

اسباب الصمت التنظيمي وأثرها في اداء العاملين

زينب عبد الرزاق عبود ظفر ناصر حسين

كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بابل

Zinababood@gmail.com

الخلاصة

يهدف هذا البحث الى دراسة العلاقة التأثيرية بين كل من اسباب الصمت التنظيمي واداء العاملين وقد تم اجراءه على العاملين في رئاسة جامعة بابل والذي تم اختيارهم بشكل عشوائي لمعرفة آرائهم ومدى ادراكهم للآثار السلبية المترتبة على سكوت الموظف عن المشاكل التي تحدث في العمل ومدى تأثيرها على مستوى ادائهم ، وبعد ان تم توزيع (١٠٠) استمارة استبانة صممت بالاعتماد على مقاييس مختبرة سابقاً ذات مصداقية وثبات عاليين على هؤلاء العاملين وتحليل بياناتها اتضح لنا ان هناك تأثير سلبي واضح لاسباب الصمت في المؤشرات الخاصة بالاداء ماعدا الغياب فأن التأثير كان ايجابى وهذا شيء منطقي ، لذا نوصي بضرورة الأخذ بنظر الاعتبار آراء العاملين ومحاولة معرفة المشاكل التي يعانون منها داخل العمل من خلال عقد لقاءات دائمية معهم ومحاولة الوصول الى حلول لها كي لا تتحول مستقبلاً الى مشكلة صعب التعامل معها .

كلمات مفتاحية: الصمت التنظيمي، الاداء، العاملين في رئاسة جامعة بابل.

Abstract

The paper aims at studying the influential relationship between the causes of organizational silence and the performance of the working clerks. The study has been applied on the working clerks in the presidency of Babylon University that are randomly selected to know the extent through which they realized the negative results. These negative results that could take place in the field of work and its effect on their performance. After having distributing (100) sheets of questioner which designed on the bases of tested measurement of good reliability and high stability. Later, these sheets have been analyzed and proved that there is clear negative results for the reasons of silence in the specific indicators related to performance excluding the absence. The effect was positive and this is a logical thing. Therefore, we recommended the necessity to take into consideration the opinions of working individuals and the possibility of knowing the troubles they suffer inside the work environment. In addition to this, holding continuous meetings to arrive at the possible solutions in order to be difficult problem that cannot be solved.

Keywords: organization silence, performance, working clerks in Presidency of Babylon university,

المقدمة

نجد في الآونة الاخيرة ان اغلب العاملين في منظماتنا يلتزمون الصمت حيال القضايا التي تحدث في العمل والسبب يعود في ذلك الى عدم تقبل هذه المنظمات لأي معارضة حتى وان كانت شرعية اذ تعدها تهديدا لوجودها ومصالحها هذا من جهة ومن جهة اخرى قناعة هؤلاء الافراد بانه لا توجد هناك امكانية لتغيير الاوضاع التنظيمية القائمة والغير مرغوب فيها ورفض الادارة لاتخاذ أي اجراء لتصحيحها فنجدهم يتقبلون ويتطبعون للظروف التنظيمية القائمة بدلا من تعديلها ومقاومتها كذلك خشيتهم من فقدانهم لمراكزهم الوظيفية او خسارتهم لحوافز مادية كان من المتوقع الحصول عليها مما ينعكس بالتالي على فقدانهم الثقة بأنفسهم وشعورهم بالعجز وانخفاض الدافعية للتعلم وبالتالي على تطوير ادائهم. وبما ان اداء العاملين هو التفاعل بين السلوك

والانجاز، اي انه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، ويعرف ايضاً بالمسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب، فان اختلاف انجاز الأعمال بين الأفراد تعود إلى السمات الشخصية والقيم والمعتقدات التي يتسم بها الفرد بين الأداء الضعيف والأداء المتميز، وان أداء العمل هو كمية ونوعية المهام والواجبات المنجزة بواسطة الأفراد أو المجموعات في العمل الذي يجب أن يساهم في انجاز أهداف المنظمة، وعلى المنظمة اذا ما ارادت ان تحقق اهدافها بواسطة العاملين فأنها يجب ان تأخذ بنظر الاعتبار دراسة السمات الشخصية لعاملها وما يتطلبه من اجراءات لتحقيق غاياتهم الشخصية وبالتالي فان المنظمة ستحصل على رضا العاملين وولاءهم لها وانخفاض في معدلات غيابهم وزيادة في ابداعهم وإنتاجيتهم ، وعلى هذا الأساس فمشكلة البحث تتمثل بعدم وضوح الرؤية لأهمية هذا الموضوع ولمحدودية الاهتمام بمسببات الصمت التنظيمي والتحسس بوجود حالات صمت استناداً إلى الاستطلاع الذي تم اجراؤه، لذلك جرى الاستناد إلى عدد من الفرضيات الرئيسة والفرعية للنقصي عن اسباب الصمت التنظيمي لدى الافراد العاملين وأثرها في أدائهم كان منها:

- توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين اسباب الصمت التنظيمي واداء العاملين.
- يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لا سباب الصمت التنظيمي في اداء العاملين.

تم عرض البحث من خلال أربعة مباحث : تناول المبحث الأول المنهجية العلمية للبحث، وخصص المبحث الثاني للآطار النظري للبحث ، فيما خصص المبحث الثالث لاختبار فرضيات البحث، أما استنتاجات البحث وتوصياته فكانت من نصيب المبحث الرابع والآخر.

المبحث الاول : المنهجية العلمية للبحث

اولاً : مشكلة البحث :

ان جوهر العملية الادارية هم الافراد العاملين فلا يمكن لأي منظمة ان تحقق اهدافها اذا لم تمتلك الايدي العاملة ذات الامكانيات والمواصفات التي تؤهلها للوصول الى غاياتها، وينقسم هؤلاء الافراد بين متذمر رافض للأساليب والاجراءات الخاطئة التي تحصل داخل المنظمة وبين مؤيد هادئ لا يتكلم الا قليلا ولا يتذمر من رؤسائه او زملائه.

ومن هنا جاءت مشكلة البحث على شكل التساؤلات الآتية :

١. هل يفضل الافراد العاملين الصمت عن المشاكل والمعوقات التي تحدث في منظماتهم ؟
٢. ماهي الاسباب التي تقف وراء صمت العاملين ؟
٣. هل يدرك العاملين اسباب الصمت التنظيمي ومؤشرات اداء العاملين في منظماتهم؟
٤. هل يرغب المدراء بالتعامل مع الاشخاص الصامتين ؟
٥. هل يخشى الافراد التكلم لتجنب الردود السلبية ؟
٦. ماهي العلاقة بين اسباب الصمت واداء العاملين ؟
٧. هل تؤثر تلك الاسباب سلباً أو إيجاباً في أداء العاملين؟

ثانياً: اهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الآتية :

١. توضيح مفهوم الصمت التنظيمي للمنظمة عينة البحث.
٢. تحديد الاسباب الرئيسية التي تدفع الافراد الى تبني الصمت التنظيمي.

٣. معرفة مستوى ادراك العاملين لأسباب الصمت التنظيمي ومؤشرات اداء العاملين.
٤. بيان طبيعة العلاقة بين اسباب الصمت التنظيمي واداء العاملين.
٥. معرفة الاثار السلبية والايجابية المترتبة على تجنب الافراد التكلم عن المشاكل داخل المنظمة وتأثيرها على ادائهم.
٦. تقديم مجموعة من التوصيات للمنظمة عينة البحث في ضوء ما ستقره نتائج البحث.

ثالثاً: أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث من خلال النقاط الآتية:

- ١- أهمية الصمت التنظيمي بوصفه من الظواهر الإدارية المهمة التي ينبغي على كل إداري الانتباه إليها، إذ ان الصمت يُعد من الظواهر الإدارية التي ترافق منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها. والتي تؤثر بشكل سلبي على سير العمل فيها، إذا لم يتم التعرف على مسبباته بشكل علمي بناء، حيث تؤدي هذه الظاهرة إلى زيادة في نسب الغياب ودوران العمل وانخفاض الانتاجية وهذا من شأنه أن يؤثر في نهاية الأمر في كفاءة وفاعلية المنظمة.
- ٢- يعد هذا البحث محاولة لسد جزء من النقص الحاصل في البحوث العلمية والدراسات الخاصة بموضوع الصمت التنظيمي وكيفية التعامل مع مسبباته في المكتبة العراقية.
- ٣- تتمثل أهمية البحث في محاولة إثارة اهتمام عينة الدراسة في تناولها لمثل هذه الموضوعات المهمة، ومن ثم زيادة إدراك القيادات الإدارية في تلك المنظمات لمعرفة اسباب الصمت التنظيمي واثرها في اداء العاملين.

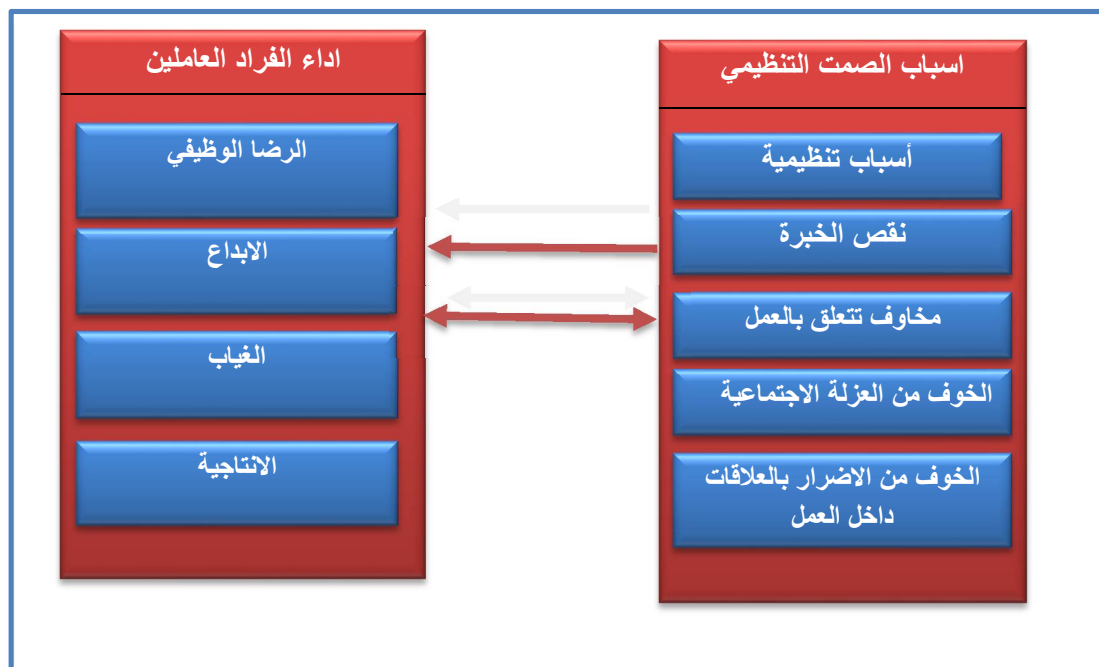
رابعاً- متغيرات البحث وطرائق قياسها:

اعتمد البحث على متغيرين اساسيين هما:

- أ- **اسباب الصمت التنظيمي** : يتأثر سلوكيات واداء العاملين بعدة متغيرات واسباب تجعل منه اما سلوكاً سلبياً او ايجابياً مما يتطلب من المنظمات الاهتمام والنظر بدقة لبعض المسببات التي لها هذا التأثير الكبير لان اداء المنظمة يرتبط ارتباطاً وثيقاً باداء افرادها العاملين، وقد تم الاعتماد على دراسة (Melda Harbalioglu , 2014) ودراسة (Hasan Karaca , 2013) والتي اعتمدت في دراستها على مقياس (Cakici,2008).

ب- **اداء العاملين**: تنفيذ الموظف لا عماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة او الجهة التي ترتبط بها وظيفته، وقد تم الاعتماد على دراسة (الحمامي ، ٢٠٠٦) والتي اعتمدت في دراستها على دراسات كل من (Daft & Noc, 200) ودراسة (Hellriegel & others, 2001) حيث تم الاستفادة منها بعد تكييف المقياس ليتلائم مع طبيعة وأهداف هذا البحث (انظر الملحق رقم ١). وقد استخدم مقياس Likert الخماسي لقياس شدة الإجابة لمتغيرات البحث كافة، وتم التأكد من صدق الاستبانة (validity) وثباتها (Reliability) بمفهومي الاستقرار والاتساق باستخدام معامل الفا كرونباخ.

خامسا : المخطط الفرضي للبحث :



رابعا : فرضيات البحث :

الفرضية الرئيسية الاولى : "توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين اسباب الصمت التنظيمي واداء العاملين" وتتبع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

- الفرضية الفرعية الاولى : "توجد علاقة ارتباط عكسية معنوية بين اسباب الصمت والرضا الوظيفي".
 - الفرضية الفرعية الثانية : "توجد علاقة ارتباط عكسية معنوية بين اسباب الصمت والابداع".
 - الفرضية الفرعية الثالثة : "توجد علاقة ارتباط عكسية معنوية بين اسباب الصمت والغياب".
 - الفرضية الفرعية الرابعة : "توجد علاقة ارتباط عكسية معنوية بين اسباب الصمت والانتاجية".
- الفرضية الرئيسية الثانية : "يوجد تأثير عكسي ذا دلالة معنوية لأسباب الصمت التنظيمي في اداء العاملين" وتتبع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

- الفرضية الفرعية الاولى : "يوجد تأثير عكسي معنوي لاسباب الصمت في الرضا الوظيفي".
- الفرضية الفرعية الثانية : "يوجد تأثير عكسي معنوي لاسباب الصمت في الابداع".
- الفرضية الفرعية الثالثة : "يوجد تأثير عكسي معنوي لاسباب الصمت في الغياب".
- الفرضية الفرعية الرابعة : "يوجد تأثير عكسي معنوي لاسباب الصمت في الانتاجية".

خامسا: حدود البحث وعينته:

- لقد وقع الاختيار على رئاسة جامعة بابل لتمثل عينة البحث وذلك لأهمية الدور الذي تؤديه في بناء المجتمع إضافة إلى كونها من المجتمعات المتميزة والمتعاونة والمتفهمة للأبحاث والدراسات العلمية، وشملت العينة الافراد العاملين بمركز رئاسة جامعة بابل والبالغ عددهم (٢٠٠) فرد عامل، بلغ عدد الاستمارات الموزعة (١٠٠) استمارة، وعدد المسترجعة (١٠٠) استمارة، وهذا يعني إن نسبة الاستجابة كانت (١٠٠ %)

سادساً: قياس صدق وثبات فقرات الاستبانة ومقياس البحث :

اعتمد البحث الحالي على مقياسين رئيسيين هما:

١- مقياس اسباب الصمت

٢- مقياس أداء العاملين

هذه المقاييس تم استخدامهما بشكل مباشر في الدراسات السابقة وهي مقاييس مختبرة ذات مصداقية وثبات عالية، والجدول (1) يقدم توضيح تفصيلي حول هذه المقاييس.

وقد صممت جميع مقاييس البحث بالاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي. وقد تراوحت قيم معامل كرونباخ الفا بين (0.75 - 0.81) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لان قيمتها اكبر (0.75) (Nunnaly & Bernstein, 1994)، والتي تدل على ان المقاييس تتصف بالاتساق الداخلي.

جدول (1)

ملخص مقاييس البحث

المقياس	عدد الفقرات	مصدر المقياس	كرونباخ الفا
اسباب الصمت التنظيمي		(Melda Harbalioglu , 2014) ودراسة (Hasan Karaca , 2013)	
اسباب ادارية	٤		0.789
نقص الخبرة	٤		0.801
مخاوف تتعلق بالعمل	٤		0.811
العزلة الاجتماعية	٤		0.878
الاضرار بالعلاقات	٤		0.802
اداء الافراد العاملين		(الحمامي، ٢٠٠٦) والتي اعتمدت في دراستها على دراسات كل من (Daft & Hellriegel & (Noc, 200) ودراسة (others, 2001)	
الرضا الوظيفي	٤		0.755
الإبداع	٤		0.798
الغياب	٤		0.765

الإنتاجية	٤	0.832
-----------	---	-------

المبحث الثاني: الإطار النظري للمبحث

الصمت التنظيمي Organizational Silence

أولاً: مفهوم الصمت التنظيمي

ازداد في الفترة الزمنية الأخيرة الاهتمام بموضوع الصمت التنظيمي لارتباطه بكفاءة وفاعلية المنظمة وسلوكيات الأفراد العاملين السلبية والتي أصبحت من المشكلات المعيقة لعملية التقدم والتطور (الفاعوري ، ٢٠٠٤). إذ يعد مفهوم الصمت من المفاهيم الحديثة والغير مألوفة لأول وهلة لاسيما وأنه من الصعب تحديد مفهوم محدد له، حيث مر هذا المفهوم بثلاثة حقبة زمنية، الحقبة الأولى كانت من (1970 حتى منتصف 1980) وكان التركيز الرئيسي للأبحاث في هذا العقد حول مفهوم الصوت ، الفترة الثانية من (منتصف 1980 حتى عام 2000) كان التركيز الرئيسي للبحوث حول (الكلام)، ماعدا بعض الانتباهات البسيطة حول سلوك الصمت، أما الفترة الحالية والتي تمتد من (2000 إلى الآن) فقد كان التركيز الرئيسي حول مفهوم الصمت (Greenberg & Edwards, 2009). وقد كانت التعريفات المقدمة خلال هذه الفترات الثلاثة يشوبها العديد من الاختلافات والقواسم المشتركة حيث قدمت ووفقاً لمستوى تحليلها مفاهيم مختلفة للصمت. ولكننا سنحاول هنا طرح آراء بعض الباحثين في سبيل التوصل إلى عناصر مشتركة لهذه المفاهيم، إذ يرى كل من (Tutar, 2010 & Aktan, 2006) إن الصمت التنظيمي (ليس السلوك الفردي وإنما ينتشر في جميع أجزاء المنظمة، فهو الموقف العام للأفراد العاملين تجاه القضايا التي تحدث داخل المنظمة). بينما يراه (Bagheir., etal, 2012) بأنه (ذلك الخيار السلوكي الذي من الممكن إن يدهور أو يحسن الأداء التنظيمي ككل). ويشير (Brinsfield., etal, 2009) بأن الصمت التنظيمي هو (حجب الأفكار والآراء والمعلومات أو التخوف وعدم إعلانها تجنباً للآثار السلبية المترتبة عليها. أما (Subra, 2008) فتشير إلى أن الصمت (ذلك الموقف الذي يتمتع فيه الموظف عن قول معلومة قد تكون مفيدة للمنظمة سواء عن قصد أو غير قصد). ويختلف (Deniz , Noyan , Ertosun , 2013) في مفهومه للصمت حيث يشير إلى انه (الحجب المتعمد للأسئلة والأفكار والآراء والمعلومات بشأن القضايا المتعلقة بعملهم أو منظماتهم). ويتفق كل من (Tulubas & Celep , 2012) مع هذا المفهوم حيث يؤكدان بأن الصمت (هو الحجب المتعمد للمعارف والأفكار المتعلقة بالقضايا التنظيمية).

من مما تقدم يمكننا وضع التعريف الاجرائي للصمت التنظيمي هو (تردد الموظف في الحديث عن القضايا التي تحدث في العمل خوفاً من تفسيرها بشكل خاطئ من قبل مسؤوله المباشر وبالتالي تأثيرها السلبي على العلاقات بينه وبين زملائه العاملين).

ثانياً: اسباب الصمت التنظيمي

أشار كل (Demir & Ozturk 2010, Eroglu, 2011, Cakici, 2010) إلى أن أكثر الاسباب شيوعاً والتي تكون سبباً مباشراً للصمت لدى الأفراد العاملين هي المفتاح التنظيمي ، الثقافة التنظيمية ، القضايا الإدارية ، ردود الفعل السلبية من قبل الإدارة ، التحيز ، الخصائص الشخصية للمدراء ، انعدام الثقة ، خطر التكلم ،

الخوف من العزلة ، قلة الخبرة ، الخوف من الإضرار بالعلاقات ، اختلاف الخصائص ، القضايا الثقافية المتمثلة بالقيم والمعايير ، الخوف من السلطة. أما (Dyne & Botero , 2003) فيبين أن الصمت التنظيمي في الماضي هو إشارة للالتزام والتكيف ، لكن في الوقت الحاضر فمن المعروف أن الصمت هو رد فعل وانسحاب اجتماعي تجاه المواقف التي تحدث في المنظمة ، لذا توجد هناك عدة أسباب تدفع الأفراد العاملين إلى الصمت منها:-

١- أسباب إدارية وتنظيمية (عدم الثقة بالمدراء) من المواضيع المهمة التي نوقشت في السنوات الأخيرة هي عمليات صنع القرار في المنظمة ، وعدم قدرة المدراء على اتخاذ القرار ، وانخفاض الكفاءة التنظيمية وضعف الأداء المنظمي ككل. هذه المشاكل وغيرها تحدث بسبب امتناع الأفراد العاملين من التحدث عنها أو مناقشتها خوفا من ردود الفعل السلبية (Rosemary , 2003) واعتقادهم بأنهم سوف يعاقبون إذا كانت آراءهم معارضة لتوجهات المنظمة (Morrison & Milliken , 2000)

٢- الخوف من العزلة الاجتماعية :- إن السبب الرئيسي لصمت الأفراد تجاه المشاكل التنظيمية هو الخوف من العزلة الاجتماعية داخل عمله واعتقاده بأنه (إذا عبر عن المشاكل داخل المنظمة سوف يسبب مشاكل أخرى) ، كما إن خصائص المنظمات نفسها وهيكلها التنظيمي قد لا تسمح للموظفين بالتعبير عن المشاكل المتعلقة بالتنظيم. وإن التحدث عن المشاكل والهموم ينظر لها من قبل المدراء بأنها سلوك سلبي سوف يقلل من الثقة والاحترام تجاه الأفراد وبالتالي يدفعهم إلى التزام الصمت خوفا من إن تصرفاتهم ومواقفهم قد يضر بوضعهم الاجتماعي داخل المنظمة (Milliken & Morrison , 2003)

٣- نقص الخبرة (خبرة الماضي) :- يلجأ الافراد العاملين الى التزام الصمت ليس فقط بسبب تجاربهم الشخصية السابقة السيئة ولكن ايضا من المحادثات مع زملائهم ونتائجها عليهم (Milliken & Morrison , 2003). فنجد الافراد الذين كانوا تحت تأثير التجربة السابقة الذي مروا بها يتجنبون اثاره المشاكل او مناقشتها مع زملائهم او رؤسائهم المباشرين على الرغم من ادراكهم لأهمية الوقوف عليها في وقت مبكر فيفضلون التفكير في عدم اثاره مثل هذه المشاكل التي قد لا يؤخذ بها وتكون السبب في حدوث مشاكل مع مسؤوليهم. (Erenler , 2010).

٤- الخوف من الإضرار بالعلاقات :- على الرغم من ادراك الافراد العاملين لنقاط الضعف في الهيكل التنظيمي والعمليات داخل المنظمة و، الا انهم يقررون عدم اقتراح الحلول لها لا دراكنهم بان الافراد الاخرين سوف لن يكونوا سعيدين بهذه المقترحات كما ان السبب الرئيسي الاخر هو الخوف من فقدان العلاقات مع زملائهم الاخرين والذي يعدونها شيئا قيما لا يمكن التنازل عنه او خسارته (Milliken & Morrison, 2003).

٥- مخاوف تتعلق بالعمل :- يتجنب الأشخاص داخل المنظمة من ذكر مشاكلهم لاعتقادهم بان ذلك محفوف بالمخاطر ، لذا يفضلون عدم شرح أفكارهم خشية أن ينظر لهم الآخرون بأنهم يخلقون المشاكل وكذلك خوفا من فقدان الترقية او التعرض الى سوء المعاملة وعدم العدالة من قبل الادارة العليا. (Vakola & Bouradas , 2005).

ثالثاً :- آثار الصمت على المنظمة والإفراد العاملين :-

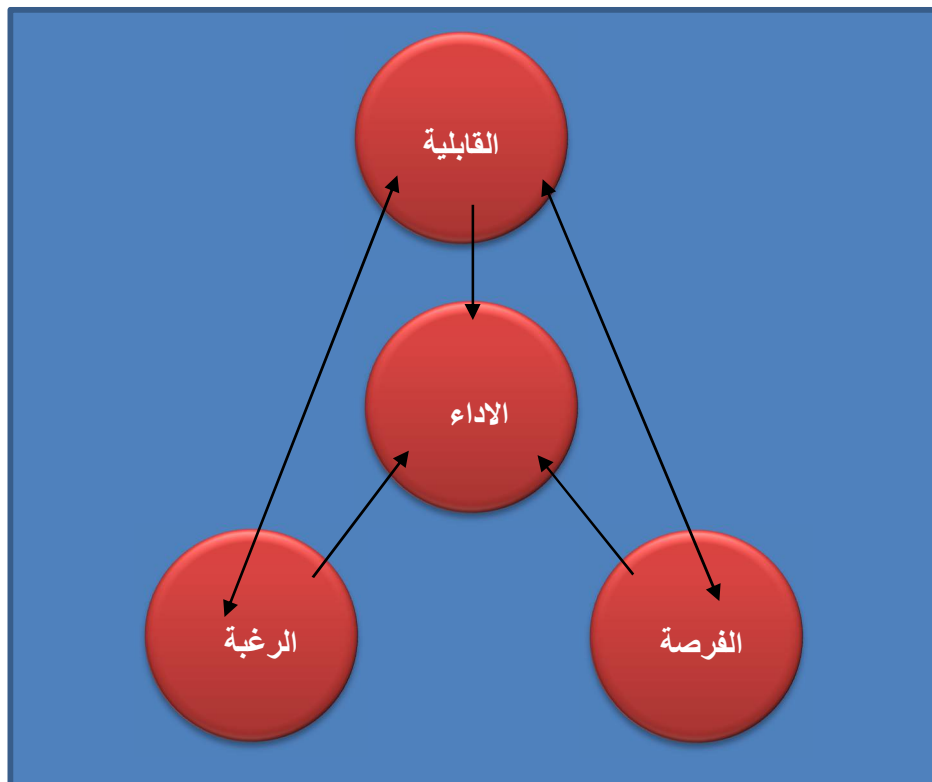
أكد العديد من العلماء ان للصمت التنظيمي تأثيرات واضحة على كل من المنظمة وأفرادها العاملين، ويبرز هذا التأثير في انخفاض الأداء الفردي والتنظيمي وتساعد مستوى عدم الرضا بين الأفراد والذي يتجلى في كثرة الغياب ودوران العمل وبعض السلوكيات غير المرغوب فيها (Bagheri & Nik, 2012). كما يعد الاتصال هو المفتاح الرئيس لنجاح المنظمة، فإذا صمت الموظف انقطع هذا التواصل بينه وبين زملائه وإدارته

وبالتالي انعكس على الأداء المنظمي من خلال قتله للإبداع والابتكار وإدامة مشاريع سيئة التخطيط والتي تؤدي بالتالي إلى خلل واضح في المنتجات النهائية (pentilla, 2003) وخسائر مادية كبيرة تتحملها المنظمة نتيجة لعدم اكتراثها للمشاكل التي يعاني منها أفرادها والتزامهم الصمت حيالهم (Joinson, 1996)، حيث إنهم ومع مرور الوقت يفقدون الصلة بوظائفهم ولا يبحثون عن نوعية هذه الوظائف وبالتالي فإن انعكاسه سوف يكون على الموظف أولاً ثم على المنظمة ثانياً، (Karcioglu & Aliogullari, 2013). وتظهر آثاره الأخرى على عملية صنع القرار وإحداث التغيير الذي ترغبه الإدارة في المنظمة من خلال الامتناع عن تقديم البدائل المختلفة أو المقترحات والبيانات الصحيحة لمتخذ القرار أو ردود الفعل السلبية تجاه التغييرات التي تحدث في الأعمال. (Moosavi, 2014) فنجد المنظمات وعلى الرغم من امتلاكها كل الموارد المطلوبة لنجاحها سواء كانت بشرية أو مادية لكنها لاتصل إلى كامل إمكاناتها بسبب انخفاض الالتزام لدى أعضائها والذي يعد السبب الرئيس إلى استغلال مواردها الأخرى للحصول على ميزة لها بين منافسيها (Chaladeray, 2009).

اداء العاملين Employees Performance

أولاً: مفهوم اداء العاملين:

يمثل أداء الأفراد العاملين في المنظمات (الأداء الوظيفي) ويقصد به مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الفرد الموظف بعمله، والتي تتضمن جودة ومستوى الأداء، والقدرات والمهارات المطلوبة مثل مهارات الاتصال والتفاعل مع زبائن المنظمة ومدى الالتزام بالأنظمة الإدارية والاستجابة لها (يوسف، ٢٠٠٥). ويضيف (ربابعة: ٢٠٠٣) كونه مجموعة النتائج المحددة للسلوك وبالتالي فإن الاداء الايجابي يمثل النتائج المرغوبة المحددة للسلوك مقابل الاداء السلبي يمثل النتائج الغير مرغوبة. واكد (Gibbs, 2004) ان اداء العاملين يشير الى كافة السلوكيات التي تسهم في انجاز الاعمال الاساسية في المنظمة مثل الانتاج والتسويق ، ففي المهام الادارية يمكن ان يشمل الحاجة الى تحويل الصراع بين الافراد الى حالة التنافس بمعنى كل الجهود التحفيزية التي تسهم في اداء المهام. وعرفه (هلال، ٢٠٠٩) تنفيذ الموظف لاداء عمله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة او الجهة التي ترتبط بها وظيفته. وعده (Ismail, et al, 2010) قدرة العامل على تحقيق اهداف وغايات المنظمة. ويشير (الشماع، ٢٠٢٠) الى ان اداء العاملين هو "عملية تحقيق اداء عالٍ يتطلب من الفرد العامل تمتعه بقدرة وقابلية (Capacity) على الاداء والرغبة (Willingness) وان تكون له فرصة للأداء (Opportunity) والشكل (٢) يشير الى عناصر الاداء.



شكل رقم (٢) عناصر الاداء

المصدر: الشماع ، ١٩٩١.

ويتأثر الاداء بجملة من العوامل الداخلية والخارجية و من أهمها (الشوابكة، ٢٠٠٨):

- **العوامل الفنية :** و تشمل التقدم التكنولوجي، المواد الخام، الهيكل التنظيمي وطرق وأساليب العمل، إن الجوانب الفنية تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المنظمة والأفراد، فنوعية الآلات وكميتها والطرق والأساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام.

- **العوامل الإنسانية :** وتشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة والتعليم والخبرة، بالإضافة إلى التدريب والمهارة والقدرة الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل والتي تحدد من خلال ظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات و رغبات الأفراد.

ومما تقدم يمكن القول ان اداء العاملين هو مجموعة من السلوكيات التي يقوم بها الفرد العامل للقيام بعمله والتي تتطلب تمتعه بقدرة وقابلية وكفاءة لا نجاز المهام الموكلة اليه لغرض تحقيق اهداف المنظمة التي يعمل فيها.

ثانياً: مؤشرات قياس اداء العاملين:

هناك مجموعة من المؤشرات التي تستخدم في قياس اداء العاملين منها:

١: الرضا الوظيفي: يعرف (Gibson et al., 2003) الرضا الوظيفي كونه اتجاهات العاملين نحو وظائفهم، والنتائج عن إدراكهم الحسي للوظيفة، استناداً إلى عوامل بيئة العمل مثل، أسلوب الإشراف، والسياسات والإجراءات، الانضمام إلى مجموعة العمل، ظروف العمل والمزايا المضافة إلى الأجر. ويشير (Diala&Nemani, 2011) بأنه مجموعة من المشاعر المتولدة لدى العاملين نتيجة لاستجابة لعوامل مرتبطة بالوظيفة تؤدي إلى المتعة والراحة والثقة من خلال المكافآت والنمو الشخصي ويؤكد (Figart & Power , 2002) بأن زيادة الرضا الوظيفي سيؤدي بالضرورة إلى زيادة الولاء للمنظمة التي يعمل فيها الأفراد، وإن هذه الزيادة ستجعلهم ينظرون إلى مشكلات المنظمة على أنها مشكلاتهم الشخصية، وبذلك سيسعى جميع العاملين إلى حلها، ومن دون استثناء، فضلاً عن أنها ستقلل ظاهرة التغيب عن العمل والدوران والتأخر عن الدوام، وقد يكون بالنتيجة زيادة الاستقرار الوظيفي. ويضيف (الخواجا، ٢٠٠١) ان هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في الرضا هي:

أ- العوامل التي تتعلق بمواصفات الفرد وتشمل كل من العمر، والمستوى لتعليمي، والجنس، والحالة الاجتماعية.

ب-العوامل التي تتعلق بمواصفات العمل وتشمل كل من الإشراف، والبيئة الاجتماعية في المنظمة، والأمن الوظيفي، ورتابة العمل وغيرها. وإن الرضا عن العمل يؤثر بدرجة كبيرة في معدلات دوران العمل والغياب والشكاوى ومعدلات الحوادث وغير ذلك.

٢:الإبداع: تجديد وتوسيع مدى من المنتجات والخدمات والأسواق المرتبطة بها وإقامة طرائق جديدة للإنتاج والعرض والتوزيع، وإدخال التغيرات في إدارة وتنظيم العمل وظروف ومهارات قوة العمل European (Commission, 2004). و اضاف (Blakemore, 2000) في تعريف الإبداع كالإمساك بالفرص في السوق الداخلية والخارجية وابتكار الجديد لتلك الأعمال، التي يمكن ان تطبق في مشكلة خاصة. وعرفه (Kindler , 2002) هو اضافة قيمة جديدة باكتشاف او اختراع اساليب جديدة لرؤية الاشياء. وقد اوضح (حسن، ٢٠٠١) أن عدداً من الباحثين تناولوا مفهوم الابداع كونه قدرات او سمات للأفراد في التفكير الابداعي منطلقين من فكرة ان الفرد المبدع يمتلك مهارات اضافية مثل القدرة على تحمل الغموض وعدم الحكم المبكر على الاشياء وانفتاحه على الخبرات الجديدة المتنوعة او مهارات شخصية مثل حب الاستطلاع والمثابرة وروح المجازفة والقدرة على التغيير وحل المشكلات. وعرفه (Drucker, 2006) الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة.

٣:الغياب: يشير (Cascio, 2003) الى الغياب كونه فشل العامل في حضوره إلى مكان العمل، حسب الجدول المقرر للحضور لأي سبب من الأسباب. وفي السياق نفسه يوضح (شاويش:٢٠٠٧) ان الغياب هو عدم حضور العامل للعمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور فيه للمشاركة في الانتاج طبقاً لبرنامج العمل اما اذا كان الشخص في اجازة رسمية او في عطلة فان ذلك لا يعتبر غياباً ولو ان هذا الموقف يقلل من عدد الافراد المتاحين للعمل فالعبرة هي عدم حضور الشخص الى العمل رغم انه مقيد في جدول العمل.

٤:الانتاجية: يشير كل من (Heizer & Render,2008) الى ان الانتاجية هي نسبة المخرجات (سلع او خدمات) مقسوماً على واحد او اكثر من المدخلات (مثل القوى العاملة، راس المال). وتضيف (الحمامي،٢٠٠٦) ان التحسن في الانتاجية من حيث الكم والنوع والكلفة يحصل اذا تحقق احد المؤشرات التالية (زيادة المخرجات مع بقاء المدخلات على حالها، خفض المخرجات بنسبة اقل من نسبة تخفيض المدخلات، زيادة المخرجات بنسبة اكبر من نسبة زيادة المدخلات، الحصول على نفس المخرجات ولكن بمدخلات اقل).

المبحث الثالث : الجانب العملي

يتضمن الإطار العملي للبحث جانبين رئيسيين الاول يتعلق بقضية الوصف الاحصائي لمتغيرات البحث. اما الجانب الثاني فيتعلق باختبار فرضيات البحث.

اولاً: الإحصائيات الوصفية (Descriptive Statistics)

١- تحليل مؤشرات الصمت التنظيمي وفقاً لإجابات العينة :

أظهرت نتائج كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري وأهمية البعد لمؤشرات الصمت ما يأتي: -
يوضح الجدول (2) والجدول (3) الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث، وكالاتي:

١.١ : اسباب الصمت التنظيمي:

حصل بُد اسباب ادارية على اقل متوسط حسابي عام بلغ (3.429) وبانحراف معياري عام بلغ (0.768)، مما يشير الى انسجام الاجابات الواردة بخصوص فقرات هذا البعد. ويدل الوسط الحسابي العام لهذا البعد على وجود تقبل ايجابي بسيط من قبل عينة البحث اتجاه توفر هذا البعد لان قيمة الوسط الحسابي اكبر نسبياً من المتوسط الفرضي (3).

جدول (٢)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاسباب الصمت

متغيرات البحث/ الاساليب الوصفية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اهمية البعد
اسباب الصمت التنظيمي			
اسباب ادارية وتنظيمية	٣.4292	0.76896	٥
نقص الخبرة	3.8292	0.88477	٢
مخاوف تتعلق بالعمل	٣.5500	1.02697	٤
العزلة الاجتماعية	٣.9667	0.81624	١
الخوف من الاضرار بالعلاقات	٣.7500	0.84246	٣

N=100

بينما نجد ان بُد نقص الخبرة قد حصل على متوسط حسابي عام بلغ (3.829) وبانحراف معياري عام بلغ (0.884)، مما يشير الى انسجام الاجابات الواردة بخصوص فقرات هذا البعد. وعلى وجود ادراك من قبل عينة البحث اتجاه توفر هذا البُعد لان قيمة الوسط الحسابي اكبر نسبياً من المتوسط الفرضي (3).
اما اعلى وسط حسابي فنجد ان بُد العزلة الاجتماعية قد حصل عليه وقد بلغت قيمته (3.966) وبانحراف معياري (٠.816) وهذا يدل على ان عينة البحث مدركة تماماً بان التكلم عن مشاكل منظمته سوف يسبب لهم عزلة اجتماعية بين اقرانهم.
وبُعد الخوف من الاضرار بالعلاقات قد حصل على وسط حسابي بلغ (3.750) وبانحراف معياري (٠.842) مما يؤكد ان العلاقات الاجتماعية داخل العمل لها اهمية كبيرة تجعل الافراد العاملين يتجنبون الكلام خوفاً من فقدانها.

وأخيراً حصل بُعد مخاوف تتعلق بالعمل على وسط حسابي بلغ (3.550) وبانحراف معياري (1.026) مما يشير الى ان عينة البحث مدركة للمخاوف التي تتعلق بالعمل لو لم تلتزم الصمت حيال ماتراه في المنظمة لكن بنسبة اقل من الاسباب الاخرى.

٢.١ : اداء العاملين :

حصل بُعد الرضا الوظيفي على متوسط حسابي عام بلغ (3.231) وبانحراف معياري عام بلغ (1.068)، مما يشير الى انسجام الاجابات الواردة بخصوص فقرات هذا البعد. ويدل الوسط الحسابي العام لهذا البعد على وجود تقبل ايجابي بسيط من قبل عينة البحث اتجاه توفر هذا البعد لان قيمة الوسط الحسابي اكبر نسبياً من المتوسط الفرضي (3).

جدول (٣)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات اداء العاملين

متغيرات البحث/ الاساليب الوصفية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اهمية البعد
مؤشرات قياس اداء العاملين			
الرضا الوظيفي	٣.٢٣١٢	١.٠٦٨٩٦	٤
الابداع	3.٤٢٣2	٠.٩8477	٣
الغياب	٣.5١٢0	٠.82697	٢
الانتاجية	٣.٨٥67	٠.81524	١

N=100

بينما نجد ان بُعد الابداع قد حصل على متوسط حسابي عام بلغ (3.423) وبانحراف معياري عام بلغ (0.984)، مما يشير الى انسجام الاجابات الواردة بخصوص فقرات هذا البعد. وعلى وجود تقبل ايجابي بسيط من قبل عينة البحث اتجاه توفر هذا البعد لان قيمة الوسط الحسابي اكبر نسبياً من المتوسط الفرضي (3).

اما اعلى وسط حسابي فنجد ان بُعد الانتاجية قد حصل عليه وقد بلغت قيمته (3.856) وبانحراف معياري (٠.815) وهذا يدل على ان عينة البحث مدركة تماماً بان الصمت التنظيمي له تأثير مباشر على انتاجيتهم. وحصل بُعد الغياب على وسط حسابي بلغ (3.512) وبانحراف معياري (٠.826) مما يشير الى وجود تقبل ايجابي من قبل عينة البحث اتجاه توفر هذا البعد لان قيمة الوسط الحسابي اكبر نسبياً من المتوسط الفرضي (3).

٢- اختبار الفرضيات :

١-٢: الفرضية الرئيسية الاولى: "توجد علاقة ارتباط عكسية معنوية بين اسباب الصمت التنظيمي واداء العاملين".

اعتمد في هذا البحث معامل الارتباط البسيط (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى والمتمثلة بعلاقات الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل (اسباب الصمت) والمتغير المعتمد (اداء العاملين). اذ يظهر الجدول (4) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين ابعاد هذه المتغيرات. وقبل الدخول في اختبار الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية فان حجم العينة (100) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير الى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير ان يظهر قيمها. فاذا ظهر وجود علامة (**) على معامل الارتباط فان هذا يعني بان قيمة (t) المحسوبة اكبر من الجدولية.

جدول (4)

مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين ابعاد متغيرات البحث

اسباب الصمت	اسباب ادارية وتنظيمية	نقص الخبرة	مخاوف تتعلق بالعمل	العزلة الاجتماعية	الخوف من الاضرار بالعلاقات
مؤشرات الاداء					
الرضا الوظيفي	-0.388**	-0.401**	-0.432**	-0.334**	-0.395**
الابداع	-0.502**	-0.379**	-0.433**	-0.376**	-0.411**
الغياب	0.361**	0.391**	0.339**	0.398**	0.352**
الانتاجية	-0.276*	0.462**	-0.343**	-0.379**	-0.255*

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

وتتفرع من هذه الفرضية اربعة فرضيات فرعية هي :

١. "توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة احصائية بين ابعاد اسباب الصمت وبعد الرضا الوظيفي"

يظهر جدول مصفوفة الارتباط (4) بان هنالك علاقات ارتباط سالبة قوية (لان قيمتها اكبر من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1 %) بين ابعاد اسباب الصمت (اسباب إدارية وتنظيمية، نقص الخبرة،

مخاوف تتعلق بالعمل، العزلة الاجتماعية والخوف من الأضرار بالعلاقات) والرضا الوظيفي. إذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذه الإبعاد على الترتيب 0.334^{**} , -0.432^{**} , $-(0.395^{**})$ ، وهذا يدل على أن خوف العاملين من إعطاء آرائهم والتكلم عن مشاكلهم في العمل سوف يؤثر بشكل سلبي على الرضا الوظيفي لديهم. وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (١) بشكل كامل.

٢. "توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بين إبعاد أسباب الصمت وبعد الإبداع".

نلاحظ في جدول مصفوفة الارتباط (4) بأن هنالك علاقات ارتباط سالبة قوية (لان قيمتها أكبر من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1 %) بين أبعاد أسباب الصمت (أسباب إدارية، نقص الخبرة، مخاوف تتعلق بالعمل، العزلة الاجتماعية والخوف من الأضرار بالعلاقات) والإبداع. إذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذه الإبعاد على الترتيب $(-0.502; -0.379; -0.433; -0.376; -0.411)$. أن انخفاض الروح المعنوية للعاملين وشعورهم بالاحباط ينعكس على إبداعهم وابتكارهم داخل عملهم. وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (٢) بشكل كامل.

٣. "توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بين إبعاد أسباب الصمت وبعد الغياب".

من خلال جدول مصفوفة الارتباط (4) نجد بأن هنالك علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (1 %) بين أبعاد أسباب الصمت (أسباب إدارية، نقص الخبرة، مخاوف تتعلق بالعمل، العزلة الاجتماعية والأضرار بالعلاقات) والغياب. إذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذه الإبعاد على الترتيب $(0.361; 0.391; 0.339; 0.398; 0.352)$. وهذه حقيقة مسلم بها إذ أن شعور الفرد بعدم الرضا وانخفاض الدافع لديه للعمل سوف يرتبط بشكل إيجابي مع معدل غيابه عن العمل. ولاتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (٣) بشكل كامل.

٤. "توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بين إبعاد أسباب الصمت وبعد الإنتاجية".

يبين جدول مصفوفة الارتباط (4) بأن هنالك علاقات ارتباط سالبة قوية إلى حد ما وذات دلالة معنوية عند مستوى (1 %) بين أبعاد أسباب الصمت (نقص الخبرة، مخاوف تتعلق بالعمل، العزلة الاجتماعية) والإنتاجية $(-0.462; -0.343; -0.379)$. كما ظهر وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى (5 %) بين بعدي (أسباب إدارية وتنظيمية، والخوف من الأضرار بالعلاقات) إذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذه الإبعاد على الترتيب $(-0.276; -0.255)$ والإنتاجية. ترتبط إنتاجية العاملين بشكل مباشر بولاء العاملين لمنظمتهم ورغبتهم باداء العمل المكلف به بكل كفاءة وفاعلية إلا أن خوفهم من مناقشة رؤوسائهم وزملائهم عن السلبيات في العمل سوف ينعكس على إنتاجيتهم. وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (٤) بشكل كامل. من خلال ماتقدم نجد أن ثلاثة فرضيات فرعية قد تم اثباتها بشكل كامل مما يعني قبول الفرضية الرئيسية الأولى.

٢-٢: الفرضية الرئيسية الثانية : "توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة إحصائية بين أسباب الصمت التنظيمي

واداء العاملين". وتتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

١- "توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة إحصائية بين إبعاد أسباب الصمت وبعد الرضا الوظيفي"

تركز هذه الفرضية على العلاقة بين إبعاد أسباب الصمت (أسباب إدارية، نقص الخبرة، مخاوف تتعلق بالعمل، العزلة الاجتماعية والأضرار بالعلاقات) وبعد الرضا الوظيفي، وكما يظهر من خلال الجدول (٥) فأن

هناك علاقة تأثير سلبية ذات دلالة معنوية عند مستوى (5 %) $\beta = -0.256, -0.332, -0.263, -0.288$ بين إبعاد أسباب إدارية، ونقص الخبرة ومخاوف تتعلق بالعمل والإضرار بالعلاقات من جهة والرضا الوظيفي من جهة أخرى. كما يعرض الجدول (٥) نتائج العلاقة بين بعد العزلة الاجتماعية والرضا الوظيفي. وتتنبأ هذه الفرضية بأن بعد العزلة الاجتماعية سيكون له تأثير سلبي في الرضا الوظيفي. إذ تعرض النتائج بأن بعد العزلة الاجتماعية $(\beta = 0.277)$ ليس له تأثير سلبي ومعنوي لا عند مستوى (1 %) ولا مستوى (5 %). وهذا يفسر التأثير الكبير للعلاقات الاجتماعية على رضا الفرد وانتمائه لمنظمته حيث كلما كان الانسجام عالي بين العاملين كلما تذلت الكثير من المشاكل وبالتالي نجد أن الكثير من الأفراد يلتزم الصمت على بعض المشاكل للاحتفاظ بمثل هذا العلاقات الطيبة. وهذه النتيجة جاءت مغايرة لتوقعات البحث.

كما تشير نتائج الجدول (5) إلى أن إبعاد أسباب الصمت (أسباب إدارية، نقص الخبرة، مخاوف تتعلق بالعمل، العزلة الاجتماعية والأضرار بالعلاقات) تساهم في تفسير (57 %) من التغيير الحاصل في الرضا الوظيفي و (43 %) يعود لتدخل عوامل أخرى غير داخلية في النموذج الإحصائي. وكما تؤكد قيمة $(F=25.248, P < 0.01)$ على وجود الدلالة المعنوية في تفسير الرضا الوظيفي من خلال مفهوم أسباب الصمت. وفي ضوء ما تقدم فإن هذه النتيجة تقدم دعم جزئي اتجاه هذه الفرضية.

جدول (5)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية-١

المتغير المعتمد	المتغير المستقل	β	T	Sig.	R^2	F
الرضا الوظيفي						
	اسباب إدارية	-0.256*	-2.001	.048	0.57	25.248**
	نقص الخبرة	-0.332*	-2.343	.021		
	مخاوف تتعلق بالعمل	-0.263*	-2.013	.044		
	العزلة الاجتماعية	-0.227	-1.446	.148		
	الأضرار بالعلاقات	-0.288*	-2.115	.038		

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

٢- توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة احصائية بين إبعاد أسباب الصمت وبعد الابداع

تركز هذه الفرضية على العلاقة بين ابعاد أسباب الصمت (أسباب إدارية، نقص الخبرة، مخاوف تتعلق بالعمل، العزلة الاجتماعية والأضرار بالعلاقات) وبعد الابداع، وكما يظهر من خلال الجدول (٦) فأن هنالك علاقة تأثير سلبية ذات دلالة معنوية عند مستوى (5 %) ($\beta = -0.298, -0.277, P < .05$) بين إبعاد أسباب إدارية، والعزلة الاجتماعية من جهة والابداع من جهة أخرى. كما يعرض الجدول (٦) نتائج العلاقة بين بُعد الاضرار بالعلاقات الاجتماعية والابداع حيث كانت سلبية ومعنوية عند مستوى (1%) ($p < .01, \beta = -.547$). وتتنبأ هذه الفرضية بأن بُعد نقص الخبرة ومخاوف تتعلق بالعمل سيكون لهما تأثير سلبي في الابداع ولكن النتائج اظهرت بأن هذين البعدين ($\beta = -0.198, \beta = -0.197$) لهما تأثير سلبي لكن غير معنوي لا عند مستوى (1 %) ولا مستوى (5%). وهذه النتيجة جاءت مغايرة جزئياً لتوقعات البحث.

كما تشير نتائج الجدول (٦) الى ان ابعاد اسباب الصمت (أسباب إدارية، نقص الخبرة، مخاوف تتعلق بالعمل، العزلة الاجتماعية والأضرار بالعلاقات) تساهم في تفسير (60 %) من التغير الحاصل في الابداع و (40 %) يعود لتدخل عوامل أخرى غير داخلية في النموذج الاحصائي. وكما تؤكد قيمة ($F = 24.094, P < .01$) على وجود الدلالة المعنوية في تفسير الابداع من خلال مفهوم اسباب الصمت. لكي يبدع الانسان لابد من توفر الوسائل التي تساعد على ذلك ومنها توفر الجو الديمقراطي الذي يسمح له بالتكلم بحرية عن الامور التي يراها غير جيدة داخل العمل لكن خوفه من ردود الفعل السلبية من الزملاء والرؤساء تجعله يلتزم الصمت وعدم البوح بما لديه وبالتالي شعوره بعدم الرغبة بالعمل وتقديم مآلديه لمنظمته. وفي ضوء ما تقدم فأن هذه النتيجة تقدم دعم اتجاه هذه الفرضية.

جدول (٦)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية-٢

F	R ²	Sig.	T	β	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
						الابداع
24.094**	0.60	.028	-2.25	- .298*	اسباب إدارية	
		.230	-1.215	-.197	نقص الخبرة	
		.219	-1.243	-.198	مخاوف تتعلق بالعمل	
		.040	-2.027	- .277*	العزلة الاجتماعية	
		.000	-3.790	-	الأضرار	

				547**	بالعلاقات	
--	--	--	--	-------	-----------	--

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

٣-توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة احصائية بين ابعاد أسباب الصمت وبعد الغياب"

تركز هذه الفرضية على العلاقة بين ابعاد أسباب الصمت (أسباب إدارية، نقص الخبرة، مخاوف تتعلق بالعمل، العزلة الاجتماعية والأضرار بالعلاقات) وبعُد الغياب، وكما يظهر من خلال الجدول (٧) فأن جميع العلاقات ايجابية وان البعض منها ذات دلالة معنوية عند مستوى (5 %) ($\beta = -0.250, -0.253, P < 0.05$) مثل مخاوف تتعلق بالعمل والعزلة الاجتماعية. كما يعرض الجدول (٧) نتائج العلاقة بين بُعدي اسباب ادارية وتنظيمية والعزلة الاجتماعية والغياب حيث كانت ايجابية ولكن غير معنوية لاعدد مستوى (١%) ولا (٥%).. وهذه النتيجة جاءت مغايرة كلياً لتوقعات البحث.

كما تشير نتائج الجدول (٧) الى ان ابعاد اسباب الصمت (أسباب إدارية، نقص الخبرة، مخاوف تتعلق بالعمل، العزلة الاجتماعية والأضرار بالعلاقات) تساهم في تفسير (٧٤ %) من التغيير الحاصل في الغياب و (٢٦ %) يعود لتدخل عوامل اخرى غير داخلية في النموذج الاحصائي. وكما تؤكد قيمة ($F=43.641, P < 0.01$) على وجود الدلالة المعنوية في تفسير الغياب من خلال مفهوم اسباب الصمت. وهذا يعود الى ان التزام الفرد تجاه منظمته يتأثر بشكل او بآخر بحريته داخل العمل والتي تساعد على طرح النقد البناء للامور التي يراها تحتاج الى اعادة النظر فيها. مما تقدم فأن هذه النتيجة لاتقدم اي دعم اتجاه هذه الفرضية.

جدول (7)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية-٣

F	R ²	Sig.	T	β	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
						الغياب
43.641**	0.74	.000	3.844	.431**	اسباب إدارية	
		.126	1.554	.166	نقص الخبرة	
		.022	2.355	.250*	مخاوف تتعلق بالعمل	
		.020	2.361	.253*	العزلة الاجتماعية	
		.239	1.191	.128	الأضرار بالعلاقات	

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

٣- توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة احصائية بين إبعاد أسباب الصمت وبعده الانتاجية

تركز هذه الفرضية على العلاقة بين ابعاد أسباب الصمت (أسباب إدارية، نقص الخبرة، مخاوف تتعلق بالعمل، العزلة الاجتماعية والأضرار بالعلاقات) وبعده الانتاجية، وكما يظهر من خلال الجدول (٨) فإن هنالك علاقة تأثير سلبية ذات دلالة معنوية عند مستوى (5 %) ($P < 0.05$) ($\beta = -0.281, -0.286, -0.271$) بين إبعاد أسباب إدارية، ومخاوف تتعلق بالعمل ، والخوف من الاضرار بالعلاقات من جهة والانتاجية من جهة أخرى. كما يعرض الجدول (٨) نتائج العلاقة بين بُعدي الاضرار بالعلاقات و نقص الخبرة والعزلة الاجتماعية والانتاجية حيث كانت سلبية لكن غير معنوية لا عند مستوى (١ %) ولا مستوى (٥ %). وهذه النتيجة جاءت مغايرة جزئياً لتوقعات البحث.

كما تشير نتائج الجدول (٨) الى ان ابعاد اسباب الصمت (أسباب إدارية، نقص الخبرة، مخاوف تتعلق بالعمل، العزلة الاجتماعية والأضرار بالعلاقات) تساهم في تفسير (٧٩ %) من التغير الحاصل في الانتاجية و (٢١ %) يعود لتدخل عوامل أخرى غير داخلية في النموذج الاحصائي. وكما تؤكد قيمة ($F=69.527$, $P < 0.01$) على وجود الدلالة المعنوية في تفسير الانتاجية من خلال مفهوم اسباب الصمت. ان انتاجية العاملين لها ابعاد نفسية اضافة الى الابعاد الاخرى الجسدية والفكرية فكلما كان الاحساس بالراحة والاستقرار والحرية في التعبير عن الرأي عالي كلما ارتفعت انتاجيتهم وادائهم. وفي ضوء ما تقدم فإن هذه النتيجة تقدم دعم اتجاه هذه الفرضية.

جدول (8)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية-٤

F	R ²	Sig.	T	β	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
						الإنتاجية
69.527**	0.79	.027	-2.277	- .281*	اسباب إدارية	
		.089	-1.773	-.189	نقص الخبرة	
		.043	-2.074	- .268*	مخاوف تتعلق بالعمل	
		.070	-1.849	-.226	العزلة الاجتماعية	
		.039	-2.82	-	الأضرار	

				271*	بالعلاقات	
--	--	--	--	------	-----------	--

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

في ضوء ما تم عرضه وتحليله في الاطار العملي للبحث، يمكن إيجاز أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها بالآتي:

١- جاءت آراء أفراد عينة البحث إيجابية بشأن اسباب الصمت التنظيمي أي ان هناك تفهماً من قبل

الافراد العاملين بالأسباب التي تقف وراء صمتهم وكالاتي:

أ- جاء الخوف من العزلة الاجتماعية بالمرتبة الاولى اذ حقق اعلى وسط حسابي وهذا يدل على ان عينة البحث مدركة تماماً بان التكلم عن مشاكل منظماتهم سوف يسبب لهم عزلة اجتماعية بين اقربائهم.

ب- بينما نجد ان نقص الخبرة قد حصل على المرتبة الثانية من حيث الاهمية وهذا يدل على وجود ادراك من قبل عينة البحث كون الافراد الذين كانوا تحت تأثير التجربة السابقة التي مروا بها يتجنبون اثاره المشاكل او مناقشتها مع زملاءهم او رؤسائهم المباشرين وذلك كون ان اثاره مثل هذه المشاكل قد لا يؤخذ بها وتكون السبب في حدوث مشاكل مع مسؤوليهم.

ج- وسبب الخوف من الاضرار بالعلاقات بالمرتبة الثالثة مما يؤكد ان العلاقات الاجتماعية داخل العمل لها اهمية كبيرة تجعل الافراد العاملين يتجنبون الكلام خوفاً من فقدانها.

د- فيما حل السبب من مخاوف تتعلق بالعمل بالمرتبة الرابعة مما يشير الى ان عينة البحث مدركة للمخاوف التي تتعلق بالعمل لو لم تلتزم الصمت حيال ما تراه في المنظمة.

هـ- واخيراً الاسباب الإدارية والتنظيمية بالمرتبة الاخيرة مما يدل على وجود تقبل ايجابي بسيط من قبل عينة البحث اتجاه توفر هذا السبب وذلك لاعتقاد الافراد العاملين بأنهم سوف يعاقبون إذا كانت آراءهم معارضة لتوجهات المنظمة.

٢- أظهرت نتائج وصف وتشخيص آراء افراد عينة البحث اهتماماً بمؤشرات اداء العاملين وكالاتي:

أ- جاء مؤشر الانتاجية بالمرتبة الاولى من حيث حصوله على اعلى وسط حسابي قد حصل عليه وهذا يدل على ان عينة البحث مدركة تماماً بان الصمت التنظيمي له تأثير مباشر على انتاجيتهم.

ب- وحصل مؤشر الغياب على المرتبة الثانية مما يشير الى وجود تقبل ايجابي من قبل عينة البحث اتجاه توفر هذا البعد.

ج- بينما نجد ان مؤشر الأبداع قد حصل على المرتبة الثالثة مما يدل على وجود تقبل ايجابي بسيط من قبل عينة البحث اتجاه توفر هذا المؤشر كون الفرد المبدع هو من يمتلك مهارات اضافية مثل

القدرة على تحمل الغموض وعدم الحكم المبكر على الأشياء وانفتاحه على الخبرات الجديدة المتنوعة او مهارات شخصية مثل حب الاستطلاع والمثابرة وروح المجازفة والقدرة على التغيير وحل المشكلات.

د- وحصل الرضا الوظيفي على المرتبة الاخيرة من حيث الاهمية مما يشير الى وجود تقبل ايجابي بسيط من قبل عينة البحث اتجاه توفر هذا البعد.

٣- أظهرت نتائج البحث بأن هناك علاقة ارتباط عكسية وقوية بين أسباب الصمت (أسباب إدارية وتنظيمية، نقص الخبرة، مخاوف تتعلق بالعمل، العزلة الاجتماعية والخوف من الأضرار بالعلاقات) ومؤشرات أداء العاملين (الرضا الوظيفي، الابداع، الانتاجية) وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضيات الفرعية الاولى والثانية والرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى بشكل كامل.

٤- هنالك علاقات ارتباط موجبة بين أسباب الصمت (أسباب إدارية، نقص الخبرة، مخاوف تتعلق بالعمل، العزلة الاجتماعية والأضرار بالعلاقات) ومؤشر الغياب. ولا تدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية الثالثة بشكل كامل مما يعني رفض الفرضية الثالثة وقبول الفرضية البديلة أي وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين اسباب الصمت التنظيمي والغياب وهذا امر طبيعي لأنه كلما ازدادت اسباب الصمت لدى العاملين زادت معدلات الغياب وترك العمل.

٥- توجد علاقة تأثير عكسية بين أسباب الصمت (أسباب إدارية وتنظيمية، نقص الخبرة، مخاوف تتعلق بالعمل، العزلة الاجتماعية والخوف من الأضرار بالعلاقات) ومؤشرات أداء العاملين (الرضا الوظيفي، الابداع، الانتاجية) وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضيات الفرعية الاولى والثانية والرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى بشكل كامل.

٦- ظهرت علاقات تأثير موجبة بين أسباب الصمت (أسباب إدارية، نقص الخبرة، مخاوف تتعلق بالعمل، العزلة الاجتماعية والأضرار بالعلاقات) ومؤشر الغياب. ولا تدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية الثالثة بشكل كامل مما يعني رفض الفرضية الثالثة وقبول الفرضية البديلة أي وجود علاقة تأثير معنوية وموجبة لأسباب الصمت التنظيمي والغياب.

ثانيا: التوصيات:

في ضوء ما تم عرضه من استنتاجات نقترح التوصيات الآتية:

١- الاهتمام بالأفراد العاملين وذلك عن طريق فسخ المجال امامهم لأبداء آرائهم وذلك من خلال وضع انظمة اتصال فعالة بينهم وبين مرؤوسيههم ووضع هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة واعطائهم الثقة بطرح ما يرونه مناسباً من مشاكل وذلك للحد من اسباب الصمت التنظيمي لديهم.

٢- بما ان البحث أظهر وجود علاقات ارتباط وتأثير لأسباب الصمت التنظيمي ومؤشرات أداء العاملين في رئاسة الجامعة (عينة البحث) لذا أصبح من الضروري القيام بمعالجة اسباب الصمت التنظيمي لما لها من تأثير في أداء العاملين وذلك من خلال:

- أ- زيادة مهمات ومسؤوليات بعض الأفراد العاملين ممن يتمتعون بمستويات عالية من الكفاءة ومنحهم صلاحيات أكبر لاتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- ب- العمل على إجراء المناقشة والمشاركة الجماعية في تحديد الأهداف والواجبات الخاصة بالأفراد العاملين بما يتلاءم مع قدراتهم وقابلياتهم وهذا من شأنه أن يؤدي الى التقليل من بعض المخاوف المتعلقة بالعمل الذي يعاني منه بعض الأفراد العاملين.
- ت- تكليف الأفراد العاملين بمعالجة مشاكلهم بالطريقة التي ترضي وتحقق مصالحهم ومصالح المنظمة على حد سواء.
- ث- ضرورة قيام رئاسة الجامعة بإجراء دراسات ميدانية بين فترة وأخرى لتحديد مسببات الصمت التنظيمي وتحديد سبل التعامل معها بما يضمن مصالح جميع الأطراف.
- ج- التأكيد على أهمية العملية الإدارية ودورها في حل المشكلات ورفع مستويات الأداء عن طريق عقد الندوات وإقامة الدورات التدريبية للمدراء في كافة المستويات المتعلقة بكيفية التعامل مع أبعاد ظاهرة الصمت التنظيمي وما تتركه هذه الظاهرة من آثار سلبية على العاملين.

المصادر: References

أولاً: المصادر العربية:

- الحمامي، سناء محمد رشاد داود، "أساليب إدارة الصراع وأثرها في أداء العاملين، رسالة ماجستير"، بغداد، ٢٠٠٦.
- حسن، محمد عبد الغني، "مهارات إدارة الصراع - الصراعات الإدارية وتأثيرها على الأداء"، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر - الطبعة الأولى، ٢٠٠١.
- الخوارجا، محمود محمد صالح، "الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك الأردنية العامة والخاصة"، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلة الدراسات العليا ، ٢٠٠١.
- رباعية ، علي، "ادارة الموارد البشرية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، ٢٠٠٣.
- شاويش ، مصطفى نجيب، " ادارة الموارد البشرية"، الطبعة الاولى، دار الشروق، الاردن ، ٢٠٠٧.
- الشماع، خليل محمد حسن، "مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال"، بغداد، الطبعة الاولى، مطبعة الخلود، ١٩٩١.
- الشوابكة ، خالد محمد، "العلاقة بين تطبيق الحكومة الالكترونية والأداء الوظيفي، دراسة ميدانية من خلال اتجاهات موظفي الدوائر الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة الجامعة الأردنية، 2008.
- الفاعوري، عبير محمود، " اثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية "، مجلة مؤتة، المجلد (١٩)، العدد (٢)، ٢٠٠٤، ١٥٩.
- يوسف، بسام عبد الرحمن، "أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز"، رسالة دكتوراه، جامعة الموصل، إدارة اعمال، ٢٠٠٥.

هلال ، محمد عبد الغني ، " التفكير والتخطيط الاستراتيجي "، مركز تطوير الاداء للتنمية والنشر ، القاهرة، ٢٠٠٩.

ثانيا: المصادر الاجنبية

- Aktan , C.C. , "Organizasyonlarda Yanlis Uygulamalara Karsi Bir Sivil Erdem , Ahlaki Tepki ve vicdani Red Davranisi " : Whistleblowing Mercek Dergisi 1-13, 2006.
- Bagheri , Ghodratollale , Zarei , Reihaneh ,Aeen , Mojaba Nik , "Organizational Silence - Basic concepts and its Development factors", 2012.
- Blakemore, John S., "Future Innovation Strategies", www.blakemore.com.au , masc@blakemore.com.au (2000).
- Brinsfield , C.T,Edwards,M.E & Greenbreg , J. , "Voice and Silence in organizations : Historical review and current conceptualizations " , Emerald Group publishing limited , 2009 , P. 3-33
- Cakici , A. , "Orgutlerde isgoren sessizligi " , Detay Yayinlari ,Ankara , 2010
- Cascio, W.F," Managing human resources Productivity, quality of work life. Profits ",6 ed, McGraw-Hill: Boston, MA,2003.
- Cheladeray , Pakinatan , "Human Resources Management in sports and Unharmred Entertainment" , Trans. Talebpours , Mehdi , Lalbazri , Samad. Mashhad Ferdowsi university. 2009.
- Cinar Orhan , Karcioğlu. Faith , Aliogullari. Zisan ,Duygu,"The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior : a survey study in the province of Erzurum" , social and behavioral sciences , (99),314-321 , 2013.
- Demir ,C. and Ozturk U. " Orgut kulturunun orgutsel Baglilik uzerine Etkisi ve Bir uygulama" , Dokuz Eylul I.I.B.F Dergisi , 25(1) , 2010.
- Deniz ,Nevin. , Noyan , Aral. , Ertosan , oznur. Gulen. ,"The relationship between employee silence and organizational commitment in a private healthcare company " , Social and behavioral sciences. (99) , 691-700 , 2013
- Diala,Ify&Nemani,Rao," Job Satisfaction:Key Factors Inflection Information Technology
- Drucker, Peter F. " The Discipline of Innovation " Harvaed Business Review, Vol. 76 , No.6 ,p:1, 2006.
- Dyne LV , Ang s , Botero IC ,”Conceptualizing Employee silence and Employee voice as Mutidimensional Constructs” Journal of Management studies , 40 (6) :1359-1392 ,2003.
- Erenlce ,E, “Calisanlarda Sessizlik Davranisinin Bazi Kisisel ve orgutsel Ozelliklerle Iliskisi : Turizm Sektorunde Bir Alan Arastirmasi” , Yayimlanmamis yukseklisans Tezi , Ankara , 2010.
- Eroglu. H. , Adiguzel , O. ,and Ozturk, U. ,"Dilemma of silence vorte and commitment : Relationship between Employee silence and organizational commitment ". the journal of faculty of economics and administrative science , suleyman demirel university , vol. 16 , no. 2, P97-124, 2011.

- European Commission., "Innovation Management and the Knowledge- Driven Economy", Directorate- General for Enterprise, Luxembourg. [http:// trendchart. Cordis. lu/ reports/ documents / studies- innovation- management](http://trendchart.Cordis.lu/reports/documents/studies-innovation-management). 2004.
- Figart, D.M. & power, M.," living wages, Equal wages: gender and labor market policies in the united states", New York,2002.
- Gibbs, John (2004) "Performance Measure Properties and Incentives- Institute for the Study of Labor, No.(1356), On Line, Available at:" www.alazhar.edu.ps/library/aattachedFile.asp
- Gibson, James I., Donnelly, James H., Ivancevich, John M., Kono paske, Robert," Organizations behavior – structure – Processes", 11ed., the McGraw – Hill Irwin,2003.
- Greenbreg , J , & Edwards , M.S. " Voice and silence in organizations Bingley” , UK : Emerald Press. 2009.
- Heizer ,Jay ,and Render ,Barry ,"Operation Management"_, ,Edition prentice ,new jersey ,2008.
- Ismail, Ramah," Impact of workers’ competence on their performance in the Malaysian", BEH - Business and Economic Horizons, Volume 2 | Issue 2 | July p:26, 2010.
- Joinson , Carla. , "Recreating the indifferent employee" , HRM magazine Aug , 1996 , P. 8-76.
- Kindler, Herd, "clear and Creative Thinking", Thomson Place, Boston <http://www.Coursilt.com>, 2002.
- Maria , W.D. "Brother secret , Sister silence : Sibling conspiracies against management integrity”. Journal of business ethics , 65(3) , 2006.
- Milliken FJ, Morrison,EW,” Shades silence :Emerging Themes and future Directions for research on Silence in Organizations” , Journal of Management Studies ,(6) : 1563-1568,2003.
- Milliken,FJ, Morrison,EW,Hewlin PF,”An exploratory study of Employee silence : issues that employees Joint communicate upward and why” , Journal of Management studies ,40 (6) : 1453-1476,2003.
- Moosavi ,Seyed ,Safar ,Azari ,Farshad ,Doosti ,Morteza, “The Relationship between Organizational Silence Attitude and staff Organizational Commitment Mazandaran Province Sports and the youth headquarters and offices” ,Applied Mathematics in Engineering , Management and Technology 2(3) ,2014,183-193.
- Morrison,EW. Milliken FJ, “Organizational silence : A Barrier to change And Development in Apluralistic” , The Academy of Management Review , 25 (4) :706-725 ,2000.
- Pentilla , Chris.. "Get talking " , Entrepreneur NOV , 2003 , P.25.
- Rosmary ,M, “Organizational discourses : Sounds of silence” , 3rd International Critical Management studies conference Lancaster university ,1-7,2003.
- Subra ، Tangirala , "Employee Silence on critical work issues : podcast organizational Behavior division of the academy of management", April 16 , 2008.

- Tulubas ,T. , & Celep ,C. , " Effect of perceived procedural justice on faculty members , Silence : the mediating role of trust in supervisor ". Procedia – Social and Behavioral Sciences , 47,2012.
- Tutar ,H.,Atinoz , M. , " Orgutsel iklimin Isgoren perfomansi uzerine Etkisi : Ostim imalat isletmeleri calisanlanri uzerine Bir Arastirma” , Ankara universitesi siyasal bilgiler fakultesi Dergisi , 65(2) 196-218 , 2010.
- Vakola ,M,Bouradas ,D,”Antecedents and consequences of Organizational silence : Anempirical investing ralations” , 27 , 4/5; ABI: Inform Global , 2005.

الملحق (١): استبانة البحث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

نضع بين أيديكم استبانة وهي جزء من متطلبات أنجاز بحث عن (اسباب الصمت التنظيمي وأثرها في اداء العاملين). إن نجاح البحث مرهون بدرجة استجابتكم بما تمثل الإجابات من دقة وموضوعية. على أمل أن تخرج بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي، وذلك بفضل ما ستقدمونه من إجابات موضوعية ودقيقة.

أولاً :- أسباب الصمت التنظيمي : يقصد بالصمت التنظيمي هو تردد الموظف في الحديث عن القضايا التي تحدث في العمل خوفاً من تفسيرها بشكل خاطئ من قبل مسؤوله المباشر.

ت	اسباب الصمت التنظيمي اولاً: اسباب ادارية وتنظيمية	أبعاد المقياس				
		أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
١	انا لا أقول مشاكلي لأنني لا اثق بمدرائي					
٢	التسلسل الهرمي صارم يمنعني ان اقول افكاري					
٣	ان ثقافة المنظمة لاتدعم الكلام في مكان العمل					
٤	لا توجد آلية رسمية تدعم التكلم عن المشاكل					
	ثانياً: نقص الخبرة					
٥	ليس لدي خبرات كافية لقول مشكلة او اقتراح شيء					
٦	نقص الخبرة يمنعني من التحدث داخل العمل					
٧	افكاري ليست مهمة لان موقعي الوظيفي منخفض					
٨	مشاكل العمل ومكان العمل ليس من شأني					
	ثالثاً: مخاوف تتعلق بالعمل					
٩	عندما اتحدث عن مشكلة ما قد يتغير موقعي الحالي في العمل					
١٠	اتعرض الى سوء المعاملة وعدم العدالة عند تكلمي عن مشكلة ما					
١١	اتردد في طرح أي موضوع خوفاً من انتقام مسؤولي المباشر					
١٢	الخوف من فقدان وظيفتي او مناصبي الحالي يمنعني من الكلام					
	رابعاً: الخوف من العزلة الاجتماعية					
١٣	عندما اذكر مشكلة ينظر الي الناس بأنني صاحب مشاكل					

١٤	الخوف من فقدان ثقة واحترام الآخرين يمنعي من التكلم				
١٥	أتوقع ردود فعل سلبية من زملائي ومسؤولي المباشر				
١٦	الناس الذين يعلنون عن المشاكل ليسوا موضع ترحيب من قبل الآخرين				
	خامساً: الخوف من الاضرار بالعلاقات داخل العمل				
١٧	ان تحدثني عن المشاكل يمكن ان يؤثر على علاقتي مع الآخرين				
١٨	اخشى عدم دعم زملائي لي عند تحدثي عن مشكلة ما				
١٩	قد ينظر لي زملائي نظرة سلبية عند التكلم عن مشاكل العمل				
٢٠	الخوف من فقدان رضا مسؤولي المباشر يدفعني الى الصمت				

ثانياً: - اداء العاملين ويقصد به مجموعة النتائج او المخرجات التي ينجك زها الفرد في الوظيفة وماذا يعمل لكي يؤثر بتلك النتائج.

ت	الرضا الوظيفي	أبعاد المقياس				
		أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	يمنحك عملك شعور بالثقة بالنفس.					
2	الرضا عن عملك يدفعك لإنجازه والقيام بواجباتك حتى لو كنت متعباً.					
3	تشعر بالارتياح للطريقة التي يبديها رئيسك لحل مشاكل العاملين ذات العلاقة بأدائهم.					
4	تتصف سياسات الإدارة برعاية العاملين في جميع المستويات التنظيمية.					
	الابداع					
5	لديك القدرة على تفسير الاتصالات الواردة من الأقسام والمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.					
6	تستطيع البت والحسم في المواقف التي تواجهك بفترة قياسية نسبياً حتى في حالة ندرة المعلومات المتاحة.					
7	لديك الدافعية للمشاركة في الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية سعياً لا حداث التطوير والتقدم.					

					روح المجازفة لديك تثير حماسك لتقديم آراء جديدة ومبدعة تفيد المنظمة..	8
					الغياب	
					ضعف اهتمام المنظمة بتلبية متطلبات العاملين يعد أحد الأسباب وراء غيابك عن العمل.	9
					عدم التوافق بين ما تتقاضاه من أجور وامتيازات وما تبذله من جهود في العمل يدفعك إلى الغياب عن العمل.	10
					وجود مشاكل صحية وعائلية تمنعك من الحضور إلى العمل	11
					سوء علاقات العمل يدفعك إلى الغياب عن العمل.	12
					الانتاجية	
					كثرة الخلافات وعدم قدرة الإدارة على حلها يضاعف من أداك ويقلل من إنتاجيتك.	١٣
					ممارسة تخصصك في العمل يساهم في زيادة إنتاجيتك.	١٤
					زيادة المهارات والمعارف من خلال إشراكك بدورات تدريبية في مجال عملك سوف يزيد من إنتاجيتك.	١٥
					قلة الأجور والامتيازات التي تحصل عليها تجعلك لا تبذل جهوداً كبيرة لزيادة الإنتاج.	١٦