

أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي

دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي مديرية شرطة محافظة كربلاء المقدسة

الباحث عبدالله علي صكر*

أ. د فيصل علوان الطائي

المستخلص

الهدف من هذه الدراسة إلى معرفة أثر الصمت التنظيمي في القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي . فقد قدمت الدراسة أسساً نظرية عن الصمت التنظيمي و القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي و لغرض تحقيق أهداف الدراسة تم بناء مخطط فرضي يحدد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل بالصمت التنظيمي بأبعاده (العزلة ،ضعف دعم الادارة العليا،الخوف من ردود الفعل السلبية ،المخاوف المتعلقة بالعمل وضعف التجربة) والمتغير المعتمد القدرات الاساس للسلوك التنظيمي الإيجابي بأبعاده (الكفاءة الذاتية ،التفاؤل ،الامل والمرونة) ، ولغرض التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات اعتمدت الدراسة مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرضية المنبثقة عنها .

ولغرض اختبار فرضيات الدراسة فقد تم تطبيق الدراسة على عينة من ضباط مديرية شرطة محافظة كربلاء المقدسة من رتبة رائد فما دون للحصول على المعلومات اللازمة من خلال استمارة استبانة أُعدت لهذا الغرض وزعت على عينة عدد أفرادها بلغ (١٢٠) فرداً يمثلون المستويات الإدارية الوسطى والدنيا في مختلف الاقسام.

واستعملت مجموعة من الوسائل الإحصائية المتقدمة ،التكرار النسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لقياس وتحليل آراء عينة الدراسة ومعامل الارتباط البسيط لقياس علاقة الارتباط بين المتغيرات ، واختبار (t) لمعرفة معنوية علاقة الارتباط البسيط ، وتحليل الانحدار البسيط واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار، كما تم استعمال (R^2) لتفسير مقدار تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع ومعامل الانحدار (β) .

تم توصل الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان من أهمها أنّ توفر الصمت التنظيمي في المؤسسات يسهم في تدني السلوك التنظيمي الإيجابي أي وجود علاقة ارتباط عكسية قوية بين الصمت التنظيمي والقدرات الرئيسية في السلوك التنظيمي الإيجابي واتضح أنّ متغير ضعف دعم الادارة العليا أقوى الأبعاد ارتباطاً عكسياً بالقدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي.

ثم اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات المتعلقة بمتغيراتها كان أهمها ضرورة قيام الادارة العليا بتكثيف الاجتماعات مع موظفيها والسعي إلى التباحث والمناقشة والمداولة بكل ما يتعلق بحوثيات العمل وسماع آرائهم ومقترحاتهم والعمل بمقترحاتهم والاهتمام بها ، وتوصيات أخرى تتعلق بالدراسات المستقبلية

Abstract

This study aims at identifying the effect of organizational silence on the basic capabilities of positive organizational behavior. The study provided theoretical foundations on the organizational

* بحث مستل رسالة ماجستير

silence and the basic capabilities of positive organizational behavior. In order to achieve the objectives of the study, a hypothesis was drawn up that defines the nature of the relationship between the independent variable of organizational silence and its dimensions (isolation, Lack top management support, fear of negative reactions, Concerns about work and lack experience) and The dependent variable is the basic capabilities of positive organizational behavior its dimensions (Self-efficacy, optimism, hope and Resilience). In order to identify the nature of the relationship between the variables, the study adopted a set of The main hypotheses and sub-assumptions arising from them.

For the purpose of testing hypotheses of the study was the study applied to a sample of officers to police Directorate of the holy province of Karbala from the rank of major or below to obtain the necessary information through a questionnaire form , prepared for this purpose and distributed to a sample number of members reached (120) individuals representing the middle and lower administrative levels in various sections.

A range of advanced statistical methods were used, relative frequency, The mean, standard deviation, and coefficient of variation were used to measure and analyze the views of the study sample and the simple correlation coefficient to measure the correlation between variables, Test (t) to see significant simple correlation, analysis of simple regression test ,(F) to determine the moral regression equation, as was used (R^2) to explain how the effect of independent variables in the dependent variable and the regression coefficient standard (β).

The study concluded with a set of conclusions, the most important of which is that the provision of organizational silence in institutions contributes to the decline of positive organizational behavior, the existence of a strong inverse correlation between organizational silence and the basic capabilities of positive organizational behavior, The variable of Lack top management support was found to The most powerful dimensions are inversely related to the basic capacities of positive organizational behavior.

The study concluded with a set of recommendations related to its variables, the most important of which was the need for the Top management to intensify meetings with its employees and to Discussion, debate and deliberation all aspects related to the working standards and to hear their opinions and proposals and to work with their suggestions and attention , And other recommendations for future studies.

المقدمة

إن نجاح الدول في تحقيق أهدافها وتطلعاتها يرتبط بقدرة مؤسساتها على إنجاز المهام الموكلة إليها على أحسن وجه، وعلى قدرة تلك المؤسسات على استكشاف العناصر المنبثقة عن الأداء البشري من حيث الكفاءة والإنتاجية الأمر الذي ينعكس أثره على يمكن أن تحقق أهدافها من الفاعلية الكلية للمنظمة. ويعدُّ العنصر البشري مورداً من أهم موارد المنظمة، وأصلاً من أصولها، إذ لا دون وجود الموارد البشرية، وهي حجر الزاوية في العملية الإدارية، وهي غاية المجتمع ورأس مال المنظمة.

ولعل نجاح المنظمات الكبرى على اختلاف أنواعها، وأنشطتها لم يعد نتاج جهود المديرين فحسب، بل أن للمرؤوسين دوراً أساسياً في نجاح هذه المنظمات ، وكما يحتاج المرؤوسون إلى دعم رئيسهم وتوجيهه، فإنهم يمكن أن يقدموا لرئيسهم دعماً من خلال تقديم الأفكار الجديدة ، أو المقترحات حول القضايا المختلفة ، مما يساعد على اتخاذ التدابير اللازمة لمواجهتها (الفاعوري، ٢٠٠٤، ١٥٢). ويشكل صمت الموظفين وعدم إبدائهم الآراء أو إمتناعهم عن تقديم المعلومات ودعم الإدارة ، انعكاساً ليس فقط للعلاقة التنظيمية القائمة بين الرئيس والمرؤوس، بل لمجموعة من العوامل والتفاعلات التي تؤدي في النهاية إلى أن يسود الصمت التنظيمي في المنظمة مما يؤثر في القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الايجابي وإظهار سلوك غير مرغوب من قبل الموظفين .

وإستناداً لما تقدم جاءت فكرت البحث الحالي الذي ركز على متغير الصمت التنظيمي و متغير القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الايجابي التي تعد من أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية لتأثيرها المباشر على العاملين ، وهي محاولة لمعالجة مشكلات واقعية تؤثر بشكل كبير على الخدمة الامنية التي تقدمها مديريات الشرطة في محافظات العراق بصورة عامة وفي محافظة كربلاء المقدسة بصورة خاصة، التي تنعكس على الواقع الامني. فكان الهدف من البحث الحالي هو تحديد علاقة الارتباط والتأثير بين الصمت التنظيمي والقدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الايجابي .

ولشعور الباحث بقلة الكتابات وعدم تصدي الباحثين ولاسيما العراقيين إلى دراسة الصمت التنظيمي والقدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الايجابي ، فقد تم اختيار هذا الموضوع ليكون منطلقاً لإشاعة مفهوم الصمت التنظيمي من خلال التركيز على أهم العوامل التي تدعو إلى الصمت التنظيمي، واستعراض مفهومه وأبعاده ومصادره، وتبيان أهمية القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الايجابي ومدى مساهمتها في اضهار السلوك الايجابي داخل المنظمات وما للصمت التنظيمي من تأثير عكسي على هذه القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الايجابي وبهذا تكتسب الدراسة أهميتها بشكل رئيس لكونها تتعرض إلى واحد من المفاهيم الحديثة في السلوك التنظيمي ونظرية المنظمة .

وبناءً على ما سبق فقد تم تأطير مضمون الدراسة الحالية في أربعة مباحث خصص الأول لمنهجية الدراسة ، تناول مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وأنموذج الدراسة وفرضياتها.

بينما تضمن المبحث الثاني الإطار النظري للدراسة تضمن مفهوم الصمت التنظيمي وأسبابه ، مراحل الصمت التنظيمي ،تأثير الصمت التنظيمي ، أنواع الصمت التنظيمي، طرق التغلب على الصمت، نماذج قياس الصمت التنظيمي،أبعاد الصمت التنظيمي، مصادر الصمت التنظيمي والعوامل المؤثرة في تكوين الصمت. وتضمن القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الايجابي من تمهيد،نشأة وتطور،منظور فكري ومفاهيمي للسلوك التنظيمي الايجابي، المصطلحات المرتبطة بالسلوك التنظيمي الايجابي ،أهمية السلوك التنظيمي الايجابي ،فوائد السلوك التنظيمي الايجابي ،نماذج قياس السلوك التنظيمي الايجابي ،أبعاد السلوك التنظيمي الايجابي و أخيراً الربط بين الصمت التنظيمي والقدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الايجابي.

أما الفصل المبحث فتضمن ثلاثة مباحث ، اذ عرض المبحث الاول عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها وخصص المبحث الثاني للحديث عن تحليل وإختبار علاقات الإرتباط بين متغيرات الدراسة وتحدث المبحث الثالث عن قياس علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة.

واختتم المبحث الرابع بالاستنتاجات والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة والمقترحات التي قدمها الباحث وبعدها تم تحديد المراجع العلمية التي اعتمدت.

المبحث الأول

منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

ان وجود ظاهرة الصمت التنظيمي في اغلب المنظمات و بمستويات مختلفة قد يعزى إلى وجود العديد من الظواهر السلبية كالتهمك التنظيمي والإرهاب التنظيمي والتسلط وغيرها فضلا عن ضعف الحالة النفسية بسبب وجود هكذا ظواهر مما يوجد ويعزز من حالة الصمت التنظيمي وان القطاع الامني يعد قطاع مفعم بالحياة وحساس جدا كونه يتعامل مع حياة الافراد ولهذا جاءت تساؤلات البحث لاستكشاف مدى توافر ظاهرة الصمت التنظيمي فيها ومدى تأثيرها بالحالة النفسية السائدة بين الموظفين، كما ان مدى تأثير الصمت التنظيمي في القدرات الرئيسة للسلوك التنظيمي الايجابي هي مشكلة قائمة بحد ذاتها ، اذا ما افترضنا انها قد حسمت ولو بشكل جزئي على مستوى الادب النظري ، وعلى هذا يمكن ايجاز تساؤلات البحث كما يأتي

١. قياس مستوى توافر الصمت التنظيمي في مديرية شرطة محافظة كربلاء المقدسة .
٢. قياس مستوى توافر القدرات الرئيسة للسلوك التنظيمي الايجابي في مديرية شرطة محافظة كربلاء المقدسة.
٣. ماهو نوع علاقة الارتباط بين الصمت التنظيمي والقدرات الرئيسة للسلوك التنظيمي الايجابي.
٤. ما مستوى واتجاه علاقة التأثير بين الصمت التنظيمي والقدرات الرئيسة للسلوك التنظيمي الايجابي.

ثانياً: اهمية الدراسة

١. تتناول الدراسة موضوعاً حساساً وذو اهمية جوهرية على مستوى المنظمات بشكل عام (والقطاع الامني بشكل خاص) وهو الصمت التنظيمي الذي يعد من السلوكيات الشائعة التي يختلف مستواها من بيئة إلى اخرى ومن موقف إلى اخر حسب الظروف، الذي سيوفر رؤية واضحة للإدارة عنه والآتي يمكنها من ايجاد العلاجات والحلول لمستوياته.
٢. اثارة اهتمام الادارة العليا في مديرية شرطة محافظة كربلاء المقدسة لأهمية القدرات الرئيسة للسلوك التنظيمي الايجابي وضرورة تشجيعها ودعمها كونها المحرك الاساس والمحفز الرئيس للعديد من السلوكيات الايجابية الهامة مثل المشاركة والتعاون والالتزام .
٣. لفت اهتمام المؤسسات بشكل عام والمؤسسة المبحوثة بشكل خاص إلى تاثير الصمت التنظيمي بالقدرات الرئيسة للسلوك التنظيمي الايجابي ومعرفة الاسباب التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي .

٤. الاسهام المتواضع للدراسة في اثراء المكتبات العراقية بنتاج علمي ضمن علاقة افتراضية بين متغيرات الدراسة.

ثالثاً: اهداف الدراسة

تمثل الدراسة الحالية محاولة نظرية وميدانية للاحاطة بالمسببات الرئيسة لمشكلة الدراسة والسعي لايجاد حلول مناسبة للتساؤلات المثارة وهي تسعى إلى تحقيق الاهداف الاتية :

١. توحيد الجهود المعرفية فيما يتعلق بالتراكم الفكري للصمت التنظيمي والسلوك التنظيمي الايجابي.
٢. بيان اهمية متغيرات الدراسة للمنتسبين من جهة ولمديرية شرطة محافظة كربلاء من جهة اخرى.
٣. تحديد واقع التفكير الذي يتبناه المنتسبين في مديرية شرطة محافظة كربلاء المقدسة تجاه متغيرات الدراسة.
٤. التعرف على واقع الصمت التنظيمي والسلوك التنظيمي الايجابي ومدى اتفاق وجوده مع اطروحات الرواد في الفكر الاداري التنظيمي ومحاولة تحديد صيغ ودلالات تتفق مع الهدف العام للدراسة.

رابعاً : مخطط الدراسة وفرضياتها:

لغرض استكمال متطلبات الدراسة في إطارها العملي وفي ضوء مشكلة الدراسة واهدافها واختبار طبيعة العلاقة القائمة بين المتغيرات الرئيسة والفرعية يتطلب وضع مخطط افتراضي يوضح حدود وطبيعة تلك المتغيرات والعلاقات بينها ، والشكل (١) يوضح المخطط الافتراضي للدراسة. واستناداً للمخطط الافتراضي للدراسة ومشكلتها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها تم صياغة مجموعة فرضيات احصائية تعد بمثابة تخمينات أولية التي سيتم اختبارها لاحقاً ، وهذه الفرضيات هي:

أ. الفرضية الرئيسة الاولى

- فرضية العدم (H0) لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي و القدرات الرئيسة للسلوك التنظيمي الايجابي

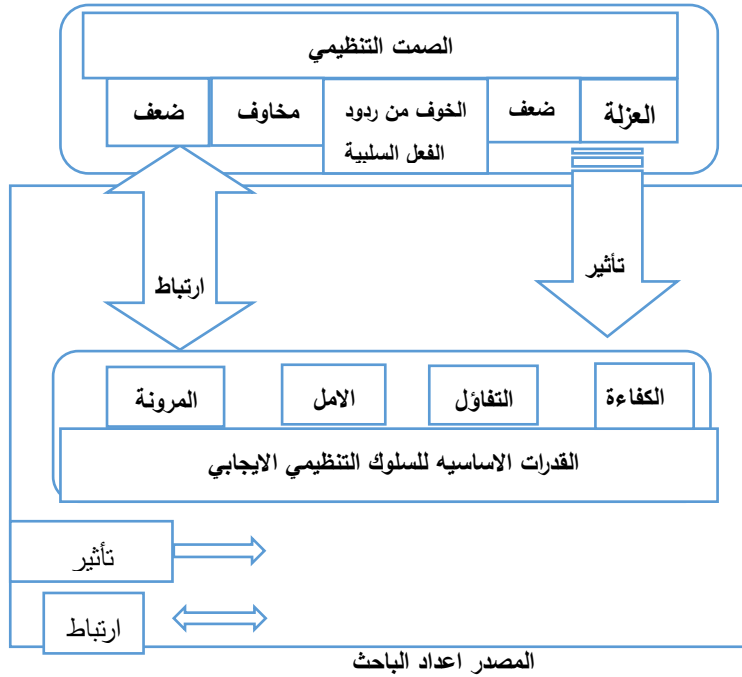
- فرضية الوجود (H1) توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي و القدرات الرئيسة للسلوك التنظيمي الايجابي

ب. الفرضية الرئيسة الثانية

- فرضية العدم (H0) لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي و القدرات الرئيسة للسلوك التنظيمي الايجابي

- فرضية الوجود (H1) توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي و القدرات الرئيسة للسلوك التنظيمي الايجابي

الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة



خامساً: منهج الدراسة واساليب جمع البيانات ووصف استمارة الاستبانة

أ. منهج الدراسة

اعتمد الباحث في اختبار فرضياتها هذه الدراسة-المنهج الوصفي وذلك بدراسة العلاقة بين المتغيرات الرئيسية للدراسة من خلال جمع البيانات ذات العلاقة بالمنظمة مجتمع الدراسة، أن منهج الدراسة هو تصميم يمكن من وضع الخطط لجمع المعلومات بشكل وطريقة مترابطة، الذي يبين أغراض الدراسة في صورة منسقة ونظاميه ضمن عدة مناهج للبحوث القائمة حالياً منها الاستبانة وذلك لتوضيح بعض المفاهيم المتعلقة بالدراسة وتعريفها لهم والحصول منهم على المعلومات التي تنجز أهداف الدراسة.

ب- أساليب جمع المعلومات

اعتمدت الدراسة في عرضها الإطار النظري - المفاهيمي على المعلومات التي تم جمعها من الأدبيات وهي الكتب والدوريات، الأطاريح والرسائل وشبكة الانترنت. أما فيما يتعلق بالجانب الميداني فقد استخدمت الاستبانة مصدراً أساساً لجمع المعلومات من العينة المبحوثة.

سادساً: وصف مجتمع الدراسة وعينتها

أ. وصف مجتمع الدراسة

تأسست مديرية شرطة محافظة كربلاء المقدسة والمنشآت بتاريخ ١٩٥١/٥/١ وكانت آنذاك تسمى مديرية شرطة لواء كربلاء وتتكون من معاونيتين وهما معاوية شرطة كربلاء ومعاوية شرطة النجف عندما كانت محافظة النجف قضاء تابع إلى لواء كربلاء

وأخذت على عاتقها حفظ الأمن والنظام وتنفيذ القوانين السائدة من خلال تشكيلاتها وأهمها (الشرطة المحلية وتضم مراكز ومخافر الشرطة -مفازر شرطة الخياله -الشرطة السرية- الحراس الليلين- الدوريات المسلحة والراجلة ، دوائر الأحوال المدنية ودائرة المرور) وبالنظر لتوسع الرقعة الجغرافية والنمو السكاني وتطور الجريمة الأمر الذي أدى إلى تشكيل مديريات شرطة المحافظات ومديريات قوى الأمن الداخلي لكل محافظة بشكل مستقل وقد استحدثت عدة تشكيلات في هذه المديرية لتعمل حالياً بواقع (٥) مديرية، (٣٥) قسم، (١٠٩) شعبة، (٢٠) مركز شرطة، (٢) مخافر شرطة، (١٢) شعبة مكافحة الاجرام وكل ضمن اختصاصه، (٤) أفواج طوارئ ، سرية سوات و سرية فض الشغب تنتشر في عموم محافظة كربلاء المقدسة واقضيتها ونواحيها لحفظ الأمن والنظام.

ب. وصف عينة الدراسة

يتطلب تحقيق أهداف الدراسة والتعرف على المجتمع الأصلي إذ يجب أن يحدد مجتمع الأصل تحديداً دقيقاً ومعرفة معرفة جيدة ودراسته واسعة وبشكل وافٍ قبل أي نقطة لأن لكل مجتمع صفاته الخاصة به واستناداً إلى ما تقدم قام الباحث باختيار عينة عشوائية تتألف من ضباط مديرية شرطة محافظة كربلاء المقدسة من رتبة رائد فما دون وعددهم (١٢٠) ، الذين لهم دور مهم في مديرية شرطة محافظة كربلاء المقدسة وتوجيهاتها وقراراتها ويشاركون في صنع القرارات بالاشتراك مع الإدارة العليا التي تحقق أهداف مديرية شرطة محافظة كربلاء المقدسة إذ تم توزيع الاستبانة بشكلها النهائي على ضباط مديرية شرطة محافظة كربلاء المقدسة من رتبة رائد فما دون بواقع (١٢٠) استمارة وتم استرجاعها جميعاً بعد أن تم عرضها على مجموعة من الخبراء والمختصين كما في (ملحق ١) ، و يوضح الجدول (١) خصائص الافراد عينة الدراسة .

الجدول (١) وصف خصائص المنتسبين (الضباط) عينة الدراسة

العمر	التكرار	%	لخدمة في الوظيفة الحالية	التكرار	%	المؤهل العلمي	التكرار	%
٣٠ سنة فأقل	٣٠	٢٥	٥ سنوات فأقل	٢٢	١٨.٣	إعدادية	٢٧	22.5
٣٩-٣١	٤٥	٣٧.٥	٦-١٠	٣٦	٣٠	دبلوم	٤	3.3
٤٩-٤٠	٢٥	٢٠.٨	١١-١٥	٢٥	٢٠.٨	بكالوريوس	٨٥	70.8
٥٩-٥٠	٢٠	١٦.٦	١٦-٢٠	١٩	١٥.٨	دراسات عليا	٤	3.3
٦٠ فأكثر			٢١ فأكثر	١٨	١٥	دكتوراه		
المجموع	١٢٠	١٠٠	المجموع	١٢٠	١٠٠	المجموع	١٢٠	١٠٠

يظهر الجدول (١) بعض الخصائص الوظيفية التي يحملها المنتسبين عينة الدراسة المبحوثة من حيث العمر والمؤهل العلمي ، ومدة الخدمة في المديرية . وفيما يتعلق بالعمر تم توزيع الفئات العمرية في الدراسة الحالية إلى خمس فئات عمرية. إذ ظهر أن أعلى نسبة في الفئات العمرية كانت الفئة (٣٩-٣١) بنسبة مئوية بلغت (٣٧.٥%) ، وهذا ما يجعلهم في أفضل حالة للتحدي والعمل بسبب جمعهم بين عنصري الخبرة الاجتماعية والوظيفية والمؤهل العلمي ، ثم تليها الفئة (٣٠ سنة فأقل) ، بنسبة (٢٥%)

، وتأتي بعدها الفئة العمرية (٤٠-٤٩) بنسبة (٢٠.٨%) ، وأخيراً جاءت الفئة العمرية (٥٠-٥٩) في المرتبة الأخيرة بنسبة مئوية بلغت (١٦.٦%) من أفراد عينة الدراسة .

أما فيما يخص متغير الخدمة في الوظيفة الحالية ، فقد تمّ تقسيمها إلى خمس فئات ، وقد جاءت الفئة من (٦-١٠) في المرتبة الأولى بنسبة مئوية بلغت (٣٠%) من مجموع أفراد العينة ، ثمّ الفئة (١١-١٥) في المرتبة الثانية بنسبة مئوية بلغت (٢٠.٨) ، أما الفئة (٥ سنوات فأقل) فقد جاءت بالمرتبة الثالثة بنسبة بلغت (١٨.٣) والفئة (١٦-٢٠) جاءت في المرتبة الرابعة بنسبة مئوية بلغت (١٥.٨) وأخيراً الفئة (٢١ فأكثر) التي جاءت بالمرتبة الأخيرة بنسبة بلغت (١٥). وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي فإن (٧٤.١) من الأفراد المبحوثين يحملون مؤهلات أكاديمية عالية ، إذ بلغ حاملوا البكالوريوس والدبلوم (٧٠.٨) ، الذين يحملون شهادات عليا (ماجستير) (٣.٣) وتعكس هذه النتائج من التأهيل والتعليم العالي للأفراد عينة الدراسة و الكفاءة التي تتمتع بها هذه الفئة من المبحوثين .

المبحث الثاني

الجاناب النظري

أ: الصمت التنظيمي

إن أهم العناصر الرئيسية في التعامل الإنساني هو عملية الاتصال الشفوي الفعال من خلال تفاعلات الجماعات والمنظمات مع بعضها البعض لتتمكن من تحقيق تقدم في المجتمعات اجتماعياً و حضارياً واقتصادياً من جانب آخر فإن الاتصال الشفوي السوء يعتبر سبباً رئيسياً في ظهور الكثير من المشكلات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية على مر العصور .

أن الصمت التنظيمي يمثل أهم العوائق أمام إدارة المنظمة لتحقيق النجاحات والتغيير والتطور الإداري والآتي على المنظمات معرفت اسبابه وإثارة السلبية وسبل معالجتها حتى تستطيع التطور والتقدم والتقدم نحو الأفضل ، وفي قطاع الأمن وخاصةً الشرطة يتمثل الصمت في الأشخاص المترددين في الكشف عن مخالفات زملائهم والمشكلات الأخرى التي تظهر بالمؤسسة العسكرية وهذا التردد ينبع في الواقع من ثقافة الشرطة التي تعكس رؤية المؤسسة العسكرية (Kararca,2013,42). لذلك قام الباحث إجراء دراسة إستطلاعية نظرية من خلال مراجعة الكتب والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الصمت التنظيمي لمعرفة بعض أسبابه وآثاره السلبية على المنظمات وعلى الأفراد وكيف يمكن لهذه المنظمات إدارته والتغلب عليه.

أولاً: المنظور الفكري و المفاهيمي للصمت التنظيمي :

تم طرح مفهوم الصمت التنظيمي لأول مرة في الثمانينيات من القرن الماضي من خلال نظريات العدالة الادارية التي تشكلت في اعقاب الفضاخ الاخلاقية والادارية في ذلك الوقت (Bastug & et al,2016:126). ويعني الصمت التنظيمي ان الموظفين (العاملين) لا يشاركون عمداً في القضايا المتعلقة بالعمل والمعلومات والاراء والافكار والمقترحات عن هذه القضايا والاهتمامات مع الادارة من اجل الحفاظ على انفسهم (Gulluce , 2016 : 10) . وكذلك عرفة (Shojaie et al , 2011 : 173) هو عملية تنظيمية غير فاعله تكلف جهوداً وتبعات وتتخذ اشكال مختلفة مثل صمت الافراد في الاجتماعات وانخفاض مستويات المشاركة في المقترحات وانخفاض مستوى الصوت الجماعي . بينما عرفة (Koyluoglu et al,2015 :537) هو التحدث قليلا او اتخاذ اجراءات قليلة جدا على المستوى الجماعي عندما تواجه المنظمة مشاكل خطره . ويرى (الكساسبه والفاعوري ، ٢٠١٠ : ١٤٨

(بأن كل المتغيرات السلوكية المقتبسة من معايير الاذعان السائدة في الثقافات المختلفة في المنظمه قد تؤدي إلى تكوين مناخ من الصمت الذي يعني ادراك العاملين بأن عليهم الحد او عدم مشاركتهم في تقديم المعلومات التي يعرفونها حول المشكلات والسياسات التنظيمية .

ويرى (Civelek et al,2015:37) في انه تجنب مواجهة المشكلات في المنظمة اذ ان الافراد يبقون صامتين بسبب المواجهات والشعور بالحرج والتهميش والشعور بالامبالاة والقلق ومختلف المخاطر المتصورة. بينما يراه اخرون على انه ظاهرة جماعية من تصريحات تافهة او ردود فعل الموظفين في الاجابة على القضايا الهامة التي تواجه المنظمة (Maghaddmpour et l,2013:2214) و (Henriksen&Daytou,2006:1539). بينما يعتبره (Basting et al,2016:126) وسيلة فعالة للتعبير عن الحالات الرضا وعدم الرضا في المنظمة. ويشمل الصمت التنظيمي الاعتقاد الجماعي بان الموظفين الذين يتحدثون بصراحة هي عبارة عن حماقة أو عمل غير حكيم (Fapohunad, 2016:85). ويعرف أيضاً على انه الاختيار الجماعي المقصود من الموظفين في عدم الرد على المشكلات او القضايا التي تواجه المنظمة او حجب الاراء والمخاوف بشأن المشكلات التنظيمية الخاصة (Ulker&kanten,2009:111).

ويمكن تعريف الصمت التنظيمي في انه الحجب المتعمد للمعرفة والافكار والاقتراحات والاراء والمشوره بالقضايا التنظيمية وتجنب التعبير عنها لفضياً او تحريراً (Tulubas & Celep , 2012 :1223).

او هو المفهوم الذي يشير إلى الظروف التي يجب الموظف فيها عمداً الافكار البنائة او الاقتراحات او الافكار الصحيحة للمنظمة التي يمكن ان تؤثر سلباً او ايجاباً على التطورات والتغيرات في المنظمة (Kilinc&Ulusoy , 2014 : 26). ويشير الصمت التنظيمي إلى ضاهرة على المستوى الجماعي من الفعل او القول القليل جدا في التصدي للمشاكل او القضايا المهمة التي تواجه المنظمة نتيجة الخوف من ردود الفعل السلبية (Nafie , 2016 : 59) ويرى (الوهبي ، ٢٠١٤ : ٣٧٢) ان مفهوم الصمت التنظيمي يشير إلى ميل المرؤوسين في المنظمات إلى تجنب تقديم المعلومات والاقتراحات إلى رؤسائهم او الاخبار عن المشكلات خوفاً من اية ردود فعل سلبية او نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك . بينما ترى (عبود ، ٢٠١٦ : ٢٣٢) ان الصمت التنظيمي يعني تردد الموظف في الحديث عن القضايا التي تحدث في العمل خوفاً من تفسيرها بشكل خاطئ من قبل مسؤوله المباشر والآتي تاثيرها السلبي على العلاقات بينه وبين زملائه . وعرفة صالح والحيالي بانه الادراك المشترك بين العاملين بضرورة محدودة مشاركتهم في تقديم ما يعرفون حول سياسات المنظمة وما المشكلات العملية او انه الشعور الجماعي الذي يولد ادراك لدى العاملين بانه من غير الحكمة التحدث حول مشكلات المنظمة (صالح والحيالي ، ٢٠١٢ : ٨٩). ومن وجهة نظر الفتلاوي بانه الامتناع بوعي عن التعبير عن الافكار والمعلومات والمعتقدات عن العمل وقد يؤدي إلى نقص بالتغذية الراجعة والمعلومات والافكار وتحليل البدائل والآتي يسبب ضرر للمنظمة بسبب ضرر العمليات التنظيمية المنخفضة (الفتلاوي ، ٢٠١٦ : ١٣) . وعرفه (pinder & harlos,2001,334) على انه اخفاء اي شكل من اشكال التعبير الحقيقي عن سلوكيات الافراد الذهنية او التقييمات الوجدانية للظروف التنظيمية عن انفسهم او عن الاشخاص الذين يتصور على انهم قاردين على احداث الفروق ومن خلال هذا المفهوم فان الاتصالات (تبادل المعلومات) داخل المنظمة لاتعكس الرغبة في تغيير الظروف و ليست موجهه للاشخاص الذين ينظر لهم على انهم قادرين على تخفيف تلك الظروف.

ومما تقدم يمكن للباحث ان يعرف الصمت التنظيمي تعريفاً اجرائياً على انه (عدم مشاركة الافراد العاملين بالمعلومات والمقترحات والافكار مع بعضهم البعض او مع الادارة لاسباب مختلفة تكون ذات مردود سلبي حسب اعتقادهم) .

ثانياً: اسباب الصمت التنظيمي :

تعزى اسباب الصمت التنظيمي إلى ثلاثة اسباب مهمة وهي (Shojaie,2011:1733):

١- **الاسباب الادارية** : تعد الاسباب الادارية من الاسباب المهمة المؤدية إلى الصمت التنظيمي ويمكن ايجازها الآتي:

أ- ان اول سبب اداري مؤدي إلى الصمت التنظيمي هو التغذية العكسية السلبية المستمرة من قبل المشرفين فعندما يعطي الموظف اقتراح معين للمشرف ويقوم الاخير برفض هذا الاقتراح او يقابله برد سلبي فان الصمت التنظيمي سوف يتطور ويزداد داخل المنظمة (Shojaie et al , 2011 : 1732) . ولعل شعور الأفراد بأن النظام يوفر لهم دعم اجتماعي وتنظيمي 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 بدلاً من طلب الصفح في حالة ارتكاب أخطاء(المجالي، ٢٠٠٧، ٣٦) .

ب- السبب الثاني هو مجموعة المعتقدات الغير المعلنة التي غالباً مايبقيها المدراء غير ظاهرة (ضمنية) بخصوص الامور المتعلقة بالموظفين (Morrison & Milliken , 2000 : 33) .

ج- السبب الاخر هو فشل المشرفين في معالجة المشكلات الفعلية التي توجد في المنظمات اذ ان البحث عن حلول سريعة او تجنب هذه المشكلات يجعل الامر اكثر سوءا ويؤدي بالموظفين بان ليس هناك امل لايجاد حل (Shojaie et al , 2011 : 1733) .

و- اذا كان الموظفون يسخرون من قادتهم وليس لديهم اي ثقة بهم فانه سوف يؤدي إلى حدوث الصمت (Liu et al , 2009 : 1649) .

٢- **الاسباب الشخصية الفردية**: يمكن تقسيم الاسباب الفردية التي تتسبب في احداث الصمت التنظيمي إلى :

أ- **الخوف** : اذ ان الموظفين يخشون من التوبيخ وكذلك يخافون من العقوبة ومن خسارة المكافآت او حتى من الاقالة (Akbarian et al , 2015 : 179) .

ب- **العزلة** : واحدة من اكثر الاسباب الرئيسية في ظهور الصمت التنظيمي هي الخوف من التعرض إلى الرفض او البقاء وحيدا والاقصاء فلذلك يتحتم عليهم اختيار واحدة من السلوكيات اما التعبير عن افكارهم او البقاء صامتين وفي معظم الحالات يفضلون البقاء صامتين (Gulluce & Erkilic , 2016 : 16-17) .

٣- **الاسباب التنظيمية** : ان كل من Morrison & Milliken حددوا عددا من الاسباب التنظيمية المؤدية إلى حدوث الصمت التنظيمي وهي اجراءات صنع القرار ، دفع الضلم وعدم الكفاءة التنظيمية و الاداء التنظيمي الضعيف (Slade , 2008 : 25) .

ثالثاً: أبعاد الصمت التنظيمي :

١- **العزلة** : وتعني العزلة ابعاد الفرد نفسيا او جسديا او كلاهما عن شبكة العلاقات المطلوبة او اللازمة مع الاشخاص الاخرين (Lubkin & Larsen , 2013 : 85) .وتحتوي العزلة على خاصيتين متميزتين وهما العزلة الاجتماعية والعزلة العاطفية)

الوجدانية) اذا ان العزلة الاجتماعية تنطوي على توليفة من انخفاض مستويات التفاعل الجماعي مع تجربة الشعور بالوحده اذ يتم قياس الجوانب الاجتماعية بموضوعية في حين ان الجوانب العاطفية تقاس بطريقة غير موضوعية على سبيل المثال غالبا ما يتم تعريف العزلة الاجتماعية كمقياس موضوعي من وجود تفاعل الحد الأدنى مع الآخرين بينما تعرف العزلة العاطفية على انها شعور الشخص بعدم الرضا مع امتلاك او وجود عدد قليل من الاتصالات الاجتماعية (Fine & Spencer , 2009:4).

٢- **ضعف دعم الإدارة العليا:** للإدارة العليا دور مهم في نجاح المنظمات اذ ان 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 التاكيد من ناحية اخرى (Weber & Weber , 2001 : 291). ان المدراء يشعرون بانهم مهددون من احتمالية فحص (ادوارهم الخاصة ، المسؤولية ، الاداء) اذ انهم يشعرون بحالة دفاع وخوف من عدة افكار مثل ان ادائهم غير كافي وان رواتبهم غير مبررة ولذلك فانهم يعلقون سلبا على تصرفات المرؤوسين بالاضافة إلى الاهداف غير واضحة و عدم الكفاءة التنظيمية كل هذا يخلق مناخ من الصمت لان العاملين لا يثقون بان مدراءهم لن يعاقبهم بشكل مباشر او غير مباشر في حال كشف العاملين عن الاخطاء (Nikmaram et al 1273 : 2012 ,). وبشكل اكثر تحديدا يعتبر (Vakola & Bouradas , 2005 : 441) ان 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 ان يعيق عملية التغيير.

٣- **الخوف من ردود الفعل السلبية :** ان احد العوامل التي تسهل انشاء مناخ للصمت التنظيمي هو خوف المرؤوسين من تلقي ردود فعل سلبية من المدراء او الزملاء (Bakshian et al,2015:441). وان الاشخاص داخل المنظمة يخافون من ذكر مشاكلهم لانهم يعتقدون بان ذلك سوف يسبب لهم مخاطر عدة لذا يميلون إلى عدم الادلاء بأفكارهم لكي لا ينظر لهم الآخرين على انهم من مثيري المشكلات داخل المنظمة (عبود وحسين ، 2016 : 239). اذ ان المرؤوسين يشعرون بالخوف من ردود الفعل السلبية لذلك فهم يبقون صامتين اذ إن 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، ٢٠٠٧:٥١).

٤- **مخاوف متعلقه بالعمل :** ان الخوف من ردة الفعل تقود الموظفين إلى الاعتقاد ان التحدث عن مشاكل العمل قد تسبب في حرمانهم من وظائفهم او حرمانهم من الترقية إلى منصب اعلى داخل المنظمة (Nafie ,2016:60). ويعتقد الاشخاص في حال تحدثهم عن الوضع الحالي فانه لن يخلق اي تغيير وعلاوة على ذلك فانهم سوف يواجهون بعض المشكلات من فقدان وظائفهم وعدم الترقية وما شابه ذلك (milliken et al ,2003:1462) و (premeaux & bedeian,2003:1537). ويرى الباحث ان المرؤوسين يعتقدون أن السلوك التنظيمي المقبول داخل المنظمة يرتبط بعدم أبداء اي محاولة لطرح الأفكار والمعتقدات التي لن تلقى أي تجاوب في حال طرحها بل على العكس تماما أنها سوف تلحق اذا بصاحبها لأن البعض يعتبروه صانع مشاكل وتؤثر على حياته المهنية لذا يفضل الصمت على الحديث في داخل المنظمة.

٥- **ضعف التجربة (قلة الخبرة) :** تشير (morrison) إلى ان ضعف التجربة هي سبب مهم في اخفاء المعلومات مما يؤدي إلى شعور الافراد انهم في وضع لايسمح لهم بالكلام والقلق من انها قد ترفض او تتجاهل وان كل هذا بسبب عدم امتلاك الخبرة الكافية (yidiz,2013:36). وبالإضافة إلى ما تقدم فان الموظفين قد يتعلمون سلوك الصمت ليس فقط من خلال التجارب السابقة ولكن ايضا من خلال التحدث مع زملائهم واخبارهم بتجاربهم الشخصية اذ ان الموظفين الذين لديهم تجارب سابقة يبتعدون عن اثاره المشكلات مع زملائهم او مع رؤسائهم او حتى مناقشتهم (Harbalioglu & gultrkin,2014:154). ويرى الباحث أن نقص

الخبرة او ضعف التجربة هو عامل مهم في عدم معرفة الموظف للتصرف الصحيح في حال مواجهة المشكلات مما يؤدي به إلى أن يكون صامتا تجنباً للمشاكل.

ب: القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الايجابي

أولاً : السلوك التنظيمي الايجابي (تمهيد ، نشأه وتطور) :

اهتمت البحوث السابقة في مجال السلوك التنظيمي في تحديد حقل السلوك التنظيمي الايجابي (Positive Organizational Behavior) باعتماده وسيلة لاضافة التركيز المطلوب وتوجيه هذا الحقل لتطوير هذا المفهوم اذ ركزت بحوث كل من Luthans 2002 و Wright 2003 على السلوك التنظيمي الايجابي وتطرق له من خلال راس المال النفسي (Psychological Capital) (PsyCap) (Avey et al, 2008,705). وايضا يتم ذكر مفهوم راس المال النفسي في ادبيات السلوك التنظيمي الايجابي (العبادي والعبادي ، ٢٠١٣، ١٥٢). اذ في هذا الحقل (حقل السلوك التنظيمي الايجابي) تم تمييز اربعة تركيبات ايجابية هي (الكفاءة، المرونة ، الامل و التفاؤل) كونها على الاقل تشكل افضل مجموعه تسمى براس المال النفسي التي تمثل حاله النفسيه الايجابيه للفرد (العززي و ابراهيم، ٢٠١٣ : ٩). وظهر راس المال النفسي من نظرية السلوك التنظيمي الايجابي الناشئة قبل اكثر من عشرة سنوات (Harms 2017:79). وهو يدعى احيانا بالسلوك التنظيمي الايجابي (Luthans, 2011:11). وفي ظل التنافس بين المنظمات في وقتنا الحالي هناك الكثير من التحديات التي تواجه المنظمات اذ ان هنالك حاجة ماسة لتطوير واثراء ودعم قدرات الموارد البشرية لتتمكن من مواجهة التحديات اذ يمثل السلوك التنظيمي الايجابي احد المواضيع المعاصرة التي لها اثر كبير في تطوير المنظمات وزيادة انتاجها .

ويعد فريد لوثانز صاحب فكرة التوجه نحو دراسة السلوك التنظيمي الايجابي اذ استلهم فكرته من حركة علم النفس الايجابي التي بدأت على يد عالم النفس selgman سنة ٢٠٠٠ اذ يعد ممثلاً لأغلب علماء النفس حيث ادرك في دراسته للبشر ان سلوكهم الايجابي هو اكثر من مجرد التركيز على نقاط الضعف (الخلل) والعمل على معالجتها فبداء يركز على نقاط القوة والصفات الجيدة التي يمتلكها العنصر البشري اذ يتم تحديد هذه الصفات ومن ثم العمل على صقلها وتطويرها (Luthans, 2002:696). وباستخدام مجال علم النفس الايجابي صاغ لوثانز مصطلح السلوك التنظيمي الايجابي (Luthans et al, 2011:335). ومما سبق نستنتج ان حقل دراسة السلوك التنظيمي الايجابي قد انبثق من مدخل سلوكيات الايجابيه كون علم النفس قد تم انتقاده بسبب التركيز الاساسي على طرح امور الامراض النفسية السلبية بدلا من التركيز على الامور الايجابية (Bakker & Schaufeli, 2008 : 148).

ثانياً: المنظور الفكري والمفاهيمي للسلوك التنظيمي الايجابي :

لم يعرف السلوك التنظيمي الايجابي (علم النفس الايجابي) بشكل واضح وكذلك لم يستخدم في الادبيات بشكل واسع فقد تطرقت له الدراسات من خلال عناوين مختلفة مثل موقع العمل الايجابي او علم النفس الايجابي في موقع العمل وكذلك عنوان المنظمه الايجابية ، وقد درس علم النفس الايجابي من قبل العالم النفسي (Martin Selgman) الذي اكد في دراسته على التركيز على الجوانب الايجابية للأفراد بدلا من التركيز على الجوانب السلبية والمشكلات فوفقا ل Selgman فان الافراد ينغرزون كثيرا في الجوانب السلبية لانفسهم وتاريخهم الشخصي ، اذ ان علم النفس الايجابي (السلوك التنظيمي الايجابي) يوضح بأن البشر هم افراد موهوبين يمتلكون صفات ايجابية وان هذه الصفات الايجابية تسمح للأفراد بالتطور والنمو باستمرار لكي تصبح كائنات كامله ومثوقة الذي يؤثر على ادائهم في العمل (Rego et al, 2011 : 430).

ويوجد في لب علم النفس الايجابي او السلوك التنظيمي الايجابي مفهوم راس المال النفسي الذي يتميز عن راس المال الاقتصادي التقليدي وراس المال البشري وراس المال الاجتماعي اذ يركز راس المال النفسي الايجابي على الكفاءة الذاتية (الثقة) والامل والتفاؤل والمرونة (العبادي والعبادي، ٢٠١٣ : ١٥١). و اشار (math,2011:11) إلى ان مفهوم السلوك التنظيمي الايجابي يعد من المفاهيم الحديثه التي طرأت في مجال ادارة الاعمال خصوصا حقل السلوك التنظيمي وهو بدوره يركز على دراسة المتغيرات النفسيه التي يمكن ان توجه بشكل ايجابي لغرض استعمالها في تحسين الاداء . ووفقا لوجهة نظر ماث يرى الباحث ومن خلال تتبع مجموعة من الابحاث والرسائل والاطاريح الاجنبية ان الفضل والريادة يعودان إلى العالم (Luthans) ومجموعه من زملائه في طرح مفهوم السلوك التنظيمي الايجابي. اذ عرف من قبل (Donaldson & Ko,2010 :178) بانه دراسة علميه للتجربة والصفات الشخصية الايجابية في موقع العمل وتطبيقها لتحسين فاعليه وجودة الحياة في العمل . أو هو دراسة نقاط القوه الايجابية للموارد البشرية لمواجهة القدرات النفسية ومدى فاعليتها في تحسين الاداء في اماكن العمل (Luthans,2011:199). فيما يرى (Avey et al, 2008 :706) بانه الحالة النفسية الايجابية للفرد في التطوير .

وقد بينه (الشماع، ٢٠١٦ : ٣٧) على انه دراسة المكونات الإيجابية (الكفاءة، المرونة، التفاؤل الامل) التي يمكن قياسها وتطبيقها في المنظمات والتوصل إلى نتائج تعكس الحالة النفسية الإيجابية للعاملين التي تساعدهم في تحسين مستويات ادائهم . ويرى (Luthans & 530 : Doh, 2012) رأي اخر فهم يرون بأنه محاولة مطابقة مهارات العاملين ومواهبهم مع الاهداف التنظيمية وتوقعات الأداء اذ عندما يتم التعامل مع الموظفين بشكل جيد فإن ذلك يدفعهم لتقديم الأفضل للمنظمات. وقد اكد (Norman et al, 2010 :384) وزملاؤه في دراستهم أن السلوك التنظيمي الإيجابي هو سلوك العمل المرغوب والداعم للمنظمة وهذا السلوك هو سلوك طوعي يأتي من قبل الفرد العامل والهدف منه دعم وإسناد المنظمة. وعاد (Luthans et al, 2008 :820) ليعرف السلوك التنظيمي الإيجابي بأنه البناء الأساسي الذي يتكون من (الامل ، الكفاءة ،التفاؤل و المرونة) التي تعد العوامل الرئيسية التي تسهم في تنمية الافراد وتطوير أدائهم والآتي تحقيق ميزة تنافسية. الذي يتفق مع رأي العالمان (French & Holden,2012:24) والذين يميلان إلى التركيز على اربعة من القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الايجابي وهي(الكفاءة الذاتية ،الامل ، التفاؤل ، المرونة) . وفي السياق نفسه عرف (Cole, 2007 :39) بانه القدرات النفسية المرنة التي يتم تطويرها وتحسينها من خلال استخدام برامج تدريبية قصيرة والاعتماد على الاعمال المختلفة وهذه القدرات تتقلب مع مرور الوقت زيادة أو نقصان تبعا للظروف القائمة . وعرفه كذلك (Chen & Lim, 2012 :811) بأنه متعلق بقوة الأفراد ومواقفهم اتجاه العمل والنظرة العامة للحياة . بينما يرى (Poon, 2013:27) انه القدرة النفسية الإيجابية للفرد التي تبنى على اساس الامل، الكفاءة الذاتية (الثقة)، التفاؤل، المرونة .

ثالثاً: أهمية السلوك التنظيمي الايجابي:

تقسم اهمية السلوك التنظيمي الإيجابي على النحو الاتي(الشماع، ٢٠١٦ : ٤١) :

أ- بالنسبة للأفراد العاملين :

١. الرضا عن العمل
٢. الاستقرار في العمل
٣. ارتفاع مستوى الالتزام الذاتي في العمل
٤. المبادرة في العمل
٥. الروح المعنوية العالية
٦. عدم الغياب
٧. التفاؤل الإيجابي للعمل الجماعي.

ب - بالنسبة إلى المنظمة :

١. تحسين علاقات العمل ٢. تحمل مسؤولية العمل ٣. تحسين الأداء الإداري ٤. قبول مبادرات الأفراد الابتكارية الجديدة ٥. تحسين سلوك المنظمة في مجال المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات العمل ٦. علاقات افضل مع أصحاب المصلحة ٧. مصدر غير قابل للتقليد للميزة التنافسية.

اذ ان توافر المكونات الأربعة (أبعاد السلوك التنظيمي الإيجابي) الكفاءة الذاتية، الأمل، المرونة والتفاؤل لدى أي شخص يؤدي إلى وجود سلوك إيجابي داخل المنظمة يسهم في تحقيق النجاح الذي تتطلبه المنظمات مما يساعد بشكل كبير في تحسين الأداء العام (جرادات وآخرون، ٢٠١١: ٢٩١). ومما سبق يمكن إيجاز أهمية السلوك التنظيمي الإيجابي في النقاط الآتية :

١. السلوك تنظيمي الإيجابي هونهج أكثر حداثة ، واعد وعلمي يركز على نقاط قوة الناس وقدراتهم.
٢. يعد السلوك التنظيمي الإيجابي وراس المال البشري والاجتماعي ميزه تنافسية .
٣. ان السلوك التنظيمي والاعتماد على متغيرات النفسية الإيجابية يؤدي إلى تعزيز وتحسين اداء المنظمة.
٤. يؤكد السلوك تنظيمي الإيجابي على الجوانب الصغيرة والمهمه كالسلوك التنظيمي العام وتلك الحالات الإيجابية في شخصية الإنسان التي يمكن تعزيزها وتطويرها .

٥. يرتبط السلوك التنظيمي الإيجابي بالنتائج التنظيمية الإيجابية والالتزام التنظيمي والرضا عن العمل.

رابعاً : القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي (أبعاد السلوك التنظيمي الإيجابي):

تشير أغلب أدبيات الموضوع إلى أن هناك أربعة أبعاد أساسية للسلوك التنظيمي الإيجابي وهذه الأبعاد أو المكونات هي (الكفاءة الذاتية (الثقة) والامل والتفاؤل والمرونة) اذ ان السلوك التنظيمي الإيجابي يكون افضل مؤشر لمواقف الموظفين وأدائهم من خلال قدراته الأساسية (الكفاءة الذاتية، التفاؤل ، الامل ، المرونة) (Hung & Luthans ,2015 :449).

١. الكفاءة الذاتية (الثقة):

استخدمت نظرية الكفاءة الذاتية لأول مرة منذ أكثر من ٣٠ عاما كإطار للعلاج النفسي لتحليل التغيرات التي تحققت في السلوك كالإنطوائية والخوف وبعد ذلك سرعان ما توسع نطاقها ليتجاوز مجال السلوك العلاجي ليتم تطبيقها في مجالات متنوعة اهمها استخدامها لدراسة و تطبيق السلوك التنظيمي والأداء في بيئات الاعمال (Luthans ,2011 :209). وتعد الكفاءة الذاتية من اهم المصطلحات التي تطرق لها الباحثون في مجالات مختلفة منها مجال السلوك التنظيمي الأمر الذي ساعد على ظهور مفاهيم متعددة لهذا المصطلح اذ ظهر مفهومها على يد (Albert Bandura) سنة ١٩٧٧ عندما قدم دراسة متكاملة عن هذا المفهوم وما لبثت ان نوقشت الكفاءة الذاتية في أدب علم النفس الاجتماعي نظرية التعلم والحماس وقد استخدم هذا المفهوم لاحقا في التمريض وعلم النفس (جلاب وال طعين ، ٢٠١٣ : ١٤). وقد عرفها (جرادات وآخرون ، ٢٠١١ : ٢٩٠) بأنها قوة الاعتقاد لدى الفرد على تعبئة الموارد الفكرية للحصول على نتائج محددة كما أنها تعني القدرة الذاتية أو وضع الجهد الضروري للنجاح في المهام التي تتسم بالتحدي . ان الكفاءة الذاتية تمثل الأبعاد الإدراكية الاجتماعية فهي تتمثل في ثقة الافراد بقدراتهم لتحريك الموارد والمصادر الدافعية والإدراكية والاداء الضروري للتنفيذ بنجاح

ضمن المحيط التنظيمي فالاعتقادات المتوفرة لدى الأفراد حول قدراتهم و مواردهم الخاصة من شأنها التأثير في فهمهم وتفسيرهم للحدث (Millard,2011:17). ومن وجهة نظر (الفتلاوي، ٢٠١٦: ١١) فان الكفاءة الذاتية قائمه على النظرية المعرفية الاجتماعية وتشمل مصادر معترف بها على نطاق واسع للتميه خاصة اتقان العمل،التعلم بالإثابة،الإثارة والإقناع الاجتماعي.

٢. التفاؤل

يعد التفاؤل أساس السلوك التنظيمي الإيجابي الذي يرتبط ارتباطاً إيجابياً مع الأحداث المستقبلية التي تتمثل بالمشاعر الإيجابية والتحفيز بوجود تقييم فعلي عند حدوث تلك الأحداث بما يزيد من فاعلية الشخص وامله وهويتكلم عن الحاضر والمستقبل بأسلوب ناجح، مشرق وإيجابي (الدليمي ٢٠١٦ : ٣٤ - ٣٥). ويرى (جرادات وآخرون ٢٠١١ : ٢٩٠) ان التفاؤل يعني وجود انماط تفسيرية داخلية ايجابية التي تعني السمة الإيجابية (التفاؤل الإيجابية) حول تحقيق النجاح في الوقت الحاضر وفي المستقبل اذ أن التفاؤل يفسر اقدم الافراد على المخاطرة وتقبل نتائجها دون أن يؤثر ذلك على معنوياتهم أو أن يشعروا بالإحباط . وقد حاول selgman ان يصور اسلوب التفاؤل في انه النمط الوصفي الذي يفسر الأحداث الإيجابية من خلال الأسباب الشخصية الدائمة والأحداث السلبية من خلال المواقف الخارجية المؤقتة وغالبا ما ينظر إلى المواقف التي تكون تحت السيطرة على انها مرتبطة مع نزعة التفاؤل لأن الافراد يعتقدون أنهم يسيطرون على الموقف ويفترضون وجود إجراءات يمكن اتخاذها لزيادة احتمال التوصل إلى نتائج إيجابية (Luthans et al ,2007 :324). وقد عرف التفاؤل على انه اسلوب يستعمله الفرد في الاستجابة للحدث والفرد المتفاؤل هو الذي يعزو النتائج الإيجابية إلى جهوده الداخلية المستقرة بينما يعزو النتائج السلبية والحوادث إلى الاحداث الخارجية غير المستقرة التي لا يمكن تجنبها (Avey et al ,2010:20).

٣. الأمل:

وجود ارادة قوية و مسارات محددة لتحقيق الاهداف ويشمل الأمل عملية الإصرار الشخصي للتقدم إلى الأمام والمحافظة على الجهود لتحقيق الاهداف كما انه يعني المقدرة على رؤية البدائل للعمليات الممكنة للوصول إلى الأهداف وعند الضرورة إعادة توجيه المسارات نحو الاهداف و تحقيق النجاح (جرادات وآخرون، ٢٠١١ : ٢٩٠) . ويصفه (Millard,2011:16) على أنه الحالة الدافعية الإيجابية للفرد التي يستمد بها الافراد العاملين من ادراكهم للتسامح اذ يتميز الامل بالتداؤب الذي يعني الطاقة الموجهة باتجاه الاهداف والمسارات والتخطيط لتحقيق تلك الاهداف . ويعرف الامل على انه الحالة التحفيزية الإيجابية التي تركز على إحساس مستمد بشكل تفاعلي من القوة الداخلية (الهدف الموجه للطاقة) و المسارات (التخطيط لتحقيق الاهداف) (Cassar,2010:٢٤). وبعبارة أخرى فإن الامل يتكون من قوة الإرادة (قوة الأفراد أو العزم على تحقيق اهدافهم) والتفكير (نمط العزم) والقدرة على استنباط طرق بديله وخطط طارئه لتحقيق الاهداف (العبادي والعبادي ،٢٠١٣ : ١٥٢). اذ ان الامل يوفر الواقعية والتحدي اتجاه تحقيق الاهداف فهو بدوره يمثل استثمار جهود الأفراد العاملين نحو تحقيق تلك الاهداف (Malone ,2010:5).

٤. المرونة

انطلق مفهوم المرونة من علماء النفس اذ يركز الاخصائي في المعالجة على حالات ترتبط بمستوى الفرد لكل من الموجودات الشخصية وعوامل المخاطرة اذ أن موجودات الشخصية هي تلك الخصائص القابلة للقياس التي تنتبأ بالنهايات الإيجابية والتكيف ازاء الظروف العرضية اذ يشار إلى هذه الموجودات على أنها موارد تكون على شكل برامج ارشاد وترفيه وعلى العكس فإن عوامل المخاطرة تتمثل بالخصائص القابلة للقياس التي تنتبأ بالنهايات السلبية وضعف التكيف مع الظروف في مكان العمل وفي بعض الأحيان قد تكون هناك

معاملة سيئة في مكان العمل مثل المعاملة غير اللائقة من قبل المدير وعلى هذا الأساس فإن تطوير الموجودات الشخصية وتقليل عوامل المخاطرة تعد من الاهداف المهمة لتطوير المرونة (Luthans & et al,2010:47) . ويرى (جرادات وآخرون ٢٠١١: ٢٩١) ان المرونة هي القدرة على امتصاص الإخفاقات والمحن واستعادة اللياقة والخروج من الأزمات وإعادة الانطلاق من جديد وهذا يعني قدرة الفرد على المواكبة الناجحة في ضوء التغيير والمخاطرة فالشخص الناجح هو الذي يكون لديه قبول للواقع واعتقادات مدعومه بقيم اصيله عند الوقوع في المشكلات والظروف الصعبة ويسترجع القدرة على تحقيق النجاح .

المبحث الثالث

الجانب العملي

أ: عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها

تمهيد

يتناول المبحث الاول في هذا الفصل العرض الإحصائي لنتائج الدراسة التطبيقية مع تحليل وتفسير هذه النتائج . ويتضمن هذا المبحث جانبان رئيسيان ، الأول يركز على متغير الصمت التنظيمي ، أما الجانب الثاني فيتناول متغير القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الايجابي ، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يعطي الأوزان التصاعديّة (1,2,3,4,5) وتضمن هذا المبحث عرض للمتوسطات الحسابية لفقرات المقياس وانحرافاتها المعيارية ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية، وإعتماد الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) كمتوسط أداة القياس وقد تم معالجة البيانات الخاصة بإجابة عينة من الضباط في مديرية شرطة كربلاء المقدسة ، وبالتفصيل لكل فقرات الاستبانة وفق نتائج الحاسبة الالكترونية بإستخدام البرامج الاحصائية (Microsoft Excel) و (spss).

أولاً: وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن متغير الصمت التنظيمي بأبعاده:

ويتكون متغير الصمت التنظيمي (X) من خمسة أبعاد رئيسية (العزلة (X1) ، ضعف دعم الادارة العليا (X2) ، الخوف من ردود الفعل السلبية (X3) ، مخاوف متعلقة بالعمل (X4) ، ضعف التجربة (X5)) . وضمن هذه الفقرة سيتم وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول الصمت التنظيمي بأبعاده وهي كما مبين تفصيلها في الجدول (٢) وعلى النحو الاتي

الجدول (٢)

وصف وتشخيص آراء عينة البحث لمتغير الصمت التنظيمي بأبعاده

الترتيب	الأهمية	شدة الإجابة	معامل الاختلاف	انحراف المعياري %	المتوسط الحسابي للصمت التنظيمي	الأسئلة	الترتيب
1		87.83%	17.54%	0.77	4.39	يشعر الموظف بعدم الاهتمام بسمعته دائرته في الوسط الذي يعيش فيه	C1
2		84.67%	18.05%	0.76	4.23	يشعر الموظف بالرغبة بالعمل لوحده بدون زملائه	C2

مجلة الإدارة والاقتصاد - المجلد السادس - العدد الحادي والعشرون

4	80.67%	22.02%	0.89	4.03	شعر الموظف ان المستقبل سوف يكون كئيب ومحبط لمعنوياته في دائرته.	C3	
٣	81.68%	20.05%	0.82	4.08	يشعر الموظف بانته غير قادر على تقديم أي شيء مفيد في عمله لعدم مساعدة زملائه له.	C4	
٥	80.17%	22.75%	0.91	4.01	يشعر الموظف بخوف مستمر من فقدان السمعة والثقة.	C5	
الاول	82.87%	15.34%	0.64	4.14	المجموع		
2	71.33%	24.04%	0.86	3.57	تعتقد ادارة مديرية الشرطة ان دورها مقتصر على تنفيذ التعليمات	C6	شعر الموظف بعدم الاعتراف بالاعمال
5	67.17%	29.85%	1	3.36	اراة مديرية الشرطة غير مهتمة في تشجيع العاملين على التعبير عن ارائهم ومقترحاتهم بشأن جوانب عملهم.	C7	
4	67.50%	28.76%	0.97	3.38	ادارة مديرية الشرطة غير جاده في مناقشة اراء ومقترحات منتسبيها.	C8	
1	73.00%	25.53%	0.93	3.65	ادارة مديرية الشرطة لا تعبر عن شكرها للعاملين عند تقديمهم مقترحات وإراء مفيدة في العمل .	C9	
3	68.00%	26.80%	0.91	3.4	لا يشعر الموظف بالراحة عند مشاركة ادارة المنظمه في حل مشاكله.	C10	
الخامس	69.40%	21.16%	0.73	3.47	المجموع		
٤	79.67%	25.62%	1.02	3.98	يشعر الموظف بالخوف من ابلاغ مديره المباشر عن المشكلات في مديرية الشرطة.	١١C	الشرف من زود الفعل السلبية
٥	77.67%	23.65%	0.92	3.88	لموظف لا يميل إلى التحدث عن ظروف العمل السلبية لخوفه من التعرض للمساءله.	٢C1	
١	82.83%	19.62%	0.81	4.14	يفضل الموظف ان يبقى صامت لتجنب الخلافات والصراعات مع الرؤساء.	٣C1	
٣	80.50%	21.95%	0.88	4.03	يفضل الموظف ان يبقى صامتا خوفا من ان يخسر علاقاته مع الاخرين.	٤C1	
٢	82.33%	21.86%	0.9	4.12	الحديث عن المشكلات يكون ضار لمصالح الاخرين.	٥C1	
الثاني	80.60%	18.50%	0.75	4.03	المجموع		
٦	67.67%	25.18%	0.85	3.38	الخوف من فقدان الوظيفة يمنع الموظف من الكلام .	٦C1	الخوف

مجلة الإدارة والاقتصاد - المجلد السادس - العدد الحادي والعشرون

٥	70.17%	24.79%	0.87	3.51	الخوف من تغيير موقع العمل يجعل الموظف يسكت عما يراه .	C ₁ ^٧
١	77.00%	19.82%	0.76	3.85	يعتقد الموظف ان اي زميل يخبر عن المشكلات سوف يعامل بسوء وينظر له كمثير للمشاكل .	C ₁ ^٨
٤	72.17%	25.73%	0.93	3.61	الخوف من عدم الترقية يجعلني صامتا.	C ₁ ^{١٩}
٣	72.83%	25.87%	0.94	3.64	يتخوف الموظف من انتقام مديره وزملائه منه في حال تكلمه بصراحة.	C ₁ ^{٢٠}
٢	72.83%	24.09%	0.88	3.64	في حالة تكلم الموظف بصراحة سوف تزداد اعباء عمله .	C ₁ ²¹
الثالث	72.11%	18.27%	0.66	3.61	المجموع	
٢	71.00%	25.00%	0.89	3.55	يقلق الموظف من عدم امتلاكه الخبرة الكافية للتحديث عن المشكلة.	C ₂ ²²
١	72.50%	23.74%	0.86	3.63	ان مشاكل وقضايا العمل ليس من اختصاص الموظف وهي من اختصاص المدير .	C ₂ ²³
٣	69.83%	29.23%	1.02	3.49	يعتقد الموظف ان افكاره واراته غير مهمة لانه في موقع وظيفي منخفض.	C ₂ ²⁴
٤	69.50%	30.07%	1.04	3.48	قلة الخبرة تمنع الموظف من المشاركة بارائه داخل مديرية الشرطة.	C ₂ ²⁵
الرابع	70.71%	21.13%	0.75	3.54	المجموع	
3.548	62.61%	12.89%	0.4	3.13	الصمت التنظيمي	

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على الحاسبة الالكترونية

إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون لمتغير الصمت التنظيمي الكلي (٣.١٣) وأن هذا الوسط يعد أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) وأن الانحراف المعياري الكلي (0.4) وهذا يدل على أن البيانات متجانسة ، وأن معامل الاختلاف الكلي (١٢.٨٩) وأن النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة بلغت (٦٢.٦١%) مما يشير إلى ان مستوى اتفاق برأي افراد عينة البحث حول متغير الصمت التنظيمي الذي كان مرتفعا و يدل ايضا على توفر الصمت التنظيمي كسلوك معين لدى عينة الدراسة وهذا قد يعود إلى طبيعة النظام المركزي العسكري الذي تعيشه عينة البحث التي تعتمد سريان القرارات وصنعها في الجهات العليا دون اشراك او النظر إلى مقترحات او توصيات الموظفين وهذه حالة شائعة على مستوى وزارة الداخلية العراقية.

وفيما يلي توضيح لآراء عينة الدراسة المبحوثة عن أبعاد الصمت التنظيمي:-

١-العزلة (X1)

يتضح من نتائج جدول (2) أن الوسط الحسابي الموزون الكلي لبعد العزلة بلغ (٤.١٤) وهو اكبر متوسطات الابعاد الأخرى في المتغير وبانحراف معياري نسبته (٠.٦٤) وبمعامل اختلاف (١٥.٣٤) وبشدة إجابة بلغت نسبتها (٨٢.٨٧%) وقد تبين أن

الوسط الحسابي لهذا البعد أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (٣) وهذا يدل على وضوح بعد العزلة لأفراد العينة. وهذا ما تعكسه نتائج جدول (٢) التي يمكن تفسيرها بالآتي:-

أ- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C₁ (٤.٣٩) وهو أكبر من الأوساط الحسابية لبقية فقرات هذا البعد كما بلغ الانحراف المعياري (٠.٧٧) ومعامل الاختلاف (١٧.٥٤) وكما بلغت نسبة شدة الإجابة (٨٧.٨٣%) مما يشير إلى ان عينة الدراسة المبحوثة يشعرون بعدم الاهتمام بسمعة دائرتهم في الوسط الذي يعيشون فيه.

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C₂ (٤.٢٣) وانحراف معياري (0.76) ومعامل الاختلاف (18.05) وأن نسبة شدة الإجابة بلغت (84.67%) وهذا يدل على أن عينة الدراسة المبحوثة يشعرون بالرغبة بالعمل لوحدهم بدون زملائهم .

ج- أما الفقرة C₃ فقد بلغ الوسط الحسابي لها (4.03) والانحراف المعياري (٠.٨٩) ومعامل الاختلاف (٢٢.٠٢) وبشدة إجابته نسبتها (٨٠.٦٧%) وهذا يدل على أن عينة الدراسة المبحوثة يشعرون ان المستقبل سوف يكون كئيب ومحبط لمعنوياتهم في دائرتهم.

د- كما بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C₄ (٤.٠٨) أما الانحراف المعياري (٠.٨٢) وبلغ معامل الاختلاف (٢٠.٠٥) وشدة الإجابة بنسبة (٨١.٦٨%) وهذا يدل على أن عينة الدراسة المبحوثة يشعرون بانهم غير قادرين على تقديم أي شيء مفيد في عملهم لعدم مساعدة زملائهم لهم.

هـ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C₅ (٤.٠١) وهي أقل من باقي الأوساط لباقي فقرات هذا البعد كما بلغ الانحراف المعياري (٠.٩١) بمعامل اختلاف (٢٢.٧٥) وشدة الإجابة بنسبة (٨٠.١٧%) وهذه النتائج تدل على أن عينة الدراسة المبحوثة يشعرون بخوف مستمر من فقدان السمعة والثقة.

٢. ضعف دعم الإدارة العليا (X2)

يتضح من نتائج جدول (٢) أن الوسط الحسابي الموزون الكلي لبعد ضعف دعم الإدارة العليا كان بمقدار (٣.٤٧) وهو أكبر من متوسط أداة القياس البالغة (٣) كما بلغ الانحراف المعياري (٠.٧٣) ومعامل الاختلاف (٢١.١٦) وكانت نسبة شدة الإجابة للعينة (٦٩.٤٠%) ، ومن وجهة نظر الباحث يعود سبب ارتفاع نتائج هذا البعد إلى أن الإدارة في المؤسسة العسكرية تركز على نظم اتصالات مغلقة تدعم الصمت وتقلل من إبداء الرأي وهذا يؤدي إلى أن تكون ظاهرة الصمت هي السائدة في التنظيم. وهذا ما تعكسه نتائج جدول (٢) التي يمكن تفسيرها بالآتي:-

أ- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C6 (٣.٥٧) وهو أكبر من الأوساط الحسابية لبقية فقرات هذا البعد كما بلغ الانحراف المعياري (٠.٨٦) بمعامل اختلاف (٢٤.٠٤) وشدة إجابة بنسبة (٧١.٣٣%) وهذا يعني أن إدارة مديرية الشرطة تعتقد ان دورها مقتصر على تنفيذ التعليمات.

ب- أما الفقرة C7 فقد بلغ وسطها الحسابي الموزون (٣.٣٦) والانحراف المعياري (١) ، كما بلغ معامل الاختلاف (٢٩.٨٥) وشدة الإجابة بنسبة (٦٧.١٧%) وهذا يدل على ان ادارة مديرية الشرطة غير مهتمه في تشجيع العاملين على التعبير عن ارائهم ومقترحاتهم بشأن جوانب عملهم.

ت- أما الفقرة C8 فقد بلغ وسطها الحسابي الموزون (3.38) والانحراف المعياري (0.97) ، كما بلغ معامل الاختلاف (28.76) وشدة الإجابة بنسبة (67.50%) وهذا يدل على أن ادارة مديرية الشرطة غير جاده في مناقشة اراء ومقترحات منتسبيها.

ث- كما بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C9 (3.65) والانحراف المعياري فقد كان (0.93)، أما معامل الاختلاف بلغ (25.53) ونسبة شدة الإجابة (73%) وهذا يعني أن إدارة مديرية الشرطة لا تعبر عن شكرها للعاملين عند تقديمهم مقترحات وراء مفيدة في العمل.

ج- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C10 (3.4) وهو اقل من الأوساط الحسابية لبقية فقرات هذا البعد و الانحراف المعياري (0.91) كما بلغ معامل الاختلاف (26.80) ونسبة شدة الإجابة (68%) وهذه النتائج تدل على ان عينة الدراسة المبحوثة لايشعرون بالراحة عند مشاركة ادارة المنظمة في حل مشاكلهم.

٣. الخوف من ردود الفعل السلبية (X3)

يتضح من نتائج جدول (٢) أن الوسط الحسابي الموزون الكلي لبعد الخوف من ردود الفعل السلبية كان بمقدار (٤.٠٣) وهو أكبر من متوسط أداة القياس البالغة (٣) كما بلغ الانحراف المعياري (0.75) ومعامل الاختلاف (18.50) وكانت نسبة شدة الإجابة للعينة (80.60%) وتدل النتائج على ارتفاع هذا البعد لدى عينة الدراسة المبحوثة ،ومن وجهة نظر الباحث فان السبب الذي يجعل المرؤوسين يلتزمون الصمت هو الخوف من التهديد والعقاب والمشكلات مع الزملاء اذا ما أبدى المرؤوس او الزملاء رأياً مخالفاً مما يؤكد ان العلاقات الاجتماعية داخل العمل لها اهمية كبيرة تجعل الموظفين يتجنبون الكلام خوفاً من فقدانها.

وهذا ما تعكسه نتائج جدول (٢) التي يمكن تفسيرها بالآتي:-

أ- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C11 (3.٩٨) والانحراف المعياري (1.02) بمعامل اختلاف (25.62) وشدة إجابة بنسبة (79.67%) وهذا يدل على أن عينة الدراسة المبحوثة يشعرون بالخوف من ابلاغ مديرهم المباشر عن المشكلات في مديرية الشرطة.

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C12 (٣.٨٨) وهو اقل من الأوساط الحسابية لبقية فقرات هذا البعد والانحراف المعياري (٠.٩٢) بمعامل اختلاف (٢٣.٦٥) كما بلغت نسبة شدة الإجابة (٧٧.٦٧%) وهذا يدل على أن عينة الدراسة المبحوثة لا يميلون إلى التحدث عن ظروف العمل السلبية لخوفهم من التعرض للمساءلة.

ت- أما الفقرة C13 فقد بلغ وسطها الحسابي الموزون (4.14) وهو اكبر من الأوساط الحسابية لبقية فقرات هذا البعد كما بلغ والانحراف المعياري (0.81)، كما بلغ معامل الاختلاف (19.62) وشدة الإجابة بنسبة (82.83%) وهذا يدل على أن عينة الدراسة المبحوثة يفضلون ان البقاء صامتين لتجنب الخلافات والصراعات مع الرؤساء .

ث- كما بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C14 (4.03) والانحراف المعياري فقد كان (0.88)، أما معامل الاختلاف بلغ (21.95) ونسبة شدة الإجابة (80.50%) وهذا يدل على أن عينة الدراسة المبحوثة يفضلون ان يبقون صامتين خوفا من ان يخسروا علاقاتهم مع الآخرين.

ج- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C15 (4.12) و الانحراف المعياري (٠.٩) كما بلغ معامل الاختلاف (21.86) ونسبة شدة الإجابة (82.33%) وهذا يدل على أن عينة الدراسة المبحوثة ترى ان الحديث عن المشكلات يكون ضار لمصالح الآخرين.

٤. مخاوف متعلقة بالعمل (X4)

يتضح من نتائج جدول (2) أن الوسط الحسابي الموزون الكلي لبعد المخاوف متعلقة بالعمل بلغ (3.61) وبانحراف معياري نسبته (0.66) وبمعامل اختلاف (18.27) وبشدة إجابة بلغت نسبتها (72.11%) وقد تبين أن الوسط الحسابي لهذا البعد أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (٣) وتدل النتائج على ارتفاع هذا البعد لدى عينة الدراسة المبحوثة ،ويرى الباحث ان السبب الذي

يجعل المرؤوسين يلتزمون الصمت هو الخوف من الحرمان من الترقية إلى منصب أعلى أو تغيير الموقع الحالي فقدان الوظيفة في حال تكلمهم عن مشاكل وقضايا العمل وان عينة الدراسة مدركة للمخاوف التي تتعلق بالعمل لو لم تلتزم الصمت حيال ماتراه في المنظمة.

وهذا ما تعكسه نتائج جدول (2) التي يمكن تفسيرها بالآتي:-

أ- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C16 (3.38) وهي أقل من باقي الأوساط لباقي فقرات هذا البعد والانحراف المعياري (0.85) ومعامل الاختلاف (25.18) كما بلغت نسبة شدة الإجابة (67.67%) مما يشير إلى الخوف من فقدان الوظيفة يمنع الموظفين من الكلام .

ب- أمّا الفقرة C17 فقد بلغ الوسط الحسابي لها (3.01) والانحراف المعياري (0.87) ومعامل الاختلاف (24.79) وبشدة إجابته نسبتها (70.17%) وهذا يدل على ان الخوف من تغيير موقع العمل يجعل الموظفين يسكتون عما يروه.

ت- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C18 (3.85) وهو أكبر من الوسط الحسابي لباقي فقرات هذا البعد وانحراف معياري (0.76) ومعامل الاختلاف (19.82) وأن نسبة شدة الإجابة بلغت (77%) وهذا يدل على اعتقاد الموظفين ان اي زميل يخبر عن المشكلات سوف يعامل بسوء وينظر له كمثير للمشاكل.

ث- كما بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C19 (3.61) أمّا الانحراف المعياري (0.93) وبلغ معامل الاختلاف (25.73) وشدة الإجابة بنسبة (72.17%) وهذا يعني أنّ الخوف من عدم الترقية يجعل الموظفين يسكتون عما يروه.

ج- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C20 (3.64) كما بلغ الانحراف المعياري (0.94) بمعامل اختلاف (25.87) وشدة الإجابة بنسبة (72.83%) وهذه النتائج تدل تخوف الموظفين من انتقام مديرهم وزملائهم منه في حال تكلمهم بصراحته.

د- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C21 (3.64) كما بلغ الانحراف المعياري (0.88) بمعامل اختلاف (24.09) وشدة الإجابة بنسبة (72.83%) وهذه النتائج تدل على أنّ عينة الدراسة المبحوثة يعتقدون انه في حالة تكلمهم بصراحته سوف تزداد اعباء عملهم.

5. ضعف التجربة (X5)

يتضح من نتائج جدول (2) أنّ الوسط الحسابي الموزون الكلي لبعد ضعف التجربة كان بمقدار (3.54) وهو أكبر من متوسط أداة القياس البالغة (3) كما بلغ الانحراف المعياري (0.75) ومعامل الاختلاف (21.13) وكانت نسبة شدة الإجابة للعينة (70.71%) ، وهذا يدل على وجود ادراك من قبل عينة الدراسة اتجاه توفر هذا البعد لان قيمة الوسط الحسابي اكبر نسبياً من المتوسط الفرضي.

وهذا ما تعكسه نتائج جدول (2) التي يمكن تفسيرها بالآتي:-

أ- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C22 (3.55) كما بلغ الانحراف المعياري (0.89) بمعامل اختلاف (25) وشدة إجابة بنسبة (71%) وهذا يدل على أنّ عينة الدراسة المبحوثة تقلق من عدم امتلاكهم الخبرة الكافية للتحدث عن المشكلة .

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C23 (3.63) وهو اكبر من الأوساط الحسابية لبقية فقرات هذا البعد والانحراف المعياري (0.86) بمعامل اختلاف (23.74) كما بلغت نسبة شدة الإجابة (72.50%) وهذا يدل على أنّ عينة الدراسة المبحوثة ترى ان مشاكل وقضايا العمل ليس من اختصاصهم وهي من اختصاص المدير .

ت- أمّا الفقرة C24 فقد بلغ وسطها الحسابي الموزون (3.49) والانحراف المعياري (1.02) ، كما بلغ معامل الاختلاف (29.23) وشدة الإجابة بنسبة (69.83%) وهذا يدل على أنّ عينة الدراسة المبحوثة يعتقدون ان افكارهم ورائهم غير مهمة لانهم في موقع وظيفي منخفض.

ث- كما بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C25 (3.48) وهو أقل من الأوساط الحسابية لبقية فقرات هذا البعد والانحراف المعياري فقد كان (1.04)، أما معامل الاختلاف بلغ (30.07) ونسبة شدة الإجابة (69.50%) وهذا يعني أن قلة الخبرة لدى عينة الدراسة تمنعهم من المشاركة بآرائهم داخل مديرية الشرطة.

ثالثاً :- وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن متغير القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الايجابي بابعاده. يتكون متغير القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الايجابي (Y) من أربعة ابعاد رئيسية وهي الكفاءة الذاتية (Y1) ، التفاؤل (Y2) ، الامل (Y3)، المرونة (Y4). وضمن هذه الفقرة سيتم وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول متغير القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الايجابي بابعاده وهي كما مبين تفصيلها في الجدول (3) وعلى النحو الاتي
الجدول (3) وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة لمتغير القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الايجابي.

الابعاد	الأسئلة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الإجابة %	الأهمية	ترتيب
الكفاءة الذاتية	C26	3.84	0.87	22.64%	76.83%	٢	عند تحليل المشكلات لإيجاد حلول لها لا يشعر الموظف بالثقة.
	C27	3.67	0.76	20.72%	73.33%	٤	خوف الموظف من عرض أفكاره واقتراحاته في الاجتماعات.
	C28	3.73	0.78	20.87%	74.50%	١	عدم شعور الموظف بالثقة في مشاركته بالمناقشات الخاصة بتطوير عمل مديرية الشرطة.
	C29	3.47	0.9	25.89%	69.33%	٣	الموظف لا يقدم المعلومات إلى زملائه في العمل لعدم شعوره بالثقة.
	C30	3.49	0.93	26.51%	69.83%	٥	يجد الموظف نفسه في العمل غير ناجح.
	المجموع	3.64	0.63	17.18%	72.77%	الثاني	
التفاؤل	C31	3.7	0.87	23.40%	74.00%	١	عندما تكون الامور غير مؤكدة في العمل لا يتوقع الموظف الأفضل.
	C32	3.59	0.85	23.53%	71.83%	٦	حدوث الاخطاء في العمل امر طبيعي و الموظف لا يواجهه بحكمه.
	C33	3.61	0.8	22.23%	72.17%	٣	الموظف لا ينظر دائما إلى الجانب المشرق للأشياء المتعلقة بعمله
	C34	3.39	0.99	29.18%	67.83%	٥	ينظر الموظف إلى دائرته على انها شيء غير مهم.

مجلة الإدارة والاقتصاد - المجلد السادس - العدد الحادي والعشرون

٢	67.17%	29.09%	0.98	3.36	الموظف لا يتفاعل بخصوص ما سيحدث مستقبلا في عمله.	C ₃₅	
	70.60%	19.22%	0.68	3.53	المجموع		
٢	76.83%	23.38%	0.9	3.84	عند حدوث ضغط في العمل فليس بإمكان الموظف التفكير في عدة طرق للخروج منه.	C ₃₆	الأمل
٥	71.33%	22.03%	0.79	3.57	يتعامل الموظف مع مشكلات العمل بشكل طبيعي.	C ₃₇	
١	73.17%	22.27%	0.81	3.66	لا يحقق الموظف اي نجاح في دائرته.	C ₃₈	
٣	67.50%	27.98%	0.94	3.38	يستطيع الموظف تحقيق اهدافه الشخصية التي وضعها التي قد لا تتلائم مع اهداف دائرته.	C ₃₉	
٤	67.33%	28.54%	0.96	3.37	الموظف غير قادر على تحقيق اهدافه بعدة طرق .	C ₄₀	
الأول	71.23%	18.92%	0.67	3.56	المجموع		
٥	75.83%	22.65%	0.86	3.79	ليس لدى الموظف القدره على التعامل مع المشكلات التي تواجهه.	C ₄₁	المرونة
٣	72.83%	21.00%	0.76	3.64	ليس لدى الموظف القدره على تحمل الامور المجهدة في العمل.	C ₄₂	
١	74.00%	21.20%	0.78	3.7	الموظف لا يعتمد على نفسه في العمل.	C ₄₃	
٢	69.50%	26.63%	0.93	3.48	يستطيع الموظف التعامل مع امر واحد فقط في وقت واحد.	C ₄₄	
٤	70.00%	26.45%	0.93	3.5	موظف غير قادر على اجتياز المواقف الصعبة كونه يعتقد ان خبرته ضعيفة.	C ₄₅	
الثالث	72.43%	17.31%	0.63	3.62	المجموع		
	71.76%	17.09%	0.61	3.59	القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الايجابي		

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على الحاسبة الالكترونية

إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون لمتغير القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الايجابي الكلي (٣.٥٩) وأن هذا الوسط يعد أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) وأن الانحراف المعياري الكلي (٠.٦١) وهذا يدل على أن البيانات متجانسة ، وأن معامل الاختلاف الكلي (١٧.٠٩) وأن النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة بلغت (٧١.٧٦%) وهذا يدل على ان اهتمام عينة الدراسة بمتغير القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الايجابي الخاص بالموظفين لم يكن بالمستوى المطلوب خاصة وان هذا المتغير يعد السبب الاساس والدافع الرئيس المحرك لتحسين وتطوير الاداء الامني وخاصة اذا ما علمنا ان نجاح الخدمة الامنية يعتمد مئة

بالمئة على الحالة النفسية الايجابية للافراد العاملين في مديرية الشرطة. كما نلاحظ ان اراء افراد عينة الدراسة تتباين في تبني ابعاد متغير القدرات الرئيسة للسلوك التنظيمي الايجابي، من حيث الاهتمام والتركيز ، وان التباين واضح في الاهتمام بأبعاد متغير القدرات الرئيسة للسلوك التنظيمي الايجابي وكما يعرضه جدول (3) وهذا يدل على ان عينة الدراسة تتباين في اهتمامها بالابعاد وهذا قد يعود إلى قناعتها بتحفيز هذه الابعاد للقدرات والقابليات النفسية للموظفين.

وفيما يلي توضيح لآراء عينة الدراسة المبحوثة عن أبعاد متغير القدرات الرئيسة للسلوك التنظيمي الايجابي:-

١. الكفاءة الذاتية (Y1)

من نتائج جدول (3) يتضح لنا أنَّ الوسط الحسابي الموزون الكلي لبعده الكفاءة الذاتية (٣.٦٤) والانحراف المعياري الكلي (١.٠٠) ومعامل الاختلاف (٠.٢٨) كما بلغت نسبة شدة الإجابة (٦٩.٦٦ %) وقد تبين أنَّ الوسط الحسابي لهذا البعد أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (٣) بل هو من أقل الأبعاد اشتراكاً في اغناء متغير القدرات الرئيسة للسلوك التنظيمي الايجابي وهذا يظهر واضحاً من قيمة الوسط الحسابي الموزون التي كانت أكبر من البعد الثاني في هذا المتغير ، كما تدل النتائج على أن افراد عينة الدراسة لا يدركون أهمية الكفاءة الذاتية في العمل ولا يطبقون الإجراءات الرسمية والاجتماعية في العمل و وعدم تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.

وهذا ما تعكسه نتائج جدول (3) التي يمكن تفسيرها بالآتي:-

أ-بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C26 (3.84) وهو اكبر من الأوساط الحسابية لبقية فقرات هذا البعد كما بلغ الانحراف المعياري (0.87) ومعامل الاختلاف (22.64) وأنَّ نسبة شدة الإجابة (76.83 %) مما يشير إلى ان عينة الدراسة المبحوثة لا يشعرون بالثقة عند تحليل المشكلات لاجاد حلول لها.

ب-بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C27 (3.67) وانحرافها المعياري (0.76) بمعامل اختلاف (20.72) وأنَّ نسبة شدة الإجابة (73.33 %) مما يشير إلى ان عينة الدراسة المبحوثة لا يتمكنون من عرض افكارهم واقتراحاتهم في الاجتماعات دون خوف.

ت-أما الفقرة C28 فقد كان وسطها الحسابي الموزون (3.73) كما بلغ انحرافها المعياري (0.78) وأنَّ معامل الاختلاف (20.87) ونسبة شدة الإجابة (74.50 %) ما يشير إلى ان عينة الدراسة المبحوثة يشعرون بالخوف من المشاركة بالمناقشات الخاصة بتطوير عمل مديرية الشرطة .

ث-كما بلغ الوسط الحسابي الموزون (٣.٤٧) للفقرة C29 وهو أقل من الأوساط الحسابية لبقية فقرات هذا البعد كما بلغ الانحراف المعياري (٠.٩) بمعامل اختلاف (٢٥.٨٩) ونسبة شدة الإجابة (٦٩.٣٣ %) وهذه النتائج تدل إلى ان عينة الدراسة المبحوثة لا يشعرون بالثقة في تقديم المعلومات إلى زملائهم في العمل.

ج-كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C30 (3.49) والانحراف المعياري (0.93) بمعامل اختلاف (26.51) وأنَّ نسبة شدة الإجابة (69.83 %) وهذه النتائج تدل إلى ان عينة الدراسة المبحوثة يجدون انفسهم في هذا الوقت في غير ناجحين في العمل .

٢. التفاؤل (Y2)

يبين جدول (3) أنَّ الوسط الحسابي الموزون الكلي لبعده التفاؤل (٣.٥٣) وهو أكبر من متوسط أداة القياس البالغ (٣) والانحراف المعياري (٠.٦٨) ومعامل الاختلاف (١٩.٢٢) ونسبة شدة الإجابة (٧٠.٦٠ %) مما يدل على أن عينة الدراسة لا يهتمون وغير مدركين بضرورة تطبيق ما مخطط من قبلهم لان أساس نجاح المنظمات تعتمد وبشكل كبير على تنفيذ ما تم تخطيطه بشكل سليم.

وهذا ما تعكسه نتائج جدول (3) التي يمكن توضيحها بالآتي :-

أ- أن الوسط الحسابي الموزون للفقرة C31 بلغ (٣.٧) وهو أكبر من الأوساط الحسابية لبقية فقرات هذا البعد وانحرافها المعياري بلغ (٠.٨٧) كما بلغ معامل الاختلاف (٢٣.٤٠) ونسبة شدة الإجابة (٧٤%) وهذه النتائج تدل إلى ان عينة الدراسة المبحوثة لا يتوقعون الافضل دائما عندما تكون الامور غير مؤكده في العمل.

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C32 (3,59) أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.85) وكان معامل الاختلاف (23.53) بشدة إجابة كانت نسبتها (71.83%) مما يشير إلى ان عينة الدراسة المبحوثة يعتقدون حدوث الاخطاء في العمل امر طبيعي و لا يواجهونه بحكمة.

ت- أما الفقرة C33 فقد بلغ وسطها الحسابي الموزون (٣.٦١) وانحرافها المعياري (٠.٨) بمعامل اختلاف (٢٢.٢٣) وأن نسبة شدة الإجابة (٧٢.١٧%) مما يشير إلى ان عينة الدراسة المبحوثة لا ينظرون دائما إلى الجانب المشرق للأشياء المتعلقة بعملهم .

ث- كما بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C34 فقد بلغ (٣.٣٩) والانحراف المعياري (٠.٩٩) بمعامل اختلاف (٢٩.١٨) ونسبة شدة الإجابة (٦٧.٨٣%) مما يشير إلى ان عينة الدراسة المبحوثة ينظرون إلى دائرتهم على انها شيء غير مهم .
ج- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C135 (3.36) وهو اصغر من الأوساط الحسابية لبقية فقرات هذا البعد وانحرافها المعياري (0.98) بمعامل اختلاف (20.09) وأن نسبة شدة الإجابة (67.17%) مما يدل على أن عينة الدراسة لا يتفاءلون بخصوص ما سيحدث مستقبلا في عملهم.

٣- الامل (Y3)

تشير نتائج جدول (3) أن الوسط الحسابي الموزون الكلي لبعده الامل بلغ (3.56) وبانحراف معياري قدره (0.67) ومعامل اختلاف (18.92) وبشدة إجابته بلغت (71.23%) وقد تبين أن الوسط الحسابي لهذا البعد أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (٣) يتضح من النتائج السابقة، أن عينة الدراسة لا يدركون متابعة أهداف عملهم بشكل فعال وعدم تحليهم بالأمل على اعتباره صفة إيجابية تعبر عن القدرة على المثابرة والسعي المستمر وإعادة توجيه المسارات نحو تحقيق النجاحات.

وهذا ما تعكسه نتائج جدول (3) التي يمكن تفسيرها بالآتي:-

أ- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C36 (3.84) وهو أكبر من الأوساط الحسابية لبقية فقرات هذا البعد وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.9) بمعامل اختلاف (23.38) وقد كانت نسبة شدة الإجابة لهذه الفقرة (76.83%) مما يدل على أن عينة الدراسة ليس بإمكانها التفكير في عدة طرق للخروج من ضغط العمل .

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C37 (3.57) والانحراف المعياري (0.79) ومعامل الاختلاف (22.03) وأن شدة الإجابة بلغت (71.33%) مما يشير إلى ان عينة الدراسة المبحوثة يتعاملون مع مشكلات العمل بشكل طبيعي.

ت- أما الفقرة C38 فقد كان وسطها الحسابي الموزون (3.66) وبلغ انحرافها المعياري (0.81) وأن معامل الاختلاف (22.27) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (73.17%) وهذا يعني بأن عينة الدراسة المبحوثة غير قادرين على تحقيق اي نجاح في دائرتهم.

ث- كما بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C39 (3.38) وانحرافها المعياري (0.94) وبمعامل اختلاف (27.98) كما بلغت نسبة شدة الإجابة (67.50%) وهذا يعني بأن عينة الدراسة المبحوثة يستطيعون في الوقت الحاضر تحقيق اهدافهم الشخصية فقط التي وضعوها التي قد لا تتلائم مع اهداف المنظمة العامة.

ج- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C₄₀ (3.37) وهو أقل من الأوساط الحسابية لبقية فقرات هذا البعد والانحراف المعياري (0.96) وأن معامل الاختلاف بلغ (28.54) وأن نسبة شدة الإجابات بلغت (67.33%) وهذه النتائج تشير إلى أن عينة الدراسة المبحوثة ترى بان ليس لديها القدرة لتحقيق اهدافه بعدة طرق .

٤ - المرونة (٧٤)

تشير نتائج جدول (3) أن الوسط الحسابي الموزون الكلي لبعد المرونة بلغ (3.62) وهو أكبر من متوسط أداة القياس البالغ (٣) والانحراف المعياري بلغ (0.63) وأن معامل الاختلاف (17.31) وأن نسبة شدة الإجابة (72.43%) وتشير هذه النتائج إلى أن أفراد عينة الدراسة المبحوثة ليس لديهم توجه كبير حول المرونة التي يعملون بها، وليس لديهم المقدرة على التحمل وحل المشكلات والنهوض بالواقع من جديد عند حدوث المشكلة، ولا يتحملون الأمور المجهدة في العمل.

وهذا ما تعكسه نتائج جدول (3) التي يمكن تفسيرها بالآتي:-

أ- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C₄₁ (3.79) وهو أكبر من الأوساط الحسابية لبقية فقرات هذا البعد كما بلغ انحرافها المعياري (0.86) بمعامل اختلاف (22.65) وقد كانت نسبة شدة الإجابة لهذه الفقرة (75.83%) وهذا يعني أن عينة الدراسة المبحوثة ترى انهم غير قادرين على التعامل مع المشكلات التي تواجههم بطريقة او بأخرى.

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C₄₂ (3.64) والانحراف المعياري (0.76) ومعامل الاختلاف (٢١.٠٠) وأن نسبة شدة الإجابة بلغت (٧٢.٨٣%) وهذا يعني أن عينة الدراسة المبحوثة ترى انهم غير قادرين على تحمل الامور المجهدة في العمل.

ت- أما الفقرة C₄₃ فقد كان وسطها الحسابي الموزون (3.7) كما بلغ انحرافها المعياري (0.78) وأن معامل الاختلاف (21.20) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (74.00%) وهذا يعني أن الافراد في عينة الدراسة المبحوثة لا يمكنهم الاعتماد على انفسهم في العمل.

ث- كما بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C₄₄ (3.48) وهو أقل من الأوساط الحسابية لبقية فقرات هذا البعد بانحراف معياري (0.93) ومعامل اختلاف بلغ (26.63) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (69.50%) وهذه النتائج تشير إلى أن افراد عينة الدراسة المبحوثة لا يستطيعون التعامل مع عدة امور في وقت واحد في عملهم.

ج- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C₄₅ (3.5) والانحراف المعياري (0.93) وأن معامل الاختلاف بلغ (26.45) وأن نسبة شدة الإجابات بلغت (70.00%) مما يشير إلى ان افراد عينة الدراسة المبحوثة لا يمكنهم اجتياز المواقف الصعبة لانهم اصحاب خبرة ضعيفة في مواجهة مثل تلك المواقف.

ب: تحليل وإختبار علاقات الإرتباط بين متغيرات الدراسة

ينصب هذا المبحث على قياس علاقة الإرتباط بين متغيرات الدراسة التي تضمنتها الفرضية الرئيسية الثانية ، وقد أستخدم الباحث لهذا الغرض معامل الإرتباط البسيط (بيرسن) ومن ثم تم إختبار معنوية معاملات الإرتباط بأستخدام إختبار (t) .

ومن أجل إتخاذ قرار دقيق بشأن ثبوت صحة الفرضية الرئيسية الثانية ومفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي والقدرات الاساية للسلوك التنظيمي الايجابي) لابد للباحث من إختبار الفرضيات الفرعية الخمسة المنبثقة عنها ، وعلى النحو الآتي :

أولاً : إختبار الفرضية الرئيسية الأولى :

-فرضية العدم (H0) لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي و القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الايجابي

-فرضية الوجود (H1) توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي و القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الايجابي

ومن أجل قبول الفرضية الرئيسية الاولى أعلاه من عدم قبولها قام الباحث بأختبار قيمة معامل الإرتباط البسيط بإستخدام إختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين الصمت التنظيمي (X) والقدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الايجابي (Y) حيث يشير الجدول (٤) إلى وجود علاقة إرتباط سالبة ومعنوية بين الصمت التنظيمي (X) والقدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الايجابي (Y) إذ بلغت قيمة معامل الإرتباط البسيط بينهما (**-0.462) وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة العكسية بين بعد الصمت التنظيمي والقدرات الجدولية والبالغة (2.358) عند مستوى معنوية (١%) وبدرجة ثقة بلغت (٩٩%)

والجدول (4) يوضح تلك العلاقة. **الجدول (4)**

نتائج علاقات الإرتباط بين متغير الصمت التنظيمي و متغير القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الايجابي

ابعاد الصمت التنظيمي							المتغير المستقل المتغير المعتمد
قيمة (T) الجدولية	ضعف التجربة (X5)	المخاوف المتعلقة بالعمل (X4)	بعد الخوف من ردود الفعل لسلبه (X3)	ضعف دعم الادارة (X2)	العزلة (X1)	الصمت التنظيمي (X)	
2.358	-0.398**	-0.400**	-0.257**	-0.252**	-0.286**	-0.462**	قدرات الرئيسية للسلوك تنظيمي الايجابي (Y)
	-4.707	-4.741	-2.894	-2.831	-3.238	-5.662	قيمة (T) المحسوبة
درجة الثقة	توجد علاقة إرتباط سالبة ومعنوية ذات دلالة إحصائية عند المستوى ١% ولجميع القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الايجابي						النتيجة (القرار)
%99							

وهذا يدل على رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) أي قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على إنه (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي والقدرات الاساسيه للسلوك التنظيمي الايجابي). عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين الصمت التنظيمي (X) والقدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الايجابي (Y) في وجود العلاقة ارتباط عكسية قوية بين المتغيرين يعكس قلة اهتمام مديرية شرطة كربلاء عينة الدراسة في عوامل تقليل الصمت التنظيمي الذي من شأنها تحسين ورفع المعنويات والحالة النفسية الايجابية ورفع الكفاءة الذاتية والتقاؤل والامل والمرونة لدى الموظفين التي تمثل القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الايجابي .

ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط سالبة ومعنوية بين الصمت التنظيمي والقدرات الاساسيه للسلوك التنظيمي الايجابي وهذا ما يؤدي إلى رفض فرضية العدم (H0) التي تنص على إنه (لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي و القدرات الاساسيه للسلوك التنظيمي الايجابي).

وقبول فرضية الوجود (H1) التي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي والقدرات الاساسيه للسلوك التنظيمي الايجابي) وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية الاولى

ج: قياس علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

يتناول هذا المبحث قياس أثر الصمت التنظيمي على القدرات الاساسيه للسلوك التنظيمي الايجابي الذي تضمنته الفرضية الرئيسية الثانية ، وقد أستخدم الباحث لهذا الغرض تحليل الإنحدار البسيط (Simple Regression Analysis) الذي عن طريقه يتم تحديد تأثير الصمت التنظيمي بالقدرات الاساسيه للسلوك التنظيمي الايجابي.

وأيضاً قام الباحث بأستخدام معامل التفسير (R^2) الذي يستخدم لقياس مقدار مساهمة الصمت التنظيمي لتفسير التغيرات التي تطرأ على متغير القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الايجابي.

ومن أجل إختبار معنوية أنموذج الإنحدار الخطي البسيط أستخدم الباحث أيضاً إختبار (F) إذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية ولا يوجد هذا التأثير إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أصغر من قيمة (F) الجدولية عند المستوى (0.01) وبذلك فمن أجل إتخاذ القرار الدقيق بشأن ثبوت صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على انه (وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي و القدرات الاساسيه للسلوك التنظيمي الايجابي) فقد تم إختبار الفرضيات الفرعية الخمسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية وعلى النحو الاتي :-

اولاً: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية

بناءً على النتائج المتقدمة وللتحقق من معنوية تأثير الصمت التنظيمي (X) بصورة عامة في القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الايجابي (Y) قام الباحث بوضع الفرضية الآتية :-

-فرضية العدم (H0) لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي و القدرات الاساسيه للسلوك التنظيمي الايجابي

-فرضية الوجود (H1) توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي و القدرات الاساسيه للسلوك التنظيمي الايجابي

ومن أجل قبول الفرضية الرئيسة أعلاه من عدم قبولها أستخدم الباحث اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الإنحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (5) الذي تم بناؤه وفق الصيغة الآتية :-

$$Y = 5.792 + (-0.704) * X$$

إذ إن Y تمثل المتغير المعتمد (القدرات الرئيسة للسلوك التنظيمي الايجابي)

وإن X تمثل المتغير المستقل (الصمت التنظيمي)

الجدول (5)

أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الصمت التنظيمي بالقدرات الرئيسة للسلوك التنظيمي الايجابي.

معامل التفسير R ²	قيمة (F)		(X)	CONSTANT	الصمت التنظيمي (X) المتغير المعتمد (Y)
	الجدولية	المحسوبة	B	A	
0.21	6.851	32.063	-0.704	5.792	القدرات الرئيسة للسلوك التنظيمي الايجابي (Y)

n=120

المصدر : إعداد الباحث إتماداً على الحاسبة الالكترونية

ومن خلال الجدول (5) يتضح ما يأتي :

إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الإنحدار الخطي البسيط للصمت التنظيمي (X) والبالغة (32.063) هي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (6.851) عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%).

مما يدل على ثبوت معامل الإنحدار ($\beta = -0.462$) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا ما يدل على إن الصمت التنظيمي يؤثر وبشكل كبير في القدرات الرئيسة للسلوك التنظيمي الايجابي..

وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الإنحدار الخطي البسيط. ومما تقدم يتضح بأن الصمت التنظيمي (X) ذات تأثير كبير في القدرات الرئيسة للسلوك التنظيمي الايجابي (Y) ، وبعد هذا التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية المذكور أي بدرجة ثقة (1%).

١- إن معامل التفسير (R^2) بلغت قيمته (0.21) أي إن الصمت التنظيمي (X) تفسر ما نسبته (21%) من التغيرات الكلية التي تطرأ على القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي (Y) بشكل عام .

أما النسبة المتبقية والبالغة (79 %) التي لم يستطيع معامل التفسير (R^2) تفسيرها فتعود إلى تأثيرات لمتغيرات أخرى غير موجودة في هذا النموذج.

ومما تقدم يتضح للباحث ثبوت صحة الفرضية الرئيسية الثانية (فرضية الوجود) التي تنص على إنه (توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي و القدرات الاساسيه للسلوك التنظيمي الإيجابي).

المبحث الرابع

الإستنتاجات والتوصيات والمقترحات

الإستنتاجات:

- ١- توفر متغير الصمت التنظيمي وإبعاده الفرعية (العزلة ،ضعف دعم الادارة العليا،الخوف من ردود الفعل السلبية ،المخاوف المتعلقة بالعمل وضعف التجربة) بمستوى عالي على مستوى مديرية شرطة محافظة كربلاء المقدسة وهذا مؤشر غير جيد يؤكد وجود نسبة قليلة من السلوك المناقض للصمت وهو الصوت التنظيمي.
- ٢- اتضح ان مستوى القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي كان متوسط نوعا ما ويعود ذلك إلى الممارسات الغير فاعلة في الاستثمار الصحيح للقدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي وضعف قدرات التحمل للمواقف الصعبة والمشاعر السلبية في العمل وضعف التحفيز للعمل بمثابة.
- ٣- حققت أبعاد السلوك التنظيمي الإيجابي أهمية متباينة على مستوى مديرية شرطة محافظة كربلاء المقدسة فجاء بعد الكفاءة الذاتية بالمرتبة الأولى وبعده جاء بعد المرونة يليه بعد الامل وأخيرا بعد والتفاؤل.
- ٤- ان توفر الصمت التنظيمي في المؤسسات يسهم في تدني السلوك التنظيمي الإيجابي أي وجود علاقة ارتباط عكسية قوية بين الصمت التنظيمي والقدرات الرئيسية في السلوك التنظيمي الإيجابي واتضح ان متغير ضعف دعم الادارة العليا أقوى الأبعاد ارتباطا بالقدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي وهذا يتوافق مع الواقع العملي المتمثل في دور الادارة في تشجيع الموظفين وتحفيزهم للمساعدة في طرح الافكار والاراء الجديدة من عدمه الذي ينعكس على أدائهم و سلوكهم الإيجابي.
- ٥- توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين الصمت التنظيمي وإبعاده منفردة من جهة مع القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي من جهة أخرى وهذا يؤكد إمكانية اعتماد مديرية شرطة محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة على القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي والسعي إلى تشجيع الموظفين ورفع معنوياتهم الذي يكون له أثر إيجابي في تقليل الصمت التنظيمي ويحفز روح التعاون ويزيد من فرص التواصل مع الآخرين ونقل المعرفة والالتزام بالعمل

التوصيات:

- ١- يمكن التعامل مع الصمت التنظيمي بطرق وآليات مختلفة ولكن يجب أن نضع ببأذهاننا إن هذه الآليات في عملية التعامل مع الصمت التنظيمي لا تزال مبتدئة وهناك حاجة لعمل نظري قبل الوصول إلى توصيات عامة لاختيار الآليات الأكثر تناسبا للتخلص من الصمت التنظيمي.

- ٢- التفكير الجدي بإدارة الصمت التنظيمي طالما أثبتت الدراسة وجوده من خلال عدة متغيرات متدرجة في أهميتها في العلاقات الارتباطية والتأثيرية وانعكاساتها على القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الايجابي .
- ٣- على مديرية الشرطة في محافظة كربلاء المقدسة العمل بجدية للتخلص أو تقليل الصمت التنظيمي الموجود فيها من خلال الاهتمام بأراء ومقترحات الموظفين العاملين فيها وتشجيعهم على طرحها وفتح قنوات اتصال بين الموظفين والإدارة العليا.
- ٤- على مديرية الشرطة في محافظة كربلاء المقدسة ان تستعد للتعامل مع مصادر الصمت التنظيمي المثبتة في مقياس الدراسة ، والعمل بالطرق المحدده في الدراسة للتخلص من الصمت التنظيمي وذلك انطلاقا من توكيدها حول خطورة ارتفاع الصمت التنظيمي بين الموظفين.
- ٥- فسح المجال من قبل الادارة العليا أمام العاملين لإبداء آرائهم وتشجيعهم في المشاركة في اتخاذ القرار من أجل خلق شعور بالمكانة بالعمل مع التأكيد على اعتماد صيغة الحوار المفتوح والابتعاد عن سياسة الباب المغلق لكون الدراسة توصلت إلى أن ضعف دعم الادارة العليا كان أحد المتغيرات الذي له انعكاساته في تحقيق الصمت التنظيمي.
- ٦- انطلاقا من أن تبادل المعلومات ونشرها وتعزيز التعاون بين أعضاء المنظمة من خلال التشارك بالمعرفة والاراء والمقترحات يعد أساسا لنجاح المنظمات وبقائها ينبغي أن يقدم كل موظف في مديرية شرطة محافظة كربلاء المقدسة تقريرا شهريا يوضح فيه المشكلات والمعوقات التي تواجهه وما هي سبل معالجتها وبذلك يتشجع الموظفين في طرح أفكارهم وإرائهم.
- ٧- ضرورة عمل مديرية شرطة محافظة كربلاء عينة البحث بنموذج (Luthans, Youssef, et al.,2007) لمكونات (قدرات) السلوك التنظيمي الايجابي لأنه يسهم وبشكل كبير في تحقيق النتائج والأداء الكلي والمخرجات ذات العلاقة بالعمل وهذا ما أثبتته العديد من الدراسات الأجنبية والدراسة الحالية من خلال التركيز على الآتي:-
- أ- التركيز على الكفاءة الذاتية للموظفين من خلال شعورهم بالثقة والعمل المتبادل والمشاركة في عملية الإدارة.
- ب- الشعور بالأمل لأنه يسهم الأفراد في المثابرة نحو تحقيق الأهداف المقصودة وعن ضرورة إعادة توجيه مساراتهم لتحقيق الهدف.
- ت- الاهتمام بالتفاؤل وعدم الانهماك في بيئة العمل والتعامل مع الأشياء بطريقة متفائلة والتفكير بطريقة علمية تحقق أهداف المنظمة.
- ث- الاهتمام بالمرونة الداخلية في العمل لأن المنظمات تعاني من التغيير وهذا ما يجعل الموظفين قادرين على تحمل ومواجهة المشكلات والمحن من أجل تحقيق النجاح.

المصادر

المصادر والمراجع العربية :

أ.الكتب

- ١-جرادات، ناصر محمد، المعاني، أحمد اسماعيل، الصالح، أسماء رشاد، (٢٠١١)، (إدارة المعرفة)، مراجعة الدكتور سعاد نائف برونطي، دار إثرار للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- ٢-الفاعوري ، عبير حمود ، الكساسبة محمد مفضي ،(٢٠١٠). "قضايا معاصرة في الإدارة (بناء قدرات حاسمة لنجاح الاعمال)"، دار الحامد للنشر والتوزيع -عمان ط١.

ب. الرسائل والاطاريح الجامعية:

- ١- الدليمي ، مريم سلمان عباس(٢٠١٦) ، "خصائص القيادة النسوية وأثرها في تطوير رأس المال النفسي" : إختبار الدور المعدل لقوة الخبرة دراسة تحليلية من وجهة نظر المرؤوسين في مدارس التعليم الخاصة في عمان. رسالة ماجستير في جامعة الشرق الاوسط.
- ٢- الختاتته ، رامي ، (٢٠٠٩)، " اثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الاردنية" ،رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة الاردن .
- ٣- الشماع ، صفا عبد الجبار مهدي،(٢٠١٦) ، "انعكاس رأس المال النفسي الإيجابي في تطوير السلوك الإبداعي للعاملين بتوسيط دافع الإنجاز " بحث ميداني في عينة من تشكيلات وزارة الاعمار والإسكان. رسالة ماجستير غير منشوره كلية الإدارة والاقتصاد . جامعة بغداد.
- ٤- المجالي ، أمال ياسين،(٢٠٠٧) ، " أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات " دراسة ميدانية تحليلية للمؤسسات العامة الأردنية. اطروحة دكتوراه غير منشورة ،جامعة عمان العربية الاردن.

ج. الدوريات والبحوث :

- ١- جلاب ، احسان دهش و يوسف ، موسى سبتي آل طعين،(٢٠١٤)، " تأثير رأس المال النفسي الايجابي في الأداء الابداعي " دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في جامعتي القادسية والمنتى.مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية - المجلد ١٧ العدد ١٣، ٦-٢٩.
- ٢- صالح، سرمد غانم والحيالي، سندية مروان سلطان ،(٢٠١٢) ، "العلاقة بين نفخ الصفارة والصمت التنظيمي" دراسة تحليليه لآراء عينة من موظفي مجلة كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل ،العدد ١٠٩ ،مجلد ٣٤ ، ٨٥-٩٨ .
- ٣- العابدي، علي رزاق جباد، والعبادي، هاشم فوزي دباس، (٢٠١٢) ،"منظور سلوكي لدراسة روحية مكان العمل" دراسة تطبيقية في عينة من كليات جامعة الكوفة" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد: ١٩، العدد:٧١،١٤٧-١٦٥.
- ٤- عبود ، زينب عبد الرزاق و حسين ظفر ناصر ،(٢٠١٦) ، "اسباب الصمت التنظيمي واثرها في اداء العاملين" ،مجلة جامعة بابل العلوم الصرفه والتطبيقه ،العدد ١،المجلد ٢٤ ،٢٣٣-٢٥٩.
- ٥- العنزي، سعد علي حمود و أبراهيم، أبراهيم خليل، (٢٠١٣)، "رأس المال النفسي الإيجابي منظور فكري في المكونات والمرتكزات الجوهرية للبناء والتطوير"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (١٨)، العدد (٦٥)، ١-٣١.
- ٦- الفاعوري، عبير (٢٠٠٤)، "أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية " دراسة حالة ،مؤته للبحوث والدراسات ،مجلد ١٩ ،العدد ٢، ١٥٢-١٨٢.
- ٧- الفتلاوي ميثاق هاتف ،(٢٠١٦) ، "العلاقة بين راس المال النفسي والصمت التنظيمي" بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في مستشفى الحسين العام في كربلاء المقدسة.
- ٨- الوهبي، عبدالله محمد ، (٢٠١٤) ، "اثر المناخ السائد في الدوائر الحكوميه بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي " ،المجلة الاردنية في إدارة الاعمال ،المجلد ١٠،العدد ٣،٣٦٥-٣٨٩ .

المراجع والمصادر الاجنبية

A. Books:

- 1- Lubkin, Ilene Morof, and Pamala D. Larsen.(2013) "Chronic illness: Impact and interventions". Jones & Bartlett Learning ,9th ed .
- 2- Luthans, Fred, and Jonathan P. Doh. (2012) "International management: Culture, strategy, and behavior". New York, NY: McGraw-Hill Irwin.
- 3- Luthans, Fred. (2011)."Organizational Behavior: An evidence based approach", 13th ed." McGrawHill Irwin. Fq 141.

B. Periodicals and research :

- 1- Akbarian ,Akram, Ansari Mohammad Esmail and Keshtiaray Narges,(2015), "Organizational Silence: Why And How Can Overcome" , Saussurea, Vol. 3(1):PP. 39-44.
- 2- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F, (2010), " Impact of positive psychological capital on employee well-being over time" , Journal of occupational health psychology, 15(1), 17-28.
- 3- Avey, James B., Fred Luthans, and Ketan H. Mhatre, (2008), "A call for longitudinal research in positive organizational behavior", Journal of Organizational Behavior 29.5: 705-711.
- 4- 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 4.2: 438-448.
- 5- Bakker, Arnold B., and Wilmar B. Schaufeli, (2008), "Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations." Journal of Organizational Behavior 29.2: 147-154.
- 6- Bastug, G., Pala, A., Yilmaz, T., Duyan, M., & Gunel, I, (2016), "Organizational Silence in Sports Employees" , Journal of Education and Learning, 5(4), 126-132.
- 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.
- 8- Chen, Don JQ, and Vivien KG Lim, (2012), "Strength in adversity: The influence of psychological capital on job search.", Journal of Organizational Behavior 33.6: 811-839.
- 9- Cinar Orhan , Karcioglu. faith and Aliogullari. Zisan ,Duygu, (2013), "The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior : a survey study in the province of Erzurum" , social and behavioral sciences , (99),314-321 .
- 10- Civelek, Mustafa Emre, Mehmet Saim Asci, and Murat Çemberci, (2015), "Identifying silence climate in organizations in the framework of contemporary management approaches." , International Journal of Research in Business and Social Science 4.4: 36-44.
- 11- Donaldson, Stewart I., and Ia Ko, (2010) , "Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base.", The Journal of Positive Psychology 5.3: 177-191.
- 12- Fapohunda, Tinuke M ,(2016), "organizational silence: predictor and concequence among university academic staff" , International Journal for Research in Social Science and Humanities Research, VOL 2 ISSUE 1,pp83-103.
- 13- Fine, Michael, and Rochelle Spencer, (2009), "Social isolation: Development of an assessment tool for HACC services.", Centre for Research on Social Inclusion Macquarie University.

- 14- French, S. L., and Holden, T. Q, (2012), " Positive organizational behavior: A buffer for bad news" , Business Communication Quarterly, 75(2), 208-220.
- 15- 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.
- 16- Harms, P. D., Vanhove, A., and Luthans, F, (2017), " Positive Projections and Health: An Initial Validation of the Implicit Psychological Capital Health Measure" , Applied Psychology, 66(1), 78-102.
- 17- Harbalioglu Melda and Gultekin Buket ince, (2014), " The Relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior", A Case Study at Kilis 7 Aralik University. Vol.3,Issue2,153-164.
- 18- Henriksen, Kerm, and Elizabeth Dayton, (2006), "Organizational silence and hidden threats to patient safety.", Health services research 41.4p2: 1539-1554.
- 19- Huang, L., and Luthans, F, (2015). " Toward better understanding of the learning goal orientation-creativity relationship: The role of positive psychological capital" ,Applied Psychology, 64(2), 444-472.
- 20- Karaca, Hasan, (2013), "An exploratory study on the impact of organizational silence in hierarchical organizations: Turkish national police case." ,European Scientific Journal, ESJ 9.23,38-50.
- 21- Khurram Wafa , Kamariah Bte Ismail, Syed Khurram Ali Jafri and Khairiah Soehod,(2013), " An Assessment of Positive Organizational Behavior in Service Sector of Pakistan: Role of rganization Based Self-Esteem and Global Self-Esteem " ,Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology 6(15): 2872-2880.
- 22- Kılınç Erhan and Ulusoy Hatice ,(2014), "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.
- 23- Koyluoglua,A. Selçuk , Bedukb Aykut , Dumanc Levent and Buyukbayraktar H. Huseyin, (2015), "Analyzing the Relation Between Teachers' Organizational Silence Perception and Whistle Blowing Perception" , Procedia – Social and Behavioral Sciences 207 . 536 – 545.
- 24- LIU, Dan; WU, Jun; MA, Jiu-cheng, (2009) , "Organizational silence: A survey on employees working in a telecommunication company" , In: Computers & Industrial Engineering, 2009. CIE 2009. International Conference on. leee,. p. 1647-1651
- 25- Luthans, F., Youssef, C. M., and Rawski, S. L, (2011), "A tale of two paradigms: The impact of psychological capital and reinforcing feedback on problem solving and innovation" , Journal of Organizational Behavior Management, 31(4), 333-350.
- 26- Luthans, Fred, and Carolyn M. Youssef,(2007), "Emerging positive organizational behavior." , Journal of management 33.3: 321-349.
- 27- Luthans, Fred, et al, (2008), "More evidence on the value of Chinese workers' psychological capital: A potentially unlimited competitive resource." ,The International Journal of Human Resource Management 19.5: 818-827.
- 28- Luthans, Fred, (2002) ,"The need for and meaning of positive organizational behavior." , Journal of organizational behavior 23.6: 695-706.
- 29- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. Human resource development quarterly, 21(1), 41-67.

- 30- Memari, H., Valikhani, M., Aghababae, Z., and Mehdi, M, (2013), " The effect of positive organizational behavior of the staff on organizational performance, based on the Luthans model in public organizations of Behbahan" , Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 4(9), 568-583.
- 31- Milliken,FJ and Morrison,EW,Hewlin PF, (2003), "An exploratory study of Employee silence : issues that employees Joint communicate upward and why" , Journal of Management studies ,40 (6) : 1453-1476.
- 32- Moghaddampour, J., et al, (2013), "Illuminating employees' organizational silence." ,Management Science Letters 3.8: 2213-2222.
- 33- Morrison,EW and Milliken FJ,(2000), "Organizational silence : A Barrier to change And Development in Apluralistic" , The Academy of Management Review , 25 (4) :706- 725 .
- 34- Nafei ,Wageeh A,m (2016), "Organizational Silence: Its Destroying Role of Organizational Citizenship Behavior" , International Business Research; Vol. 9, No. 5.57-75.
- 35- Nikmaram, Sahar, et al, (2012), "Study on relationship between organizational silence and commitment in Iran." , World Applied Sciences Journal 17.10: 1271-1277.
- 36- Norman, S. M., Avey, J. B., Nimnicht, J. L., and Pigeon, N. G, (2010), " The interactive effects of psychological capital and organizational identity on employee citizenship and deviance behaviors" , Journal of Leadership & Organizational Studies. 17(4) 380-391.
- 37- Pinder, Craig C., and Karen P. Harlos, (2001), "Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice." , Research in personnel and human resources management. Emerald Group Publishing Limited,. 331-369.
- 38- Premeaux, Sonya Fontenot, and Arthur G. Bedeian, (2003), "Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace." , Journal of management Studies 40.6: 1537-1562.
- 39- Rego, Armenio, et al, (2012), "Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity." , Journal of Business Research 65.3: 429-437.
- 40- Shojaie, Samereh , Matin, Hasan Zaree and Barani, Ghasem, (2011), "Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it", Procedia – Social and Behavioral Sciences 30 (2011) 1731 – 1735.
- 41- Tulubas T, Celep C, (2012), " Effect of perceived pro-cedural justice on faculty members' silence: The mediating role of trust in supervisor, Elsevier" , Pro-cedia – social and Behavioral Sciences 47, 1221 – 1231.
- 42- Ulker, Funda, and Pelin Kanten, (2009), "A Study on the relationship between silence and organizational commitment in organizations" , Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 1.2: 111-126.."
- 43- Vakola ,M and Bouradas ,D, (2005), "Antecedents and consequences of Organizational silence : Anempirical investing ralations" , Emerald Group Publishing Limited, Vol. 27 No. 5, p441-458
- 44- Weber, Paula S., and James E. Weber, (2001), "Changes in employee perceptions during organizational change." , Leadership & Organization Development Journal22.6: 291-300.
- 45- Yildiz, Ebru, (2013), "Enigma of Silence in Organizations: What Happens To Whom and Why" , Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 6.2 ,p 30-44.

C. University theses and dissertations:

1. Cole, Kenneth, Anne Daly, and Anita Mak, (2007) "Good for the soul: The relationship between work, wellbeing and psychological capital." , This thesis is presented as part of the requirements for the Ph.D. in Economics at the University of Canberra.
2. Malone, LaToya D,(2010), "Individual differences and stress reactions as predictors of performance in pilot trainees" , Diss. A THESIS submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree MASTER OF SCIENCE Department of Psychology College of Arts and Sciences Kansas State University.
3. Mathe, Kimberly, (2011), "Individual, Unit, and Organizational–Level Examination of Perceived External Prestige" , Psychological Capital, and Psychological Empowerment in Quick Service Restaurants. Submitted to the Faculty of the Graduate College of the Oklahoma State University in partial fulfillment of the requirements for the Degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY Diss. Oklahoma State University.
4. Millard, Michele L, (2011), "Psychological Net worth: finding the balance between psychological capital and psychological debt" , A DISSERTATION Presented to the Faculty of The Graduate College at the University of Nebraska In Partial Fulfillment of Requirements For the Degree of Doctor of Philosophy.
5. Poon, Randy, (2013), "The Impact of Securely Attached and Integrated Leadership on Follower Mental Health and Psychological Capital" , Diss Submitted to Regent University School of Business & Leadership In partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Organizational Leadership.
6. Slade, Michael Ross, (2008), " The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory " , A Dissertation Submitted to The Faculty of The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education.

الملحق (1)

قائمة المحكمين

مكان العمل	الاسم الثلاثي	اللقب العلمي	ت
جامعة كربلاء - إدارة واقتصاد	عبد الحسين حسن حبيب الطائي	أ.د.	١
جامعة كربلاء - إدارة واقتصاد	علاء فرحان طالب	أ.د.	٢
جامعة كربلاء - إدارة واقتصاد	ميثم ربيع هادي	أ.د.	٣
جامعة المثنى - إدارة واقتصاد	عامر علي العطوي	أ.م.د.	٤
جامعة القادسية - إدارة واقتصاد	حسين علي عبد الرسول	أ.م.د.	٥
جامعة كربلاء - إدارة واقتصاد	بلال نوري سعيد	أ.م.د.	٦
جامعة كربلاء - إدارة واقتصاد	ميثاق هاتف الفتلاوي	أ.م.د.	٧
جامعة كربلاء - إدارة واقتصاد	محمود فهد عبد علي الدليمي	أ.م.د.	٨

جامعة كربلاء - الإدارة واقتصاد	حسين حريجة الحسنوي	أ.م.د.	٩
جامعة كربلاء - الإدارة واقتصاد	سعدى احمد حميد الموسوي	أ.م.د.	١٠
جامعة كربلاء - الإدارة واقتصاد	اميمة حميد العادلي	د.م.	١١
جامعة كربلاء - الإدارة واقتصاد	علي احمد فارس	د.م.	١٢
جامعة كربلاء - الإدارة واقتصاد	زينب مكي محمود	د.م.	١٣
جامعة كربلاء - الإدارة واقتصاد	يزن سالم محمد	د.م.	١٤
جامعة كربلاء - الإدارة واقتصاد	امير غانم العوادي	د.م.	١٥

جامعة كربلاء

الملحق (٢)

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال/ الدراسات العليا

استبانة

السادة المستجيبون المحترمون...

تحية واحترام:

نضع بين أيديكم الاستبانة التي أعدت لقياس متغيرات رسالتنا الموسومة (أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسة للسلوك التنظيمي الايجابي)، وهي جزء من متطلبات شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، وبما أنكم المعنيون بالأمر ولكونكم الأقدر من غيركم نرجو منكم الإجابة على فقراتها بكل دقة وموضوعية.

وأرجو التفضل بقراءة الملاحظات الآتية:

١- إن إجاباتكم سوف لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فلا داعي لذكر الاسم رجاءً.

٢- رأيك الموضوعي الدقيق هو المطلوب، إذ ليس هناك إجابات صحيحة أو خاطئة.

(٣/٥) - ستجد أمام كل فقرة (٥) بدائل تتراوح بين (لا اتفق بشدة، لا اتفق، اتفق إلى حد ما، اتفق، اتفق بشدة)، نرجو منك وضع علامة (تحت واحدة منها التي تعبر عن وجهة نظرك.

٤- الباحث على استعداد تام للإجابة على الاستفسارات حول عبارات الاستبانة. مع العلم أن المتغيرات الرئيسة معرّفة في استمارة الاستبانة وضمن كل حقل من حقولها.

مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا متمنين لكم دوام التوفيق والتألق والنجاح

مجلة الادارة والاقتصاد - المجلد السادس - العدد الحادي والعشرون

الأستاذ الدكتور

فيصل علوان الطائي

المشرف

الباحث

عبد الله علي صكر

طالب ماجستير إدارة أعمال

المعلومات الشخصية:

(١) الجنس: ذكر

أنثى

(العمر: ٣٠ سنة فأقل 2

٣٩-٣١

٤٩-٤٠

٥٩-٥٠

٦٠ فأكثر

(المؤهل العلمي: ابتدائية 3

متوسطة

اعدادية

دبلوم

بكلوريوس

ماجستير

دكتوراه

(٤) الخبرة الوظيفية: ٥ سنوات فأقل

٩-٦

١٤-١٠

١٩-١٥

٢٠ فأكثر

ملاحظته: اشر او احط ازاء الخيار الذي يلائمك في ادناه:

أولاً: الصمت التنظيمي: (هو ميل الافراد في المنظمات إلى تجنب تقديم المعلومات والاقتراحات او الاخبار عن أي مشكلات تخوفا من اية ردود سلبية او أي نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك).

العزلة: (ابعاد الفرد نفسياً وجسدياً او كلاهما عن شبكة العلاقات اللازمة في العمل مع الأشخاص العاملين وعدم الاهتمام بها).

ت	الفقرات	الاستجابة				
		أتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
١	يشعر الموظف بعدم الاهتمام بسعة دائرته في الوسط الذي يعيش فيه.					
٢	يشعر الموظف بالرغبة بالعمل لوحده بدون زملائه.					
٣	يشعر الموظف ان المستقبل سوف يكون كئيب ومحبط لمعنوياته في دائرته.					
٤	يشعر الموظف بانه غير قادر على تقديم أي شيء مفيد في عمله لعدم مساعدة زملائه له .					
٥	يشعر الموظف بخوف مستمر من فقدان السمعة والثقة.					

٢- ضعف دعم الإدارة العليا: (هو ايمان الإدارة بمواهب العاملين لديها من خلال الاهتمام بهم والنظر إلى المعلومات التي يتم تقديمها من قبلهم واعتبارها حيوية ومهمة للمنظمة).

ت	الفقرات	الاستجابة				
		أتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
١	تعتقد ادارة مديرية الشرطة ان دورها مقتصر على تنفيذ التعليمات .					
٢	ادارة مديرية الشرطة غير مهتمة في تشجيع العاملين على التعبير عن ارائهم ومقترحاتهم بشأن جوانب عملهم.					
٣	ادارة مديرية الشرطة غير جادة في مناقشة اراء ومقترحات منسوبيها.					
٤	ادارة مديرية الشرطة لا تعبر عن شكرها للعاملين عند تقديمهم مقترحات واره مفيده في العمل .					
٥	لا يشعر الموظف بالراحة عند مشاركة ادارة المنظمة في حل مشاكله.					

٣- الخوف من ردود الفعل السلبية: (اعتقاد الافراد بان التحدث عن مشاكل العمل قد تتسبب في مشاكل تنعكس على واقعهم في المنظمة كحرمانهم من بعض الحقوق والامتيازات).

ت	الفقرات	الاستجابة				
		أتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
١	يشعر الموظف بالخوف من ابلاغ مديره المباشر عن المشاكل في مديرية الشرطة.					
٢	الموظف لا يميل إلى التحدث عن ظروف العمل السلبية لخوفه من التعرض للمساءلة.					
٣	يفضل الموظف ان يبقى صامت لتجنب الخلافات والصراعات مع الرؤساء.					
٤	يفضل الموظف ان يبقى صامتا خوفا من ان يخسر علاقاته مع الاخرين.					
٥	الحديث عن المشاكل يكون ضار لمصالح الاخرين.					

٤- مخاوف متعلقة بالعمل: (هو ان الأشخاص داخل المنظمة يخافون من ذكر المشاكل وفي حال ذكرها يعتقدون بانه لن يغير الوضع الحالي او عدم ادلاء الاشخاص بأفكارهم لكي لا ينظر اليهم الاخرون بانهم مثيري المشاكل).

مجلة الادارة والاقتصاد - المجلد السادس - العدد الحادي والعشرون

ت	الفقرات	الاستجابة			
		أتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق بشدة
١	الخوف من فقدان الوظيفة يمنع الموظف من الكلام .				
٢	الخوف من تغيير موقع العمل يجعل الموظف يسكت عما يراه .				
٣	يعتقد الموظف ان اي زميل يخبر عن المشاكل سوف يعامل بسوء وينظر له كمثير للمشاكل .				
٤	يجعني صامتاً. الخوف من عدم الترقية				
٥	يتخوف الموظف من انتقام مديره وزملائه منه في حال تكلمه بصراحه.				
٦	في حالة تكلم الموظف بصراحه سوف تزداد اعباء عمله .				

٥- نقص الخبرة (ضعف التجربة): (وهو شعور الأفراد بانهم في وضع لا يسمح لهم بتقديم معلومات حول العمل او قد ترفض هذه المعلومات التي من الممكن تقديمها وان هذه المشاكل ليست من اختصاصهم) .

ت	الفقرات	الاستجابة			
		أتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق بشدة
١	يقلق الموظف من عدم امتلاكه الخبرة الكافية للتحدث عن المشكلة.				
٢	ان مشاكل وقضايا العمل ليس من اختصاص الموظف وهي من اختصاص المدير .				
٣	يعتقد الموظف ان افكاره ورائه غير مهمة لانه في موقع وظيفي منخفض.				
٤	قلة الخبرة تمنع الموظف من المشاركة بارائه داخل مديرية الشرطة.				

ثانياً: القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الايجابي : هي (الكفاءة الذاتية ،التفاوض ، الامل ،المرونة) .

١- الكفاءة الذاتية : (وهي الثقة المتواجدة لدى الافراد في مجال تقديمه للجهود الضرورية للنجاح في العمل) .

ت	الفقرات	الاستجابة			
		أتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق بشدة
١	عند تحليل المشاكل لاجاد حلول لها لا يشعر الموظف بالثقة.				
٢	خوف الموظف من عرض افكاره واقتراحاته في الاجتماعات.				
٣	عدم شعور الموظف بالثقة في مشاركته بالمناقشات الخاصة بتطوير عمل مديرية الشرطة.				
٤	الموظف لا يقدم المعلومات إلى زملائه في العمل لعدم شعوره بالثقة.				
٥	يجد الموظف نفسه في العمل غير ناجح.				

٢-التفاوض: (ويمثل العزو الإيجابي أي التفاوض في تحقيق النجاح الحالي والمستقبلي).

مجلة الإدارة والاقتصاد - المجلد السادس - العدد الحادي والعشرون

ت	الفقرات	الاستجابة				
		أُتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
١	عندما تكون الامور غير مؤكدة في العمل لا يتوقع الموظف الأفضل.					
٢	حدوث الإخفاء في العمل امر طبيعي و الموظف لا يواجهها بحكمه.					
٣	الموظف لا ينظر دائما إلى الجانب المشرق للأشياء المتعلقة بعمله.					
٤	ينظر الموظف إلى دائرته على انها شيء غير مهم.					
٥	الموظف لا يتفاعل بخصوص ما سيحدث مستقبلا في عمله.					

٣- الأمل : (المقدره على المثابرة والسعي المستمر وإعادة توجيه المسارات نحو تحقيق النجاحات).

ت	الفقرات	الاستجابة				
		أُتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
١	عند حدوث ضغط في العمل فليس بإمكان الموظف التفكير في عدة طرق للخروج منه.					
٢	يتعامل الموظف مع مشكلات العمل بشكل طبيعي.					
٣	لا يحقق الموظف اي نجاح في دائرته.					
٤	يستطيع الموظف تحقيق اهدافه الشخصية التي وضعها التي قد لا تتلائم مع اهداف دائرته.					
٥	الموظف غير قادر على تحقيق اهدافه بعدة طرق .					

٤- المرونة : (هي المقدره على التحمل وحل المشاكل والنهوض بالواقع من جديد عند حدوث المشكلة).

ت	الفقرات	الاستجابة				
		أُتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
١	ليس لدى الموظف القدره على التعامل مع المشكلات التي تواجهه.					
٢	ليس لدى الموظف القدرة على تحمل الامور المجهدة في العمل.					
٣	الموظف لا يعتمد على نفسه في العمل.					
٤	يستطيع الموظف التعامل مع امر واحد فقط في وقت واحد.					
٥	الموظف غير قادر على اجتياز المواقف الصعبة كونه يعتقد ان خبرته ضعيفة.					