



مجلة البحوث المالية والتجارية
المجلد (25) – العدد الثاني – إبريل 2024



الدور الوسيط للصمت التنظيمي في العلاقة بين ضغوط العمل ونية ترك العمل

دراسة تطبيقية على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط

**The Mediating Role of Organizational Silence in the
Relationship between Job Stresses and Turnover Intention an
applied study on employees in Service Directorates at
Damietta Governorate**

أ.م.د/ عبد الوهاب راغب الراعي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية الإدارة جامعة الدلتا للعلوم والتكنولوجيا

ووكيل معهد الدلتا العالي لنظم المعلومات الإدارية والمحاسبية

abdelwahab.alraie@yahoo.com

2024-2-15	تاريخ الإرسال
2024-3-4	تاريخ القبول
رابط المجلة: https://jsst.journals.ekb.eg/	



ملخص:

هدف هذا البحث إلى قياس تأثير ضغوط العمل على نية ترك العمل، وتحليل العلاقة بين ضغوط العمل ونية ترك العمل، من خلال الصمت التنظيمي كمتغير وسيط بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وجمع المعلومات النظرية من المصادر المكتبية، والبيانات من خلال استبانة وزعت على (380) مفردة من العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط، وبلغ عدد الصالح منها للتحليل الإحصائي (287) مفردة، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.26) وبرنامج (AMOS V.26) لتحليل البيانات واختبار فرضيات البحث، وقد توصل البحث إلى عدة نتائج، من أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل بأبعاده المختلفة وبين نية ترك العمل، فضلا عن أن دخول الصمت التنظيمي في العلاقة بين ضغوط العمل ونية ترك العمل أدى إلى زيادة تأثير ضغوط العمل، وأوصى البحث بمجموعة من التوصيات، أبرزها: وضع مجموعة من الآليات والنظم القانونية التي تساعد على حل مشاكل العاملين بصورة موضوعية تتسم بالشفافية والحيادية والسرعة في الإنجاز ترسيخاً لمبدأ عدالة الإجراءات، مما يحد من نية تركهم للعمل ويشعرهم بالأمن والاستقرار النفسي، وتحسين نظم الأجور والحوافز الممنوحة للعاملين بالمديريات لتشجيعهم على العمل والإنتاج وزيادة إحساسهم بالانتماء للعمل وزيادة ارتباطهم به لأنه يحقق لهم الرضا الوظيفي؛ لتناسب الجهد المبذول منهم لما يتقاضونه من أجور وحوافز.

الكلمات المفتاحية: ضغوط العمل – الصمت التنظيمي – نية ترك العمل.

Abstract:

This research aimed to measure the impact of Job Stresses on Turnover Intention and analyze the relationship between Job Stresses and Turnover Intention, through organizational silence as an intermediate variable in the directorates of services in Damietta Governorate and using the descriptive analytical approach, and the collection of theoretical information from office sources, and data through a questionnaire distributed to (380) individual employees in Service Directorates at Damietta Governorate, and the number of valid for statistical analysis (287) single, The statistical package for the social sciences (SPSS V.26) and the (AMOS V.26) program were used to analyze data and test research hypotheses, and the research reached several results, the most important of which is the existence of a statistically significant effect of work stress in its various dimensions and the intention to Turnover Intention In addition to the fact that the entry of organizational silence in the relationship between work pressure and to Turnover Intention to an increase in the impact of work pressure, and the research recommended a set of recommendations, most notably the development of a set of mechanisms and legal systems that help to solve the problems of workers in an objective manner characterized by transparency and impartiality speed in achievement, establishing the principle of fair procedures, which limits Turnover Intention and makes them feel safe and psychologically stable, Improving the wage systems and incentives granted to workers in the directorates to encourage them to work and produce, increase their sense of belonging to work and increase their attachment to it because it achieves job satisfaction for them to suit the effort exerted by them for the wages and incentives they receive.

Key words: Job S Stresses - Organizational silence - Turnover Intention.



– المقدمة:

تمثل عملية الاحتفاظ بالمواهب قضية رئيسية، حيث أصبحت الموارد البشرية ذات القدرات الخاصة مصدراً مهماً للميزة التنافسية بالمنظمات، وقد اجتذبت نية ترك الوظيفة اهتماماً كبيراً بين قادة الأعمال، حيث أدى نقص المهارات الذي أصبح واضحاً في جميع القطاعات إلى صعوبة الاحتفاظ بالموظفين ذوي المهارات الحقيقية، وتحسين الممارسات الإدارية والتنظيمية، وتحقيق كفاءة أكبر في إدارة الموظفين والاحتفاظ بالموظفين المؤهلين.

ولا شك أن ضغوط العمل التي تعرف بأنها " مجموعة من التأثيرات والتفاعلات التي يتعرض لها مدير المنظمة في مواقف معينة أثناء عمله وتفاعله ما بين ظروف العمل وشخصية المدير تدفعه إلى تغيير الأسلوب الذي يمارسه (شهاب، 2009)، لها تأثيرات كبيرة على استمرار وعدم استمرار العاملين في أداء وظائفهم.

وأوضحت العديد من الدراسات العلاقة بين ضغوط العمل وأثره على حدوث الصمت التنظيمي للعاملين، ويرى بعض المديرين أنه لا حاجة لانتقادات الموظفين للقرارات الإدارية التي تسبب ضغوط العمل على الموظفين، ولا يرحبون بالتعبير الصريح عن المشكلات التنظيمية، وبالتالي يخلقون مناخاً مناسباً لصمت الموظفين، وهناك عدة أسباب للصمت في المنظمات، مثل: تجنب المشكلات (Köse & Köse, 2019).

ومع ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون، مع وجود ممارسات الصمت التنظيمي، وعدم قدرة العاملين عن التعبير بأرائهم ووصول صوتهم للقيادة الإدارية يظهر معها نية ترك العمل لديهم، والتي تعني أن الموظفين يفكرون أو يخططون لمغادرة مؤسساتهم الحالية، وتمثل نية ترك العمل مشكلة في العديد من المنظمات ذات معدل الدوران المرتفع. وعادة ما يكون للقطاع الخاص معدل دوران أكبر من القطاع العام (Rizwan et al., 2014).

وبناءً على الاهتمام الذي يحظى به موضوع ضغوط العمل، والدور الذي يمكن أن يحققه كل من الصمت التنظيمي وضغوط العمل في زيادة مستوى نية ترك العمل، فإن البحث الحالي يسعى إلى بيان تأثير ضغوط العمل على نية ترك العمل، علاوة على الكشف عن تأثير الصمت التنظيمي في العلاقة بين ضغوط العمل ونية ترك العمل بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط.

أولاً- الإطار النظري والدراسات السابقة:

1. الإطار النظري:

أ- مفهوم ضغوط العمل:

تعود كلمة ضغوط (Stress) إلى الكلمة اللاتينية (Stringer) التي تعني يسحب بشدة، وتم استخدامها في القرن السابع عشر بمعنى الشدة أو المحنة، وفي القرنين الثامن والتاسع عشر بمعنى إكراه، قسر، وجهد قوي، وتوتر لدى الفرد أو لأعضاء الجسم أو قواه العقلية (Smith, 1991).

عرف (Jamal et al., 2000) ضغوط العمل بأنها ردود فعل الفرد تجاه ظروف العمل والناجئة عن مثيرات بيئية، وتنظيمية، ووظيفية، وفردية، والتي تمثل تهديدا له في حالة عدم تناسب قدراته معها، مما يعرضه لزيادة متطلبات العمل، وصعوبة تكيفه معها.

وعرفت ياركندي (2003) ضغوط العمل إجرائيا أنها "مواقف ومشكلات بيئية محددة تواجه مديرة المدرسة في مجال العمل والأسرة وتسبب لها المستوى المرتفع من الضغط الذي يؤدي إلى الشعور بالقلق والضيق، وقلة الراحة والاستقرار" وهي الدرجة التي تحصل عليها مديرة المدرسة في مقياس ضغوط العمل".

أما شهاب (2009) فعرف ضغوط العمل بأنها "مجموعة من التأثيرات والتفاعلات التي يتعرض لها مدير المنظمة في مواقف معينة أثناء عمله وتفاعله ما بين ظروف العمل، وشخصية المدير تدفعه إلى تغيير الأسلوب الذي يمارسه.

ب- أبعاد ضغوط العمل:

تم تحديد عدة أبعاد لضغوط العمل، اتفقت عليها العديد من الدراسات السابقة، وهي كالتالي:

- عبء العمل:

يرى جرينبرج وبارون أن عبء العمل هو تحميل الفرد بأعباء فوق طاقته وقد تكون زيادة الأعباء من الناحية الكمية، إذ يطلب من الفرد القيام بأعمال أكثر مما يستطيع إنجازه بالوقت المحدد، وقد تكون زيادة العبء بشكل نوعي، كأن يطلب من الفرد القيام بأعمال لا تتلاءم واستعداداته وقدراته



الخاصة (جرينبرج وبارون، 2004)، إذ يحدد عبء العمل مقدار الضغط الذي يؤثر بالعاملين نتيجة لعدم قدرتهم من إنجاز كامل المهام المحددة لهم (Coetzee & Villiers, 2010).

- صراع الدور:

يظهر صراع الدور في العمل حينما يقوم الفرد بأداء مهام كثيرة تتطلب سرعة كبيرة لإنجازها، ولا يشعر الفرد بدافع لإنجاز تلك المهام ولا يعتبرها جزءاً من مهام وظيفته، بالإضافة إلى أن تلك المهام تكون متشعبة ومتداخلة مع مهام أو أدوار أخرى يؤديها الفرد، مثلاً تتداخل عمل الفرد مع واجباته العائلية أو عدم تحقق اهتماماته الشخصية في تلك الوظيفة، وبالتالي يشعر الفرد بعدم الرغبة بعمله وبالضغوط الواقعة عليه، كذلك يظهر صراع الدور حينما يكون الفرد واقفاً تحت أكثر من قيادة، ويتلقى أوامر من أكثر من رئيس يطلبون منه القيام بوظائف متناقضة (عبد الباقي، 2003)

- غموض الدور:

يشير إلى عدم تأكد الفرد من طبيعة واختصاص العمل المناط به، ويعود ذلك إلى عدم تأكد الفرد من توقعات الآخرين عنه فيما يفترض أن يؤديه من واجبات، مما يؤدي إلى شعور الفرد بعدم سيطرته على عمله، مما يزيد من الشعور بالضغط النفسي (ماهر، 2008) ومن الممكن أن يؤدي أحد أو جميع العوامل الآتية إلى غموض الدور (أبو بكر، 2008)

ج- الصمت التنظيمي:

يرى (Knoll et al., 2019) أنّ الموظفين يميلون للصمت برغم تحفظهم على الظروف التنظيمية أو اختلافهم مع المشرفين أو الزملاء لأسباب عديدة، منها اعتقادهم أن التحدث بصورة علنية غير مجد، أو تجنباً للإحراج، أو تفادياً لأي مشكلات قد تحدث للآخرين أو للمنظمة. وقد يحدث صمت الموظفين نتيجة أن بعض المديرين لا يهتمون عادة بالمشكلات التي تصلهم من قبل الموظفين، اعتقاداً منهم أنه لا توجد أخبار جيدة من الموظفين؛ وأنهم يدركون كل ما يحدث داخل منظماتهم (Sholekar & Shoghi, 2017)، ويرى بعض المديرين أنه لا حاجة لانتقادات الموظفين للقرارات الإدارية، ولا يرحبون بالتعبير الصريح عن المشكلات التنظيمية، وبالتالي يخلقون مناخاً مناسباً لصمت الموظفين، وهناك عدة أسباب للصمت في المنظمات، مثل: تجنب المشكلات (Köse & Köse, 2019) والخوف من الاستبعاد، وانهايار العلاقات، وثقة الموظفين بمديريهم، كذلك يؤكد كل من (Broeng, 2018; Abied & Khalil, 2019; Alqarni, 2020) أن هناك عدة أسباب

أخرى لصمت الموظفين، من أبرزها الهيكل الهرمي، والقيادة السيئة، والثقافة التنظيمية الرديئة، والإشراف غير المناسب، وضعف علاقة الموظفين مع مشرفيهم، وقيم ومعتقدات الإدارة العليا، وعدم ثقة الموظفين بعضهم ببعض، وتعقد الإجراءات الإدارية، والاعتقاد بكفاءة الإدارة في التعامل مع قضايا المنظمة، والنظر في تكاليف وفوائد التحدث بصورة علنية، والخوف من التحدث إلى الرؤساء لإحساسهم بعدم جدوى التعبير عن الرأي.

د- أبعاد الصمت التنظيمي:

- صمت الاستسلام: وهو يشير إلى امتناع الموظفين من مشاركة أفكارهم واقتراحاتهم وآرائهم حول قضايا العمل؛ بسبب استسلامهم أو خضوعهم إلى الوضع القائم (Dyne et al., 2003; Sholekar & Shoghi, 2017) والموظفون الذين يختارون هذا النوع من الصمت يظهرون سلوكاً سلبياً داخل المنظمة، حيث يمتنعون بوعي وطواعية عن نشر أي معلومات أو أفكار تتعلق بالمنظمة (Köse & Köse, 2019)؛ اعتقاداً منهم بأن التعبير غير مجد، ولن يغير شيء في الواقع، وأنَّ الكلام عن المشكلات أو الإبلاغ عنها لن يحدث فرقاً، (Broeng, 2018; Abied & Khalil, 2019) وغير مطلوب أو مقدر من قبل المديرين لذلك يفضلون الصمت؛ لأنهم فقدوا الأمل في التغيير (Knoll et al., 2019)

- الصمت الدفاعي: وهو يشير إلى عدم تصريح الموظفين بآرائهم ومقترحاتهم وأفكارهم بسبب الخوف من الآثار السلبية نتيجة مشاركة المعلومات، أو رغبة في حماية الذات (Pinder & Harlos, 2001; Abied & Khalil, 2019)؛ إذ يقوم الموظفون بتحديد المخاطر المترتبة على ذلك ومن ثم يمتنعون عن التحدث خوفاً من ذلك، (Köse & Köse, 2019) حيث يعتقدون أنَّ الكلام خطير للغاية، وأنَّ الوضع لا يسمح بالتعبير عن آرائهم بحرية (Knoll et al., 2019).

- صمت الفرصة: ويطلق عليه الصمت الانتهازي، وهو ينشأ عندما يحجب الموظفون المعلومات عمداً من أجل الحصول على مزايا ومنافع لأنفسهم، أو في سبيل تجنب مهام إضافية، أو الحفاظ على السلطة (Broeng, 2018).

- الصمت الاجتماعي: وهو يشير إلى رفض الموظفين التصريح بآرائهم، ووجهات نظرهم وأفكارهم نحو القضايا والظروف التنظيمية؛ لتحقيق مكاسب سواء للمنظمة أو لزملاء العمل من باب التعاون والإيثار (Dyne et al., 2003; Sholekar & Shoghi, 2017; Köse & Köse 2019)



، وقد يكون للصمت الاجتماعي آثار إيجابية على العمليات الداخلية للمنظمة، ولكن قد يترتب على ذلك أضرار تمس أصحاب المصلحة الخارجية الذين لا يعلمون بأوجه القصور في المنتج أو السلوكيات التنظيمية غير الأخلاقية (Knoll et al., 2019).

هـ- مفهوم نية ترك العمل:

تعرف نية ترك العمل على أنها عملية يقوم بها الموظف لترك الوظيفة الحالية أو رغبته في الانفصال عن المنظمة (Alias et al., 2018) في حين يعرف (long et al., 2012) نية ترك العمل على أنها احتمالية ترك الموظف للوظيفة الحالية التي يقوم بها، وبالإضافة إلى ذلك يري (Hussain & Xian, 2019) أن نية ترك العمل تعني أن الموظفين يفكرون أو يخططون لمغادرة مؤسساتهم الحالية، وتمثل نية ترك العمل مشكلة في العديد من المنظمات ذات معدل الدوران المرتفع، وعادة ما يكون للقطاع الخاص معدل دوران أكبر من القطاع العام (Rizwan et al., 2014) كما أن النية لترك العمل هي ظاهرة تحدث عندما يكون هناك نظام غير مخطط له بشكل كاف ويتعارض مع دور الحياة العملية، ونقص الحافز، والترقية، والأداء، والتركيز في مكان العمل، وبالتالي إجبار الموظفين على ترك الوظيفة (Bhayo et al., 2017) فترتبط نية ترك العمل ارتباطا وثيقا بدوران العمل لأن سلوك دوران العمل الفعلي يعتمد على نية الموظفين لترك المنظمة، وبالتالي فإن نية ترك العمل هي المحدد الأكثر إلحاحا لسلوك دوران الموظفين الحقيقي، وبالتالي يجب أن تؤخذ نية ترك العمل على محمل الجد لأنها ستؤثر على الأداء التنظيمي وتقلل من كفاءة الإنتاجية (Yang & Wittenberg, 2016).

2- الدراسات السابقة:

أ- الدراسات التي تناولت ضغوط العمل:

سعت دراسة (Agarwal, 2015) إلى التعرف على أثر الضغوط على الرضا عن العمل والالتزام الوظيفي عند مهندسي البرمجيات في دلهي في الهند. وأكدت وجود علاقة وتأثير للضغوط على الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي، واختبرت دراسة (Amin et al., 2018) آثار ضغوط العمل على الالتزام التنظيمي بين رجال الإنقاذ في منطقة بيشاور في الهند، وأشارت إلى وجد علاقة سلبية بين الضغوط الوظيفية والالتزام التنظيمي. وأكدت دراسة (لظفي، 2019) بوجود علاقة ارتباط سلبية بين صراع الدور والالتزام التنظيمي، وعدم وجود علاقة ارتباطية بين عبء الدور والالتزام التنظيمي، وعدم وجود

علاقة ارتباطية بين ملائمة الدور والالتزام التنظيمي، وعدم وجود علاقة ارتباطية بين ظروف العمل والالتزام التنظيمي، وأوضحت دراسة (التجاني وآخرون، 2020) إلي أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مصادر ضغوط العمل والاستقرار الوظيفي لدى أفراد الحماية المدنية بولاية إيليزي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات ضغوط العمل بين أفراد الحماية المدنية تبعا للحالة الاجتماعية، الرتبة، الوظيفية، سنوات الخبرة، وأشارت دراسة (حيمر، 2020) أن ضغوط العمل تؤثر سلبا على الالتزام الوظيفي بأبعاده المختلفة، وتوصلت دراسة *Anggreyani et. al., 2020*) لوجود تأثير سلبي لضغوط العمل على الالتزام التنظيمي لعينة من العاملين بالفنادق في إندونيسيا، وأثبتت دراسة (Suriadnyana, 2020) أن ضغط العمل إيجابي ولكنه يؤثر بشكل ضئيل على الالتزام التنظيمي في تعاونية الخدمات المالية في دينباسار، وتوصلت دراسة (الصباغ وآخرون، 2020) إلى وجود تأثير معنوي مباشر للضغوط الوظيفية علي الالتزام التنظيمي، وتأثير معنوي مباشر للتوازن بين الحياة والعمل علي الالتزام التنظيمي، بالإضافة الي وجود تأثير معنوي غير مباشر للتوازن بين الحياة والعمل على العلاقة بين الضغوط الوظيفية والالتزام التنظيمي، وهدفت دراسة (عثامنة وآخرون، 2022) إلى التعرف على أثر ضغوط العمل على الالتزام الوظيفي في المستشفيات الجامعية في الأردن، وجاءت النتائج بوجود مستوى عال من ضغوط العمل التي تتعرض له الممرضات، ووجود مستوى مرتفع من الالتزام المستمر لدى الممرضات، ومستوى متوسط من الالتزام العاطفي والمعياري، ووجود أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على الالتزام الوظيفي لدى ممرضات المستشفيات الجامعية في الأردن، ورأت دراسة (أحمد، 2023) أن درجة وجود ظاهرة ضغوط العمل لدى القيادات الإدارية بجامعة سوهاج جاءت بدرجة متوسطة، ودرجة توافر عناصر الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية بجامعة سوهاج جاءت بدرجة متوسطة، وتوجد علاقة ارتباطية عكسية بين ضغوط العمل والإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية، وأكدت دراسة (درويش وآخرون، 2023) وجود علاقة ارتباطية بين ضغوط العمل وكل من الصراع التنظيمي، والاتصال الداخلي، ونمط السلوك الريادي، والرقابة، وتوصلت دراسة (عبد الصمد، 2023) إلي وجود أثر معنوي للذكاء العاطفي بأبعاده الخمسة في ضغوط العمل، كما أكدت دراسة (موسي، 2023) إلى وجود علاقة ارتباطية بين ضغوط العمل بأبعاده والانضباط الوظيفي لدى العاملين بهيئة النقل العام.



ب - الدراسات التي تناولت الصمت التنظيمي:

تشير نتائج دراسة (Elci et al., 2014) إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لسلوك الصمت التنظيمي على نية ترك الموظفين للعمل، كما أظهرت دراسة (Xu et al., 2015)، أن العاملين يلجأون إلى التزام الصمت في مكان العمل بسبب شعورهم بالإرهاق العاطفي نتيجة الإشراف المسيء، كما توصلت دراسة (Kiewitz et al., 2016) إلى وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين الإشراف المسيء كأحد أبعاد القيادة السامة وبين الصمت التنظيمي (الدفاعي) للعاملين، كما أشارت دراسة (Saqip & Arif, 2017) أن سلوكيات القيادة السامة تعزز صمت العاملين داخل المنظمات، وأكدت دراسة (Kwon, 2017) أن للصمت التنظيمي تأثيراً إيجابياً معنوياً على نية دوران الموظفين وكشفت دراسة (Ai-Hua & Yang, 2018) أن تصورات السياسة التنظيمية توسطت في العلاقة بين الإشراف التعسفي وصمت الموظف، وأن الإشراف التعسفي أظهر تأثيراً إيجابياً أقوى على تصورات السياسة التنظيمية، وأظهرت دراسة (Wang et al., 2018) أن نرجسية المشرف كان لها تأثير إيجابي كبير على صمت الموظف، وأكدت دراسة (Khakpour, 2019) أن الدور الوسيط للصمت التنظيمي في العلاقة بين القيادة المسمومة والإرهاق العاطفي كان إيجابياً ومعنوياً، وأكدت دراسة (Adeoye & Ayeni, 2020) أن صمت العاملين يحدث كنتيجة مباشرة للقيادة السامة، مما يؤدي بدوره لإنهاك العاملين عاطفياً، وانخفاض الأداء الوظيفي، ومن ثم انخفاض الأداء التنظيمي ككل، وأكدت دراسة (Mousa et al., 2020) على أن النرجسية للقائد والتي تمثل أحد أبعاد القيادة السامة مرتبطة بمستويات عالية من الصمت التنظيمي للعاملين عن مشاعرهم السلبية ورفضهم لمثل هذه السلوكيات من جانب القادة، وأظهرت دراسة (Wang et al., 2020) أن الإشراف التعسفي له علاقة إيجابية بصمت الموظف، علاوة على ذلك، أن صمت الموظف يؤدي إلى الارتباطات السلبية للإشراف التعسفي مع انخراط الموظفين في العمل ورضاهم الوظيفي، وأثبتت دراسة (Aboramadan et al., 2021) أن القيادة النرجسية تؤثر بشكل إيجابي على السخرية السلوكية بالإضافة إلى أن صمت الموظف والنميمة السلبية المتعلقة بالعمل لها تأثير وسيط كبير على هذه العلاقة، وقد أكدت دراسة (Jung et al., 2021) أن للصمت التنظيمي تأثيراً إيجابياً معنوياً على نية دوران الموظفين، وبالعكس مع ذلك تؤكد دراسة (Saeidipour et al., 2021) أن الصمت التنظيمي له تأثيرات ضعيفة وغير مباشرة على نية ترك العمل، وأظهرت دراسة (زقوت وآخرون، 2022)، أن الصمت التنظيمي ما هو إلا نتيجة حتمية لوجود القيادة السامة في المنظمة، وتم

التوصل إلى الأشكال والسلوكيات المتعددة الخاصة بالقيادة السامة، وتحديد مؤشرات لقياس القيادة السامة من قبل المرؤوسين ورؤساء العمل لتسهيل مهمة التعرف على وجودها، وأوضحت دراسة (أبو الذهب، 2024) وجود تأثير مباشر ومعنوي للقيادة السامة على كل من التنمر في مكان العمل والتهكم التنظيمي، كما تبين وجود تأثير مباشر لكل من التنمر في مكان العمل والتهكم التنظيمي على صمت العاملين.

ج- الدراسات التي تناولت نية ترك العمل:

توصلت دراسة (Ali & Jan, 2012) إلى وجود علاقة سلبية قوية بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية وبين النية لترك العمل، وكانت العلاقة بين العدالة التوزيعية وبين النية لترك العمل أقوى من العلاقة بين العدالة الإجرائية وبين النية لترك العمل، وأكدت دراسة (Elçi et al., 2014) وجود تأثير إيجابي لسلوكيات صمت الموظفين والمضايقة التنظيمية في نية الموظفين لترك العمل في شركات مختلفة النشاط بتركيا، وتوصلت دراسة (Song et al., 2016) إلى وجود دور وسيط تدخلي لسلوكيات الصمت التنظيمي صمت الاستسلام، والصمت الدفاعي في العلاقة بين إدراك الموظفين لأبعاد التسييس التنظيمي ونوايا ترك العمل، والالتزام التنظيمي بقطاع الطيران في كوريا الشمالية. بينما أوضحت دراسة (Yen, 2017) وجود علاقة إيجابية بين سلوكيات صمت الموظفين ونيتهم لترك العمل في المنظمات العامة والخاصة، في حين أكدت دراسة (Kwon, 2017) وجود تأثير إيجابي بين سلوكيات الصمت التنظيمي صمت الاستسلام، والصمت الدفاعي ونية الموظفين لترك العمل، وأظهرت نتائج دراسة (Kim & Kwon, 2017) أن الصمت التنظيمي (صمت الاستسلام، والصمت الدفاعي) يتوسط العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي السلوك السياسي العام، والخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، وتسييس المكافآت والترقيات ونوايا ترك العمل لدى الموظفين بقطاع الصناعات الغذائية في كوريا الشمالية. كما بينت دراسة (Woo & Lee, 2018) وجود علاقة إيجابية بين سلوكيات صمت الموظفين ونيتهم لترك العمل بالمستشفيات العامة في كوريا الجنوبية، كما أوضحت دراسة (Li, N et al., 2019) أن هناك تأثيراً سلبياً للرضا الوظيفي على نية ترك العمل لدى ممرضات الطوارئ في الصين، وأكدت دراسة (Song et al., 2020) التي أجريت على عينة من المستشفيات العامة في كوريا الجنوبية وجود تأثير إيجابي لسلوكيات صمت الموظفين (صمت الاستسلام، والصمت الدفاعي) على نيتهم لترك العمل. وأكدت دراسة (Zulfiqar ., 2020) et al وجود تأثير إيجابي بين سلوكيات صمت الموظفين (صمت الاستسلام، والصمت الدفاعي)



ونيتهم لترك العمل في عدد من المنظمات المختلفة النشيط في باكستان، وانتهت دراسة (Nazim et al., 2021) إلى أن الصمت التنظيمي له تأثير كبير على نوايا ترك العمل للموظفين في قطاعات مختلفة بباكستان، وأظهرت دراسة (Saleh, T. A et al., 2022) أن العلاقة بين القيادة الأخلاقية ونية ترك العمل يتوسطها مناخ أخلاقي من النوع الفردي، وأنها علاقة عكسية في قطاع المصارف بماليزيا، وأكدت دراسة (Tauqeer et al., 2022) أن عبء العمل الزائد، والرضا الوظيفي، ومشاركة الموظفين، والضغوط الوظيفية هي العوامل الرئيسية التي تنبئ بتسريع نوايا ترك العمل بين الموظفين، بما في ذلك المديرين وغير المديرين، الذين كانوا يعملون في البنوك الخاصة في السند، بباكستان.

وأكدت دراسة (Al Balushi, A. K et al., 2022) أن الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي والاستمراري والمعياري) تتوسط العلاقة بين النمو الوظيفي ونية ترك العمل، وتشير النتائج إلى أن النمو الوظيفي عنصر أساسي للغاية يحفز نية ترك العمل في القطاع العام في سلطنة عمان. وانتهت دراسة (Islam, M et al., 2022) إلى أن المشاركة الخضراء والأجور الخضراء والمكافأة تؤثر فقط على تقليل نية دوران العمل، في حين أن ممارسات GHRM الأخرى ليس لها تأثير مباشر على نية دوران جيل الألفية. ومن المثير للاهتمام أن هذه الدراسة لم تجد أي تأثير معتدل لبيئة العمل على العلاقة بين ممارسات GHRM ونية دوران العمل لدى العاملين في الفنادق في ماليزيا.

د-التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أن هذه الدراسات ساهمت في التركيز على مفاهيم ضغوط العمل والصمت التنظيمي ونية ترك العمل، والتعرف على أهميتها في تحديد سبل الحد من المشكلات التي تسبب كل منها في ضعف أداء الموارد البشرية ومواجهة أسباب القصور لديها والعمل على إزالة المعوقات التي تمنع الأداء المأمول للعاملين، وأوضحت تلك الدراسات أن ضغوط العمل تؤثر في نية ترك العمل لدى العاملين، كما ساهمت هذه الدراسات في تحديد المشكلة وتصميم أداة البحث وكذلك تحديد فروضه، كما تنوعت تلك الدراسات من حيث مقياس ضغوط العمل وأثرها على نية ترك العمل، وكذا استعراض مقاييس نية ترك العمل وأبعاده ودوره، الأمر الذي ينعكس أثره على محاولة الحد من نية ترك العمل لدى العاملين وتعزيز ولائهم لمنظمتهم، كما اختلفت تلك الدراسات

من حيث الهدف الخاص بكل دراسة، وبالتالي تنوع المنهج وفقاً لذلك، والذي يختلف عن هدف البحث الحالي، والذي يتمثل التعرف على الدور الوسيط للصمت التنظيمي في العلاقة بين ضغوط العمل ونية ترك العمل دراسة تطبيقية على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط، وبالإضافة إلى ذلك فقد ساهمت تلك الدراسات في تحديد المشكلة وتصميم أداة البحث وصياغة فروضه.

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في الجانب التطبيقي؛ لكونها من الأبحاث القليلة التي تبحث في توجيه المسؤولين بالجهة محل البحث إلى الدور الوسيط للصمت التنظيمي في العلاقة بين ضغوط العمل ونية ترك العمل لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط محل البحث - في حدود علم الباحث - وتسعي هذه الدراسة أن تقدم مجموعة من النتائج التي يمكن الاستفادة منها.

ثانياً - مشكلة البحث وتساؤلاته:

للقوف على مشكلة البحث قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية من خلال إعداد استبانة مبدئية لعينة عددها (37) مفردة في من العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط لاستطلاع آرائهم حول مستوى ممارسة متغيرات البحث الثلاث وهي ضغوط العمل، الصمت التنظيمي، نية ترك العمل، بالإضافة إلى تصميم أداة الدراسة والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على عينة الدراسة، وكذلك جمع بعض البيانات الخاصة بموضوع البحث، والإلمام بأكثر قدر ممكن من المعلومات الخاصة به، والتأكد من التصور العام للبحث، علماً بأنه لم يتم استبعاد العينة المبدئية من عينة الدراسة التي تم إجراء البحث عليها وذلك لعدم وجود مشكلات في الخصائص السيكومترية لصدق وثبات الاستبانة.

وقد تبين من خلال الدراسة الاستطلاعية عدة ظواهر هي:

1. يشعر العديد من العاملين بالعديد من الضغوط أثناء قيامهم بتأدية أعمالهم.
2. بعض العاملين أعربوا عن استيائهم من تعدد انتشار الضغوط التي يتعرضون لها في بيئة العمل التي يعملون بها، مما يجبرهم على التزامهم الصمت خوفاً على وظائفهم.
3. تلاحظ توسع ظاهرة نية ترك العمل لدى العاملين بمديريات الخدمات وشعورهم بالإجهاد النفسي والاستنزاف العاطفي والجسدي عند قيامهم بأداء أعمالهم المنوط لهم تنفيذها، وإحساسهم بالقسوة والشدة في التعامل.



4. ضعف إمام بعض العاملين بالمديريات محل التطبيق عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة الثلاث (ضغوط العمل – الصمت التنظيمي – نية ترك العمل)، من حيث مدى تأثير ضغوط العمل على كلا من الصمت التنظيمي ونية ترك العمل، ومدى وساطة الصمت التنظيمي في العلاقة بين ضغوط العمل ونية ترك العمل.

لذا جاء هذا البحث للتعرف على مدى إدراك العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط لذلك؛ نظراً للدور الذي تلعبه ضغوط العمل على كلاً من الصمت التنظيمي ونية ترك العمل، بالإضافة إلى التعرف على مدى تأثير الصمت التنظيمي بأبعاده المختلفة على نية ترك العمل، وهل يلعب الصمت التنظيمي دوراً وسيطاً في العلاقة بين ضغوط العمل ونية ترك العمل.

ولذا تتمثل مشكلة البحث في "التعرف على دور الصمت التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين ضغوط العمل ونية ترك العمل بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط".

ثالثاً – أهداف البحث:

يتمثل الهدف العام للبحث في قياس أثر ضغوط العمل على نية ترك العمل في ظل دخول الصمت التنظيمي كمتغير وسيط، وعلى وجه التحديد يهدف البحث إلى ما يلي:

1. الكشف عن نوع وقوة العلاقة بين ضغوط العمل، ونية ترك العمل.
2. الكشف عن نوع وقوة العلاقة بين ضغوط العمل، والصمت التنظيمي.
3. الكشف عن نوع وقوة العلاقة بين الصمت التنظيمي، ونية ترك العمل.
4. التعرف على دور الصمت التنظيمي في العلاقة بين ضغوط العمل ونية ترك العمل.
5. توضيح أهمية ضغوط العمل ودورها في زيادة نية ترك العمل.
6. الخروج بنتائج وتوصيات تساهم في الحد من نية ترك العمل بالجهة محل التطبيق.

رابعاً – أهمية البحث:

1. تتبثق الأهمية العلمية لهذا البحث من الآتي:

يساهم هذا البحث في أن يلقي الضوء على الدور الوسيط للصمت التنظيمي في العلاقة بين ضغوط العمل ونية ترك العمل، وأثر ذلك على زيادة مستوى نية ترك العمل بالمنظمات الإدارية بصفة عامة، بالإضافة إلى معالجة الفجوة البحثية التي تتمثل في ندرة الدراسات التي جمعت بين

متغيرات البحث - على حد علم الباحث - وهي الصمت التنظيمي وضغوط العمل ونية ترك العمل، بالإضافة إلى أن هذا البحث يعد امتداداً للدراسات التي تناولت ضغوط العمل بصفة عامة، ومحاولة متواضعة لإثراء الدراسات في مجال السلوك التنظيمي التي تعد من السلوكيات المهمة التي تؤثر على الموارد البشرية والضغوط التي يتعرضون لها داخل المنظمات الإدارية، ومما يجعلهم غير قادرين على حل المشكلات والمعوقات التي تتعرضون لها، مسبباً عدم الحد من نية ترك العمل، الأمر الذي ينعكس على أداء الأعمال التي يكلف بها هؤلاء العاملين مما يضعف إنتاجيتهم ويفقد المنظمة بشكل قوى القدرة على تحقيق أهدافها المخططة، وضعف مستوى خدماتها المقدمة للمواطنين.

2. الأهمية التطبيقية:

- أ- توجيه المسؤولين بالجهة محل البحث وبالمنظمات الإدارية بصفة عامة إلى أهمية أبعاد ضغوط العمل ودورها المهم في التأثير على نية ترك العمل بالمنظمات.
- ب- يعد هذا البحث مؤشراً مهماً يوضح العلاقة بين المتغيرات الثلاث (ضغوط العمل والصمت التنظيمي ونية ترك العمل) مما يساعد على زيادة الحد من آثار ضغوط العمل بالمنظمات بالإضافة على إبراز الدور الهام الذي تلعبه ضغوط العمل على زيادة مستوى نية ترك العمل.
- ج- العمل على توفير بيئة تسهم في زيادة إدراك العاملين لأبعاد نية ترك العمل ويساعد على الحد منها.
- د- تقديم بعض المقترحات التي من شأنها تخفيض نية ترك العمل بالجهة محل التطبيق.

خامساً- فروض البحث:

في ضوء مشكلة وأهداف البحث تم صياغة الفروض التالية:

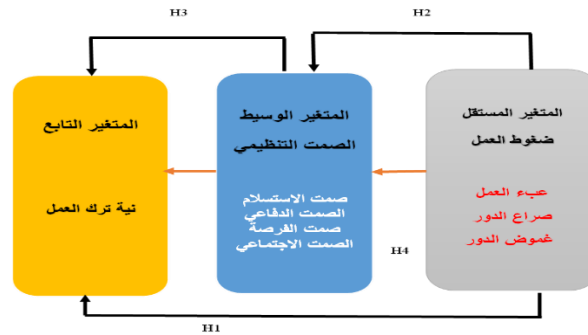
1. الفرض الأول: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل بأبعاده المختلفة (عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور) على نية ترك العمل بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط.



- الفرض الثاني: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل (عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور) على الصمت التنظيمي بأبعاده المختلفة (صمت الاستسلام، الصمت الدفاعي، صمت الفرصة، الصمت الاجتماعي) بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط.
- الفرض الثالث: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية الصمت التنظيمي بأبعاده المختلفة (صمت الاستسلام، الصمت الدفاعي، صمت الفرصة، الصمت الاجتماعي) على نية ترك العمل بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط.
- الفرض الرابع: يلعب الصمت التنظيمي دوراً وسيطاً في العلاقة بين ضغوط العمل بأبعاده المختلفة (صمت الاستسلام، الصمت الدفاعي، صمت الفرصة، الصمت الاجتماعي) ونية ترك العمل بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط.

سادساً- النموذج المقترح للبحث:

استناداً لفروض البحث وفي ضوء مراجعة الدراسات السابقة، تم تصميم النموذج المقترح للبحث والذي يحتوي على المتغيرات الثلاثة (ضغوط العمل - الصمت التنظيمي - نية ترك العمل) ويوضح الشكل التالي (1) نموذج العلاقة بين متغيرات البحث على المستوي العملي وعلى المستوي البحثي مستقبلاً.



شكل (1) الإطار المقترح للبحث

المصدر: من اعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة

سابعاً- حدود البحث:

- الحدود الزمنية: تم هذا البحث خلال عام 2023م.
- الحدود البشرية: يشمل العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط، وتم البحث في حدود البيانات التي أتاحت للباحث في الجهة محل التطبيق.

3. الحدود المكانية بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط.

4. الحدود العلمية: هي متغيرات البحث وتشمل ضغوط العمل، والصمت التنظيمي، ونية ترك العمل.

ثامناً - منهجية البحث:

تحقيقاً لأهداف البحث السابقة، ووصولاً لأفضل الأساليب والطرق للكشف عن تأثير ضغوط العمل على نية ترك العمل والدور الوسيط الذي يلعبه الصمت التنظيمي في العلاقة بين ضغوط العمل ونية ترك العمل بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط، فقد اعتمد الباحث في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة، فعلى صعيد المنهج الوصفي تم الرجوع إلى مختلف المصادر العلمية والمتمثلة في المراجع والدوريات والدراسات السابقة والتقارير والنشرات، وعلى الصعيد التحليلي، فقد تم جمع البيانات من خلال الاستبانة التي تم تطويرها وتحليلها بغرض استنتاج وتفسير العلاقة بين متغيرات البحث.

1. أداة القياس :

في ضوء فروض البحث ومتغيراته الثلاث، المستقل والوسيط والتابع، قام الباحث بتصميم استبانة شملت (50) عبارة، تم إعدادها وتوزيعها على عينة البحث بواسطة (Google Forms)، وقد جاء تنظيم الاستبانة مقسماً إلى ثلاثة أقسام كما يلي:

أ- القسم الأول: لقياس ضغوط العمل (المتغير المستقل) وتم قياسه باستخدام (19) عبارة موزعة على الأبعاد المختلفة لها وهي (عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور)، وتم قياسه بالاعتماد على المقياس الذي تم الاستبانة به في العديد من البحوث والدراسات (Spielberger & Vagg, 1999) (Li & Liu, 2000) (Chang, 2005) وأخيراً مقياس (Strahan, 2008).

ب- القسم الثاني: لقياس الصمت التنظيمي (المتغير الوسيط) وتم قياسه باستخدام (18) عبارة، موزعة على الأبعاد المختلفة لها (صمت الاستسلام، الصمت الدفاعي، صمت الفرصة، الصمت الاجتماعي) وتم قياس وصياغة فقرات الاستبانة استرشاداً بعدة دراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وهي (Knoll and Dick, 2013) (Coban and Sarikaya, 2016) (Sağlam, 2016) (البنوي، 2017).

ج- القسم الثالث: لقياس درجة تأثير نية ترك العمل (المتغير التابع) وتم قياسه باستخدام (3) عبارة، وتم قياسه مقياس استرشاداً بهذه الدراسات (Sheidaee et al., 2022)، (نور الدين، 2022)، وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي (Likert) في الاستبانة بحيث قسمت



إلى خمس معايير حسب نموذج ليكرت تتدرج من رقم (1) غير موافق بشدة، وحتى رقم (5) موافق بشدة.

2. مجتمع البحث:

تم إجراء هذه الدراسة على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط، حيث يتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط والبالغ عددهم (29314) مفردة وقت إجراء الدراسة في 2023، موزعين على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط.

3. عينة البحث:

قام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط قوامها 380 مفردة طبقاً لموقع Sample Size Calculator، وقد بلغ عدد الردود الصحيحة (287) بنسبة استجابة (76%) والجدول (1) يوضح توزيع مجتمع وعينة الدراسة:

جدول (1): توزيع مجتمع وعينة الدراسة

اسم المديرية	عدد العاملين	عدد المفردات العينة	الوزن النسبي	الاستجابة	نسبة الاستجابة
الطب البيطري	390	5	1.33%	3	60%
الثقافة	166	3	0.57%	1	33.33%
الزراعة	504	7	1.72%	5	71.43%
التموين والتجارة الداخلية	389	5	1.33%	3	60%
التنظيم والإدارة	77	2	0.26%	1	50%
التضامن الاجتماعي	633	8	2.16%	6	75%
الإصلاح الزراعي	110	2	0.38%	1	50%
الطرق والنقل	118	2	0.40%	2	100%
التربية والتعليم	23725	302	80.93%	238	78.81%
الصحة	2217	29	7.56%	18	62.07%
الإسكان	89	2	0.3%	1	50%
الري	211	4	0.72%	2	50%
الشباب والرياضة	685	9	2.34%	6	66.67%
الاجمالي	29314	380	100%	287	75.53%

المصدر: إعداد الباحث من خلال ما أتيج له من بيانات من بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط

تاسعاً – الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

لقد تمت معالجة البيانات باستخدام البرنامج حزمة البرنامج الإحصائي (SPSS V.26) وبرنامج (AMOS V.26) بهدف اختبار فروض البحث، وذلك بالطرق الإحصائية التالية:

1. اختبار ألفا كرونباخ لاختبار ثبات متغيرات البحث.
2. التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد البحث لكل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري.
3. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) دراسة العلاقة بين متغيرات البحث المستقل والوسيط والتابع.
4. أسلوب تحليل المسار Path analysis للتحقق من وجود تأثير للصمت التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين المتغير المستقل (ضغوط العمل) والمتغير التابع (نية ترك العمل).

عاشراً- نتائج البحث:

1. اختبار صدق وثبات المقياس:

استخدم الباحث اختبار ألفا كرونباخ لاختبار ثبات مقاييس المتغيرات، وتوضح بيانات الجدول (2) قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي للاستبيان وذلك كما يلي:

جدول (2): قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي للاستبيان

أبعاد المتغير المستقل	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي	أبعاد المتغير الوسيط	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي	معامل الصدق الذاتي
عبء العمل	0.818	0.890	صمت الاستسلام	0.815	0.905	0.911
صراع الدور	0.812	0.917	الصمت الدفاعي	0.834	0.913	
غموض الدور	0.823	0.922	صمت الفرصة	0.847	0.907	
			الصمت الاجتماعي	0.828	0.921	

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS .

ويتضح من الجدول (2) ما يلي:

أ- فيما يخص مقياس المتغير المستقل (ضغوط العمل)، اتضح أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد قد تجاوزت 0.70 وتراوح ما بين (0.812-0.823) وهذا ما يشير إلى وجود درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.

ب- وبالنسبة لمقياس (الصمت التنظيمي) والذي يمثل المتغير الوسيط، اتضح أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد قد تجاوزت 0.70 وتراوح ما بين (0.815-0.847)، وهذا ما يشير إلى وجود درجة مرتفعة من الاعتمادية على المقياس.



ج- وبالنسبة لمقياس المتغير التابع (نية ترك العمل) فقد تخطت قيمة معامل ألفا كرونباخ لهذا المتغير 0.70 وهي القيمة الأدنى لقبول واعتماد ثبات المقياس، حيث تراوحت قيم معامل الثبات (0.878) وهو ما يوضح وجود درجة مرتفعة من الاعتمادية على المقياس.

د- وفي ضوء ذلك، يتضح أن جميع المقاييس المستخدمة لقياس متغيرات البحث تحظى بصدق وثبات مرتفع.

2. التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد البحث:

يحتوي البحث على ثلاث متغيرات وهي ضغوط العمل والتي تمثل المتغير المستقل ويتضمن أربعة أبعاد (عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور)، المتغير الوسيط الصمت التنظيمي ويتضمن ثلاثة أبعاد (صمت الاستسلام، الصمت الدفاعي، صمت الفرصة، الصمت الاجتماعي) وإلى جانب نية ترك العمل يمثل المتغير التابع، ويمكن عرض نتائج التحليل الوصفي لهذه المتغيرات كما في الجدول (3) وذلك كما يلي:

جدول (3): التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد البحث (ن = 287)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير التابع	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد المتغير الوسيط	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد المتغير المستقل			
0.956	3.77	نية ترك العمل (الكلية)	0.918	3.40	صمت الاستسلام	0.831	3.55	عبء العمل			
						0.817	3.43	صراع الدور			
			0.927	3.32	الصمت الدفاعي	0.878	3.47	صمت الفرصة	غموض الدور		
										0.911	3.24
										0.818	3.51
0.989	3.44	الصمت التنظيمي (الكلية)	0.891	3.45	ضغوط العمل (الكلية)						

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS .

ويتضح من الجدول (3) ما يلي:

حصلت أبعاد ضغوط العمل وسط حسابي تراوح ما بين (3.43 - 3.55)، حيث حصل (صراع الدور) على القيمة الأدنى للوسط الحسابي والتي بلغت (3.43)، في حين حصل (عبء العمل) على القيمة الأعلى للوسط الحسابي بلغت قيمته (3.55) وهو ما يشير أن توافر أبعاد ضغوط العمل بين العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط.

كما سجلت أبعاد الصمت التنظيمي وسط حسابي تراوح ما بين (3.24 - 3.51)، حيث حصل (صمت الفرصة) على القيمة الأدنى للوسط الحسابي والتي بلغت (3.24)، في حين حصل (صمت الاستسلام)

على القيمة الأعلى للوسط الحسابي بلغت قيمته (3.51) وهو ما يشير أن توافر أبعاد الصمت التنظيمي بين بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط.

وأيضاً سجلت متغير نية ترك العمل على متوسط بلغ (3.77)، وهو ما يشير إلى توافر متغير نية ترك العمل بين العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط بدرجة فوق المتوسط.

3. اختبار فروض البحث ومناقشة نتائجه:

أ- اختبار صحة أو عدم صحة الفرض الأول من البحث:

يناقش الفرض الأول: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل بأبعاده المختلفة (عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور) على نية ترك العمل بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط.

جدول (4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لضغوط العمل (المتغير المستقل) على أبعاد نية ترك العمل (المتغير التابع)

F (Sig)	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	Sig	T	Beta	B	المتغير التابع	المتغير المستقل
1143.117	0.718	0.844	0.000	14.331	0.727	1.117	نية ترك العمل	عبء العمل
			0.000	16.341	0.745	1.514		صراع الدور
			0.000	12.355	0.787	1.231		غموض الدور

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي.

لاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، ويعرض الجدول (4) تقديرات نموذج الانحدار المتعدد، وباستعراض بيانات الجدول يتضح ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل (عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور) على نية ترك العمل، كما يتضح معنوية نموذج الانحدار المقدر من خلال قيمة (F) (1143.117)، وقيمة (Sig=0.000) بالإضافة إلى معنوية معاملات الانحدار ومعنوية الحد الثابت من خلال قيم (T) وقيم (Sig) عند مستوى معنوية (0.05).

- وجود ارتباط طردي قوي بين ضغوط العمل (المتغير المستقل) وبين نية ترك العمل (المتغير التابع) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R=0.844) وبمستوى دلالة (0.000) ومعنوي عند مستوى معنوية (0.05).



– بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.718)، وهي قيمة دالة إحصائياً وتعني أن عمليات المتغير المستقل (ضغوط العمل) مجتمعة تفسر حوالي (71.8%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (نية ترك العمل) وأن النسبة المتبقية تفسرها متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي.

– إشارة معاملات الانحدار موجبة، مما يدل على وجود علاقة طردية بين ضغوط العمل وبين نية ترك العمل، فكلما زادت ضغوط العمل كلما أدى ذلك إلى زيادة نية ترك العمل.

– وجود أثر لجميع أبعاد ضغوط العمل (عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور)، على زيادة نية ترك العمل حيث يظهر جدول المعاملات أن قيم (B) بلغت (0.727) (0.745) (0.787)، على التوالي وبمستوى دلالة (0.000) عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على معنوية جميع العمليات.

مما سبق يتضح صحة الفرض الأول: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل بأبعاده المختلفة (عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور) على نية ترك العمل بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط.

ب- اختبار صحة أو عدم صحة الفرض الثاني من البحث:

يناقش الفرض الثاني " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل (عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور) على الصمت التنظيمي بأبعاده المختلفة (صمت الاستسلام، الصمت الدفاعي، صمت الفرصة، الصمت الاجتماعي) بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط.

جدول (5): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لضغوط العمل

(المتغير المستقل) على أبعاد الصمت التنظيمي (المتغير الوسيط)

F (Sig)	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	Sig	T	Beta	B	المتغير الوسيط	المتغير المستقل
1289.354	0.765	0.880	0.000	16.707	0.827	1.113	الصمت التنظيمي	عبء العمل
			0.000	11.871	0.881	1.231		صراع الدور
			0.000	16.301	0.898	1.319		غموض الدور

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي

لاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، ويعرض الجدول (5) تقديرات نموذج الانحدار المتعدد، وباستعراض بيانات الجدول يتضح ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة احصائية لضغوط العمل (عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور)، على الصمت التنظيمي بأبعاده المختلفة (صمت الاستسلام، الصمت الدفاعي، صمت الفرصة، الصمت الاجتماعي)، كما يتضح معنوية نموذج الانحدار المقدر من خلال قيمة (F) (1289.354)، وقيمة (Sig=0.000) بالإضافة إلى لمعنوية معاملات الانحدار ومعنوية الحد الثابت من خلال قيم (T) وقيم (Sig) عند مستوى معنوية (0.05).
- وجود ارتباط طردي قوي بين ضغوط العمل (المتغير المستقل) وبين الصمت التنظيمي (المتغير الوسيط) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R= 0.880) وبمستوى دلالة (0.000) ومعنوي عند مستوى معنوية (0.05).
- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.765)، وهي قيمة دالة احصائياً وتعني أن عمليات المتغير المستقل (ضغوط العمل) مجتمعة تفسر حوالي (76.5%) من التغيرات التي تحدث في الصمت التنظيمي (المتغير الوسيط) وأن النسبة المتبقية تفسرها متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي.
- إشارة معاملات الانحدار موجبة، مما يدل على وجود علاقة طردية بين ضغوط العمل والصمت التنظيمي، فكلما زادت ضغوط العمل، كلما أدى ذلك إلى زيادة في الصمت التنظيمي.
- وجود أثر لجميع أبعاد ضغوط العمل (عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور) على تفعيل ممارسات الصمت التنظيمي، حيث يظهر جدول المعاملات أن قيم (B) بلغت (0.801) (0.827) (0.833)، (0.881)، (0.898) على التوالي وبمستوى دلالة (0.000) عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على معنوية جميع العمليات.
- مما سبق يتضح صحة الفرض الثاني " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل (عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور) على الصمت التنظيمي بأبعاده المختلفة (صمت الاستسلام، الصمت الدفاعي، صمت الفرصة، الصمت الاجتماعي) بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط".



ج- اختبار صحة أو عدم صحة الفرض الثالث من البحث:

يناقش الفرض الثالث "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية الصمت التنظيمي بأبعاده المختلفة (صمت الاستسلام، الصمت الدفاعي، صمت الفرصة، الصمت الاجتماعي) على نية ترك العمل بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط".

جدول (6): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للصمت التنظيمي (المتغير الوسيط)

على نية ترك العمل (المتغير التابع)

F (Sig)	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	Sig	T	Beta	B	المتغير التابع	المتغير الوسيط
1098.212	0.758	0.770	0.000	12.675	0.801	1.321	نية ترك العمل	صمت الاستسلام
			0.000	15.301	0.823	1.411		الصمت الدفاعي
			0.000	14.389	0.818	1.523		صمت الفرصة
			0.000	11.703	0.841	1.765		الصمت

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي.

لاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، ويعرض الجدول (6) تقديرات نموذج الانحدار المتعدد، وباستعراض بيانات الجدول يتضح ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للصمت التنظيمي بأبعاده المختلفة (صمت الاستسلام، الصمت الدفاعي، صمت الفرصة، الصمت الاجتماعي) على نية ترك العمل، كما يتضح معنوية نموذج الانحدار المقدر من خلال قيمة (F) (1098.212)، وقيمة (Sig=0.000) بالإضافة إلى معنوية معاملات الانحدار ومعنوية الحد الثابت من خلال قيم (T) وقيم (Sig) عند مستوى معنوية (0.05).

- وجود ارتباط طردي قوي بين الصمت التنظيمي (المتغير الوسيط) وبين نية ترك العمل (المتغير التابع) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R= 0.770) وبمستوى دلالة (0.000) ومعنوي عند مستوى معنوية (0.05).

- بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.758)، وهي قيمة دالة إحصائياً وتعني أن عمليات المتغير الوسيط (الصمت التنظيمي) مجتمعة تفسر حوالي (75.8%) من التغيرات التي تحدث في نية

ترك العمل (المتغير التابع) وأن النسبة المتبقية تفسرها متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي.

- إشارة معاملات الانحدار موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية بين الصمت التنظيمي ونية ترك العمل، فكلما زاد الصمت التنظيمي، كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى نية ترك العمل.

- وجود أثر لجميع أبعاد الصمت التنظيمي (صمت الاستسلام، الصمت الدفاعي، صمت الفرصة، الصمت الاجتماعي) على نية ترك العمل، حيث يظهر جدول المعاملات أن قيم (B) بلغت (0.801)، (0.823)، (0.818)، (0.841)، على التوالي وبمستوى دلالة (0.000) عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على معنوية جميع العمليات.

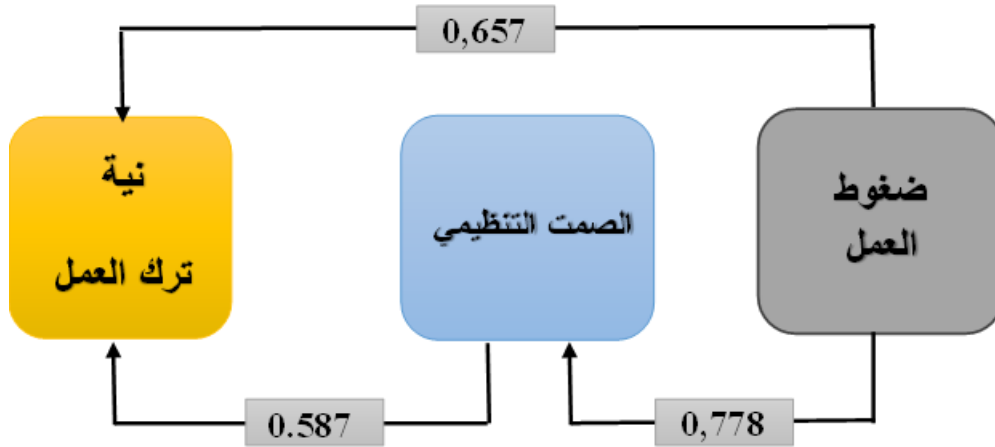
مما سبق يتضح صحة الفرض الثالث: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية الصمت التنظيمي بأبعاده المختلفة (صمت الاستسلام، الصمت الدفاعي، صمت الفرصة، الصمت الاجتماعي) على نية ترك العمل بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط".

د- اختبار صحة أو عدم صحة الفرض الرابع من البحث:

- يناقش الفرض الرابع "يلعب الصمت التنظيمي دوراً وسيطاً في العلاقة بين ضغوط العمل بأبعاده المختلفة (صمت الاستسلام، الصمت الدفاعي، صمت الفرصة، الصمت الاجتماعي) ونية ترك العمل بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط".

- ولكي تتحقق الوساطة لابد من وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل (ضغوط العمل) على المتغير التابع (نية ترك العمل)، وكذلك وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل (ضغوط العمل) على المتغير الوسيط (الصمت التنظيمي)، وأيضاً وجود تأثير معنوي للمتغير الوسيط (الصمت التنظيمي) على المتغير التابع (نية ترك العمل)، وكذلك عند دخول المتغير الوسيط في النموذج فإن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع قد يتلاشى أو يقترب بصورة كبيرة من الصفر ويصبح التأثير غير دال إحصائياً ويسمى توسطاً كاملاً، أو ينخفض التأثير ويكون دال إحصائياً ويسمى في هذه الحالة توسطاً جزئياً.

- وقد تم استخدام أسلوب تحليل المسار (Path analysis) للتحقق من وجود تأثير للصمت التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين ضغوط العمل (المتغير المستقل) ونية ترك العمل (المتغير التابع) من خلال الاستعانة ببرنامج (Amos V.26) للتعرف على التأثير المباشر وغير المباشر لمتغيرات الدراسة، ويوضح الشكل التالي (2) نتائج تحليل المسار لمتغيرات البحث.



شكل (2) نموذج تحليل المسار لبيان الدور الوسيط للصمت التنظيمي في العلاقة بين ضغوط العمل ونية ترك العمل

جدول (7): نموذج تحليل المسار لبيان الدور الوسيط للصمت التنظيمي في العلاقة بين ضغوط العمل ونية ترك العمل

مؤشرات جودة النموذج				المعنوية P- Value	الخطأ المعياري	قيمة معامل المسار	المسارات المتغيرات	
RMSE A	Chi Square	CFI مؤشر الملاءمة المقارن	GFI مؤشر الملاءمة					
0.000	0.000	0.859	0.967	***	0.564	0.778	←	ضغوط العمل الصمت التنظيمي
				***	0.549	0.587	←	الصمت التنظيمي نية ترك العمل
				***	0.539	0.657	←	ضغوط العمل نية ترك العمل (الأثر المباشر)
0.455							←	ضغوط العمل نية ترك العمل (الأثر غير المباشر)

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول (7) وجود تأثير إيجابي مباشر موجب للمتغير المستقل (ضغوط العمل) على المتغير الوسيط (الصمت التنظيمي)، حيث أظهر تحليل المسار أن قيمة معامل التأثير المباشر بلغت (0.778)، كذلك يتضح من الجدول ذاته أن قيمة مستوى المعنوية دالة احصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وهو ما يعني أن زيادة وحدة واحدة من المتغير المستقل ضغوط العمل تؤدي إلى زيادة قدرها (77.8 %) في المتغير الوسيط (الصمت التنظيمي).

كذلك تشير النتائج إلى وجود تأثير إيجابي مباشر للمتغير الوسيط (الصمت التنظيمي) على المتغير التابع (نية ترك العمل)، حيث أظهر تحليل المسار أن قيمة معامل التأثير المباشر بلغت (0.587)، كما يتضح من الجدول ذاته أن قيمة مستوى المعنوية دالة احصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وهو ما يعني أن زيادة وحدة واحدة من المتغير الوسيط (الصمت التنظيمي) تؤدي إلى زيادة قدرها (58.7 %) في المتغير التابع (نية ترك العمل).

كما تظهر بيانات الجدول وجود تأثير إيجابي مباشر للمتغير المستقل (ضغوط العمل) على المتغير التابع (نية ترك العمل)، حيث أظهر تحليل المسار أن قيمة معامل التأثير المباشر بلغت (0.657)، كما يتضح من الجدول ذاته أن قيمة مستوى المعنوية دالة احصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وهو ما يعني أن زيادة وحدة واحدة من المتغير المستقل (ضغوط العمل) تؤدي إلى زيادة قدرها (65.7 %) في المتغير التابع (نية ترك العمل).

كما أشارت نتائج تحليل المسار وجود تأثير غير مباشر للمتغير المستقل (ضغوط العمل) على المتغير التابع (نية ترك العمل) بلغ (0.455) وهي قيمة جيدة وتعني أن الصمت التنظيمي له دور كمتغير وسيط في العلاقة بين المتغير المستقل (ضغوط العمل) والمتغير التابع (نية ترك العمل) وبالتالي هناك تأثير غير مباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع في وجود المتغير الوسيط بنسبة (45.5 %) في اتجاه موجب، وهذا يشير إلى إيجابية وجود المتغير الوسيط حيث ساهم في زيادة معامل التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

و للتعرف على وساطة المتغير الوسيط (الصمت التنظيمي) هل هي وساطة كلية أم جزئية يتم إتباع المراحل التي حددها (Baron & Kenny, 1986)

- قياس تأثير المتغير المستقل (ضغوط العمل) على المتغير التابع (نية ترك العمل).
- قياس تأثير المتغير المستقل (ضغوط العمل) على المتغير الوسيط (الصمت التنظيمي).
- قياس تأثير المتغير الوسيط (الصمت التنظيمي) على المتغير التابع (نية ترك العمل).



- قياس تأثير المتغير الوسيط (الصمت التنظيمي) على المتغير التابع (نية ترك العمل) في وجود المتغير المستقل (ضغوط العمل).

ويتضح من الجدول (7) ما يلي:

- تؤثر ضغوط العمل إيجابياً على نية ترك العمل ($B=0.657, P\leq 0.05$).
- تؤثر ضغوط العمل إيجابياً على الصمت التنظيمي ($B=0.778, P\leq 0.05$).
- يؤثر الصمت التنظيمي إيجابياً على نية ترك العمل ($B=0.587, P\leq 0.05$).
- يؤثر الصمت التنظيمي على نية ترك العمل في وجود المتغير المستقل ضغوط العمل ($B=0.455, P\leq 0.05$).

ونلاحظ أن قيمة معامل المسار (B) فيما يتعلق بتأثير ضغوط العمل على نية ترك العمل قد انخفضت من (0.657) إلى (0.455) على الرغم من معنوية التأثير في الحالتين، مما يعني أن الصمت التنظيمي تتوسط جزئياً العلاقة بين ضغوط العمل ونية ترك العمل، حيث تتحقق الوساطة الجزئية عندما يكون التأثير غير المباشر (0.455) أقرب من الصفر بالمقارنة بالتأثير المباشر (0.657).

كما يتضح من بيانات الجدول أيضاً أن مؤشر ملاءمة جودة النموذج (GFI) قد بلغت (0.967) وهي نسبة تقترب من (1.00) ومن المعلوم أنه كلما اقتربت النسبة من الواحد الصحيح، كلما زادت جودة النموذج وهو الأمر الذي يدل على ملاءمة النموذج، كما يتضح أيضاً من الجدول أن مؤشر المواءمة المقارن (CFI) قد بلغ (0.859) وهي نسبة أيضاً تقترب من (1.00) مما يدل ويؤكد على جودة النموذج.

ومما سبق يتضح صحة الفرض الرابع الذي ينص على "يلعب الصمت التنظيمي دوراً وسيطاً في العلاقة بين ضغوط العمل بأبعاده المختلفة (صمت الاستسلام، الصمت الدفاعي، صمت الفرصة، الصمت الاجتماعي) ونية ترك العمل بمديرية الخدمات بمحافظة دمياط".

وأيضاً سجلت متغير نية ترك العمل على متوسط بلغ (3.77)، وهو ما يشير إلى توافر متغير نية ترك العمل بين العاملين بمديرية الخدمات بمحافظة دمياط بدرجة فوق المتوسط.

حادي عشر: مناقشة النتائج والتوصيات:

1. مناقشة النتائج وتفسيرها:

أ- بصفة عامة يوجد ارتفاع في مستوى ضغوط العمل، حيث كشفت النتائج عن أن المتوسط الحسابي العام لضغوط العمل وفقاً لآراء مفردات عينة الدراسة بلغ (3.45) وهو أعلى من المتوسط العام للمقياس (3) درجة، وبالنظر إلى قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد ضغوط العمل، يتبين عدم وجود تفاوت في آراء مفردات العينة، وأن جميع تلك الأبعاد تتوافر بقدر مرتفع، عدا (صراع الدور) التي جاءت في مستوى متوسط، وقد تراوح المتوسط الحسابي لها بين (3.43) و (3.55).

ب- بصفة عامة يوجد ارتفاع في مستوى الصمت التنظيمي، حيث كشفت النتائج عن أن المتوسط الحسابي العام للصمت التنظيمي وفقاً لآراء مفردات عينة الدراسة بلغ (3.44) وهو أعلى من المتوسط العام للمقياس (3) درجة، وبالنظر إلى قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد الصمت التنظيمي، يتبين عدم وجود تفاوت في آراء مفردات العينة، وأن جميع تلك الأبعاد تتوافر بقدر مرتفع عدا (صمت الفرصة) التي جاءت في مستوى متوسط وقد تراوح المتوسط الحسابي لها بين (3.24) و (3.51).

ج- بصفة عامة يوجد ارتفاع في مستوى نية ترك العمل، حيث كشفت النتائج عن أن المتوسط الحسابي العام للسمعة التنظيمية وفقاً لآراء مفردات عينة الدراسة بلغ (3.77) وهو أعلى من المتوسط العام للمقياس (3) درجة، وبالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي لمتغير نية ترك العمل، يتبين عدم وجود تفاوت في آراء مفردات العينة وجاءت في مستوى مرتفع وقد بلغ (3.77).

د- وجود تأثير معنوي لأبعاد ضغوط العمل (عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور) على نية ترك العمل بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.718) وهو ما يعني أن المتغير المستقل (ضغوط العمل) يفسر حوالي (71.8%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (نية ترك العمل)، وكذلك وجود علاقة ارتباط طردي قوي بين ضغوط العمل ونية ترك العمل، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.844$) وبمستوى دلالة (0.000) ومعنوي عند مستوى معنوية (0.05) وهو ما يؤكد معنوية العلاقة، وهو ما يتفق مع دراسة (Blaauw et al., 2013; (Kima et al., 2020) S.V. Mxenge et al., 2015; (الدوس، 2013) (تجاني، 2022) والتي توصلت إلى وجود تأثير معنوي لضغوط العمل على نية ترك العمل، وأن توافر أبعاد ضغوط العمل داخل مديريات الخدمات بدمياط يساعد على بشكل متكامل على الاتجاه نحو نية ترك العمل ويتم التخفيف من حدة تلك الضغوط عن طريق العمل على تحسين ظروف العمل داخل المديريات مثل



التهوية، النظافة، الأدوات، فترات الراحة، وتوزيع العمل بين العاملين لتخفيف حدة ضغوط العمل التي يواجهها العاملين وتحسين مستوى المناخ والبيئة المحيطة وهو ما توصلت إليه نتائج الدراسة الحالية التي تدعم التركيز على الحد من ضغوط العمل بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط.

هـ- وجود تأثير معنوي لأبعاد ضغوط العمل (عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور)، على الصمت التنظيمي بأبعاده المختلفة (صمت الاستسلام، الصمت الدفاعي، صمت الفرصة، الصمت الاجتماعي) بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.765) وهو ما يعني أن المتغير المستقل (ضغوط العمل) يفسر حوالي (76.5%) من التغيرات التي تحدث في المتغير الوسيط (الصمت التنظيمي)، وكذلك وجود علاقة ارتباط طردي قوي بين ضغوط العمل والصمت التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.880$) وبمستوى دلالة (0.000) ومعنوي عند مستوى معنوية (0.05) وهو ما يؤكد معنوية العلاقة، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة كل من (Chung et 2020; Kim et al., 2020) (al., 2107; Choi, عبد الله، 2022)، والتي توصلت إلى وجود تأثير ضغوط العمل على الصمت التنظيمي، وأن توافر أبعاد ضغوط العمل يؤدي إلى زيادة مستوى الصمت التنظيمي للعاملين وللمد من ذلك يتعين على مديري المديريات فتح قنوات اتصال مع العاملين والترحيب بهم في أي وقت، لسماع مقترحاتهم، وتفعيل التغذية العكسية لحل جميع المشاكل التي تواجههم والعمل على الرد عليها وذلك عن طريق اسخام قنوات اتصال إلكترونية تسهила لتحقيق ذلك بصورة فعالة، وهو ما توصلت إليه نتائج الدراسة الحالية، التي تدعم التركيز على الحد من سلوكيات الصمت التنظيمي لدى بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط.

و- وجود تأثير معنوي لأبعاد الصمت التنظيمي (صمت الاستسلام، الصمت الدفاعي، صمت الفرصة، الصمت الاجتماعي) على نية ترك العمل بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.758) وهو ما يعني أن المتغير الوسيط (الصمت التنظيمي) يفسر حوالي (75.8%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (نية ترك العمل)، وكذلك وجود علاقة ارتباط طردي قوي بين الصمت التنظيمي ونية ترك العمل، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.770$) وبمستوى دلالة (0.000) ومعنوي عند مستوى معنوية (0.05) وهو ما يؤكد معنوية العلاقة، ونخلص منها إلى وجود تأثير للصمت التنظيمي على نية ترك العمل، وهو ما يتفق مع نتائج العديد من الدراسات السابقة في هذا الصدد ومنها دراسات كلا من (نور الدين وآخرون، 2022)، (Yirik et al., 2012; Bagheri et al., 2012; Cetin et al., 2013; Elçi et al., 2014; Kwon, 2017; Jung et al., 2021)، وأن توافر أبعاد الصمت التنظيمي يؤدي إلى زيادة مستوى نية ترك العمل وللمد من ذلك

عن طريق يجب على الإدارة العليا بالمديريات إحساس العاملين بدورهم داخل المديريات والاعتراف بما يقدمونه من أعمال وإنجازات تساهم في تحقيق أهداف المديريات المستهدفة والتأكيد على أهميتهم في تحقيق تلك الأهداف والخطط الموضوعة، الأمر الذي ينعكس أثره على تقليل نية ترك العمل للجهة محل التطبيق هو ما توصلت إليه نتائج الدراسة الحالية، التي تدعم على الحد من مستوى نية ترك العمل داخل بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط.

ز- التأثير الإيجابي للصمت التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين ضغوط العمل بأبعادها المختلفة (عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور) ونية ترك العمل بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط، حيث أشارت النتائج إلى وجود تأثير غير مباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع في وجود المتغير الوسيط بنسبة (45.5%) في اتجاه موجب، وهذا يشير إلى إيجابية وجود المتغير الوسيط، حيث ساهم في زيادة معامل التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتتماشى تلك الدراسة مع المراحل التي حددها (Baron & Kenny, 1986)، كما أنه تبين أن الصمت التنظيمي يتوسط العلاقة بين ضغوط العمل ونية ترك العمل جزئياً، حيث إن قيمة معامل المسار (B) فيما يتعلق بتأثير ضغوط العمل على نية ترك العمل قد انخفضت من (0.657) في حالة التأثير المباشر إلى (0.455) على الرغم من معنوية التأثير في الحالتين، مما يعني أن الصمت التنظيمي يتوسط جزئياً العلاقة بين ضغوط العمل ونية ترك العمل، حيث تتحقق الوساطة الجزئية عندما يكون التأثير غير المباشر (0.455) أقرب من الصفر بالمقارنة بالتأثير المباشر (0.657)، ويفسر ذلك بأن توافر أبعاد الصمت التنظيمي بشكل مرتفع داخل المديريات محل الدراسة يزيد من حجم ضغوط العمل بكافة أبعاده التي تؤدي إلى ارتفاع مستوى نية ترك العمل لدى العاملين ويتم الحد من ذلك عن طريق وضع مجموعة من الآليات والنظم القانونية التي تساعد على حل مشاكل العاملين بصورة موضوعية تتسم بالشفافية والحيادية السرعة في الإنجاز رسيخاً مبدأ عدالة الاجراءات مما يحد من نية تركهم للعمل ويشعرهم بالأمن والاستقرار النفسي، مع تحسين نظم الأجور والحوافز الممنوحة للعاملين بالمديريات لتشجيعهم على العمل والإنتاج وزيادة احساسهم بالانتماء للعمل وزيادة ارتباطهم به لأنه يحقق لهم الرضا الوظيفي لتناسب الجهد المبذول منهم لما يتقاضونه من أجور وحوافز، وهو ما يتفق مع ما توصلت له نتائج الدراسة الحالية.



2. التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، والاطلاع على نتائج عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وما قدم من اقتراحات في ذلك الصدد، يهدف هذا الجزء إلى طرح مجموعة من التوصيات بما ينسجم مع ما تقدم من استنتاجات، وفيما يلي عرض لأهم هذه التوصيات:

أ- العمل على استقطاب أفضل العناصر من العاملين ومنحهم فرص الترقى والتقدم نحو تحسين المسار الوظيفي لديهم بمنحهم المزيد من الصلاحيات والمقابل المادي المجزي.

ب- الاهتمام بالجوانب الإنسانية للعاملين عن طريق تنظيم مجموعة من المناسبات التي تعقد لتكريم المتميزين منهم، وتقديم الرعاية الاجتماعية من رحلات، ووسائل ترفيه للعاملين وأسرتهم.

ج- العمل على تحسين ظروف العمل داخل المديرية مثل التهوية، النظافة، الأدوات، فترات الراحة، توزيع العمل بين العاملين لتخفيف حدة ضغوط العمل التي يوجهها العاملين وتحسين مستوى المناخ والبيئة المحيطة بالعمل داخل المديرية محل التطبيق.

د- وضع وتصميم مجموعة من اللوائح والتعليمات التي تسيّر العمل ويكون بها وضوح للسلطة والمسئولية وعدم تداخل الصلاحيات التي تكون لدى العاملين بالمديرية لتحسين المناخ التنظيمي وإزالة المسببات التي تؤدي لمشاكل العمل مما يكون له الأثر المباشر على تخفيف ضغوط العمل.

هـ- إعلان مجموعة القواعد والنظم الخاصة بالمسار الوظيفي للعاملين ونظم الترقية لكي يتمكن العاملين بالشعور بالثقة في إتمام تلك العمليات بصورة شفافة، مما يشعرهم بالأمان الوظيفي والرضا الوظيفي.

و- وضع مجموعة من الآليات والنظم القانونية التي تساعد على حل مشاكل العاملين بصورة موضوعية تتسم بالشفافية والحيادية والسرعة في الإنجاز ترسيخاً لمبدأ عدالة الإجراءات، مما يحد من نية تركهم للعمل ويشعرهم بالأمن والاستقرار النفسي.

ز- تحسين نظم الأجور والحوافز الممنوحة للعاملين بالمديرية لتشجيعهم على العمل والإنتاج وزيادة إحساسهم بالانتماء للعمل وزيادة ارتباطهم به لأنه يحقق لهم الرضا الوظيفي لتناسب الجهد المبذول منهم لما يتقاضونه من أجور وحوافز.

ح- يجب على الرئيس الأعلى للمديرية وهو المحافظ التوجيه نحو منح العاملين المزيد من الصّحيات والتفويض لزيادة تمكينهم داخل العمل، والتوجيه نحو منحهم التدريبات اللازمة لتحسين مهارات التواصل وزيادة التفاعل بين الإدارات وبعضها بالمديرية.

ط- يتعين على مديري المديرية فتح قنوات اتصال مع العاملين والترحيب بهم في أي وقت، لسماع مقترحاتهم، وتفعيل التغذية العكسية لحل جميع المشاكل التي تواجههم والعمل على الرد عليها وذلك عن طريق استخدام قنوات اتصال إلكترونية تسهила لتحقيق ذلك بصورة فعالة.

ي- يجب على الإدارة العليا بالمديرية إحساس العاملين بدورهم داخل المديرية والاعتراف بما يقدمونه من أعمال وإنجازات تسهم في تحقيق أهداف المديرية المستهدفة والتأكيد على أهميتهم في تحقيق تلك الأهداف والخطط.

ك- يتعين على السلطات الإدارية داخل المديرية محاولة تخفيض مستويات الصمت التنظيمي بالمديرية، وذلك من خلال خلق الشعور بالثقة والأمان الوظيفي للعاملين، وذلك عن طريق السماع لآرائهم ووجهات نظرهم والرد عليها بردود فعل هادئة وليست عنيفة حتى لا يخاف العاملين من طرح آرائهم.

ل- تغيير أسلوب القيادة من السيطرة والسلطوية إلى القيادة الديمقراطية التي تسمح بالتغذية الراجعة والعلاقات التصاعدية للعاملين والتأكيد على الرغبة في سماعهم ووصول صوتهم للإدارة العليا.

ثاني عشر- مقترحات مستقبلية:

يقترح الباحث الدراسات المستقبلية التالية:

1. تأثير الأنماط القيادية كمتغير وسيط في العلاقة بين ضغوط العمل، ونية ترك العمل.
2. دراسة متغيرات أخرى من الممكن أن تؤثر على نية ترك العمل مثل: الدعم التنظيمي، والمناخ التنظيمي، والقيم التنظيمية، بالجهة محل التطبيق.
3. تأثير الصمت التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية.
4. أثر نية ترك العمل على الأداء التنظيمي بالجهة محل التطبيق.



المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أحمد، هناء، (2023)، ضغوط العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية بجامعة سوهاج، مجلة سوهاج لشباب الباحثين، (1)3، 272 – 287.

أبو الدهب، محمد صبحي أحمد، (2024). أثر القيادة السامة على صمت العاملين: الدور الوسيط للتمر في مكان العمل والتهكم التنظيمي دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، مج 44، ع4، 3-32.

أبو بكر، مصطفى محمود، (2008)، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.

الدوس، غادة مساعد ساحل، (2013)، ضغوط العمل وعلاقتها بالميل نحو التقاعد المبكر لدى معلمات المرحلة الثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

بدودة، مخلص، (2018)، أثر ضغوط العمل على نية تركه: دراسة حاله على المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات بتقوت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة.

تجاني، منصور، إبراهيم، بيض القول، (2022)، الضغط المهني وعلاقته بنية ترك العمل لدى الأطباء العاملين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية. مجلة دراسات اقتصادية مج 16 ع 3، 614 – 625

جرينبرج، جيرالد، بارون، روبرت (2004)، "ادارة السلوك في المنظمات"، دار المريخ للنشر الرياض - المملكة العربية السعودية، تعريب رفاعي، محمد رفاعي، بسيوني، إسماعيل علي.

درويش، عمرو السيد، أحمد، طارق محمود، مخايل، تقي غيطي (2023)، إدارة ضغوط العمل لدى العاملين بالإرشاد الزراعي في بعض محافظات مصر، مجلة الجمعية العلمية للإرشاد الزراعي، 100-117.

زقوت، تمارا محمد محمود، رفاعي، ممدوح عبد العزيز، وفرج الله، احمد موسي احمد، (2022). القيادة السامة كنهج يؤدي الي الصمت التنظيمي في بيئة العمل: دراسة مفاهيمية، مجلة الدراسات الاستراتيجية لكوارث وإدارة الفرص، المانيا، (13)، 101-135.

شهاب، شهرزاد، (2009)، ضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية في مركز محافظة نينوى، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، العراق، 16(8).

عبد الله، محمد حمزة أمين، (2022)، ضغوط العمل والصمت التنظيمي: دراسة ميدانية، مجلة الدراسات الإنسانية والأدبية، 27(1)، 667-727.

عبد الصمد، خديجة يحيى، (2023)، أثر الذكاء العاطفي في ضغوط العمل لدى هيئة التمريض بمستشفيات جامعة الأزهر، المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة، 53 (2) ، 351 - 402.

عبد الباقي، صالح، (2003)، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.

نور الدين، عمرو أحمد أحمد، شلبي، سهى عبد المنعم محمد، الحريري، بسمة محمد إدريس (2022)، تأثير النبذ في مكان العمل على نية ترك العمل: الدور الوسيط للصمت التنظيمي وسلوك إخفاء المعرفة: دراسة ميدانية في منظمات الملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة العامة ببورسعيد، مجلة البحوث المالية والتجارية، 4ع، 190 - 234

ماهر، أحمد، (2008)، "كيفية التعامل مع وإدارة ضغوط العمل"، الدار الجامعية - الإسكندرية. ياركندي، هانم بنت حامد. (2003). ضغوط العمل وعلاقتها بالقيادة التربوية ووجهة الضبط لدى مديرات المدارس بمحافظة جدة. رسالة ماجستير منشورة، مجلة رسالة الخليج العربي الكويت، (89)، 1-40.

موسى، مجدي محمد إبراهيم (2023)، العلاقة بين ضغوط العمل وانضباط السلوك الوظيفي دراسة ميدانية على هيئة النقل العام، مجلة العلوم الإدارية والسياسية، 1(1)، 1-77. ثانيا: المراجع الاجنبية:

Abied, E. L. A., & Khalil, H. M. A. 2019. The impact of Organizational silence on Job Burnout: Applied study on doctors and nursing staff at Ain Shams University Hospitals. The Scientific Journal of Business and Environmental Studies, 10(1),69-104.

Aboramadan M.; Turkmenoglu, M. A.; Dahleez, K. A. & Cicek, B. (2021). Narcissistic Leadership and Behavioral Cynicism in the Hotel Industry: The Role of Employee Silence and Negative Workplace Gossip-Ing, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 33(2):428-447.



- Adeoye, S. O., Ayeni, O. U. E. P. D., & Egbuta, O. U. (2020). Toxic Leadership and Organizational Silence: An Appraisal of Selected Faith-Based Organizations in Ogun State, Nigeria. *Human Resource Management*.
- Ai- Hua, H. & Yang, L. (2018). Abusive Supervision and Employee Silence: The Mediating Effect of Perceptions of Organizational Politics and the Moderating Effect of LMX, *Journal of Global Business Insights*, 3(1):19-37.
- Al-Dubai SA, & Rampal KG. 2010. Prevalence and associated factors of burnout among doctors in Yemen. *J Occup Health*, 52(1):58– 65.
- Alias, N. E., Rohmanan, N. H., Ismail, S., Koe, W. L., & Othman, R. (2018). Factors influencing turnover intention in a Malaysian manufacturing company. *International Conference on Economics, Business and Economic Education 2018 (ICE-BEES 2018)*, KnE Social Sciences, 771-787.
- Alqarni, S. A. Y. 2020. How school climate predicts teacher's organizational silence. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 12(1), 12-27.
- Bagheri, G., Zarei, R., & Aeen, M. N. (2012). Organizational silence (basic concepts and its development factors). *Ideal Type of management*, 1(1), 47-58.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Bhayo, A. R., Shah, N., & Chachar, A. A. (2017). The impact of interpersonal conflict and job stress on employee's turnover intention. *International Research Journal of Arts & Humanities (IRJAH)*, 45(45). 149-159.
- Blaauw, D., Ditlopo, P., Maseko, F., Chirwa, M., Mwisongo, A., Bidwell, P., ... & Normand, C. (2013). Comparing the job satisfaction and intention to

- leave of different categories of health workers in Tanzania, Malawi, and South Africa. *Global health action*, 6(1), 19287.
- Broeng, S. (2018). Action research on employee silence. *Management Revue*, 29(4), 432-448.
- Çetin, C., Karabay, M. E., & Özcan, D. E. ve Taşkıran, E. (2013). The Effect of Personality Traits on Organizational Silence: A Research On Service Industry. In 6th International Conference on Service Management, Oxford Brookes University, Cyprus.
- 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.
- 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.
- Coetzee, M. & Villiers, M., (2010), " Sources of job stress, work engagement and career orientations of employees in a South African financial institution ", *South African Business Review*, Vol. 14, No. 1.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. 2003. Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.
- Elçi, M., Karabay, M. E., Alpkın, L., & Şener, I. (2014). The mediating role of mobbing on the relationship between organizational silence and turnover intention. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1298-1309.
- Elçi, M., Karabay, M. E., Alpkın, L., & Şener, İ. (2014). The mediating role of mobbing on the relationship between organizational silence and turnover intention. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1298-1309.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.



-
- Hussain, S., & Xian, S. H. (2019). Factors affecting employees' turnover intention in construction companies in Klang, Selangor. *FGIC 2nd Conference on Governance and Integrity 2019, KnE Social Sciences*, 108-131.
- Jamal, M., & Baba, V. V. (2000). Job stress and burnout among Canadian managers and nurses: an empirical examination. *Canadian journal of public health*, 91(6), 454
- Jung, M. G., Sohn, T. Y., & Choe, H. (2021). The Effect of Organizational Culture and Organizational Silence on Turnover Intention of Members of A Small and Medium-sized Hospital in The Metropolitan Area. *Korea Journal of Hospital Management*, 26(2), 43-55.
- Jung, M. G., Sohn, T. Y., & Choe, H. (2021). The Effect of Organizational Culture and Organizational Silence on Turnover Intention of Members of A Small and Medium-sized Hospital in The Metropolitan Area. *Korea Journal of Hospital Management*, 26(2), 43-55.
- Khakpour, K. A. (2019). Relationship between Toxic Leadership and Emotional Exhaustion: Mediating Role of Unethical Behavior Based on Organizational Silence, *Quarterly Social Psychology Research*, 9(34):103-118.
- Kiewitz, C., Restubog, S. L., Shoss, M. K., Garcia, P. R., & Tang, R. L. (2016). Suffering in Silence: Investigating the Role of Fear in the Relationship Between Abusive Supervision and Defensive Silence, *Journal of Applied Psychology*, 101: 731– 742.
- Kim, J., Shin, Y., Tsukayama, E., & Park, D. (2020). Stress mindset predicts job turnover among preschool teachers. *Journal of School Psychology*, 78, 13-22.
- Knoll, M., Hall, R. J., & Weigelt, O. 2019. A longitudinal study of the relationships between four differentially motivated forms of employee silence and burnout. *Journal of occupational health psychology*, 24(5), 572-5781.

- Köse, A., &Köse, F. 2019. An Analysis of Teachers' Perception of Organizational Silence in Terms of Various Demographic Variables. *Universal Journal of Educational Research*, 7(2), 307-317.
- Kwon, H. G. (2017). A study on the structural relationship between authentic leadership, trust in superiors, organizational silence, turnover intention, and counterproductive work behaviors. *Journal of the Korea Industrial Information Systems Research*, 22(4) 131-147.
- Kwon, H. G. (2017). A study on the structural relationship between authentic leadership, trust in superiors, organizational silence, turnover intention, and counterproductive work behaviors. *Journal of the Korea Industrial Information Systems Research*, 22(4), 131-147.
- Long, C. S., Perumal, P., & Ajagbe, A. M. (2012). The impact of human resource management practices on employees' turnover intention: A conceptual model. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 4(2), 629-641.
- Mousa, M., Abdelgaffar, H., Aboramadan, M. & Chaouali, W. C. (2020). Narcissistic Leadership, Employee Silence, and Organizational Cynicism: A Study of Physicians in Egyptian Public Hospitals. *International Journal of Public Administration*,1–10.
- Pinder, C. C., &Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in personnel and human resources management*, 20, 331-370.
- Rizwan, M., & Mukhtar, A. (2014). Preceding to employee satisfaction and turnover intention. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(3), 87.
- S.V. Mxenge, M.DY. WILI, (2015), Organisational Stress and empl work intention to Quit amongst administrative personnel at the university of Fort hare international journal of Research In social sciences, eastern cape, south africa,vol4.



- Saqib, A., & Arif, M. (2017). Employee Silence as a Mediator in the Relationship between Toxic Leadership Behavior and Organizational Performance. *Journal of Managerial Sciences*, 11.
- 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*.
- 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*. doi.org/10(1), 113-142.
- Smith, Mike. 1991 ". Analyzing organizational behavior". London. Macmillan
- Wang C. C.; Hsieh H. H. & Wang Y. D., (2020). Abusive Supervision and Employee Engagement and Satisfaction: The Mediating Role of Employee Silence, *Personnel Review*, 49(9): 1845-1858.
- Wang, H. Q.; Zhang, G. I.; Ding, Z. H. & Cheng, Z. H. (2018). How Supervisor Narcissism Contributes to Employee Silence: Roles of Negative Anticipations and Leader-Member Exchange, *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 46 (4): 653-666.
- Xu, A. J.; Loi R. & Lam, L. W. (2015). The Bad Boss Takes it all: How Abusive Supervision and Leader-Member Exchange Interact to Influence Employee Silence, *The Leadership Quarterly*, 26(5): 763-774.
- Yang, J., & Wittenberg, P. (2016). Perceived work-related factors and turnover intention. *Journal of Business Administration*, 1-69.
- Yirik, Ş., Yilmaz, Y., Demirel, O. N., Yilmaz, Y., Akgün, A., & Kinay, H. (2012, May). Analysis of the hotel personnel's conceptions of organizational justice, organizational silence, mobbing, organizational commitment in terms of demographic variables. In 3rd International Symposium on Sustainable Development (pp. 82-94).
- Nazim, M., Zeb, N., Maqbool, A., Nadeem, A. H., Ghazanfar, S., Sharif, M. S., & Javed, M. A. 2021. Predicting Organizational Silence and Employee

Turnover Intentions. *Psychology and Education Journal*, 58(1), 6602-6617. available at: <https://rb.gy/sshrx7> Naz, E. 2018.

Li, N., Zhang, L., Xiao, G., Chen, J., & Lu, Q. 2019. The relationship between workplace violence, job satisfaction and turnover intention in emergency nurses. *International emergency nursing*, 45, 50-55. doi.org/10.1016/j.ienj.2019.02.001

Ali, N., & Jan, S. (2012). Relationship between organizational justice and organizational commitment and turnover intentions amongst medical representatives of pharmaceuticals companies of Pakistan. *Journal of Managerial Sciences*, 6(2), 202-2012.

Hakro, T. H., Jhatial, A. A., & Chandio, J. A. (2022). Employee turnover intentions: Investigating the role of work overload, job satisfaction, employee engagement and job stress. *Research Journal of Social Sciences and Economics Review*, 2(2), 71-82.

Al Balushi AK, Thumiki VRR, Nawaz N, Jurcic A, Gajenderan V (2022) Role of organizational commitment in career growth and turnover intention in public sector of Oman. *PLoS ONE* 17(5): e0265535. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0265535>

Islam, M. A., Jantan, A. H., Yusoff, Y. M., Chong, C. W., & Hossain, M. S. (2023). Green Human Resource Management (GHRM) practices and millennial employees' turnover intentions in tourism industry in malaysia: Moderating role of work environment. *Global Business Review*, 24(4), 642-662.