

المجلة العراقية للبحوث الانسانية والاجتماعية والعلمية

Print ISSN 2710-0952



رقم العدد في دار الكتب والوثائق الوطنية 2021/ 2461

E-ISSN 2790-1254

مجلة علمية فصلية محكمة تصدر عن جامعة المصطفى الامين

العدد/ 362

التاريخ / 2 / 1 / 2023

الى / أ.م. د سلام هاشم حافظ
الباحثة: ابتهاج خضير جبار
كلية الآداب / جامعة القادسية

م / قبول نشر

تهديكم هيئة التحرير اطيب التحيات ويسرنا اعلامكم بقبول نشر بحثكم الموسوم بـ (الصمت التنظيمي لدى موظفي دوائر الدولة) في مجلتنا في الاعداد القادمة بعد اجتيازه عملية التحكيم والاستلال.

مع فائق الاحترام والتقدير

الدكتور علاء شيال فاخر

رئيس التحرير



الصمت التنظيمي لدى موظفي دوائر الدولة

أ. م. د سلام هاشم حافظ

الباحثة: ابتهاج خضير جبار

salam.hafedh@qu.edu.iq

art.psy.mas.20.15@qu.edu.iq

كلية الآداب / جامعة القادسية

كلية الآداب / جامعة القادسية

مستخلص البحث

سعى الباحثان إلى التعرف على الصمت التنظيمي لدى موظفي دوائر الدولة من خلال الأهداف الآتية:

- الصمت التنظيمي لدى موظفي دوائر الدولة.
- دلالة الفروق في الصمت التنظيمي لدى موظفي دوائر الدولة على وفق متغير الجنس (ذكور، أناث)، والحالة الاجتماعية (متزوج، وغير متزوج).
- ولتحقيق اهداف البحث، قام الباحثان ببناء مقياس الصمت التنظيمي والذي تكون بصورته النهائية من (24) فقرة، وبعد التحقق من صدقه وثباته وتحليل فقراته احصائياً على عينة البحث البالغة (427) موظف وموظفة من موظفي دوائر الدولة في مركز مدينة الديوانية، وقد توصل البحث الى النتائج التالية:

- ان الموظفين يتسمون بدرجة عالية من الصمت التنظيمي.
- لا يوجد فرق ذو دلالة احصائية لدى الموظفين وفقاً لمتغير الجنس والحالة الاجتماعية، مع وجود فرق دال احصائياً في تفاعل الجنس والحالة الاجتماعية. واختتم البحث بعدد من الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.

الكلمات المفتاحية : الصمت التنظيمي، موظفي دوائر الدولة.

The Organizational Silence of Employees of state departments

A.P.D. Salam Hashim Hafedh

Researcher: Ibtihaj Khudair Jabbar

salam.hafedh@qu.edu.iq

art.psy.mas.20.15@qu.edu.iq

College of Arts / Al-Qadisiyah university

College of Arts / Al-Qadisiyah university

Summary of the research

The two researchers sought to identify The organizational silence of Employees of state departments through a set of objectives represented by identifying:

- The organizational silence among the employees of the state departments.
- The significance of the differences in organizational silence among the employees of state departments according to the variables of gender (males, females), and marital status(married and unmarried).

To achieve the aims of the research, the two researchers built the organizational silence scale which in its final form consisted of (24) items, and after verifying their validity and reliability and analyzing their items statistically on the research sample of (427) male and female employees of state departments in the city center of Al-Diwaniyah, and the research reached the following results.

- The employees are characterized by a high degree of organizational silence.
- There is no statistically significant difference among employees in organizational silence according to the variable of gender and social status, with a statistically significant difference in the interaction of gender and social status.

The research concluded with a number of conclusions, recommendations and suggestions.

Keywords: **organizational silence, employees of state departments.**

- مشكلة البحث:

يعد الصمت التنظيمي احدى مظاهر السلوك التي تؤثر على اداء الموظفين وتحقيقهم للأهداف الشخصية والتنظيمية، والتي تؤثر سلباً على فاعلية المؤسسة وكفاءة أدائها وتحقيقها لأهدافها المنشودة، ويبدو ان اغلب الموظفين في الآونة الاخيرة يميلون الى التزام الصمت (silence) حيال القضايا التي تحدث في العمل والسبب يعود في ذلك الى عدم تقبل مؤسساتهم لأي معارضة، اذ تعدها تهديدا لوجودها ومصالحها هذا من جهة ومن جهة اخرى قناعة هؤلاء الافراد (الموظفون) بانه لا تتوفر امكانية لتغيير الاوضاع التنظيمية القائمة والغير مرغوب فيها، ورفض الادارة لاتخاذ أي اجراء لتصحيحها فنجدهم يتقبلون ويتطبعون للظروف التنظيمية القائمة بدلا من تعديلها ومقاومتها، وذلك لخشيتهم من فقدانهم لمراكزهم الوظيفية او خسارتهم لحوافز مادية أو معنوية، ومن ثم على فقدانهم الثقة بأنفسهم وشعورهم بالعجز وانخفاض الدافعية للعمل (Tulubas & Celep,2012:28).

وفي جانب اخر فإن الصمت التنظيمي يأخذ أشكال متعددة، فالصمت لا يعني عدم الكلام فحسب، بل أيضاً يشمل عدم الكتابة، عدم الحضور، والموقف السلبي، وعدم سماع الآخرين وتجاهلهم والاكتفاء بساعات العمل فقط، وغير ذلك من أشكال الاستسلام دون التحدث عن أي مخاوف تتعلق بالعمل (Nafei ,2016:101).

كما يعد الصمت التنظيمي من السلوكيات التي تحد من مشاركة المعرفة، والعصف الذهني الجماعي، أي انه يحد من مدى ادراكهم لتحديد المشاكل التنظيمية والحلول المحتملة للقضايا المرتبطة بموضوع العمل، وبالتالي فانه يؤثر على الرفاهية الشخصية للموظفين، حيث يزيد من التوتر الناشئ من عدم الارتياح، ويسبب لهم الشعور بالاحباط والذنب، وعدم الرضا والعزلة وعدم الثقة في النفس وهذا يجعلهم يعانون من مشاكل واثار نفسية، وقد يواجهون أيضاً مشكلة في رؤية امكانية التغيير وقد يتطور إلى أمراض نفسية مثل الاكتئاب والقلق والتوتر أو انخفاض الروح المعنوية، وانتشار التغيب واللامبالاة، والكسل، والنبذ الاجتماعي (Tangirala & Ramanujam,2008:61).

وفي هذا الصدد اشارت دراسة ويلمان وآخرون (Willman et al ,2006) إلى ان الصمت التنظيمي يؤثر على الصحة النفسية للموظفين من خلال اضعاف العلاقات بينهم، كما يعبر عنها في ضعف

علاقات الثقة والاحترام والتعاون فيما بينهم، وبالتالي الحد من قدراتهم على الإبداع والابتكار وعدم الرغبة في تطوير حياتهم المهنية والتي تؤثر على الصحة النفسية للموظفين في المؤسسة (Willman et al, 2006:298)، وحرمان المنظمة من المعلومات والمعرفة وبالتالي ضعف الأداء، وزيادة معدلات الدوران الوظيفي، وضعف الالتزام التنظيمي، وقتل روح المبادرة والإبداع لدى العاملين في المؤسسة (Detert,2013:625).

- أهمية البحث :

في ظل التغيير والتطور الحاصل تحتاج جميع المؤسسات اليوم الى موظفين يعبرون عن مشاعرهم وأفكارهم بإيجابية ويستجيبون لمتطلبات بيئة العمل ولا يخشون مشاركة المعلومات والمعرفة، حيث يعد الموظفون عنصراً حاسماً في نجاح هذه المؤسسات، ويعترف بهم كمصدر مهم للتغيير والإبداع والتعلم والابتكار، اذ ان تعليقاتهم واقتراحاتهم تؤدي الى عمل مؤسسي متوازن ومنظم (1389 Zehir & Erdogan,2011).

وقد اشار جليليان و باتمان (Jalilian & Batman, 2015) الى ان مظاهر الصمت تختلف حسب دوافع الموظفين، حيث يميل البعض منهم الى اخفاء الأخطاء الشخصية والأفكار الجديدة كنوع من الدفاع وحماية الذات، بينما يميل البعض الآخر الى عدم مشاركة الاشخاص غير المناسبين المعلومات والأفكار الخاصة بالمنظمة لحماية سرية وخصوصية المؤسسة (Jalilian & Batman, 2015:412).

وفي ذات السياق اشار كل من باشيكو وسوزانا (Pacheco & Suzana,2015) ان الموظفين الذين يكون الدافع من صمتهم إيجابي يتمتعون بالصحة النفسية الإيجابية، حيث يظهرون رفضهم بالافصاح عن الأفكار والمعلومات المتعلقة بالعمل والتي يرون إنها من الممكن أن تعود بالضرر على المؤسسة وزملائهم في العمل، ولكي يحافظوا على اسلوب العمل التعاوني (Suzana,2015:293) Pacheco & .

ويؤكد بوين وبلاكمون (Bowen & Blackmoon, 2003) الى ان الموظفين يظهرون ثقة عالية وخوف أقل ويكونون مستعدين للتحدث عندما يشعرون أن موقفهم في المؤسسة مدعوم من قبل الآخرين، ويلتزمون الصمت عندما يعتقدون أنه ليس كذلك (Eriguc et al,2014:152).

أما افان واخرون (AVAN et al,2016) فقد اشاروا إلى ان الموظفين الذين يشعرون بالثقة والتمكن النفسي، يتجنبوا الصمت ويسمعوا صوتهم ويتخذوا قراراتهم بشأن المسائل التنظيمية، كذلك هم أكثر التزاماً بتقديم أفكارهم وخدماتهم، عن طريق تواصلهم مع رؤسائهم وزملائهم في العمل، لذلك فهم يسعون الى تنظيم وتحسين العلاقات مع رؤسائهم وزملائهم في العمل على المدى البعيد (AVAN et al,2016:278)

- أهداف البحث:

هدف البحث الحالي التعرف إلى:

- الصمت التنظيمي لدى موظفي دوائر الدولة في مدينة الديوانية.
- دلالة الفروق في الصمت التنظيمي لدى موظفي دوائر الدولة على وفق متغير الجنس (ذكور، أناث)، والحالة الاجتماعية (متزوج، وغير متزوج).
- حدود البحث: تحدد البحث الحالي بموظفي بعض دوائر الدولة في مركز مدينة الديوانية لعام (2022)، من الذكور و الإناث، المتزوجين وغير المتزوجين.
- تحديد المصطلح :

_ الصمت التنظيمي (The Organizational Silence) عرفه كل من :

- (Morrison & Miliken,2000): ظاهرة جماعية، يحجب فيها الموظفون آرائهم وأهتماماتهم بشأن مشاكل محتملة في المؤسسة نتيجة الاعتقاد ان آرائهم ليست ذات قيمة في مؤسساتهم وخوفهم من النتائج السلبية (Morrison & Miliken,2000:706).
- (Dyne et al:2003): خيار سلوكي متعمد بوعي أو بدون وعي للاحتفاظ بالمعلومات والآراء والاقتراحات التي تخص المؤسسة ويمكن أن تستغرق أشكال مختلفة، مثل صمت الموظف في الاجتماعات، وانخفاض مستويات المشاركة في مخططات الاقتراحات، وانخفاض مستويات الصوت الجماعي (Shojaie at el,2011:173) .

إطار نظري :

1- مفهوم الصمت التنظيمي (Organizational Silence):

يعد الصمت التنظيمي من المفاهيم الحديثة والغير التقليدية، وقد ازداد الاهتمام به في الفترة الاخيرة لارتباطه بكفاءة وفاعلية المؤسسات وسلوكيات الموظفين العاملين فيها، وبذلك فهو خيار سلوكي يتمثل بالموقف العام للأفراد العاملين حيال القضايا التي تحدث في المؤسسة (الفاعوري، 2004: 34).

واشارت الدراسات وبشكل خاص في علم النفس الاداري والادارة إلى أن الموظفين غالباً ما يشعرون بعدم الأمان عندما تطلب منهم الإدارة المشاركة في التعبير عن الآراء والأفكار والمقترحات لأنهم يعتقدون بأن هذه التعليقات والتوصيات الخاصة بالتغيير قد تؤدي إلى فقدانهم حوافز مادية ومعنوية كان من المتوقع الحصول عليها، هذا الشعور بعدم الأمان هو الذي يؤدي في القرار الواعي أو اللاواعي للموظفين أن يبقى صامتاً، ويؤثر على اختيار الموظف سلوك التعبير عن آرائه أو التزام الصمت اعتماداً على متغيرات المواقف التي يتعرض لها في بيئة العمل وتقييماته لنتائج ذلك السلوك، وهنا قد يفشل الموظفون في إيصال الحقائق التي يدركونها ويفكرون فيها حول وضع المؤسسة إلى المسؤولين الذين لديهم القدرة على تغيير أو تصحيح هذا الموضع ويفسر على أنه غياب صوت الموظفين وحجبهم لأفكارهم وآرائهم ومعلوماتهم التي لها علاقة بتطوير العمل وتصحيح مساراته، والذي يمكن أن يكون تعبيراً عن القبول أو المعارضة (Pinder and Harlos, 2001: 338-339).

2_ أسباب الصمت التنظيمي:

هناك العديد من الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى التزام الموظفين بالصمت داخل المؤسسات تجنباً للمشاكل، أو تلقي ردود فعل سلبية، أو تجنباً لتكليفهم بمهام إضافية. وتقسم هذه الأسباب إلى:

_ أسباب إدارية وتنظيمية: تتمثل في مركزية الإدارة والقيادات الإدارية غير المناسبة، والتغذية العكسية السلبية التي يتلقاها الموظفون من قبل رؤسائهم مثال ذلك الموظف الذي يعطي اقتراحاً لرئيس العمل ويقوم الأخير برفض هذا الاقتراح أو يقابله برد سلبي (Shojaie et al, 2011: 1733) ، بالإضافة إلى وجود مجموعة من المعتقدات غير المعلنة، التي غالباً ما يحملها الرؤساء اتجاه الموظفين، فأحد هذه المعتقدات هو أن الموظفين هم أنفسهم غير مبالين بأداء أعمالهم وغير جديرين

بالثقة، فضلاً عن العوامل التنظيمية المتمثلة بعدم المساواة في توزيع الأجور، وقلت الحوافز، وضعف الأداء التنظيمي، والاصرار على الأعمال الروتينية مقابل رفض تقبل الأفكار الجديدة وهذا المناخ التنظيمي المتدهور لا يساعد على العمل، أي لا يحقق بيئة مناسبة للعمل المريح (Slade,2008:25).

– أسباب شخصية: وتتمثل بعدم ثقة الموظف بنفسه واحساسه بقلّة الكفاءة والخبرة، وشعوره بأنه في موقع وظيفي منخفض، وهي اسباب مهمة في إخفاء الافكار والمعلومات مما يؤدي إلى شعوره بأنه في وضع لا يسمح له بالتحدث، والقلق من أن حديثه قد يرفض أو يهمل، بالإضافة إلى ذلك فإن الموظف قد يتعلم سلوك الصمت من خلال التحدث مع زملائه وإخباره بتجاربهم الشخصية، إذ إن الموظفين الذين لديهم تجارب سابقة يبتعدون عن إثارة المشكلات مع زملائهم أو مع رؤسائهم (Yildiz,2013:36)، كذلك خوف الموظف من ردود الفعل السلبية التي قد يتلقاها من مديره في العمل، والمتمثلة بالعقوبات الإدارية كفقدان الحوافز المادية والمعنوية، وبعته بأنه شخص سلبي صانع للمشاكل (Shojaie et al,2011:1733).

– أنموذج داين وآخرون (Van Dyne et al,2003):

أقترح كل من (داين و أنج و بوتيرو) إطاراً ثلاثي الأبعاد للصمت التنظيمي، ويرى هذا الأنموذج أن الصمت التنظيمي مفهوم متعدد الأبعاد بناءً على سلوك ودوافع الموظفين منها:

1_ صمت الإذعان (الاستسلام) Acquiescent Silence: الذي يعبر عن عدم وعي وإدراك الموظف لممارسته سلوك الصمت السلبي، حيث يندرج هذا البعد ضمن السلوك المتضمن أقصى درجات السلبية، كون دوافع الصمت فيه نابعة من عدم الارتباط أو (الانسحاب)، فالصمت هو الصفة الرئيسية للاهمال والتقاعد وعدم بذل الجهد للتحدث بأي شكل من الأشكال، فقد يحتفظ بعض الموظفين بأرائهم ومعلوماتهم لشعورهم بتدني الكفاءة الذاتية وقدراتهم الشخصية على التأثير في الوضع الراهن، وأحياناً يصممون على الوضع الحالي وليسوا مستعدين لبذل الجهد في التحدث أو المشاركة نتيجة الاستسلام والخضوع للمؤسسة (Dyne et al,2003:1366) .

2_ الصمت الدفاعي (Defensive Silence): يعد هذا النوع من الصمت أقل سلبية مقارنة بصمت الإذعان، كون دوافع هذا النوع من الصمت نابعة من حماية الذات والدفاع عن النفس، فإن

العامل الأساسي لتكوينه هو الشعور بالخوف والقلق من عواقب الحديث وما يترتب عليه من ردود أفعال سلبية تؤثر على السلامة النفسية، لذلك فإن بعض الموظفين يصمتون لحماية انفسهم من أي ضرر شخصي مادي أو معنوي (Dyne et al, 2003:1367).

_ الصمت الاجتماعي (Prosocial Silence): يمثل هذا البعد الجانب الإيجابي في الصمت التنظيمي، ويعرف بأنه "حجب الموظفين للأفكار والمعلومات أو الآراء المتعلقة بالعمل بهدف منفعة المؤسسة أو زملاء العمل، بناءً على الإيثار أو الدوافع التعاونية". أي أنه يكون نابغاً من دوافع الفرد للتوجه الإيجابي نحوه الآخرين كشكل من أشكال التضامن معهم (Dyne et al,2003:1368).

منهجية البحث وإجراءاته: اعتمد الباحثان منهج البحث الوصفي "الارتباطي" كونه أكثر المناهج ملائمة لطبيعة البحث الحالي.

_ إجراءات البحث :

1. مجتمع البحث Research Community :

يتحدد البحث الحالي بموظفي بعض دوائر الدولة في مركز محافظة الديوانية للعام (2022) والبالغ عددهم (2133) موظفاً، بواقع (1394) من الذكور، و (739) من الإناث.

2. عينة البحث Research Sample :

تم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية المتناسبة، إذ اختير بالأسلوب المتناسب (427) موظفاً وموظفة، ويعد حجم العينة هذا ممثلاً ومناسباً لحجم مجتمع البحث (أبو سمرة و الطيبي، 2020: 54)، وبنسبة (20%) من مجتمع البحث وبواقع (279) من الذكور منهم (213) متزوجاً و(66) غير متزوج، و(148) من الإناث (110) منهن متزوجات و (38) غير متزوجات، وقد بلغت نسبة الذكور (65%)، فيما بلغت نسبت الإناث (35%) من عينة البحث. وجدول (1) يبين ذلك

جدول (1)

عينة البحث موزعة على وفق متغيري الجنس (الذكور، والإناث)

والحالة الاجتماعية (متزوج، وغير متزوج)

المجموع	الإناث		الذكور		الدائرة	ت
	غير متزوجة	متزوجة	غير متزوج	متزوج		
105	12	42	19	42	مديرية تربية الديوانية	1.
105	7	24	18	56	دائرة صحة الديوانية	2.
64	7	12	6	39	مديرية زراعة الديوانية	3.
74	3	13	10	48	محكمة استئناف الديوانية	4.
11	2	7	0	2	مصرف الرشيد/فرع 16	5.
14	2	3	3	6	مديرية التسجيل العقاري	6.
44	5	9	10	20	مديرية كهرباء الديوانية	7.
427	148		279		المجموع	

أداة البحث Research Instrument :

قام الباحثان ببناء مقياس الصمت التنظيمي في ضوء الأنموذج الذي اقترحه داين وآخرون (Dyne) (et al,2003، والعرض الآتي يوضح ذلك:

أ - تحديد المفهوم: تم تحديد المفهوم نظرياً عن طريق تبني تعريف (Dyne et al,2003).

ب . صياغة فقرات المقياس: تم صياغة مجموعة من الفقرات، وبما تتفق مع الإطار النظري المتمثل بأنموذج (Dyne et al,2003)، إذ تم صياغة (24) فقرة توزعت بالتساوي على ثلاثة أبعاد وهي (صمت الإذعان، و الصمت الدفاعي، و الصمت الاجتماعي).

ج . تدرج الإجابة و تصحيح المقياس: تم اعتماد طريقة ليكرت (Likert) في وضع بدائل الإجابة امام الفقرات، وهي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، ويصحح المقياس عن طريق منح هذه البدائل الاوزان الخماسية الاتية (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي.

د. عرض الأداة على المحكمين: تم توزيع المقياس على (13) محكماً من المختصين في علم النفس، وبعد جمع آرائهم وتحليلها وباستخدام نسبة اتقاق (80%) فأكثر، تم الإبقاء على جميع الفقرات الـ

(24)، مع الاخذ ببعض التعديلات التي اقترحها المحكمين على بعض الفقرات وعلى بدائل الإجابة لتكون (دائماً ... ابدأ) بدلاً من (موافق بشدة ... غير موافق بشدة).

هـ . التجربة الاستطلاعية للمقياس (لمعرفة وضوح التعليمات والفقرات وبدائل الإجابة):

لضمان وضوح تعليمات المقياس ومعرفة الوقت اللازم للإجابة عليه، طُبِّقَ المقياس على عيّنة استطلاعية تألفت من (30) موظف وموظفة، واتضح ان فقرات المقياس وتعليماته كانت واضحة للمُجيب، وتراوح الوقت المستغرق للإجابة بين (10-16) دقيقة.

و. التحليل الإحصائي للفقرات :

يعد أسلوب المجموعتين الطرفيتين (الاتساق الخارجي)، وعلاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس (الاتساق الداخلي) اجرائيين مناسبين في تحقيق ذلك، وكما يأتي:

أولاً : المجموعتان الطرفيتان (الاتساق الخارجي):

طُبِّقَ المقياس على عينة البحث البالغ عددها (427) موظف وموظفة، وتم اختيار نسبة (27%) من استمارات المجموعة العليا ونسبة (27%) من استمارات المجموعة الدنيا، وبعد استخراج الوسط الحسابي والتباين لكل فقرة من فقرات المقياس و للمجموعتين العليا والدنيا، طبق الاختبار التائي (t. Test) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق بين أوساط المجموعتين، وعُدَّت القيمة التائية المحسوبة مؤشراً لتمييز كل فقرة عن طريق مقايستها بالقيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، ودرجة حرية (425)، ويوضح جدول (2) درجات القوة التمييزية لفقرات مقياس الصمت التنظيمي بطريقة المجموعتين الطرفيتين .

جدول (2)

القوة التمييزية لفقرات مقياس الصمت التنظيمي بطريقة المجموعتين الطرفيتين

النتيجة	القيمة التائية المحسوبة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		رقم الفقرة
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
دالة	9.456	1.31922	2.2000	1.27446	3.8174	1.

دالة	8.901	1.26068	2.8435	0.86618	4.1130	.2
دالة	2.613	1.34896	3.3304	1.11285	3.7565	.3
دالة	7.696	1.30580	2.4435	1.04455	3.6435	.4
دالة	6.043	1.53261	3.1391	1.03942	4.1826	.5
دالة	10.598	1.13773	1.7826	1.23680	3.4435	.6
دالة	11.580	1.13047	1.9478	1.16960	3.7043	.7
دالة	13.057	1.12336	1.8348	1.26612	3.8957	.8
دالة	4.313	1.37383	3.8174	0.86168	4.4696	.9
دالة	12.195	1.18070	1.9739	1.14395	3.8435	.10
دالة	12.777	1.14054	2.0783	1.15086	4.0087	.11
دالة	11.713	1.01604	1.7478	1.16326	3.4348	.12
دالة	10.013	1.22378	2.3130	1.04783	3.8174	.13
دالة	13.554	1.15391	2.1913	1.07265	4.1826	.14
دالة	10.122	1.25157	2.4609	1.08790	4.0261	.15
دالة	7.491	1.22066	2.0348	1.37998	3.3217	.16
دالة	5.105	1.39532	3.7043	0.79826	4.4696	.17
دالة	3.032	1.31075	4.0348	0.86194	4.4783	.18
دالة	9.450	1.50651	3.3130	0.64334	4.7565	.19
دالة	4.899	1.29082	3.9043	0.60974	4.5565	.20
دالة	9.143	1.40159	2.9043	0.89392	4.3217	.21
دالة	6.105	1.44843	3.3826	0.78971	4.3217	.22

دالة	6.990	1.51766	2.9391	1.04199	4.1391	.23
دالة	3.982	1.37583	3.8087	0.84703	4.4087	.24

ثانياً: علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس (الاتساق الداخلي)

يعني هذا أن الفقرة تقيس المفهوم نفسه الذي تقيسه الدرجة الكلية للمقياس، واستعمل معامل ارتباط بيرسون لاستخراج العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لكل استمارة من الاستمارات الـ(427)، وأظهر تحليل التباين أن قيم معاملات الارتباط لجميع الفقرات كانت دالة إحصائياً عند مقياسها بالقيمة الحرجة لدلالة معامل الارتباط البالغة (0.098) ومستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (425)، وجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3)

معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمقياس الصمت التنظيمي

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
1	0.357	9	0.182	17	0.236
2	0.385	10	0.498	18	0.180
3	0.161	11	0.484	19	0.394
4	0.344	12	0.452	20	0.269
5	0.260	13	0.415	21	0.426
6	0.449	14	0.510	22	0.297
7	0.438	15	0.432	23	0.366
8	0.474	16	0.313	24	0.218

وبذلك بقي المقياس بعد استعمال الإجراءات السابقة مكون من (24) فقرة.

ز. الخصائص القياسية (السيكومترية) لمقياس الصمت التنظيمي:

أولاً. الصدق **Validity**: تم التحقق من المقياس الحالي عن طريق عدة مؤشرات، وهي:

أ . الصدق الظاهري **Face Validity**: إن أفضل طريقة لمعرفة الصدق الظاهري هي عن طريق عرض فقرات المقياس قبل تطبيقه على مجموعة من المحكمين الذين يتصفون بخبرة تمكنهم من الحكم على صلاحية فقرات المقياس في قياس الظاهرة المراد قياسها.

ب . صدق البناء **Construct Validity**: يعد صدق البناء من أكثر أنواع الصدق قبولاً ودقة، وتعد أساليب المجموعتين الطرفيتين، وارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس مؤشرات على هذا النوع من الصدق.

ثانياً . الثبات **Reliability** : تم استخراج الثبات بطريقتين هما:

أ . طريقة الاتساق الخارجي (إعادة الاختبار _ **Test- Retest**): تم تطبيق مقياس الصمت التنظيمي لاستخراج الثبات بهذه الطريقة على عينة مكونة من (30) موظفاً وموظفة، وبعد مرور أسبوعين من التطبيق الأول للمقياس تم إعادة تطبيق المقياس نفسه مرة أخرى وعلى العينة نفسها وجدول (4) يوضح ذلك

جدول (4)

معاملات ثبات مقياس الصمت التنظيمي وأبعاده بطريقة إعادة الاختبار

البعاد	درجة معامل الثبات
الصمت الازدعائي	0.773
الصمت الدفاعي	0.859
الصمت الاجتماعي	0.853
الدرجة الكلية	0.828

ب . الاتساق الداخلي (معامل ألفا كرونباخ _ **Alfa-Cronbach Coefficient**): لحساب الثبات بهذه الطريقة تم استعمال معادلة ألفا كرونباخ للمقياس ككل و للأبعاد المكونة له، وجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5)

درجات معامل الثبات لمقياس الصمت التنظيمي بطريقة ألفا كرونباخ

البعء	ءرءة معامل الثبات
صمت الازعان	0.735
الصمت الدفاعي	0.704
الصمت الاجتماعي	0.730
الءرءة الكليءة	0.714

وتعد درءات الثبات اعلاه جيدة ومقبولة وفق معيار ألفا كرونباخ في الثبات.

عرض النتائج وتفسيرها :

الهدف الاول: التعرف على الصمت التنظيمي لدى الموظفين:

تشير المعالءات الإحصائية إلى أن الوسط الحسابي لدرءات أفراد عينة البحث على مقياس الصمت التنظيمي بلغ (81.868) و بانءراف معياري قدره (12.562)، فيما كان الوسط الفرضي (72) وعند مقايسة الوسط الحسابي لعينة البحث بالوسط الفرضي للمقياس، واختبار الفرق بينهما باستعمال الاختبار التائي لعينة واحدة تبين أن القيمة التائية المحسوبة (16.233) أكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (1.96) وتشير هذه النتيجة إلى وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) و بءرءة حرية (425)، و جدول (6) يوضح ذلك.

ءءول (6)

الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي لمقياس الصمت التنظيمي

مستوى دلالة	ءرءة الحرية	القيمة التائية		الوسط الفرضي	الانءراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة
		الجدولية	المحسوبة				
0.05	425	1.96	16.233	72	12,562	81.868	427

من الجدول اعلاه يتضح أن الموظفين يتسمون بالصمت التنظيمي، ويمكن تفسير هذه النتيجة وفقاً لأنموذج (Van Dyne et al,2003) الذي اشار إلى أن الصمت التنظيمي يختلف باختلاف دوافع الأفراد اتجاه المواقف والمشاكل التي يتعرضون لها، لذا فدوافع الصمت قد تكون نابعة من عدم الارتباط أو الانسحاب فلا يبذل الموظف جهداً للتحدث بسبب شعوره بتدني الكفاءة أو القدرة الذاتية لأحداث التغيير فيظهر إذعانه واستسلامه والاستمرار مع الوضع الراهن دون أحداث أي تغيير، وقد يكون الدافع من الصمت هو حماية الذات وتجنب الخلافات وخسارة العلاقات مع الزملاء أو غضب الآخرين ولتجنب المساءلة والعقاب وردود الافعال السلبية إذا كانت آراؤهم مخالفة لتوجهات الإدارة كفقدان الترقية أو سوء المعاملة لذا يمتنعون عن طرح أفكارهم والبوح بمشاعرهم لحماية مواقعهم وحفاظاً على مصالحهم الشخصية، وهناك جانب إيجابي في الصمت التنظيمي يظهره بعض الموظفين بناءً على الإيثار أو الدوافع التعاونية الاجتماعية كشكل من أشكال السلوك الاستباقي الذي يدفع الموظف لحماية منافع الموظفين الآخرين والمؤسسة حتى وأن كان على حساب نفسه في بعض الاحيان، لذا يلجأ الموظفون لسلوك الصمت وعدم الافصاح عن مشاعرهم واتجاهاتهم وآرائهم اتجاه مشكلات التنظيم في محيط العمل وعدم ابداء الاقتراحات أو تقديم الافكار التي قد تساعد على تحسين العمل أو حل المشكلات والصعوبات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كركاس (Karakas,2019) واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الظفري والسعيدية،2020) .

الهدف الثاني: دلالة الفروق في الصمت التنظيمي لدى الموظفين وفقاً لمتغيري الجنس والحالة الاجتماعية:

لغرض تعرف دلالة الفرق بين متوسطات درجات الموظفين على مقياس الصمت التنظيمي وفق متغير الجنس (ذكور، وإناث) والحالة الاجتماعية (متزوج، وغير متزوج) تم استعمال تحليل التباين الثنائي عند مستوى دلالة (0.05) وجدول (7) يوضح ذلك:

جدول (7)

الفروق في الجنس والحالة الاجتماعية على مقياس الصمت التنظيمي

مصدر التباين	مجموعة	درجة	متوسط المربعات	القيمة	القيمة	مستوى
--------------	--------	------	----------------	--------	--------	-------

الدالة	الجدولية	الفائية	M-S	الحرية	المربعات	
S-g		F		D-F	S-S	
		2.518	395.934	1	395.934	الجنس
		0.091	14.315	1	14.315	الحالة الاجتماعية
0.05	3.84	4.000	629.014	1	629.014	التفاعل (الجنس × الحالة الاجتماعية)
			157.266	423	66523.423	الخطأ
				427	2929206.000	الكلية

وتوضح النتائج في جدول (7) ما يأتي:

أ. الفرق على وفق متغير الجنس (ذكور، وإناث): أظهرت النتائج أن الفرق بين الذكور والإناث على مقياس الصمت التنظيمي لا يرقى إلى مستوى الدلالة الإحصائية عند مقايسة القيمة الفائية المحسوبة (2.518) بالقيمة الجدولية البالغة (3.84) عند مستوى دلالة (0.05) إذ كان الوسط الحسابي للذكور (82.164) بانحراف معياري (13.102) وهو لا يختلف كثيرا عن الوسط الحسابي للإناث البالغ (81.310) بانحراف معياري (11.500). بما يشير الى ان الذكور والإناث من الموظفين يتسمون بمستوى متقارب من الصمت التنظيمي وقد يعود ذلك إلى أن كلا الفئتين يعملون في بيئة تنظيمية متقاربة ويتعرضون لنفس الظروف والمواقف (الإدارية، والقانونية) التي قد تؤدي إلى صمتهم وعدم تعبيرهم وإظهارهم لأفكارهم ومشاعرهم المتعلقة بالعمل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مقدمامبور وآخرون (Moghaddampour et al,2013).

ب. الفرق وفق متغير الحالة الاجتماعية (متزوج، غير متزوج): أن الفرق بين الموظفين على وفق متغير الحالة الاجتماعية على مقياس الصمت التنظيمي لا يرقى إلى مستوى الدلالة الإحصائية عند مقايسة القيمة الفائية المحسوبة (0.091) مع القيمة الجدولية البالغة (3.84) عند مستوى دلالة

(0.05) إذ بلغ المتوسط الحسابي للمتزوجين (81.780) بانحراف معياري (12.551) الذي لا يختلف كثيراً عن المتوسط الحسابي للغير المتزوجين البالغ (82.144) بانحراف معياري (12.654)، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أنه بالرغم من وجود الصمت التنظيمي لدى العينة لكن ليس له علاقة بالحالة الاجتماعية فالعمل يمثل إحدى أولويات تحقيق الحاجات واستمرار الوجود على حد سواء للموظفين المتزوجين والغير متزوجين، تتفق هذه النتيجة مع دراسة مقدمامبور وآخرون (Moghaddampour et al,2013).

ج. تفاعل الجنس والحالة الاجتماعية: أظهرت نتائج البحث أن الفرق بين الموظفين الذكور والإناث من المتزوجين و غير المتزوجين يرقى إلى مستوى الدلالة الإحصائية عند مقايسة القيمة الفائية المحسوبة (4.000) بالقيمة الجدولية البالغة (3.84) عند مستوى دلالة (0.05)، وبما يشير الى اثر تفاعل الجنس تفاعل الجنس مع الحالة الاجتماعية في الصمت التنظيمي. ونستنتج من ذلك أن هناك فرق بين المجموعات الأربعة مما يعني أن هناك في الأقل متوسطاً واحداً يختلف عن متوسط آخر أو عن مجموعة من المتوسطات بفروق ذات دلالة إحصائية، إذ ظهرت المتوسطات الحسابية لكل من الموظفين والموظفات المتزوجين والغير متزوجين كالآتي:

جدول (8)

متوسطات افراد المجموعات وفق متغير الحالة الاجتماعية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموعة	الجنس
10.651	86.409	غير المتزوجين	الذكور
13.315	81.572	المتزوجين	
12.736	78.789	غير المتزوجين	الإناث
10.968	82.181	المتزوجين	

ولما كان تحليل التباين لا يعطينا سوى قيمة واحدة، تم استعمال طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات المتعددة التي تدعى (باختبار الفروق الدالة بصورة أمينة)، وقد ظهرت النتائج عند مقايسة المتوسطات الأربعة كما موضح في جدول (9).

جدول (9)

نتائج اختبار شيفيه في تفاعل الجنس والحالة الاجتماعية على مقياس الصمت التنظيمي

المجموعات المتوسطات	ذكر غير متزوج	انثى غير متزوجة	ذكر متزوج	انثى متزوجة
	86.409	78.789	81.572	82.181
ذكر غير متزوج	86.409	7.619*	4.836	4.227
انثى غير متزوجة	78.789	-	2.783	3.392
ذكر متزوج	81.572	-	-	0.609
انثى متزوجة	82.181	-	-	-

*قيمة دالة احصائياً لكون قيمة سيكما المحسوبة (0.027) أقل من مستوى الدلالة (0.05)

وفقا للجدول اعلاه نجد أن هناك فرق بالصمت التنظيمي بين الموظفين الغير متزوجين والموظفات الغير متزوجات، اذ ظهر أن الموظفين الغير متزوجين أكثر صمتاً من الموظفات الغير متزوجات وقد يعود ذلك إلى ان الموظفين الغير متزوجين يتطلعون أكثر للحصول على المكاسب الشخصية مثل الترقيات والمناصب الوظيفية والمكافئات المادية، وتجنب النزاعات مع زملائهم ورؤسائهم في العمل لذا فهم يترددون أكثر في التعبير عن الآراء والافكار والمقترحات التي تعود بالخطر على ذواتهم لتحقيق هذه المكاسب مقارنةً بالموظفات العازبات.

_ الاستنتاجات (Conclusions) :

1. تتسم عينة البحث بدرجة عالية من الصمت التنظيمي.

2. ليس هنالك تأثير للجنس والحالة الاجتماعية في ارتفاع مستوى الصمت التنظيمي، بينما كان هنالك تأثير لتفاعل الجنس والحالة الاجتماعية في ارتفاع الصمت التنظيمي ولصالح الذكور الغير متزوجين.

_ التوصيات (Recommendations) :

بناءً على ما توصل إليه البحث من نتائج يوصي الباحثان بالآتي:

1. التأكيد على ضرورة كسر الحواجز الروتينية في العمل وتحقيق اللقاءات المباشرة بين الموظفين والادارات المؤسساتية بغية اطلاعهم على المستجدات والتطورات الخاصة بالعمل، بما يقلل من خوفهم وقلقهم ازاء مبادرات الارتقاء بعمل المؤسسات.

2. التأكيد على ايكال الأدوار والمهام الخاصة بالعمل إلى الموظفين كلاً حسب اختصاصه لأن ذلك يؤدي إلى تمكين الموظف من عمله وبالتالي المحافظة على شعوره بالمواطنة التنظيمية والانتماء للمؤسسة التي تؤدي لانخفاض مشاعر الصمت التنظيمي.

- المقترحات (Suggestions) :

يقترح الباحثان إجراء البحوث الآتية في نطاق متغيري الصمت التنظيمي والاعتراب الوظيفي:

1. الصمت التنظيمي وعلاقته بمتغيرات اخرى مثل القيادة الأخلاقية، القيادة التحويلية، السلوك القيادي لدى مدراء الأقسام والدوائر، أو لدى مدراء المدارس.

2. الصمت التنظيمي وعلاقته بالتشارك المعرفي لدى أساتذة الجامعة.

3. الصمت التنظيمي وعلاقته بالكفاءة الوظيفية لدى موظفي دوائر الدولة.

المصادر:

- أبو سمرة، محمود أحمد والطيطي، محمد عبد الإله (2020): **مناهج البحث العلمي من التبیین إلى التمكين**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

- الظفري، سعيد بن سليمان والسعيدية، ضحيوة بنت خلفان (2020): الصمت التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدى العاملين بمدارس سلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- الفاعوري، عبير محمود (2004): أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات الإدارية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد (19)، العدد (12).
- Avan, A., Zorlu, Ö., & Baytok, A. (2016). **The effect of psychological empowerment on organizational silence in hotels.** İşletme Araştırmaları Dergisi, 8(4), 277-295.
- Detert, J.R. (2013), “**Voice Flows to and around Leaders: Understanding When Units Are Helped or Hurt by Employee Voice**”, Administrative Science Quarterly. Vol .58, No.4, 624-668.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). **Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs.** Journal of management studies, 40(6), 1359-1392.
- Eriguc, G., Ozer, O., Turac, İ. S., & Songur, C. (2014). **Organizational silence among nurses: a study of structural equation modeling.** International Journal of Business, Humanities and Technology, 4(1), 150-162.
- Jalilian , R. , & Batmani , F. (2015) . **The study of the relationship between the organizational silence and the employees ' performance (case study) .**

- Karakaş, A. (2019). **The relationship between perceived supervisor support and the aspects of organizational silence.**
- Moghaddampour, J., Nazemipour, B., Aghaziarati, M., & Bordbar, H. (2013). **Illuminating employees' organizational silence.** Management science letters, 3(8), 2213–2222.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). **Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world.** Academy of Management review, 25(4), 706–725.
- Nafei, W. A. (2016). **Organizational Silence: Its Devastating Role of Organizational Success.** Case Studies Journal, 5.
- Pacheco D.C. and Suzana N.C. (2015), “**Silence in organizational and psychological safety: a literature review**”, European Scientific Journal /SPECIAL/ edition ISSN: 1857 – 7881.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). **Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice.** In Research in personnel and human resources management. Emerald Group Publishing Limited.
- 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.
- Slade, Michael Ross (2008). **The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory,** (Unpublished Ph. D Dissertation), George Washington University, USA.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). **Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate.** Personnel Psychology, Vol. 61No.1.

- Tulubas, T., & Celep, C .(2012): " **Effect of perceived procedural justice on faculty members, Silence: the mediating role of trust in supervisor** ". Procedia – Social and Behavioral Sciences , 47 , p . (22 – 45).
- Willman, P., Bryson, A., & Gomez, R. (2006) '**The Sound of Silence: Which Employers Choose 'no voice' and why?**', Socio–Economic Review, 4, 283–299.
- Yildiz, E. (2013). **Enigma of silence in organizations: what happens to whom and why**, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(2).
- Zehir, C., & Erdogan, E. (2011). **The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance**. Procedia–Social and Behavioral Sciences, 24, 1389–1404.