



جامعة الموصل  
الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة اعمال

# تحديد مظاهر الصمت التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الجامعة التقنية الشمالية / نينوى

إسراء توفيق ابراهيم

رسالة دبلوم عالي / إدارة الأعمال

بإشراف

الدكتورة إسراء طارق الملاح

**تحديد مظاهر الصمت التنظيمي:  
دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين  
في الجامعة التقنية الشمالية / نينوى**

**رسالة تقدمت بها  
إسراء توفيق ابراهيم**

**إلى**

**مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الموصل وهي جزء من متطلبات نيل شهادة  
الدبلوم العالي في إدارة الأعمال**

**بإشراف**

**الدكتورة إسراء طارق الملاح**

### إقرار المشرف

أشهدُ أن إعداد هذه الرسالة الموسومة بـ (تحديد مظاهر الصمت التنظيمي في الجامعة التقنية الشمالية -دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين-) قد جرى بإشرافي في ادارة اعمال بكلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الموصل، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في ادارة الاعمال

التوقيع:

الاسم: اسراء طارق الملاح

التاريخ: / /

### إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على التوصية المقدمة من المشرف أرشح هذه الرسالة للمناقشة.

التوقيع:

الاسم:

التاريخ: / /

### إقرار رئيس قسم التاريخ

بناءً على التوصيتين المقدمتين من المشرف ورئيس لجنة الدراسات العليا أرشح هذه الرسالة للمناقشة.

التوقيع:

الاسم:

التاريخ: / /

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِّنْهُمْ يَتْلُوا

عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ

وَالْحِكْمَةَ وَإِن كَانُوا مِن قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ ﴿٢﴾

سورة: الجمعة

الاية: ٢

## الاهداء

إلى من أرسله الله رحمة للعاملين ونقش اسمه على تاج الملائكة أمين خاتم الانبياء والمرسلين

محمد (صلى الله عليه وسلم)

إلى الذي مهد الطريق لي قبل أن أسلكه جرحه شوك الورود قبل أن المسه إلى من

أوجعته موجة البرد في سبيل منحي معطفه الدفء

أبي رحمه الله

إلى التي تحفني بدعائها دوماً ، من تمر على ظمأ عمري كالماء فتملأ قلبي بمسرات

الأرض جميعها إذا تبسمت

إليك أمي الغالية

إلى نفسي التي عاشت أياماً عصيبة ، ما ظننت اني سأتجاوزها لولا لطف الله

إلى الماس الذي لا ينكسر .. عليك حياتي ورتبان سفينتي ...

رفيق دربي ... وينبوع سروري ...

إليك زوجي الغالي

إلى من تفتحت من حروفه الرياحين ... وانتشرت من عبق اسمه رائحة الياسمين

أبني

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البرينة إلى رياحين حياتي

إليكم إخوتي

أهدي ثمرة هذا البحث

## شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على معلم البشرية وهادي الإنسانية وعلى آله وصحبه  
ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين .

نحمد الله سبحانه وتعالى ونشكره على فضله وكرمه لنا بتوفيقنا لإتمام هذا الجهد المتواضع  
وتيسيره لنا .

أتوجه بالشكر الجزيل والامتنان إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا  
العمل وفي تذليل ما واجته من صعوبات واطحن بالذكر الدكتور المشرفة  
الدكتورة (اسراء طارق الملاح)

التي لم تبخل عليا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة في إتمام هذا البحث و التي كانت عوناً لي في  
إتمام هذا البحث .

كما أتقدم بالشكر والامتنان إلى أساتذة كلية الإدارة والاقتصاد / في إدارة الأعمال على ما قدموه من  
معلومات في مجال اختصاصهم وما سيقدموه للأجيال القادمة ، منكم تعلمنا أن للنجاح قيمة ومعنى ،  
ومنكم تعلمنا كيف يكون التفاني بالإخلاص والعمل ومنكم آمنة أن لا مستحيل في سبيل الابداع والرقى ،  
نتمنى من الله تعالى العلي القدير أن يجعل عملكم في صحيح اعمالكم ، وفقكم الله في كل مكان وزمان  
وإلى عمادة كلية الإدارة والاقتصاد وإلى السيد رئيس القسم وكافة التدريسيين في القسم .

وفي الختام أسأل الله العلي القدير أن يجزي الجميع عني خير الجزاء و أرجو أن أكون قد وفقت في  
إعداد هذا البحث

ومن الله التوفيق

الباحثة

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان	التسلسل
أ	الآية القرآنية	-1
ب	الإهداء	-2
ج	الشكر والتقدير	-3
د	قائمة المحتويات	-4
و	قائمة الجداول	-5
ح	قائمة الاشكال	-6
ط	قائمة الملاحق	-7
ي	المستخلص	-8
1	المقدمة	-9
<b>11-2</b>	<b>الفصل الأول : منهجية الدراسة</b>	<b>-10</b>
2	المبحث الأول : منهجية الدراسة	-11
2	اولاً : مشكلة الدراسة	-12
2	ثانياً: أهمية الدراسة	-13
3	ثالثاً: أهداف الدراسة	-14
3	رابعاً : فرضيات الدراسة	-15
4	خامساً : حدود لدراسة	-16
4	سادساً : أسلوب جمع البيانات	-17
5	سابعاً : أساليب تحليل البيانات	-18
7	المبحث الثاني :الدراسات السابقة	-19
7	اولاً: الدراسات العربية	-20

9	ثانياً : الدراسات الاجنبية	-21
32-12	الفصل الثاني : الصمت التنظيمي	-22
12	المبحث الأول : مفهوم واسباب الصمت التنظيمي	-23
12	اولاً: الصمت التنظيمي / النشأة والتطور	-24
13	ثانياً: مفهوم الصمت التنظيمي	-25
19	ثالثاً: اسباب الصمت التنظيم	-26
21	رابعاً :أسباب مهنية ضاغطة	-27
22	خامساً : أنواع الصمت التنظيمي	-28
23	سادساً : مراحل الصمت التنظيمي	-29
24	المبحث الثاني : مصادر وابعاد الصمت التنظيمي	-30
24	اولاً : أبعاد الصمت التنظيمي	-31
26	ثانياً : اثار الصمت التنظيمي وطرق مواجهته	-32
28	ثالثاً : العوامل المؤثرة في تكوين الصمت التنظيمي	-33
29	رابعاً: محددات الصمت التنظيمي	-34
30	خامساً :مواجهة الصمت التنظيمي	-35
53-33	الفصل الثالث : الجانب العملي	-36
33	المبحث الأول :وصف مجتمع الدراسة وعينتها	-37
33	اولاً: وصف مجتمع الدراسة	-38
34	ثانياً: وصف عينة الدراسة	-39
37	المبحث الثاني : وصف وتشخيص متغير الدراسة	-40
37	اولاً : وصف وتشخيص متغير الدراسة(لا تتوفر ابعاد الصمت التنظيمي في المنظمة المبحوثة )	-41



38	ثانياً :وصف وتشخيص بعد نقص الخبرة (لا يتوفر بعد نقص الخبرة )	-42
39	ثالثاً :وصف وتشخيص بعد الخوف من العزلة الاجتماعية	-43
40	رابعاً : وصف وتشخيص بعد المخاوف المتعلقة بالعمل	-44
41	خامساً : وصف وتشخيص بعد الخوف من ردود الفعل السلبية	-45
54-53	الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات	-46
53	أولاً :الاستنتاجات	-47
54	ثانياً التوصيات	-48
55	المصادر والمراجع	-49
68	الملاحق	-50
A	Abstract	-51

#### قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول	التسلسل
5	معامل الفا	1	1-
6	قيم الاتساق الداخلي على مستوى الابعاد الفرعية للمتغير الرئيسي	2	2-
14	الوقوف على مفهوم الصمت التنظيمي نورد وجهات نظر عدد من الباحثين	3	3-
37	المعدل العام والتوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لبعدهم الإدارة العليا	4	4-
38	المعدل العام والتوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لبعدهم نقص الخبرة	5	5-

39	المعدل العام والتوزيعات التكرارية والاطراف الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لبعء الخوف من العزلة الاجتماعية	6	-6
40	المعدل العام والتوزيعات التكرارية والاطراف الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة لبعء مخاوف تتعلق بالعمل	7	-7
41	المعدل العام والتوزيعات التكرارية والاطراف الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لبعء الخوف من ردود الفعل السلبية	8	-8
42	الأهمية النسبية لأبعاد الصمت التنظيمي من وجهة نظر الافراد المبحوثين	9	-9
43	معامل الارتباط بين بعء دعم الإدارة العليا وبين بعء نقص الخبرة	10	-10
44	معامل الارتباط بين بعء دعم الإدارة العليا وبين بعء الخوف من العزلة الاجتماعية	11	-11
45	معامل الارتباط بين بعء دعم الإدارة العليا وبين بعء مخاوف تتعلق بالعمل	12	-12
46	معامل الارتباط بين بعء دعم الإدارة العليا وبين بعء الخوف من ردود الفعل السلبية	13	-13
47	معامل الارتباط بين بعء نقص الخبرة وبين بعء الخوف من العزلة	14	-14
48	معامل الارتباط بين بعء نقص الخبرة وبين بعء الخوف من ردود الفعل السلبية	15	-15
49	معامل الارتباط بين بعء نقص الخبرة وبين بعء الخوف من ردود الفعل السلبية	16	-16
50	معامل الارتباط بين بعء الخوف من العزلة الاجتماعية وبين بعء مخاوف تتعلق بالعمل	17	-17

51	معامل الارتباط بين بعد الخوف من العزلة الاجتماعية وبين بعد الخوف من ردود الفعل السلبية	19	-18
52	معامل الارتباط بين بعد مخاوف تتعلق بالعمل وبين بعد الخوف من ردود الفعل السلبية	20	-19

### قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل	التسلسل
34	نسب توزيع الأفراد المبحوثين حسب الجنس	1	-1
35	نسب توزيع الأفراد المبحوثين حسب الفئة العمرية	2	-2
35	نسب توزيع الأفراد المبحوثين حسب التحصيل العلمي	3	-3
36	نسب توزيع الأفراد المبحوثين حسب سنوات الخدمة	4	-4
43	معامل الارتباط بين بعد دعم الإدارة العليا وبين بعد نقص الخبرة	5	-5
44	معامل الارتباط بين بعد دعم الإدارة العليا وبين بعد الخوف من العزلة الاجتماعية	6	-6
45	معامل الارتباط بين بعد دعم الإدارة العليا وبين بعد مخاوف تتعلق بالعمل	7	-7
46	معامل الارتباط بين بعد دعم الإدارة العليا وبين بعد الخوف من ردود الفعل السلبية	8	-8
47	معامل الارتباط بين بعد نقص الخبرة وبين بعد الخوف من العزلة الاجتماعية	9	-9
48	معامل الارتباط بين بعد نقص الخبرة وبين بعد مخاوف تتعلق بالعمل	10	-10
49	معامل الارتباط بين بعد نقص الخبرة وبين بعد الخوف من ردود الفعل السلبية	11	-11

50	معامل الارتباط بين بعد الخوف من العزلة الاجتماعية وبين بعد مخاوف تتعلق بالعمل	12	-12
51	معامل الارتباط بين بعد الخوف من العزلة الاجتماعية وبين بعد الخوف من ردود الفعل السلبية	13	-13
52	معامل الارتباط بين بعد مخاوف تتعلق بالعمل وبين بعد الخوف من ردود الفعل السلبية	14	-14

### قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق	التسلسل
71-68	استمارة استبانة	1	1

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مظاهر الصمت التنظيمي المتمثلة بإبعاده ( دعم الإدارة العليا ، نقص الخبرة ، الخوف من العزلة الاجتماعية ، مخاوف تتعلق بالعمل ، الخوف من ردود الفعل السلبية ) في الجامعة التقنية الشمالية من وجهة نظر الأفراد العاملين فيها ، تاطرت مشكلة الدراسة حول تساؤل فكري اساسي مفاده ما واقع شعور الأفراد المبحوثين بالصمت التنظيمي بدلالة ابعاده في الميدان المبحوث، ولأجل الاجابة عن هذا التساؤل تم اختبار عدة فرضيات رئيسة وفرعية .

الفرضيات الرئيسية الأولى: لا تتوفر مظاهر ابعاد الصمت التنظيمي في المنظمة المبحوثة .

الفرضية الرئيسية الثانية : لا يتباين مستوى وجود مظاهر الصمت التنظيمي في المنظمة المبحوثة .

الفرضية الرئيسية الثالثة : لا توجد علاقات ارتباط بين مظاهر الصمت التنظيمي (الابعاد) .

اما على المستوى الميداني فقد تم استخدام استمارة الاستبيان كاداة اساسية لجمع البيانات اذ تم اختيار عينة عشوائية من الأفراد العاملين ضمن مستويات ادارية مختلفة في الجامعة التقنية الشمالية/نينوى ، تم توزيع 100 استمارة استبيان كانت جميع الاستثمارات صالحة للتحليل ، استخدمت عدة اساليب احصائية في التعامل مع البيانات واختبار الفرضيات ومنها الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وبرنامج Amos لتحليل العلاقات الارتباط بين ابعاد الصمت التنظيمي، وقد تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في التعامل مع المعطيات النظرية والميدانية لمتغير الدراسة اذ يقوم هذا المنهج على وصف الموقف ثم يقرنه بتحليله ، لتوول العملية إلى استخلاص النتائج .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات اهمها :

- تختلف الاهمية النسبية لتسلسل الابعاد حيث حصل بعد نقص الخبرة على اعلى قيمة للاهمية النسبية مقارنة مع الابعاد الاخرى .

واختتمت الدراسة بمجموعة من المقترحات للمجتمع عينة الدراسة اهمها :

1- ضرورة التأكيد على أهمية دعم الادارة العليا بما يسهم في توفير التعلم بهدف زيادة خبرات العاملين .

2- العمل وفق مبدأ الشفافية وعدم مصادرة حريات الاخرين في التعبير عن آرائهم وبما ينتابهم من مخاوف تتعلق بالعمل وبما يسهم في خفض مستوى الصمت التنظيمي .

الكلمات المفتاحية : الصمت التنظيمي ، نقص الخبرة ، مخاوف تتعلق بالعمل .

## المقدمة

لقى موضوع الصمت التنظيمي صدًى واهتماماً من لدن الباحثين والكتاب كونه يحاكي ويبحث في واحدة من أهم المشكلات التي طالما كانت غائبة عن كثير من المنظمات رغم آثاره السلبية ، فالمنظمات وعلى اختلاف اشكالها وتوجهاتها تعاني من مظاهر الصمت التنظيمي ولكن بمستويات مختلفة وهذا يعود إلى طبيعة سياساتها ودرجة التعقيد والمركزية والمرونة وايمانها باهمية مشاركة الاخرين افكارهم ومقترحاتهم ، إلا أنه لم يعد يخفى على الكثير من المنظمات أن سر نجاحها وتفوقها بات مرهوناً بقدرتها على التواصل المستمر مع جميع الأطراف داخل المنظمة والتاثير الفاعل والايجابي في الاراء المختلفة لاتخاذ قرار صائب وناجح نابع من حرصها على تحقيق اهدافها واستمرار ديمومتها ، وفي المقابل يسعى الأفراد العاملون لمشاركة افكارهم ومساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها إلا أنهم قد يواجهون العديد من العقبات والمخاوف التي تحول دون تحقيق ذلك، نظرا لبعض السياسات الخاطئة التي قد تنتهجها المنظمة مما يولد حالة الانسحاب المتعمد والتزام الصمت لتفادي عدم رضا المرؤوسين وتجنب بعض ردود الافعال السلبية من الإخريين أو لتفادي خسارة بعض الأطراف نتيجة الإفصاح عن المشكلات ومواجهة الآخريين بحقائق لا يرغبون بسماعها .

ومن هنا جاءت فكرة الدراسة لتسلط الضوء على موضوع الصمت التنظيمي والوقوف على تحديد

مظاهره

( أبعاده ) في الجامعة التقنية الشمالية نينوى ، وقد تم هيكل الدراسة ضمن أربعة فصول ضم الأول الإطار المنهجي للدارسة ضمن مبحثين عرض الأول منهجية الدراسة ، وعرض الثاني الدراسات السابقة، وجاء الفصل الثاني ليقدم الاطار النظري للدارسة ( الصمت التنظيمي ) وضم مبحثين عرض الأول الصمت التنظيمي من حيث النشأة والمفهوم والأسباب والأنواع والمراحل وعرض المبحث الثاني الأبعاد ، وآثاره على المنظمة والأفراد والعاملين والعوامل المؤثرة في تكوين التنظيمي وتناولنا محددات الصمت التنظيمي فضلاً عن أهم الطرق لمواجهة الصمت التنظيمي ، أما الفصل الثالث فقد خُصص لتقديم الإطار الميداني للدارسة وضم مبحثين عرض الأول وصفا لمجتمع الدراسة وعينتها فيما خُصص المبحث الثاني لوصف واختبار انموذج الدراسة وفرضياتها ، واخيرا جاء الفصل الرابع لتقديم أهم الاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الأول منهجية الدراسة

أولاً : مشكلة الدراسة :

شكل موضوع الصمت التنظيمي حضوراً واسعاً في الأوساط الإدارية والتنظيمية كونه يحاكي مشكلة فعلية لها آثار سلبية إذ لم يتم تداركها وإيجاد الحلول المناسبة لها ، خاصة وأن المنظمات على اختلاف أشكالها وأنواعها دائماً ما تبحث عن التقدم والتفوق في مجال عملها ، إلا أن ذلك لا يعتمد فقط على إمكانياتها المادية وإنما ما تمتلكه من موارد بشرية مؤهلة يمكن الاعتماد عليها وإسنادها للمسؤوليات والمهام ضمن علاقة قائمة على التبادل المشترك للمعلومات وحسن الإصغاء للأفكار والمقترحات التي تخدم المنظمة في الوصول إلى أهدافها ، وهذا لا يتحقق في حال امتنع الأفراد العاملون بالتعبير عن آرائهم والتزام الصمت إزاء ما يحدث من مشكلات لتجنب المواجهة مع المسؤولين أو حماية أنفسهم من ردود الفعل السلبية في حالة الإفصاح وكشف بعض الحقائق التي تضر بالآخرين ، من هنا جاءت فكرة الدراسة لتسليط الضوء على موضوع الصمت التنظيمي والكشف عن مظاهره في الكلية التقنية الشمالية ، من خلال إثارة تساؤل رئيس لمشكلة الدراسة ومفادها ما مدى توافر مظاهر (إبعاد) الصمت التنظيمي في الجامعة التقنية الشمالية والمتجسدة في التساؤلات الآتية :

- 1- ما واقع وجود مظاهر الصمت التنظيمي ( الأبعاد ) في الجامعة التقنية الشمالية / نينوى.
- 2- هل يتباين وجود مظاهر الصمت التنظيمي ( الأبعاد ) في الجامعة التقنية الشمالية / نينوى.
- 3- هل يوجد علاقات ارتباط بين مظاهر الصمت التنظيمي ( الأبعاد ) .

ثانياً: أهمية الدراسة: تظهر أهمية الدراسة من جانبين تتعلق الأولى بالجانب العلمي والثانية بالجانب العملي .

- 1- الأهمية العلمية : تتجلى أهمية الدراسة من طبيعة الموضوع وأهميته إذ يعد موضوع الصمت التنظيمي من الظواهر الإدارية التي ينبغي إيلائه مساحة من التفكير والوقوف على مظاهره السلبية ، ولفت انتباه المسؤولين إلى ذلك كونه يحد من طرح الأفكار ويعمق من حالات العزلة ويولد التباعد الاجتماعي مما ينعكس ذلك على المنظمة والأفراد العاملين .
- 2- الأهمية العملية : تبرز الأهمية العملية من أهمية الميدان المبحوث حيث تعد الجامعات من القطاعات المهمة في المجتمع وهي بحاجة إلى النمو والتقدم والتواصل مع الآخرين ورفعها بالأفكار والمقترحات البناءة وتبادل المعلومات ذات الفائدة لجميع الأطراف وحل ما يعترضها من مشكلات ، من

هذا المنطلق يمكن لهذه الدراسة ومن خلال أدوتها ونتائجها إلى لفت انتباه المسؤولين والتأكيد عليهم لاعتماد آليات شفافة في التعامل مع الأفراد العاملين ومحاوية كل مظاهر الصمت التنظيمي ومعالجة الاخفاقات التي تمنع المبحوثين من التحدث بصراحة من دون تعرضهم لمضايقات أو خوفهم من رؤسائهم .

### ثالثاً: أهداف الدراسة :

- 1- التعرف على الجهود المعرفية فيما يتعلق بالتراكم الفكري لموضوع الصمت التنظيمي.
- 2- تحديد واقع التفكير الذي يتبناه المبحوثين تجاه مظاهر الصمت التنظيمي .
- 3- تحديد ترتيب الأهمية لمظاهر الصمت التنظيمي (الأبعاد) في الكلية التقنية الشمالية / نينوى .
- 4- التعرف الى طبيعة علاقات الارتباط بين مظاهر الصمت التنظيمي ( الأبعاد ) .

### رابعاً : فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى : لا تتوافر مظاهر (أبعاد) الصمت التنظيمي في المنظمة المبحوثة : وتتفرع من :

- الفرضية الفرعية الأولى : لا يتوافر بعد دعم الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة .
- الفرضية الفرعية الثانية : لا يتوافر بعد نقص الخبرة في المنظمة المبحوثة .
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يتوافر بعد الخوف من العزلة في المنظمة المبحوثة .
- الفرضية الفرعية الرابعة : لا يتوافر بعد المخاوف المتعلقة بالعمل في المنظمة المبحوثة .
- الفرضية الفرعية الرابعة : لا يتوافر بعد الخوف من ردود الفعل السلبية في المنظمة المبحوثة .
- الفرضية الرئيسية الثانية : لا يتباين مستوى وجود مظاهر الصمت التنظيمي في المنظمة المبحوثة .
- الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد علاقات ارتباط بين مظاهر الصمت التنظيمي ( الأبعاد)



## خامساً : حدود لدراسة

- 1- الحدود المكانية : انحسرت الدراسة في الجامعة التقنية الشمالية / محافظة نينوى
  - 2- الحدود الزمانية : تمثلت الحدود الزمانية بالحقبة الممتدة من 1 / 11 / 2021 - 1 / 3 / 2022
- الحدود البشرية : شملت الحدود البشرية عينة من الأفراد العاملين ( تدريسيين ، موظفين ) في الجامعة لتقنية الشمالية / نينوى.

## سادساً : أسلوب جمع البيانات

بغية الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام هذه الدراسة ، والحصول إلى النتائج ، وتحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمدت الباحثة على الأساليب الآتية:

### 1. الإطار النظري

بهدف تغطية الجانب النظري للدراسة، اعتمدت الباحثة على إسهامات الباحثين التي تم جمعها من المصادر والتي تمثلت بالمراجع العلمية من الكتب والمجلات والدراسات والاطاريح والبحوث العلمية ذات الصلة بموضوع الصمت التنظيمي، فضلاً عن المصادر التي تم الحصول عليها من شبكة الاتصالات الدولية (الانترنت).

### 2. الإطار الميداني

اعتمدت الباحثة في إكمال الدراسة الميدانية على استمارة الاستبانة في جمع البيانات الخاصة بهذا الجانب من الدراسة والتي تعد مصدراً رئيساً لجمع البيانات، إذ لجأت الباحثة إلى استخدام مقياس جاهز والمعد من قبل (محمد علي 2018) بعد بتعديل بعض الفقرات بالتناسب مع طبيعة الدراسة، والذي اعتمد على دراسة (Melde&Buket,2014)، تم توزيع 100 استمارة على الأفراد المبحوثين وضمت الاستمارة محورين الأول اختص بالمعلومات التعريفية والثاني ضم مقياس الدراسة ( الصمت التنظيمي) شمل (25) فقرة موزعة على خمسة أبعاد، علماً أنه تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي إذ تراوحت الاوزان بين اتفق وقد نالت الوزن (3) واتفق إلى حد ما ( 2 ) ولا اتفق (3) . الجدول (1)

### سابعاً : أساليب تحليل البيانات

استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الاحصائية من أجل التوصل إلى أهداف الدراسة الحالية واختبار فرضياتها، اذ تم الاعتماد على البرمجة الاحصائية (SPSS) (AMOS) في التحليل، وتمثلت هذه الاساليب الاحصائية بالنقاط الآتية:

- 1- التوزيع التكراري والنسب المئوية لوصف الأفراد المبحوثين.
  - 2- التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على إجابات الأفراد المبحوثين حول فقرات الاستبيان.
  - 3- معامل الاختلاف لتحديد مظاهر الصمت التنظيمي .
  - 4- معامل الارتباط لتحديد قوة العلاقة بين ابعاد متغير الصمت التنظيمي
- أما الاساليب المستعملة في اختبار استمارة الاستبيان فقد تمثلت بالآتي :

#### • قياس ثبات الاستبيان Reliability of Test

لقياس ثبات أداة القياس للأبعاد مجتمعة قمنا باستخدام معامل الفا الطبقي الذي أشار اليه (Feldt & Brennan, 1989) والذي صنف قيم معامل الثبات إلى ثلاثة مستويات، فالقيم الأكثر من 70% تعتبر عالية المستوى، والقيم التي تكون 40%-70% تعتبر متوسطة المستوى، في حين تكون منخفضة اذا قلت قيمة معامل الثبات عن 40%، ويوضح الجدول ادناه نتائج اختبار معامل الفا كرونباخ لكل بعد ومعامل الفا الطبقي للأبعاد مجتمعة، في المنظمة المبحوثة.

جدول ( 1 ) معامل ألفا

المتغيرات الاساسية	الابعاد	العبارات	معامل كرونباخ الفا لكل بعد	عامل الفا الطمبقي للأبعاد مجتمعة
الصمت التنظيمي	دعم الإدارة العليا	X1-X5	0.693	0.824
	نقص الخبرة	X6-X10	0.690	
	الخوف من العزلة الاجتماعية	X11-X15	0.701	
	مخاوف تتعلق بالعمل	X16-X20	0.707	
	الخوف من ردود الفعل السلبية	X21-X25	0.756	

ومن خلال الجدول يلاحظ أن قيمة معامل ألفا الطبقي للأبعاد مجتمعة بلغ ( 0.824 ) وهو اكبر من 0.70 وهذا يدل على قوة الثبات للأبعاد المدروسة.

• الاتساق الداخلي بين الابعاد المدروسة

يعرف الاتساق الداخلي (Internal Consistency) بأنه الترابط بين الأسئلة داخل البعد الواحد، ويجب الاتساق الداخلي على التساؤل (هل أن الأسئلة تتشعب بشكل عالٍ على البعد الذي هو عليه)، ويتم قياس الاتساق الداخلي من خلال متوسط معاملات الارتباط (المطلقة) بين أزواج الارتباطات للأسئلة داخل البعد الواحد، وتشير المصادر أنه إذا كانت قيمة هذا المتوسط أكبر من أو يساوي (0.2) فهذا يدل على وجود اتساق داخلي، والجدول (1) ادناه يبين نتائج اختبار الاتساق الداخلي للمتغيرات الرئيسة والفرعية قيد الدراسة.

جدول (2) قيم الاتساق الداخلي على مستوى الابعاد الفرعية للمتغير الرئيسي

Inter-Item Correlations						
المتغيرات الأساسية	الابعاد الفرعية	Mean	Minimum	Maximum	Variance	N of Item
الصمت التنظيمي	دعم الإدارة العليا	0.208	0.002	0.55	0.034	5
	نقص الخبرة	0.222	0.007	0.438	0.002	5
	الخوف من العزلة الاجتماعية	0.235	0.032	0.392	0.011	5
	مخاوف تتعلق بالعمل	0.314	0.230	0.435	0.005	5
	الخوف من ردود الفعل السلبية	0.391	0.169	0.565	0.012	5

من نتائج الجدول (2) أعلاه يلاحظ أن هناك اتساقاً داخلياً على مستوى كل بعد من ابعاد المتغيرات الرئيسة المدروسة وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي للارتباطات (Mean) والتي ظهرت جميعها أكبر من (0.2).

## المبحث الثاني

### الدراسات السابقة

تشكل الادبيات الادارية مرجعاً غنياً بالدراسات والمعلومات العلمية القيمة يمكن الاستعانة بها والبحث في محتوياتها ، اذ تعد الركيزة الاساسية لفتح افاق جديدة أمام الباحثين والتوجه نحو إجراء المزيد من الدراسات بعد الاطلاع عليها والانطلاق من حيث انتهت ، من هذا المنطلق وبهدف تعزيز أهداف الدراسة وفرضياتها تم التعرض لها للوقوف على مضامينها ومدلولاتها المنهجية ، بما يسهم في بلورة المنظور البحثي ويحقق مرامي الدراسة الحالية ، وعليه وسوف نستعرض أبرز الدراسات العربية والأجنبية وفقاً لتسلسلها الزمني .

### أولاً: الدراسات العربية

#### 1- دراسة الكعبي، 2018

عنوان الدراسة	دور التماثل التنظيمي في الحد من الصمت التنظيمي : دراسة استطلاعية -دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في المصارف العراقية الاهلية / بغداد.
هدف الدراسة	تسعى الدراسة الحالية إلى اختبار دور التماثل التنظيمي في الحد من الصمت التنظيمي لدى عينة من العاملين في المصارف الأهلية ، حيث بلغ عددهم 67 فرداً ويتضمن متغير التماثل التنظيمي ثلاثة ابعاد (الولاء التنظيمي ، والتشابه ، والانتماء) ، اما متغير الصمت التنظيمي فقد تم التعامل معه بصفته متغيراً احادي البعد ، وقد استخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات.
أهم الاستنتاجات	أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة سلبية بين التماثل التنظيمي والصمت التنظيمي. يتضح من نتائج تحليل البيانات التي تم جمعها وجود تأثير ذات دلالة احصائية معنوية لارتفاع التماثل التنظيمي في الحد من الصمت التنظيمي

2- دراسة : عوجة ، 2019

عنوان الدراسة	الصمت التنظيمي وتأثيره على سلوك المواطنة : دراسة تحليلية في المعهد التقني / الكوفة -
هدف الدراسة	استهدفت الدراسة تحديد طبيعة العلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية في المعهد التقني / كركوك ، استخدمت الدراسة استمارة الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات واعتمدت على مقياس ليكرت الخماس تم اختيار عينة من الفنيين والبالغ عدد 101 ، ولجات الدراسة إلى استخدام التحليل العاملي للوصول إلى النتائج واختبار فرضياتها .
أهم الاستنتاجات	اظهرت النتائج وجود علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين ابعاد الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية. جاءت استنتاجات افراد العينة ايجابية بشأن أبعاد الصمت التنظيمي ، أي ان هناك تفهم من قبل العينة المبحوثة التي تقف وراء صحة الصمت الاجتماعي بالمرتبة الاول / الصمت الدفاعي بالمرتبة الثانية / الصمت الاذعان بالمرتبة الثالثة .

3- دراسة : عبدالله ورمضان ، 2019

عنوان الدراسة	اثر إمكانات ادارة المعرفة في الحد من مسببات الصمت التنظيمي : دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي جامعة تكريت
هدف الدراسة	استهدفت الدراسة إلى بيان إمكانات إدارة المعرفة في الحد من مسببات الصمت التنظيمي ، ولتحديد مشكلة الدراسة التي تمحورت حول التساؤل الرئيسي وهو هل تساعد إمكانات ادارة المعرفة في الحد من مسببات الصمت التنظيمي ولأجل اختبار ذلك تم وضع مجموعة من الفرضيات واختبارها باعتماد الاسلوب التحليلي للبيانات المجمع ، اختارت الدراسة عينة قوامها 122 تدريسياً ، وكانت استمارة الاستبيان الإدارة الرئيسية لجمع البيانات.
أهم الاستنتاجات	اتضح أن تفعيل العمل بممكنات ادارة المعرفة يسهم في الحد من مسببات الصمت التنظيمي إلى مستويات منخفضة . اما على مستوى الابعاد الفرعية فأن الرؤية المعرفية تمثل اساس التأثير في امكانية الحد من مسببات الصمت التنظيمي .

ثانياً : الدراسات الاجنبية

2- دراسة: Cetin,2020

Organizational Silence and Organizational of Turkish Sport Managers Commitment: A Study الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي: دراسة لمديري الرياضة الأتراك	عنوان الدراسة
تمحورت مشكلة الدراسة حول تفسير العلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوكيات الالتزام التنظيمي، أجريت الدراسة على عينة بلغت (294) من الموظفين المحترفين في قطاع الرياضة بمدينة اسطنبول ، استخدمت الدراسة مجموعة من الاساليب الاحصائية لاستخراج معاملات الارتباط والتحليل العاملي .	هدف الدراسة
يوجد تأثير سلبي للصمت التنظيمي في سلوكيات الالتزام التنظيمي	أهم الاستنتاجات

2- دراسة Akin&Ulusou,2016

Organizational Silence and The Relationship between Burnout among Academicians: A Research on Universities in Turkey العلاقة بين الصمت التنظيمي والإرهاق بين الأكاديميين: بحث عن الجامعات في تركيا	عنوان الدراسة
استهدفت الدراسة تحليل العلاقة بين الصمت التنظيمي ومستويات الإرهاق لدى الاكاديميين ، أجريت الدراسة على عينة قوامها 190 من اعضاء الهيئة التدريسية ،طبقت الدراسة في 17 جامعة بتركيا، استخدمت الدراسة تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار فرضياتها .	هدف الدراسة
هناك علاقة ايجابية بين الصمت التنظيمي ومستويات الإرهاق .	أهم الاستنتاجات

3- دراسة : Hussain et al,2016

Organizational Silence A Predictor of Organizational Commitment in Higher Education Institution. الصمت التنظيمي مؤشر الالتزام التنظيمي في مؤسسة التعليم العالي .	عنوان الدراسة
الغرض من الدراسة تمحور حول الإجابة عن تساؤل أساس تمثل في تحديد العلاقة والاثـر بين الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي للمعلمين في التعليم العالي ، شكلت استمارة الاستبيان الاداة الرئيسة لجمع البيانات، تم استخدام المنهج الاستكشافي ، حجم العينة بلغ 80 معلم ، لتحليل البيانات تم الاعتماد على الانحدار الخطي المتعدد للوصول إلى النتائج	هدف الدراسة
هناك علاقة ارتباط ايجابية بين الصمت التنظيمي والالتزم التنظيمي	أهم الاستنتاجات

اختلفت الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة ، عبد الله ورمضان :سنة2019 من خلال الأسلوب التحليلي ، اما دراستنا الحالية فاستخدمت الدراسة الاستطلاعية ، وأيضاً تختلف عن دراسة رمضان حيث استخدمت دراسته مسببات الصمت التنظيمي ، اما الدراسة الحالية استخدمت فيها تحديد مظاهر (أبعاد) الصمت التنظيمي .

واختلفت أيضاً عن دراسة عوجة : 2019 على الفترة الزمنية ، عدا ذلك اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة من حيث منهجية الدراسة والعينة .  
اما بالنسبة لمدى التشابه ، فقد تشابهت مع (عبد الله / رمضان ، 2019) في استخدام نفس الموضوع المطروح للبحث ، واختلفت مع الدراسة الحالية في الفترة الزمنية و الميدان المبحوث ألا وهو الجامعة التقنية الشمالية / نينوى ، واستخدمت العينة العشوائية لمجموعة من التدريسيين والموظفين .  
مدى الاستفادة من الدراسات السابقة :

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة من خلال التنوع في مجال اطلاعها على هذه الدراسات من الناحية النظرية لتوجيه تفكيرها حول كيفية استخدام ابعاد الدراسة ، وكيفية استخدام المراجع، وكيفية اعداد أداة الدراسة ، طريقة اختيار العينة ، منهجية الدراسة ، طريقة الاساليب الاحصائية ، كانت الدراسات السابقة دليل ارشاد بالنسبة للأساليب الاحصائية \_ كيفية صياغة الفرضيات \_ كيفية استخراج المصادر وكتابتها واعترتها قاعدة اساسية انطلقت منها الباحثة في كيفية التعلم منها للاستفادة في بحثها.

### ما يميز الدراسية الحالية عن الدراسات السابقة :

تعد الدراسة الحالية امتداد للدراسات السابقة التي اعتمدها الباحثة ارضية معلوماتية في توجيه دراستها الحالية ، وتشكل في نفس الوقت اضافة معرفية متواضعة، اذ تنتم هذه الدراسة باهمية خاصة كونها عالجت موضوعا حيويا ومثيرا للاهتمام ، وكان هدفها تحديد مظاهر الصمت التنظيمي وتشخيصه في اكثر القطاعات اهمية الا هو قطاع التعليم وعلى حد علم الباحثة لم تجرى دراسة سابقة عالجت تحديد مظاهر الصمت التنظيمي في الميدان المبحوث ، وتامل الباحثة ان تقدم مادة علمية يستفاد منها في المجال العلمي والعملية من خلال ما يمكن ان تخرج به هذه الدراسة من نتائج وما تقدمه من توصيات قد تساعد في تجاوز السلبيات التي قد يتركه الصمت التنظيمي على الافراد العاملين وعلى المنظمة ككل.

الدراسة الحالية تركز على عينة الدراسة من (تدريسيين ، موظفين ) في الجامعة التقنية الإدارية الشمالية /نينوى من خلال قياس مظاهر الصمت التنظيمي(ابعاده ، دعم الإدارة العليا ، نقص الخبرة ، ردود الفعل السلبية ، العزلة الاجتماعية ، مخاوف تتعلق بالعمل ) .

وايضاً استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في التعامل مع معطيات النظرية والميدانية لقياس متغير الدراسة وكذلك تميز الدراسة الحالية حسب حدود علم الباحثة انها الدراسة الاولى التي تقيس تحديد مظاهر (ابعاد الصمت التنظيمي في الجامعة التقنية الادارية الشمالية /نينوى) ، وقد تباينت اجابات افراد المبحوثين في تحديد الاهمية النسبية للصمت التنظيمي.



## الفصل الثاني

### الصمت التنظيمي

#### المبحث الاول

#### مفهوم واسباب الصمت التنظيمي

اولاً: الصمت التنظيمي / النشأة والتطور

يعود الفضل في تطور مفهوم الصمت التنظيمي إلى العلوم التنظيمية التي خصته بالبحث والدراسة العلمية ، بدءا باول التصورات في السبعينيات وحتى القرن الحادي والعشرين، وقد اتخذ انواعاً مختلفة ومحاور اهتمام متميزة على مدار ثلاث حقب لكل منها ملامحها الخاصة ، وقد اطلق العلماء على هذه الحقبة بالموجات الثلاث ، فالاولى كانت بداياتها من السبعينيات وحتى الثمانينيات إذ ركز فيها العلماء ومن خلال دراستهم على أن مفهوم الصمت في المنظمات يأخذ أشكالاً مختلفة: (الإخلاق، البقاء صامتا، ودوامه الصمت). وتعد تلك الحقبة أساسا يمكن البناء عليه، إلا أن فهم الطبيعة الكامنة للصمت ظل محدودا حتى تلك الحقبة، ومن ثم بدأ الأمر في التغيير في منتصف الثمانينيات، وهي بداية الموجة الثانية والتي امتدت حتى عام 2000 ، ويرجع ذلك لزيادة الاهتمام والتركيز البحثي على مختلف أشكال سلوك الصمت ، وقد ركزت البحوث والدراسات التي أجريت خلال هذه الحقبة على عدة مفاهيم جديدة، مثل: الإبلاغ عن المخالفات، والمعارضة التنظيمية، وتسويق الموضوعات والقضايا، والشكوى، كما اهتمت الدراسات في هذه الحقبة على موضوع العدالة التنظيمية والتعرف على سلوك المواطن التنظيمية من خلال السلوك التعبيري للموظفين، وقد اتضح في تلك الحقبة اتساع نطاق الاهتمام بالصمت التنظيمي ، والذي شجع الباحثين على دراسة الظروف التي يظل فيها الموظف صامتا حول القضايا التنظيمية المهمة بشكل أكثر تحديدا، وهذا ما اشارت اليه الموجة الثالثة (بكر وحوالة، 2018،485).

وقد حظيت الموجة الثالثة بدراسة الصوت والصمت بشعبية كبيرة في العلوم التنظيمية واتجهت الدراسات التي أجريت في الحقبة من بعد عام 2000، وحتى وقتنا الحاضر إلى التركيز على ابعاد الصمت التنظيمي حيث حظيت بتغطية اعلامية واسعة للمهتمين بسلوك الإدارة وبدا الاهتمام بدراسة العلاقة بين الممارسات الادارية والتنظيمية وكل ما يحيط بمناخ الصمت من قبل ( Bogosian,2012) وفي عام (2003) استخدم Balckmon كتاباً في دعم نظرية الصمت عبر الخيار بين التحدث والصمت داخل منظمات العمل الذي تحدث فيه عن دوامة ثانية من الصمت موجودة على المستوى الفردي (صمت الموظف)، داخل مجموعة العمل في المنظمة ، وبعض المفاهيم ذات الصلة، والتي لها

علاقة بالصمت، كالانسحاب الوظيفي، والتعلم الوظيفي، ويتضح في تلك الحقبة بروز مفهوم الصمت على وجه الخصوص كظاهرة ذات أهمية في الدراسات الإدارية، وتشير بعض الدراسات: أن الصمت أصبح له مغزى أبعد من مجرد غياب الصوت إلى منع انتشار المعلومات حول القضايا والمشكلات التنظيمية من قبل العاملين. (جاسم وكرجي ، 2017 ، 393 )

واستمرت الدراسات حول هذا المفهوم واخذ حيز الاهتمام في ادبيات السلوك التنظيمي والمجال الاكاديمي من خلال دراستين الاولى مقال تم نشره في Academy of Management Review للكاتبين (Milliken & Morrison, 2000) حيث ركزا فيه على الممارسات الإدارية والسياسات التنظيمية والصمت التنظيمي، وعرف كسلوك يحتفظ فيه العاملون بأرائهم وأفكارهم، ومقترحاتهم حول مشاكل العمل المحتملة، وطور (Pinder and Harlos 2001) خلال الدراسة الثانية مفهوما للصمت كرد فعل للممارسات التنظيمية غير العادلة، ومفهوم مضاد لمفهوم التعبير يعني عدم التصريح بأي من صور التعبير الحقيقية عن تقييمات الفرد العاطفية، والمعرفية، والسلوكية للظروف التنظيمية ( Bastug et al, 2016,126)

### ثانياً: مفهوم الصمت التنظيمي

إلا أن فهم الطبيعة الكامنة للصمت ظل محدوداً حتى منتصف ثمانينيات القرن الماضي حيث اتسع نطاق البحث في موضوع الصمت من خلال نظريات العدالة الإدارية التي تشكلت بعد الفضاء الاخلاقية والادارية في ذلك الوقت (Bagheri et al, 2012,48) ، ولو نظرنا إلى مفهوم الصمت نجد أن كلا قد تناوله وفقاً لتوجهاته واختصاصه، فعلماء الاجتماع اشاروا إلى الصمت بنقص التعبير اللفظي، السلبية ، والقمع الاجتماعي، وعلى الصعيد الفلسفي فقد تلونت الشروحات التي تناولت مفهوم الصمت بتنوع الفلاسفة ومرجعياتهم وانتماءاتهم الثقافية والسياسية والاقتصادية والتربوية والأيدولوجية، إذ أكدوا على أهمية حرية التعبير وأنها جديرة بالاستماتة في الدفاع عنها وعدوها قيمة جوهرية وادراكا لمعنى آدمية الإنسان وأن تقييدها يعد انتهاكا لاستقلالية الإنسان وكرامته، وفسره علماء النفس على انه سلوك انطوائي سلبي ، وفي الادب ينظر اليه العلماء على انه مفهوم ايجابي يرتبط في الحفاظ على الاسرار ( عبد، 2019، 278) اما من الناحية الادارية والتنظيمية فقد عرف على انه المنع المتعمد للمعلومات والأفكار من جانب الموظفين تجاه رؤسائهم، وإن الصمت التنظيمي ما هو إلا انعكاس للقوى المؤثرة في العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين والقوانين المنظمة لتلك العلاقات مما يحول دون تحدث المرؤوسين في المشاكل التنظيمية ( محمد علي ، 2018 ، 11) ، ولغرض الوقوف على مفهوم الصمت التنظيمي نورد وجهات نظر عدد من الباحثين وكما مبين في الجدول التالي :

### الجدول ( 3 )

الوقوف على مفهوم الصمت التنظيمي نورد وجهات نظر عدد من الباحثين

ت	الكاتب	السنة والصفحة	المفهوم
1	Morrison & Milliken	2000,706	منع انتشار المعلومات حول القضايا والمشكلات المحتملة من قبل الأفراد العاملين، والشعور الجماعي الذي يولد إدراكا لديهم بأنه من غير الحكمة التحدث حول المشكلات التنظيمية
2	Nenette	2002,1	مجموعة المتغيرات السلوكية المستمدة من معايير الإذعان السائدة في بعض الثقافات التنظيمية التي قد تشكل مناخ الصمت ، وهو إدراك مشترك بين العاملين بشكل كبير يحد من مشاركة المرؤوسين في تقديم ما يعرفونه حول قضايا السياسة التنظيمية والمشكلات العملية
3	Ulusoy&Kilinc	2014 , 26	يشير إلى الظروف التي يجلب الموظف فيها متعمداً لآرائه البنائة أو الاقتراحات أو الافكار الصحيحة للمنظمة التي يمكن أن تؤثر سلبا أو ايجابا على التطورات والتغيرات في المنظمة
4	Koyluoglu et al &Demiralay Lorcu,	2015,537 2015,38	هو الحفاظ على الولاء الهادئ والسلمي . الاحتفاظ بالأفكار الفعلية حول التقييمات السلوكية أو المعرفية أو العاطفية للفرد بشأن القضايا التنظيمية من قبل أفراد قادرين على إجراء تغييرات أو ترتيبات تخص العمل .
5	Civelek et al	2015 ,37	تجنب الأفراد العاملين مواجهة المشكلات التي تحدث في المنظمة ويفضلون التزام جانب الصمت خوفا من المواجهة والشعور بالحرج والتهميش من قبل المسؤولين.

هو فعل جماعي وواعي من قبل الأفراد العاملين بعدم مشاركة معارفهم وافكارهم ومعتقداتهم وتجاربيهم مع ادارة المنظمة لتحسين بيئة عملهم والقضايا تخص سياسات المنظمة .	2016,124	Hussain et al	6
هو انكار التعبيرات الحقيقية والسلوكية والعقلية والعاطفية للفرد من الآخرين ، القادرين على تغيير أو اصلاح الموقف.	2016,47	Akin ,Ulusou	7
وسيلة فعالة للتعبير عن الحالات الرضا أو وعدم الرضا في المنظمة	2016:126	Basting et al	8
هو عدم قدرة الموظف في التحدث عن الامور التي تحدث في المنظمة خوفاً من تفسيرها بشكل خاطئ من قبل مسؤوله المباشر ، ومن ثم تأثيرها سلباً على العلاقات البيئية وبين زملائه في العمل .	2016,238 2019 ,569	عبود وحسين، ازهار مراد عوجه	9
الحجب المتعمد من قبل الأفراد العالمين لافكارهم ومعارفهم تجاه المشكلات التي يواجهونها أو محاولة ايجاد حلول لها	2017,545	İnandi	10
عدم وجود دعم للمعلومات والاتصالات من أجل التعبير عن الأفكار فالموظفون يفضلون عدم الافصاح عن ارائهم إلى رؤسائهم بسبب المخاوف المتعلقة بالقضايا التنظيمية المختلفة .	2019,24	Shirvani	11
موقف تكيف، قد يكون بمثابة رد فعل أو سلوك انسحابي وهو يمنع التحسين والتغيير التنظيمي، فلا يسمح للمنظمة بالتغيير، بسبب عدم التعبير عن الأفكار من قبل الموظفين والتي قد تؤدي إلى تغيير طريقة عمل المنظمة.	2019, 6	Cimen& Karadag	12

هو الامتناع عن التعبير للاراء والمعلومات والافكار التي من شأنها أن تحسن من بيئة العمل	2019,355	Johno& Manikandan	13
عدم وجود معلومات كافية للموظفين عن الانشطة الاساسية للمنظمة نتيجة ضعف الاتصالات مما يولد مشاكل لا يمكن حلها أو تجاوزها في الوقت المناسب	2020,3	Cetin	14
تجنب العاملين المواجهة لشعورهم بالحرج والتهميش واللامبالاة والقلق والمشكلات	2021,8	محمد والرميدي	15

المصدر : اعداد الباحثة .

وترى الباحثة انه امتناع الموظفين عن تقديم كل المساعدات في جعل المعلومات والافكار والاراء لدى الادارة ومساعدة الادارة والتعاون مع المدراء في تقديم المعارف والافكار وبالتالي قد يؤدي الى نقص التغذية الراجعة من المعلومات والافكار وتحليل البدائل لمعالجة الوضع الحالي الى الوضع الاحسن ، لجعل المنظمة تسعة التحسين في العمليات التنظيمية

اولاً: الاسباب الادارية : تعد الاسباب الادارية من الاسباب المهمة المؤدية إلى الصمت التنظيمي ويمكن ايجازها بالآتي:

1- التغذية العكسية السلبية المستمرة من قبل المشرفين فعندما يعطي الموظف اقتراحاً معيناً للمشرف ويقوم الأخير برفض هذا الاقتراح أو يقابله برد سلبي فان الصمت التنظيمي سوف يتطور ويزداد داخل المنظمة (Shojaie et al, 2011, 1732) ، ولعل شعور الأفراد بأن النظام يوفر لهم دعماً اجتماعياً وتنظيماً من رؤسائهم، وزملائهم في العمل، والمشرفين يساعد في استكمال خلق التغذية العكسية . فجهود الموظفين لأخذ المبادرة والمخاطرة يجب أن تعزز وتدعم من التنظيم. ففي حالة فقدان أو ضعف الدعم فإن الموظفين سيشعرون بالقلق بشأن الحصول على إذن قبل القيام بالتصرف بدلا من طلب الصفح في حالة ارتكاب أخطاء (المجالي، ٢٠٠٧، ٣٩) .

2- مجموعة المعتقدات غير المعلنة التي غالبا مايبقها المدراء غير ظاهرة (ضمنية ) بخصوص الامور المتعلقة بالموظفين ( Milliken & Morrison , 2000 , 33 )

3- فشل المشرفين في معالجة المشكلات الفعلية التي توجد في المنظمات إذ أن البحث عن حلول سريعة أو تجنب هذه المشكلات يجعل الامر اكثر سوءا ويؤدي بالموظفين بان ليس هناك أمل

لايجاد حل (Shojaie et al, 2011 , 1733) ، و اذا كان الموظفون يسخرون من قادتهم وليس لديهم اية ثقة بهم فانه سوف يؤدي إلى حدوث الصمت (الصليبي والشطي ، 2019 ، 17).

4- التصميم الهيكلي : أحد الأسباب التي تؤدي إلى نشوء الصمت ، حجم المنظمة وتعدد الاقسام فضلا عن نوعية الأفراد العاملين فيها والراغبين في التفكير المنفصل والمنفرد في العمل بعيدا عن التفكير الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد . (الصليبي والشنطي، 2019 , 18 )

ومن الأسباب الإدارية الأخرى ما أشار إليه كل من ديتيرت وادموندسون & Detert Edmondson (2011,461): حيث قام الباحثان بتحديد خمسة معتقدات ضمنية تتعلق بخطورة التحدث خلال العمل، وهي كالاتي:

- الاعتقاد بمعرفة المديرين بالوضع الراهن؛ مما يقودهم إلى الافتراض بأن المديرين سيتلقون اقتراحاتهم على أنها نقد شخصي.
- الحاجة إلى تكوين بيانات منسقة، وأفكار منظمة، وحلول كاملة، وذلك للشعور بالأمان قبل التحدث.
- الاعتقاد بأن التحدث بطريقة تتحدى فيها الرئيس أمام رؤسائه قد يعد هولاء، وأنه أمر غير مقبول.
- الاعتقاد بأن الرؤساء لا يحبون سماع الأخبار السيئة، أو أن تتم معارضتهم في حضور الآخرين قبل إشعار مسبق وخاص. - الاعتقاد بأن معارضة الوضع الراهن قد تتسبب في انتقام إداري(بكر ، حوالة ، 2018 ، 484).

ومن الاسباب الإدارية الاخرى :-

أ- فرص الاتصال: وتشير إلى الاتصالات المفتوحة، وتدفق المعلومات والأفكار والآراء بين العاملين والإدارة العليا، وأن وجود الاحترام المتبادل بين أعضاء التنظيم، يؤدي إلى ممارسة الاتصال، واثاحة الفرصة لتبادل الآراء والأفكار، وبالمقابل فإن ضعف التفاهم وفقدانه؛ يجعلهم يتعاملون مع بعضهم بمنتهى و الحذر والخوف، ولا يتم تبادل المعلومات إلا في أضيق الحدود، فضلا عن إمكانية تحريف أو إخفاء بعض المعلومات المقدمة من الطرف الآخر.

ولعملية الاتصال أهمية كبرى داخل المنظمة، وتتخلص هذه الأهمية في دورها البارز في إقامة الثقة والاحترام المتبادل، وتوثيق العلاقات والصلات بين أفراد المنظمة، كما تساعد عملية الاتصال في إتاحة

الفرصة للعاملين للتعبير عن مواقفهم واتجاهاتهم حول مختلف القضايا المتعلقة بعملهم، وإيصالها المستويات الإدارية العليا (بكر وحوالة ، بدون سنة ، 488).

ب- إساءة استخدام السلطة الرسمية: وهي قوة الإدارة العليا المستندة إلى المنصب أو الموقع في السلم التنظيمي، ويشكل عامل الرسمية في السلطة مناخاً للصمت التنظيمي في المنظمة؛ لأن تمسك الإدارة العليا في تطبيق القوانين والأنظمة، دون الأخذ بآراء للأفراد العاملين - يجعلهم يفضلون عدم التحدث وتمرير المعلومات من أسفل إلى أعلى، وهذا ينعكس سلباً على صنع القرارات من قبل الإدارة العليا، وأن الأنظمة والتعليمات والعلاقات الرسمية بين السلطة والعاملين في المنظمة تحول دون التحدث حول المشكلات التنظيمية (بكر وحوالة، بدون سنة ، 488).

ج- القيادة التعسفية والاعتقاد بأن التعبير عن الرأي من العبثية التي لا طائل منها وهي أيضاً القوة المسندة إلى المنصب ، واستخدام القوانين والأنظمة في التعامل مع القضايا والمواقف بهدف التحكم في سلوك العاملين أثناء أدائهم للعمل (بكر وحوالة ، 2018، 49).

**ثانياً : الأسباب التنظيمية :** أن عدم الكفاءة التنظيمية ، والأداء التنظيمي الضعيف ، وثقافة المنظمة ، والمناخ التنظيمي الذي يتميز بالصمت ، فضلاً عن ثقافة الظلم ، أو عدم العدالة التنظيمية هي أهم الأسباب التنظيمية التي تؤدي إلى صمت العاملين .

ان عمليات صنع القرارات الإدارية ، والعمليات الإدارية، وتوقعات العاملين من العوامل التي تؤثر في سلوك الصمت (الكعبي ، 149، 2018).

المناخ التنظيمي المتدهور يعد عدم وجود الجو النفسي المريح من الأسباب المؤدية إلى ضعف الاتصال بين الأفراد والجماعات وتطور سوء الفهم وفقدان التعاون في العمل الجماعي، فيتبلور الصمت والذي قد ينتج عنه عواقب تؤثر في العمل ككل والانجازات (الوهيبي ، 2014 ، 372-373)، فالمناخ التنظيمي الذي يتميز بهكيل تنظيمي صارم ، واجراءات معقدة ، وانظمة اتصال غير شفافة، وقلة الدعم التنظيمي إلى جانب الظلم التنظيمي والتجاهل المتعمد للأفراد ، وتلعب العلاقة الضعيفة بين الرئيس والمرؤوس دوراً مهماً في تحديد صمت الموظف، اذ تظهر الأدلة أن صمت الموظف يحدث نتيجة لفضافة المشرف (مثل النقد العام ، السخرية من أفكار الآخرين ) (محمد علي ، حامد، 2018، 14).

أن عدم الكفاءة التنظيمية وغياب الاجراءات الصحيحة لاتخاذ القرارات ، الآراء التنظيمي الضعيف والتوظيف بالتعاقد وليس التعاقد الدائم والمركزية في الإدارة ، وعدم العدالة في توزيع الاجور.(الرميدي ، 2021) ، كما اوضح أيضاً (ابو منقار ووادي ، 2016) أن من بين الأسباب

التنظيمية هو الاهتمام بالأعمال الروتينية ورفض الأفكار والمقترحات الجديدة. بالإضافة عن أن (المجالي 2007) عد اسباب أخرى مثل قلة الحوافز ، ضعف كفاءة المديرين ، ضعف الولاء ، ضعف المهارات (الرميدي ،8، 2021) .

ثالثاً: الاسباب الشخصية الفردية :والنفسية يمكن تقسيم الأسباب الفردية التي تتسبب في أحداث الصمت التنظيمي إلى :

أتفق (الوهيبي،372، 2014) و(محمد علي ،حامد ، 13، 2018)

1-الجنس : اتضح أن الهوية الجنسية لا تزيد أو تنقص من احتمال تعرض الفرد للصمت، وإن كان ينظر إليه على أنه يرجح تعرضه لغرض دون آخر، حيث وجد أن الإناث اللاتي يعانين من الصمت كن أكثر عرضة للإجهاد الانفعالي عن الذكور، بينما كان الذكور أكثر عرضة لضعف الاهتمام بالبعد الإنساني في التعامل.

2- مستوى التعليم : كما أن الأفراد ذوي مستوى التعليم المرتفع أكثر عرضة للصمت من غيرهم من ذوي المستوي التعليمي المنخفض(الوهيبي،372، 2014) و(محمد علي ،حامد ، 13، 2018).

3-العمر: أن الأفراد ذوي الأعمار المنخفضة أكثر عرضة للصمت، حيث أن التقدم في العمر يؤدي إلى زيادة الخبرة في الوظيفة، وهذا يمد الفرد بعدد من المصادر الداخلية لكيفية التعامل مع المشقة ومواجهتها (الوهيبي ، 372، 2014).

4-الخوف : إذ أن الموظفين يخشون من التوبيخ وكذلك يخافون من العقوبة ومن خسارة المكافآت أو حتى من الإقالة (يمين وبثينة ، 2019 ، 27) (محمد علي ،حامد ، 2019 ، 19).

5-توقعات الدور المتباينة : لكل فرد دور أو عدة أدوار يقوم بها من أجل أداء مهامه، ومن ثم فقد يحدث الصمت نتيجة لتضارب أو تداخل أدوار الفرد مع الأدوار الأخرى في المنظمة أو لوجود بعض الريبة والشك في أدوار الآخرين . ( الوهيبي ، 2014 ، 372)

6-تضارب الأهداف : يتطلب الموقع الطبيعي في المنظمة فهم الأفراد وإدراكهم أن أهدافهم مشتركة وان التعاون ضروري لانجازها وتحقيقها وفقاً لما هو مطلوب ، الا أن الصمت قد ينشأ بسبب رغبة كل طرف تحقيق مكاسب على حساب الطرف الآخر أو منع الآخر من تحقيق أهداف المنظمة ، من أجل الحصول على عوائد ومكافآت لنفسه أو بسبب شدة التنافس على الموارد المحدودة سواء المالية أم البشرية أم الاجهزة والمعدات ..(الصليبي، والشنطي 2019 ، 19 )



7-العزلة : واحدة من أكثر الأسباب الرئيسة في ظهور الصمت التنظيمي هي الخوف من التعرض إلى الرفض أو البقاء وحيدا والاقصاء فلذلك يتحتم عليهم اختيار واحدة من السلوكيات اما التعبير عن أفكارهم أو البقاء صامتين وفي معظم الحالات يفضلون البقاء صامتين (16-17, 2016,

( Erkilic & Gulluce )

8-الفروق الشخصية: الاختلاف بين الأفراد بالقيم والمعتقدات والمستوى الثقافي والاجتماعي وفي قدرتهم على تفسير المواقف والاحداث تعد أحد أسباب نشوء الصمت لدى الأفراد . (محمد علي، 2019، 14 ) ( الوهبي ، 373 ، 2014) .

9-الفروق الإدراكية : يعد الإدراك من الاسباب المهمة ، قد يدرك البعض أن موضوعاً ما يعد منفعة له ويبيدي قبولاً بنتائجه، وبعضهم الآخر قد يعده مهددا له ولمكانته فيبيدي سلوكا عدائيا مبرا عن رفضة ومقاومته له . (محمد علي، حامد ، 2019، 14 )

10-مخاطر التحدث بصراحة : العاملون لا يتحدثون عن مشاكلهم لانهم يعتقدون أن ذلك أمر محفوف بالمخاطر فهم لا يريدون شرح أفكارهم لأنهم يخشون من أن ينظر إليهم على أنهم يخلقون المشاكل ، وبذلك لا يمكنهم الحصول على ترقية ولا يعاملون / بعدالة ومن ثم فمن الضروري أن لا يخاف الموظفون من تبادل الآراء حول القضايا التنظيمية لضمان نجاح فريق العمل. (الغانمي ، 2018، 105)

11-الخوف من الإضرار بالعلاقات : على الرغم من إدراك الأفراد العاملين نقاط الضعف في الهيكل التنظيمي والعمليات التنظيمية إلا أنهم يقررون عدم اقتراح الحلول لها لإدراكهم بأن الأفراد الآخرين سوف لن يكونوا سعيدين بهذه المقترحات كما أن السبب الآخر هو الخوف من فقدان العلاقات مع زملائهم الآخرين والتي يعدونها شيئا قيما لا يمكن خسارته.( Millikenfg,Morrison ، 203 ) (الصليبي ، الشنطي ، 19 ، 2019) .

12- الخبرات الماضية : يستطيع العاملون التزام الصمت ليس فقط من التجارب الشخصية السيئة ولكن أيضا من المحادثات مع زملائهم ، فنرى الأفراد الذين كانوا تحت تأثير التجربة السابقة يتجنبون اثاره المشاكل مع رؤسائهم أو تجاهلها على الرغم من أنهم يدركون المشاكل في وقت مبكر. فيفضلون التزام الصمت من خلال التفكير في أن اثاره المشاكل قد لا يصلح ويسبب مشاكل مع رؤسائهم (Dynelv , angs ,Boterlc , 2003 :1359-1392) .

## الأسباب النفسية :

**العوامل نفسية:** غالبا ما يبادر العاملون إلى سلوك الصمت في المواقف التي تبدو متناقضة مع اهدافهم الشخصية داخل المنظمة من أجل تجنب التوتر النفسي الذي يتولد من طرح الأفكار غير المتوافق مع رؤية القائمين على المنظمة وان القيام بذلك لن يتسبب بنتائج سلبية و غير مرضية لهم (537: 2015 Koyluoglu et al.), ومما يؤثر على نفسية العاملين نتيجة الاعتقاد بعدم تناسب خبراتهم مع ادراك القضايا الرئيسية في المنظمة وان اسلوبهم وسلوكهم في التعبير عن أفكارهم لا يؤدي الا لزيادة الصعوبات والمواقف السلبية في المنظمة اتجاههم وكذلك تعتبر الاختلاف في الخصائص الديموغرافية بين العاملين من العوامل ذات التأثير على نفسية العاملين بسبب الاختلاف في الثقافات (736: 2012 Panahi et al). وعندما تميل الإدارة والمشرفين إلى تبني سلوكيات من غير فعالة وتنسم بالشدة ومظلمة في علاقاتهم مع العاملين فان ذلك يولد إدراكاً لدى العاملين بعدم امكانية التعبير عن الأفكار وما ينتج عن ذلك من زيادة العواطف النفسية السلبية لدى العاملين مثل القلق أو الحزن أو الغضب والتي تنعكس على الالتزام التنظيمي حيث أن الأشخاص الذين يشعرون بأمان نفسي قليل غالبا ما يتخذون من الصمت سلوكا لحماية أنفسهم من سلوكيات المديرين والمتوافق نظرية الحاجات العالم السلوك (Jain, , 1940 Maslow) (1014-1017: 2015) .

يعد عدم وجود الجو النفسي المريح من الأسباب المؤدية إلى ضعف الاتصال بين الأفراد والجماعات، وتطور سوء في الفهم وفقدان التعاون في العمل الجماعي، فيتبلور الصمت والذي قد ينتج عنه عواقب تؤثر في العمل ككل وفي الإنجازات (عبد الله و رمضان ، 120، 2014).

## رابعاً :أسباب مهنية ضاغطة وتشمل :

1- نقص المساندة الاجتماعية : يعد نقص المساندة الاجتماعية (من قبل الأسرة، والإدارة، والزملاء) مصدرا مهما من مصادر تبلور الصمت وعدم شعور الفرد بالأمن النفسي خلال قيامه بأداء مهنته، وخاصة عندما يواجه صعوبات أو أخطار تهدده، ويدرك أنه لم يعد قادرا على مجابتهها، وأنه بحاجة إلى دعم الزملاء وموازرة الآخرين (الغانمي ، 2018 ، 105).

2- غموض الدور: أنه حالة من الشك تحدث عندما يكون العاملون غير واثقين من أهدافهم، ووسائلهم التحقيق هذه الأهداف. ويرجع غموض الدور إلى الاختلاف بين ما يتوقعه الآخرون من الفرد العامل في عمله، وبين ما يجب عليه أن يعمل به بالفعل، ويوجد العديد من العوامل التي تتسبب في حدوث غموض الدور منها: مدة بدء العمل الوظيفي، والانتقال من وظيفة إلى أخرى، ووجود مدير جديد للعمل، وحدث تغيير للهيكل التنظيمي للمؤسسة(الغانمي ، 2018 ، 106).

3- زيادة أعباء العمل : تعد زيادة أعباء العمل مظهراً سلبية من مظاهر الحياة داخل المؤسسات، ولمعرفة ما إذا كانت المؤسسة تواجه زيادة في أعباء العمل أم لا، يجب قياس مقدار العمل غير المنجز (الوهيبي ، 2014 ، 372).

#### خامساً : أنواع الصمت التنظيمي

صنف (الغانمي ، 2018 ، 555-586) ، الصمت التنظيمي إلى ثلاثة أنواع هي :

1- صمت الإذعان : هو قيام العاملين بحجب الأفكار و المعلومات أو الآراء المتعلقة بالعمل بسبب رضوخ الموظف للأمر الواقع أو بسبب عدم اهتمامه، ويعد شكلاً من أشكال السلوك السلبي كالإهمال والتقاعد عن العمل الذي يتميز بانخفاض مستويات المشاركة وانخفاض الكفاءة الذاتية للعاملين . حيث يستسلم العاملون للوضع الحالي وليسوا على استعداد لبذل الجهد في الكلام، المشاركة ، أو تقديم اقتراحات من أجل تغيير الوضع (المطيري ، بدون سنة، 144-145).

2 -الصمت الدفاعي : يعرف بأنه قيام العاملين بإخفاء الأفكار ، المعلومات أو الآراء المتعلقة بالعمل كشكل من أشكال الحماية الذاتية بسبب الخوف من العواقب الشخصية السلبية التي قد تحدث نتيجة التحدث بصراحة ووصف بأنه السلوك المتعمد والاستباقي الذي يهدف إلى حماية الذات من الأخطار الخارجية. ويستند الصمت الدفاعي على الوعي والنظر في البدائل، يليها اتخاذ قرار واعي من قبل الموظف لحجب الأفكار والمعلومات والآراء بوصفها أفضل استراتيجية شخصية في الوقت الراهن (مجلة الرماح للبحوث والدراسات ، 2020 ، 166).

3- الصمت الاجتماعي : هو سلوك عقلائي يتمثل بحجب الأفكار المتعلقة بالعمل أو المعلومات أو الآراء بهدف استفادة أشخاص آخرين أو المنظمة على أساس الإيثار أو دوافع تعاونية . ووصف بأنه السلوك المتعمد الذي يركز في المقام الأول على الآخرين ،وينطوي على صنع القرار الواعي من قبل الموظف ، وينشأ عن قلق الآخرين بدلا من الخوف من العواقب الشخصية السلبية . ويعد هذا الصمت بوصفه رفض التعبير عن الأفكار أو الآراء حتى يستفيد منها الآخرون في المنظمة. وهو الدافع وراء الرغبة في مساعدة الآخرين والمشاركة في الأعمال. وهو يراعي ويركز على الآخرين . (الغانمي ، 2018 ، 106)

## سادساً : مراحل الصمت التنظيمي:

الصمت التنظيمي ظاهرة لا تحدث فجأة، ولكنها تحدث بالتتابع، وعلى مراحل، وهذا ما يؤكدته (Ashford, & Piderit 2003)، حيث يريان أن ظاهرة الصمت التنظيمي تتضمن المراحل الأربعة الآتية:

**المرحلة الأولى:** مرحلة الاستغراق (الشمول) وتشمل حالة من الاستنارة والسرور وعندما يحدث عدم اتساق بين ما هو متوقع عن العمل وبين ما يحدث فعليا فإن هذا ما يؤدي إلى تبلور الصمت.

**المرحلة الثانية:** مرحلة الكساد وفيها ينخفض مستوى الرضا عن العمل تدريجيا وتقل الكفاءة وينخفض مستوى الأداء في العمل وتنخفض الاستنارة التي كانت في المرحلة الأولى.

**المرحلة الثالثة:** مرحلة الانفصال وفيها يدرك الفرد ما يحدث ويبدأ بالانسحاب النفسي ويرتفع لديه بذلك مستوى الإجهاد النفسي ويصل الفرد فيها إلى الإنهاك المزمن واعتلال الصحة البدنية و النفسية ما يؤدي إلى حدوث الصمت.

**المرحلة الرابعة:** مرحلة الاتصال وتعد هذه المرحلة أقصى مرحلة في سلسلة الصمت التنظيمي وفيها يختل تفكير الفرد نتيجة ارتباك وشكوك الذات ويصل بذلك الفرد إلى مرحلة التدمير ويصبح الفرد في تفكير مستمر لترك العمل (الوهيبي ، 2014،373).

## المبحث الثاني أبعاد الصمت التنظيمي

أولاً : أبعاد الصمت التنظيمي :

اختلفت الآراء وتتنوع التسميات التي اطلقها الكتاب والباحثون حول ابعاد الصمت التنظيمي فمنهم من وصفها بالعناصر أو المكونات ومنهم من تناولها على انها مظاهر الصمت التنظيمي الا أن ذلك لم يغير من المضمون الذي اتفق عليه غالبية الكتاب والباحثين ، اما فيما يخص عددها وطريقة عرضها فقد تباينت بتباين الباحثين لكل حسب وجه نظره ،اذ نجد من وصف الصمت لتنظيمي بانه هيكل رباعي الابعاد يتكون من الصمت الدفاعي الذي يتمثل بخوف الأفراد من التعبير عن آرائهم لتجنب ردود الافعال السلبية من الاخرين ، والصمت الموجه نحو الخضوع اي الاستسلام وعدم محاولة الأفراد تغيير الاوضاع في منظماتهم وتقبل ما هو موجود ، والصمت الاجتماعي وهو نوع من السلوك المقصود لحجب بعض الافكار لأغراض تعاونية ، واخيرا صمت الحماية ويقصد به الصمت الايجابي من اجل حماية زملاء العمل أو حماية المنظمة (Akin& ulusoy,2016,47) ،فيما عرض لكل من موريسون وملكين وهيلين مجموعة من الأبعاد تمثلت بالصمت الهادئ ويشير إلى أن المرؤوسين اقل ميلا لنقل الاخبار السيئة مقارنة بالأخبار الجدية ، والسلطة وهي احتمالية وجود تشويه في المعلومات الصاعدة حيث أن المرؤوسين يفضلون اخبار مرؤوسيهم بما يعتقدون انهم يودون سماعه ، والاجماع ويشير إلى أن هناك قاعدة تسود في المنظمات وهي أن الاجماع جيد والمعارضة سيئة ، واخيرا الولاء ويعبر عن رغبة المنظمات في الحفاظ على هذا التماسك الاجتماعي بين موظفيها . ( حوالة ، والبكر ، 2018 ، 487 ) ، اما فيما يخص دراستنا لحالية فقد تم الاعتماد على دراسة .(الطائي ، صكر ،62-63)

1-العزلة : وتعني العزلة ابعاد الفرد نفسيا أو جسديا أو كلاهما عن شبكة العلاقات المطلوبة أو اللازمة مع الأشخاص الآخرين ،وتحتوي العزلة على خاصيتين متميزتين وهما العزلة الاجتماعية والعزلة العاطفية ( الوجدانية ) اذا أن العزلة القبول بما هو موجود، الاجتماعية تنطوي على توليفة من انخفاض مستويات التفاعل الجماعي مع تجربة الشعور بالوحدة اذ يتم قياس الجوانب الاجتماعية بموضوعية في حين أن الجوانب العاطفية تقاس بطريقة غير موضوعية على سبيل المثال غالبا ما يتم تعريف العزلة الاجتماعية كمقياس موضوعي من وجود تفاعل الحد الأدنى مع الاخرين بينما تعرف العزلة العاطفية على انها شعور الشخص بعدم الرضا مع امتلاك أو وجود عدد قليل من الاتصالات الاجتماعية.

2-ضعف دعم الإدارة العليا: للإدارة العليا دور مهم في نجاح المنظمات إذ أن توفر درجة عالية من الثقة في الإدارة يقلل من مخاوف التحدث بحرية عن مشاكل وقضايا العمل ومناخ من الثقة في الإدارة العليا يقلل من مشاعر عدم التأكد من ناحية اخرى .

أن المديرين يشعرون بانهم مهددون من احتمالية فحص ( أدوارهم الخاصة ، المسؤولية ، الأداء ) إذ أنهم يشعرون بحالة دفاع وخوف من عدة أفكار مثل كون ادائهم غير كافي وان رواتبهم غير مبررة ولذلك فانهم يعلقون سلبا على تصرفات المرؤوسين فضلاً عن الأهداف غير واضحة و عدم الكفاءة التنظيمية كل هذا يخلق مناخ من الصمت لان العاملين لا يثقون بان مديرهم لن يعاقبهم بشكل مباشر أو غير مباشر في حال كشف العاملين عن الاخطاء ، وبشكل أكثر تحديدا يعتبر أن دور الإدارة العليا حاسم لنجاح ادارة التغيير واقترح بالوقت نفسه اتصالات نزيهة ومفتوحة وتشجيع التغذية العكسية للتعامل مع عدم التاكيد والتوتر لدى العاملين الذي يمكن أن يعيق عملية التغيير(الصكر والطائي ، بدون سنة ، 62-63).

3- الخوف من ردود الفعل السلبية : أن احد العوامل التي تسهل انشاء مناخ للصمت التنظيمي هو خوف المرؤوسيين من تلقي ردود فعل سلبية من المدراء أو الزملاء ( Bakshian et al,2015,441 ) ، وان الاشخاص داخل المنظمة يخافون من ذكر مشاكلهم لانهم يعتقدون بأن ذلك سوف يسبب لهم مخاطر عدة لذا يميلون إلى عدم الادلاء بأفكارهم لكي لاينظر لهم الاخرين على أنهم من مثيري المشكلات داخل المنظمه ( عبود وحسين ، 2016 ، 239). إذ أن المرؤوسين يشعرون بالخوف من ردود الفعل السلبية لذلك فهم يبقون صامتين إذ أن خوفهم هذا يتمثل في توقعاتهم بأن المنظمة التي يعملون بها لا يمكنهم الاعتماد عليها في تحقيق النتائج المرجوة بالنسبة لهم لعدم كفاءة كل من النظام الإداري، الرؤساء ،نظام المعلومات وتختلف العلاقات التنظيمية والمبالغة في عرض الحقائق وضعف الفرص السانحة للتعبير عن آرائهم (المجالي،2007،1).

4- مخاوف متعلقة بالعمل : أن التحدث عن مشاكل العمل قد تسبب في حرمانهم من وظائفهم أو حرمانهم من الترقية إلى منصب اعلى داخل المنظمة (Nafie, 2016,60). ويعتقد الاشخاص في حال تحدثهم عن الوضع الحالي فانه لن يخلق أي تغيير وعلاوة على ذلك فانهم سوف يواجهون بعض المشكلات من فقدان وظائفهم وعدم الترقية وما شابه ذلك ، أن المرؤوسين يعتقدون أن السلوك التنظيمي المقبول داخل المنظمة يرتبط بعدم ابداء أي محاولة لطرح الأفكار والمعتقدات التي لن تلقي أي تجاوب في حال طرحها بل على العكس تماما أنها سوف تلحق اذى بصاحبها لأن بعضهم يعتبروه صانع مشاكل وتؤثر على حياته المهنية لذا يفضل الصمت عن الحديث في داخل

المنظمة، فالسياسة التنظيمية لها تأثير على موقف الفرد تجاه العمل في المنظمة والذي من المحتمل أن يؤدي إلى سلوك الصمت إذ كانت موجهة نحو تحقيق مصلحة طرف معين وتضعف من الثقة بين افراد المنظمة وترسيخ ثقافة الانانية لدى المديرين وبذلك تمثل السياسة التنظيمية مصدراً يثير القلق والتهديد للموظف يبادر الفرد في تبني سلوك الحماية الذاتية والذي يركز على المصلحة الذاتية والذي يعني سعي سلوك الفرد إلى تحقيق لمصلحة الذاتية ( عبدالله ورمضان ، 2019 ، 120 ) .

5- ضعف التجربة (قلة الخبرة) : أن ضعف التجربة هي سبب مهم في اخفاء المعلومات مما يؤدي إلى شعور الأفراد انهم في وضع لا يسمح لهم بالكلام والقلق من انها قد ترفض أو تتجاهل وان كل هذا بسبب عدم امتلاك الخبرة الكافية ، وبالإضافة إلى ما تقدم فان الموظفين قد يتعلمون سلوك الصمت ليس فقط من خلال التجارب السابقة ولكن أيضاً من خلال التحدث مع زملائهم واخبارهم بتجاربهم الشخصية إذ أن الموظفين الذين لديهم تجارب سابقة يبتعدون عن اثاره المشكلات مع زملائهم أو مع رؤسائهم أو حتى مناقشتهم (gultrkin & Harbalioglu,2014 ,154 ) (السكر / الطائي ، 63).

#### ثانياً : اثار الصمت التنظيمي وطرق مواجهته

تشير الكثير من الادبيات التي تناولت موضوع الصمت التنظيمي إلى اثاره السلبية التي تطال كلاً من المنظمة والافراد العاملين ، ويبرز هذا التأثير في انخفاض الأداء الفردي والتنظيمي وتساعد مستوى عدم الرضا بين الأفراد والذي يتجلى في كثرة الغياب ودوران العمل وبعض السلوكيات غير المرغوب فيها كالاتصال الذي يعد المفتاح الرئيس النجاح المنظم فإذا صمت الموظف انقطع هذا التواصل بينه وبين زملائه وإدارته ومن ثم انعكس على الأداء المنظمي من خلال قتله للإبداع والابتكار وإدامة مشاريع سيئة التخطيط والتي تؤدي ومن ثم إلى خلل واضح في المنتجات النهائية وخسائر مادية كبيرة تتحملها المنظمة نتيجة لعدم اكرائها للمشاكل التي يعاني منها أفرادها والتزامهم الصمت حيال ذلك ومع مرور الوقت يفقدون الصلة بوظائفهم ولا يبحثون عن نوعية هذه الوظائف التي سوف تنعكس على الموظف أولاً ثم على المنظمة ثانية(عبود ، حسين ، 2016،239).

أن للصمت التنظيمي آثار سلبية على عملية صنع القرار واحداث التغيير الذي ترغبه الإدارة في المنظمة من خلال الامتناع عن تقديم البدائل المختلفة و المقترحات والبيانات الصحيحة لمتخذ القرار أو ردود الفعل السلبية تجاه التغييرات التي تحدث في الأعمال ، فنجد المنظمات وعلى الرغم من امتلاكها كل الموارد المطلوبة لنجاحها سواء كانت بشرية أو مادية لكنها لاتصل إلى كامل امكاناتها بسبب انخفاض

الالتزام لدى أعضائها والذي يعد السبب الرئيس إلى استغلال مواردها الأخرى للحصول على ميزة لها بين منافسيها (عبود ، حسين، 2016، 225).

ان التأثير معنوي سلبي للصمت التنظيمي على كل من مستويات الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين، كما يؤثر كل من الصمت الدفاعي وصمت القبول والاذعان لدى العاملين، حيث أن وجود مستويات مرتفعة من الصمت التنظيمي لدى العاملين داخل المنظمات يعرض الفرد للكثير من الضغوط والمشكلات النفسية، والتي تؤدي إلى زيادة الرغبة في ترك العمل. كما يؤكد (Brinsfield., 2009) أن الصمت التنظيمي يضعف بدرجة كبيرة من فرص التعلم التنظيمي، حيث أن صمت العاملين وإحجامهم عن المشاركة في قضايا ومشكلات العمل يؤثر سلباً على قدرة المنظمة على تصحيح الأخطاء والتعلم منها، وأكد العديد من العلماء أن للصمت التنظيمي تأثيرات واضحة على كل من المنظمة وأفرادها العاملين، ويبرز هذا التأثير في انخفاض الأداء الفردي والتنظيمي وتساعد مستوى عدم الرضا بين الأفراد، والذي يتجلى في كثرة الغياب ودوران العمل، وبعض السلوكيات غير المرغوب فيها (الشنطي والصليبي، 2019، 22).

ولخص الباحثون: موريسون وويلر وكورنر (Wheeler,2011,718) & Morrison, Korndar) الآثار المترتبة على الصمت التنظيمي على المستوى التنظيمي أو على المستوى الفردي كما يلي:

**على المستوى التنظيمي:** انخفاض جودة اتخاذ القرارات التنظيمية ، فقدان التنوع في المداخلات المعلوماتية، فقدان التحليل الضروري للأفكار، تقليل التعلم التنظيمي، زيادة احتمالية حدوث الأزمات، تعد مكاناً خطيراً للتطوير والتغيير التنظيمي.

**على المستوى الفردي:** النبذ الاجتماعي، ضعف التعاون، صعوبة تنفيذ الوظيفة بصورة جيدة، ومن ثم ضعف احتمال الحصول على ترقية أو الحصول على فرص وظيفية أخرى(الصليبي ، الشنطي ، 2019، 22)

ويمكن اضافة تأثيرات اخرى على الأفراد تتضح من خلال عدم التقدير والاحترام للأفراد والاهتمام بما يطرح من قبلهم، فضلا عن ضعف الدافعية لدى الأفراد في أداء الأعمال الموكلة إليهم والمشاركة الفعلية بالقضايا الخاصة بالمنظمة ، وكل ذلك ينعكس على سلوكيات الأفراد في عدم الالتزام التي من شأنها أن تتعارض مع سياسات المنظمة وإجراءاتها ، مما يؤدي إلى ردود فعل غير مرغوب فيها من قبل الموظفين (الكعبي ، 2018، 150).



وترى الباحثة ان آثار الصمت التنظيمي في المنظمة له تأثيرات واضحة على آدا العاملين داخل المنظمة ، الذي ينتج عنه تأثيرات كبيرة في مستوى تقديم الخدمات ، وتؤثر على فاعلية المنظمات وعلى أدائها التنظيمي بشكل عام وعلى صحتها التنظيمية بشكل خاص .

### ثالثاً : العوامل المؤثرة في تكوين الصمت التنظيمي:

يرى احد الباحثين ( Morrison, 2000 ) أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر في تكوين الصمت التنظيمي والتي قد تكون نابعة من الشخص ذاته أو من البيئة التنظيمية كالاتي:

- 1- تأثير الصمت ( السكوت ) الهادئ : ويشير هذا العامل إلى أن العاملين أقل ميلا لتمرير الأخبار السيئة مقارنة بتوصيل الأخبار الجيدة .
  - 2- تأثير السلطة: ويشير إلى احتمالية وجود تشويه في المعلومات الصاعدة لأن العاملين قد يخبروا رؤساءهم بما يعتقدون أنهم يودون سماعه .
  - 3- تأثير الحافز عندما تعاقب المنظمة الأفراد على الأداء الضعيف فإن ذلك يحفز الأفراد على حجب المعلومات التي قد يفسرها الرؤساء على أنها تعكس أداء سلبيا.
  - 4- تأثير الإجماع : تسود في المنظمات عادة قاعدة تعد الإجماع جيداً والمعارضة سيئة .
  - 5- تأثير الولاء: ويشير إلى رغبة المنظمات في المحافظة على ( وهم ) التماسك الاجتماعي بين عاملها .
  - 6- تأثير المناخ التنظيمي: ويشير إلى المناخ السائد في المنظمة والذي يدعم الصمت التنظيمي.
  - 7- خوف المديرين من التغذية العكسية السلبية : عندما يتخوف المديرون من التغذية العكسية السلبية من المرؤوسين.
  - 8- معتقدات المدراء الضمنية حول العاملين : وخاصة اذا كانوا يمتلكون معتقدات شخصية خاطئة عن خوف المديرين من ردود الفعل السلبية من و المرؤوسين أو العاملين (الوهبي ، 2014،374)
- وترى دراسة المطيري ان تصنيف العوامل الاساسية التي تؤثر على الصمت التنظيمي الى عوامل فردية واجتماعية وتنظيمية ، بالنسبة للعوامل الفردية هي أفكار مثل استخدام الطرق المختصرة ، التحيز ، الحفاظ على الوضع الراهن او الموقف الحالي ، أما العوامل الاجتماعية فهي مناخ من عدم اليقين والشك بشأن سلوك التكيف والمسؤولية ، والعوامل التنظيمية فهي المعتقدات التي لاجدال فيها ، والمعلومات غير الضرورية والغير صحيحة واهمال الترابط مع الوحدات الاخرى ذات الصلة بالوظيفة .
- (الميطري ، 146-147)

## رابعاً : محددات الصمت التنظيمي :

### 1- اتجاهات الإدارة العليا نحو الصمت :

وتشير إلى المشاعر الداخلية والنزعات والنوايا السلوكية التي تحملها الإدارة العليا تجاه سلوك المتحدث والصمت لدى العاملين ( المجالي ، 2007)؛ (مراد وأمين ، 2019) ، فنجد أن هناك بعض الممارسات التنظيمية للمديرين والإدارة العليا تُسهم في تنمية ظاهرة الصمت في المنظمات مثل المركزية في اتخاذ القرارات وعدم السماح بالاتصالات الإدارية الأعلى التنظيم (لصباغ ، 201) ويرجع ذلك إلى أن الإدارة العليا عادة ما تشعر بالقلق من أي دلائل تشير إلى أدوارهم ومسؤولياتهم وأدائهم ، كما أن المديرين عادة ما يكون لديهم مشاعر دفاعية وخوف من فكرة أن أداءهم ربما يكون غير مناسب بصفة مستمرة وقد تتأثر أوضاعهم الوظيفية ومرتباتهم بذلك ، ونتيجة لذلك فهم يتجنبون التعرض لأي مشكلة من أي شكل أو نوع ويفضلون توجيه الملاحظات السلبية لمرؤوسيههم وذلك لحماية أنفسهم وحتى لا يواجه لهم أي لوم أو انتقاد من قبل الإدارة العليا ، حيث أن الإدارة العليا دائماً ما تتجنب الشعور بالعجز أو التهديد أو الارتباك لذا فهم عادة ما يتساءلون عن نوايا مرؤوسيههم وردود أفعالهم ومدى صحة التغذية المرتدة بالمعلومات داخل المنظمة (اسماعيل ، 2012 ، 3-4).

### 2- اتجاهات المشرفين نحو الصمت :

وتشير إلى المشاعر الداخلية و النوايا السلوكية التي يحملها المشرفون تجاه سلوك التعبير والصمت لدى العاملين ( سليم ، 2012) حيث أنه قد يتمتع المشرف بسلطات قد تؤثر على سلوك الصمت لدى العاملين ، فبعض المشرفين يشعرون بالخوف من أدائهم غير المرضي ويلقون باللوم على مرؤوسيههم ( الصباغ ، ٢٠١٠).

هذا وقد أكد كل من ( Morrison & Milliken, 2003; Vokola 2005 Bouradas & ) أن سلوك المشرفين له تأثيرات متعددة على سلوكيات العاملين ويرجع ذلك إلى النفوذ الذي يملكه المشرف على المرؤوس وتأثيره على أدائه ومخرجاته، في نفس الوقت قد يشعر المشرفون بالتهديد من خلال احتمال أن يتم فحص دورهم ومسؤولياتهم لذا فهم يبتعدون عن أية مشكلة ويفضلون تقديم ملاحظات سلبية لمرؤوسيههم ، هذا النوع من السلوك يخلق المناخ الجزئي للصمت حيث لا يكون لدى العاملين الثقة بأن مشرفيههم لن يقوموا بعقابهم بشكل مباشر أو غير مباشر لكشف الأخطاء أو مساءلتهم عن مسار العمل (الصباغ ، 2010).

### 3- فرص الاتصالات :

وتشير إلى تدفق المعلومات والأفكار والحقائق والآراء بين العاملين في المنظمة وبين الإدارة العليا ، بما يعكس فرص التعبير عن الآراء من خلال المعلومات المرتدة من العاملين ( سليم ، 2012) حيث يشجع ذلك العاملين على الثقة في الإدارة والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات ومناقشة القضايا التنظيمية الهامة بالمنظمة ( الصباغ ، 2010). أن فرص الاتصال المتاحة بالمنظمة تتعلق بمدى الانفتاح والثقة في الاتصالات ومدى تقاسم المعلومات داخل المنظمة ، بالإضافة إلى إمكانية التحدث بصراحة وثقة من المستويات الإدارية الأعلى بالمنظمة (اسماعيل ، 2012 ، 3-4).

### وتوجد محددات تنظيمية أخرى

الثقة في الرؤساء : يعرف (Sholekar & Shoghi, 2017; Lee et al ., 2013) الثقة التنظيمية بأنها توقعات لدى الأفراد حول شبكات من العلاقات التنظيمية والسلوكيات المتبادلة ، بينما بري ( الصباغ ، 2005) أن الثقة التنظيمية تشير إلى توقع من جانب الفرد أو الجماعة بأن الكلمة أو الوعد سواء المكتوب أو الشفهي الصادر من الطرف الآخر يمكن الاعتماد عليه . وأوضحت دراسة (Ellis Zalabak &، 2014) ،

أن الثقة في الرؤساء هي توقعات إيجابية موثوقة من قبل العامل بخصوص تصرف وسلوك الإدارة العليا، والنية والرغبة للثقة بكلماتهم وأفعالهم .(اسماعيل ، 2018 ، 3-4)

### خامساً : مواجهة الصمت التنظيمي :

حسب دراسة (Ghasem, 2011, p & ,Shojaie, Hasan . 1734)

يعتبر كسر ثقافة الصمت وإنشاء جو الحرية لتشجيع الموظف للتحدث من التحديات التي تواجه المدراء، وذلك لأن صمت الموظفين مدمر لأي منظمة. فالمنظمة تتميز عندما تخلو من الصمت التنظيمي والتشجيع على التكلم يتطلب تغيير في سياسات المنظمة ، فعلى المسؤولين أن يكونوا قادرين على تصميم أنظمة تتصف بالمرونة ، والتي ستنتج في استنباط تواصل صريح وتصادي مع مرور الوقت (اليمين وبثينة ، 2020، 32).

فعلى المشرفين وكبار المدراء تهيئة مكان عمل آمن ومشجع للموظفين للتعبير عن وجهات نظرهم وتقديم أفكارهم واقتراحاتهم فاذا تصور الموظفون أن مديريهم أو مشرفيهم مهتمين بسماع الحقيقة أو أنهم سيعززون سبب تحدثهم إلى مصدرهم الخاطيء فهم على الأغلب سيختارون اللجوء إلى الصمت إحدى الطرق للقضاء على الصمت التنظيمي هي توفر مناخ العدالة الإجرائية، والتي تتواجد عندما يحس

أغلب الموظفين في فريق العمل بأن مديريهم يتخذون قرارات أخلاقية وتشمل إدخال الموظف، وتكون منسقة مع مرور الوقت ومستندة على معلومات دقيقة، كما يطمعون أي تحيز ويوفرون الظروف الملائمة للموظفين التحدث بما لديهم (اليمين، بثينة 2020، 33)

وحسب ما يرى الباحثان (بومنقار ووادي، 2016، 228) يمكن مواجهة الصمت التنظيمي من

خلال:

- 1- تطوير سلوك الموظفين في بيئة العمل.
- 2- رفع المعنويات وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- 3- تقليل مستوى مقاومة التغيير في بيئة العمل.
- 4- فتح قنوات اتصال جديدة وذات اتجاهين بين الموظف والمنظمة، بحيث يصبح الاتصال صمام أمان للإدارة من خلال إتاحة الفرصة للموظف لحل المشكلات في بيئة العمل.
- 5- التحفيز الذاتي للموظفين في طرح الأفكار الجديدة والإبداعية.
- 6- خلق ثقافة من شأنها شحذ الطاقات الذهنية والقدرات الإبداعية للموظفين لطرح الأفكار الجديدة وابتكار الحلول الإبداعية للمشكلات باستغلال الموارد المتاحة للمنظمة.
- 7- الاهتمام بتحسين الكفاءة ورفع الإنتاجية للفرد والمنظمة.
- 8- تقليل الازدواجية في إنجاز العمل، من خلال اعتماد مبدأ اللامركزية وتفويض الصلاحيات.
- 9- تشجيع روح العمل الجماعي بين الرؤساء والمرؤوسين.
- 10- تقليل مستوى مقاومة التغيير في بيئة العمل
- 11- فتح قنوات اتصال جديدة وذات اتجاهين بين الموظف والمنظمة، بحيث يصبح الاتصال من خلال إتاحة الفرصة للموظف لحل المشكلات في بيئة العمل (اليمين وبثينة، 2019، 23).

رؤية الباحثة في طريقة مواجهة الصمت التنظيمي هو خلق مناخ داخل المنظمات يساعد على شعور الموظفين بالأمان للتعبير عن آرائهم لتقديم المعلومات، ويتم تشجيعهم في تقديم المقترحات وسماعها من قبل الإدارة المشرفين، وتحسين التواصل داخل المنظمات عن طريق الاتصال وإيجاد نظم رسمية لنقل وتبادل المعلومات والأفكار، حيث إن فشل التخطيط والقدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية هو الافتقار في التواصل وتبادل المعلومات داخل المنظمات.

وايضاً تشجيع الحوار والنقاش الهادف بين زملاء العمل حول قضايا ومشاكل العمل ، وترك هامش أمان للتحدث والتعبير عن آرائهم ، وعمل تقييم دوري يتم من خلاله توضيح جوانب القصور والضعف وتحديد المشاكل والاختفاء ، ومساعدتهم للتغلب بعليها.

## الفصل الثالث

### الجانب العملي

#### المبحث الاول

#### وصف مجتمع الدراسة وعينتها

##### اولا: وصف مجتمع الدراسة

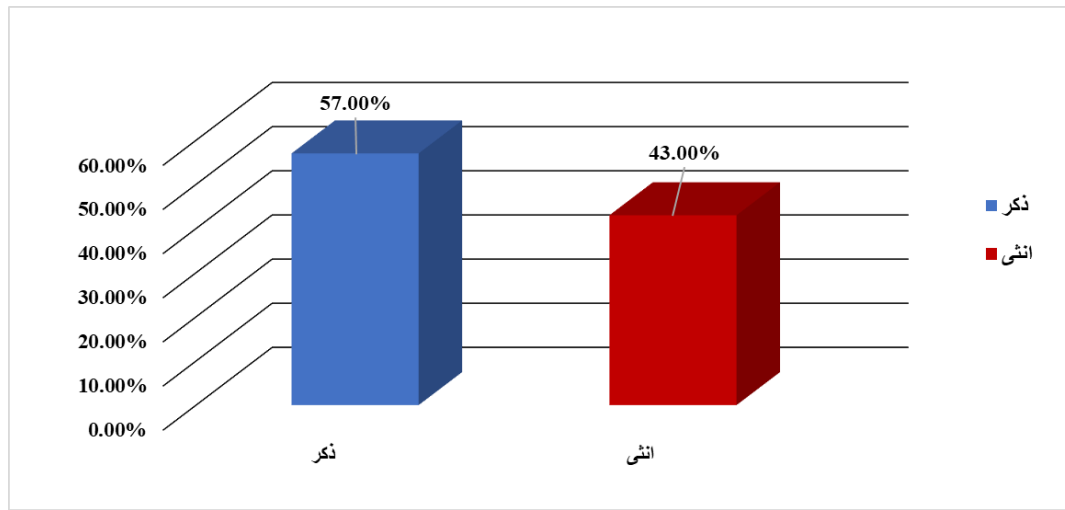
تم تاسيس المعاهد الفنية لاول مرة عام 1969 حيث تم ربطها اداريا مع جامعة بغداد في عام 1972 ارتبطت المؤسسة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي حيث ضمت خمس معاهد فقط وكلها تقع في بغداد، في عام 1988 تم تغيير الاسم الى مؤسسة المعاهد الفنية وازيقت معاهد المهن الصحية ، في عام 1993 تم استحداث الكليات التقنية لتلبية حاجة الدولة من الكادر التقني على مستوى البكالوريوس وفي عام 2001 تم تغيير الاسم الى هيئة التعليم التقني ليشمل الكليات والمعاهد التقنية ، في عام 2014 تم شطر هيئة التعليم واستحداث اربعة جامعات حسب الموقع الجغرافي .

حيث انطلقت الجامعة التقنية الشمالية/نينوى عام 2014 كجامعة متخصصة تحافظ على احتياجات الاسوق ومتطلبات الطاقة المتجددة، حيث تؤهل الجامعة الاف الطلبة وترتقي بمهاراتهم العلمية والانتاجية لديها العديد من الاقسام والفروع العلمية ( الهندسة ، الزراعة ، الادراية والطبية )، وهي تمثل صرح علمي يمنح درجات الدبلوم التقني والبكالوريوس والماجستير، وتغطي الجامعة متطلبات الدراسة للجانبين النظري والعلمي مع الاشراف المحاضرين المحترفين والموظفين من الفنيين والمهندسين بالجامعة ، وتضم الجامعة خمس كليات متخصصة وخمس معاهد فنية موزعة في المنطقة الشمالية . ( <https://atc.ntu.edu.iq> )

## ثانياً : وصف عينة الدراسة :

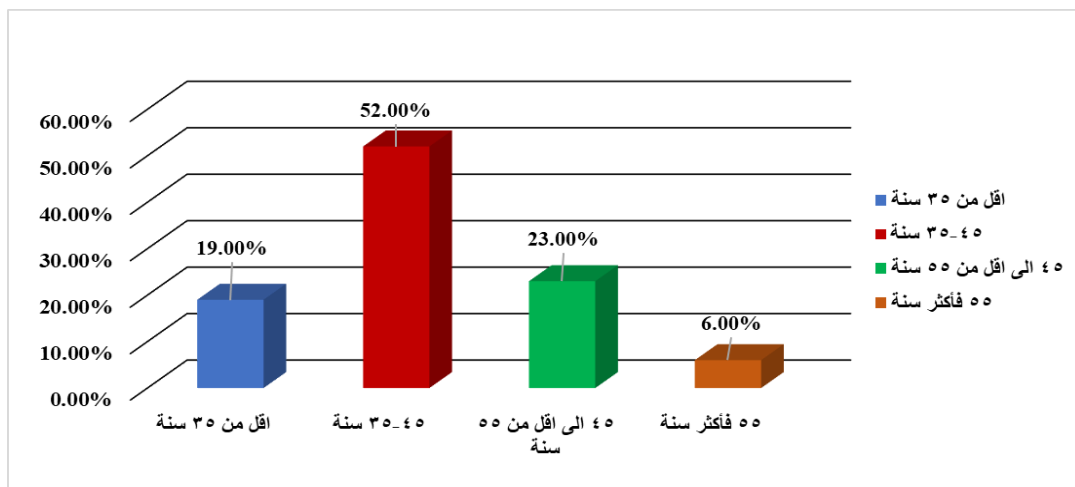
اتسمت عينة الدراسة وفقاً للبيانات التي قدمها أفرادها من خلال اجاباتهم عن الجزء الأول (خصائص الافراد المبحوثين ) من استمارة الاستبيان بالخصائص الآتية اعتماداً على الاشكال الآتية (1 , 2 , 3 , 4)

ويمكن ملاحظة الأشكال أدناه والتي توضح النسب لكل مجموعة من المجاميع الموضحة في الجدول (4) أعلاه.



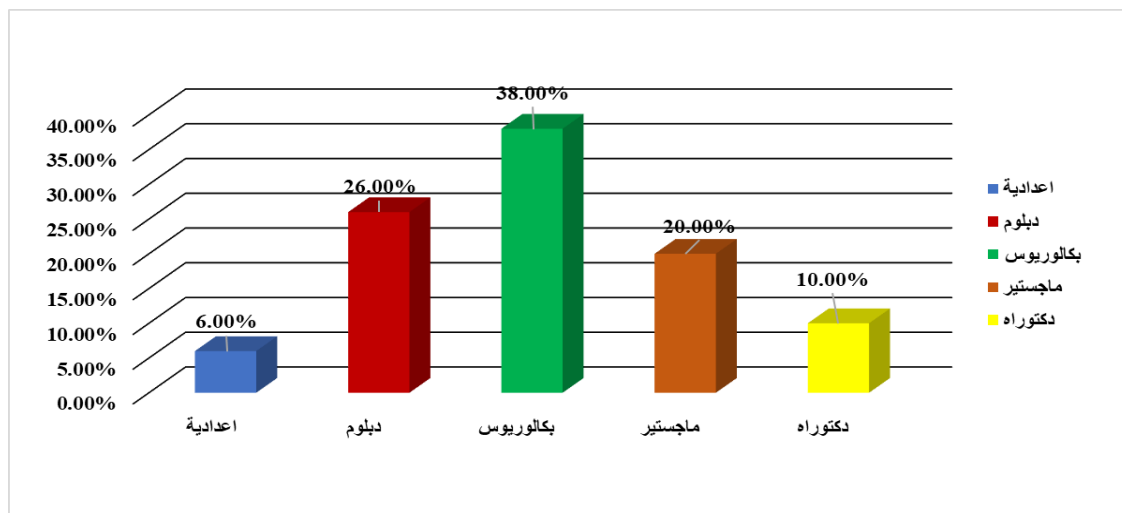
الشكل ( 1 ) نسب توزيع الأفراد المبحوثين حسب الجنس

من خلال الشكل (1) يلاحظ ان نسبة الذكور بلغت (57%) وهي أعلى من نسبة الإناث التي بلغت (34%) حيث تكون نسبة الاناث هي لأكثر عرضة للصلمت التنظيمي .



الشكل ( 2 ) نسب توزيع الأفراد المبحوثين حسب الفئة العمرية

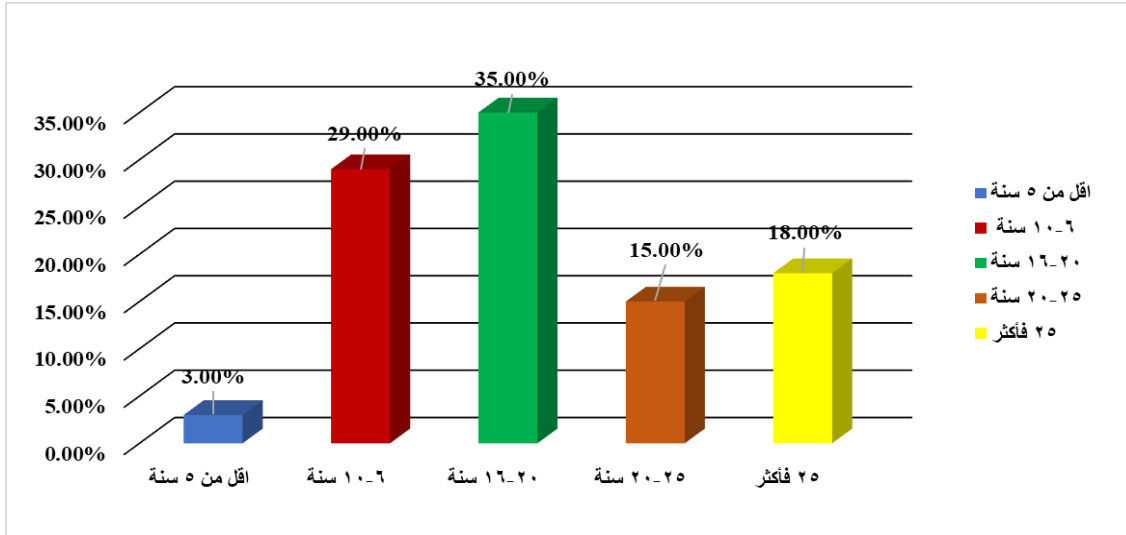
واتضح في الشكل رقم (2) الفئات العمرية حيث بلغت أعلى نسبة من الفئة العمرية (35-45) وكانت النسبة (52%) وان أقل نسبة بلغت (6%) للفئة العمرية (55 فأكثر) ، حيث ان الاعمار المنخفضة هم أكثر عرضة للصمت التنظيمي



الشكل (3) نسب توزيع الأفراد المبحوثين حسب التحصيل العلمي

ويوضح الشكل رقم (3) التحصيل العلمي لدى المبحوثين ، فقد كانت نسبة البكالوريوس أعلى فئة والتي بلغت (38%) ، أما أقل قيمة كانت (6%) المتمثلة بالمرحلة الاعدادية، حيث ان المستوى التعليمي المرتفع أكثر عرضة للصمت التنظيمي من غيرهم من ذوي المستوى التعليمي المنخفض .





الشكل (4) نسب توزيع الأفراد المبحوثين حسب سنوات الخدمة

وأخيراً الشكل رقم (4) يوضح نسبة الافراد المبحوثين حسب سنوات الخدمة ، حيث بلغت نسبة (35%) لعدد سنوات الخدمة من (16-20) ، اما أقل نسبة بلغت (3%) لعدد سنوات الخبرة أقل من خمس سنوات ، وهذا يوضح ان كلما زادت عدد سنوات الخدمة كلما اكتسب الفرد العامل خبرة ومعرفة أكثر من ذوي الخدمة الاقل ، وان الافراد ذوي الخدمة الأقل هم أكثر عرضة للصمت التنظيمي .وان التقدم في الخدمة يؤدي الى زيادة الخبرة في الوظيفة .

## المبحث الثاني

### وصف وتشخيص متغير الدراسة

يتناول هذا المبحث مهمة التحقق من فرضيات الدراسة من حيث كشفها للواقع القائم في المنظمة المبحوثة، وذلك استكمالاً للعمليات الوصفية والتشخيصية التي تم إيضاحها آنفاً، وبالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي وعلى النحو الآتي:

اولاً : وصف وتشخيص متغير الدراسة (لا تتوفر ابعاد الصمت التنظيمي في المنظمة المبحوثة )

#### 1- وصف وتشخيص : لا يتوفر بعد دعم الإدارة العليا

يشير الجدول (4) إلى أن بعد دعم الإدارة العليا تمثل بالمتغيرات الفرعية (X1-X5)، بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد 1.85 وانحراف معياري (0.779) ، وبنسبة عدم اتفاق عام بلغت (38.8) وكان المتغيران X1 (افقدت السلطة الكافية لكي تستطيع التعبير عن آرائك بحرية تامة ) و X5 (تتخذ الإدارة قراراتها دون مشاركة العاملين فيها ) قد حققا أعلى نسبة عدم اتفاق من بين متغيرات هذا البعد بنسبة بلغت قيمتها (45.0)، (43.0) على التوالي بوسط حسابي قدره (1.72) وانحراف معياري (0.739) ، (1.78) ، وانحراف معياري قدرة (0.773) على التوالي ، نستنتج مما تقدم أن الوسط الحسابي العام والبالغ (1.85) جاء أقل من الوسط الفرضي البالغ (2.0) بمعنى أن المستجيبين جاءت اجاباتهم مؤيدة على وجود دعم للإدارة العليا في الميدان المبحوث وهذا ما كان واضحاً من خلال نسب عدم الاتفاق على فقرات هذا البعد ، وبذلك ترفض الفرضية الفرعية الأولى والمنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى ومفادها " لا يتوافر بعد دعم الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة " وتقبل الفرضية البديلة

جدول (4) المعدل العام والتوزيعات التكرارية والاطواس الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل

#### الاختلاف لبعد دعم الإدارة العليا

معامل الاختلاف	الانحراف القياسي	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة						الترتيب	اسم المتغير
			لا اتفق		محايد		اتفق			
			%	ت	%	ت	%	ت		
42.965	0.739	1.72	45.0	45	38.0	38	17.0	17	X1	دعم الإدارة العليا
39.55	0.791	2.00	31.0	31	38.0	38	31.0	31	X2	
44.526	0.846	1.90	41.0	41	28.0	28	31.0	31	X3	
39.682	0.750	1.89	34.0	34	43.0	43	23.0	23	X4	
43.426	0.773	1.78	43.0	43	36.0	36	21.0	21	X5	
42.030	0.779	1.85	38.8		36.6		24.6			المعدل العام

المصدر : اعداد الباحثة

## ثانياً: وصف وتشخيص بعد نقص الخبرة (لا يتوفر بعد نقص الخبرة )

يشير الجدول (5) إلى أن بعد نقص الخبرة تمثل بالمتغيرات الفرعية (X6-X10)، بلغت نسبة عدم الاتفاق العام لهذا البعد (21.4) مقابل نسبة اتفاق عام بلغت ( 38.6 ) وبوسط حسابي 2.17 وانحراف معياري 0.730، وقد حقق المتغيرين (X8) يعتقد الأفراد أن افكارهم ورااهم غير مهمة لانهم في موقع وظيفي منخفض ( X9) ( خبرتي ليست كافية لتقديم الحلول الادارية والفنية ) على اعلى نسبة عدم اتفاق وبالغة (35.0) ( 23.0) وبوسط حسابي ( 1.84 ) ( 2.30 ) وانحراف معياري قدره ( 0.720 ) ( 0.822) على التوالي ،ومن خلال مقارنة الوسط الحسابي العام لهذا البعد والبالغ (2.7) والذي جاء اعلى من الوسط الفرضي والبالغ (2.0) نستنتج أن الأفراد المبحوثين لا يجدون في انفسهم الخبرة الكافية لحل المشكلات او طرح الافكار لمعالجتها ، وهذا ما يدعونا لرفض الفرضية الفرعية الثانية والمنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى ومفادها " لا يتوافر بعد نقص الخبرة في الميدان البحوث وقبول بديلتها .

جدول (5) المعدل العام والتوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل

### الاختلاف لبعد نقص الخبرة

معامل الاختلاف	الانحراف القياسي	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة						المتغير	اسم المتغير
			لا اتفق		محايد		اتفق			
			%	ت	%	ت	%	ت		
33.596	0.766	2.28	19.0	19	34.0	34	47.0	47	X6	نقص الخبرة
31.642	0.655	2.07	18.0	18	57.0	57	25.0	25	X7	
39.130	0.720	1.84	35.0	35	46.0	46	19.0	19	X8	
35.739	0.822	2.30	23.0	23	24.0	24	53.0	53	X9	
29.156	0.691	2.37	12.0	12	39.0	39	49.0	49	X10	
33.852	0.730	2.17	21.4		40		38.6			المعدل العام

المصدر : اعداد الباحثة

### ثالثاً: وصف وتشخيص بعد الخوف من العزلة الاجتماعية

يشير الجدول (6) إلى أن بُعد الخوف من العزلة الاجتماعية تمثل بالمتغيرات الفرعية (X11- X15)، بلغت نسبة عدم الاتفاق العام لهذا البعد 33.4، وبوسط حسابي عام 1.92 وانحراف معياري 0.757، كما أن أعلى نسبة عدم اتفاق حققها المتغير X12 (يشعر الأفراد بخوف مستمر من فقدان الثقة والسمعة) والتي كانت (42.0) وبوسط حسابي قدره (1.79) وانحراف معياري (0.769)، تلتها المتغير (X14) (يفضل الأفراد العمل منفردين لفقدان بعضهم الإحساس بالمسؤولية تجاه عملهم) والتي بلغت (37.0) بوسط حسابي قدره 1.81 وانحراف معياري (0.720)، وعند مقارنة الوسط الحسابي العام والبالغ (1.92) والذي جاء أقل من مع الوسط الفرضي (2.0) نجد أن هذا البعد لم يحظى باتفاق المستجيبين حول شعورهم بالعزلة أو امتلاكهم الإحساس بالخوف من فقدان الثقة والسمعة أو تفضيلهم العمل منفردين، وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الثالثة والمنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى ومفادها " لا يتوافر بعد الخوف من العزلة الاجتماعية وترفض بديلتها .

جدول (6) المعدل العام والتوزيعات التكرارية والاطواس الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل

#### الاختلاف لبعد الخوف من العزلة الاجتماعية

معامل الاختلاف	الانحراف القياسي	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة						المتغير (X)	اسم المتغير
			لا اتفق		محايد		اتفق			
			%	ت	%	ت	%	ت		
38.820	0.757	1.95	31.0	31	43.0	43	26.0	26	X11	الخوف من العزلة الاجتماعية
42.960	0.769	1.79	42.0	42	37.0	37	21.0	21	X12	
38.608	0.749	1.94	31.0	31	44.0	44	25.0	25	X13	
39.779	0.720	1.81	37.0	37	45.0	45	18.0	18	X14	
37.452	0.794	2.12	26.0	26	36.0	36	38.0	38	X15	
39.524	0.757	1.92	33.4		41		25.6			المعدل العام

المصدر : اعداد الباحثة

#### رابعاً : وصف وتشخيص بعد المخاوف المتعلقة بالعمل

يشير الجدول (7) إلى أن بعد مخاوف تتعلق بالعمل تمثل بالمتغيرات الفرعية (X16-X20)، بلغت نسبة عدم الاتفاق العام لهذا البعد (29.8) ، وبوسط حسابي عام 1.95 وبانحراف معياري 0.735، كما أن أعلى نسبة عدم اتفاق حققها المتغيرين 16X (مشاركتي في الية العمل ومشاكله يجعلني اتعرض إلى مواقف سلبية) والتي كانت ( 33.0 ) وبوسط حسابي قدره (1.90) وبانحراف معياري قدره (0.746) ، وX19 (يجب الأفراد آراءهم المتعلقة بتحسين العمل خشية عدم التفاعل والانتقاص منها) والتي جاءت أيضا بنسبة ( 33.0 ) بوسط حسابي قدره 1.82 وبانحراف معياري (0.672) ، نستنتج مما تقدم أن الأفراد المستجيبين لا يتفقون حول وجود عدم اهتمام بارائهم او تعرضهم لمواقف سلبية نتيجة مشاركتهم لحل مشاكل العمل ، وهذا ما ايدته نسب عدم الاتفاق التي كانت واضحة على اغلب فقرات هذا البعد وبدلالة الوسط الحسابي العام الذي جاء أقل من الوسط الفرضي ، وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الرابعة والمنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى ومفادها " لا تتوافر بعد الخوف من العزلة الاجتماعية وترفض بديلتها .

جدول (7) المعدل العام والتوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل

الاختلاف ونسب الاستجابة لبعد مخاوف تتعلق بالعمل

معامل الاختلاف	الانحراف القياسي	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة						المتغير	اسم المتغير
			لا اتفق		محايد		اتفق			
			%	ت	%	ت	%	ت		
39.263	0.746	1.90	33.0	33	44.0	44	23.0	23	X16	مخاوف تتعلق بالعمل
34.724	0.757	2.18	21.0	21	40.0	40	39.0	39	X17	
38.253	0.723	1.89	32.0	32	47.0	47	21.0	21	X18	
36.923	0.672	1.82	33.0	33	52.0	52	15.0	15	X19	
38.900	0.778	2.00	30.0	30	40.0	40	30.0	30	X20	
37.612	0.735	1.95	29.8		44.6		21.4			المعدل العام

المصدر : اعداد الباحثة

## خامساً : وصف وتشخيص بعد الخوف من ردود الفعل السلبية

يشير الجدول (8) إلى أن بعد الخوف من ردود الفعل السلبية تمثل بالمتغيرات الفرعية (-X21) ( X25 ) بلغ نسبة عدم الاتفاق العام لهذا البعد بلغت ( 36.4 ) وبوسط حسابي 1.82 وبانحراف معياري 0.715، كما أن اعلى نسبة عدم اتفاق حقتها الفقرة X25 (يميل الأفراد التزام الصمت وعدم الكشف عن صعوبات العمل لينالوا رضا رؤسائهم) والتي كانت ( 39.0 ) وبوسط حسابي قدره 1.84 وبانحراف معياري 0.774 ، تلتها الفقرات X22 يفضل الأفراد البقاء صامتين لتجنب الخلافات والصراعات مع الرؤساء، و X21 يتجنب الأفراد التحدث عن ظروف العمل السلبية لخوفهم من التعرض للمساءلة ، بنسبة عدم اتفاق بلغت ( 38.0 ) وبوسط حسابي ( 1.76 ) ( 1.80 ) وانحراف معياري ( 0.669 ) ( 0.724 ) على التوالي ، نستنتج مما تقدم أن الأفراد المستجيبين لا يشعرون بالخوف من ردود الفعل السلبية عند التحدث عن ظروف العمل السلبية او خوفا من خسارة العلاقة مع الاخرين وان مثل هذه المظاهر لا تسود المنظمة المبحوثة وذلك بدلالة عدم اتفاقهم على فقرات هذا البعد والوسط الحسابي العام الذي جاء أقل من الوسط الفرضي ، وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الخامسة والمنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى " ومفادها لا يتوافر بعد الخوف من ردود الفعل السلبية وترفض بديلتها .

جدول (8) المعدل العام والتوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل

الاختلاف لبعء الخوف من ردود الفعل السلبية

معامل الاختلاف	الانحراف القياسي	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة						المتغير	اسم المتغير
			لا اتفق		محايد		اتفق			
			%	ت	%	ت	%	ت		
40.222	0.724	1.80	38.0	38	44.0	44	18.0	18	X21	الفعل السلبية من ردود الخوف
38.011	0.669	1.76	38.0	38	44.0	44	18.0	18	X22	
39.891	0.734	1.84	37.0	37	50.0	50	13.0	13	X23	
36.149	0.676	1.87	30.0	30	53.0	53	17.0	17	X24	
42.065	0.774	1.84	39.0	39	38.0	38	23.0	23	X25	
39.267	0.715	1.82	36.4		45.8		17.8			المعدل العام

المصدر : اعداد الباحثة

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يتباين مستوى وجود ابعاد الصمت التنظيمي في المنظمة المبحوثة ويمكن تكوين جدول يوضح الأهمية النسبية لكل بعد وكما يأتي:

بهدف اختبار فرضية البحث الرئيسية الثانية نلاحظ أن معطيات الجدول (9) تشير أن أكثر ابعاد الصمت التنظيمي تواجدا هو بعد نقص الخبرة اذ سجل أقل نسبة لمعامل الاختلاف بلغت ( 33.852 ) اما أقل الأبعاد اهمية فقد كانت لبعد دعم الإدارة العليا حيث بلغت نسبة معامل الاختلاف ( 42.030 ) ، نستنتج مما تقدم أن هناك تباين بين تواجد ابعاد الصمت التنظيمي في الميدان المبحوث الأمر الذي يدعونا لرفض الفرضية الرئيسية الثانية ومفادها " لا يتباين مستوى وجود ابعاد الصمت التنظيمي في المنظمة المبحوثة وقبول بديلتها ، وكما هو موضح في الجدول أدناه.

جدول (9) الأهمية النسبية لأبعاد الصمت التنظيمي من وجهة نظر الافراد المبحوثين

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية
1	دعم الإدارة العليا	1.85	0.779	42.030	5
2	نقص الخبرة	2.17	0.730	33.852	1
3	الخوف من العزلة الاجتماعية	1.92	0.757	39.524	4
4	مخاوف تتعلق بالعمل	1.95	0.735	37.612	2
5	الخوف من ردود الفعل السلبية	1.82	0.715	39.267	3

المصدر : اعداد الباحثة

تختلف الأهمية النسبية في تسلسل الأبعاد ،حيث حصل بعد نقص الخبرة على أعلى قيمة للأهمية النسبية وحصل على المرتبة الأولى ، وجاء بعد مخاوف تتعلق بالعمل بالمرتبة الثانية للأهمية النسبية ، وحصل بعد الخوف من ردود العل السلبية بالمرتبة الثالثة بالنسبة للأهمية النسبية ، وحصل بعد الخوف من العزلة الاجتماعية بالمرتبة الرابعة للأهمية النسبية ، وحصل بعد دعم الإدارة العليا في المرتبة الخامسة بالأهمية النسبية في المنظمة المبحوثة

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد ارتباطات بين الأبعاد.

من أجل اختبار هذه الفرضية يجب في بادئ الأمر صياغة الفرضية الاحصائية الخاصة بها

وكما يلي:

1-فرضية العدم: لا يوجد ارتباط معنوي بين بعد دعم الإدارة العليا وبين بعد نقص الخبرة

لاختبار الفرضية اعلاه يتم تكوين الجدول (10) الآتي:

ومن خلال برنامج AMOS تم إيجاد معامل الارتباط بين هذين البعدين وكما موضح في الجدول (10)

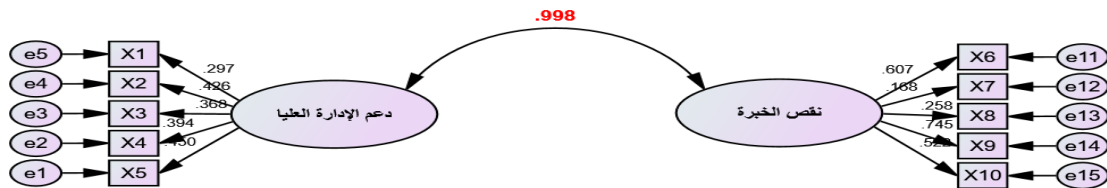
ادناه:

جدول (10) معامل الارتباط بين بعد دعم الإدارة العليا وبين بعد نقص الخبرة

الارتباط		
		دعم الإدارة العليا
نقص الخبرة	Pearson Correlation	0.998
	P-value	0.000
	N	100

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن قيمة معامل الارتباط عالية بين بعد دعم الإدارة العليا وبين بعد نقص الخبرة والتي بلغت 0.998، كما أن هذه العلاقة طردية وذلك لأن قيمة معامل الارتباط موجب الإشارة، وذات دلالة معنوية وذلك لأن قيمة P (0.000) أقل من 0.05، ويمكن تفسير طبيعة هذه العلاقة بأنه كلما كان هنالك دعم مقدم من قبل الإدارة العليا كلما اسهم ذلك بعالجة نقص الخبرة لدى العاملين ، فعندما تشعر الإدارة العليا بوجود نقص بالخبرة لدى الافراد العاملين فانه سوف توفر لهم فرص التدريب والتعلم بما يسهم في معالجة هذا النقص وبذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد دعم الإدارة العليا وبين بعد نقص الخبرة.

ويمكن توضيح معامل الارتباط بين البعدين من خلال الشكل (5) ادناه



الشكل (5) معامل الارتباط بين بعد دعم الإدارة العليا وبين بعد نقص الخبرة



2-فرضية العدم: لا يوجد ارتباط معنوي بين بعد دعم الإدارة العليا وبين بعد الخوف من العزلة الاجتماعية

لاختبار الفرضية اعلاه يتم تكوين الجدول (11) الآتي:

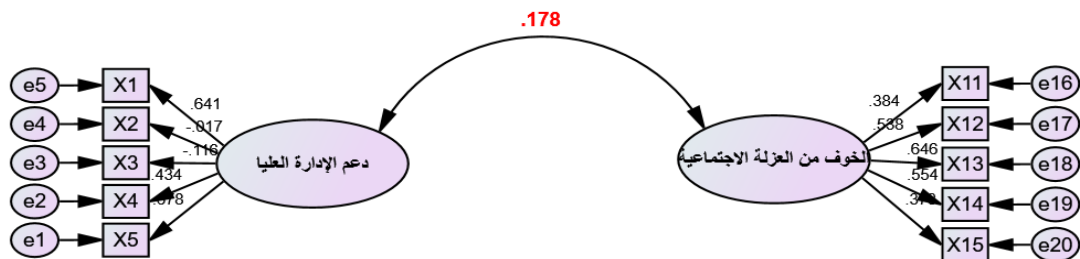
جدول (11) معامل الارتباط بين بعد دعم الإدارة العليا وبين بعد الخوف من العزلة الاجتماعية

الارتباط		
		دعم الإدارة العليا
الخوف من العزلة الاجتماعية	Pearson Correlation	0.178
	P-value	0.624
	N	100

ويمكن توضيح معامل الارتباط بين البعدين من خلال الشكل (6) ادناه:

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين بعد دعم الإدارة العليا وبين بعد الخوف من العزلة الاجتماعية والتي بلغت 0.178، كما أن هذه العلاقة طردية وذلك لأن قيمة معامل الارتباط موجب الإشارة، وهي علاقة ليست ذات دلالة معنوية وذلك لأن قيمة P (0.624) أكبر من 0.05، ويمكن تفسير ذلك بان عدم شعور الأفراد المبحوثين بالخوف من العزلة الاجتماعية يعزى إلى الدعم المستمر المقدم من قبل الإدارة العليا ، وبذلك نقبل فرضية العدم والتي تنص على عدم وجود علاقة ارتباط غير معنوية بين بعد دعم الإدارة العليا وبين بعد الخوف من العزلة الاجتماعية.

ويمكن توضيح معامل الارتباط بين البعدين من خلال الشكل (6) ادناه:



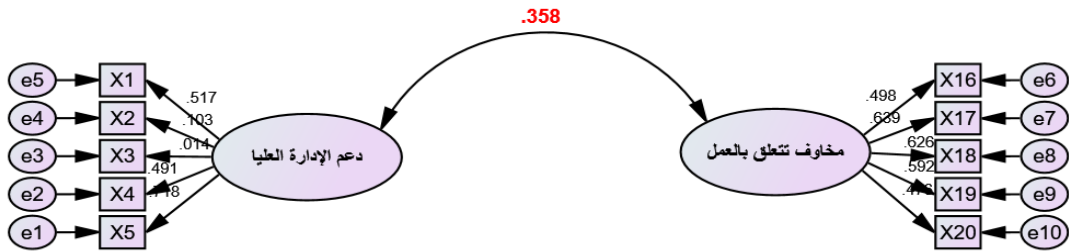
الشكل (6) معامل الارتباط بين بعد دعم الإدارة العليا وبين بعد الخوف من العزلة

3-فرضية العدم: لا يوجد ارتباط معنوي بين بعد دعم الإدارة العليا وبين بعد مخاوف تتعلق بالعمل  
لاختبار الفرضية اعلاه يتم تكوين الجدول (12) الآتي:

جدول (12) معامل الارتباط بين بعد دعم الإدارة العليا وبين بعد مخاوف تتعلق بالعمل

الارتباط		
		دعم الإدارة العليا
مخاوف تتعلق بالعمل	Pearson Correlation	0.358
	P-value	0.150
	N	100

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين بعد دعم الإدارة العليا وبين بعد مخاوف تتعلق بالعمل والتي بلغت 0.358، كما أن هذه العلاقة طردية وذلك لأن قيمة معامل الارتباط موجب الإشارة، وهي علاقة ليست ذات دلالة معنوية وذلك لأن قيمة P (0.150) أكبر من 0.05، ويمكن توضيح هذه النتيجة بان وجود دعم الإدارة العليا وادراك المبحوثين لهذا الدعم ادى إلى عدم ظهور المخاوف المتعلقة بالعمل ، وبهذا نقبل فرضية العدم والتي تنص على عدم وجود علاقة ارتباط غير معنوية بين بعد دعم الإدارة العليا وبين بعد مخاوف تتعلق بالعمل.  
ويمكن توضيح معامل الارتباط بين البعدين من خلال الشكل (7) أدناه:



الشكل (7) معامل الارتباط بين بعد دعم الإدارة العليا وبين بعد مخاوف تتعلق بالعمل

4-فرضية العدم: لا يوجد ارتباط معنوي بين بعد دعم الإدارة العليا وبين بعد الخوف من ردود الفعل السلبية

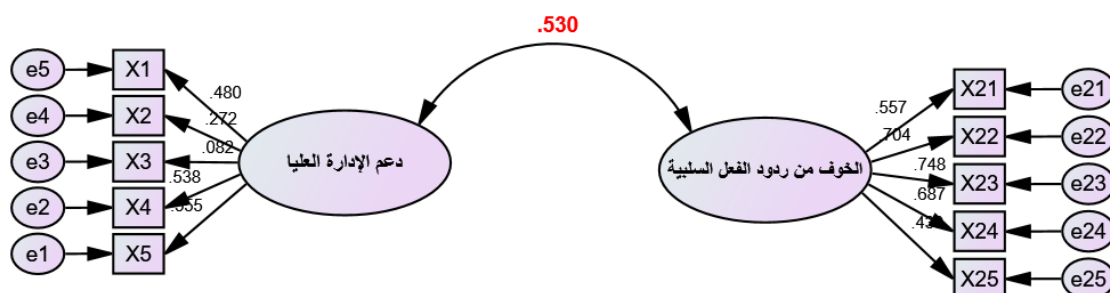
لاختبار الفرضية اعلاه يتم تكوين الجدول (13) الآتي:

جدول (13) معامل الارتباط بين بعد دعم الإدارة العليا وبين بعد الخوف من ردود الفعل السلبية

الارتباط		
		دعم الإدارة العليا
الخوف من ردود الفعل السلبية	Pearson Correlation	0.530
	P-value	0.018
	N	100

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين بعد دعم الإدارة العليا وبين بعد الخوف من ردود الفعل السلبية والتي بلغت 0.530 وهي علاقة طردية لأن قيمة معامل الارتباط موجب الإشارة، وهي ذات دلالة معنوية لأن قيمة P (0.018) أقل من 0.05، ويمكن تفسير ذلك بان احساس الأفراد المبحوثين بوجود الدعم من قبل الإدارة العليا سيجعلهم يترددون ويشعرون بالخوف من ابداء ارائهم ظنا منهم بأنها سوف تقلل من الدعم المقدم من قبل الإدارة الادارة العليا لهم ، وبذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط غير معنوية بين بعد دعم الإدارة العليا وبين بعد الخوف من ردود الفعل السلبية.

ويمكن توضيح معامل الارتباط بين البعدين من خلال الشكل (8) ادناه:



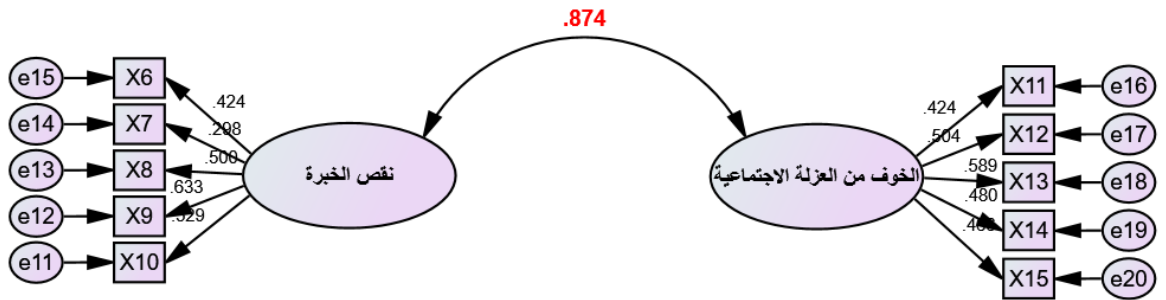
الشكل (8) معامل الارتباط بين بعد دعم الإدارة العليا وبين بعد الخوف من ردود الفعل السلبية

5-فرضية العدم: لا يوجد ارتباط معنوي بين بعد نقص الخبرة وبين بعد الخوف من العزلة الاجتماعية لاختبار الفرضية اعلاه يتم تكوين الجدول (14) الآتي:

جدول (14) معامل الارتباط بين بعد نقص الخبرة وبين بعد الخوف من العزلة

الارتباط		
		نقص الخبرة
بعد الخوف من العزلة	Pearson Correlation	0.874
	P-value	0.005
	N	100

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين بعد نقص الخبرة وبين بعد الخوف من العزلة والتي بلغت 0.874، كما أن هذه العلاقة طردية وذلك لأن قيمة معامل الارتباط موجب الإشارة، وهي ذات دلالة معنوية وذلك لأن قيمة P (0.005) أقل من 0.05، ويمكن تفسير ذلك أن عدم امتلاك الأفراد المبحوثين الخبرة الكافية لمزاولة اعمالهم وحل مشاكل العمل يولد لديهم الاحساس بالوحدة وتجنب تكوين علاقات صداقة مع الاخرين، أي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد نقص الخبرة وبين بعد الخوف من العزلة الاجتماعية. ويمكن توضيح معامل الارتباط بين البعدين من خلال الشكل (9) ادناه:



الشكل (9) معامل الارتباط بين بعد نقص الخبرة وبين بعد الخوف من العزلة الاجتماعية

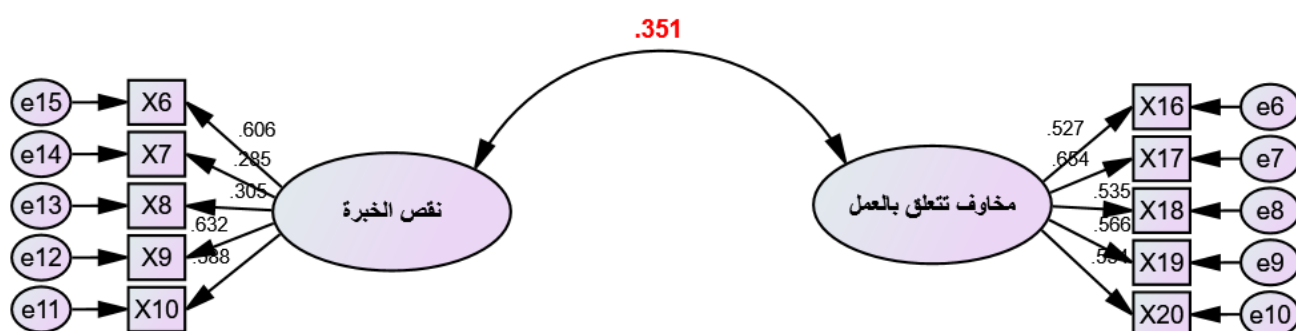
6-فرضية العدم: لا يوجد ارتباط معنوي بين بعد نقص الخبرة وبين بعد مخاوف تتعلق بالعمل  
لاختبار الفرضية اعلاه يتم تكوين الجدول (15) الآتي:

جدول (15) معامل الارتباط بين بعد نقص الخبرة وبين بعد مخاوف تتعلق بالعمل

الارتباط		
		نقص الخبرة
مخاوف تتعلق بالعمل	Pearson Correlation	0.351
	P-value	0.109
	N	100

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين بعد نقص الخبرة وبين بعد مخاوف تتعلق بالعمل والتي بلغت 0.351، كما أن هذه العلاقة طردية وذلك لأن قيمة معامل الارتباط موجب الإشارة، وهي علاقة ليست ذات دلالة معنوية وذلك لأن قيمة P (0.109) أكبر من 0.05 وتفسر هذه النتيجة أن الأفراد المبحوثين لا يظهرون امام الآخرين نقاط ضعفهم وعدم امتلاكهم الخبرة الكافية من خلال حجب آرائهم وعدم طرح المواضيع الخاصة بالعمل امام رؤساء العمل خوفا من تعرضهم لاي انتقاد قد يلحق الضرر بهم، أي نقبل فرضية العدم والتي تنص على عدم وجود علاقة ارتباط غير معنوية بين بعد نقص الخبرة وبين بعد مخاوف تتعلق بالعمل.

ويمكن توضيح معامل الارتباط بين البعدين من خلال الشكل (10) ادناه:



الشكل (10) معامل الارتباط بين بعد نقص الخبرة وبين بعد مخاوف تتعلق بالعمل

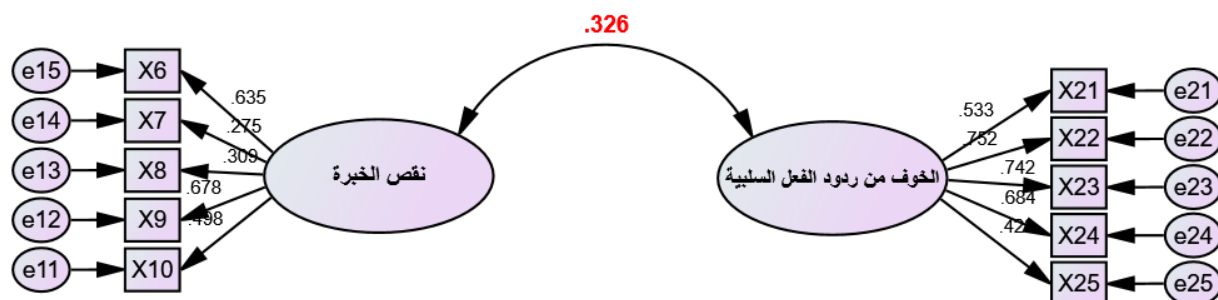
7-فرضية العدم: لا يوجد ارتباط معنوي بين بعد نقص الخبرة وبين بعد الخوف من ردود الفعل السلبية لاختبار الفرضية اعلاه يتم تكوين الجدول (16) الآتي:

جدول (16) معامل الارتباط بين بعد نقص الخبرة وبين بعد الخوف من ردود الفعل السلبية

الارتباط		
		نقص الخبرة
الخوف من ردود الفعل السلبية	Pearson Correlation	0.326
	P-value	0.048
	N	100

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين بعد نقص الخبرة وبين الخوف من ردود الفعل السلبية وبلغت 0.326، كما أن هذه العلاقة طردية وذلك لأن قيمة معامل الارتباط موجب الإشارة، وهي ذات دلالة معنوية وذلك لأن قيمة P (0.048) أقل من 0.05، وتفسر هذه النتيجة أن الأفراد المبحوثين يخفون عدم خبرتهم ويفضلون الصمت وعد الكشف عن صعوبات العمل لينالوا رضا رؤسائهم ، أي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد نقص الخبرة وبين بعد الخوف من ردود الفعل السلبية.

ويمكن توضيح معامل الارتباط بين البعدين من خلال الشكل (11) ادناه:



الشكل (11) معامل الارتباط بين بعد نقص الخبرة وبين بعد الخوف من ردود الفعل

8-فرضية العدم: لا يوجد ارتباط معنوي بين بعد الخوف من العزلة الاجتماعية وبين بعد مخاوف تتعلق بالعمل

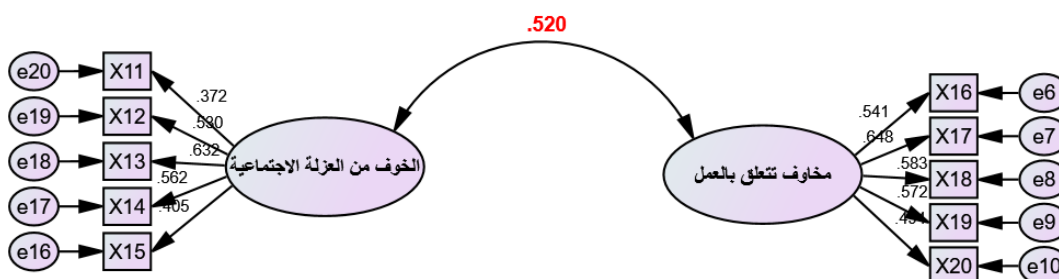
لاختبار الفرضية اعلاه يتم تكوين الجدول (17) الآتي:

جدول (17) معامل الارتباط بين بعد الخوف من العزلة الاجتماعية وبين بعد مخاوف تتعلق بالعمل

الارتباط		
		الخوف من العزلة الاجتماعية
مخاوف تتعلق بالعمل	Pearson Correlation	0.520
	P-value	0.016
	N	100

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين بعد الخوف من العزلة الاجتماعية وبين بعد مخاوف تتعلق بالعمل والتي بلغت 0.520، كما أن هذه العلاقة طردية وذلك لأن قيمة معامل الارتباط موجب الإشارة، وهي ذات دلالة معنوية وذلك لأن قيمة P (0.016) أقل من 0.05، وتفسر هذه النتيجة أن خوف الأفراد المبحوثين من تعرضهم لسوء لمعاملة وعدم العدالة عند طرح مشكلاتهم الخاصة بالعمل يولد لديهم الشعور بالخوف من العزلة الاجتماعية ، وبذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد الخوف من العزلة الاجتماعية وبين بعد مخاوف تتعلق بالعمل.

ويمكن توضيح معامل الارتباط بين البعدين من خلال الشكل (12) ادناه:



الشكل (12) معامل الارتباط بين بعد مخاوف تتعلق بالعمل وبين بعد الخوف من العزلة

9-فرضية العدم: لا يوجد ارتباط معنوي بين بعد الخوف من العزلة الاجتماعية وبين بعد الخوف من ردود الفعل السلبية

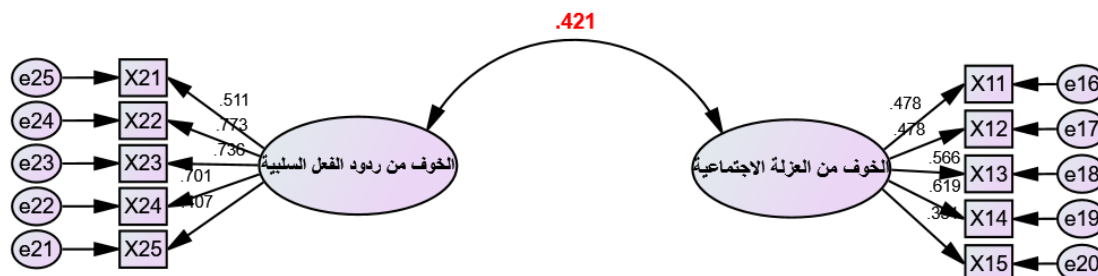
لاختبار الفرضية اعلاه يتم تكوين الجدول (18) الآتي:

جدول (18) معامل الارتباط بين بعد الخوف من العزلة الاجتماعية وبين بعد الخوف من ردود الفعل السلبية

الارتباط		
		الخوف من العزلة الاجتماعية
الخوف من ردود الفعل السلبية	Pearson Correlation	0.421
	P-value	0.021
	N	100

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين بعد الخوف من العزلة الاجتماعية وبين بعد الخوف من ردود الفعل السلبية وبلغت 0.421، هي علاقة طردية وذلك لأن قيمة معامل الارتباط موجب الإشارة، وهي ذات دلالة معنوية وذلك لأن قيمة P (0.021) أقل من 0.05، وتفسر هذه النتيجة أن خوف الأفراد المبحوثين من ردود الفعل السلبية اتجاه ما يودون طرحه من افكار يجعلهم يشعرون من العزلة الاجتماعية ، وبذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد الخوف من العزلة الاجتماعية وبين بعد الخوف من ردود الفعل السلبية.

ويمكن توضيح معامل الارتباط بين البعدين من خلال الشكل (13) ادناه:



الشكل (13) معامل الارتباط بين بعد الخوف من العزلة الاجتماعية وبين بعد الخوف من ردود الفعل السلبية



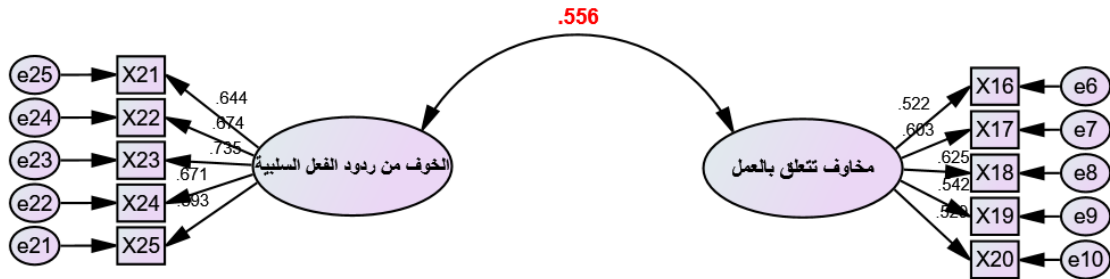
10-فرضية العدم: لا يوجد ارتباط معنوي بين بعد مخاوف تتعلق بالعمل وبين بعد الخوف من ردود الفعل السلبية

لاختبار الفرضية اعلاه يتم تكوين الجدول (19) الآتي:

جدول (19) معامل الارتباط بين بعد مخاوف تتعلق بالعمل وبين بعد الخوف من ردود الفعل السلبية

الارتباط		
		مخاوف تتعلق بالعمل
الخوف من ردود الفعل السلبية	Pearson Correlation	0.556
	P-value	0.006
	N	100

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين بعد مخاوف تتعلق بالعمل وبين بعد الخوف من ردود الفعل السلبية والتي بلغت 0.556، كما أن هذه العلاقة طردية وذلك لأن قيمة معامل الارتباط موجب الإشارة، وهي ذات دلالة معنوية وذلك لأن قيمة P (0.006) أقل من 0.05، ويمكن توضيح هذه النتيجة إلى أن احساس الأفراد المبحوثين بالمخاوف المتعلقة بالعمل كعدم مشاركتهم باليات العمل تأتي للمواقف السلبية التي قد يتعرضون لها كعدم تقبل الإدارة لمقترحاتهم او خوض بعض الصراعات مع الرؤساء ،وبذلك أي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد مخاوف تتعلق بالعمل وبين بعد الخوف من ردود الفعل السلبية. ويمكن توضيح معامل الارتباط بين البعدين من خلال الشكل (14) ادناه:



الشكل (14) معامل الارتباط بين بعد مخاوف تتعلق بالعمل وبين بعد الخوف من ردود الفعل

## الفصل الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات

#### الاستنتاجات النظرية

- 1- يختلف الباحثون في تحديد مفهوم شامل للصمت التنظيمي ، إلا انه بشكل عام هو الحجب المتعمد للمعلومات وطرح الافكار والآراء ووضع الحلول للمشكلات في تحديد العمل .
- 2- يؤدي الصمت التنظيمي الى تقييد العاملين وتحديداهم بعدم الاتيان بأي رأي او مقترح او تصريح والأدلاء بأفكارهم ومعلوماتهم ، وهذا ناتج عن خوف والنتائج السلبية التي تعرض لها العاملين .
- 3- حقق مظاهر الصمت التنظيمي في الكلية التقنية الشمالية / المعهد التقني الإداري على مستوى منخفض من وجود مظاهر الصمت التنظيمي .
- 4- حققت مظاهر الصمت أبعاد التنظيمي أهمية متباينة من حيث الأبعاد ، وقد حقق بعد نقص الخبرة أعلى قيمة في الأهمية النسبية .
- 5- أن وجود مظاهر الصمت التنظيمي في الكلية التقنية الشمالية/ نينوى والمعهد الإداري سوف يؤثر او يسهم في تدني مستوى الخدمات المقدمة والخدمات التعليمية .
- 6- عدم توفر مظاهر الصمت التنظيمي بدلالة أبعاده (بعد دعم الإدارة العليا ، بعد نقص الخبرة ، بعد العزلة الاجتماعية ، بعد الخوف من ردود الفعل السلبية ، بعد مخاوف تتعلق بالعمل في الكلية التقنية الشمالية / نينوى والمعهد الإدارية ) .

#### الاستنتاجات العملية

- 1- أثبتت نتائج الوصف والتشخيص على توفر بعد دعم الإدارة العليا ، وهذا ما أيدته إجابات المستجيبين في تعليقاتهم الإيجابية .
- 2- أثبتت نتائج التحليل الإحصائي ان بعد نقص الخبرة كانت في المرتبة الأولى .
- 3- أثبتت نتائج التحليل الاحصائي ان بعد مخاوف تتعلق بالعمل جاءت بالمرتبة الثانية .
- 4- أثبتت نتائج التحليل الاحصائي ان بعد الخوف من ردود الفعل السلبية جاءت بالمرتبة الثالثة .
- 5- أثبتت نتائج التحليل الاحصائي ان بعد العزلة الاجتماعية جاءت بالمرتبة الرابعة .
- 6- أثبتت نتائج التحليل الاحصائي ان بعد دعم الإدارة العليا جاءت بالمرتبة الخامسة.

من هنا تختلف الأهمية النسبية في تسلسل الأبعاد حيث حصل بعد نقص الخبرة على أعلى قيمة للأهمية النسبية ، وحصل على المرتبة الأولى وتفسير ذلك ان بعد نقص الخبرة أكثر ابعاد الصمت التنظيمي تواجد بين الافراد المبحوثين ، اما اقل بعد فهو بعد دعم الادارة العليا وهو يعتبر اقل

الابعاد للاهمية النسبية ونستنتج مما تقدم ان هناك تباين بين ابعاد الصمت التنظيمي في الميدان المبحوث .

- 7- تبين نتائج الارتباط ان هنالك علاقات ارتباط بين كل ابعاد الصمت التنظيمي .
- 8- قد حقق بعد دعم الادارة العليا اعلى نسبة ارتباط ، حيث يمكن تفسير ذلك بأنه كلما كان هنالك دعم مقدم من قبل الإدارة العليا كلما اسهم ذلك بمعالجة نقص الخبرة لدى الافراد العاملين.
- 9- وقد حقق بعد نقص الخبرة أقل علاقة ارتباط وتفسير ذلك ان الافراد المبحوثين يخفون آرائهم وخبراتهم ويفضلون الصمت وعدم الكشف عنها امام رؤسائهم، وان الافراد المبحوثين لا يظهرون امام الاخرين لا يظهرون امام الاخرين نقاط ضعفهم وعدم امتلاكهم للخبرة الكافية من خلال سحب آرائهم وعدم طرح المواضيع الخاصة بالعمل امام رؤساء العمل خوفا لتعرضهم للانتقاد مما يلحق الضرر بهم.

## ثانيا : التوصيات

- 1- ضرورة التأكيد على اهمية دعم الادارة العليا بما يسهم في توفير فرص التعلم بهدف زيادة خبرات العاملين .
- 2- زيادة الاهتمام الشمولي بالافراد العاملين وتوفير فرص التدريب وتنمية قدراتهم الفنية والادارية للتغلب على مشكلات العمل .
- 3- التاكيد على مشاركة الافراد العاملين في حل المشكلات والاستئناس بآرائهم ومقترحاتهم واخذها على محل الجد للتغلب على احساسهم بالعزلة الاجتماعية
- 4- العمل وفق مبدا الشفافية وعدم مصادرة حريات الاخرين في التعبير عن آرائهم وما ينتابهم من مخاوف تجاه رؤسائهم
- 5- تعزيز ثقة الافراد بانفسهم من خلال عقد اللقاءات والاجتماعات والتي تعزز من احساسهم بالاهمية والتاكيد على روح العمل الجماعية
- 6- عمل تقييم دوري من خلال توضيح جوانب القصور والضعف وتحديد المشاكل والاطفاء.
- 7- تعزيز ثقافة الحوار وتشجيع الافراد على الكشف عن مشاكل العمل وصعوباته دون خوف او تردد.

## المصادر

### أ- المصادر العربية

#### أولاً الرسائل والاطاريح :

- 1- اسماعيل ، عمار فتحي موسى(2012) ،محددات الصمت التنظيمي واثارها على الاحتراق الوظيفي لاعضاء الهيئة المعاونة بجامعة السادات "دراسة تطبيقية" .
- 2- الصليبي ،صالح عبد الرحمن ، الشنطي ، محمود عبد الرحمن (2019) ، "دور الصمت في السلوك الابداعي لمنتسبي جهاز الشرطة البحرية " ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والادارة ، جماعة الاقصى .
- 3- عبد الله حاتم علي ، رمضان ،عبد الفتاح حسن (2019) ، "أثر إمكانات ادارة المعرفة في الحد من مسببات الصمت التنظيمي" ، دراية تحليلية لآراء عينة من تدريسي جامعة تكريت .
- 4- الغانمي، ايمان محمد جواد (2018) ، "الصمت التنظيمي وانعكاسه على سلوك المواطنة التنظيمية " ، دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة ، وزارة التربية ، المديرية العامة للتربية في محافظة كربلاء المقدسة .
- 5- المجالي امال ياسين (2007) ، اثر الصمت التنظيمي في صنع القرارات ، دراسة ميدانية تحليلية للمؤسسات العامة الاردنية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة القرية للدراسات العليا ، الاردن .
- 6- محمد علي، محمد هجو عبد القادر ، حامد، عبد السلام (2018) ، أثر العزلة التنظيمية في تغيير العلاقة بين الصمت التنظيمي ونية ترك العمل ، بحث تكميلي لاستكمال متطلبات درجة الماجستير للعلوم في ادارة الاعمال .
- 7- يوسف ، سناء خضر(2020) ، البيئة الريادية الداخلية ودورها في الحد من عناصر الصمت التنظيمي ، دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في جامعة الحمدانية ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الحمدانية .
- 8- المطيري ، حفصة نواف شبلان ، الصمت التنظيمي لدى العاملين بالمدرسة الابتدائية في الكويت ، دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق .

## ثانياً المجالات

- 1- جاسم، نغم علي، كرجية، سحر احمد (2017)، "ديناميكيات متعددة الابعاد للصمت التنظيمي وتأثيرها في مواقف المشرفين في دائرة ماء بغداد، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخمسون"
- 2- حوالة، سهير محمد، البكر، لمياء ناصر (2018)، "واقع الصمت التنظيمي لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، العلوم التربوية، العدد الأول، يناير، الرياض ."
- 3- الريميدي، بسام سمير، (2021)، "أثر الصحة التنظيمية على الصمت التنظيمي داخل مؤسسات التعليم السياحي"، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات.
- 4- الشنطي، محمود عبد الرحمن (2015)، دور الدعم التنظيمي المدرك لمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية، قطاع عزة، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية"، فلسطين، مجلد (3)، العدد (2) .
- 5- الصباغ، شوقي محمد (2010)، محددات الصمت التنظيمي عن قضايا العمل الهامة وانعكاس ذلك على الرضا التطبيقي، دراسة تطبيقية على بنك التنمية والائتمان الزراعي، آفاق جديدة، كلية التجارة، جامعة المنوفية، مجلد 22، العدد الثالث والرابع .
- 6- الطائي، فيصل علوان، صكر، عبد الله علي، أثر الصمت التنظيمي على الدورات الرئيسية للسلوك التنظيمي الايجابي، دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي مديرية شرطة محافظة كربلاء المقدسة، مجلة الادارة والاقتصاد، مجلد (6)، العدد (21)، بدون سنة.
- 7- عبود، زينب عبد الرزاق، حسين ظفر ناصر (2016)، اسباب الصمت التنظيمي واثرها في أداء العاملين، كلية الادارة والاقتصاد، المجلد (24)، العدد (11)، جامعة بابل .
- 8- عوجة، ازدهار مراد (2019)، "الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية"، دراسة تحليلية في المعهد التقني، الكوفة، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد (53)، جامعة الفرات الاوسط .
- 9- الفاعوري، عبير محمد (2004)، "أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية"، مجلة مؤتة، المجلد (19)، العدد (2) .
- 10- الكعبي، حميد سالم (2018)، "دور التماثل التنظيمي في الحد من الصمت التنظيمي"، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في المصارف العراقية الاهلية، بغداد، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (15)، العدد (23) .

- 11- مجلة الرماح للبحوث والدراسات ، مجلة دولية علمية محكمة متخصصة في الاقتصاد والعلوم الإدارية ، تصدر عن أكاديمية باشاك (التركية ) للعلوم الإسلامية / تركيا ومركز البحث وتطوير الموارد البشرية ، الرماح ، الردين ، العدد 43 .
- 12- مراد بوفقار ، ووادي (30 جوان ، 2016) ، ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية ، مجلة رؤى الاقتصادية (15) .
- 13- الوهبي ، عبد الله محمد (2014) ، أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي ، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال ، المجلد 15 ، العدد 3 .
- 14- اليمين، بثينة (2020) ، "أثر الثقة التنظيمية في التحقق من ظاهرة الصمت التنظيمي" ، دراسة ميدانية بالولائية للتيسير والتنظيم العقاري الحضري ، بسكرة ، العدد (23) ، جامعة محمد خضير بالسكرة .

#### ب-المصادر الانكليزية

#### journal

- 1- Akbarian, Akram, Ansari Mohammad Esmail, Shaemi Ali and Keshiaray Narges (2015) Organizational silence factors ", Journal of scientific Research and " Review Development 2(1):p:178.
- 2- Akin, Uğur, Ulusoy, Tarık,2016, The Relationship between Organizational Silence and Burnout among Academicians: A Research on Universities in Turkey, International Journal of Higher Education, Vol 5, No 2.
- 3- akola M, Bouradas, D (2005). Antecedents and consequences of organizational silence. An empirical investing employee relations", The journal of Emerald, Vol. 27 No. 5,
- 4- Bagheri, G., Zarei, R., & Aeen, M. N. (2012). " Organizational Silence (Basic Concepts and its N Development Factors) "Ideal Type of Management. Vol. 1, No. 1, 47.58.
- 5- Bakhshian jahan Pouria, Roham Assadi, and Forough Pahlavani Nejad, 2015, "Providing a Conceptual Model on Organizational Silence Behavior based on Organizational Culture, Organizational Climate and Organizational

- Commitment Components in Service Firms", *Management and Administrative Sciences Review*, Vol 4.
- 6- Bastug, G., Pala, A., Yilmaz, T., Duyan, M., & Gunel, I. (2016). "Organizational Silence in Sports Employees *Journal of Education and Learning*. 54). 126-132. O
  - 7- Cassar, Gavin, (2010), "Are individuals entering self-employment overly optimistic? an empirical test of plans and projections on nascent entrepreneur expectations. *Strategic Management Journal* 31.8, 822-840.
  - 7- Cetin, Arif,2020, Organizational Silence and Organizational Commitment: A Study of Turkish Sport Managers, *Annals of Applied Sport Science*,Vol 8,No 2.
  - 8- Cimen Burcu, Engin Karadag Organizational Culture, Organizational eu. Engin Karadağ (2019): Spiritual Leadership. al Culture, Organizational Silence and Academic Success of Ol, Ruhsal Liderlik, Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve Okulun k başarısı. *Educational Administration: Theory and Practice Vol 25, ISS( 1), 1-50*
  - 9- Cinar. O., Karcioğlu. F. , Aliogullari. Z. D. (2013),oroglu. F. , Aliogullari. Z. D. (2013). "The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: a survey study in the province of: a survey study in the province of Erzurum", *social and behavioral sciences*. (99),314-321.
  - 10- Civelek, Mustafa Emre, Mehmet Saim Asci, and Murat Cembarci. (2015). "Identifying Silence camane organizations in the framework of contemporary management approaches. *International Journal of Hosu Business and Social Science* 4.4, 36-44.
  - 11- Demiralay T. Fatma L." Examining Organizational Silence on Doctors with Structural Equation Modeling (2015). *International Journal of Business and Social Science* Vol. 6, No. 9(1).
  - 12- Deniz, Nevin, Noyan, Aral , Ertosan, Oznur. Gulen., (2013) " The relationship between employee silence and organizational commitment in a private healthcare company" *social and behavioral sciences*. Vol.99, pp.69-700

- 13- Deniz. N, Noyan .A ,Ertosun." The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company".9th International Strategic Management Conference / Procedia - Social and Behavioral Sciences 99 (2013) 691-700
- 14- Dyne LV. Ang s Botero IC .( 2003). "Conceptualizing Employee silence and Employee you as nutidimensional Constructs Journal of Management studies 40 (6):1359-1392
- 15- Fine, Michael, and Rochelle Spencer, (2009) "Social isolation: Development of an assessment tool for HACCC services., Centre for Research on Social Inclusion Macquarie University.
- 16- Gulluce Ali Caglar, Eren Erkilic (2016)." analysis of organizational attitudes of hotel operation", employees by structure equation model: exemplary of rize province. '12, No 19.9-31.
- 17- Hussain, M.; Ali, A.; Khalid, M.; Shafique, M. and Ahmad, H. (2016) Organizational Silence A Predictor of Organizational Commitment in Higher Education Institution. Developing country Studies, 6(2), 123-128
- 18- İnandi a., Yusuf, Gün, Meryem Evşen, Gılıç, Fahrettin,2017, The Study of Relationship between Women Teachers' Career Barriers and Organizational Silence: Viewpoint of Women and Men Teachers, European Journal of Contemporary Education, Vol ,6, No 3 .
- 19- Joinson , Carla., "Recreating the indifferent employee", HRM magazine Auug – 1996, 8-76.
- 20- Kiliñ Erhan and Ulusoy Hatice "Investigation of organizational citizenship behavior organizational silence and employee performance at physicians and nurses, and the relationship among them, Business Management Dynamics Vol.3, No. 11. pp:25-34, 2014.
- 21- Köylüođlu, A. Selçuk. Bedük, Aykut. Duman. Levent & Büyükbayraktar, H. Hüseyin,(2015)," Analyzing the Relation Between Teachers' Organizational Silence Perception and Whistle Blowing Perception", 11th International Strategic Management Conference, 20 October, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 207, 536-545. Elsevier.



- 22- Milliken f. morrison e, hewlin p (2003). An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why. *J. Manage. Stud.* 40(6),1453-1470
- 23- Morrison, E.W. and Milliken, F.J., (2000) Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management review*, 25(4), 706-725.
- 24- Morrison, Elizabeth, W.: Wheeler- Smith, Sara L.: Korndar, anizational Citizenship Dishan.(2011). Speaking up in group Across-level study of group voice commitment in climate and voice. *Journal of applied psychology*.(96)-(1).183-191.
- 25- Nafei Wageeh Am (2016), "Organizational Silence: Its Destroying Role of Organizational Citizenship Behavior" *International Business Research*; Vol. 9, No. 5.57-75.
- 26- Nnette, Ma.,( 2002). "The View Form left. Business World", Manila,may(1) ,Organizational Commitment in a Private Healthcare Company".9th International Strategic Management Conference / *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 99 (2013) 691–700
- 27- Piderit, S. K. And Ashford, S. J. (2003). " Breaking Silence: Tactical Choices Women Managers Make In Speaking Up About Gender-Equity issues" *Journal of Management Studies*, 40.P15.
- 28- Pinder, C. C. and Harlos, K. P. (2001). "Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice'. In Rowland, K. M. and Ferris, G. R. (Eds), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 20. New York: JAI Press, 331–69.
- 29- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B.; Paine, J.B. &Bachrach, D.G.(2000). Organizational citizenship behavior: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26:PP. 513-563.

- 30- Schlenker, B. R. and Weigold, M. F. (1989). "Self-identification and accountability'. In Giacalone, R. A. and Rosenfeld, P. (Eds), *Impression Management in the Organization*.
- 31- Shirvani , Maryam, Mohammad Arab, Hassan Karami, Sajad Delavari, Mohammad Mehdi Kiani(2019): Survey on the Relationship between Organizational Silence and Management Styles from the Viewpoint of Employees of TUMS General Hospitals 2016 Evidence Based Health Policy, Management & Economics," *EBHPME*", Volume 3, Issue 1, :pp23-31.
- 32- Shojaie, S., Hasan, Z. M., & Ghasem, B. (20 of Organizational Silence and Ways to Get Rid Ways to Get Rid of it. (30), pp. 1731-1735.
- 33- Shojaie, S., Matin. H. Z., & Barani, G. (2011). Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 1731-1735.
- 34- Sholekar, S., & Shoghi, B. (2017). The Impact of Organizational Culture on Organizational Silence and Voice of Faculty Members of Islamic Azad University in Tehran. *Iranian Journal of Management Studies*, 10(1), 113-142.
- 35- Vakola M, Bouradas, D (2005)." Antecedents and consequences of organisational silence: An empirical investig employee relations". 27. 4/5; ABI: Inform Global .
- 36- Van Dyne, Linn. Ang, Soon. & Botero, Isabel C. (2003) Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs\* *Journal of Management Studies* 40:6 September.
- 37- weber, Paulas.. and James E. Weber. (2001). "Changes in employee perceptions during organization change, *Journal of Leadership & Organization Development* , Vol 22.
- 38- Yildiz, Ebru, (2013). "Enigma of Silence in Organizations: What Happens To Whom and Why Beykent Universitesi Sosyal Bilimler Dergisi 6.2 .p 3044.

الملاحق

## ملحق (1)

### بسم الله الرحمن الرحيم

السادة الافاضل....

تحية طيبه....

#### م/استمارة استبانة

تروم الباحثة اجراء دراسة حول " تحديد مظاهر الصمت التنظيمي في الجامعة التقنية الشمالية:  
دراسة الاستطلاعية لا راء عينة من العاملين في كليات ومعاهد الجامعة التقنية الشمالية /محافظة نينوى  
" ويتوقف نجاح الدراسة على مدى تعاونكم في الإجابة بدقة وموضوعية عن فقرات هذه الاستبانة راجين  
تفضلكم بقراءة جميع فقراتها وتأشير علامة(√) امام الإجابة التي ترونها مناسبة ونود اعلامكم بان  
المعلومات التي ستدلون بها تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.  
لذا لا ضرورة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستمارة وأخيرا نثمن جهودكم وتعاونكم معنا.

### أولاً: خصائص الأفراد المبحوثين

الجنس: ذكر ( ) انثى ( )  
العمر: اقل من 35 سنة ( )، 35\_45 سنة ( )، 45 إلى اقل من 55 سنة ( )،  
55 سنة فأكثر ( ) .

التحصيل العلمي: اعداديه ( )، دبلوم ( )، بكالوريوس ( )، ماجستير ( )، دكتوراه ( )،  
سنوات الخدمة: اقل من 5 سنوات ( )، 6\_10 سنوات ( )، 16\_20 سنة ( )، 21\_25  
( )، 25 فأكثر ( ) .  
العنوان الوظيفي:

### ثانياً: متغير الدراسة

الصمت التنظيمي: سلوك جماعي يحجب فيه العاملين معرفتهم أو معلومات مشرفيهم بصورة  
متعمده لاعتقادهم بعدم قدرتهم على التأثير في منظماتهم.

### ابعاد الصمت التنظيمي

### 1- دعم الإدارة العليا

ت	الفقرات	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق
1	افتقد السلطة الكافية لكي أستطيع التعبير عن رأيي بحريه تامه			
2	اكتفي بتلقي التوجيهات وتنفيذها حفاظا على مكانتي في العمل			
3	التزم الصمت اثناء اللقاءات والاجتماعات خاصة عندما يدور الحديث حول قضايا العمل الحساسة			
4	لا امتلك الدعم اللازم لكي ابادر بالإفصاح عن الممارسات غير المشروعة في العمل			
5	تتخذ الإدارة قراراتها دون مشاركة العاملين فيها			

## 2- نقص الخبرة

ت	الفقرات	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق
6	لا امتلاك القدرة لإظهار صوتي والتحدث عن مشاكل العمل			
7	يحتفظ الأفراد بأرائهم لان لديهم الإحساس بنقص الخبرة وعدم قدرتهم لأحداث التغيير في العمل			
8	يعتقد الفراد أن افكارهم وارئهم غير مهمة لأنهم في موقع وظيفي منخفض			
9	خبرتي ليست كافية لتقديم الحلول الإدارية والفنية			
10	افكاري ليست مهمة بالنسبة لمديري			

## 3- الخوف من العزلة الاجتماعية

ت	الفقرات	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق
11	أتوقع ردود فعل سلبية من زملائي في العمل عند مناقشة مشكلات العمل			
12	يشعر الأفراد بخوف مستمر من فقدان الثقة والسمعة			
13	يشعر الأفراد بأنهم غير قادرين على تقديم أي شيء مفيد لعدم مساعدة زملائهم لهم			
14	يفضل الأفراد العمل منفريدين لفقدان بعضهم الإحساس بالمسئولية تجاه عملهم			
15	يتجنب الأفراد تكوين علاقات صداقة في محيط العمل			

#### 4- مخاوف تتعلق بالعمل

ت	الفقرات	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق
16	مشاركتي في الية العمل ومشاكلة يجعلني اتعرض إلى مواقف سلبية			
17	اتردد في طرح أي موضوع خوفا من رد فعل مديري المباشر			
18	اتجنب الحديث عن مشكلات الأداء لان ذلك قد يلحق الضرر بزملاء العمل			
19	يحجب الأفراد آرائهم المتعلقة بتحسين العمل خشية عدم التفاعل والانتقاص منها			
20	اتعرض إلى سوء المعاملة وعدم العدالة عند طرحي للمشكلات الخاصة بعلمي			

#### 5- الخوف من ردود الفعل السلبية

ت	الفقرات	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق
21	يتجنب الأفراد التحدث عن ظروف العمل السلبية لخوفهم من التعرض للمساءلة			
22	يفضل الأفراد البقاء صامتين لتجنب الخلافات والصراعات مع الرؤساء			
23	لا تتقبل الإدارة أي مقترحات قد تتعارض مع آرائها			
24	غالبا ما يلتزم الأفراد الصمت خوفا من أن يخسر علاقة مع الاخرين			
25	يميل الأفراد التزام الصمت وعدم الكشف عن صعوبات العمل لينالوا رضا رؤسائهم			

## **Abstract**

The study aimed to determine the manifestations of organizational silence represented by its dimensions (support of senior management, lack of experience, fear of social isolation, work-related fears, fear of negative reactions) at the Northern Technical University from the point of view of the individuals working there, the problem of the study was framed around a basic intellectual question That is, what is the reality of the individuals surveyed's feeling of organizational silence in terms of its dimensions in the field investigated, and in order to answer this question, several main and subsidiary hypotheses were tested.

As for the field level, the questionnaire form was used as a basic tool for data collection, as a random sample of individuals working within different administrative levels at the Northern Technical University was selected. 100 questionnaires were distributed. All forms were valid for analysis. Several statistical methods were used in dealing with data and testing Hypotheses, including the arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, and the Amos program to analyze the correlation between the dimensions of organizational silence.

The study reached a set of conclusions, the most important of which are

- The relative importance of the sequence of dimensions varies, where after lack of experience the highest value of relative importance was obtained compared to other dimensions.

The study concluded with a set of proposals for the study sample community, the most important of which are:

Increasing the holistic interest of individuals working in the field in question, providing training opportunities and developing their capabilities, in a way that contributes to increasing their technical and administrative expertise to overcome work problems.



**University of Al Mosul  
Administration and Economics  
Department of Business Administration**



**Identify manifestations of  
organizational silence:**

**An exploratory study of the opinions of  
a sample of employees At the Northern  
Technical University / Nineveh**

**Esraa Tawfiq Ibrahim**

**Postgraduate Diploma/Business Administration**

**Supervised by**

**Dr. Esraa Tariq Al-Mallah**

---

**2022 A.D**

**1443 A.H**

**Identify manifestations of  
organizational silence:**

**An exploratory study of the opinions of  
a sample of employees At the Northern  
Technical University / Nineveh**

**Message submitted by**

**Esraa Tawfiq Ibrahim**

**To**

**The Council of the College of Business and Economics  
at Al-Mosul University, which is part of the  
requirements for obtaining the Higher Diploma in  
Business Administration**

**Supervised by**

**Dr. Esraa Tariq Al-Mallah**

---

**2022 A.D**

**1443 A.H**