

**تأثير سلوكيات العقول الخجولة في الصمت التنظيمي
دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في رئاسة
جامعة الكوفة**

**المدرس الدكتور
عامر عبد كريم الذبحاوي
الكلية التقنية الإدارية - كوفة
جامعة الفرات الأوسط التقنية**

**الاستاذ المساعد الدكتور
حيدر جاسم الجبوري
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة**

**الباحث
صلاح فليح مهدي
ديوان جامعة الكوفة**



تأثير سلوكيات العقول الخجولة في الصمت التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في رئاسة جامعة الكوفة

الباحث
صلاح فليح مهدي
ديوان جامعة الكوفة

المدرس الدكتور
عامر عبد كريم الذباوي
الكلية التقنية الإدارية/كوفة
جامعة الفرات الأوسط التقنية
ak.amer@atu.edu.iq

الاستاذ المساعد الدكتور
حيدر جاسم الجبوري
كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة الكوفة
Haiderg.abed@uokufa.edu.iq

البحث استخدم الباحثون المنهج الوصفي والاستبانة كأداة رئيسة للحصول على البيانات بعد التحقق من الصدق والثبات البنائي، إذ تكونت عينة البحث من (٣٢) من الموظفين العاملين في رئاسة جامعة الكوفة والتي اختيرت بطريقة عشوائية، كما استخدم البرنامج الإحصائي (SPSS) لمعالجة البيانات وبعد التحليل الإحصائي توصلت نتائج البحث الى أن أسلوب التقييم المتبع وعدم الحرية في طرح الأفكار والتدخل في مهام العمل أدى الى حجب الأفكار والآراء والمقترحات التي من شأنها ان تطور أساليب العمل المتبع. وانطلاقاً من هذه النتائج ختم البحث بتقديم جملة من التوصيات كان من اهمها العمل على تشجيع وتمكين الأفراد العاملين من المهام المناطة بهم ومنحهم حرية اوسع للمساهمة في حل المشاكل ويتم ذلك

المستخلص

يهدف البحث إلى التعرف على مستوى تواجد العقول الخجولة التي تعد أحد العوامل المعيقة في تفاعل الفرد مع زملاء العمل، وكذلك التفاعل الاجتماعي الديناميكي التي قد تمنع من التفكير والروح الإبداعية لدى الأفراد العاملين، وكذلك مستويات الصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي من خلال "دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في ديوان جامعة الكوفة"، وكذلك التعرف على دلائل الفروق والاختلافات في تصورات الموظفين عن العلاقة بين العقول الخجولة ومستويات الصمت التنظيمي تبعاً لاختلاف الأبعاد الفرعية لهذين المتغيرين والتي هي: الفضول الفكري، الحساسية الجمالية، الخلق الإبداعي وكذلك الصمت الإذعاني والدفاعي والصمت الاجتماعي الايجابي. ولتحقيق أهداف

تأثير سلوكيات العقول الخجولة في الصمت التنظيمي

نفسه، وهذا يتوقف على خوف الموظف من عواقب إبداء رأيه أو إعطاء فكرة معينة حول العمل، وأخيرا يمثل الصمت سلوك لصالح المنظمة وبعبارة أخرى ، يتم إخفاء أفكار الأعمال من أجل منع الإضرار بالمنظمة والموظفين الآخرين.

لذا قسم البحث الى أربعة مباحث تناول الأول منها منهجية البحث، فيما اقتصر المبحث الثاني على الجانب النظري للبحث، في حين جاء المبحث الثالث لبيان الجانب العملي واختتم البحث بالمبحث الرابع الذي اختص بالاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول

المنهجية العلمية للبحث

أولاً: مشكلة البحث

أكدت العديد من الدراسات إن العقول الخجولة عرضة للأخطاء أثناء تأدية مهام العمل المطلوبة، لأنهم يعتقدون بأنه يتم تقييمهم دائماً من قبل الآخرين، وتبدو بيئة العمل لديهم بيئة مرهقة مما يتطلب تقييم كفاءات هؤلاء الأفراد بشكل مبكر لغرض إيجاد عوامل الدعم والحلول لوضعهم وسلوكياتهم، وهذه العوامل قد تؤدي إلى تفاقم مشاعرهم الخجولة من الخوف الاجتماعي ، الوعي الذاتي، والخوف من تقييمات الآخرين أو الأحكام أو القوانين القائمة على تفاعلاتهم في بيئة العمل (Brimo,2016:3). ويشعر الأفراد الخجولون بالخوف والقلق عندما يواجهون

من خلال توجيههم وتوضيح ذلك لهم بشكل تحريري او شفوي.

الكلمات المفتاحية: العقول الخجولة، الصمت التنظيمي، جامعة الكوفة.

المقدمة

يميل الأفراد الخجولون في المنظمة أو بيئة العمل إلى إظهار مهارات وخبرات أقل عمقا مقارنة بأقرانهم غير المتخفين، مثل التحدث بشكل أقل والشرع في عدد أقل من التفاعلات مع الأقران أو زملاء العمل، وأن السلوكيات الخجولة لدى الأفراد سيكونون على نفس القدر معرضين لخطر الصعوبات التنظيمية والاجتماعية المستقبلية كأفراد عدوانيين ، مما يوحي بأن رؤساء العمل ينظرون إلى الخجل كمشكلة سلوكية خطيرة في بيئة العمل قد تؤدي إلى عدم تأدية مهام العمل بالشكل الصحيح أو عدم بذل أقصى الجهود في الالتزام بأوامر ومتطلبات العمل، وبذلك يعمل قادة المنظمة أو الإدارة العليا في المنظمة على وضع استراتيجيات لمواجهة الخطر السلبي للأفراد الخجولين على بيئة العمل على سبيل المثال ، العقاب، المراقبة والتقييم المستمر لأدائهم وغيرها من الأساليب الأخرى لمواجهة الانعكاسات السلبية للسلوك الخجول عند العاملين (Bosacki et al.,2011:274). وكذلك الصمت التنظيمي الذي سلوك صامت يتخذه الفرد من أجل حماية

تأثير سلوكيات العقول الخجولة في الصمت التنظيمي

١. تتناول البحث موضوعاً حساساً وذو أهمية كبيرة على مستوى المنظمات بشكل عام ومؤسسات التعليم بشكل خاص وهو العلاقة بين العقول الخجولة والصمت التنظيمي الذي يعد من السلوكيات التي يتصف بها العديد من العاملين والتي تختلف مستوياتها من بيئة إلى أخرى حسب الظروف التنظيمية المختلفة.

٢. إثارة اهتمام الإدارة العليا في رئاسة جامعة الكوفة لتأثير ظاهرة العقول الخجولة ووضع الحلول لمعالجة حالات الخجل التي يتسم بها عدد من العاملين والعمل على تشجيع وتقديم الدعم الكامل والمحفزات المناسبة لإيجاد بيئة عمل متفائلة وداعمة لإنهاء حالات الصمت التنظيمي المتعمد.

٣. الإسهام العلمي المتواضع في اغناء المكتبات العراقية بنتائج علمية خاصة بمتغيرات البحث كونها من المتغيرات الحديثة في الحقل الأكاديمي العلمي لاختصاص إدارة الأعمال.

ثالثاً: أهداف البحث

يمثل البحث الحالي محاولة نظرية وميدانية للإحاطة بالمسببات الأساسية لمشكلة البحث والسعي لإيجاد الحلول المناسبة لتساؤلات البحث وهي تسعى لتحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على مستوى تواجد سلوكيات العقول الخجولة في المنظمة المبحوثة؟
٢. التعرف على مستوى وجود الصمت التنظيمي في المنظمة المبحوثة؟

أشخاصاً جدداً في بيئة عملهم ويميلون إلى الإحراج والوعي الذاتي عندما يرون أنفسهم على أنهم يُقيمون من قبل الآخرين، والخجل معتدل إلى درجة عالية من الاستقرار طوال فترة الحياة ، لا سيما بين الأفراد الذين يعتبرون خجولين للغاية، وتشير نتائج عدد متزايد من الدراسات إلى أن الخجل يرتبط بمجموعة من الصعوبات الاجتماعية والعاطفية والصعوبات من مرحلة الطفولة المبكرة حتى نهاية فترة المراهقة بما في ذلك الصعوبات مع العلاقات بين الأقران (Bosacki et al.,2011:273). وبالتالي إن مثل هذه الحالات تجعل من وجود بيئة صامتة أو ما يسمى بالصمت التنظيمي حيث إن الأفراد يعمدون وبشكل علني إلى عدم إبداء آرائهم ومقترحاتهم لمعالجة الحالات السلبية أو المشكلات التي تعترض بيئة العمل التنظيمي. أما تساؤلات البحث هي:

١. ما مستوى تواجد سلوكيات العقول الخجولة في المنظمة المبحوثة؟
٢. ما مستوى وجود الصمت التنظيمي في المنظمة المبحوثة؟
٣. ما هو نوع علاقة الارتباط بين العقول الخجولة والصمت التنظيمي
٤. ما مستوى واتجاه علاقة التأثير بين العقول الخجولة والصمت التنظيمي.

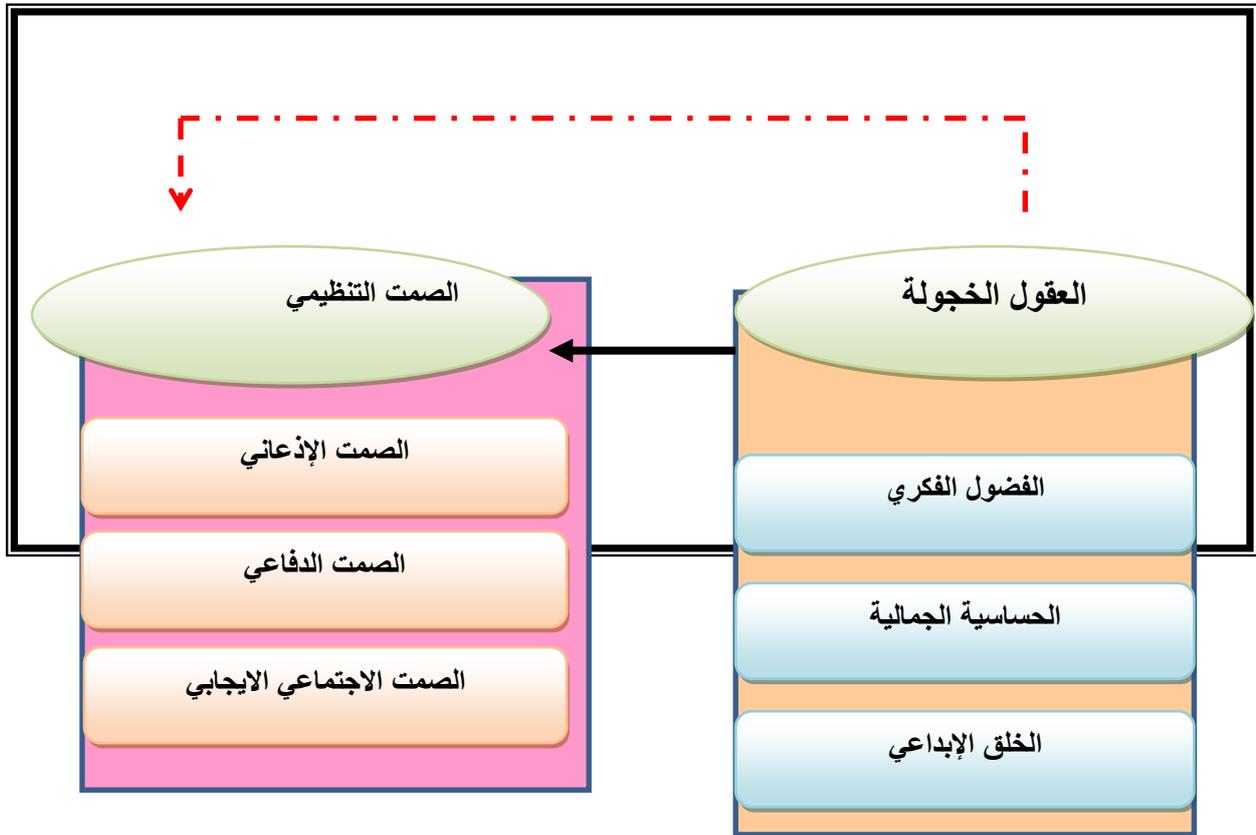
ثانياً: أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث بالنقاط التالية:

تأثير سلوكيات العقول الخجولة في الصمت التنظيمي

لغرض استكمال متطلبات البحث في الإطار العلمي وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه واختبار طبيعية العلاقة القائمة بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية يتطلب وضع مخطط افتراضي يوضح حدود وطبيعة تلك المتغيرات والعلاقة بينهما من الشكل (١) أدناه يوضح المخطط الفرضي للبحث.

٣. التعرف على نوع علاقة الارتباط بين العقول الخجولة والصمت التنظيمي
٤. التعرف على مستوى واتجاه علاقة التأثير بين العقول الخجولة والصمت التنظيمي.
رابعاً: المخطط الفرضي للبحث



شكل (١) المخطط الفرضي للبحث

تأثير سلوكيات العقول الخجولة في الصمت التنظيمي

خامساً: فرضيات البحث

استناداً للمخطط الفرضي للبحث ومشكلته وأهدافه التي يسعى إلى تحقيقها تم صياغة فرضيتين رئيسيتين تفرعت ثلاث فرضيات فرعية لكلاً منهما تعد بمثابة تخمينات أولوية سيتم اختبارها في المبحث الثالث الذي يمثل الجانب العملي للبحث، وهذه الفرضيات هي:

١. الفرضية الرئيسة الأولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين العقول الخجولة والصمت التنظيمي وتفرع منها ثلاث فرضيات فرعية وكالاتي.

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين الفضول الفكري والصمت التنظيمي.
ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين الحساسية الجمالية والصمت التنظيمي.

ج- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين الخلق الابداعي والصمت التنظيمي.
٢. الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية للعقول الخجولة في الصمت التنظيمي وتفرع منها ثلاث فرضيات فرعية وكالاتي.

أ- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية للفضول الفكري في الصمت التنظيمي.
ب- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية للحساسية الجمالية في الصمت التنظيمي.

ج- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية للخلق الابداعي في الصمت التنظيمي.

سادساً: أساليب جمع البيانات

اعتمد الباحثين في طرح الإطار النظري على المعلومات التي تم جمعها من البحوث الأكاديمية العلمية من مجلات عالمية أجنبية رصينة، أما ما يتعلق بالجانب الميدان فقد استخدمت الاستبانة مصدر رئيساً في جمع المعلومات من العينة المبحوثة.

سابعاً: تصميم الاستبانة

تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على متغيرات البحث وكما يلي:

١- المتغيرات المستقلة: والتي تمثل سلوكيات العقول الخجولة وهي الفضول الفكري، الحساسية الجمالية، الخلق الابداعي (Bosacki et al, 2011: 277).

٢- المتغيرات التابعة: والتي تتمثل بالصمت التنظيمي والتي تشمل الصمت الابداعي، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي الايجابي (Dyne et al, 2003: 1367).

ثامناً: حدود البحث

تقف الحدود المفاهيمية لهذا البحث عند تحليل العلاقة والأثر بين المتغير المستقل العقول الخجولة بأبعاده الثلاثة (الفضول الفكري، الحساسية الجمالية، الخيال الإبداعي)، والصمت التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الصمت

تأثير سلوكيات العقول الخجولة في الصمت التنظيمي

إن التعريف بمجتمع وعينة البحث وتبيان خصائصه ضرورة أساسية يركز عليها البحث ميدانياً ، خاصة إذا ما علمنا إن طبيعة التوافق بين خصائص كل منها يتيح إمكانية تعميم نتائج البحث في العينة على باقي مفردات المجتمع الذي التي سحبت منه، حيث تم تطبيق موضوع بحثنا في بيئة العمل الجامعي، وبالتحديد على الموظفين العاملين في رئاسة جامعة الكوفة قسمي الشؤون الإدارية والمالية والبالغ عددهم (٦٧) موظف، إذ تم توزيع (٥٤) استبانة استرجعت (٣٢) منها صالحة للتحليل الاحصائي .

المبحث الثاني

الإطار النظري للبحث

أولاً: العقول الخجولة Shy Minds

١. مفهوم العقول الخجولة

لقد بدأت لسنوات حركة عالمية نحو الاهتمام الخاص بالنخب والموهوبين ومع ذلك، بما أن مهارات التفكير تحدد طريقة تطبيق الذكاء، فقد يستخدم الأفراد الموهوبين من ذوي العقول الخجولة الذكاء فقط عندما يمتلك المهارات والخبرات الإبداعية، وفي الوقت نفسه أظهرت نتائج العديد من الأبحاث حول الأفراد الخجولين بأنه يمكن إظهار مهاراتهم وخبراتهم في بيئة العمل وإنهم أفراد مبدعين ويمتلكون معدل ذكاء

الاذعاني، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي الايجابي)، وإن حصر حدود البحث ضمن نطاقات واضحة المعالم ضرورة أساسية لأية دراسة أكاديمية ضمن اختصاص علمي معين، وبذلك أصبح لزاماً تشخيص الحدود الخاصة بالحدود البشرية ، المكانية والزمانية المناسبة للبحث الحالي، وعلى النحو الآتي:

١. الحدود المكانية

تم اختيار احد أهم منظمات الخدمات التعليمية وهم العاملون في القطاع التعليمي (الموظفين) في رئاسة جامعة الكوفة في محافظة النجف الاشراف بوصفه الحدود المكانية للبحث، وقد تم اختياره لاسباب تتعلق بطبيعة متغيرات البحث.

٢. الحدود البشرية Human Bounders

وفقاً لمتغيرات البحث فقد تمّ اعتماد الفئات ذات التأثير المباشر في البيئة التعليمية وهم الأفراد العاملين في رئاسة جامعة الكوفة من خلال عينة قصدية بلغت (٣٢) فرداً من العاملين في قسمي الشؤون الادارية والمالية.

٣. الحدود الزمانية Time Bounders

امتدت الحدود الزمانية للبحث بجانبه النظري والميداني من 2018/7/10 لغاية 2018/11/5 تخللتها فترة توزيع استمارة الاستبانة والمقابلة الشخصية، الخاصة بانجاز البحث.

تاسعاً: مجتمع وعينة البحث

تأثير سلوكيات العقول الخجولة في الصمت التنظيمي

الأفراد الخجولين ينظرون إلى خجلهم نتيجة لعوامل خارجية خارجة عن إرادتهم، مثل التجارب الأسرية المبكرة، أو من الإيذاء الوقائي أو الأقران، وان من سمة الخجل للعوامل الداخلية داخل سيطرتها، مثل الصعوبات داخل الذات، مثل انخفاض الثقة بالنفس وارتفاع الوعي الذاتي، أو الصعوبات الشخصية، مثل المهارات الاجتماعية الفقيرة والصعوبات والتحديات التي تواجههم. ويرى (Kwiatkowska et al.,2018:1) إن العديد من الأبحاث تصف مجموعات محددة من الأشخاص الموهوبين الذين يعملون في مختلف جوانب الحياة كرجال الأعمال والفنانين أو الموسيقيين أو العلماء، وقد تبين أيضاً أن الانطواء والعصبية يبدو أنهما يرتبطان بالإبداع إلى حد ما، وعلى الرغم من أن الخجل يبدو مرتبطاً بكل من الانطواء والعصبية، إذ يوصف الأفراد من ذوي العقول الخجولة بأنهم أفراد يمتلكون سمة شخصية مزاجية تتميز بالتثبيط والشعور بعدم الارتياح داخل سياقات اجتماعية أو تنظيمية غير مألوفة من ناحية، وقد ينشأ الخجل لدى بعض الأفراد من رغبة أقل في الانتماء إلى مجموعات العمل (وخاصة الأفراد غير المؤلفين في بيئة العمل) من ناحية أخرى، وقد يكون الخجل متجذراً لدى بعض الأفراد في رأي غير مواتٍ حول الكفاءة الاجتماعية للفرد، والتي قد تكون أكثر ارتباطاً

أعلى من المدى المتوسط، في حين أن بعض الأفراد الخجولين من الموهوبين هم مبدعون؛ لذلك، قد لا يكون جميع الموهوبين مفيداً لبيئة العمل أو للمجتمع أو يطبقون ذكائهم في مجالات حياتهم (Farahini et al.,2011:1476). ويعرف (Colonnesi et al.,2017: 999) العقول الخجولة أو الخجل عند الأفراد بأنه التجربة العاطفية والمعرفية التي تنشأ استجابة لموقف اجتماعي معين، ويختلف الخجل تبعاً للفروقات الفردية، وينظر للخجل لدى بعض الأفراد في بيئة العمل على أنه مشكلة شخصية تنشأ نتيجة لخصائص معينة مثل الوعي الذاتي المفرط وانخفاض توقع الرفض، ومع ذلك أظهرت العديد من الدراسات إن الشخص الخجول تعززه قوة خارجية في العمل في ثقافة بيئة العمل أو ربما في جميع مجالات حياته، وعادةً ما يتجلى الخجل عند الفرد بتعبيرات وجه خجولة معينة، أو سلوك غير منظم، أو تفاعلات فسيولوجية مثل احمرار الوجه، وعندما يختبر الأفراد الخجل غالباً ما يشعرون بالقلق أو القلق من التعرض اجتماعياً لعمليات تقييم الآخرين، ولكنهم في الوقت نفسه يرغبون في الاستمرار في المشاركة في الوضع وإعطاء انطباع جيد ولذلك فإن جوهر الخجل هو نزاع لتفادي النهج أثناء المواقف التنظيمية أو الاجتماعية. ويرى (Hassan,2015:327) إن

تأثير سلوكيات العقول الخجولة في الصمت التنظيمي

الأفراد الصامدين يختارون عدم التحدث ،
سيشمل الخوف من الخطأ أو ارتكاب الأخطاء ،
وفي بعض الأحيان يكون الأفراد هادئون قلقين
من ارتكاب الأخطاء، وان جميع المفاهيم
الخاصة بالعقول الخجولة أو الأفراد الخجولين
تشير على إنهم يتصفون بعدد من الخصائص
هي:

(أ) عدم التواصل الشفهي أو عدم القدرة على
مناقشة الآخرين .

(ب) تفضيل التواصل الانفرادي و / أو واحد
على واحد مقابل مجموعات أكبر .

(ج) التركيز على الملاحظة في محيطهم.

(د) تردد للانضمام إلى مجموعات أو فرق
العمل.

(هـ) أن الأفراد الخجولين قد يشعرون بمشاعر
الإحراج والعصبية عند التحدث مع مجموعات
أكبر .

(و) عدم القدرة على التعبير عن الأفكار شفويًا
أمام الآخرين .

(ز) التردد في تقديم الدعم أو الحلول للمشاكل
التي تعترض تأدية مهام العمل.

ويضيف (Farahini et al.,2011:1479)

إن نتائج العديد من الدراسات كشفت أن هناك
علاقة سلبية بين الفرد الخجول والإبداع في بيئة
العمل وخصوصاً بين العاملين الموهوبين، كما
أظهر أن الخجل له تأثير كبير على الإبداع وهو

بالعصبية. ويرى (Scott,2006:133) إن
الخجل أو العقول الخجولة هو حالة يصعب
تصنيفها، مستلقية على "الحدود المتنازع عليها"
بين الصحة البدنية والمرض النفسي والانحراف
الاجتماعي من ناحية ، وقد تكون تجربة عادية
نسبياً يستطيع العديد منا أن يتعرفوا بمشاعر
الخجل المتسلسلة التي تنشأ في أنواع معينة من
الحالات من ناحية أخرى ، ويتعاطف بعض
الأشخاص بشدة مع التسمية "الخجولة" التي
يشعرون بها باستمرار بالقلق والوحدة والإحباط،
وفهم الخجل ليكون حالة مزمنة وموهنة تتداخل
مع حياتهم اليومية، وعلى مدى السنوات
الخمسين الماضية، أصبح هذا الشكل الأكثر
تطرفاً من الخجل مرضاً عقلياً: الانعزال
الاجتماعي، اضطراب القلق الاجتماعي
واضطراب الشخصية التجنبية كلها تشخيصات
جديدة نسبياً تم تمييزها ضمناً عن الفرد الخجول.
ويرى (Bosacki et al.,2011:276) إن
العديد من علماء الاجتماع يذهبون إلى التمييز
بين الخجل والهدوء، وأنه لا يمكن اعتبار جميع
الأفراد الهادئين خجولين، حيث أظهرت نتائج
العديد من الدراسات على إن نقص المعرفة
والفهم والثقة بالنفس ؛ وانعدام الأمن كأحد
الأسباب الرئيسة التي تجعل الأفراد يختارون
البقاء هادئين أو يترددون في الكلام، وبشكل
أكثر تحديداً ، إن بعض الأسباب التي تجعل

تأثير سلوكيات العقول الخجولة في الصمت التنظيمي

٢. أبعاد العقول الخجولة

Dimensions of Shy Minds

توجد العديد من وجهات النظر المختلفة في تحديد أبعاد أو مكونات العقول الخجولة، ولقد اثبت العديد من علماء الاجتماع في مناقشاتهم أبعاد العقول الخجولة أو الخجل عند بعض الأفراد، فضلاً عن استقرار الخجل مع الوقت والمواقف، اتفق الجميع إن الأفراد الخجولين يختلفون عن بعضهم بسبب واحد على الأقل من العوامل التالية (Bosacki et al.,2011:277):

(أ) الفروق الشخصية

(ب) الخبرات التعليمية والحياة / الأسرة المختلفة

(ج) التعرض المتنوع للنمذجة أو تعزيز الاختلافات العاكسة.

وسيتم الاعتماد على نموذج (Kwiatkowska et al.,2018) في تحديد الأبعاد الرئيسة للعقول

الخجولة والتي تتألف من ثلاثة أبعاد هي:

(أ) الفضول الفكري: Intellectual

Curiosity

وهو احد أهم أبعاد العقول الخجولة إذ إن

الفضول الفكري لن يكون متعلقاً بالخجل - نظراً

للتفاوت الكبير في النتائج على العلاقة بين

الخجل وتصورات العقل البشري بصورة رئيسة

(Kwiatkowska et al.,2018:2). إن

اهتمام الإدارة العليا في التقييم المستمر لأداء

مؤشر له، وبما أن الخجل يمنع الأفراد من التفاعلات الأساسية مع البيئة ، فإن القدرة المعرفية لدى الفرد لا تتطور بشكل كامل وهذا هو السبب في وجود خصائص لشخصية الأفراد تؤدي إلى علاقات أقل أو أعلى مع البيئة وقد تكون مرتبطة بمهارات وخبرات الأفراد، حيث إن الأفراد الموهوبين الذين لديهم أفكار علمية عالية تسهم في تطور بيئة العمل تتطلب الثقة بالنفس، مفهوم الذات الإيجابي والحزم، في حين أن الخجل لدى الفرد يجعل منه يفتقر إلى الثقة ويمتلك مفهوم الذات السلبي ؛ حتى يفقدوا شجاعتهم ولا يستطيعون إظهار قدراتهم الإبداعية. ويؤكد (Mohammadian,2013:2036) على إن تجربة الشعور بالخجل عند بعض الأفراد في منظمات الأعمال والتي تطلق عليهم العقول الخجولة وهي تجربة شائعة تشهدها معظم منظمات الأعمال؛ ومع ذلك ، فإن وتيرة وحجم مشاعر الخجل تختلف من شخص لآخر، وإن الأفراد الذين هم خجولون بشكل رهيب قد يفوتون الفرص لتشكيل علاقات حميمة مع الأقران أو زملاء العمل أو مقابلة أشخاص آخرين ذوي نفس التفكير، وقد يخسرون الفرصة ليعلموا من قبل مدربيهم أو رؤساء العمل (الإدارة العليا) في المنظمات.

تأثير سلوكيات العقول الخجولة في الصمت التنظيمي

متجنب، وما زال آخرون ينظرون إليه على أنه الاتنين معاً، وهو مظهر من مظاهر القلق مع السلوك المثبط أو التجنب، وكما يرتبط الخجل مع أنواع أخرى من القلق الاجتماعي، وان التحسس الجمالي قد يكون نتيجة الخوف من بيئة العمل، والإحراج، والنقد (Mohammadian, 2013: 2037).

(ج) الخلق الإبداعي (البراعة والتفكير الذكي):

Creative Imagination

يعد الخلق الإبداعي أو ما يسمى بالبراعة التي يمتلكها الفرد والتفكير الذكي والتي تعتبر مكوناتها مثل توليد الأفكار أو الأصالة أو القدرة على حل المشكلات، وإنها ترتبط سلبياً بالفرد الخجول (Kwiatkowska et al., 2018: 2). وإن البراعة الإبداعية أو التفكير الذكي قد تظهر عند بعض الأفراد كالتعبيرات الإيجابية عن الخجل والتي هي مظاهر سلوكية لقدرة الفرد على تنظيم مشاعره المتناقضة والخوف خلال المواقف المتغيرة التي تواجهه، وقد تظهر بعض التعبيرات السلبية عن الخجل والتي هي عبارة عن مجموعات من التحديق والنحت أثناء تعبيرات الوجه السلبية (أي عبوس)، إذ الشخص الذكي في تأديته لمهام عمله قد تظهر عليه تعبيرات بالوجه نتيجة معايير تثبيط السلوك الاجتماعي الذي يشير إلى الخوف أو التحذير من أشخاص جدد أو مواقف تخص زملاء

الأفراد العاملين لديها يعتبره بعض العاملين على انه تقييد للأفكار والحرية أو يعتبرونه فضولاً منها للتدخل في مهام العمل المناطة بهم، وان هذا الحال يبدو مخيفاً للأفراد العاملين الذين يتصفون بالخجل، لأنهم يخشون التقييم السلبي، وبذلك يتم تحديد هؤلاء الأفراد الخجولين وبذلك تعمل المنظمات على معالجة هذا السلوك من خلال تقديم الحوافز وتقدير مستوى استعدادهم للتواصل، ويكونوا قادرين على تحديد الاستراتيجيات التي تتوافق مع احتياجات الزبائن (Mohammadian, 2013: 2043).

(ب) الحساسية الجمالية: Aesthetic

Sensitivity

أثبت العديد من الدراسات أن الأفراد الخجولين هم أكثر عرضة للتوجه الجمالي على أساس تقييم محتوى أو جوهر العمل، وان الحساسية الجمالية ترتبط بأداء الفرد الخجول بشكل إيجابي (Kwiatkowska et al., 2018: 2). ولقد تم بحث طبيعة الخجل أو ما يسمى الحساسية الجمالية عند الفرد على نطاق واسع في الأدب الأكاديمي، ويبدو أن هناك تناقضاً بين أفكار الباحثين واهتمامهم بالمظهر الخارجي في أداء الأعمال وإظهارها على أفضل أو أجمل وجه، حيث يعتقد مجموعة من الباحثين أن الحساسية الجمالية هي نوع من القلق الاجتماعي، بينما يعتقد آخرون أنه سلوك

تأثير سلوكيات العقول الخجولة في الصمت التنظيمي

بالرئيس والتي تؤدي إلى ضعف أو خمول العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وأيضا تكون العلاقة بين زملاء العمل ضعيفة فيما يخص التعاون والاحترام والثقة فيما بينهم وهذا بدوره يؤثر على الابتكار والإبداع وأيضا يؤدي إلى وجود مناخ تنظيمي غير ساند يتسم بضعف التفاعل وعدم تبادل الخبرات والمهارات بين زملاء العمل وبالتالي عدم وجود التعاون والانسجام بين الرئيس والمرؤوس وتقليل فرص النمو والتطور والتي بدورها تؤثر على طرق وأساليب العمل وتجعلها متدنية وضعيفة في تحقيق الأداء المطلوب. ويؤكد (Liang & Wang,2016:642) على إن الصمت التنظيمي هو احد أهم العوامل التي يكون لها تأثيرا مباشرا على بيئة العمل التنظيمي كونها ترتبط ارتباط وثيقا بالعاملين وانه احد أهم التحديات أمام الإدارة العليا لتحقيق أهدافها وبذلك فهو يعد احد العمليات التنظيمية الضعيفة وغير الفاعلة والتي تأخذ صورا متعددة منها ضعف التفاعل بين فرق أو مجموعات العمل، وكذلك صمت العاملين في الاجتماعات وعدم إبداء الآراء والمقترحات لدعم بيئة العمل التنظيمي والتحدث القليل للعاملين في بيئة عملهم مما يجعل المنظمة تواجه المخاطر. وينظر (Erdogdu,2018:735) إلى الصمت التنظيمي على انه قيام بعض الأفراد العاملين

العمل، وعادةً ما يتم التعبير عن السلوك الاجتماعي للشخص الخجول من خلال سلوك التفادي أو التردد، والنظرة، ونفور الرأس، والضيق الصوتي الذي يحدث أثناء تعبير الوجه السلبي للحزن أو الخوف (Colonnesi et al.,2017:998).

ثانياً: الصمت التنظيمي

Organizational Silence

١. مفهوم الصمت التنظيمي The

Concept of Organizational Silence

توجد العديد من المفاهيم المتعلقة بالصمت التنظيمي وان من أهم هذه المفاهيم هو ما يراه (Yaqoob & Muhammad,2018:1) بأنه عدم قدرة التابعين من الإفصاح عن ما يمتلكون من مشاعر أو آراء بخصوص المشاكل الرئيسية التي تتعرض بيئة العمل التنظيمي وعدم اخذ دورهم في تقديم أي مقترح عن هذه المشاكل، وبذلك فان الصمت التنظيمي يعني ميل المرؤوسين في بعض المنظمات إلى تجنب أو الحذر من تقديم المعلومات أو الاقتراحات لرؤسائهم أو الإخبار عن المشاكل التي تعترض بيئة عملهم خوفا من الردود السلبية أو النتائج غير المرضية نتيجة تقديم تلك المعلومات. ويرى (Sholekar & Shoghi,2017:122) إن الصمت التنظيمي هو ما يعانيه بعض العاملين في المنظمات من مشاكل كضعف الثقة

تأثير سلوكيات العقول الخجولة في الصمت التنظيمي

المدرك ضد المديرين الذين لديهم القدرة على تغيير أو تصحيح الأوضاع السلوكية والمعرفية ، والظروف التنظيمية.

٢. أسباب الصمت التنظيمي **Reasons for Organizational Silence**

يشكل صمت الموظفين عقبة أمام التغيير والتطوير التنظيمي من خلال منع تدفق المعلومات إلى المديرين في عمليات إزالة القرار بالإضافة إلى ذلك ، يؤدي الصمت إلى شعور الموظفين بعدم الإحساس بأنفسهم ، وإدراك عدم السيطرة على بيئتهم، والعيش في صرعات تنظيمية، إذ يشعر الموظفون أنفسهم بعدم القيمة، مما يقلل من الالتزام والثقة. ونتيجة لخفض الالتزام والثقة، ينخفض حافز الموظفين ورضاهم مما يؤدي الى زيادة دوران الموظفين، يمكن لمشاعر الموظف من عدم السيطرة أن تسبب مجموعة متنوعة من التأثيرات الضارة، مثل التحفيز ، عدم الرضا ، التوترات المرتبطة بالتوتر، الانسحاب الجسدي والنفسي، التخريب أو غيرها من أشكال الانحراف (Korkmaz,2018:203). ويمكن أن تصنف أسباب الصمت التنظيمي إلى ثلاثة مجموعات هي (Shojaie,et al,2011:1733).

أ.العوامل الإدارية : تشمل العوامل الإدارية المسببة للصمت التنظيمي بردود الفعل السلبية المستمرة التي يمارسها المشرفين عندما يبادر

في المنظمة بعدم إبداء المرونة والتفاعل في بيئة العمل وحجب الأفكار والآراء والمقترحات والخبرات بين القائد والتابعين أو بين زملاء العمل بشكل متعمد والتجنب عن الإفصاح عن كل ما من شأنه تطوير بيئة العمل التنظيمي وهذا بدوره يؤثر سلبا على التطورات والمنجزات في المنظمة وهذا التأثير والتصرف المتعمد من قبل العاملين هو نتيجة العديد من الأسباب منها عدم الرضا الوظيفي والخجل والخوف من المجهول والردود السلبية في طرح الأفكار والخبرات في بيئة العمل وغيرها كثير. ويذكر (Korkmaz,2018:203) إن العديد من الدراسات الصامتة أظهرت في أدبيات السلوك اللاعنفي حول مفهوم الصمت التنظيمي والذي يركز على الأسباب التنظيمية والتأثيرات في بيئة العمل الداخلية والتي تزيد من مناخ الصمت في عملهم وقد عبر المؤلفون عن الصمت التنظيمي باعتباره ظاهرة شاذة غير مسببة تجعل الموظفين لا يتحدثون عن مشاكل وقضايا منطقية في المنظمة وذلك بسبب خوف الموظفين من تلقي ردود فعل سلبية من الإدارة والمديرين، وان الأفكار السلبية حول التوظيف هو عامل مهم يزيد من صمت الموظفين، وأنه يمكن النظر إلى الصمت على انه التشتيت على المستوى الفردي، ويوصف الصمت التنظيمي على أنه إخفاء للتقييمات السلوكية والمعرفية والعاطفية للظلم

تأثير سلوكيات العقول الخجولة في الصمت التنظيمي

اختلف العديد من الكتاب والباحثين في تحديد أبعاد الصمت التنظيمي وقد حددوا الأبعاد بشكل مختلف كل حسب طبيعة دراسته وبيئة تطبيقها، أما في بحثنا هذا سيتم الاعتماد على نموذج (Dyne et al,2003:1367) في تحديد الأبعاد الرئيسية للصمت التنظيمي والذي يتكون من ثلاثة أبعاد هي:

أ.الصمت الإذعائي: يرى (Dyne et al,2003:1367) إنه عند تصنيف سلوك شخص ما بأنه غالباً ما يعني انه لا يمارس أي نوع من الاتصال بينه وبين الإدارة العليا أو مشرفيه، أي تصور الحالات عندما يمتلك الموظف أفكار ومعلومات ولا يتم التعبير عنها خشية فقدان وظيفته في المنظمة نتيجة إقصاءه، وهذا بالتأكيد يعود للأسلوب المتبع من قبل المشرف مما يجعل الموظفين ليس على استعداد لبذل الجهد في الكلام أو المشاركة أو محاولة تغيير الوضع، يمكن للموظف حجب الأفكار من أجل التغيير على أساس إن التحدث بصراحة لا طائلة منه مما تجعل مساهمة الموظف في طرح أفكار استباقية أمر شبه معدوم. ويرى (Korkmaz,2018:203) إن الصمت الإذعائي أو ما يسمى الصمت المتعمد أي الصمت بشكل متعمد وواعي أو الصمت المطلق وهو فكرة الموظف عن تغيير الكلام على أساس

الموظف باقتراح على المشرف يحاول من خلاله تحسين عملية ما. ولا تتوقف العوامل الإدارية عند هذا الحد بل تتعداه الى مجموعة من المعتقدات غير المعلنة للمدراء بان الموظفين غير جديرين بالثقة وهناك عامل اداري اخر هو عندما يفشل المشرفين في معالجة مشاكل فعلية داخل المنظمة مما يحاولوا البحث عن حلول سريعة تنتج الشعور بالملل لدى الموظفين.

ب. العوامل التنظيمية : تتمثل العوامل التنظيمية بإجراءات صنع القرار،عدم العدالة التنظيمية بين الأفراد ،عدم الكفاءة التنظيمية والأداء التنظيمي غير الملائم ، وعلاوة على ذلك عندما تعتمد المنظمة بشكل كبير على العمالة المؤقتة ومركزية اتخاذ القرار مما ينتج عنه صمت تنظيمي.

ج. العوامل الشخصية: احد الأسباب الشخصية للصمت التنظيمي هو إن الموظفين يخشون التحدث بصراحة عن المشاكل خشية فقدان وظائفهم ، في بعض الحالات لا يرغبوا المرؤوسين بان يكونوا ضد رؤسائهم ، كما يرتبط الصمت بالعديد من المزايا كالتواضع ، احترام الآخر، الحكمة وتجنب الإحراج.

٣. أبعاد الصمت التنظيمي

**Dimensions of organizational
silence**

تأثير سلوكيات العقول الخجولة في الصمت التنظيمي

الاعتقاد بأن فكرة الكلام لا معنى لها ولن تحدث فرقاً.

ب. الصمت الدفاعي : يرى (Dyne et al,2003:1367) إن الصمت الدفاعي يركز على حجب الأفكار والمعلومات أو الآراء ذات الصلة كشكل من أشكال الحماية الذاتية القائمة على الخوف، فالصمت الدفاعي هو السلوك المتعود والاستباقي الذي يهدف إلى حماية الذات من الأخطار الخارجية، وعلى النقيض من الإذعان فالصمت الدفاعي أكثر فاعلية كونه ينطوي على الوعي والنظر إلى البدائل يليها قرار حجب المعلومات والأفكار كأفضل شخصية في الوقت الراهن، ونحن نعتد تسميته بالدفاعي لتجنب الارتباك المحتمل لمعان متعددة مثل الامتثال أو الاتفاق، كما يحدث الصمت الدفاعي عندما يمتنع الموظف من تقديم الأخبار السيئة لتجنب الانزعاج الشخصي مما يؤدي إلى إغفال حقائق حول المشاكل التي ينبغي تصحيحها من أجل حماية الذات وقد يكون قائماً على الخوف ، وبالمثل يمكن أن يشمل الصمت الدفاعي إخفاء الأخطاء الشخصية كشكل من أشكال الحماية الذاتية. ويرى (Korkmaz,2018:203) إن الصمت الدفاعي هو سلوك صامت يتخذه الفرد من أجل حماية نفسه، وهذا يتوقف على خوف الموظف من عواقب إبداء رأيه أو إعطاء فكرة معينة حول العمل.

ج. الصمت الاجتماعي الايجابي: يرى (Dyne et al,2003:1367) إن هذا البعد يركز على حجب الأفكار والمعلومات المتعلقة بالعمل بهدف خلق فائدة لأشخاص آخرين على أساس الإيثار أو الدوافع التعاونية مثل سلوك المواطنة التنظيمية، فالصمت الاجتماعي الايجابي هو سلوك تقديري لا يؤدي إلى تحمل المنظمة تكاليف أو نتائج سلبية فالدافع يكون الاهتمام بالآخرين بدلاً من العواقب الشخصية السلبية التي تحدث نتيجة التحدث بصراحة. فالروح الرياضية لها صلة مباشرة بالصمت الاجتماعي الايجابي وهي تتمثل بغياب الشكاوي، تحمل المضايقات والاملاءات التي لا مفر منها دون أنين ومظالم أي إظهار الصبر ومجاملة الآخرين، كما يمكن أن يشمل حجب المعلومات لأنها سرية وغير قابلة للتداول والمناقشة مع عامة الموظفين، فالموظف يمكن أن يكون له رأي حول قرار لا يمكن مناقشته مع الآخرين. ويرى (Korkmaz,2018:203) إن الصمت الاجتماعي الايجابي أو الشخصي هو سلوك صامت لصالح المنظمة وبعبارة أخرى ، يتم إخفاء أفكار الأعمال من أجل منع الإضرار بالمنظمة والموظفين الآخرين.

تأثير سلوكيات العقول الخجولة في الصمت التنظيمي

المبحث الثالث

الجانب العملي للبحث

أولاً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

تتضمن هذه الفقرة التعرف على مستوى ابعاد المتغيرات من خلال الوسط الحسابي فاذا كانت قيمة الوسط الحسابي اكبر من (٣) فأن ذلك يعني ان مستوى البعد اكبر من ٦٠% وهي نسبة مقبولة، اما انحراف القيم عن وسطها الحسابي يستدل عليها من خلال استخدام الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف اجابات العينة عن وسطها الحسابي وكالاتي:

١: التحليل الوصفي لابعاد العقول الخجولة:

يوضح الجدول (١) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من ابعاد متغير العقول الخجولة ، اذ بينت النتائج ان بعد الخلق الإبداعي حصل على اعلى مستوى من بين الابعاد الاخرى بالنسبة للمتغير ذاته، في حين جاء بعد الفضول الفكري بالترتيب الثاني ، اما الترتيب الثالث فقد كان لبعد الحساسية الجمالية ، وبشكل عام كان معدل متغير العقول الخجولة متوسط كونه حقق وسط حسابي (3.37) .

جدول (١) الوصف الاحصائي لابعاد العقول الخجولة

الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى البعد
الفضول الفكري	3.44	0.95	0.68
الحساسية الجمالية	3.03	0.97	0.60
الخلق الابداعي	3.66	0.92	0.73
سلوكيات العقول الخجولة	3.37	0.94	0.67

٢: التحليل الوصفي لأبعاد الصمت التنظيمي :

يوضح الجدول (٢) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من ابعاد متغير الصمت التنظيمي ، اذ بينت النتائج ان بعد الصمت الدفاعي حصل على اعلى مستوى من بين الأبعاد الاخرى بالنسبة للمتغير ذاته، في

حين جاء بعد الصمت الاجتماعي الايجابي بالترتيب الثاني ، اما الترتيب الثالث فقد كان لبعد الصمت الإذعائي ، وبشكل عام كان معدل متغير الصمت التنظيمي متوسط كونه حقق وسط حسابي (3.38) .

تأثير سلوكيات العقول الخجولة في الصمت التنظيمي

جدول (٢) الوصف الإحصائي لابعاد الصمت التنظيمي

الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى البعد
الصمت الاذعاني	3.01	0.92	0.60
الصمت الدفاعي	3.66	1.02	0.73
الصمت الاجتماعي الايجابي	3.47	1.03	0.69
اجمالي الصمت التنظيمي	3.38	0.99	0.67

العقول الخجولة من خلال أبعادها والصمت التنظيمي على المستوى الكلي) وسيتم اختبارها حسب ورودها في المخطط البحث الفرضي وهي كالآتي:

ثانياً: اختبار فرضيات علاقات الارتباط لمتغيرات البحث الرئيسة والفرعية : يستعرض هذا الجزء من البحث التحليل الإحصائي الذي من خلاله إختبار وتحليل علاقات الإرتباط بين متغيري الدراسة)

جدول(١) مصفوفة علاقات الارتباط(بيرسون) للمتغيرات الرئيسة والفرعية

المتغيرات الاستجابية								المتغيرات التفسيرية	ت
الصمت التنظيمي		الصمت الاجتماعي		الصمت الدفاعي		الصمت الاذعاني			
T	R	T	R	T	R	T	R		
4.٠١	٠,٤٤	3.١6	٠,٣٨	٣.٣٠	٠,٤١	٢.٣1	٠,٢٣	١	
٥.١٦	٠,٣٨	6.٧0	٠,٤٠	٦.٨٦	٠,٤٠	7.٧٦	٠,٤٤	٢	
6.01	٠,٥٠	3.89	٠,٤٤	4.27	٠,٣٨	4.21	٠,٤٧	٣	
7.69	٠,٦٢	6.29	٠,٥١	6.41	٠,٥٣	7.49	٠,٥٧	٤	

n=32

المصدر: من إعداد الباحثين

تأثير سلوكيات العقول الخجولة في الصمت التنظيمي

الارتباط ايجابية متوسطة بين المتغيرين بلغت (٠,٥٠) ، اما قيمة (t) المحسوبة كانت اكبر من قيمتها الجدولة البالغة وعليه لا ترفض هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة .

ثالثاً: اختبار فرضيات علاقات التأثير بين متغيرات البحث الرئيسة:

افترض البحث أنّ هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير الدراسة التفسيري (العقول الخجولة) ومتغير الدراسة الاستجابي (الصمت التنظيمي). لذا تم وضع فرضية رئيسة واحدة مفادها (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائية للعقول الخجولة في الصمت التنظيمي).

نتائج اختبار علاقة التأثير للفرضية الرئيسة.

يبين الجدول (٣) نتائج اختبار علاقة التأثير بين

العقول الخجولة والصمت التنظيمي

على وفق نتائج تحديد الانحدار البسيط بافتراض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للعقول الخجولة (X) والصمت التنظيمي (Y) ويمكن التعبير عنها بالمعادلة الآتية:

١- الفرضية الرئيسة الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين العقول الخجولة والصمت التنظيمي على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (١) اتضح وجود علاقة الارتباط ايجابية قوية بينهما بلغت (0.62) ، اما قيمة (t) المحسوبة كانت اكبر من قيمتها الجدولة البالغة (١,٦٧) وعليه لا ترفض هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة .

أ- الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين الفضول الفكري والصمت التنظيمي على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (١) اتضح وجود علاقة الارتباط ايجابية متوسطة بين بينهما بلغت (0.44) ، اما قيمة (t) المحسوبة كانت اكبر من قيمتها الجدولة البالغة (١,٦٧) وعليه لا ترفض هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة .

ب- الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين الحساسية الجمالية والصمت التنظيمي على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (١) اتضح وجود علاقة الارتباط ايجابية متوسطة بين المتغيرين بلغت (٠,٣٨) ، اما قيمة (t) المحسوبة كانت اكبر من قيمتها الجدولة وعليه لا ترفض هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة .

ج- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين الخلق الابداعي والصمت التنظيمي على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (١) اتضح وجود علاقة

تأثير سلوكيات العقول الخجولة في الصمت التنظيمي

$$Y = a + \beta X$$

حيث أن Y = الصمت التنظيمي.

X = العقول الخجولة.

B = ميل المعادلة (مقدار التغير في y الذي يطرأ نتيجة تغير x وحدة).

a = ثابتة إحصائية.

معادلة الانحدار البسيط للعلاقة بين متغيري البحث العقول الخجولة والصمت التنظيمي كما يأتي:

إن هذه المعادلة تبين أن الصمت التنظيمي هو دالة للقيمة الحقيقية للعقول الخجولة أن تقديرات هذه المعادلة ومؤشراتها الإحصائية قد حسبت على مستوى عينة الدراسة البالغة (32) وكانت

$$\text{الصمت التنظيمي} = (2.36) + (0.47) \text{ العقول الخجولة}$$

وفي إطار ذلك تم تحليل التباين (ANOVA) للمتغيرين وكانت النتائج كما في الجدول (٣).

الجدول (٢) تحليل التباين (ANOVA) للعلاقة بين العقول الخجولة والصمت التنظيمي.

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F قيمة المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار	1	٠,٧٢	٠,٧٢	3.٢٧	0.0٠٣
الخطأ	30	١٥,٥٧	٠,٢٢		
المجموع	31	١٦,٢٩			

المصدر: نتائج (SPSS).

تأثير سلوكيات العقول الخجولة في الصمت التنظيمي

أما جدول المعاملات فقد أشار الى القيم المبينة وكما يأتي:

جدول (٣) نتائج اختبار علاقة تأثير بين المتغيرين

مستوى المعنوية	t	المعاملات غير المعيارية		النموذج	
		المعاملات المعيارية	معامل بيتا		
0.001	٥,٦٥٥	0.٤٧	الخطأ المعياري	الثابت	
0.002	٢,٣٢٣		0.323	2.36	
			0.210	٠,٧٦٥	العقول الخجولة

المصدر : من إعداد الباحثين بالاستفادة من مخرجات البرنامج المعتمد:

كما اشارت قيمة معامل التحديد (R^2) الى معامل مقداره (٠,٢٢)، بما يعني ان العقول الخجولة (X) تفسر ما قيمته (٢٢%) من التباين الحاصل في الصمت التنظيمي، وان (٠,٧٨) من التباين غير المفسر يعود لمتغيرات لم تدخل نموذج الانحدار ، وهو مؤشر مقبول ، وعند مقارنة قيمة (F) المحسوبة البالغة (3.27) نجد انها اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.00) في حدود ثقة (0.05) وفي ضوء هذه النتائج لا ترفض الفرضية التي تنص على (يوجد تأثير ذات دلالة احصائية معنوية للعقول الخجولة في الصمت التنظيمي). وهذا بدوره يؤدي الى حدوث مستويات من الصمت التنظيمي كالصمت الإذعاني القائم على اساس متعمد وواعي أو صمت مطلق وهو فكرة الموظف عن تغيير الكلام على أساس الاعتقاد بأن فكرة الكلام لا معنى لها ولن تحدث فرقاً.

اما الفرضيات الفرعية التي هي:

يتضح من جدول تحليل التباين وجدول المعاملات للعلاقة بين العقول الخجولة (X)، والصمت التنظيمي وعلى مستوى عينة الدراسة البالغة (32) شخصاً، إن قيمة (t) اكبر عند مقارنتها بقيمتها الجدولية البالغة (١,٦٧) وبمستوى معنوية (0.05) وبدرجة حرية (1,30)، وهذا يدل على أن منحنى الانحدار غير كاف لوصف العلاقة بين (X ، Y) وبمستوى ثقة (0.95) وهذا ما تؤكده قيمة معنوية (X) وعلى وفق اختبار (t) فقد بلغت ($t = 2.323$)

وفي ضوء معادلة الانحدار يؤشر الثابت ($a=2.36$)، وهذا يعني إن هناك وجوداً للصمت التنظيمي مقداره (٢,٣٦) عندما تكون قيمة العقول الخجولة تساوي صفراً.

أما قيمة الميل الحدي قد بلغ ($\beta=0.47$) والمرافقة لـ (X) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في العقول الخجولة (X) سيؤدي إلى تغيير مقداره (0.47) في الصمت التنظيمي.

تأثير سلوكيات العقول الخجولة في الصمت التنظيمي

وفي ضوء هذه الفرضيات تشير معادلة الانحدار المتعدد إلى إن أبعاد العقول الخجولة (X_1, X_2, X_3) تؤثر في الصمت التنظيمي في ان واحد، وهذا التأثير يفترض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية لأبعاد العقول الخجولة (X_1, X_2, X_3)، والصمت التنظيمي وتصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار المتعدد الآتية:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

عينة الدراسة البالغة (32)، وسيجري تحليل علاقات التأثير بين المتغيرات، وكما يأتي كانت معادلة الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد العقول الخجولة (X_1, X_2, X_3)، الصمت التنظيمي هي:

- أ- يوجد تأثير ذات دلالة احصائية معنوية للفضول الفكري في الصمت التنظيمي.
- ب- يوجد تأثير ذات دلالة احصائية معنوية للحساسية الجمالية في الصمت التنظيمي.
- ج- يوجد تأثير ذات دلالة احصائية معنوية للخلق الإبداعي في الصمت التنظيمي.

إن أن (a) تمثل مقدار ثابت (Constant) ان هذه العلاقة تعني إن الصمت التنظيمي (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية لأبعاد العقول الخجولة (X_1, X_2, X_3)، إما تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى

الصمت التنظيمي = (1.13) + ((0.392) الفضول الفكري + (0.466) الحساسية الجمالية + (0.410) الخلق الإبداعي)

تأثير سلوكيات العقول الخجولة في الصمت التنظيمي

الجدول (٤) المعاملات للعلاقة بين ابعاد العقول الخجولة والصمت التنظيمي

t	المعاملات غير المعيارية		النموذج	العينة
	المعاملات المعيارية	الخطا المعياري		
0.001	0.392	0.461	1.13	ديوان جامعة الكوفة
3.323		0.342	0.112	
4.056	0.466	0.067	0.678	
4.423	0.410	0.189	0.456	

المصدر : من اعداد الباحثين بالاستفادة نتائج (SPSS).

($\alpha=0.466$) والمرافقة لـ(X_2) فهي تدل على إن تغيراً مقداره (1) في الحساسية الجمالية سيؤدي إلى تغير مقداره (0.466) في الصمت التنظيمي أما قيمة الميل الحدي لعينة البحث للبعد الثالث ($\alpha=0.410$) والمرافقة لـ(X_3) فهي تدل على إن تغيراً مقداره (1) في الخلق الابداعي سيؤدي إلى تغير مقداره (0.410) في الصمت التنظيمي. وعلى أساس هذه النتائج فإن الفرضية الفرعية التي مفادها (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائية للفضول الفكري في الصمت التنظيمي) لا ترفض على مستوى عينة البحث.

كذلك الفرضية الفرعية التي مفادها (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائية للحساسية الجمالية

يتضح من جدول المعاملات للعلاقة بين ابعاد العقول الخجولة والصمت التنظيمي وعلى مستوى عينة الدراسة البالغة (٣٢) شخصاً، ان قيمة (t) المحسوبة فقد بلغت على مستوى عينة البحث ($tx_1 = 4.056, tx_2 = 4.423, tx_3 = 3.323$) وعند مقارنتها بقيمتها الجدولية البالغة (١,٦٧) يتبين أن جميع قيم (tx_1, tx_2, tx_3) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية .

أما قيمة الميل الحدي لعينة البحث للبعد الاول فقد بلغت ($\alpha=0.392$) والمرافقة لـ(X_1) فهي تدل على إن تغيراً مقداره (1) في الفضول الفكري سيؤدي إلى تغير مقداره (0.392) في الصمت التنظيمي.

أما قيمة الميل الحدي لعينة البحث للبعد الثاني

تأثير سلوكيات العقول الخجولة في الصمت التنظيمي

٥. ان خشية الأفراد وخوفهم من طرح الأفكار الجديدة وعدم قدرتهم على اجتياز المواقف الصعبة أدى الى تجنبهم في الغرض في المنافسة الايجابية ويتجنبوا التفاعل خشية وقوعهم في مشاكل.

ثانياً: التوصيات

١. العمل على تشجيع وتمكين الأفراد العاملين من المهام المناطة بهم ومنحهم حرية اوسع للمساهمة في حل المشاكل ويتم ذلك من خلال توجيههم وتوضيح ذلك لهم بشكل تحريري او شفوي.

٢. التركيز على إزالة أنواع القلق الذي يرافق العديد من الأفراد العاملين وخلق جو من الثقة لغرض زيادة التفاعل فيما بينهم ويتم ذلك من خلال تقبل الآراء والأفكار والمقترحات من العاملين والتعامل معها بجدية.

٣. إشاعة ثقافة الحرية وروح الفريق الواحد وعدم توجيه الانتقاد السلبي لبعض الأعضاء خصوصاً الخجولين منهم ويتم ذلك من خلال ترأس فرق العمل من قبل أشخاص لديهم الوعي التام بهؤلاء بسلوكيات هؤلاء الافراد.

٤. مساعدة الأشخاص الخجولين في تجاوزهم للمواقف الصعبة التي تواجههم في العمل وجعلهم يتفاعلوا فيما بينهم ومراعاة ذلك لوجود تنوع بين الأفراد العاملين.

في الصمت التنظيمي) لا ترفض على مستوى عينة البحث. كذلك الفرضية الفرعية التي مفادها (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائية للخلق الابداعي في الصمت التنظيمي) لا ترفض على مستوى عينة البحث.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١. بينت النتائج ان للعقول الخجولة تأثير واضح في عدم التعبير عن الافكار والذي سمي تحت مسمى الصمت التنظيمي مما يؤدي بالنتيجة الى ما يسمى الانسحاب الاجتماعي وكلاهما ظواهر سلبية تنعكس على أداء الافراد في جميع انواع المنظمات.

٢. تبين من تحليل النتائج ان ادراك الأفراد وشعورهم بالقلق نتيجة تعرضهم لمواقف سلبية جعلهم لا يتمتعون بالمرونة الكافية ولا يتفاعلوا فيما بينهم لخدمة الأهداف التنظيمية.

٣. ان عدم حرية الافراد العاملين في طرح الأفكار والتدخل في مهام العمل أدى الى حجب الأفكار والآراء والمقترحات التي من شأنها ان تطور أساليب العمل المتبع.

٤. ان الاستدلال على عدم التفاعل بين أعضاء فريق العمل للقيام بالواجبات المناطة بهم انعكس على تجنبهم للإفصاح عن الحلول للمشاكل التي تواجه بعضهم.

References

1. Bosacki,Sandra Leanne & Coplan,Robert J. & Rose-Krasnor,Linda & Hughes,Kathleen,(2011),"Elementary School Teachers' Reflections on Shy Children in the Classroom",Alberta Journal of Educational Research, Vol. 57, No. 3.
2. Brimo,Katarzyna,(2016),"More than Shyness: Selective Mutism and its Link to Sensory Processing Disorder",Individual paper, 15 credits,Bachelor thesis in Psychology, PC1546,university of gothenburg, department of psychology.
3. Cianr,O.Karcioglu, and F.Aliogullari,(2013),"The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: a survey study in the province of Erzurum",Turkey. Procedia - Social and Behavioral Sciences 99 . 314 – 321.
4. Colonnesei,Cristina & Nikolie,Milica & Vente,Wieke de & Bogels , Susan M.,(2017),"Social Anxiety Symptoms in Young Children: Investigating the Interplay of Theory of Mind and Expressions of Shyness",J Abnorm Child Psychol (2017) 45:997–1011.
5. Ding,Xuechen & Liu,Junsheng & Coplan,Robert J. & Chen,Xinyin & Li,Dan & Sang,Biao,(2014),"Self-reported shyness in Chinese children: Validation of the Children's Shyness Questionnaire and exploration of its links with adjustment and the role of coping",Personality and Individual Differences 68,journal homepage: www.elsevier.com/locate/paid.

6. Dyne L.V, Soon Ang,S and Botero.I.C.,(2003),"Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", *Journal of Management Studies* 40:6 ,0022-2380.
7. Erdogdu,Murat,(2018),"Effect of Organizational Justice Behaviors on Organizational Silence and Cynicism: A Research on Academics from Schools of Physical Education and Sports",*Universal Journal of Educational Research* 6(4).
8. Farahini,Neda & Afrooz,GholamAli & Tabatabaei,Seyyed Kazem & Rasoulzadeh & Esmaeili,Maryam Tajik,(2011),"The role of shyness in anticipating creativity among the gifted",Published by Elsevier Ltd,*Procedia – Social and Behavioral Sciences* 30.
9. Hassan,Abdulhameed S.,(2015),"Influence of Shyness, Uncertainty Avoidance, and Risk Taking on University Students' Academic Achievement: A Path Analysis",*Asian Social Science*; Vol. 11, No. 18.
- 10.Korkmaz,Erdogan,(2018),"The Relationship Between Organizational Silence and Allen–Meyer Organizational Commitment Model: A Research In The Health Sector In Turkey",*Bilecik Edebiyat Edebalı University Journal of Social Sciences Institute*,Volume: 3, Sayı/Issue: 1.
- 11.Kwiatkowska,Maria Magdalena & Rogoza,Radosław & Poole, Kristie L.,(2018),"Exploring shy minds: Relations between shyness and creativity",Elsevier Ltd. All rights reserved.,Contents lists available at ScienceDirect Personality and Individual Differences journal homepage: www.elsevier.com/locate/paid.

12. Liang, Ting & Wang, Ying, (2016), "**Organizational Silence in State-Owned Enterprises: Intermediary Role of the Perceptions of Organizational Politics**", American Journal of Industrial and Business Management.
13. Mohammadian, Tannaz, (2013), "**The Effect of Shyness on Iranian EFL Learners' Language Learning Motivation and Willingness to Communicate**", Theory and Practice in Language Studies, Vol. 3, No. 11.
14. Neill, S., (2009), "**How Social Media Is Challenging The Spiral Of Silence Theory In Glibt Communities Of Color**", Thesis of Degree of Master of Arts, The Faculty Of The Public Communication Graduate Program School Of Communication American University.
15. Scott, Susie, (2006), "**The medicalisation of shyness: from social misfits to social fitness**", Foundation for the Sociology of Health & Illness/Blackwell Publishing Ltd.
16. Shojaie, S. Hasan Zaree Matin, H.Z, and Barani, G., (2011), "**nalyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it**", Procedia – Social and Behavioral Sciences 30 . 1731 – 1735.
17. Sholekar, Shima & Shoghi, Behzad, (2017), "**The Impact of Organizational Culture on Organizational Silence and Voice of Faculty Members of Islamic Azad University in Tehran**", Iranian Journal of Management Studies (IJMS), Vol. 10, No. 1.
18. Yaqoob, Adnan & Muhammad, Seren Amin, (2018), "**Healthcare Organizational Silence: Who is Accountable?**", Journal of

تأثير سلوكيات العقول الخجولة في الصمت التنظيمي

Clinical Research &
Bioethics, Volume 9 • Issue 1 •
19.Zehir ,C. Erdogan. E.,(2014),"
**The Association between
Organizational Silence and**

**Ethical Leadership through
Employee Performance"**,
Procedia Social and Behavioral
Sciences 24 . 1389–1404.

he method of evaluation followed and the lack of freedom to put forward ideas and intervention in the tasks of work led to the blocking of ideas and views and proposals that would develop the methods of work followed. From these results concluded the research by making a number of recommendations was from Here work to encourage and enable

individuals working from their assigned tasks and give them greater freedom to contribute to solving problems and it is done by directing them and explain to them in written or oral.

Keywords: Shy Minds, Organizational Silence, Kufa University.

The influence of the behavior of shy minds in organizational silence

A study of the views of a sample of employees of the presidency of the University of Kufa

Abstract

The research objective to identify the level of shy minds that is one of the hindering factors in the interaction of the individual with the work colleagues, as well as the dynamic social interaction that may prevent the thinking and creative spirit of the working individuals, as well as the levels of organizational silence in the institutions of higher education through a " A sample of staff at the University of Kufa ", as well as identify the evidence of differences and differences in perceptions of employees on the relationship between shy minds and levels of organizational silence depending on the different sub-

dimensions of these variables, namely: intellectual curiosity, aesthetic sensitivity, As well as the creation of creative silence Alazani and defensive positive social and silence. In order to achieve the objectives of the research, the researchers used the descriptive method and the questionnaire as a main tool for obtaining data after verification of honesty and structural stability. The research sample consisted of (32) employees working at the presidency of the University of Kufa randomly selected. The statistical program (spss) Statistical analysis The results of the research found that t