

## دراسة العلاقة بين التمر التنظيمي والصمت التنظيمي بالتطبيق على هيئة التمريض بمستشفى ميت عمر العام في محافظة الدقهلية

رانياه محمد محمود زياده  
أستاذ مساعد بجامعة الملك خالد  
الكلية التطبيقية فرع أبها  
المملكة العربية السعودية  
[rania1972z@yahoo.com](mailto:rania1972z@yahoo.com)

### مستخلص البحث

هدف البحث للتعرف على دور التمر التنظيمي في تحقيق الصمت التنظيمي بالتطبيق على هيئة التمريض بمستشفى ميت عمر المركزي في محافظة الدقهلية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام التحليل الإحصائي لإدخال ومعالجة البيانات التي تم الحصول عليها من قائمة استبيان حيث تم اختيار عينة من (٣٣٢) مفردة، ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمر التنظيمي وأبعاد الصمت التنظيمي في مستشفى ميت عمر العام كدراسة حالة، كما أظهرت أن هناك أثر دال إحصائي بين أبعاد التمر التنظيمي وأبعاد الصمت التنظيمي، كما أوصي بأهمية نشر برتوكول يوضح حالات التمر المرتبط بالعمل والعقوبات المقابلة لها، وضع خط ساخن للتعامل مع أي بلاغات للسخرية اللفظية، وجود ثقافة تنظيمية إيجابية تحد من السلوك العدواني بين العاملين، تبني مدونة سلوك واضحة يتم تطبيقها على المديرين والموظفين على حد سواء.

### الكلمات المفتاحية

التمر التنظيمي- الصمت التنظيمي- أبعاد التمر التنظيمي – أبعاد الصمت التنظيمي

تم استلام البحث في ٢٦ فبراير ٢٠٢٣ ، وقبوله للنشر في ١٥ أغسطس ٢٠٢٣.

## ١. مقدمة:

المصدر الحقيقي لتمييز المنظمات وقدرتها على تحقيق إنجازات متميزة يكمن في الاستفادة القصوى من هذه القدرات والطاقات الذهنية المتاحة لهذه المنظمات (زناتي و خليل، ٢٠١٨)، وفي ظل المتغيرات المعاصرة ظهرت مجموعة من السلوكيات السلبية العدائية وغير الأخلاقية التي تحدث من بعض الرؤساء في المنظمات تجاه بعض الموظفين بشكل متكرر ، وتظهر في صور متعددة منها الإهانة والإحباط النفسي مما يتسبب في انفصال نفسي وجسدي للمتتمر عليه عن المنظمة ، ومن أهم صور التعبير عن ذلك هو الصمت التنظيمي والتي لها آثار سلبية سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة في صورة اللامبالاة من الموظفين ، وتزايد نوايا ترك العمل ، وعدم الإقبال علي المشاركة الفعالة في العمل وتقديم مبادرات إبداعية ، مما يتطلب دراسة هذه السلوكيات السلبية التي تؤثر نفسيا علي الموظفين ، وتوفير بيئة عمل مناسبة تساهم في تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية وأيضا بيئة عمل تتسم بالمرونة والابتكار والتطوير الفعال لمعارف وخبرات ومهارات العاملين.

### ١-١ مصطلحات الدراسة الإجرائية:

١-١-١ **التنمر التنظيمي**: سلوكيات عدائية سلبية مدمرة على مدي زمني طويل نتيجة اختلال توازن القوى بين الرؤساء والمرؤوسين مما يخلق بيئة عدائية نتيجة عدم القدرة على الدفاع ضد هذه الأفعال الممنهجة.

١-١-٢ **الصمت التنظيمي**: هو خيار سلوكي ونفسي يعكس وجود مشكلة تواجه الموظفين وتعوقهم من المشاركة الجادة في منظماتهم.

## ٢. مشكلة وأسئلة الدراسة:

تعتبر ظاهرة التنمر ظاهرة ملموسة، وحيث أن ضحايا هذه الظاهرة يحجمون أو يخلون من إظهار ما يتعرضون له من عنف سواء كان عنفا ماديا أو معنويا في مكان العمل، وينعكس ذلك سلبيا عليهم في الإحجام عن المشاركة في المنظمة وانتشار ظاهرة الصمت التنظيمي، لذا يجب الاهتمام بدراسة هذه الظاهرة ميدانيا ومحاولة التوصل إلى العوامل المرتبطة بها لمعالجتها والحد منها ، والحصول على بيئة عمل إيجابية ، ومن ثم العمل على تخفيف هذه السلوكيات السلبية (المنديل وآخرون، ٢٠١٨: ٦٨)، وقد قامت الباحثة بإجراء العديد من المقابلات الشخصية المتعمقة مع بعض من هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية المصرية للتعرف علي جوانب المشكلة البحثية وتبين أن:

- تزايد الشكاوى من زيادة عبء العمل المفرط والمراقبة المستمرة، معاملة غير عادلة فيما يتعلق بالاستحقاقات، التدخل في الحياة الشخصية بشكل صريح ومستمر.
- إطلاق الإشاعات والقبيل والقال غير الصحيح.
- بعض الجمهور يتعامل معهم بالتقليل من قيمتهم والاستهزاء بدورهم.
- الشكوى من قيام بعض القادة باستغلال النفوذ والسلطة وتوجيه تهديد وسخرية من العمل.

### وفي ضوء ما سبق تتمثل مشكلة البحث في طرح التساؤلات التالية:

- ما مستوي تصورات المبحوثين حول التنمر التنظيمي في مستشفى ميت غمر العام؟
- ما مستوي تصورات المبحوثين حول الصمت التنظيمي في مستشفى ميت غمر العام؟
- هل هناك علاقة بين التنمر التنظيمي والصمت التنظيمي لأعضاء هيئة التمريض بمستشفى ميت غمر العام؟
- هل هناك تأثير للتنمر التنظيمي على زيادة الصمت التنظيمي لأعضاء هيئة التمريض بمستشفى ميت غمر العام؟

## ٣. فرضيات الدراسة:

في إطار مشكلة وتساؤلات الدراسة يمكن اختبار الفروض التالية:

- ٣-١ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التنمر التنظيمي وأبعاد الصمت التنظيمي مجملة لأعضاء هيئة التمريض بمستشفى ميت غمر العام.
- ٣-٢ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التنمر التنظيمي وأبعاد الصمت التنظيمي كل على حدى لأعضاء هيئة التمريض بمستشفى ميت غمر العام.
- ٣-٣ يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين التنمر التنظيمي والصمت التنظيمي لأعضاء هيئة التمريض بمستشفى ميت غمر العام.

#### ٤. أهداف الدراسة:

- في ضوء مشكلة البحث والهدف منه، قام الباحث بصياغة الفروض البحثية على النحو التالي:
- ٤-١ الكشف عن مستوي التنمر التنظيمي لأعضاء هيئة التمريض بمستشفى ميت عمر العام باعتباره عامل رئيسي في زيادة درجة الصمت التنظيمي.
- ٤-٢ دراسة وتحليل العلاقة بين ظاهرة التنمر التنظيمي والأثر على الصمت التنظيمي لأعضاء هيئة التمريض بمستشفى ميت عمر العام.
- ٤-٣ التوصل لمجموعة من النتائج واقتراح مجموعة من التوصيات تساعد المسؤولين عن المستشفى موضع الدراسة في تقليل الصمت التنظيمي والتغلب على ظاهرة التنمر التنظيمي.

#### ٥. أهمية الدراسة:

##### ١-٥ الأهمية العلمية:

- ١-٥-١ المساهمة في سد الفجوة العلمية في الدراسات السابقة التي تناولت سلوكيات التنمر بأماكن العمل خصوصا في ظل ندرة وجود دراسات عربية في حدود علم الباحثة.
- ١-٥-٢ تعد هذه الدراسة استجابة للاتجاهات المعاصرة التي نمت في الأونة الأخيرة والتي اهتمت بدراسة السلوكيات المؤثرة على البيئة الداخلية للمنظمات.
- ١-٥-٣ محاولة هادفة للاستفادة من الدراسات السابقة والتراكم المعرفي المتواجد فيها للكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة.

##### ٢-٥ الأهمية العملية:

- ٢-٥-١ يمكن أن تساعد نتائج البحث في التعرف على سلوكيات التنمر بأماكن العمل والتعرف على علاقتها بالصمت التنظيمي.
- ٢-٥-٢ يمكن أن تساعد نتائج البحث على وضع طرق للتصدي لسلوكيات التنمر والتي من شأنها المساعدة في الحد من صمت العاملين من خلال التصدي لسلوكيات التنمر
- ٢-٥-٣ المساعدة على توفير بيئة عمل ملائمة لتحسين الأداء من خلال الذكاء لتقليل الصمت التنظيمي.

#### ٦. حدود الدراسة:

يركز البحث على تناول سلوكيات التنمر التنظيمي والصمت التنظيمي كحدود موضوعية، وأعضاء هيئة التمريض بمستشفى ميت عمر العام كحدود مكانية وبشرية، وطبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ٢٠٢٢م - كحدود زمانية.

#### ٧. نموذج الدراسة:

##### المتغير التابع

الصمت التنظيمي  
صمت الدفاع والحماية  
صمت الإذعان والخضوع  
صمت الترابط الاجتماعي

##### المتغير المستقل

التنمر التنظيمي  
التنمر نحو العمل  
التنمر نحو الشخص  
التنمر نحو الجسد

## ٨. الإطار المفاهيمي:

### ٨-١ المحور الأول: التنمر التنظيمي

٨-١-١ مفهوم التنمر التنظيمي: عرف (Ariza- Montes et al., 2021) التنمر في مكان العمل بأنه "ينطوي على الإساءة أو التأثير سلبا على عمل الفرد ويحدث بشكل متكرر ومنتظم ويستمر لفترة معينة بالإضافة إلى ذلك يتسم بالتنمر بعدم قدرة الفرد على الدفاع عن نفسه"، وأشار (Agwal and rai, 2019) إلى أن التنمر في مكان العمل "عملية تصعيدية لضغوط خطيرة في مكان العمل التي تتضمن أفعالا سلبية منهجية أو سلوكيات مهينة أو مدمرة متكررة والتي قد تكون خفية مثل عبء العمل المفرط والمراقبة المستمرة والنكات الشخصية والقبيل والقال، أو صريحة وقابلة للتحديد مثل العنف والعدوان والشتم والتهديدات"، كما عرفه (liu, 2020) أنه "السلوكيات المسيئة والمدمرة بشكل متكرر والتي تمنع إنجاز العمل. وينطوي التنمر على الإساءة اللفظية والتهديد والتخويف و الإذلال والتقيد غير المبرر ونقص الثقة"، ويعرفه (Srivastava and Agarwal, 2020) بأنه "عملية متكررة ومنهجية للسلوكيات العدوانية التي تستمر بمرور الوقت وتشمل التواصل العدواني وغير الأخلاقي تجاه عامل واحد أو أكثر"، في حين عرفه (yao et al., 2020) بأنه "الحالة التي يكون فيها الموظف وباستمرار وعلى مدى فترة من الزمن يلقي سوء معاملة نفسية من الرؤساء وزملاء العمل والعملاء بينما يجد صعوبة في الدفاع عن نفسه ضد التعرض لهذا"، يعرفه (sidiropoulou et al., 2019) على أنه "شكل من أشكال العدوان الشخصي أو السلوك المعاد للمجتمع في مكان العمل"، ويعرفه (hsu et al., 2019) بأنه "مفهوم يتضمن مجموعة من الخصائص مثل الأفعال السلبية المتكررة والمستمرة تجاه واحد أو أكثر من الأفراد الذي ينطوي على اختلال توازن في القوة وخلق بيئة عمل معادية لبيئة العمل وتهدف هذه الأفعال مرارا وتكرارا إلى إهانة الشخص أو إحباطه".

### ٨-١-٢ خصائص المتنمر:

- القوة بسبب العمر، الجنس، الحجم، المسؤولية، السلطة والنفوذ.
- تعدد الأذى فالمتنمر يجد لذة في توبيخ وإحاق الأذى النفسي بالضحية والسيطرة عليها ويتمادي عند إظهار الضحية عدم الارتياح.
- الفترة والشدة: استمرار التنمر ومعاودته على فترات طويلة إلى درجة تحطيم وتقدير الذات لدي الضحية.
- الغرور يتولد لدي المتنمر الشعور بالقوة والقبول عند الزملاء.

### ٨-١-٣ خصائص المتنمر عليه:

- قابلية السقوط: الضحية سريعة الانخداع ولا يستطيع أن تدافع عن نفسها ولها من الخصائص الجسدية والنفسية التي تجعلها عرضة لأن تكون ضحية.
- غياب الدعم تشعر الضحية بالعزلة والضعف وغياب الحماية.
- عدم تقدير الذات يتصف الضحايا بأن لديهم تقديرا منخفضا للذات واحساس بالفشل وفقدان الثقة في النفس.

### ٨-١-٤ أمثلة على التنمر المباشر: بناء على نتائج دراسة (Safe Work Australia, 2011)

- نشر الشائعات غير الصحيحة عن الضحية.
- الانتقاد السلوكي للضحية بشكل غير مبرر.
- نشر الملاحظات غير الموضوعية (الهامشية) عن الضحية.
- افتعال السخرية المتعمدة.
- التفوه بملاحظات غير مناسبة عن أسلوب حياة الضحية.
- إظهار الاستهزاء المتكرر لأحد الأفراد بعبارة متكررة ونعته بها طوال الوقت.
- التدخل في العلاقات الشخصية لدي الضحية.

### ٨-١-٥ أمثلة على التنمر غير المباشر بناء على نتائج (Safe Work Australia, 2011)

- إرهاب الضحية في العمل وإشعاره بالتقصير بالعمل.
- تقييد حرية الضحية بالعزل أو نقله أو إبعاده عن مكان العمل الرئيسي.
- تحديد مهام متدنوية أو تتجاوز مستوي المهارة لشخص غير مؤهل.

- معاملة غير عادلة فيما يتعلق بالاستحقاقات مثل ال إجازة أو التدريب.
- رفض الوصول إلى الموارد أو المعلومات للتشاور عمدا.
- تهميش أي شخص من أنشطة العمل العادي.

#### ٦-١-٨ صور التنمر في العمل

- **التنمر اللفظي:** السب والشتم واللعن أو الإثارة أو التهديد أو التعنيف أو الإشاعات الكاذبة أو إعطاء ألقاب ومسميات للفرد أو إعطاء تسمية عرفية أو تنبذ بألقاب سيئة.
- **التنمر الجنسي:** وهو استخدام أسماء جنسية وبنادي بها أو كلمات قذرة .. إلخ .
- **التنمر والاستقواء أو التسلط العاطفي والنفسي:** المضايقة، التهديد، التخويف، الإذلال والرفض من الجماعة.
- **التنمر وأشكاله في العلاقات الاجتماعية** منع بعض الأفراد من ممارسة بعض الأنشطة بأعضائهم أو رفض صداقاتهم أو نشر شائعات عن الآخرين.
- **التنمر على الممتلكات** مثل تملك وأخذ أشياء الآخرين والتصرف بدون وجه حق فيها أو عدم إرجاعها أو إتلافها.

#### ٧-١-٨ هناك خمس سمات رئيسية لسلوكيات التنمر وهي (samnani & singh, 2016)

- **التكرار** ويشير إلى عدد مرات تعرض الشخص للسلوكيات السلبية خلال الأسبوع وتشير الدراسات إلى أن الحد الأدنى لتعرض الشخص للسلوكيات الضارة هو مرة أو مرتين أسبوعيا لكي تصنف هذه السلوكيات بأنها سلوكيات تنمر.
- **الاستمرار** ويشير إلى الفترة الزمنية التي استمر تعرض الشخص فيها للسلوكيات السلبية وأشار الباحثون إلى أن الحد الأدنى من تعرض الشخص لمثل هذه السلوكيات هو استمرارها لمدة من ستة أشهر حتى أحد عشر شهرا.
- **التعمد العدواني** وهو التعرض لسلوك سلبي متعمد من قبل الآخرين حيث يكون هناك نية مبيتة للقيام بهذا السلوك ضد الضحية.
- **عدم توازن القوى** وهو عدم توازن القوى بين المتنمر والضحية وتوجد عدة مؤشرات للحكم على القوة مثل القوة الجسمانية، الطبقة الاجتماعية، المستوى الوظيفي ... الخ.
- **إلحاق الضرر** تكون تلك السلوكيات مؤذية قولاً أو فعلاً للضحية.

بمراجعة العديد من الأدبيات للوقوف على أبعاد التنمر في مكان العمل اتضح أن غالبية الأدبيات تتفق على أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية هي: (Dader man & Impola, 2019) & Glambek et al., (2016) & Dussult & frenette, (2015)

- **التنمر نحو العمل** يعني مجموعة من السلوكيات السلبية الموجهة للتأثير على أداء الشخص الضحية لعمله، والتي تستهدف إفشال الشخص مثل حجب المعلومات الهامة التي تؤثر على حسن سير العمل، وتكليفه بأعمال مع تخصيص أوقاها غير مناسبة لإنجازها، وإسناد مهام أقل من قدراته الوظيفية له أو إسناد مهام ذات أهداف غير واقعية يصعب تحقيقها بهدف إفشاله عن عمد وتجاهل آرائه في الأمور المتعلقة بالعمل، بالإضافة إلى تذكيره بشكل متكرر بأخطائه ومراقبته بشكل مفرط، وتحميله مسؤولية أشياء غير مسنول عنها ومطالبته بأعمال خارج نطاق عمله وتقييمه بشكل غير عادل.
- **التنمر نحو الشخص** يعني مجموعة من السلوكيات السلبية التي تستهدف شخصية الضحية مثل: النميمة ونشر لشائعات عنه، الإهانة والتقليل من قيمة الشخص والاستهزاء به، التهكم والسخرية وتوجيه تعليقات وإيماءات مسيئة لمظهر الشخص أو لأفكاره والتدخل في حياته الشخصية الخاصة والمعاملة بطريقة مهينة أمام الآخرين والعزل والإقصاء وعدم الرد عليه وتوجيه اعتداءات لفظية له.
- **التنمر نحو الجسد** يعني مجموعة من السلوكيات السلبية التي تستهدف استخدام العنف أو الاعتداء الجسدي أو الإيذاء البدني، والتعرض للتخويف والترهيب والحديث بصوت مرتفع والصراخ في وجه الضحية والدفع بقوة واعتراض طريق الضحية.

٢-٨ **الصمت التنظيمي** يعتبر مفهوم الصمت التنظيمي من المفاهيم الغائبة عن بعض المنظمات علي الرغم من آثاره السلبية التي قد تؤثر علي مستقبل هذه المنظمات، إذ أنه يكرس حالة من الخضوع وقبول الأمر الواقع لدي العاملين في هذه المنظمات، ويمهد الطريق لحالات الجمود التنظيمي، وغياب أدوار المبادرة إلي التغيير، والعزوف عن طرح الأفكار والمقترحات، وتجنب اتخاذ مواقف المخاطرة لإبداء الرأي تجاه قضايا العمل، حيث أن أغلب العاملين في المنظمات يلتزمون بسلوك الصمت تجاه القضايا التي تحدث في العمل، والسبب يعود في ذلك إلي اعتقادهم أن أفكارهم أو مقترحاتهم لن تحدث أي تغيير في الأوضاع التنظيمية أو حماية أنفسهم من النتائج السلبية التي قد يتعرضون لها نتيجة تعبيرهم عن تلك الأفكار (القرني، ٢٠١٥ & ريان وآخرون، ٢٠١٩)، ويرى pope, (2019) أنه "الميل نحو قلة الحديث وفعل القليل كاستجابة محدودة لمشكلات حادة تواجهها المنظمة"، ويضيف (Moodley

(2019) , أن صمت الموظفين يعني " منع التحدث عمدا عند الشعور بظهور موقف خطير في مكان العمل حيث يحجبون عمدا وجهات نظرهم وأفكارهم ومقترحاتهم حيال المشكلات والقضايا التنظيمية"، وعرف الصمت أنه " انتشار وشيوع حالة من الاحتفاظ بالمعلومات أو إحجام العاملين في المنظمة عن المشاركة أو تقديم الآراء والمقترحات لرؤسائهم أو الإخبار عن المشكلات تخوفا من أي ردود فعل أو نتائج سلبية قد تترتب على ذلك (ريان وآخرون، ٢٠١٩)، مما لا شك فيه أن إهمال الرؤساء للصمت التنظيمي في منظماتهم أمر يدفع العاملين إلى مزيد من اللامبالاة مما يؤثر سلبيا على مستوى جودة أداء الأعمال الموكلة إليهم ، حتى أنه يمكن تصنيف الصمت التنظيمي على أنه من السلوكيات التي تضر المنظمات (2014),morrison، ويعتبر الصمت التنظيمي أحد المعوقات الرئيسية التي تعيق المنظمة في تحقيق أهدافها ، حيث يؤثر الصمت التنظيمي تأثيرا خطيرا علي المنظمات فهو يحد من مبادرة و إبداعية العاملين في العمل ، ويزيد من نوايا ترك العمل ، ويخفض الالتزام التنظيمي لدي العاملين ، ويعتبر معوق أساسي للتغيير التنظيمي ، ويؤدي إلى الاستسلام وعدم المشاركة الفعالة في العمل ، وما يترتب علي ذلك من عدم قدرة المنظمة علي تحقيق الفعالية التنظيمية.

#### ٢-٨-١ أسباب الصمت التنظيمي

- الخوف من الانطباعات السيئة والنظرة السلبية: فعادة ما ينظر للأشخاص الذين يتحدثون عن قضايا ومشكلات العمل بأنهم مثيرون للمشكلات ومفتعلون للآزمات وعديمو الولاء ومفشون لأسرار المنظمة، ومن ثم تؤخذ عنهم انطباعات سيئة داخل بيئة العمل.
- الخوف من العزلة وتدهور العلاقات مع الآخرين: مثل انعدام الثقة وفقدان الاحترام من قبل المدراء، والمساندة والدعم من جانب الزملاء، خاصة عند الحديث عن مشكلات العمل أو إبداء الرأي بحرية في أي قضايا تخص المنظمة، ومن ثم فهو يخشى من التعرض للعزلة والنذب والهجوم والمعارضة.
- الخوف من التعرض للعقاب أو الانتقام مثل تأخير الترقيات أو الفصل التعسفي من العمل أو الخصم من الرواتب.
- الشعور بعدم الجدوى من الكلام حيث يتولد شعور لدي العاملين أن كلامهم مع الإدارة العليا لن يغير أي شيء في الواقع، ولن يلقى أي اهتمام أو استجابة ومن ثم فلا فائدة منه.

وأشارت دراسات (2016),Akin and Ulusoy, (2014)& Eriguc et al. إلى أن أسباب الصمت التنظيمي يمكن تقسيمها إلى قسمين:

#### ٢-٨-٢ أسباب إدارية مثل:

- خوف الإدارة من الانتقادات السلبية أو التغذية العكسية السلبية خاصة إذا كانت هذه التغذية السلبية تتعلق بأفراد الإدارة العليا شخصيا وبمستوي أدائهم، ومن ثم فهم يتصدون دائما لها ولا يتقبلونها، ويشككون دائما في مصداقيتها لأنها تمثل تهديدا لهم، وبالتالي في حالة شعور العاملين بدعم الإدارة العليا للصمت، وعدم تقبلها لأي انتقادات سلبية قد توجه لها من قبل العاملين فإنهم يميلون إلى الالتزام بالصمت داخل المنظمة.
- المعتقدات الضمنية للإدارة: أن العاملين غالبا ما يكونوا أنانيون وغير جديرين بالثقة وغير حريصين إلا على تحقيق مصالحهم الشخصية، ومن ثم فلا جدوى لسماعهم أو الحديث معهم، وأن الإدارة ملزمة بكل شيء وتعلم أفضل من العاملين لأنها هي التي تخطط وتدير وما على العاملين إلا التنفيذ، وأن اتفاق الآراء ووحدة الأصوات داخل المنظمة دليل علي صحة التنظيم، ومن ثم فلا داعي لأي خلاف أو معارضة.
- الاهتمام بالنواحي الرسمية في الإدارة من حيث تطبيق القوانين والقواعد الرسمية واللوائح التنفيذية في التعامل مع مشكلات وقضايا العمل دون مراعاة لأصوات وآراء العاملين والذي يدفع هؤلاء العاملين إلى التزام الصمت.

#### ٢-٨-٣ أسباب تنظيمية مثل:

- ضعف نظم الاتصالات الداخلية خاصة الاتصالات الصاعدة والتي يترتب عليها ضعف مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وقلة تبادل المعلومات والأفكار وعدم التفاعل مع مشكلات وقضايا العمل، وعدم التعبير عن الآراء، وانخفاض مستوى الانتماء، ومن ثم انتشار مناخ الصمت.
- غياب العدالة التنظيمية يؤدي إلي غياب صوت العاملين داخل المنظمات لأن إحساس العاملين بعدم وجود عدالة في الإجراءات التنظيمية المتبعة يدفعهم لخيار الصمت تجنباً لأي عقاب قد يتعرضون له في حالة الحديث عن مشكلات وقضايا العمل.
- نظم الرقابة المتبعة: قد تسهم في ظهور الصمت التنظيمي خاصة في حالة تشديد هذه النظم على العاملين.

٢-٨-٤ أنواع الصمت التنظيمي: اتفقت معظم الدراسات السابقة ومنها (akin and ulusoy, (2016) & bastug et al., (2016) (2019), aaray and akturan, (2012) & beheshtifar et al., (2018) & akcin et a; (2018) & علي تقسيم الصمت التنظيمي إلى ثلاثة أقسام رئيسية هي:-

- **صمت الدفاع والحماية** هو ذلك الصمت الذي يلجأ إليه العاملون لحماية أنفسهم من أي أضرار مادية أو معنوية قد يتعرضون لها نتيجة تعبيرهم عن أي قضايا أو مشكلات تتعلق بالمنظمة، ومن ثم فهم يجدون في الصمت الأمان الذي يحميهم من أي تهديدات متوقعة، أو ردود فعل عكسية، كما يوصف هذا النوع من الصمت بأنه الصمت الهادئ أو الساكن أو صمت الخوف والخشية.
- **صمت الإذعان والخضوع** هو ذلك الصمت الذي يلجأ إليه العاملون عندما يدركون أنهم غير قادرين على إحداث أي تغيير في مجريات الأمور والأحداث داخل المنظمة، وأن أفكارهم وآرائهم لن يؤخذ بها ولن تؤثر في أي شيء، ومن ثم فهم يتقبلون الأمر الواقع، ويحجمون عن تقديم أي أفكار أو إبداء أي رأى يتعلق بالقضايا التنظيمية، ولذلك فهو يسمى بصمت الاستسلام وهو صمت سلبي يضر بالمنظمة.
- **صمت الترابط الاجتماعي** هو ذلك الصمت الذي يهدف إلى الحفاظ على العلاقات الاجتماعية، ومراعاة مشاعر الآخرين، والخوف عليهم والتعاون معهم وإيثارهم، وحماية مصالح المنظمة ككل من أي أضرار قد تترتب على الخوض أو الحديث في قضايا وأسرار بيئة العمل، ويوصف بالصمت الاجتماعي الإيجابي.

#### وينبثق من الأنواع الثلاثة أنواع فرعية منها:

- **الصمت التكتيكي:** الذي يرتبط بمواقف معينة حينما يدرك العاملون أن حديثهم عن قضايا العمل ربما يمثل خطراً عليهم.
- **صمت التجاهل:** المرتبط بغايات سلبية مثل التستر و غرض الطرف عن تجاوزات وانحرافات بيئة العمل.
- **صمت تلقائي** وهو اللاإرادي المرتبط بالخجل والانطواء والخوف من المخاطرة.
- **الصمت الهيكلي** الذي تنخفض فيه فرص الحديث نتيجة بعض العوائق البيئية والتنظيمية مثل جمود الهيكل التنظيمي وصعوبة اللغة.
- **صمت التضليل** والخداع الذي يلجأ إليه العامل عندما يدرك أن مستقبله في خطر إذا تحري الصدق.
- **الصمت الثقافي:** يميل إليه عندما يدرك أن كلامه يخالف التقاليد والأعراف الاجتماعية أو الثقافة السائدة.
- **صمت عدم المساواة** يميل إليه عندما يشعر بعدم المساواة مع الآخرين أو أنه أقل منهم في الأهمية.
- **صمت الجهل** الذي يرتبط بعدم الإلمام الكاف بالحقائق والأمور.
- **صمت الولاء** الذي يرتبط بالخوف من زملاء العمل أو المنظمة ككل.

#### ٢-٨-٥ مراحل الصمت التنظيمي: نصيره، (٢٠١٨): ٢٦٩

- **مرحلة الشمول:** هذه المرحلة عبارة عن حالة من الاستثارة وعدم السرور عندما يحدث عدم اتساق بين ما هو متوقع من العمل وما يحدث واقعا في العمل نفسه، وهذا يؤدي إلى تبلور ظاهرة الصمت التنظيمي.
- **مرحلة الكساد** في هذه المرحلة يحدث انخفاض لمستوي الرضا عن العمل ونقل الكفاءة الذاتية، ومن ثم ينخفض مستوى الأداء والاستشارة التي كانت موجودة في المرحلة الأولى.
- **مرحلة الانفصال** في هذه المرحلة يدرك الفرد ما يحدث ويبدأ بالانسحاب إذ يرتفع مستوى الاجتهاد، واعتلال الصحة البدنية والنفسية، ونتيجة لذلك يحدث الصمت لدي الأفراد.
- **مرحلة الاتصال** يختل تفكير الفرد في هذه المرحلة نتيجة ارتياب وشكوك الذات، ويصل الفرد لمرحلة التفكير ويترك العمل نهائياً.

#### ٩. الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الأدبيات السابقة أمكن تحديد الدراسات المنشورة في هذا الصدد وفقاً للمتغيرات الخاضعة للدراسة كما يلي:

- ١-٩ دراسة (Gline, (2017) هدفت إلى التعرف على الانعكاس السلبي الذي يتركه التنمر على سلوكيات العاملين في المنظمة، اعتمدت الدراسة على أسلوب دراسة الحالة لعدد من المنظمات ولوحظ أن العاملين الذين يتعرضون للتهديد والابتزاز من قبل المشرفين هم أقل الموظفين امتلاكاً للرضا الوظيفي ولديهم مستويات أعلى من القلق والاكتئاب وهم أكثر عرضه للخروج من عملهم.

٢-٩ دراسة الشوابكة، (٢٠١٩) هدفت إلى التعرف على دور التنمر بأماكن العمل في التأثير على دوران العمل، وطبقت على المستشفيات الخاصة بالأردن، وتوصلت إلى أن سلوكيات التنمر بأماكن العمل تزيد من معدلات ترك العمل.

٣-٩ دراسة **wech et al.,(2020)** هدفت إلى كشف سلوكيات التنمر بالمنظمات والتعرف على تأثيراتها على الفرد والمنظمة، وطبقت تلك الدراسة على العاملين بمجال التمريض بالمستشفيات، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير لسلوكيات التنمر على مستوى الفرد في شكل (الانسحاب الوظيفي، تشتيت ذهن الموظف بتركيزه على كيفية فعل الأشياء الصحيحة بدلا من فعل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة، وتقلب المزاج)، وعلى مستوى المنظمة في شكل (البيئة التنظيمية السلبية، والشعور بضغط العمل، وانخفاض الأمان الوظيفي).

٤-٩ دراسة **salin et al.,(2020)** استهدفت التعرف على علاقة سلوكيات إدارة الموارد البشرية في التأثير على سلوكيات التنمر داخل أماكن العمل، وأشارت الدراسة إلى وجود تكاليف تتحملها الشركات نتيجة تواجد تلك السلوكيات مثل التأثير السلبي على إنتاجية الموظف، وأشارت الدراسة إلى الدور الذي يلعبه التدريب ووضع السياسات التي من شأنها أن تحد من سلوكيات التنمر داخل العمل.

٥-٩ دراسة **kim et al., (2021)** هدفت إلى التعرف على مقدمات ونواتج التنمر بأماكن العمل، وطبقت تلك الدراسة على العاملين بالفنادق بكوريا، وتوصلت الدراسة إلى التأثير العكسي لسلوكيات التنمر على الإنتاجية بالمنظمات وله تأثير على ممارسة سلوكيات التستر الدفاعي (على القائم بالتنمر) من خلال حجب المعلومات لأدائه القائم بالسلوكيات المشينة وذلك لتجنب التعرض لتلك السلوكيات.

٦-٩ دراسة **cheong,(2020)** تهدف إلى تحليل العلاقة بين التنمر في مكان العمل والأداء التنظيمي والتحقق في الآثار الوسيطة للصمت التنظيمي بينها واختبار الآثار السلبية والوسيط، اختبرت عينة ٢٧٣ مفردة على أساس أن التنمر يرتبط بشكل سلبي بالأداء التنظيمي وقبول الصمت، وخلصت أن التنمر لا يرتبط مباشرة بالأداء التنظيمي.

٧-٩ دراسة **chenji& soda,(2019)** هدفت إلى بحث أثر التنمر في مكان العمل والصمت الدفاعي علي ابداع الموظف كما حاول البحث تدريب العاملين علي تحمل الآثار السلبية للتنمر في مكان العمل واشتملت عينة البحث علي ٤٥٤ من العاملين في قطاع الخدمات بالهند (قطاع تكنولوجيا المعلومات ، شركة تأمين ، بنك) ، وتوصلت الدراسة إلي أن التنمر في مكان العمل يؤثر سلبا علي ابداع الموظف ،ويؤثر إيجابيا علي الصمت الدفاعي ،كما توصلت الدراسة إلي أن الصمت الدفاعي يتوسط العلاقة بين التنمر في مكان العمل و ابداع الموظف ويعدل التمكين النفسي هذه العلاقة.

٨-٩ دراسة النجار (٢٠١٨) هدفت إلى تحديد الفروق بين آراء عينة الدراسة بديوان عام محافظة الدقهلية حول الاشراف المسيء والصمت التنظيمي وفقا للنوع ومستوي التعليم والخبرة وقياس أثر أبعاد الاشراف المسيء على أبعاد الصمت التنظيمي، وتوصلت إلى وجود فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة تجاه الاشراف السيء وفقا للنوع ومستوي التعليم والخبرة وكذلك وجود تأثير معنوي لأبعاد الاشراف السيء على أبعاد الصمت التنظيمي.

٩-٩ دراسة **xu et al., (2020)** استهدفت بحث أثر الاشراف التعسفي على الصمت التنظيمي واختيار الدور الوسيط للأنظمة عالية الأداء والدور المعدل لكل من الالتزام التنظيمي ونية مغادرة العمل، واشتملت عينة البحث على ٤٥٦ موظف و٧٨ من مديري الموارد البشرية في ٧٨ منظمة صينية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الاشراف التعسفي يؤدي إلى الصمت الوظيفي، وتزيد أنظمة العمل عالية الأداء من هذا التأثير من خلال تعزيز الالتزام التنظيمي وتقليل نية الموظف لترك العمل.

١٠-٩ دراسة **rai& Agarwal,(2018)** هدفت إلي التعرف على أثر انتهاك العقد النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين التنمر في العمل والصمت التنظيمي، وتوصلت النتائج إلى أن التنمر في العمل يرتبط إيجابيا بالصمت (الدفاعي - الاجتماعي- غير الفعال).

١١-٩ دراسة محمد (٢٠٢١) استهدفت الدراسة قياس الدور الوسيط لانتهاك العقد النفسي في العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل والصمت التنظيمي في مديريات الخدمات بمحافظة الشرقية، وتمت الدراسة على عينة قوامها ٣٨٤ مفردة باستخدام أسلوب الاستقواء ثم تفرغ وتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وتوصلت إلى أنه يوجد ارتباط إيجابي ومعنوي بين كل من الاستقواء في مكان العمل وكل من انتهاك العقد النفسي والصمت التنظيمي من ناحية أخرى.

١٢-٩ التعليق على الدراسات السابقة: ركزت دراسة **Gline,(2017)** ودراسة **wech et al.,(2020)** على التعرف على الانعكاس السلبي الذي يتركه التنمر على سلوكيات العاملين في المنظمة ، أما دراسة الشوابكة، (٢٠١٩) فركزت على دور التنمر بأماكن العمل في التأثير على دوران العمل وركزت دراسة **salin et I.,(2020)** ودراسة **cheong,(2020)** على علاقة سلوكيات إدارة الموارد البشرية في التأثير على سلوكيات التنمر داخل أماكن العمل وركزت دراسات أخرى علي المشرف ودوره في تنامي الصمت التنظيمي نتيجة التنمر من المشرف ومنها دراسة **xu et I., (2020)** النجار (٢٠١٨) & **chenji& soda, (2019)**.



١٣-٩ أوجه الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة: استهدفت الدراسة الحالية دراسة أبعاد التمر التنظيمي وأثرها على زيادة حالات الصمت التنظيمي للعاملين في قطاع خدمي هام هو المستشفيات الحكومية العامة المصرية، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة - على حد علم الباحثة- حيث تعتبر حديثة نسبياً، مما شجع الباحثة للتطرق لهذا الموضوع الهام مما يساهم في إثراء الجانب المعرفي بناء على النتائج الميدانية لهذه الدراسة في ظل ندرة الدراسات التطبيقية.

## ١٠. مناقشة وتفسير النتائج:

تتضمن منهجية البحث عدة عناصر تتمثل في أنواع البيانات المطلوبة ومصادر ها، ومتغيرات البحث والقياس، ومجتمع وعينة البحث، وأداة البحث، وطريقة جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة، وفيما يلي هذه العناصر على النحو التالي:

١٠-١ أنواع ومصادر البيانات: يمكن تحديد البيانات التي تم الاعتماد عليها في تحقيق أهداف البحث كما يلي: **البيانات الثانوية** وهي البيانات المنشورة التي تم تجميعها بمعرفة دراسات وأبحاث أخرى من خلال الكتب والأبحاث المنشورة في الدوريات العلمية والمؤتمرات والندوات، **البيانات الأولية:** وهي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبانة الموجهة للمستقيين، كذلك قامت الباحثة بالاستفادة من المقابلات المتعمقة التي تم إجراؤها للحصول على بعض المعلومات التي تتطلبها الدراسة.

١٠-٢ **متغيرات الدراسة والمقاييس:** تتعلق البيانات الأولية اللازمة لهذا البحث بمجموعة من المتغيرات الرئيسية التي تتضمن عدد من الأبعاد الفرعية المرتبطة بها، واعتمدت الباحثة في قياس هذه المتغيرات وأبعادها على مجموعة من المقاييس التي احتوت كل منها مجموعة من العبارات لقياس كل متغير، وفيما يلي توضيح لمتغيرات البحث والمقاييس التي اعتمد عليها البحث.

١٠-٢-١ **المتغير المستقل: التمر في مكان العمل** تم قياس هذا المتغير من خلال ثلاثة أبعاد هي التمر الموجه نحو العمل، والتتمر الموجه نحو الشخص، والتتمر الموجه نحو الجسد، وذلك بالاعتماد على المقياس الذي وضعته دراسة (einarsen et al., 2009)، وباعتباره المقياس الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها والتي ثبت صدقها وثباتها، وقد اشتمل هذا المقياس على ٢٦ عبارة.

١٠-٢-٢ **المتغير التابع: مقياس الصمت التنظيمي** باستخدام مقياس (van dyne et al., 2003)، حيث هو الأكثر شهرة لاستخدامه في معظم الدراسات ويتكون من ١٥ عبارة موزعة بالتساوي على ثلاثة أبعاد من الصمت الوظيفي هي صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي الفعال.

١٠-٣ **مجتمع وعينة الدراسة:** نظراً لأن هذا البحث يهتم بدراسة وتحليل العلاقة بين التمر التنظيمي والصمت التنظيمي بالتطبيق على هيئة التمريض بمستشفى ميث غمر المركزي في محافظة الدقهلية، فإن هذا المجتمع اقتصر على مستشفى ميث غمر المركزي - كدراسة حالة - باعتبارها إحدى مستشفيات وزارة الصحة التي لا يقل عدد هيئة التمريض فيها عن ٥٠٠ عضو، كما تمثلت وحدة المعاينة في هذه الدراسة في عضو هيئة التمريض، وتقرر استخدام أسلوب الحصر الشامل لكافة المجتمع نظراً لصغر العدد (٧١٥ مفردة)، وفقاً لإحصائيات مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمديرية الشؤون الصحية والسكان بمحافظة الدقهلية.

١٠-٤ **أسلوب الدراسة:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على جمع البيانات والمعلومات من الأدبيات السابقة لوصف الحقائق المرتبطة بموضوع البحث وتحليلها، حيث يعد المنهج المناسب من خلال تصميم قائمة استبيان موجه لهيئة التمريض لجمع البيانات الأولية باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وتم الاستعانة بالدراسات السابقة عند تصميم متغيرات البحث المستقلة والتابعة مع إضافة بعض التعديلات بما يتناسب مع موضوع الدراسة ومنها دراسة عبد اللطيف، الشوربجي، (٢٠٢١) & Glline, (2017) وتم جمع البيانات من خلال أسلوب دراسة الحالة بعقد مقابلة شخصية قصيرة مع المستقي منه في مستشفى ميث غمر المركزي لتوضيح الأهداف وطلب التعاون وترك القائمة لهم ثم إعادة جمعها بعد فترة.

١٠-٥ **تصميم الاستبانة:** وتم تقسيم قائمة الاستبيان إلى الجزء الأول: وتناول الخصائص الديمغرافية لمجتمع الدراسة (النوع، السن، سنوات الخبرة، المؤهل) وتناولتها الأسئلة من ١-٤ بالقائمة، وذلك لتوصيف مجتمع الدراسة، المحور الثاني وتكون من (٢٨) فقرة ويتعلق بمستوي تصورات المستقيين حول توافر أبعاد التمر التنظيمي من النوع متعدد المحتوي، المحور الثالث وتكون من (١٦) فقرة ويتعلق بأهم جوانب الصمت التنظيمي.

١٠-٦ **أساليب تحليل البيانات:** لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات الأولية التي تم تجميعها من مجتمع الدراسة تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة البحث، اختبار معامل الارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار لقياس فروض الدراسة، الأساليب الإحصائية الوصفية باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات مفردات عينة الدراسة تجاه المتغيرات (وصف مجتمع الدراسة).

### ١٠-٧-١٠ تقييم المصادقية والثبات في المقاييس المستخدمة في أداة الدراسة

١٠-٧-١٠ **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** تم التحقق من صدق الأداة المنطقي وشمولها بصورتها الأولية من خلال عرضها على عدد من المحكمين، وكان الغرض من ذلك الحكم على درجة مناسبة الصياغة اللغوية، ومدى انتماء الفقرة للمجال الذي تندرج تحته، ومدى ملائمة الفقرات وتوافقها مع مجال الدراسة، وفي ضوء ذلك تم إجراء التعديلات لتصحيح الأداة بشكلها النهائي، كما تم التأكد من صدق أدوات القياس إحصائياً عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعاملات الثبات، ولقد بلغ معامل الصدق للمقاييس المستخدمة ما بين (0.953-0.982)، كما هي موضحة بالجدول وهي نسب مرتفعة تعكس قوة قيم المعاملات ومدى اقترابها من الواحد الصحيح، مما يؤكد الثقة والاطمئنان في أدوات القياس المستخدمة في البحث، بالإضافة إلى مصداقيتها وصلاحتها في القياس

١٠-٧-٢ **تقييم الثقة (الاعتمادية)** تمثلت الخطوة الأولى في عملية تحليل البيانات في تقييم درجة الثقة أو الاعتمادية للمقاييس التي استخدمت في الدراسة الميدانية، وخاصة السؤال متعدد المحتوي، ولتحقيق ذلك تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية استخداماً في تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات أو بنود المقياس الخاضع للاختبار، وتحديد مدى تمثيل محتويات المقياس للبنية الأساسية المطلوب قياسها، ووفقاً للمبادئ العامة لتنمية واختبار المقياس في البحوث الاجتماعية والتسويق فقد تقرر استبعاد أي متغير من المتغيرات الخاضعة للتقييم في حالة ما إذا حصل على معامل ارتباط كلي مع باقي المتغيرات أقل من ٠,٣٠ (إدريس، ٢٠١٢)

#### جدول رقم (١)

تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات مقاييس البحث

معايير الصدق	معامل الثبات	عدد عناصر البعد	أبعاد الدراسة	محاور الدراسة
٠,٩٨٢	.965	١٣	التنمر المرتبط بالعمل	أبعاد التنمر التنظيمي
0.978	.958	11	التنمر المرتبط بالشخص	
0.953	.910	4	التنمر المرتبط بالجسد	
٠,٩٦١	.925	٥	صمت الخضوع والإذعان	أبعاد الصمت التنظيمي
٠,٩٧٣	.947	٦	صمت الدفاع والحماية	
٠,٩٧٢	.945	٥	الصمت المؤيد اجتماعياً	

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

أكدت قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ على الاعتمادية على أبعاد التنمر التنظيمي وأبعاد الصمت التنظيمي بشكل كبير حيث تراوحت قيم معامل الثبات لأبعاد التنمر التنظيمي بين (٠,٩٥٨ : ٠,٩٦٥) وتراوحت أبعاد الصمت التنظيمي ما بين (٠,٩٤٥:٠,٩٤٧) مما يعكس درجة عالية من ثبات قائمة الاستقصاء المستخدمة في القياس مما يمكن من إمكانية تعميم النتائج.

### ١٠-٧-٣ توصيف مجتمع الدراسة:

#### جدول رقم (٢)

الخصائص الديمغرافية لأفراد مجتمع الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكر	220	66.3%
	أنثى	112	33.7%
السن	أقل من ٣٠ سنة	٦٥	١٩,٦%
	من ٣٠ : ٤٥ سنة	١٨٠	٥٤,٢%
	أكبر من ٤٥ سنة	٨٧	٢٦,٢%
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	64	19.3%
	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	108	32.5%
	من ١٠ سنوات فأكثر	160	48.2%
الموئل	جامعي	204	61.4%
	متوسط	128	38.6%
الإجمالي		332	100%

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الاحصائي

يوضح الجدول الخصائص العامة لعينة الدراسة وهي البيانات العامة التي تم التوصل إليها كما يلي:

- **النوع:** بلغت نسبة مشاركة الذكور (66.3%) وهي أعلى من نسبة مشاركة الإناث، وكانت (33.7%) وربما يعود ذلك إلى طبيعة الموضوع وخوف الممرضات من تناوله مع الباحثة.
- **السن:** بلغت الفئة العمرية للمستقيصين من ٣٠: ٤٥ سنة (٥٤,٢%) تلتها الفئة أكبر من ٤٥ سنة بنسبة (٢٦,٢%) وأخيرا الفئة أقل من ٥ سنوات بنسبة (١٩,٦%).
- **سنوات الخبرة:** شكلت الفئة من ١٠ سنوات فأكثر نسبة (48.2%) تلتها الفئة من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات نسبة (32.5%) وأخيرا فئة أقل من ٥ سنوات بنسبة (١٩,٦%) مما يدل على أن العاملين من قدامى العاملين بالمستشفيات.
- **المؤهل:** شكلت فئة الذين يحملون مؤهل جامعي النسبة الأغلب وحصلت على نسبة (61.4%) تلتها فئة المؤهل المتوسط بنسبة (38.6%) مما يدل على أن غالبية فئة التمريض أصبحت من فئة حاملي الدرجات الجامعية.

## ١.١ التحليل الوصفي للبيانات:

### ١-١١ أولا وصف المتغير المستقل التمر التنظيمي:

نتائج السؤال الأول ومناقشتها: ما مستوى تصورات المبحوثين حول التمر التنظيمي في مستشفى ميت غمر العام؟ للإجابة عن السؤال الأول استخدمت الباحثة الاختبارات الوصفية المناسبة: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لأبعاد التمر التنظيمي والدرجة الكلية لفقراته ثم قامت بتحليل بيانات كل بعد من أبعاد التمر التنظيمي:

### جدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية والترتيب لكل بعد من أبعاد التمر التنظيمي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	ترتيب الأهمية
<b>المحور الأول: التمر المرتبط بالعمل</b>					
١	يقوم بعض الأفراد بالعمل بإخفاء بعض المعلومات عني والتي تؤثر على أدائي في العمل.	2.0361	1.65587	متوسط	١١
٢	يتم تكليفي بأعمال أقل من مستوي كفاءتي.	2.5181	1.22769	متوسط	١
٣	يتم إهمال آرائي من قبل الآخرين.	2.2410	1.18999	متوسط	٣
٤	يتم تحميلي بأعباء عمل يصعب على إدارتها تهدف إلى تعجيزي.	2.0361	1.27676	متوسط	١٠
٥	يتم تكليفي بمهام مواعيد الانتهاء منها غير مناسبة بقصد إفسالي.	1.9880	1.18901	منخفض	١٣
٦	يتم تحميلي مسئولية النتائج السلبية للعمل الذي قام به زملائي.	2.1566	1.21900	متوسط	٦
٧	يتم حذف مهماتي الرئيسية وتستبدل بمهام تافهة أقل من قدراتي.	2.2651	1.23479	متوسط	٢
٨	يتم تقييم أدائي بشكل سلبي.	2.1084	1.07722	متوسط	٧
٩	يتم منعي من تلقي التدريبات وفرص الترقى.	2.1807	1.06745	متوسط	٤
١٠	يتم إرغامي على عدم المطالبة بحقوقى بالعمل.	2.1687	1.15106	متوسط	٥
١١	أعرض للمماطلة عندما أطلب شيء أستحقه.	2.0482	1.19317	متوسط	٨
١٢	أعرض للتقليل من شأنى والسخرية فيما يتعلق بعملى.	2.0482	1.13077	متوسط	٩
١٣	يتم ترصد ومراقبة تصرفاتى بالعمل بشكل مزعج.	2.0000	1.04289	متوسط	١٢
	المتوسط الحسابي العام للتمر المرتبط بالعمل	2.1381	1.01880	متوسط	
<b>المحور الثاني: التمر المرتبط بالشخص</b>					
١	أعرض لاستبدال مهم رئيسية فى العمل بمهام لا قيمة لها.	2.3373	1.46893	متوسط	٢
٢	أعرض لنشر شائعات غير صحيحة فى العمل.	2.4940	1.04721	متوسط	١
٣	أعرض للإقصاء أو التجاهل فى العمل.	2.0241	1.16314	متوسط	٨
٤	أعرض لتلميحات من الآخرين بضرورة ترك الوظيفة.	2.0120	1.17881	متوسط	٩
٥	أعرض للتذكير بالأخطاء بشكل مستمر ومتكرر.	2.0723	1.12948	متوسط	٧

٥	متوسط	1.14726	2.1928	أعرض للتجاهل أو رد فعل عدائي عند التعامل مع الزملاء في العمل.
٦	متوسط	1.08838	2.1084	أعرض للنداء بسخرية (إصدار نكات عني من قبل آخرين في مكان العمل).
٣	متوسط	1.04009	2.2048	أعرض للمضايقات والسخرية المفرطة.
٤	متوسط	1.17782	2.1205	أعرض لإدعاءات مسيئة في العمل.
١١	منخفض	1.12767	1.9036	يتم الحديث معي بصوت مرتفع والصراخ في وجهي.
١٠	منخفض	1.03010	1.9518	أعرض لتهديدات بالعنف أو الإيذاء البدني أو الإساءة الفعلية.
<b>المتوسط الحسابي العام للنتيم المرتبط بالشخص</b>				
<b>المحور الثالث: التمر المرتبط بالجسد</b>				
٢	متوسط	1.38127	2.3976	أعرض لسلوكيات لتخويفي كالتلويح باليد أو الدفع أو اعتراض طريقي أو اختراق خصوصياتي.
٢	متوسط	.99780	2.4337	أعرض للتهديد بإتلاف أحد ممتلكاتي لتخويفي.
٣	متوسط	1.11691	2.0964	أعرض للصياح أثناء إنجاز المهام والغضب العفوي.
٤	منخفض	1.06554	1.9759	أعرض للتهديد بالعنف أو الإيذاء البدني أو الاعتداء الفعلي.
<b>المتوسط الحسابي العام للنتيم المرتبط بالجسد</b>				
<b>المتوسط الحسابي العام لأبعاد التمر التنظيمي</b>				

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

بلغ المتوسط العام لبعده التمر المرتبط بالجسد (2.2259) بمستوي أهمية متوسط وقد اتفق المستقنين على تعرضهم لأنواع متعددة من الإيذاء والتهديد والتخويف، تلي ذلك بعد التمر المرتبط بالعمل حيث حصل على (2.1381)، كما يلاحظ أن الانحراف المعياري لبعض العبارات تعدت (١) مما يدل على تباين في آراء عينة الدراسة حول هذه العبارات، تلي ذلك بعد التمر المرتبط بالشخص وحصل على (2.1301) وتفسر الباحثة ذلك إلى تعدد صور التمر في المستشفى التي ذكرها مجتمع البحث، وتتفق هذه النتائج مع دراسة عبد اللطيف ، الشوربجي، (٢٠٢١).

٢-١١ ثانيا: وصف المتغير التابع والمتمثل في الصمت التنظيمي: نتائج مناقشة السؤال الثاني ومناقشتها: ما مستوي تصورات المبحوثين حول الصمت التنظيمي في مستشفى ميت غمر العام؟ للإجابة عن السؤال الثاني استخدمت الباحثة الاختبارات الوصفية المناسبة : المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية، والاوزان النسبية ، والترتيب لفقرات الصمت التنظيمي ، والدرجة الكلية لفقراته

#### جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية والترتيب لكل بعد من أبعاد الصمت التنظيمي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوي الأهمية	ترتيب الأهمية
<b>المحور الأول: صمت الخضوع والإذعان</b>					
١	أمتنع عن تقديم الأفكار حول كيفية تحسين العمل تجنباً من أن أخسر علاقاتي مع الزملاء.	2.2651	1.43402	متوسط	٢
٢	لست مستعداً لتقديم اقتراحات للتغيير خوفاً من فقد وظيفتي.	2.3133	1.04205	متوسط	١
٣	أمتنع عن تقديم مقترحات تتعلق بتحسين أوضاع العمل لأنها لن تكون موضع اهتمام رئيسي.	2.0120	1.15812	متوسط	٣
٤	أمتنع عن تقديم مقترحات تتعلق بتطوير أوضاع العمل لقناعتي بأن شيئاً لن يتغير.	1.9277	1.10787	منخفض	٤
٥	احتفظ بالأفكار المتعلقة بحل مشكلات العمل لعدم تقدير رئيسي لكفاءتي الذاتية.	1.8795	.98812	منخفض	٥
<b>المتوسط الحسابي العام لصمت الخضوع والإذعان</b>		2.0795	1.01371	متوسط	
<b>المحور الثاني: صمت الدفاع والحماية</b>					
١	أمتنع عن التصريح بالأفكار المتعلقة بأوضاع العمل خوفاً من الأضرار التي قد تلحق بي (مثل فقدان الوظيفة).	2.2892	1.39512	متوسط	١
٢	أمتنع عن مشاركة المعلومات المتعلقة بقضايا العمل خوفاً من توجيه اللوم من الآخرين.	2.1566	1.04846	متوسط	٢

٣	إخفاء بعض الحقائق والوقائع المتعلقة بالعمل خوفاً من أن يلحق بي الضرر من قبل رؤسائي.	1.9880	1.23879	منخفض	٤
٤	أتجنب الإفصاح عن مقترحات لتحسين أوضاع العمل تجنباً للانتقاد من الآخرين.	1.9880	1.14764	منخفض	٥
٥	أفضل الصمت في كثير من الأحيان حفاظاً على مصلحتي الشخصية.	2.0602	1.10313	متوسط	٣
٦	أفضل عدم التحدث وطرح أفكار للتغيير تجنباً من تحمل المسؤولية.	1.9277	1.14013	منخفض	٦
<b>المتوسط الحسابي العام لصمت الدفاع والحماية</b>		2.0683	1.05219	متوسط	
<b>المحور الثالث: الصمت المؤيد اجتماعياً</b>					
١	أرفض الكشف عن معلومات وبيانات قد تضر بسمعة العمل.	2.4940	1.50225	متوسط	٢
٢	أتجنب التصريح بأية معلومات سرية تخص العمل بهدف تحقيق النفع.	2.5181	1.14624	متوسط	١
٣	أحتفظ بأي مقترحات لتطوير العمل قد تضر وتؤدي زملائي.	2.1446	1.22544	متوسط	٣
٤	أحتفظ بأي معلومات قد تؤثر على تعاوني مع زملائي.	1.9759	1.15270	منخفض	٥
٥	أقاوم الضغط من الآخرين لاسترجاعي في الكلام بهدف المحافظة على أسرار العمل.	2.0120	1.13706	متوسط	٤
<b>المتوسط الحسابي العام للصمت المؤيد اجتماعياً</b>		2.2289	1.12285	متوسط	
<b>المتوسط الحسابي العام لأبعاد الصمت التنظيمي</b>		2.1256	.93373	متوسط	

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

بلغ المتوسط العام لبعده الصمت المؤيد اجتماعياً (2.2289) بمستوي أهمية متوسط وقد اتفق المستقصين على عدم وجود رغبة لدى المستقصين في الادلاء بأي معلومات أو مقترحات والخوف الشديد من المسؤولية ، تلي ذلك بعد الصمت الخضوع والإذعان حيث حصل على (2.0795) كما يلاحظ أن الانحراف المعياري لبعض العبارات تعدت (١) مما يدل على تباين في آراء عينة الدراسة حول هذه العبارات، تلي ذلك بعد الصمت الدفاع والحماية وحصل على (2.0683) وتفسر الباحثة ذلك إلى تعدد صور الصمت التنظيمي في المستشفى التي ذكرها مجتمع البحث نظراً للخوف الشديد من تحمل أي مسؤولية تؤثر على فقدان مكانة وظيفية أو تقديم مقترحات تؤثر سلباً على المستشفى.

## ١٢. مناقشة نتائج صحة فروض البحث:

مناقشة نتائج التحليل واختبار الفروض اتساقاً مع أسئلة وأهداف وفروض البحث، فإنه يمكن تلخيص نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية في المحاور الرئيسية التالية:

١٢-١ اختبار صحة الفروض: لاختبار الفرضية الأولى قامت الباحثة باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لمحور التمر التنظيمي وأبعاد الصمت التنظيمي والدرجة الكلية لفرقاته وفيما يلي مصفوفة الارتباط.

جدول رقم (٥)

مصفوفة الارتباط بين الدرجة الكلية لمحور التمر التنظيمي والصمت التنظيمي

المتغير المستقل	المعاملات	المتغير التابع الصمت التنظيمي
التمر التنظيمي	معامل الارتباط	.547**
	مستوي الدلالة	.000
	حجم العينة	332

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول رقم (٥) أن قيم الاحتمال كانت أقل من مستوي الدلالة (٠,٠٥) أي أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التمر التنظيمي كمتغير مستقل والصمت التنظيمي كمتغير تابع ، وبلغ معامل الارتباط (\*547)، وتري الباحثة

أن التمر الذي يتعرض له الموظف يؤثر سلبا على سلوكه في الامتناع عن المشاركة في المنظمة، وكانت العلاقة دالة وقوية وطردية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة النجار ٢٠١٨.

٢-١٢ **ولاختبار الفرضية الثانية** وللتعرف على البعد الأكثر ارتباطا من أبعاد الصمت التنظيمي تم استخدام معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لأبعاد التمر التنظيمي وأبعاد الصمت التنظيمي كل على حدى وفيما يلي مصفوفة الارتباط.

جدول رقم (٦)

مصفوفة الارتباط بين الدرجة الكلية لمحور التمر التنظيمي وأبعاد الصمت التنظيمي منفردة

المتغير المستقل	البيان	صمت الخضوع	صمت الدفاع	الصمت الاجتماعي
الدرجة الكلية للتمر التنظيمي	R	.634**	.519**	.305**
	Sig	.000	.000	.000
	حجم العينة	332	332	332

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول أن قيم الاحتمال كانت أقل من مستوي الدلالة (٠,٠٥) أي أن معاملات الارتباط دالة إحصائيا ويتضح أن جميع معاملات الارتباط قوية وطردية، وكانت بالنسبة لصمت الخضوع كانت الأعلى في العلاقة حيث حصلت على (\*\*.634). تلتها صمت الدفاع وكانت (\*\*.519). وهذا يدل على الموظف نتيجة للتمر التنظيمي الذي يتعرض له يظهر في صورة الخضوع والخوف من فقد الوظيفة وعدم تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل.

٣-١٢ **ولاختبار الفرضية الثالثة:** تم استخدام تحليل الانحدار لحساب تأثير أبعاد التمر التنظيمي كمتغير مستقل والصمت التنظيمي كمتغير تابع في مستشفى ميت عمر العام ، والجدول التالي يبين نتائج معادلة الانحدار بينهما.

جدول رقم (٧)

معادلة انحدار التمر التنظيمي / الصمت التنظيمي

معامل التحديد	اختبار T		اختبار F		معادلة الانحدار			النموذج
	مستوي الدلالة	قيمة T	مستوي الدلالة	قيمة F	Beta	الخطأ المعياري	قيمة B	
.299	.000	9.856	.000 <sup>b</sup>	140.608		.104	1.020	الثابت
	.000	11.858			.547	.045	.529	التمر التنظيمي

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول أن العلاقة دالة إحصائيا وأن هناك أثر دال للتمر التنظيمي والصمت التنظيمي حيث بلغت قيم Sig أقل من مستوي الدلالة (٠,٠١) ، كما بلغت قيمة ف (140.608) بمستوي معنوية (0.000b) وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ، كما بلغت قيمة ت المحسوبة (11.858) بمستوي دلالة (0.000). وأن معامل التحديد (.299) تعني أن النموذج يستطيع تفسير التباين والتغيير في المتغير التابع بمقدار ٢٩,٩ % وقيمة أقل من مستوي الدلالة ٠,٠٥ وبناء على ذلك فإن هناك علاقة بين أبعاد التمر التنظيمي كمتغير مستقل والصمت التنظيمي كمتغير تابع ، وبناء على ذلك فإن معادلة الانحدار هي على النحو التالي: الصمت التنظيمي = 1.020 + 0.529 × التمر التنظيمي.

#### ٤-١٢ النتائج والتوصيات :

##### ١٢-٤-١ نتائج الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمر التنظيمي وأبعاد الصمت التنظيمي في مستشفى ميت عمر العام كدراسة حالة، كما أظهرت أن هناك أثر دال إحصائيا بين أبعاد التمر التنظيمي وأبعاد الصمت التنظيمي.

١٢-٤-٢ التوصيات في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها ومناقشة النتائج يمكن التوصل إليها:

آلية التنفيذ	التوصية
- تولي إدارة الموارد البشرية تحديد نوعية الدورات التي تخفف ضغوط العمل.	ضرورة وجود دورات تدريبية للمديرين لكيفية إدارة الذات والاصغاء ، إدارة الغضب أو العدوان ، التعامل مع الضغوطات والتفاعل مع المرؤوسين بأساليب أكثر إيجابية، وتوعيتهم للأثار السلبية للتنمر الإداري.
- تولي إدارة المستشفى وضع آليات التواصل الفعال بأساليب متنوعة.	حل النزاعات بطرق ديمقراطية تحقق الحوار والألفة والاحترام بين مجتمع العمل.
- تولي إدارة المستشفى وضع القواعد والأنظمة التي تحدد آليات العمل.	وجود أنظمة واضحة تحكم العلاقة بين المديرين والعاملين تضمن حقوقهم.
- تولي إدارة المستشفى نشر ثقافة تنظيمية تحفز علي الإبداع والقضاء علي الصراعات.	نشر برتوكول يوضح حالات التنمر المرتبط بالعمل والعقوبات المقابلة لها.
- تولي إدارة المستشفى نشر ثقافة تنظيمية تحفز علي الإبداع والقضاء علي الصراعات.	وضع خط ساخن للتعامل مع أي بلاغات للسخرية اللفظية.
- تولي إدارة المستشفى نشر ثقافة تنظيمية تحفز علي الإبداع والقضاء علي الصراعات.	توفير المناخ الملائم للحرية في التعبير.
- تولي إدارة المستشفى نشر ثقافة تنظيمية تحفز علي الإبداع والقضاء علي الصراعات.	وجود ثقافة تنظيمية إيجابية تحد من السلوك العدواني بين العاملين، وتشدذ الطاقات الذهنية والقدرات الإبداعية للموظفين لطرح الأفكار الجديدة وابتكار الحلول الإبداعية للمشكلات باستغلال الموارد المتاحة للمنظمة.
- تولي إدارة المستشفى نشر ثقافة تنظيمية تحفز علي الإبداع والقضاء علي الصراعات.	خلق بيئة اجتماعية مشتركة بين زملاء العمل للتقليل من حدة السخرية.
- تولي إدارة المستشفى نشر ثقافة تنظيمية تحفز علي الإبداع والقضاء علي الصراعات.	تحفيز كافة العاملين على طرح الأفكار الجديدة وتشجيعهم علي الإبداع والابتكار.
- تولي إدارة المستشفى نشر ثقافة تنظيمية تحفز علي الإبداع والقضاء علي الصراعات.	تبني مدونة سلوك واضحة يتم تطبيقها على المديرين والموظفين علي حد سواء.
- تولي إدارة المستشفى نشر ثقافة تنظيمية تحفز علي الإبداع والقضاء علي الصراعات.	تشجيع الموظفين علي الإبلاغ عن السلوكيات غير السوية من المشرفين.
- استخدام سياسات الباب المفتوح .	

## المراجع

### أولاً: مراجع باللغة العربية:

- أحمد، 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، ٣٢(٢). ص ٦١١-٦٧٦.
- الشوابكة، عرين عدنان. (٢٠١٩). " أثر سلوكيات التنمر في مكان العمل على دوران العمل الطوعي: المناخ التنظيمي متغير معدل- دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة بالعاصمة عمان. رسالة ماجستير - كلية الأعمال- جامعة الشرق الأوسط.
- القرني، صالح علي يعن الله. (٢٠١٥). محددات سلوك الصمت التنظيمي لدي أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية والديمقراطية. مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية ٢٢(٩٦)، ٢٩٧-٣٨٤.
- ريان، عادل ريان محمد علي، نادية أمين محمد عبد المنعم، مصطفى سيد خلف الله. (٢٠١٩). إدراك المرؤوسين للعدالة الإجرائية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية: دور سلوك الصمت التنظيمي في تلك العلاقة. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج ٣٣(١)، ٣٦٣-٣٨٩.
- المنديل، صيته منديل السلمي، رباب محمد الشماسي، أريج عبد الرحمن زكي، خديجة محمود. (٢٠١٨). السمات الشخصية وأثرها في تفشي ظاهرة التنمر في بيئة العمل: دراسة ميدانية على الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجده. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٢(٩)، ٦٨-٩٤.
- المنسي، محمود عبد العزيز. (٢٠٢١). توسيط الصمت التنظيمي في العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي والاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية"، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، ٥٨(١)، ٢٥٣-٢٩٥.
- مغار، عبد الوهاب. (٢٠١٥). التنمر الوظيفي: مقارنة نظرية. مجلة العلوم الإنسانية، ٤٣ع، ٥١١-٥٢١، مسترجع من [http:// search. Mandumah.com/record/785751](http://search.Mandumah.com/record/785751)
- النجار، حميدة محمد. (٢٠١٨). "تأثير الاشراف المسيء على الصمت التنظيمي بالتطبيق على العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية، مجلة كلية التجارة للبحوث التجارية، جامعة الإسكندرية، العدد الأول، يناير، مجلد (٥٥)، ١٢٤-١٥٨.
- عبد اللطيف، محمد محمود، الشوربجي، أميرة سالم عبد اللطيف. (٢٠٢١). العلاقة بين سلوكيات التنمر بأماكن العمل والاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على هيئة التمريض بالمستشفيات المصرية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، المجلد السابع، العدد الثاني عشر، الجزء الثاني، يوليو ٢٠٢١، ٧٢٢-٧٣٣.

محمد، سامية السيد محمود. (٢٠٢١). دور انتهاك العقد النفسي في العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل والصمت التنظيمي بمديرية الخدمات في محافظة الشرقية: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، المجلد ١٢، العدد ٣، ٥٩٩-٥٣٤.

### ثانياً: مراجع باللغة الإنجليزية:

- Acaray, A. and Akturan, A. (2015). The Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Silence Procedia-Social and Behavioral Sciences 207,472-482.
- Agarwal U.A. and Rai, A. (2019). Exploring Bullying Among Indian Managers: A grounded Theory Approach , Journal of Asia Business Studies, 13(4),588-611.
- Akcin, K., Erat, S., Alniacik.U.and Ciftcioglu,A.B.(2017),Effect Of Perceived Organizational Support On Organizational Silence and Task Performance: A Study on Academicians",Journal Of Global Strategic Management, Vol.11,No.1,PP.35-43.
- Akin,U. and Ulusoy,T.(2016).,"The Relationship Between Organizational Silence and Burnout among Academicians:a Research on Universities in Turkey ",International Journal Of Higher Education, Vol.5
- Anjum, A., Muazzam , A., Manzoor, F., Visvizi, A.,Pollock ,G.,& Nawaz. ,R.(2019).Measuring The Scale and Scope of Workplace Bullying: An Alternative Workplace Bulling Scale. In sustainability (Switzerland)Vol.11, Issue 17). <https://doi.org/10.3390/su11174634>.
- Ariza - Montes, A., Arjona – Fuentes, J.M., Radic , A., Han, H. and Law, R.(2020). Workplace Bullying and Presenteeism in The Cruise industry: Evaluating the Effect of Social Support. International Journal of Hospitality Management,94,1-9.
- Bastug, G., Pala, A., Yilmaz,T., Duyan,M. and Gunnel, I.(2016),"Organizational Silence in Sports Employees,Journal Of Education and Learning,Vol.5,No.4,PP.126-132.
- Beheshtifar, M., Borhani,H. and Moghadam, M.(2012).Destructive Role Of Employee Silence In Organizational Success International Journal Of Academic Research in Business and Social Sciences 2(11).275-282
- Chenji ,k. and sode,r.(2019)."Workplace Ostracism and Employee Creativity: Role Of Defensive Silence and Psychological Empowerment". Industrial and Commercial Training, Vol.51, No.6, PP.369-370.
- Cheong, jong one, "mediating effects of organizational silence between workplace bullying and organizational performance among nurses, "journal of digital convergence, Vol.19, No.1,2020.
- Daderman ,A.N. and Impola ,C.R.(2019).Workplace Bullies , Not Their Victims ,Score High on The Dark Trid and Extraversion, and Low On Agreeableness and Honesty – Humility. Heliy No. 5,1-9.
- Dussault , M. and Frenette , E.(2015) . Supervisors" Transformational Leadership and Bullying in The Workplace. Psychological Reports 117(3),724-733.
- Einarsen S. ,Hoel ,H. ,and Notelaes,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.
- Eriguc, G., Ozer,O. Turac,I.S. and Songur,C.(2014)"Organizational Silence Among Nurses: Study Of Structural Equation Modeling ",International Journal Of Business, Humanities and Technology,Vol.4, No.1,PP.150-162.
- Glabek , M., skogstad, A., and Einarsen ,S.(2016). Do the Bullies Survive? A Five- Year, Three-Wave Prospective Study of Indicators of Expulsion Inworking Life Among Perpetrators of Workplace Bullying. Industrial Health 54(1).68-73
- Glline (2017)."Interventions For Prevention Of Bulling In The Workplace",Doctoral Dissertation,Capella University.
- Hus, F.S., Liu, Y.A., &Tsaur, S.H. (2019). The Impact of Workplace Bullying on Hotel Employees "Well-Being: Do Organizational Justice and Friendship Matter? International Journal of Contemporary Hospitality Management.31. (4),1702-1719.



- Kim, K., Roh, E., Kim, Y., & Sprallss. (2011). Bullying in Korean Hotel Restaurant Kitchens: Why is Everybody Always Picking On Me ? Employee Relations: The International Journal, 43(1), 337-351
- Liu, A. A. (2020). Trainee Auditors' Perception of Ethical Climate and Workplace Bullying in Chinese Audit Firms. Asian Journal of Accounting Research, 5(1), 63-79.
- Moodley, T. (2018). Psychological Contract Breach, Affective Commitment and Employee Silence: The Moderating Role of Ethical Climate (doctoral dissertation, university of pretoria). available at: <http://hdi.handle.net/2263/68906>.
- Morrison, E. W. (2014). Employee Voice and Silence . Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. 1(1), 173-197.
- Pope, R. (2019). Organizational Silence in The Nhs: hear No, See No, Speak No. Journal Of Change Management, 19(1), 45-66.
- Rai, A, Agarwal. (2017). Exploring The Process Of Workplace Bullying in Indian Organizations : a grounded theory approach. South Asian Journal Of Business studies, Vol.(6), No.(3), 247-273.
- Safe Work Australia. (2011) Preventing and Responding to Workplace Bullying 7-8.
- Salin , D., Cowan, R., Adewumi, Oluwakemi Apospory ,E., Bochantin ,J., D Cruz ,P., Djurkovic ,N., Durniat, K., Escartin, J., Guo, J., Isik, I., Koeszegi, S., McCormack, D., Monserrat, S., Olivaslujan, M., & Zedlacher, E. (2020). Prevention of and Interventions in Workplace Bullying: A Global Study Of Human Resource Professionals Reflections on Preferred Action . The International Journal of Human Resource Management, 31(20), 2622-2644.
- Samnani ,K. Singh ,K. (2018). Workplace Bulling: Considering the Interaction Between individual and Work Environment. Journal of Business Ethics 1(3).
- Sidiropoulou , K., Drydakakis, N., Harvey, B., & Paraskev Opoulou ,A. (2019). Family Support, School – Age and Workplace Bullying for Lgb People. International Journal Of Manpower ., 5(1), 63-79.
- Srivastava, S., & Agarwal, S. (2020). Workplace Bullying and Intention to Leave: A moderated Mediation Model of Emotional Exhaustion and Supervisory Support. Employee Relations: The International Journal.
- Van dyne ,I, Ang, s., & Botero, I. (2003). "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as multidimensional constructs". journal of management studies, Vol. 40, PP. 1359-1392.
- Wech , B., Howard, J., & Autrey, P. (2020) . Workplace Bullying Model: A qualitative Study On Bullying in Hospitals. Employee Responsibilities and Rights Journal, 32(1), 73-96.
- Xu, Q. Zhao, Y. Xi, M. Li, F. (2020). "Abusive Supervision, High-Performance work systems, and subordinate silence". Personnel review.
- Yao, Z., Zhang, X., Luo, J., & Huang, H. (2020). Offense Is the Best Defense: The Impact of Workplace Bullying on Knowledge Hiding. Journal of Knowledge Management. 24(3), 1367-3270.

# **A study of the relationship between organizational bullying and organizational silence by applying it to the nursing staff at Mit Ghamr General Hospital in Dakahlia Governorate**

**Rania Mohamed Mahmoud Zeyada**

King Khalid University Saudi

[rania1972z@yahoo.com](mailto:rania1972z@yahoo.com)

## **Abstract**

*The goal of the research to learn about the role of organizational bullying in achieving the organizational silence by applying the nursing authority at Mit Ghamr Central Hospital in Dakahlia Governorate, and the researcher used the descriptive analytical approach, and the statistical analysis was used to enter and process the data obtained from the questionnaire list where a sample was chosen from (332 ) One of the most important results reached by the research is that there is a strong direct relationship with statistically significant between the dimensions of organizational bullying and the dimensions of organizational silence in the Mit Ghamr General Hospital as a case study, and it also showed that there is a statistically significant impact between the dimensions of organizational bullying and the dimensions of organizational silence, as it recommended the importance of the importance Publication of a protocol explaining the bullied cases associated with work and the corresponding penalties, setting a hotline to deal with any reports of verbal irony, the presence of a positive organizational culture that limits aggressive behavior among workers, the adoption of a clear behavior blog that is applied to managers and employees alike.*

## **Keywords**

*Organizational Bullying- Organizational Silence- Dimensions of Organizational Bullying- Dimensions of Organizational Silence*