:-

#### ١- عبء العمل وينعكس في المؤشرات التالية:-

- كثرة عدد ساعات العمل.
- عدم القدرة على إنهاء كل الأعمال أثناء وقت العمل.
- الوقوع في كثير من الأخطاء بسبب كثرة الأعباء.
- صعوبة وتعقد المهام الموكلة لهيئة التمريض.
- عدم التوازن بين كمية العمل والأجر.
- عدم توفر أوقات راحة كافية.
- احتياج العمل إلى أعداد إضافية من هيئة التمريض.
- البقاء في العمل بعد ساعات العمل الرسمية.

- العمل في المناوبات الليلية.
- ٢- صراع الدور وينعكس في المؤشرات التالية:-
  - تعارض مسؤوليات العمل مع الحياة الشخصية.
  - احتياج العمل وقتاً أكبر من الوقت المخصص للواجبات العائلية.
  - وجود تدخلات من الآخرين مما لا يتيح أداء العمل بأسلوب مناسب.
  - طلب الرؤساء أعمال متعددة ومتناقضة.
  - تناقض العمل في بعض الأحيان مع قيم ومبادئ هيئة التمريض.
  - تكليف هيئة المريض ببعض الأعمال غير المتوافقة مع خبراتهم ومهاراتهم.
- ٣- غموض الدور وينعكس في المؤشرات التالية:-
  - غموض الصلاحيات والمسؤوليات.
  - عدم وضوح الأنظمة والتعليمات داخل المستشفى.
  - عدم معرفة الطريقة السليمة لأداء العمل.
  - غموض نظام الترقية.

### مفهوم الصمت التنظيمي Organizational Silence

يعد الصمت التنظيمي من الظواهر التنظيمية المنتشرة في المنظمات التي لا تشجع على التعاون والعمل الجماعي، والتي تقل بها درجة الثقة في العاملين، حيث تساعد هذه الثقافة التنظيمية في ظهور الصمت التنظيمي. (Aktas & simsek, 2014:25)

وفي سياق نظرية التبادل الاجتماعي يعد الصمت التنظيمي قضية مهمة جدًا من قضايا السلوك التنظيمي والتي تنشأ عن عدم عدالة علاقات التبادل الاجتماعي بين العاملين والتنظيم. (Acaraya & Akturan, 2015: 473)

ووفقاً لنظرية سلوك الصمت التنظيمي فإن العاملين يتجنبون الكشف عن وجهات النظر والأفكار بقرار واع. لذا فإن العاملين الذين يرتفع لديهم سلوك الصمت التنظيمي يقل لديهم سلوك المواطنة التنظيمية. (Clapham and Cooper, 2005: 307)

وقد جاء في المعجم الوسيط أن لفظ الصمت أصلها اللغوي صَمَتَ صَمْتًا: لم يَنْطِقْ. ويقال لغير الناطق: صَامَتْ، ولا يقال: ساكت. (انيس وآخرون، ٢٠٠٤: ٥٢٢)

ويعني الصمت التنظيمي "التجنب الواعي للعاملين في المشاركة في توضيح الأفكار والمقترحات والتي من شأنها تحسين أنشطة التنظيم والكشف عن أخطاءه وتقديم خدمات ومنتجات وعمليات متميزة. (Alparaslan & Kayalar, 2012: 137)

والصمت التنظيمي هو "وضع لا يشارك من خلاله العاملون مع الإدارة بأفكارهم حول المشكلات التنظيمية، ويحتفظون بها لأنفسهم، وتؤدي الممارسات التنظيمية للإدارة إلى خلق ما يعرف بمناخ الصمت"، وأشار موريسون Morrison وميلكين Milliken إلى أن معظم العاملين يعرفون الكثير حول بعض القضايا والمشكلات التنظيمية، وعندما يمتنع هؤلاء العاملين عن التحدث حول هذه القضايا والمشكلات مع رؤسائهم فهذا يتجسد ظاهرة الصمت التنظيمي، وعندما يتحدث العاملون في القضايا والمشكلات التنظيمية مع رؤسائهم فهذا يتجسد ظاهرة الصوت التنظيمي. (Morrison & Milliken, 2000: 706)

والصوت التنظيمي والصمت هما استراتيجيتان مترابطتان في التنظيمات. فالصوت التنظيمي هو أداة التواصل المناسبة من أجل تحسين التنظيم. ومن ناحية أخرى، يمكن أن يكون للصمت آثار مدمرة على عملية صنع القرار والتغيرات التنظيمية.

(Sholekar & Shoghi, 2017:113) وقد أكد موريسون Morrison وميلكين Milliken على أن الصمت التنظيمي ظاهرة تعوق تطوير التنظيم والتغير التنظيمي. (Morrison & Milliken, 2000: 706)

ويمكن القول بأن مفهوم الصمت التنظيمي قد مر بثلاث حقبة زمنية، يطلق عليها الموجات الثلاث، على النحو التالي:- (Greenberg & Edwards, 2009: 4-22)

١- الموجة الأولى: (من بداية السبعينيات حتى منتصف الثمانينيات) بدأ العلماء إدراك أن الصمت التنظيمي يتخذ عدة أشكال، ومن أهم المفاهيم التي ظهرت خلال الموجه الأولى مفهوم تأثير الصمت (عدم الرغبة في نقل الأخبار السلبية داخل التنظيم)، ومفهوم دوامة الصمت Spiral of Silence (حالة التردد عند أي حديث يتعلق بقضايا ومشكلات التنظيم نتيجة لقلّة الدعم من الآخرين، أو الخوف من العزلة داخل التنظيم، أو ضعف الثقة بالنفس).

٢- الموجة الثانية (من منتصف الثمانينيات وحتى مطلع الألفية الثالثة) وتتضمن عدة مفاهيم جديدة أهمها: مفهوم صافرات الإنذار Whistle Blowing (إبلاغ المسؤولين عن أي ممارسات غير قانونية أو أخلاقية داخل التنظيم)؛ ومفهوم المعارضة التنظيمية Organizational Dissent وهي الأصوات المعارضة لأي سياسات أو قرارات غير مرضية بهدف دفع متخذ القرار إلى تغييرها)، ومفهوم الآذان الصماء Deaf Ears (تجاهل القضايا التنظيمية)، ومفهوم العدالة التنظيمية Organizational Justice (انطباعات العاملين عن عدالة التوزيع والإجراءات ومعاملة الأفراد ومفهوم بيع الأفكار إلى الإدارة العليا)، ومفهوم التذمر التنظيمي Organizational Complaining (الشكاوى غير المعلنة تجاه بعض القضايا التنظيمية)، ومفهوم سلوك المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behavior (السلوكيات الطوعية للعاملين داخل التنظيم)، ومفهوم النبذ الاجتماعي Social Ostracism.

٣- الموجة الثالثة: ( من مطلع الألفية الثالثة) وانتهت بمفهوم الصمت التنظيمي، وقد ظهرت خلال هذه الموجة عدة مفاهيم مثل: مفهوم صمت العامل Employee Silence، ومفهوم الانسحاب الوظيفي Job Withdrawal، ومفهوم مشاركة المعرفة Knowledge Sharing، ومفهوم التعلم التنظيمي Organizational Learning.

ويعرف هيرشمان Hirschman أول من حاول تعريف الصمت التنظيمي، ويعرفه بأنه "رفض الأفراد إظهار المعتقدات أو الأفكار أو المعلومات أو الاهتمامات التي تبدأ على المستوى الفردي وقد تؤثر على أعضاء التنظيم". (Pinder & Harlos, 2001: 331)

ويعرف الصمت التنظيمي أيضا بأنه "عدم المشاركة مع الآخرين والاحتفاظ بالأحداث والمواقف والقضايا المهمة". (Tangirala & Ramanujam, 2008: 39).

ويعرف بيرلو Perlow ووليامز Williams الصمت التنظيمي بأنه "الاختباء أو عدم التعبير عن الأفكار التي قد يكون لها القدرة على تغيير عمل التنظيم". (Williams & Perlow, 2003: 52)

وللصمت التنظيمي عدة أشكال يمكن الإشارة إليها على النحو التالي:-

- الصمت الإذعائي (الصمت المستقر) Acquiescent Silence: أول شكل من أشكال الصمت ويعني "حجب الأفكار والمعلومات والآراء المتعلقة بالمنظمة، تجنباً للخلافات مع الرؤساء". (عوجة: ٢٠١٩: ٥٧٠)، وهو يشير إلى "الخضوع والاستسلام، لاعتقاد العامل بأن التعبير لا طائل من ورائه ولن يحدث فرقاً". (Dyne et al., 2003: 1366)

- الصمت الدفاعي ( الصمت الهادئ) Defensive Silence: ويعني "الصمت نتيجة الخوف الشخصي من عواقب الكلام والتعرض للمساءلة، وهو شكل من أشكال الحماية الذاتية". ( عوجة، ٢٠١٩: ٥٧١)، فهو "تصرف يسلكه العاملون لحماية أنفسهم من التهديدات المرتبطة بالتعبير عن أفكارهم وآرائهم حول مختلف الظروف التنظيمية مثل فقدان الوظيفة أو الخصم من الأجر". (Dyne et al., 2003: 1367)

- الصمت الاجتماعي أو الإيجابي ProSocial Silence: ويشير إلى "إخفاء الآراء والأفكار والمعلومات المتعلقة بالعمل من أجل تحقيق فوائد للتنظيمات أو العاملين الآخرين، وكذلك حرص العامل على عدم الكشف عن معلومات معينة حرصاً على سمعة التنظيم ومصالحته، وهذا الصمت أساسه مساعدة الآخرين ودعم العلاقات الاجتماعية". (Dyne et al., 2003: 1368)

- الصمت الوقائي Protective Silence: ويعني "أن العاملين يفضلون الصمت ولا يصرحون بآرائهم رغبة في تحقيق مكاسب شخصية مثل عدم تحمل أعباء عمل إضافية"، بمعنى أن العاملين قد يستخدمون الصمت كفرصة لتحقيق أهدافهم الشخصية في مقابل الأهداف التنظيمية. (البنوي، ٢٠١٧: ٦-٧)

ويمكن تعريف الصمت التنظيمي إجرائياً في هذه الدراسة بأنه : "درجة عزوف وأحجام هيئة التمريض عن المشاركة وتقديم الأفكار والمقترحات والتي من شأنها تحسين أنشطة التنظيم والكشف عن أخطائه كما يعكسها مقياس الصمت التنظيمي الذي تم الاعتماد عليه في هذه الدراسة". والذي يتضمن المؤشرات التالية:-

- التزام الصمت أثناء الاجتماعات عندما يدور الحديث حول قضايا العمل الحساسة.

- افتقاد الدعم الكافي للتعبير عن الرأي.
- افتقاد السلطة الكافية للتعبير عن الرأي بحرية.
- الخوف من النتائج السلبية عند التعبير عن الرأي.
- الامتناع عن تقديم معلومات قد تؤدي إلى زيادة الأعباء الوظيفية.
- تجنب الحديث عن ظروف العمل السلبية خوفاً من الرؤساء.
- الاكتفاء بتلقي التوجيهات وتنفيذها حفاظاً على المصلحة.
- توقع ردود فعل سلبية من الزملاء والرؤساء عند التحدث عن مشكلة ما في العمل.
- الشعور باللامبالاة وعدم الاهتمام بسمعة المستشفى.
- الشعور بالرغبة في العمل منفرداً دون مشاركة من الزملاء.
- عدم المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالعمل.
- تجنب الحديث عن مشكلات العمل حفاظاً على العلاقة مع الزملاء.
- معارضة الإدارة لأية آراء تخالف توجهاتها.
- اعتبار الإدارة إبداء الرأي نوعاً من النقد لسياستها.



٣ - مفهوم هيئة التمريض

يشير هذا المفهوم إلى "ذلك الشخص الذي يقوم بتقديم الخدمات التمريضية في المستشفى، تلك الخدمات التي تهدف إلى العناية بالمريض والارتقاء بالصحة". (أمين، ١٩٩٩: ٤٥)

ويقصد الباحث بمفهوم هيئة التمريض إجرائياً "مجموعة الممرضين والممرضات الذين يعملون بمستشفى بني سويف الجامعي ويديرون العمل اليومي لرعاية المرضى ويقومون بمساعدة الأطباء في إجراءات التشخيص والعلاج، وحفظ سجلات المرضى، والإشراف على النظافة، وإتباع التعليمات الطبية".

المدخل النظرية للدراسة١- نظرية الفرد والبيئة ( التوافق البيئي)

تضع هذه النظرية الاساس لفهم العلاقة بين الفرد والتنظيم فيما يتعلق بالمواقف والاتجاهات ووجهات النظر والنوايا والسلوكيات. (Cable & Edwards, 2004: 425)

وتستند النظرية إلى منظور تفاعلي، وتؤكد أن الفرد بمفرده أو البيئة بمفردها غير مسئولين عن نتيجة معينة، ولكن بالأحرى فإن التفاعل بينهما هو المسئول عن المخرجات المختلفة. (Sekiguchi, 2004a: 177)

وتستخدم النظرية لفهم مختلف نتائج العمل مثل الاحتراق الوظيفي، وضغوط العمل، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، ودوران العمل.

وهذه النظرية معقدة تتضمن العديد من الأجزاء:

الجزء الأول: توافق الفرد والوظيفة والتي تركز على الملاءمة بين الأفراد والوظائف التي يشغلونها، فعندما يكون هناك توافقاً بين الفرد

والوظيفة يقود ذلك إلى نتائج ايجابية، بينما يقود عدم التوافق بين الفرد ووظيفته إلى العديد من النتائج والمخرجات السلبية. (Edwards, et al., 2006:810)

الجزء الثاني: الاجهاد الوظيفي Job Strain، وترى النظرية أن متطلبات العمل المفرطة تمارس ضغطاً على العامل مما يؤدي إلى العديد من النتائج والمخرجات السلبية. (Demerouti, et al., 2001: 505)

ويركز هذا النموذج أيضاً على مطالب العمل (Van Der & Maes, 1999: 88). كما يركز بشكل أساسي على المهام الملقاة على عاتق العامل ونتائج هذه المهام على العامل. (Kristof, 1996:1)

فعندما يدرك العمال أن جانب من بيئة العمل يتطلب العديد من المهام ولا يقدم ما يرغب فيه العامل فإنه يتسبب في اجهاد العامل، فمطالب العمل غير المتوازنة تؤدي إلى توافق ضعيف مما ينجم عنه مجموعة واسعة من المخرجات والنتائج السلبية. (Sekiguchi, 2004b: 179-196)

## ٢- النظرية المعرفية

ترى النظرية أن انفعالات الفرد هي انعكاساً لأفكاره حول ذاته والعالم المحيط به، وأن سلوك الفرد ما هو إلا رد فعل للضغوط التي يتعرض لها ومحاولته الاستجابة والتكيف معها. (راشد، ١٩٩٦: ١٢١)

## ٣- نموذج متطلبات العمل والتحكم

### job demands and control (JD-C model)

قدم هذا النموذج كاراسيك Karasek وثيريل Theorell، ويفترض كاراسيك في نموذج JD-C أن أكثر ردود الفعل السلبية للضغط النفسي تحدث عندما تكون

متطلبات العمل مرتفعة والتحكم في الوظيفة منخفض. وأضافت Theorell بُعدًا آخر إلى النموذج وهو الدعم الاجتماعي وينص على أن حالات العمل التي تتميز بمتطلبات عالية، وتحكم منخفض، وتدني الدعم الاجتماعي، لها آثار سلبية على صحة العامل ورفاهيته وتؤدي إلى العديد من المخرجات السلبية. (De etal., 2002:356)

ويرى النموذج أن ضغوط العمل محصلة التفاعل بين ثلاثة عوامل أساسية وهي : متطلبات العمل ( مثل كمية العمل ونوعيته وظروفه وضغط الوقت ) والتحكم في العمل (مثل سلطة اتخاذ القرار وحرية التصرف) والدعم الاجتماعي ( العلاقات الايجابية وغياب الصراعات). وتؤدي ضغوط العمل إلى العديد من الآثار والمخرجات السلبية مثل ضعف الإنتاجية، والتعب عن العمل، ودوران العمل الاختياري، وانخفاض الرضا عن العمل، وغيرها من النتائج التي تؤثر سلباً على التنظيم. (De etal.,2002:356)

#### ٤- نظرية عدم توازن الجهد والعائد "Effort-Reward Imbalance"

تعد هذه النظرية من أكثر النظريات قدرة على تبسيط المفاهيم وتفسير ضغوط العمل لمعظم الفئات المهنية. (Leineweber, 2010:526)

اقترح عالم الاجتماع الألماني يوهانس سيغريست Siegrist نظرية "عدم توازن الجهد والعائد" في التسعينيات، والتي تذهب إلى إن الناس يسعون إلى زيادة مكافأتهم وتقليل عقوباتهم. (Siegrist,2009 :1006)

وتفترض النظرية أن العاملين عندما يلتحقوا بالتنظيم فإنهم يتوقعون الحصول على المال، والتقدير، والترقية، والدعم، ومختلف صور التغذية الراجعة من التنظيم، وبعد الدخول يقومون بتقييم توقعاتهم والوظيفة. وعندما لا يكون هناك توازن بين الجهد والعائد هنا تظهر قاعدة المعاملة بالمثل، ويتم خرق العقد النفسي، ويمكن أن يتغلب العامل على هذه الحالة من خلال ترك العمل واللجوء لعمل آخر، أما في حالة ندرة العمل وعدم توفر فرص بديلة فإن عدم التوازن والضغوط السلبية ستستمر، وبالتالي تظهر العديد من الآثار السلبية والمدمرة للتنظيم على المدى الطويل. (Siegrist, 2009: 1483-1499)

٥- نظريات الضغوط

تعد نظريات الضغوط إحدى النظريات التي تتدرج تحت المنظور الوظيفي في علم الاجتماع، وقد قام بصياغة هذه النظرية في البداية روبرت ميرتون R. Merton، وقام بتطويرها مجموعة من علماء الاجتماع من أمثال البرت كوهن A. Cohen، وريتشارد كلوارد R. Cloward، ولويد أوهلن L. Ohlin. وفي ضوء هذه النظرية يمكن القول بأن الضغوط التي تواجه الأفراد ومن بينها ضغوط العمل التي تواجه العاملين داخل التنظيم لها العديد من الآثار الاجتماعية والنفسية، وقد تؤدي إلى شعور العاملين باليأس والإحباط ونقص المكانة المهنية، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة مستوى الصمت التنظيمي، وانخفاض مستوى الإنتاجية والأداء. (Thio,1988:267)

الدراسات السابقة

من خلال مراجعة التراث البحثي تبين وجود العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت ضغوط العمل أو الصمت التنظيمي، وقد قام الباحث بتصنيف الدراسات في محورين أساسيين على النحو التالي:-

المحور الأول: دراسات تناولت ضغوط العمل

١- هناك بعض الدراسات التي أبرزت علاقة ضغوط العمل ببعض المخرجات التنظيمية على النحو التالي:-

- دراسات أبرزت وجود علاقة طردية بين ضغوط العمل والاحتراق الوظيفي مثل دراسة جوو Guo وزملائه (٢٠١٦)، والتي كشفت عن العلاقة الطردية بين ضغوط العمل والاحتراق الوظيفي لدى الممرضات في الصين. (Guo et al.,2016: 41-45) ودراسة ميهرابيان Mehrabian وزملائه (٢٠١٨)، والتي كشفت عن العلاقة بين ضغوط العمل والاحتراق المهني لدى الممرضات بمراكز التعليم الطبي في مدينة راش ت بايران. (Mehrabian,2018: 1093-1098) ودراسة يي Yi وزملائه

(٢٠٢٢)، والتي كشفت عن وجود علاقة طردية ضغوط العمل والاحترق الوظيفي لدى عمال مناجم الفحم بمدينة سينجيانج بالصين. (Yi et al., 2022: 76-82) ودراسة وو Wu وزملائه (٢٠٢٢)، والتي أبرزت وجود علاقة طردية بين ضغوط العمل والاحترق المهني لدى معلمي التمريض في بعض مدارس التمريض في تايوان. (Wu et al., 2021: 907- 915)

- دراسات أخرى أبرزت وجود علاقة عكسية بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي، مثل دراسة عبد السلام والمريبي (٢٠١٣)، والتي كشفت عن أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي لدى العاملين بمصرف الوحدة الليبي. (عبد السلام والمريبي، ٢٠١٣: ١٢٢ - ١٤٧) ودراسة العمري والسهلي (٢٠١٦)، والتي أبرزت أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين بالقطاع الخاص بمدينة الرياض. (العمري والسهلي، ٢٠١٦: ١٣- ٨٤)، وكذلك دراسة لي Li وزملائه (٢٠١٧)، والتي كشفت عن علاقة ضغوط العمل والولاء التنظيمي لدى هيئة التدريس في مقاطعة تشجيانغ بالصين. (li et al., 2017: 642-648) ودراسة عثمانة وعبد الغني (٢٠٢٢)، والتي أبرزت أثر ضغوط العمل على الالتزام التنظيمي لدى الممرضات في المستشفيات الجامعية في الأردن. (عثمانة وعبد الغني، ٢٠٢٢: ٣-٢٤)

- دراسات أخرى أبرزت العلاقة العكسية بين ضغوط العمل وأداء العمل، مثل دراسة عايش و الشمسي (٢٠١٣)، والتي كشفت عن علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الغاز اليمنية. (عايش والشمسي، ٢٠١٣: ١٨٣-٢٥٠) ودراسة هوبوبي Hoboubi (٢٠١٧)، والتي كشفت عن تأثير ضغوط العمل على الإنتاجية لدى العاملين بشركة بتروكيماويات إيرانية. (Hoboubi, 2017: 67-71)، ودراسة وهيبة عيشاوي ومصطفى عوفي (٢٠٢٠)، والتي أبرزت علاقة ضغوط العمل بأداء

العاملين بديوان الترقية و التسيير العقاري بالجزائر. (عشاوي وعوفي، ٢٠٢٠: ٣٢٥-٣٤٠)

- دراسات أخرى أبرزت العلاقة العكسية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي، مثل دراسة تريفيلاس Trivellas وزملائه (٢٠١٣)، والتي أبرزت علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي لدى الممرضات في بعض المستشفيات اليونانية. (Trivellas, 2013:718-726) وكذلك دراسة جاو Gao ولي Li (٢٠٢١)، والتي كشفت عن علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالمحميات الطبيعية الصينية. - (Gao & Li, 2016:1-11)

- مجموعة أخرى من الدراسات أبرزت العلاقة الطردية بين ضغوط العمل ودوران العمل، مثل دراسة شونج Chung وزملائه (٢٠١٦)، والتي أبرزت العلاقة بين الضغوط الوظيفية والرغبة في ترك العمل لدى أجهزة التفيتش الأمنية في المطارات بكوريا. (Chung et al., 2016: 89-97) دراسة شوي Choi (٢٠٢٠)، والتي كشفت عن تأثير ضغوط العمل على الرغبة في ترك العمل لدى الممرضات في كوريا. - (Choi, 2020: 1404-1406) ودراسة كيما Kima وزملائه (٢٠٢٠)، والتي بينت العلاقة بين رؤية المعلمين للضغوط ودوران العمل لدى معلمي رياض الأطفال بكوريا. (Kima et al., 2020: 13-22)

٢- هناك بعض الدراسات التي تناولت أسباب ومظاهر ضغوط العمل، مثل دراسة حفصة عطا الله حسين (٢٠١٤)، والتي كشفت عن أن إبراز العوامل التي تؤدي إلى ضغوط العمل لدى الأستاذ الجامعي هي فقدان الأمان الوظيفي، عدم انضباط الطلبة، والالتزامات الإدارية المفروضة على الأساتذة مما يزيد من أعباء الدور. (حسين، ٢٠١٤: ١٧٣-١٩٥) ودراسة موكرامي Mokarami (٢٠٢١)، والتي أبرزت معاناة العاملين بصناعة النفط في إيران من العديد من صور الضغوط منها

ضغوط تتعلق بسمات العمل (صراع الدور وغموض الدور)، وضغوط تتعلق بالسمات الشخصية، وضغوط تتعلق ببيئة العمل. (Mokarami, 2021: 1-7)

٣- هناك بعض الدراسات الأخرى تناولت ضغوط العمل كمتغير تابع في علاقته ببعض المتغيرات الأخرى، مثل دراسة العمري (٢٠٠٤)، والتي كشفت عن وجود علاقة سلبية بين المتغيرات الديموجرافية وضغوط العمل، ووجود علاقة ايجابية بين المتغيرات الوظيفية وضغوط العمل لدى المعلمين في مدينة الرياض بالسعودية. (العمري، ٢٠٠٤، ٢٨٣-٣١٣) وكذلك دراسة الزعبي والكريديس (٢٠١٢)، والتي كشفت عن وجود أثر لأبعاد الدعم الاجتماعي في ضغوط العمل، وكذلك وجود أثر لأبعاد الدعم التنظيمي في ضغوط العمل لدى العاملين في مراكز الدوائر الحكومية في جدة بالسعودية. (الزعبي والكريديس، ٢٠١٢: ٢٢١-٢٨٠)

### المحور الثاني: دراسات تناولت الصمت التنظيمي

١- دراسات تناولت الصمت التنظيمي كمتغير مستقل في تأثيره على بعض المخرجات التنظيمية على النحو التالي:-

- دراسات تناولت علاقة الصمت بالرغبة في ترك العمل، مثل دراسة ميرال الشي Meral Elçi وزملائه (٢٠١٤)، والتي كشفت عن تأثير الصمت التنظيمي على الرغبة في ترك العمل لدى العاملين ببعض الشركات في التركية. (Elçi et al., 2014: 455-464)

- دراسات تناولت تأثير الصمت على سلوك المواطنة التنظيمية، مثل دراسة أورهان كينار Orhan Cinar وزملائه (٢٠١٣)، والتي كشفت عن العلاقة العكسية بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين ببعض الشركات الطبية التركية. (Cinar et al., 2013: 314-321)، وكذلك دراسة أزهار مراد عوجة (٢٠١٩)، والتي كشفت عن وجود علاقة

عكسية بين أبعاد الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمعهد التقني بالكوفة بالعراق. (عوجة، ٢٠١٩: ٥٦١-٥٩٨)

- دراسات أخرى أبرزت علاقة الصمت التنظيمي بأداء العاملين، مثل دراسة زينب عبد الرزاق عبود وظفر ناصر حسين (٢٠١٦)، والتي كشفت عن وجود علاقة بين أسباب الصمت التنظيمي وأداء العاملين في رئاسة جامعة بابل العراقية. (عبود وحسين، ٢٠١٦: ٢٣٣-٢٥٩)، وكذلك دراسة سيمال زيهير Cemal Zehir وابرو اردوغان Ebru Erdogan (٢٠١١)، والتي أبرزت وجود علاقة عكسية بين الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين ببعض الشركات الوطنية والشركات متعددة الجنسيات في تركيا. (Zehir& Erdogan, 2011:1389-1404) وكذلك دراسة بارلار كيليك Parlar Kilic وزملائه (٢٠٢١)، والتي أبرزت وجود علاقة عكسية بين الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي لدى هيئة التمريض التركية. (Kilic etal., 2021: 1888-1896)

- دراسات تناولت علاقة الصمت التنظيمي بالولاء التنظيمي، مثل دراسة نيفين دنيز Nevin Deniz وزملائها (٢٠١٣)، والتي كشفت عن وجود علاقة سلبية بين الصمت الدفاعي والولاء التنظيمي العاطفي لدى العاملين بالمستشفيات الخاصة في اسطنبول بتركيا. (Deniz, 2013: 691-700) وكذلك دراسة ساديغي Sadeghi ورازافي Razavi (٢٠٢٠)، والتي كشفت عن وجود علاقة عكسية بين الصمت التنظيمي من جهة والولاء والابداع التنظيمي من جهة أخرى لدى المديرين بجامعة اسلام آزاد بايران. (Sadeghi& Razavi, 2020:1-8)

٢- دراسات تناولت الصمت التنظيمي كمتغير تابع في علاقته ببعض المتغيرات التنظيمية على النحو التالي:-



- دراسات تناولت علاقة العدالة التنظيمية بالصمت التنظيمي، مثل دراسة سعيد الظفري وضحيوة السعيدية (٢٠٢٠)، والتي أبرزت وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والصمت التنظيمي لدى العاملين بمدارس سلطنة عمان. (الظفري والسعيدية، ٢٠٢٠: ٣٧٣-٤٠١)
- دراسات تناولت علاقة التماثل التنظيمي بالصمت التنظيمي، مثل دراسة حميد سالم الكعبي (٢٠١٨)، والتي كشفت عن دور التماثل التنظيمي في الحد من الصمت التنظيمي لدى العاملين في المصارف الأهلية في بغداد بالعراق. (الكعبي، ٢٠١٨: ١٤١-١٦١)
- دراسات أخرى أبرزت علاقة النمط القيادي بالصمت التنظيمي، مثل دراسة علاء الدين خليل السيد (٢٠٢٢) والتي أبرزت تأثير النمط القيادي على الصمت التنظيمي لدى العاملين بوزارة الداخلية الفلسطينية. (السيد، ٢٠٢٢: ٣٢-١)
- دراسات تناولت تأثير المناخ التنظيمي على الصمت التنظيمي، مثل دراسة ميهفان شريف يوسف (٢٠١٦)، والتي كشفت عن وجود علاقات سلبية بين أبعاد المناخ التنظيمي من جهة والصمت التنظيمي من جهة أخرى لدى الموظفين الإداريين في جامعة زاخو بالعراق. (يوسف، ٢٠١٦: ١٦٧-١٨٨) وكذلك دراسة عبد الله محمد الوهبي (٢٠١٤) التي كشفت عن تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الصمت التنظيمي لدى العاملين في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم بالسعودية. (الوهبي، ٢٠١٤: ٣٦٥-٣٨٩)
- دراسات تناولت تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على الصمت التنظيمي، مثل دراسة اكاراي Acaray واكتوران Akturan (٢٠١٥)، والتي أبرزت وجود علاقة عكسية بين الصمت التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية

لدى العاملين ببعض الشركات متعددة الجنسيات باسطنبول بتركيا.  
(Acaray & Akturan, 2015: 472 - 482)

### تعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة تبين الآتي:-

- ١- وجود تنوع في الدراسات التي تناولت ضغوط العمل، وكذلك الدراسات التي تناولت الصمت التنظيمي، الأمر الذي يكشف أهمية المتغيرين.
- ٢- عدم وجود أي دراسة ربطت بين المتغيرين في ضوء ما أمكن التوصل إليه من دراسات سابقة.
- ٣- أجريت ٧ دراسات سابقة على هيئة التمرريض (٦ دراسات فيما يتعلق بضغوط العمل، ودراسة واحدة تتعلق بالصمت التنظيمي)، الأمر الذي يكشف الأهمية الكبرى لدراسة هذه الفئة المهنية والتي تعاني من الضغوط بصورة تفوق العاملين بالمهن الأخرى.
- ٤- بالنسبة للدراسات المتعلقة بضغوط العمل عرض الباحث ٢٠ دراسة، منهم ١٢ دراسة أجنبية و ٨ دراسات عربية. أما بالنسبة للدراسات المتعلقة بالصمت التنظيمي فقد عرض الباحث ١٤ دراسة، منهم ٧ دراسات عربية و ٧ دراسات اجنبية.
- ٥- أجريت الدراسات العربية في؛ العراق، وسلطنة عمان، وفلسطين، والسعودية، وليبيا، والأردن، واليمن، والجزائر والعراق. بينما أجريت الدراسات الأجنبية في؛ الصين، وإيران، وتايوان، واليونان، وكوريا، وتركيا. مما يكشف عن نقص حاد في الدراسات المصرية، الأمر الذي يكشف أهمية الدراسة الراهنة لسد الفجوة المعرفية فيما يتعلق بمتغيري الدراسة.

٦- تبين من خلال الدراسات السابقة ضرورة إجراء عديد من الدراسات لمتغيري الدراسة في المجتمع المصري لتوسيع مصداقية النتائج، حيث أجريت الدراسات السابقة في مجتمعات مختلفة ثقافياً عن المجتمع المصري الذي يتميز بخصوصية ثقافية تميزه عن غيره من المجتمعات الأخرى.

٧- اعتمدت أغلب الدراسات السابقة على مقاييس لضغوط العمل والصمت التنظيمي، وقد استفاد الباحث من هذه المقاييس عند إعداد مقياسي الدراسة الراهنة.

### الإطار المنهجي للدراسة

#### ١- مجالات الدراسة

- المجال الجغرافي: ينحصر المجال الجغرافي للدراسة داخل إطار مدينة بني سويف حيث تتواجد مستشفى بني سويف الجامعي، والتي تقع بشارع محمد حسن داخل كلية الطب البشري.
- المجال البشري: يشمل المجال البشري هيئة التمريض داخل المستشفى والبالغ عددهم ١٠٧٤ ممرض وممرضة.
- المجال الزمني: استغرقت عملية جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة ٢٨ يوماً، بدأت عملية جمع البيانات يوم ٢٠٢٢/١/٨ وتمت يوم ٢٠٢٢ / ٢ / ٤ م.

#### ٢ - منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات

تعد الدراسة الراهنة من الدراسات الوصفية التحليلية، وقد اعتمدت على استخدام منهج المسح الاجتماعي بالعينة نظراً لكثرة عدد هيئة التمريض واستحالة دراستهم عن طريق الحصر الشامل، وقد اعتمدت الدراسة على استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات.

وقد قام الباحث بمعاونة بعض الأصدقاء من الأطباء والمرضى بالمستشفى بتوزيع الاستبيان الورقي على هيئة التمريض، كما تم بمعاونتهم إرسال الاستبيان الإلكتروني من خلال جروب الواتس أب.

وقد انقسمت صحيفة الاستبيان إلى ثلاثة أقسام رئيسية علي النحو التالي:-

- ١ - بيانات أولية (وتشمل ٥ أسئلة).
  - ٢ - مقياس ضغوط العمل (ويشمل ١٩ عبارة).
  - ٣ - مقياس الصمت التنظيمي (ويشمل ١٤ عبارة).
- اشتملت استمارة الاستبيان مقياساً لضغوط العمل قام الباحث بتطويره، ويتضمن هذا المقياس ١٩ عبارة تقيس ضغوط العمل، وكذلك تشمل استمارة الاستبيان مقياساً آخر للصمت التنظيمي قام الباحث بتطويره. ويتضمن هذا المقياس ١٤ عبارة تقيس الصمت التنظيمي، ويطلب من المبحوثين أن يحددوا مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة في المقياسين على مقياس متدرج، يتدرج من ٥ وتعني الموافقة التامة، حتى ١ وتعني عدم الموافقة التامة، وبينهما درجات متفاوتة من الموافقة أو عدم الموافقة.
- استفاد الباحث أثناء إعداد مقياس ضغوط العمل من عدة مقاييس مثل؛ مقياس سبيلبيرجر Spielberg و فيج Vagg (١٩٩٩). (Spielberger & Vagg, 1999) ومقياس لي Li وليو Liu (٢٠٠٠). (Li & Liu, 2000: 4-8) ومقياس شانج Chang (٢٠٠٥). (Chang, 2005: 297-317) وأخيراً مقياس سترهان Strahan وزملائه (٢٠٠٨). (Strahan, 2008: 418-426)
- استفاد الباحث من خلال الاطلاع على هذه المقاييس في إعداد مقياس ضغوط العمل وتحديد أبعاده، واختيار العبارات الملائمة لقياس ضغوط العمل، وقد استطاع الباحث تحديد ١٩ عبارة لقياس ضغوط العمل موزعة على أربعة أبعاد على النحو التالي:-

- عبء العمل ( ٩ عبارات ) .
  - صراع الدور ( ٦ عبارات ) .
  - غموض الدور (٤ عبارات ) .
- استفاد الباحث اثناء إعداد مقياس الصمت التنظيمي من عدة مقاييس سابقة مثل؛ مقياس ميليكين Milliken وزملائها (٢٠٠٣). -1453:2003 (Milliken et al., 1476) ومقياس فان دين Van Dyne وزملائه (٢٠٠٣). (Dyne et al., 1392-1359: 2003) ومقياس برنسفيد Brinsfield (٢٠١٣). (Brinsfield, 697-671: 2013). وأخيرًا مقياس داس Das وكيمالوجلو Cemaloglu (٢٠١٦). (Das & Cemaloglu, 2016: 32-45)
- استفاد الباحث من خلال الاطلاع على هذه المقاييس في إعداد مقياس الصمت التنظيمي، واختيار العبارات الملائمة لقياسه، وقد استطاع الباحث تحديد ١٤ عبارة لقياسه.
- استفاد الباحث من مقياس ليكرت في تقدير أو تصحيح الاستجابة للمقياسين المستخدمين في الدراسة الراهنة، حيث تم تصحيح الاستجابات في حالة إذا كانت العبارات موجبة على التدرج التالي: أوافق بشدة (٥) أوافق (٤) غير متأكد (٣) أعارض (٢) أعارض بشدة (١). أما إذا كانت العبارات سالبة، فتم تقدير أو تصحيح الاستجابة على النحو التالي: أوافق بشدة (١) أوافق (٢) غير متأكد (٣) أعارض (٤) أعارض بشدة (٥).
- لقياس صدق المقياسين قام الباحث بعرضهما على مجموعة من المتخصصين، وقد قام الباحث بإجراء مجموعة من التعديلات في ضوء ملاحظات المحكمين.
- قام الباحث بحساب معامل الثبات الفا كرونباخ Cornbach Alpha لمقياسي الدراسة، كما قام الباحث بحساب الصدق الذاتي لمقياس الدراسة من خلال إيجاد

الجزر التريبيعي لمعامل ثبات المقياس، وذلك كما يتضح من الجدول رقم (١)  
التالي:-

## جدول رقم (١)

معامل الثبات والصدق لمقاييس البحث

المتغير	عدد البنود	معامل الفا	معامل الصدق الذاتي
عبء العمل	٩	٠.٩٣	٠.٩٦
صراع الدور	٦	٠.٩٦	٠.٩٨
غموض الدور	٤	٠.٩٦	٠.٩٨
معامل الثبات الكلي لمقياس ضغوط العمل	١٩	٠.٩٥	٠.٩٧
معامل الثبات الكلي لمقياس الصمت التنظيمي	١٤	٠.٩٣	٠.٩٦

- تم حساب صدق الاتساق الداخلي لمقياس ضغوط العمل، من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل محور من المحاور والدرجة الكلية للمقياس، وقد جاءت معاملات الارتباط كلها دالة عند مستوى ٠.٠١ الأمر الذي يشير إلى وجود درجة مرتفعة من الاتساق الداخلي بين بنود المقياس.
- تم حساب درجة المبحوث في كل عبارة من عبارات المقاييس من خلال الاعتماد على المعادلة التالية:-

$$1.33 = \frac{5-1=4}{3} \frac{\text{الحد الأقصى - الحد الأدنى}}{\text{عدد الاستجابات المطلوبة}}$$

- بتطبيق المعادلة السابقة تم حساب درجة المبحوث في كل عبارة من عبارات المقياسين على النحو التالي:-

$$\text{درجة منخفضة ( } 1 < 2.33 \text{ )}$$

$$\text{درجة متوسطة ( } 2.33 < 3.66 \text{ )}$$

$$\text{درجة مرتفعة ( } 3.66 \geq 5 \text{ )}$$

### ب - تحليل السجلات

استخدم الباحث أسلوب تحليل السجلات لجمع البيانات المتعلقة بأعداد هيئة التمريض داخل المستشفى وتوزيعهم على الأقسام المختلفة.

### ٣- عينة الدراسة

نظراً لكثرة عدد أعضاء هيئة التمريض واستحالة دراستهم من خلال الحصر الشامل، فقد اعتمد الباحث على أسلوب المسح الاجتماعي بالعينة، وقد قام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة، وقد اعتمد الباحث في تحديد حجم العينة على الجدول الذي وضعه كريجسي Krejcie R. ومورجان Morgan D. (Krejcie & Morgan, 1970: 607-610).

ووفقاً لما سبق فقد تحدد حجم العينة ب ٢٨٥ مفردة تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية البسيطة. ومن خلال تطبيق الاستبيان الورقي والالكتروني، تم جمع ٢٨٥ استبياناً كمرحلة أولى، وتم استبعاد ٢٤ استبياناً لعدم الاكتمال، وفي المرحلة الثانية قام الباحث بجمع ٢٤ استبياناً ليكتمل عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل ٢٨٥ استبياناً.

٤ - معالجة البيانات

اعتمد الباحث على برنامج SPSS في معالجة البيانات، وقد قام الباحث بإجراء المعالجات الإحصائية التالية:-

- معامل الفا كرونباخ Cornbach Alpha والصدق الذاتي لمقياس ضغوط العمل، ومقياس الصمت التنظيمي.
- معامل ارتباط بيرسون بين كل محور من محاور مقياس ضغوط العمل والدرجة الكلية للمقياس.
- التكرارات والنسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression لاختبار تأثير ضغوط العمل على الصمت التنظيمي.
- مصفوفة معامل الارتباط (بيرسون) لاختبار العلاقات الارتباطية بين أبعاد ضغوط العمل والصمت التنظيمي.
- تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) للتنبؤ بالصمت التنظيمي من خلال أبعاد ضغوط العمل كمتغيرات مستقلة.

٥ - تحليل البيانات وتفسيرها

اعتمدت الدراسة أساساً على التحليل الكمي، من خلال التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمعاملات الإحصائية المختلفة. وبعد الانتهاء من عملية التحليل الكمي، قام الباحث بتفسير نتائج الدراسة في ضوء كل من أهداف الدراسة وفروضها وتساؤلاتها، والإطار النظري للدراسة، ونتائج الدراسات السابقة.



نتائج الدراسة١ - خصائص المبحوثين

- يتضح من الجدول رقم (٢) خصائص المبحوثين وذلك على النحو التالي:-
- السن: تبين أن نسبة (٦٦.٠ %) يقعون في الفئة العمرية من ٢٠ حتى أقل من ٣٠ عامًا، بينما نسبة (١٧.٥ %) يقعون في الفئة العمرية من ٣٠ حتى أقل من ٤٠ عامًا، في حين أن نسبة (١٣.٣ %) يقعون في الفئة العمرية من ٤٠ حتى أقل من ٥٠ عامًا، وأخيرًا فإن نسبة (٣.٢ %) يقعون في الفئة العمرية من ٥٠ عامًا فأكثر.
  - النوع: اتضح أن نسبة (٣٢.٦ %) ذكور، بينما نسبة (٦٧.٤ %) إناث. وتكشف هذه البيانات أن النسبة الأكبر من هيئة التمريض من الإناث، ويرتبط ذلك بثقافة المجتمع التي تنظر إلى مهنة التمريض كمهنة نسائية، الأمر الذي يؤدي إلى عدم تفضيل الذكور الالتحاق بهذه المهنة.
  - المستوى التعليمي: اتضح أن نسبة (٢٦.٠ %) يحملون مؤهل فوق المتوسط (معهد التمريض)، بينما نسبة (٧٠.٥ %) يحملون مؤهل جامعي، وأخيرًا فإن نسبة (٣.٥ %) يحملون مؤهل فوق الجامعي ( دبلوم دراسات عليا- ماجستير- دكتوراه). وتكشف هذه البيانات عن أن النسبة الأكبر من هيئة التمريض يحملون مؤهل جامعي أو فوق الجامعي، والنسبة الأقل يحملون مؤهلاً فوق المتوسط، ولا يوجد ضمن العينة من يحمل مؤهل متوسط، حيث أن مهنة التمريض من المهن التي تطلب إعداداً مهنيًا من خلال المعاهد والكليات المتخصصة.
  - مدة الخدمة: تبين أن نسبة (٦٠.٠ %) يعملون في المستشفى لمدة تقل عن ٥ سنوات، بينما نسبة (٢٣.٥ %) يعملون في المستشفى لمدة تتراوح بين ٥ - ١٠ سنوات، وأخيرًا فإن نسبة (١٦.٥ %) يعملون في المدرسة لمدة تتراوح

من ١٠ - ١٥ سنة. ويتضح من هذه البيانات أن مدة الخدمة لأغلب هيئة التمريض قليلة، الأمر الذي يكشف عن أن عدد كبير من هيئة التمريض لا يستمرون طويلاً في المستشفى وينتقلون إلى مستشفيات أخرى، حيث أن مستشفى بني سويف الجامعي من المعروف عنها زيادة أعباء العمل مقارنة بغيرها من المستشفيات الأخرى بالمحافظة.

- الدخل الشهري: تبين أن نسبة (١٥.٤%) يحصلون على دخل شهري أقل من ٢٠٠٠ جنية، بينما نسبة (٦٤.٦%) يحصلون على دخل شهري يتراوح من ٢٠٠٠ - ٣٠٠٠، وأخيراً فإن نسبة (٢٠.٠%) يحصلون على دخل شهري يتراوح من ٣٠٠٠ - ٤٠٠٠. وتكشف هذه البيانات عن أن النسبة الأكبر (٨٠.٠%) يحصلون على دخل شهري أقل من ٣٠٠٠ جنية، وهو دخل ضئيل جداً، مما يجعل هيئة التمريض يعملون في المستشفيات والمراكز الطبية الخاصة بعد انتهاء ساعات العمل الرسمية. الأمر الذي يمثل مزيداً من الأعباء.

## جدول رقم (٢)

## خصائص المبحوثين

م	المتغير	الفئات	ك	%
١	السن	٣٠-٢٠	١٨٨	٦٦.٠
		٤٠-٣٠	٥٠	١٧.٥
		٥٠-٤٠	٣٨	١٣.٣
		٥٠ فأكثر	٩	٣.٢
		المجموع	٢٨٥	١٠٠
٢	النوع	ذكر	٩٣	٣٢.٦
		أنثى	١٩٢	٦٧.٤
		المجموع	٢٨٥	١٠٠
٣	المستوى التعليمي	فوق المتوسط	٧٤	٢٦.٠
		جامعي	٢٠١	٧٠.٥
		فوق الجامعي	١٠	٣.٥
		المجموع	٢٨٥	١٠٠
٤	مدة الخدمة داخل المستشفى	أقل من ٥	١٧١	٦٠.٠
		١٠ - ٥	٦٧	٢٣.٥
		أكثر من ١٠	٤٧	١٦.٥
		المجموع	٢٨٥	١٠٠
٥	الدخل الشهري من العمل	أقل من ٢٠٠٠	٤٤	١٥.٤
		٣٠٠٠-٢٠٠٠	١٨٤	٦٤.٦
		٤٠٠٠-٣٠٠٠	٥٧	٢٠.٠
		المجموع	٢٨٥	١٠٠

## ٢- النتائج المتعلقة بضغوط العمل

يهدف هذا الجزء إلى عرض النتائج الخاصة بدرجة ضغوط العمل كما تتركها هيئة التمريض بالمستشفى، وكذلك درجة كل بعد من أبعاد ضغوط العمل والتي يتضمنها المقياس وهي: عبء العمل، وصراع الدور، وغموض الدور، وذلك على النحو التالي:-

أ - كشفت نتائج البحث عن ارتفاع الدرجة الكلية لضغوط العمل من وجهة نظر هيئة التمريض داخل المستشفى، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٤٧) بانحراف معياري قدره (٠.٢٩). وقد جاءت درجات الأبعاد المختلفة لضغوط العمل بالترتيب التالي: صراع الدور- عبء العمل- ضغوط الدور. وذلك كما يتضح من الجدول رقم (٣) التالي:-

جدول رقم (٣) درجة ضغوط العمل لدى هيئة التمريض في المستشفى

رقم المحور	أبعاد المقياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
١	عبء العمل	٤.٤٣	٠.٢٩	مرتفعة	٢
٢	صراع الدور	٤.٦٢	٠.٢٨	مرتفعة	١
٣	غموض الدور	٤.٣٦	٠.٣١	مرتفعة	٣
	الدرجة الكلية	٤.٤٧	٠.٢٩	مرتفعة	

ب - ويكشف الجدول رقم (٤) التالي عن ارتفاع درجة ضغوط العمل في المستشفى من وجهة نظر هيئة التمريض، حيث جاءت درجات كل أبعاد مقياس ضغوط العمل مرتفعة، وكذلك جاءت درجات كل العبارات المكونة للمقياس مرتفعة.

## جدول رقم ( ٤ )

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات المكونة لمقياس ضغوط العمل

أولاً: عبء العمل					
م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
١	عدد الساعات التي اعملها كبير جداً وتمثل إرهاقا شديداً لي.	٤.٢٢	٠.٢٢	مرتفعة	٧
٢	* اجد القدرة على انهاء كل الاعمال المكلف بها في اثناء وقت العمل.	٤.٥٢	٠.٢٨	مرتفعة	٥
٣	اقع في كثير من الأخطاء في العمل بسبب كثرة الأعباء.	٣.٧٧	٠.٤١	مرتفعة	٩
٤	المهام الموكلة لي تكون غالباً معقدة وصعبة للغاية.	٤.١٨	٠.٣٤	مرتفعة	٨
٥	* كمية العمل تعادل الأجر.	٤.٧٨	٠.٢٤	مرتفعة	١
٦	* تتوفر أوقات راحة كافية.	٤.٧١	٠.٢٦	مرتفعة	٢
٧	كمية العمل كبيرة وتحتاج إلى أعداد إضافية من هيئة التمريض.	٤.٥٨	٠.٣٠	مرتفعة	٤
٨	اضطر احياناً للبقاء في عملي بعد ساعات العمل الرسمية.	٤.٦٤	٠.٢٨	مرتفعة	٣
٩	* لا اجد نفسي مضطراً للعمل في المناوبات الليلية.	٤.٤٧	٠.٣٢	مرتفعة	٦
	متوسط المحور	٤.٤٣	٠.٢٩	مرتفعة	٢
ثانياً: صراع الدور					
١٠	* لا تتعارض مسئوليات عملي مع حياتي	٤.٨٢	٠.٢٣	مرتفعة	١

				الشخصية.	
١١	يأخذ عملي وقتاً أكبر من الوقت المخصص لواجباتي العائلية.	٤.٧٥	٠.٢٥	مرتفعة	٢
١٢	تدخل الآخرين في مجال عملي لا يتيح لي أدائه بأسلوب مناسب.	٤.٧٠	٠.٢٩	مرتفعة	٣
١٣	يطلب مني تنفيذ أعمال متعددة ومتناقضة من عدة رؤساء.	٤.٦٢	٠.٣٠	مرتفعة	٤
١٤	احيانا يطلب مني القيام بأعمال تتناقض مع القيم والمبادئ التي أؤمن بها.	٤.٥٣	٠.٣٠	مرتفعة	٥
١٥	* الأعمال التي يتم تكليفي بها تتناسب مع خبرتي ومهاراتي.	٤.٣٢	٠.٣١	مرتفعة	٦
	متوسط المحور	٤.٦٢	٠.٢٨	مرتفعة	١
ثالثاً: غموض الدور					
١٦	* الصلاحيات والمسؤوليات الملقاة على عاتقي واضحة.	٤.١٤	٠.٣٧	مرتفعة	٤
١٧	الأنظمة والتعليمات في المستشفى غير واضحة.	٤.٤١	٠.٢٩	مرتفعة	٢
١٨	لا اعرف الطريقة السليمة لأداء المطلوب مني.	٤.٣٦	٠.٣١	مرتفعة	٣
١٩	* نظام الترقية واضح.	٤.٥٢	٠.٢٦	مرتفعة	١
	متوسط المحور	٤.٣٦	٠.٣١	مرتفعة	٣
	الدرجة الكلية للمقياس	٤.٤٧	٠.٢٩	مرتفعة	
* العبارات سالبة.					

وتكشف البيانات السابقة عن أن درجة ضغوط العمل بأبعادها المختلفة لدى هيئة التمريض مرتفعة. وتتفق هذه النتيجة مع ما كشفت عنه دراسة تريفيلاس Trivellas وزملائه (٢٠١٣)، والتي أبرزت ارتفاع درجة الشعور بضغوط العمل لدى الممرضات في بعض المستشفيات اليونانية، ودراسة جوو Guo وزملائه (٢٠١٦)، والتي أبرزت ارتفاع درجة ضغوط العمل لدى الممرضات في الصين، وكذلك دراسة ميهرابيان Mehrabian وزملائه (٢٠١٨)، والتي كشفت عن ارتفاع درجة ضغوط العمل لدى الممرضات بمراكز التعليم الطبي في مدينة راشيت بإيران، ودراسة شوي Choi (٢٠٢٠)، والتي كشفت عن زيادة الشعور بدرجة ضغوط العمل لدى الممرضات في كوريا، ودراسة وو Wu وزملائه (٢٠٢٢)، والتي أبرزت وجود درجة مرتفعة من ضغوط العمل لدى معلمي التمريض في بعض مدارس التمريض في تايوان، وأخيرًا دراسة عثمانة وعبد الغني (٢٠٢٢)، والتي كشفت عن ارتفاع درجة الشعور بضغوط العمل لدى الممرضات في المستشفيات الجامعية في الأردن.

ويكشف ذلك عن أن هيئة التمريض تعاني من ضغوط العمل بشكل كبير ليس في المجتمع المصري فقط وإنما في العديد من المجتمعات الأخرى، نظرًا لطبيعة عملهم والأعباء الملقاة على عاتقهم، بالإضافة إلى أن التعامل مع المرضى وأسرتهم وذويهم يزيد من الضغوط التي يواجهونها.

٣- النتائج المتعلقة بالصمت التنظيمي

أ - كشفت نتائج الدراسة عن ارتفاع الدرجة الكلية للصمت التنظيمي لدى هيئة التمريض داخل المستشفى، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٤٤) بانحراف معياري قدره (٠.٢٥). وذلك كما يتضح من الجدول رقم (٥) التالي:-

## جدول رقم (٥)

درجة الصمت التنظيمي لدى هيئة التمريض بالمستشفى

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس
مرتفعة	٠.٢٥	٤.٤٤	الدرجة الكلية لمقياس الصمت التنظيمي

ب- جاءت درجات كل العبارات المكونة لمقياس الصمت التنظيمي مرتفعة، كما يتضح من الجدول رقم (٦) التالي:-



## جدول رقم ( ٦ )

## المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة المكونة لمقياس الصمت التنظيمي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
١	التزم الصمت أثناء اللقاءات والاجتماعات عندما يدور الحديث حول قضايا العمل الحساسة.	٤.٦٤	٠.٢١	مرتفعة	٦
٢	أفتقد الدعم اللازم لكي أبادر بالإفصاح عن رأيي.	٤.٨٤	٠.٢٧	مرتفعة	٣
٣	افتقد السلطة الكافية لكي أستطيع التعبير عن رأيي بحرية.	٤.٨٧	٠.٢٢	مرتفعة	٢
٤	* لا أخشى من النتائج السلبية عند التعبير عن رأيي.	٤.٧١	٠.٢٥	مرتفعة	٥
٥	أميل إلى الامتناع عن تقديم معلومات قد تؤدي إلى زيادة أعبائي الوظيفية.	٤.٨٨	٠.٢٠	مرتفعة	١
٦	اتجنب الحديث عن ظروف العمل السلبية خشية أن يلحق بي الضرر من قبل رؤسائي.	٣.٩٧	٠.٣٢	مرتفعة	١٣
٧	* لا أكتفي بتلقي التوجيهات وتنفيذها حفاظاً على مصلحتي.	٤.١١	٠.٢٤	مرتفعة	١٢
٨	انتوقع دوماً ردود فعل سلبية من الزملاء والرؤساء عندما اتحدث عن مشكلة ما في العمل.	٤.١٩	٠.٢٣	مرتفعة	١١
٩	اشعر باللامبالاة وعدم الاهتمام بسمعة المستشفى.	٣.٩٤	٠.٣٥	مرتفعة	١٤
١٠	* لا اشعر بالرغبة في العمل منفرداً دون مشاركة من زملائي.	٤.٢٤	٠.٢٨	مرتفعة	٩
١١	* اشارك في صنع جميع القرارات المتعلقة بالعمل.	٤.٧٣	٠.٢٦	مرتفعة	٤
١٢	أنفادى الحديث عن مشكلات العمل حفاظاً على علاقتي مع زملائي.	٤.٢٠	٠.٢٩	مرتفعة	١٠
١٣	* لا تعارض الإدارة أية آراء تخالف توجهاتها.	٤.٤٢	٠.١٧	مرتفعة	٨
١٤	تعتبر الإدارة إبداء الرأي نوعاً من النقد لسياستها.	٤.٤٦	٠.١٨	مرتفعة	٧
	الدرجة الكلية	٤.٤٤	٠.٢٥	مرتفعة	
* عبارات سالبة					

وتكشف البيانات السابقة عن أن درجة ارتفاع درجة الصمت التنظيمي لدى هيئة التمريض. وتتفق هذه النتيجة مع ما كشفت عنه دراسة بارلار كيليك Parlar Kilic وزملائه (٢٠٢١)، والتي أبرزت وجود درجة مرتفعة من الصمت التنظيمي لدى هيئة التمريض التركية.

#### ٤- النتائج المتعلقة بالعلاقة بين ضغوط العمل والصمت التنظيمي

من خلال تحليل الانحدار الخطي لاختبار تأثير ضغوط العمل على الصمت التنظيمي تبين وجود ارتباط طردي دال بين ضغوط العمل والصمت التنظيمي، حيث تبين أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، مما يعني وجود تأثير دال لضغوط العمل على الصمت التنظيمي.

وقد بلغ معامل الارتباط (٠.٩٧) ومعامل التحديد (٠.٩٤) مما يعني أن (٩٤%) من التغيير في الصمت التنظيمي يرجع إلى ضغوط العمل، كذلك بلغت درجة التأثير (٠.٩٦٦) وهي درجة مرتفعة جدًا، مما يؤكد وجود تأثير مرتفع لضغوط العمل على الصمت التنظيمي. وذلك كما يتضح من الجدول رقم (٧) التالي :-

#### جدول رقم ( ٧ )

تحليل الانحدار الخطي لاختبار تأثير ضغوط العمل على الصمت التنظيمي

مستوى دلالة T	قيمة T	درجة التأثير B	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة معامل الارتباط R
٠.٠٠٠٠	٧٨.٧١	٠.٩٦٦	٠.٩٤	٠.٩٧

وتؤيد هذه النتيجة صحة ما ورد في نظرية الفرد والبيئة (التوافق البيئي)، والتي تذهب إلى أن عدم التوافق بين الفرد ووظيفته يؤدي إلى العديد من النتائج والمخرجات السلبية مثل الصمت التنظيمي.

كما تتفق هذه النتيجة مع ما ورد في النظرية المعرفية والتي تؤكد أن سلوك الفرد داخل التنظيم (مثل الصمت التنظيمي) ما هو إلا رد فعل للضغوط التي يتعرض لها ومحاولته الاستجابة والتكيف معها.

وكذلك تؤكد النتيجة السابقة صحة ما ورد في نموذج متطلبات العمل والتحكم، والذي يؤكد أن ضغوط العمل تؤدي إلى العديد من الآثار والمخرجات السلبية (مثل الصمت التنظيمي) التي تؤثر سلباً على التنظيم.

كما تتفق هذه النتيجة مع ما ورد في نظرية عدم توازن الجهد والعائد والتي تؤكد أن عدم التوازن بين الجهد والعائد يؤدي إلى العديد من الضغوط السلبية، وبالتالي تظهر العديد من الآثار السلبية والمدمرة للتنظيم على المدى الطويل (مثل الصمت التنظيمي).

وأخيراً يمكن تفسير النتيجة السابقة في ضوء نظرية الضغوط، والتي تؤكد أن الضغوط التي تواجه الأفراد ومن بينها ضغوط العمل التي تواجه العاملين داخل التنظيم لها العديد من الآثار الاجتماعية والنفسية، وقد تؤدي إلى شعور العاملين باليأس والإحباط ونقص المكانة المهنية، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة مستوى الصمت التنظيمي، وانخفاض مستوى الإنتاجية والأداء.

وتتفق النتيجة السابقة مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة والتي أبرزت علاقة ضغوط العمل بالعديد من المخرجات التنظيمية، على الرغم من عدم وجود دراسات سابقة أبرزت العلاقة بين ضغوط العمل والصمت التنظيمي، وذلك على النحو التالي:-

- دراسات أبرزت تأثير ضغوط العمل على الاحتراق الوظيفي، مثل دراسة جوو Guo وزملائه (٢٠١٦)، ودراسة ميهرابيان Mehrabian وزملائه (٢٠١٨)، ودراسة يي Xiaoting Yi وزملائه (٢٠٢٢)، ودراسة وو Wu وزملائه (٢٠٢٢).

- دراسات أبرزت وجود علاقة عكسية بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي، مثل دراسة عبد السلام والمريبي (٢٠١٣)، ودراسة العمري والسهلي (٢٠١٦)، وكذلك دراسة لي Li وزملائه (٢٠١٧)، ودراسة عثمانة وعبد الغني (٢٠٢٢).
  - دراسات أخرى أبرزت العلاقة العكسية بين ضغوط العمل وأداء العمل، مثل دراسة عايض والشمسي (٢٠١٣)، ودراسة هوبوبي Hoboubi (٢٠١٧)، ودراسة وهيبة عيشاوي ومصطفى عوفي (٢٠٢٠).
  - دراسات أخرى أبرزت العلاقة العكسية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي، مثل دراسة تريفيلاس Trivellas وزملائه (٢٠١٣)، وكذلك دراسة جاو Gao ولي Li (٢٠٢١).
  - مجموعة أخرى من الدراسات أبرزت العلاقة الطردية بين ضغوط العمل ودوران العمل، مثل دراسة شونج Chung وزملائه (٢٠١٦)، ودراسة شوي Choi (٢٠٢٠)، ودراسة كيما Kima وزملائه (٢٠٢٠).
- وتدعم هذه النتيجة صحة الفرض الأول الذي تم صياغته للدراسة والذي مؤداه:  
" هناك علاقة طردية دالة بين ضغوط العمل والصمت التنظيمي".

## ٥- النتائج المتعلقة بالعلاقة بين أبعاد ضغوط العمل والصمت التنظيمي

تبين من مصفوفة معامل الارتباط "بيرسون" وجود علاقة عكسية دالة عند مستوى ٠.٠١ بين أبعاد ضغوط العمل والصمت التنظيمي، وذلك كما يتضح من الجدول رقم (٨) التالي :-

## جدول رقم ( ٨ )

مصفوفة معامل الارتباط (بيرسون) لاختبار العلاقات الارتباطية بين

أبعاد ضغوط العمل والصمت التنظيمي .

الصمت التنظيمي	غموض الدور	صراع الدور	عبء العمل	الابعاد
			**١.٠٠٠	عبء العمل
		**١.٠٠٠	**٠.٩١١	صراع الدور
	**١.٠٠٠	**٠.٨٧١	**٠.٨٥٢	غموض الدور
**١.٠٠٠	** ٠.٩٢٤	**٠.٩٣٤	**٠.٩٢٨	الصمت التنظيمي
** دالة عند مستوى ٠.٠١				

من الجدول السابق يتبين الآتي :-

- وجود علاقة طردية دالة بين عبء العمل كأحد مؤشرات ضغوط العمل والصمت التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل بيرسون (٠.٩٢٨)، وهي دالة عند مستوى ٠.٠١، وتتفق هذه النتيجة مع ما أكدته نظرية الفرد والبيئة (التوافق البيئي) والتي أكدت أن متطلبات العمل المفرطة تمارس ضغطاً على العامل مما يؤدي إلى العديد من النتائج والمخرجات السلبية. كما تتفق هذه النتيجة مع ما ورد في نموذج متطلبات العمل والتحكم والذي يذهب إلى أن متطلبات العمل (مثل كمية العمل ونوعيته وظروفه وضغط الوقت) تؤدي إلى زيادة ضغوط العمل، مما يترتب عليه العديد من الآثار

والمخرجات السلبية مثل الصمت التنظيمي. كما يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية عدم توازن الجهد والعائد، وتفترض النظرية أن العاملين عندما يلتحقوا بالتنظيم فإنهم يتوقعون الحصول على المال والتقدير والترقية والدعم ومختلف صور التغذية الراجعة من التنظيم، وبعد الدخول يقومون بتقييم توقعاتهم والوظيفة. وعندما لا يكون هناك توازن بين الجهد المبذول والعائد هنا تظهر قاعدة المعاملة بالمثل، ويتم خرق العقد النفسي، ويمكن أن يتغلب العامل على هذه الحالة من خلال ترك العمل واللجوء لعمل آخر، أما في حالة ندرة العمل وعدم توفر فرص بديلة فإن عدم التوازن والضغط السلبية ستستمر، وبالتالي تظهر العديد من الآثار السلبية والمدمرة للتنظيم على المدى الطويل مثل الصمت التنظيمي، فيمكن تفسير الصمت التنظيمي في ضوء هذه النظرية باعتباره رد فعل لأعباء العمل المتزايدة مع غياب العائد المناسب. وتدعم هذه النتيجة صحة الفرض الثاني الذي تم صياغته للدراسة والذي مؤداه: "توجد علاقة طردية دالة بين عبء العمل والصمت التنظيمي".

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور كأحد مؤشرات ضغوط العمل والصمت التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل بيرسون (٠.٩٣٤) وهي دالة عند مستوى ٠.٠٠١. ويمكن تفسير العلاقة بين صراع الدور والصمت التنظيمي في ضوء نظرية الفرد والبيئة (التوافق البيئي)، والتي أكدت أن التوافق بين الفرد والوظيفة يقود إلى نتائج ايجابية، بينما يقود عدم التوافق بين الفرد ووظيفته إلى العديد من النتائج والمخرجات السلبية مثل الصمت التنظيمي. وتؤكد النظرية أن مطالب العمل غير المتوازنة تؤدي إلى توافق ضعيف مما ينجم عنه مجموعة واسعة من المخرجات والنتائج السلبية مثل الصمت التنظيمي. كما تتفق هذه النتيجة مع ما ورد في نظرية متطلبات العمل والتحكم، حيث أكدت النظرية أن وجود الصراع يعد من مؤشرات غياب الدعم ويترتب عليه زيادة ضغوط

العمل مما يقود إلى العديد من الآثار والمخرجات السلبية التي تؤثر سلبيًا على التنظيم مثل الصمت التنظيمي. وتدعم هذه النتيجة صحة الفرض الثالث الذي تم صياغته للدراسة والذي مؤداه: "يرتبط صراع الدور ارتباطًا طرديًا بالصمت التنظيمي".

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور كأحد مؤشرات ضغوط العمل والصمت التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل بيرسون (٠.٩٢٤) وهي دالة عند مستوى ٠.٠١ ويمكن تفسير العلاقة بين غموض الدور والصمت التنظيمي في ضوء نظرية الفرد والبيئة (التوافق البيئي)، والتي أكدت أن التوافق بين الفرد والوظيفة يقود ذلك إلى نتائج ايجابية، بينما يقود عدم التوافق بين الفرد ووظيفته إلى العديد من النتائج والمخرجات السلبية مثل الصمت التنظيمي. وتدعم هذه النتيجة صحة الفرض الرابع الذي تم صياغته للدراسة والذي مؤداه : "كلما زادت درجة غموض الدور زادت درجة الصمت التنظيمي".

#### ٦- النتائج المتعلقة بتحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بالصمت التنظيمي

##### من خلال أبعاد ضغوط العمل المدرك كمتغيرات مستقلة

- من خلال تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل (أبعاد ضغوط العمل) على حدة في المساهمة في تفسير الصمت التنظيمي، فإن صراع الدور قد احتل المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (٨١.١%) من التباين في المتغير التابع، تلاه عبء العمل، وفسر مع متغير صراع الدور (٨٤.٢%) من التباين في المتغير التابع. ودخل أخيراً متغير غموض الدور، حيث فسر مع المتغيرات السابقة (٨٨.٢%) من التباين في الصمت التنظيمي كمتغير تابع، وذلك كما يتضح من الجدول رقم (٩) التالي :-

## جدول رقم ( ٩ )

تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بالصمت التنظيمي

من خلال أبعاد ضغوط العمل كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
صراع الدور	٠.٨١١	٢٨.٢٠	٠.٠٠٠٠
عبء العمل	٠.٨٤٢	٢٦.٤٤	٠.٠٠٠٠
غموض الدور	٠.٨٨٢	٢٤.٢٧	٠.٠٠٠٠

ويتضح مما سبق أن صراع الدور يعد أقوى مؤشر للتنبؤ بالصمت التنظيمي، يليه عبء العمل، وأخيراً غموض الدور، وتؤيد النتيجة السابقة صحة الفرض الخامس الذي تم صياغته لهذه الدراسة والذي مؤداه: "يسهم كل بعد من أبعاد ضغوط العمل على حدة (عبء العمل- صراع الدور- غموض الدور) في التنبؤ بالصمت التنظيمي".

النتائج العامة للدراسة وتوصياتها

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج يمكن إيجازها في الآتي:-

- ١- كشفت الدراسة عن أن درجة ضغوط العمل لدى هيئة التمريض مرتفعة.
- ٢- بينت النتائج أن درجات الأبعاد المختلفة لضغوط العمل لدى هيئة التمريض جاءت بالترتيب التالي: صراع الدور - عبء العمل - ضغوط الدور.
- ٣- أبرزت نتائج الدراسة ارتفاع الدرجة الكلية للصمت التنظيمي لدى هيئة التمريض داخل المستشفى.



- ٤- تبين من نتائج الدراسة وجود ارتباط طردي دال بين ضغوط العمل والصمت التنظيمي لدى هيئة التمريض.
- ٥- كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة طردية دالة بين عبء العمل والصمت التنظيمي لدى هيئة التمريض.
- ٦- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية دالة بين صراع الدور والصمت التنظيمي لدى هيئة التمريض.
- ٧- بينت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية دالة بين غموض الدور والصمت التنظيمي لدى هيئة التمريض.
- ٨- توصلت الدراسة إلى أن صراع الدور يعد أقوى مؤشر للتنبؤ بالصمت التنظيمي لدى هيئة التمريض، يليه عبء العمل، وأخيراً غموض الدور.

وفي ضوء ما كشفت عنه الدراسة من نتائج يمكن وضع مجموعة من التوصيات التي من شأنها التخفيف من حدة ضغوط العمل وبالتالي الحد من ظاهرة الصمت التنظيمي، وذلك على النحو التالي:-

- ١- العمل على زيادة عدد أعضاء هيئة التمريض بالمستشفى، نظراً لطبيعة العمل التي تحتاج أعداد كبيرة من أعضاء هيئة التمريض، الأمر الذي يساعد على التخفيف نسبياً من الأعباء الملقاة على عاتقهم.
- ٢- ضرورة العمل على منح هيئة التمريض أجوراً تتناسب مع أعباء العمل.
- ٣- عدم تكليف هيئة المريض بالأعمال غير المتوافقة مع خبراتهم ومهاراتهم.

- ٤- العمل على تحسين ظروف العمل الفيزيائية لأعضاء هيئة التمريض ( عدد ساعات العمل- التهوية- النظافة- الأدوات- فترات الراحة).
- ٥- توفير أوقات راحة كافية لهيئة التمريض.
- ٦- عدم التدخل في عمل أعضاء هيئة التمريض حتى يتم أداء العمل بأسلوب مناسب.
- ٧- عدم تكليف هيئة التمريض بأعمال متعددة ومتناقضة في نفس الوقت، حيث يمكنهم أداء العمل بكفاءة وفعالية.
- ٨- ضرورة توضيح صلاحيات ومسئوليات أعضاء هيئة التمريض.
- ٩- لا بد أن تكون الأنظمة والتعليمات داخل المستشفى واضحة.
- ١٠- ضرورة أن تكون نظم الترقية واضحة، حتى لا يمثل ذلك ضغطاً متزايداً على أعضاء هيئة التمريض.

#### مقترحات لبحوث مستقبلية

- ١- ضغوط العمل والتوحد التنظيمي.
- ٢- ضغوط العمل والولاء التنظيمي.
- ٣- ضغوط العمل والاحتراق الوظيفي.
- ٤- ضغوط العمل وسلوك المواطنة التنظيمية.
- ٥- ضغوط العمل والاحباط الوظيفي.
- ٦- ضغوط العمل والثقة التنظيمية.
- ٧- ضغوط العمل والانغماس الوظيفي.

- ٨- نمط القيادة والصمت التنظيمي.
- ٩- الثقافة التنظيمية والصمت التنظيمي.
- ١٠- تمكين العاملين والصمت التنظيمي.
- ١١- الولاء التنظيمي والصمت التنظيمي.
- ١٢- القيم التنظيمية والصمت التنظيمي.
- ١٣- الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي.
- ١٤- بيئة العمل والصمت التنظيمي.

المراجعأولاً : المراجع العربية

- ١- البنوي، مها محمد (٢٠١٧)، "العلاقة بين الصمت التنظيمي والاحترق الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأطباء البشريين في مستشفيات جامعة الزقازيق"، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، عدد ١، ص ص ١-٥٠ .
- ٢- الخضر، عثمان حمود (٢٠٠٧)، "تقنين نسخة عربية لمقياس مسح ضغوط العمل"، المجلة المصرية للدراسات النفسية، ١٧(٥٤)، ص ص ١٥١-١٧٤ .
- ٣- الزعبي، خالد يوسف محمد والكريديس، صالح عبد الله (٢٠١٢)، "مدى تأثير الدعم التنظيمي والاجتماعي في ضغوط العمل: دراسة ميدانية على العاملين في مراكز الدوائر الحكومية في محافظة جدة في المملكة العربية السعودية"، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، الاقتصاد والإدارة، ٢٦(١)، ص ص ٢٢١-٢٨٠ .
- ٤- السيد، علاء الدين خليل (٢٠٢٢)، "مسببات الصمت التنظيمي ومدى تأثيرها بالسلوك القيادي: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية في قطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٣٠ (١)، ص ص ١-٣٢ .
- ٥- الصباغ، زهير نعيم (١٩٨١)، "ضغط العمل"، المجلة العربية للإدارة، ٥ (٢،١)، ص ص ٢٨-٤٠ .
- ٦- الظفري، سعيد بن سليمان و السعيدية، ضحيوة بنت خلفان (٢٠٢٠)، "الصمت التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدى العاملين بمدارس سلطنة عمان"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٢١(١)، ص ص ٣٧٣-٤٠١ .

- ٧- العمري، عبيد بن عبد الله (٢٠٠٤)، "ضغوط العمل عند المعلمين: دراسة ميدانية"، مجلة جامعة الملك سعود، الآداب، ١٦(٢)، ٢٨٣-٣١٣.
- ٨- العمري، محمد بن سعيد والسهلي، عبيد سعود (٢٠١٦)، "أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ٣٩، ص ص ١-٨٤.
- ٩- الكعبي، حميد سالم (٢٠١٨)، "دور التماثل التنظيمي في الحد من الصمت التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في المصارف العراقية الأهلية / بغداد"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٠(٢٣)، ص ص ١٤١-١٦١.
- ١٠- المشعان، عويد سلطان، (٢٠٠١)، "مصادر الضغوط في العمل دراسة مقارنة بين الموظفين الكويتيين وغير الكويتيين في القطاع الحكومي"، مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية، ١٣(١)، ص ص ٦٧-١١١.
- ١١- أمين، محمد (١٩٩٩)، "المتطلبات الخدمية لرفع الكفاءة الانتاجية للمستشفيات في الأردن"، سلطنة عمان: مجلة الإداري، العدد ٧٧.
- ١٢- أنيس، إبراهيم وآخرون (٢٠٠٤)، المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية ومكتبة الشروق الدولية، القاهرة، ط٤.
- ١٣- الوهبي، عبد الله محمد (٢٠١٤)، "أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٠(٣)، ص ص ٣٦٥-٣٨٩.
- ١٤- حسين، حفصة عطاالله (٢٠١٤)، "ضغوط العمل على الاستاذ الجامعي: دراسة تطبيقية على عينة من أساتذة الجامعات في بغداد"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ٦(١١) ص ص ١٧٣-١٩٥.

- ١٥- راشد، لطفي (١٩٩٦)، نحو إطار شامل لمتغير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها، مكتبة مدبولي، القاهرة.
- ١٦- سعودي، أحمد فرج (٢٠٠٩)، "ضغوط العمل ومقترحات الحل"، مجلة الإدارة، ٤٧(٢)، ٢٠-٢٥.
- ١٧- سليم، أحمد عبد السلام (٢٠١٢)، "سلوك الصمت التنظيمي: دراسة مقارنة بين شركات قطاع الأعمال العام و الخاص في مصر"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع ٣، ص ص ٤٢٩ - ٤٩٦.
- ١٨- سيد، عبد الناصر محمد (٢٠١٨)، "تحليل مشكلة الصمت التنظيمي: المظاهر والأسباب والنتائج في المؤسسات الحكومية: دراسة ميدانية مطبقة في محافظتي القاهرة والجيزة"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، ٣٢(٢)، ص ص ٦١١-٦٧٦.
- ١٩- عاشور، خديجة (٢٠١٢)، "ضغوط العمل: النماذج والنظريات"، مجلة العلوم الإنسانية، عدد ٢٦، ص ص ١٨٧-٢٠٧.
- ٢٠- عايض، عبداللطيف مصلح محمد و الشمسي، عبدالغيث يحيي (٢٠١٣)، "ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الشركة اليمنية للغاز"، مجلة الدراسات الاجتماعية، ٣٨، ص ص ١٨٣ - ٢٥٠.
- ٢١- عبود، زينب عبد الرازق و حسين، ظفر ناصر (٢٠١٦)، "أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين"، مجلة جامعة بابل، العلوم الصرفة والتطبيقية، ١(٢٤)، ص ص ٢٣٣ - ٢٥٩.
- ٢٢- عبد السلام، صالح محمد و المريبي، سهام غيث (٢٠١٣)، "أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي للعاملين"، مجلة الاقتصاد والتجارة، العدد الرابع، ص ص ١٢٢-١٤٧.

- ٢٣- عثمانة، سيف نصار و عبد الغني دنيا أحمد (٢٠٢٢)، "أثر ضغوط العمل على الالتزام الوظيفي لدى ممرضات المستشفيات الجامعية في الأردن"، المجلة العربية للإدارة، ٤٢(١)، ص ص ٣-٢٤.
- ٢٤- عوجة، أزهار مراد (٢٠١٩)، "الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية : دراسة تحليلية في المعهد التقني / الكوفة"، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد ٥٣، ص ص ٥٦١ - ٥٩٨.
- ٢٥- عيشاوي، وهيبه و عوفى، مصطفى (٢٠٢٠)، "ضغوط العمل وأثرها على أداء العاملين"، مجلة العلوم الانسانية، ٢٠(١)، ص ص ٣٢٥ - ٣٤٠.
- ٢٦- يوسف، ميهفان شريف (٢٠١٦)، "أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو"، مجلة جامعة زاخو، ٤(١)، ص ص ١٦٧-١٨٨.

### ثانياً : المراجع الأجنبية

- 1-Acaray, Ali & Akturan, Abdulkadir (2015), "The Relationship between organizational citizenship behaviour and organizational silence", Social and Behavioral Sciences, 207, PP. 472 – 482.
- 2- Aktas, H., & simsek, E. (2014), "Organizational silence and its interaction with the perceived performance, organizational culture and demographic variables", Akdeniz UIniversity Faculty of Economics and Administrative Science Journal, 14(28), PP. 24-52.
- 3- Alparaslan A.M.& Kayalar M.(2012),"Organizational silence: behaviors of silence and their organizational and individual effects", Mehmet Akif Ersoy university journal of social sciences institute ,4(6),PP. 136-147.

- 4- Ali, Nasir & Miralam, Mohammad Saleh (2019), "The effect of job stress and need deficiency on performance", Management Science Letters, 9, PP. 945–956.
- 5- Blackhart, G.C. et al. (2009), "Rejection elicits emotional reactions but neither causes immediate distress nor lowers self-esteem: A meta-analytic review of 192 studies on social exclusion", Personality & Social Psychology Review, 13(4), PP. 269-309.
- 6- Brinsfield C.(2013), "Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures", Journal of Organizational Behavior, 34, PP. 671–697.
- 7- Cable, D. & Edwards, J. (2004), "Complementary and supplementary fit: A theoretical and empirical integration", Journal of Applied Psychology, 89, PP.822–834.
- 8- Chang, S.(2005), "Developing an occupational stress scale for Korean employees", Korean Journal of Occupational and Environment Medicine, 17, PP. 297- 317.
- 9- Chen, Chun-Chu et al. (2022), "The fear of being infected and fired: Examining the dual job stressors of hospitality employees during COVID-19", International Journal of Hospitality Management", 102, PP.1-12.
- 10- Choi, Jeong Sil et al. (2020), "Effects of nursing organizational culture and job stress on Korean infection control nurses' turnover intention", American Journal of Infection Control, 48, PP. 1404–1406.
- 11- Chung, Eun Kyoung (2017), "A moderated mediation model of job stress, job satisfaction, and turnover intention for airport security screeners", Safety Science, 98,PP. 89–97.
- 12- Cinar, Orhan et al.(2013), "The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: a survey study in the province of Erzurum, Turkey", Procedia - Social and Behavioral Sciences, 99, PP. 314 – 321.
- 13- Clapham, Stephen E.& Cooper, Robert W. (2005), "Factors of employees' effective voice in corporate governance", Journal of Management and Governance, 9 (3-4), PP. 287-313.
- 14- Das, Ci E. & Cemaloglu, ~ N. (2016), "The development of the organizational silence scale: Validity-reliability study", International Journal of Human Sciences, 13(1), PP.32–45.



- 15- De, Croon E.M. et al.(2002), "Job stress, fatigue, and job dissatisfaction in Dutch lorry drivers: Towards an occupation specific model of job demands and control", Occupational and environmental Medicine, 59(6), PP. 356-361.
- 16- Demerouti, E. et al. (2001), "The jobs demands-resources model of burnout", Journal of Applied Psychology,86, PP.499–512.
- 17- Deniz, Nevin (2013), "The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company", Procedia - Social and Behavioral Sciences, 99, PP. 691 – 700.
- 18- Dyne, Van etal. (2003)."Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice As Multidimensional Constructs", Journal of Management Studies, 40 (6), PP.1359-1392.
- 19- Edwards, J. et al. (2006), "The phenomenology of fit: linking the person and environment to the subjective experience of person-environment fit" , Journal of Applied Psychology, 91, PP.802–827.
- 20- Elçi, Meral etal.(2014), "The mediating role of mobbing on the relationship between organizational silence and turnover intention", Procedia - Social and Behavioral Sciences, 150, PP. 455 – 464.
- 21- Gao ,Yan & Li, Binbin V. (2021), "Evaluation of the status, job satisfaction and occupational stress of Chinese nature reserve staff", Global Ecology and Conservation, 29, PP.1-11.
- 22- Golubic, R. et al. (2009), "Work-related stress, education and work ability among hospital nurses", Journal of Advanced Nursing,65 (10), PP. 2056- 2066.
- 23- Greenberg, J.& Edwards, M. (2009), Voice and Silence in Organization, UK., Emerald Group Publishing Limited.
- 24- Guo, Jiajia (2016), "Structural empowerment, job stress and burnout of nurses in China", Applied Nursing Research, 31, PP. 41–45.
- 25- Hoboubi, Naser (2017), "The Impact of Job Stress and Job Satisfaction on Workforce Productivity in an Iranian Petrochemical Industry", Safety, 8, PP. 67-71.
- 26- Jin, Xiaohong etal.(2013),"The relationships between job and organizational characteristics and role and job stress among

- Chinese community correctional workers", International Journal of Law, Crime and Justice, 52, PP. 36-45.
- 27- Jou, Rong-Chang et al.(2013), "A study of job stress and turnover tendency among air traffic controllers: The mediating effects of job satisfaction", Transportation Research ,57,PP. 95–104.
- 28- Kakkos, N., & Trivellas, P. (2011), "Investigating the link between motivation, work stress and job performance. Evidence from the banking industry". 8th ICESAL, Thassos, PP. 408-428.
- 29- Kilic, S. P. et al.(2021), "Effect of organizational silence on the job satisfaction and performance levels of nurses", Perspect Psychiatr Care, 57 (4), PP. 1888-1896.
- 30- Kima, Joungyoun et al.(2020), "Stress mindset predicts job turnover among preschool teachers", Journal of School Psychology, 78, PP. 13–22.
- 31- Krejcie, R. & Morgan, D. (1970), "Determining sample size for research activities", Educational and Psychological Measurement, 30, PP. 607-610.
- 32- Kristof, A. (1996), "Person-organization fit: an integrative review of its conceptualization, measurement, and implications", Personnel Psychology, 49, PP.1-49.
- 33- Kyriacou C.(2001), "Teacher stress: Directions for future research", Educational Review, 53(1), PP. 27-36.
- 34- Lambert, Eric et al.(2013), "The Relationship between Job Stressors and Job Involvement among Correctional Staff: A Test of the Job Strain Model", The Howard Journal of Criminal Justice , 52(1), PP. 19-38.
- 35- Leineweber, C. et al. (2010), "How valid is a short measure of effort-reward imbalance at work? A replication study from Sweden", Occupational and Environmental Medicine, 67, PP. 526-531.
- 36- Li, Pingping (2017), "The Study on the Relationship between University Faculties' Job Stress and Organizational Commitment in China", Procedia Computer Science, 122, PP. 642–648.
- 37- Li, X. M. & Liu, Y. J. (2000), "Job stressors and burnout among Staff Nurses ", Chinese Journal of Nursing, 2, PP. 4 –8.

- 38-Liderlik, Ruhsal et al.(2019), "Spiritual leadership, organizational culture, organizational silence and academic success of the school", Educational Administration: Theory and Practice, 25(1), PP.1-50.
- 39- Lu H. et al. (2012), "Job satisfaction among hospital nurses revisited: A systematic review", International Journal of Nursing Studies, 49, PP.1017–1038.
- 40-Mehrabian, Fardin (2018), "The relationship between empowerment, occupational burnout, and job stress among nurses in Rasht Medical Education Centers: A dataset", Data in Brief, 20, PP. 1093–1098.
- 41- Milliken, F. J., et al.(2003), "An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why", Journal of Management Studies, 40 (6), PP. 1453-1476.
- 42- Mokarami, Hamidreza (2021), "Understanding job stress in The Iranian oil industry: A qualitative analysis based on the work systems model and macroergonomics approach", Applied Ergonomics, 94, PP. 1-7.
- 43- Morrison E. W. & Milliken F.J.(2000), "Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world", Academy of Management Review, 25(4), PP. 706-725.
- 44- Perlow, L. A., & Williams, S. (2003), "Is silence killing company", Harvard Business Review, 81(5),PP. 52–58.
- 45- Pinder, C. C., & Harlos, H. P. (2001), "Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice", Research in Personnel and Human Resource Management, 20, PP.331–369.
- 46- Sadeghi, M. & Razavi, M. R. (2020), "Organizational silence, organizational commitment and creativity: The case of directors of Islamic Azad University of Khorasan Razavi ", European Review of Applied Psychology, 70, PP. 1-8.
- 47- Sekiguchi, T. (2004a), "Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of the literature", Osaka Keidai Ronshu, 54, PP. 177- 190.

- 48- —————. (2004b) "Toward a dynamic perspective of person-environment fit", Osaka Kei-dai Ronshu,55, PP. 177–190.
- 49-Sholekar,S. & Shoghi,B. (2017), "The impact of organizational culture on organizational silence and voice of faculty members of Islamic Azad university in Tehran", Iranian Journal of Management Studies, 10(1), PP. 113-142.
- 50- Siegrist, J. et al.(2004),"The measurement of effort-reward imbalance at work: European comparisons", Social Science & Medicine,2004, 58(8), PP. 1483-1499.
- 51- Siegrist, J. et al.(2009), "A short-generic measure of work stress in the era of globalization: Effortreward imbalance", International Archives of Occupational and Environmental Health, 82(8), PP. 1005-1013.
- 52- Spielberger, C.& Vagg, P. R.(1999), Job Stress Survey: Professional Manual, Odessa, FL: Psychological assessment Resources.
- 53- Strahan, C. etal. (2008), "Can organizational safety climate and occupational stress predict work- related driver fatigue?", Transportation Research, Part F, 11, PP.418- 426.
- 54-Tangirala, S. & Ramanujam, P. (2008), "Employee silence on critical issues: The cross level effects procedural justice climate", Personnel Psychology, 61, PP.37-68.
- 55- Thio, Alex (1988), Deviant Behavior, N.Y., Harper& Row Publishers.
- 56-Tongchaiprasit, Patcharanan & Ariyabuddhipongs, Vanchai (2016),"Creativity and turnover intention among hotel chefs: The mediating effects of job satisfaction and job stress", International Journal of Hospitality Management, 55 , PP. 33–40.
- 57- Trivellasa, Panagiotis et al.(2013), "The effect of job related stress on employees' satisfaction: A survey in health care", Social and Behavioral Sciences, 73, PP. 718– 726.
- 58- Van Der, Doef M. & Maes, S. (1999), "The job demand-control (support) model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research", Work and Stress, 13, PP.87–114.

- 
- 59- Wu. Pei-Ling et al.(2021), "Job stress and occupational burnout among clinical nursing teachers: A cross-sectional study", Journal of Professional Nursing, 37, PP. 907–915.
- 60- Yi, Xiaoting et al.(2022), "The relationship between occupational stress and job burnout in coal miners: Interactions between GCCR and SLC6A4 gene polymorphisms and the environment", Journal of Affective Disorders, 297, PP. 76–82.
- 61- Zehir C.& Erdogan E. (2011), " The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance", Procedia Social and Behavioral Sciences, 24, PP. 1389–1404.