

الإرهاب التنظيمي وتأثيره في صمت الموظف
- دراسة تحليلية في معمل الألبسة الجاهزة في النجف الاشرف -

الأستاذ الدكتور
محمد ثابت الكرعاوي
Mohammedt.jard@uokufa.edu.iq
جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد
الأستاذ المساعد
أزهار مراد عوجه
Kin.azhaar@atu.edu.iq
جامعة الفرات الأوسط التقنية - المعهد التقني - كوفة

**Organizational terrorism and its impact on employee
silence: an analytical study in a ready-made clothing
factory in Najaf**

Professor Dr.
Mohammed Thabet Al-Karaawi
University of Kufa - College of Administration and Economics
Assistant Professor
Azhaar Murad Ouja
Technical Institute / Kufa , Al-Furat Al-Awsat Technical University

الملخص:-

هدف البحث إلى بيان اثر الإرهاب التنظيمي بابعاده (الارهاب الداخلي، ارهاب الادارة للعاملين، الارهاب بين العاملين، الارهاب الموجه للمنظمة) في صمت الموظف بابعاده الثلاثة (صمت الاذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي).

واختيرت عينة من معمل الألبسة الجاهزة في النجف الاشرف مجالا للبحث على وفق منهج دراسة تحليلية متضمنا ذلك اختيار عينة البحث التي تمثلت بالعاملين في معمل الألبسة الجاهزة في النجف الاشرف التي بلغت (١٠٠) عامل وتم اختيار فرضيات البحث بواسطة مجموعة من الأساليب الإحصائية ومن خلال برنامج التحليل الاحصائي spss وتم استخدام الاستبانة كاداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة من عينة البحث وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها إمكانية اعتماد معمل الألبسة الجاهزة في النجف الاشرف عينة البحث أبعاد الصمت التنظيمي والسعي إلى تشجيع الموظفين ورفع معنوياتهم ومناقشة الآراء والاحتفاظ ببعض المعلومات على انها سرية ولا تخضع للمناقشة العامة الذي يزيد من تفهم الإرهاب التنظيمي وتحسين مهاراتهم في التواصل والاتصال في المنظمة. واختتم البحث بعدد من التوصيات أهمها على الادارة العليا التصدي لكل التهديدات التي تواجهها وتحاول كسب الفرص التي تلقاها لكي لاتزعزع ثقة الناس بها . ولغرض التخلص من الصمت التنظيمي عليها الاهتمام براء ومقترحات العاملين وتشجيعهم على طرحها من خلال وضع الأساس وخلق الحوار وتبادل الأفكار بالتزامن مع النقد البناء للأفكار والمعلومات.

الكلمات المفتاحية: الإرهاب التنظيمي، صمت العاملين

Abstract:-

The research aimed to demonstrate the impact of organizational terrorism with its dimensions (internal terrorism, management terrorism for employees, terrorism among employees, terrorism directed at the organization) on the employee's silence with its three dimensions (silence of submission, defensive silence, social silence). A sample of the ready-made clothing factory in Najaf Al-Ashraf was chosen as a field for research according to an analytical study approach, including the selection of the research sample, which was represented by workers in the ready-made clothing factory in Al-Najaf Al-Ashraf, which amounted to (100) workers. The research hypotheses were chosen using a set of statistical methods and through the analysis program. The SPSS statistician used the questionnaire as the main tool to collect the necessary data and information from the research sample. The research reached a set of conclusions, the most important of which is the possibility of accrediting a ready-made garments factory in Najaf Al-Ashraf, the research sample, the dimensions of organizational silence, the pursuit of encouraging employees and raising their morale, discussing opinions, and keeping some information as confidential and not subject to public discussion, which increases understanding of organizational terrorism and improves their communication and communication skills in the organization. The research concluded with a number of recommendations, the most important of which is that senior management should confront all the threats it faces and try to seize the opportunities it receives so as not to shake people's confidence in it. In order to get rid of organizational silence, it must pay attention to the opinions and suggestions of employees and encourage them to present them by laying the foundation, creating dialogue, and exchanging ideas in conjunction with constructive criticism of ideas and information.

Key words: employee silence, organizational terror

المبحث الأول

المنهجية العلمية

أولاً - مشكلة البحث

إن ظاهرة صمت الموظف في اغلب المنظمات وبمستويات مختلفة قد يؤدي إلى وجود العديد من الظواهر السلبية كالإرهاب التنظيمي والتسلط والتهكم التنظيمي وغيرها إضافة إلى ضعف الحالة النفسية بسبب وجود مثل هكذا ظواهر مما يوجد ويعزز من حالة صمت الموظف (الطائي وصكر: ٥٦) إضافة إلى ان نجاح المنظمات مع اختلاف أنواعها لم يعد نجاح جهود المدراء فقط بل ان للموظفين دورا اساسا في هذا النجاح وبما ان الموظفين يحتاج إلى دعم مديرهم وتوجيهاتهم فانهم يمكن ان يقدموا لمديرهم دعما من خلال تقديم الافكار الجديدة أو المعلومات العامة حول القضايا التنظيمية (الفاعوري، ٢٠٠٤: ١٥٢) مما يترتب التركيز على سلوك الموظفين باعتبارهم شريان دائم التدفق والحركة مما يجعل مسؤولية القائمين على هذه الادارة كبيرة في اختيار موظفين يمتلكون الروح الرياضية والكياسة والولاء التنظيمي والروح المعنوية العالية التي تميزهم في القيام بالأعمال المناطة بهم بنجاح وفعالية وهذا ما يجعل الموظفين مستقرون في وظائفهم وقادرون على التطور ومواجهة الارهاب والتقليل من مظاهره من خلال الحد من العوامل التي تؤدي إلى صمت الموظف، ومن خلال ذلك يمكن صياغة مشكلة البحث على النحو الاتي.

١- ما اثر الارهاب التنظيمي على صمت الموظف ؟ ومن ثم تصبح الاسئلة المراد الحصول على اجابات لها من خلال هذا البحث مايلي:

٢- ما مستوى الارهاب التنظيمي بابعاده (الارهاب الداخلي، ارهاب الادارة للعاملين ، الارهاب بين العاملين، الارهاب الموجه للمنظمة) لدى العاملين في معمل الألبسة الجاهزة في النجف الاشرف عينة البحث.

٣- ما مستوى صمت الموظف بابعاده الثلاثة (صمت الازعان، الصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) لدى العاملين في معمل الألبسة الجاهزة في النجف الاشرف عينة البحث.

٤- عينة البحث.

٥- ماهي علاقة الارهاب التنظيمي بصمت الموظف لدى العاملين في معمل الألبسة الجاهزة في النجف الاشرف عينة البحث.

ثانياً - أهمية البحث

تبرز أهمية البحث من أهمية الموضوع من خلال الاسهام في تعميق المعرفة العلمية لمتغيري البحث بالاعتماد على البحث والتحليل لاهم الآراء التي تناولت متغيرات البحث والمتمثلة بالإرهاب التنظيمي وصمت الموظف وان ربط الباحثين بين هذين الموضوعين (الارهاب التنظيمي و صمت الموظف) يمثل اضافة بسيطة جديدة بالاهتمام ويستمد البحث أهميته من خلال الاتي.

١- للإرهاب التنظيمي تأثيرات واضحة على كل من المنظمة والافراد العاملين ويظهر هذا التأثير في انخفاض الاداء الفردي والتنظيمي وتساعد مستوى عدم الرضا بين الافراد والذي يتجلى في كثرة الغياب وتسريح العمال ودوران العمل وبعض السلوكيات غير مرغوب فيها مما يؤدي إلى انخفاض كفاءة وفاعلية المنظمة.

٢- من حيث أهميته الميدانية قد ساهم في نواحي حيوية منه تعريف العينة المبحوثة بالمفاهيم الادارية لاسيما الارهاب التنظيمي التي من شأنه التأثير في صمت الموظف وامكانية توظيف هذه المفاهيم في معمل التقني كوفه عينة البحث.

ثالثاً - اهداف البحث

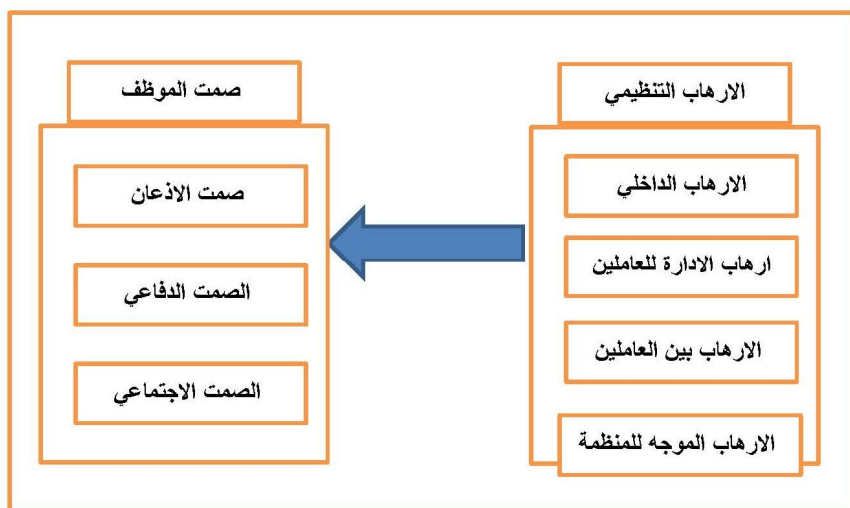
يسعى البحث إلى تحقيق الاهداف التالية :-

١- تحديد مستوى الارهاب التنظيمي لدى العاملين في معمل الالبسة الجاهزة في النجف الاشرف

٢- معرفة صمت الموظف لدى العاملين في معمل الالبسة الجاهزة في النجف الاشرف

رابعاً - مخطط البحث الفرضي

من اجل التوصل لاهداف البحث تم وضع نموذج بين ابعاد الارهاب التنظيمي كمتغير مستقل وصمت الموظف كمتغير تابع كما في الشكل رقم (١)



شكل رقم (١) مخطط البحث الفرضي

خامساً- فرضية البحث

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عكسية للإرهاب التنظيمي بابعاده (الإرهاب الداخلي، إرهاب الإدارة للعاملين، الإرهاب بين العاملين، الإرهاب الموجه للمنظمة) في صمت الموظف بابعاده الثلاثة (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) وتتفرع منه ثلاثة فرضيات فرعية هي.

١- الفرضية الفرعية الاولى: وجود علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية للإرهاب الداخلي في صمت الموظف.

٢- الفرضية الفرعية الثانية: وجود علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية لبعد إرهاب الإدارة للعاملين في صمت الموظف.

٣- الفرضية الفرعية الثالثة: وجود علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية لبعد الإرهاب بين العاملين في صمت الموظف.

٤- الفرضية الفرعية الرابعة: وجود علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية لبعد الإرهاب الموجه للمنظمة في صمت الموظف.

سادساً - متغيرات البحث

تنقسم متغيرات البحث إلى الاتي

١- الارهاب التنظيمي

تم الاعتماد على المقياس الذي وضعه عدد من الباحثين امثال (Read,2009:469-485) (Acharya,2009:285-298) الذي اتبعته العديد من الدراسات الاجنبية بما يتناسب مع طبيعة البحث والمنظمات المبحوثة ووفقا لهذا المتغير فقد قسم إلى خمسة ابعاد، وقد استخدمت استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات في قياس هذا المتغير ونظم ضمن هذا المتغير (٢٠) فقرة كما هو موجود في مقياس (likert) الخماسي (ملحق ١)

٢- صمت الموظف

تم الاعتماد على المقياس الذي وضعه عدد من الباحثين امثال (Dyne, etal, 2003:1386) الذي اتبعته العديد من الدراسات الاجنبية بما يتناسب مع طبيعة البحث والمنظمات المبحوثة، ووفقا لهذا المتغير فقد قسم إلى ثلاثة ابعاد (صمت الاذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) وقد استخدمت استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات في قياس هذا المتغير ونظم ضمن هذا المتغير (١٥) فقرة كما هو موجود في مقياس (likert) الخماسي (ملحق ١)

سابعاً - مجتمع البحث وعينته

تمثل مجتمع البحث بمعمل الألبسة الجاهزة في النجف الاشرف اما عينة البحث فقد تمثلت بفئة الفنيين وعددهم (١٠٠). وللصعوبات التي يواجهها الباحث في كثير من الاحيان في اجراء البحث على جميع مفردات المجتمع الاصيل فقد لجأ الباحث إلى اختيار عينة ممثلة لمجتمع البحث فقد اعتمدت العينة القصدية العمدية التي تمثلت بفئة الفنيين اذ تم توزيع (١٠٠) استمارة استبانة من الذكور والاناث وقد تم استردادها بالكامل.

ثامناً - اساليب جمع البيانات

١- الجانب النظري للتعرف على البيانات والمعلومات فيما يتعلق بالجانب النظري فقد تم الاعتماد على المتوفر من المصادر الاجنبية والعربية التي تناولت موضوع البحث.

٢- الجانب العملي فيما يخص الجانب العملي فقد تم تصميم استمارة الاستبانة التي صممت بشكل يخدم هدف (فرضية البحث) اذ اعتمد في عملية اعداد الاستمارة فيما يخص المتغير المستقل (الارهاب التنظيمي) على المقياس الذي وضعه امثال (Acharya,2009:285-298) (Read,2009:469-485)) والمتغير التابع (صمت الموظف) فقد اعتمد على المقياس الذي وضعه (Dyne, etal, 2003:1386) من اجل الاستفادة منها في صياغة فقرات الاستمارة وعلى نحو علمي ووفق السياقات المعروفة ونظم (٣٥) سؤالاً موزعاً على متغيرات البحث مستفيدين من مقياس (likert) في الجابة على اسئلة الاستبانة (ملحق ١)

المبحث الثاني

الاطار النظري

أولاً: مفهوم الإرهاب

إن ممارسة الإرهاب قديمة جداً (Geifman, 1992)، لكن مصطلح "الإرهاب" و "الإرهابي" لا يتجاوز عمره ٢٠٠ عام (Laqueur, 1987). على الرغم من أن المصطلحات جديدة نسبياً، فقد كان هناك "١٠٩ تعريفات مختلفة [للإرهاب و / أو الإرهاب] قدمها العديد من الكتاب بين عامي ١٩٣٦ و ١٩٨١" تتضمن بعض التعريفات أعمال العنف "ذات الدوافع السياسية" فقط (Bowman, 1994: 11) بينما تتضمن التعريفات الأخرى أي عمل من أعمال العنف أو التهديد بالعنف مقترناً بنية خلق الخوف (Scotti, 1986:3).

تعني كلمة "الإرهاب" الخوف الشديد، وتشمل جميع التعريفات تقريباً الإكراه و / أو الخوف. إذن، فإن الإرهاب ينطوي على استخدام الخوف للترهيب أو الإكراه، أو للتأثير على السياسة، أو للتأثير على عمل الحكومات أو المنظمات، وعموماً، وإن لم يكن دائماً، سيتضمن أعمال عنف أو خطيرة. من هذه المحاولات المختلفة لتعريف الإرهاب، قمنا بتطوير هذا التعريف (Van Fleet and Van Fleet, 1998)، يشير الإرهاب إلى أفعال متعمدة وأحياناً انتقامية يقوم بها فرد أو أكثر لخلق إجهاد أو خوف شديد من بين آخرين التي تدوم لفترة كافية لتحقيق الغرض من تعزيز آراء الجاني.

(David D. Van Fleet & Ella W. Van Fleet, 2017: 764-765)

ان الإرهاب ليس موضوعاً أو تسمية حديثة بل إنها ممارسة قديمة جداً، فقد اشير إليها في القرآن الكريم بقوله تعالى(واعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل ترهبون به عدو الله وعدوكم وآخرين من دونهم لا تعلمونهم) (الآية/ ٦٠، سورة/الانفال)(وقد أشير لها (Geifman, 1992) قبل حوالي ٢٠٠ سنة، من خلال إحداث) إلحاق(الخوف بالآخرين، ومصطلحات "الإرهاب" و "الإرهابية" على الرغم من أنها تعد جديدة نسبياً في الأدب التنظيمي بعامة وفي حقل السلوك التنظيمي حصراً، فقد ظهرت لها تعريفات مختلفة قدمها مختلف الكتاب " (3-5: 1986, Scotti) حيث يرى أن كلمة "الإرهاب" تعني الخوف الشديد، في حين يرى (Bowman, 1994: 11) انه يشمل أي فعل من أفعال العنف أو التهديد بالعنف مقرونة بوجود نوايا لخلق أجواء من الخوف، وهناك من يرى أن الإرهاب "يشير إلى الإرهاب المتعمد مع سبق الإصرار، والانتقام في بعض الأحيان، وأجراء خطر من قبل واحد أو مجموعة من الأشخاص لخلق الضغط الشديد أو الخوف وقد يستمر لمدة طويلة بما يكفي لتحقيق الغرض من تعزيز وجهة نظر الجاني نفسه" (Fleet V& Fleet E,1998) وهناك بعض التعريفات تشمل فقط "دوافع سياسية" لأعمال العنف. وعملياً نرى إن جميع مصطلحات الإرهاب مهما اختلفت وتعددت فإن هناك قاسماً مشتركاً بينها، اذ يتفق معظم الباحثين في تعريفهم للإرهاب بأنه الاكراه أو الخوف أو العنف، الذي يصيب المنظمات أو المجتمعات في أي لحظة، فالإرهاب بعد ذلك ينطوي على استخدام الخوف للترهيب أو الاكراه، للتأثير على السياسة، أو أن يؤثر على سير الحكومات أو المنظمات عموماً، وان لم يكن دائماً، ولكن سوف ينطوي على إجراءات خطيرة وعنفية. وهو سلوك (عنيف (محتل متداخل وموحد ومعادي للمجتمع وينطوي على استحضار النية للتخويف والضغط الشديد من اجل تحقيق التغيير من وجهة نظر الجاني نفسه الذي يهدف إلى إثارة أو خلق مناخاً من الخوف والحاق الأذى في أعضاء المنظمات بصفة عامة وإدارة المنظمات على وجه الخصوص، وقد يكون ذلك الهدف جنائي أو عدائي.

من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف الارهاب بانه الافعال الانتقامية أو السلوك العنيف التي يقوم بها فرد أو أكثر بهدف تخريب أو التوتر الشديد بغرض إحداث تغيير يعكس وجهات نظر الجاني.

ثانياً: أبعاد الإرهاب التنظيمي

الإرهاب التنظيمي: أي فعل من أفعال العنف أو التهديد بالعنف مقرون بوجود نوايا لخلق أجواء من الخوف التي يمكن أن تؤثر سلباً على مواقف العاملين وسلوكياتهم داخل المنظمة، وكذلك على زيادة الكلف وتقليل فرص المنظمة في تحقيق أهدافها والاستفادة من الفرص البيئية المتاحة لها. جرى تقسيم الإرهاب التنظيمي إلى:

أ. الإرهاب الداخلي: هو إرهاب الجو العام للمنظمة والسائد في أوصالها ويعد جزءاً من ثقافتها جراء الفلسفات الإدارية المتعاقبة المتبعة والتي تشجع حالة من الخوف بين العاملين لحملهم على الأذعان والطاعة وترويضهم لرغبات قادتها.

ب. إرهاب الإدارة للعاملين: وهو أكثر الأنواع شيوعاً إذ يتمثل في الخوف المتسبب للعاملين بسبب فلسفة قيادة المنظمة حصراً.

ج. الإرهاب بين العاملين: الممارسات التي تزرع الخوف بين العاملين بسبب سلوكياتهم المختلفة ويدخل في ذلك سلوكيات المجاميع الحماسية والاستقواء والشلل وغيرها.

د. الإرهاب الموجه للمنظمة: إرهاب تتسبب به منظمات منافسة أو منظمات إرهابية متخصصة أو مواقف العاملين إزاء المنظمة أو مواقف إدارتها ضدها أو رفض البيئة لوجودها بسبب تعارض القيم والمعتقدات المنظمة مع القيم المجتمعية، وهو إرهاب له مرتكز خارجي وآخر داخلي.

ثالثاً: مفهوم صمت الموظف

هل الصمت من ذهب؟ يرتبط الصمت بفضائل عديدة: التواضع واحترام الآخرين والفصاحة واللياقة. يصمت الناس أنفسهم لتجنب الإحراج والمواجهة وغيرها من الأخطار المتصورة. لكن الصمت يمكن أن ينقل الموافقة والمشاركة أو الاستياء والمعارضة، وبالتالي يصبح آلية ضغط لكل من الأفراد والمنظمات (باقرى وآخرون، ٢٠١٢). كانت التعاريف المبكرة للصمت تساوي بينه وبين "الولاء" وافترض أنه لا يوجد شيء خطأ إذا لم يتم التعبير عن المخاوف. لكن الباحثين اليوم أظهروا أن مناخ الصمت يمكن أن يعمل ضد النتائج

التنظيمية المرغوبة. تعريف الصمت بأنه "دافع الموظف لحجب أو التعبير عن الأفكار والمعلومات والآراء حول التحسينات المتعلقة بالعمل" عرف بيندر وهارلوس (Pinder and Harlos) (2001) الصمت بأنه غياب الصوت لأن له شكله الخاص من التواصل، تتضمن مجموعة من الإدراك أو العواطف أو النوايا مثل الاعتراض أو التأييد. بالإضافة إلى ذلك، أدركوا أن ظاهرة صمت الموظف قد تتخذ معاني مختلفة اعتماداً على الدوافع الكامنة وراءها.

العلاقة بين المفاهيم النظرية للصوت والصمت على النحو الذي اقترحه Hirschman (1970) كوسيلة لتعكس كيفية تعبير الموظفين عن شعورهم بعدم الرضا. يقترح بيندر وهارلوس (٢٠٠١) أن مفهوم هيرشمان للصمت يعكس وسيلة متشعبة لفهم اهتمامات الموظف بطريقة ثنائية بسيطة إما / أو بطريقة. أي أن المنظمات إما تدرك استياء الموظفين عن طريق الصوت عندما يعبر الموظفون عن أنفسهم بالتحدث أو بالخروج كما يتم التعبير عنه عندما يغادر الموظفون المنظمة. على هذا النحو، كرس هيرشمان القليل من الاهتمام لظاهرة الصمت في المنظمات. أي أنه لم يدرس السلوكيات المخفية البديلة التي تصف أولئك الذين يلتزمون الصمت داخل المنظمة ومع ذلك يفترض أنهم مخلصون من قبل من هم في السلطة.

ريتشارد (٢٠٠٣)، حدد الخوف والإحراج، الأصدقاء المتورطون، ونقص الفرص كعوامل مسؤولة عن صمت الموظف.. علاوة على ذلك، إذا كانت المجموعة تضم الأشخاص الذين لديهم نفس الثقافات، فإن سلوكهم يكون ذا قيمة. لذلك، تساعد هذه الثقافات الموظفين على تحسين أدائهم الوظيفي. علاوة على ذلك، يؤدي الاختلاف بين الثقافات إلى التزام الموظفين بالصمت.

تعريف سلوك صمت الموظف في وقت التحول الاقتصادي، واجهت المؤسسة حالة نقص الموارد الخلقية التي تتحكم فيها الحكومة وتوجه العلاقات. أول بحث عن سلوك صمت الموظف حدث في السبعينيات، وأظهر بحث Rosen & Tesser أن الموظفين في بعض الأحيان يلتزمون الصمت بشأن مخاوفهم. سيحد الأفراد من انتشار الأخبار السيئة إلى أقصى حد ممكن أو يختارون ببساطة التزام الصمت لأنهم لا يريدون أن يصبحوا موصلي أخبار سيئة للرسالة السلبية. يتم وصف سبب هذه الظاهرة بأنه تأثير صامت (يسمى أيضاً تأثير الأم). التقديم الرسمي للمفهوم الأكاديمي للصمت كان في عام ٢٠٠٠؛ نشر Morrison

Milliken & ورقة في مجلة Management Review بعنوان الصمت التنظيمي: عائق أمام التغيير والتنمية في عالم تعددي. وفقاً للمقال، يعد الصمت التنظيمي ظاهرة على المستوى الجماعي، وهو اختيار الموظف لكبح آرائه ومخاوفه بشأن المنظمة.

عرف (Pinder & Harlos 2001) الصمت التنظيمي بأنه حجب التعبير الحقيقي عن التقييمات السلوكية والمعرفية و / أو العاطفية للظروف التنظيمية للأشخاص الذين يبدون قادرين على تغيير الموقف، مع التركيز بشكل أكبر على الموظفين الفرديين كرد على الظلم قال إنه قبل مناقشة مفهوم استقرار الموظفين نحتاج إلى تحديد شروط الحدود. أولاً، لا يشمل سلوك الصمت السلوكيات اللاواعية. ثانياً: نستبعد السلوكيات الصامتة التي لا يمتلك الموظفون أفكاراً ومعلومات وآراء ذات صلة. أخيراً نؤكد أن صمت الموظف يحدث في التفاعل وجهاً لوجه بين الموظفين، مثل الاجتماعات والمناقشات.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف صمت الموظف بأنه رفض الموظفين التعبير عن آرائهم وطرح أفكارهم وتقديم مقترحاتهم المتعلقة بالعمل والتي تؤثر سلباً على المنظمة بسبب عدم استغلال المنظمة مواردها البشرية من حيث استخدام إمكاناتها الغير معروفة لان هناك العديد من التهديدات التي تعرقل نجاح المنظمات لذلك فهي بحاجة إلى كسب العمال الذين يكونون قادرين في الاستجابة ومواجهة التهديدات البيئية وان يتمتع بالثقة بالنفس وعدم الخوف من تبادل المعلومات والمعارف فيما بينهم لهذا فان الصوت هو الوسيلة للحصول على افكار الافراد القيمة التي تساهم في تحقيق اهداف المنظمة.

رابعاً: أبعاد صمت الموظف

في السنوات الأخيرة، أجرى الكثير من الباحثين أبحاثاً حول سلوك صمت الموظف، وحققوا تعريفاً ثابتاً لصمت الموظف: يتمتع الموظفون بالقدرة على تغيير الأداء التنظيمي، لكن مع الاحتفاظ بالفهم البيئية التنظيمية، فضلاً عن سلوك التقييم العاطفي. لذلك، فإن الشرط المسبق للصمت هو أن يكون لدى الأفراد بعض المعرفة بالأشياء أو لديهم حلول مقابلة. السلوكيات غير المعروفة أو التي يتم التعبير عنها عن قصد لا تندرج ضمن فئة صمت الموظف. يقسم العلماء صمت الموظف إلى أبعاد مختلفة بناءً على دافع الصمت.

الأبعاد المحددة موضحة في الجدول ١. (Xuanfang, H., & Qiao, Y. (2019, May

المصدر	البعد	الكاتب والزمان
البحث في إدارة شؤون الموظفين والموارد البشرية)	صمت هادئ	Pinder & Harlos(2001)[1]
	صمت الرضوخ	
مجلة الدراسات الإدارية	صمت الإذعان الصمت الدفاعي الصمت الاجتماعي الإيجابي	Van Dyne et al.(2003)[2]
مجلة أكاديمية الإدارة	بعد واحد	Detert & Edmondson[4]
(اكتنا سيكولوجيا سينيك)	صمت الرضوخ الصمت الدفاعي صمت متجاهل	Zheng et al.(2008)[5]

Xuanfang, H., & Qiao, Y. (2019, May). The Review of Employee Silence. In 2019 4th International Conference on Social Sciences and Economic Development (ICSSSED 2019) (pp. 795-797). Atlantis Press.

عند مراجعة الأدبيات الخاصة بموضوع الصمت الوظيفي، نجد أن دراسات الصمت التنظيمي قد ركزت على الأبعاد الثلاثة للصمت، ضمن مجموعات: الصمت المذعن، الصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي أمثال، Al parslan, 2010; Van Dyne &. Botero, 2003; Morrison & Miliken, 2003; Perlow & Repenning, 2007; (Pinder & Harlos, 2001

٢-١ صمت الإذعان:-

يعتبر صمت الإذعان أول شكل من أشكال الصمت. والذي يعرف "الصمت المُستقر" بأنه حجب الأفكار والمعلومات والآراء المتعلقة بالمنظمة، تجنباً للخلافات مع الرؤساء ولا يعتبر الصمت مجرد غياب الصوت فهناك أشكال مختلفة للصمت مدفوعة بدوافع الموظفين المختلفة عندما يصف معظم الأشخاص سلوك شخص آخر بأنه "صامت"، فإن هذا غالباً ما يعني أن هذا الشخص ليس له أي نشاط، فهناك تصور للصمت في الحالات التي يكون لدى الموظفين أفكار ومعلومات واء وعدم قدرتهم في التعبير عن هذه الأفكار لعدم مساعدة زملاءه في العمل

(Van Dyne &. Botero ,2003:1366) ويحدث عندما يتصل معظم الأفراد بشخص صامت. من خلال القيام بذلك، فإنهم في الغالب يقومون برفض بناء أي علاقة بنشاط معين؛ يسمى الصمت الذي يحدث نتيجة لهذا الصمت القهري (Crant , 2000)، في إشارة إلى رفض تقديم الأفكار والمعلومات أو الآراء ذات الصلة على أساس الإذعان لأي شرط، ولذلك، فإن الصمت المطلق ينطوي على سلوك غير مقنع مما يوحي بذلك إلى

حد كبير إلى حالة سلبية بدلاً من أن تكون نشطة فعالة وإشار للصمت مثل عكس الصوت الذي غالباً ما يتم تفسيره على أنه تأييد أو قبول سلبي للوضع الراهن. وهذا يطبق على الموظفين الذين لديهم أفكار، ومعلومات، وآراء ذات صلة بالمنظمة، كما أنه يمثل السكوت الصادق للموظفين الذين هم استقالوا ولا يرغبون في بذل الجهد للتحدث أو التورط أو المحاولة لتغيير الوضع التنظيمي (Pinder & Harlos, 2011:334)

٢-٢ الصمت الدفاعي:

وصف (Pinder & Harlos, 2011:335) الصمت الدفاعي بمصطلح "الصمت الهادئ" وهو الوصف المتعمد الإغفال على أساس الخوف الشخصي من عواقب الكلام والتعرض للمساءلة، والصمت عن حجب الأفكار أو المعلومات أو الآراء ذات الصلة والذي يعد شكل من أشكال الحماية الذاتية على أساس الخوف من فقدان السمعة والثقة، والصمت الدفاعي هو سلوك مقصود وغير سلبي ويطبق على الحماية الذاتية من التهديدات الخارجية؛ ومع ذلك، فإن الصمت ينطوي على حالة غير سلبية أكثر من الصمت الراسخ، والذي يتضمن معرفة أكبر بالبدائل والخيارات المتاحة لاتخاذ القرار وهو أيضاً السلوكيات الواعية وغير الإلزامية التي يتم إجراؤها لصالح المنظمة (Van Dyne & Botero, 2003:1367) إن الدافع وراء هذا النوع من الصمت هو شعور الفرد بالخوف من تقديم أي معلومات تجنباً للاضرار بمصالح الآخرين. واقعاً، في بعض الأحيان يكون من الممكن للأفراد أن يرفضوا تقديم أفكار أو معلومات ذات صلة أو آراء من أجل حماية وضعهم وظروفهم وفقدانهم الوظيفة (ويسمى دافع الحماية الذاتية) (Schlenker & Weigold, 1989: 30).

٣-٢ الصمت الاجتماعي أو الإيجابي

هو سلوك الموظف لحجب وإخفاء آرائه وأفكاره والمعلومات المتعلقة بالعمل من أجل توفير فوائد للمنظمات أو الموظفين الآخرين تبعاً لعوامل تفكير الآخرين أو المتعاونين. ويحدث الصمت الإيجابي بطريقتين. الأولى هو أن يبقى الموظف صامتا مع الدافع لحماية فوائد التنظيم. والثانية هو أن يبقى الموظف صامتا مع الدافع لحماية منافع الموظفين الآخرين. في طريقة السلوك التنظيمي للمواطنة، فإن الصمت الاجتماعي هو

استباقية السلوك الذي يفكر فيه الموظف في حماية منافع الموظفين والمنظمات الأخرى، وليس نفسه أولاً. وبدلاً من غريزة الحفاظ على النفس بناءً على فكرة الخوف، فإن الأولوية للآخرين والتضحية الذاتية من أجل الآخرين تمثل صمتاً اجتماعياً. الصمت الاجتماعي هو نوع إيجابي من الصمت التنظيمي على النقيض من الصمت الازدعائي والدفاعي، هو سلوك تقديري لا يمكن أن يكون بتكليف من منظمة. مثل الصمت الدفاعي، ولكن يستند على الوعي والنظر في البدائل والقرار الواعي لحجب الأفكار والمعلومات والآراء. على عكس الصمت الدفاعي، نتيجة الدافع للقلق من الآخرين، وليس الخوف من العواقب السلبية الشخصية التي قد تحدث عند التحدث من قبل الآخرين (Van Dyne & Botero, 2003: 1368). وأشار (Johnson et al , 2002: 1143) يمكن اعتبار عدم الكشف عن المعلومات بقصد حماية سريتها ومنع الأطراف الثالثة غير المرغوب فيها من الوصول إليها صمتاً اجتماعياً وهناك سبب آخر لإخفاء المعلومات هو إذا كان الموظف في وضع غير مناسب لمناقشة تلك المعلومات.

خامساً: الفرق بين تأثير الصمت على الموظف والمنظمة:

تأثير صمت الموظف على الموظفين:

كما أن صمت الموظف له تأثيرات عديدة على الموظفين أنفسهم. يميل الموظفون غير المبالين، الذين غالباً ما يكونون نتاج صمت الموظف المتجاهل، إلى الشعور بأنهم تروس في مصانع الآلات، ويطورون الموقف 'للتوافق، والمضي قدماً'. نتيجة لهذا الموقف، يصاب الموظفون أحياناً بالاكتئاب والمشكلات الصحية ذات الصلة. في بعض الأحيان يستخدم هؤلاء الموظفون الحبوب والكحول 'كعلاج' للمشاكل التي يواجهونها في العمل، والتي في الواقع تجعل مشاكلهم أسوأ. ويؤدي الصمت التنظيمي إلى الشعور بعدم التقدير، وفقدان السيطرة والتنافر المعرفي، مما يؤدي إلى انخفاض الرضا والالتزام والتحفيز. تؤثر المحددات المذكورة أعلاه على نتائج مثل معدل الدوران ومستوى الإجهاد وجهود العمل تجاه المنظمة. يمكن لصمت الموظف أيضاً أن يخلق ضغوطاً وعدم رضا وفك ارتباط بين الموظفين. يمكن أن يكون لهذه النتائج عواقب وخيمة طويلة الأجل للموظفين وعلاقاتهم مع المنظمة. تظهر الأبحاث أن صمت الموظف يؤثر على الرفاهية الشخصية / النفسية للموظفين، ويزيد من

التوتر 'ويجعلهم' يشعرون بالذنب، حيث غالباً ما يعانون من مشاكل نفسية، ويواجهون صعوبة في رؤية إمكانية التغيير. John, S. P., & Manikandan, K. 2019

سادساً: تأثير صمت الموظف على المنظمة

إن صمت الموظف لديه القدرة على تقويض عملية صنع القرار التنظيمي وتصحيح الأخطاء. يمكن أن يؤدي إلى العديد من النتائج مثل منع التغيير والابتكار، ومنع ردود الفعل الإيجابية أو السلبية للإدارة، وعدم وجود تباين في المدخلات المعلوماتية. نتيجة لصمت الموظف، لن تستفيد المنظمات من المساهمات الفكرية للموظفين، ولن يتم تحديد المشكلات، ولن يتم تقديم التعليقات، ولن يتم الحصول على المعلومات بشكل مباشر، ولن تكون حلول المشكلات كافية. كل هذا سيعيق اتخاذ القرار الفعال، ويقيد التطوير والتغيير، ويعيق تحسين الأداء. (زعم Bowen and Blackmon 2003) أن الصمت في منظمة يحد من مشاركة المعرفة، والعصف الذهني الجماعي، وتحديد المشكلة، بالإضافة إلى الحلول الممكنة للقضايا المتعلقة بالعمل. يمكن أن تولد أيضاً مشاكل جديدة اعتماداً على مدى انتشارها وتكرارها. (John, S. P., & Manikandan, K. 2019)

صمت الموظف ضار للغاية بالمؤسسات غالباً ما يتسبب في "تصاعد مستوى عدم الرضا بين الموظفين، والذي يتجلى في التغيب عن العمل ودوران الموظفين وربما في سلوكيات أخرى غير مرغوب فيها". التواصل هو مفتاح نجاح المنظمة. إذا حدث صمت الموظف، فإن التواصل يعاني، ونتيجة لذلك يضر الأداء العام للمنظمة.

في مقال بعنوان "Get Talking" يقول المؤلف كريس بنتيلا، "صمت الموظف يقتل الابتكار ويديم المشاريع سيئة التخطيط التي تؤدي إلى منتجات معيبة، وانخفاض الروح المعنوية وتضرر النتيجة النهائية". يشير هذا إلى مدى معاناة المنظمة لمجرد الافتقار إلى التواصل المناسب. في مقال بعنوان "إعادة تكوين الموظف اللامبالي".

وفي كثير من الأحيان لا يتحدث الموظفون الذين لا يقومون بنصيهم في العمل عن المشكلات التي يرونها، مما يؤدي إلى حلقة دائمة من صمت الموظف.

صمت الموظف له أيضاً العديد من التأثيرات على الموظفين أنفسهم. في بعض الأحيان يصاب الموظف بالاكئاب ومشاكل صحية أخرى. في بعض الأحيان يستخدم هؤلاء

الموظفون الحبوب والكحول "كعلاج" للمشاكل التي يواجهونها في العمل، والتي تزيد من تفاقم مشاكلهم. Fidelis, &, Nosa. (2017)

الفصل الثالث

الجانب التحليلي لفرضيات البحث

سيركز البحث من خلال هذا المبحث على كشف ومعرفة مستوى فقرات وإبعاد البحث باستخدام الوصف الإحصائي من وسط حسابي وانحراف معياري والتعرف على مدى توزع البيانات توزيعاً طبيعياً، واختبار التحليل العاملي لفقرات الاستبانة، كما سيكشف أيضاً عن مقدار التأثير بين متغيراتها الفرعية، إذ تكون البحث من متغيرين الأول المتغير المستقل هو الإرهاب التنظيمي الذي يتكون من خمس إبعاد (الإرهاب الخارجي، الإرهاب الداخلي والإرهاب ضد العاملين والإرهاب ضد المنظمة والإرهاب الإدارة العليا)، أما الثاني فهو المتغير التابع صمت الموظف الذي يتألف من خمس إبعاد فرعية وهي (الصمت المدعن، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي)، كما في الجدول (١) يوضح رموز المتغيرات الرئيسة والابعاد الفرعية ورموز فقرات الاستبانة لكي يتم استخدامها في التحليل العملي.

أولاً: الوصف الاحصائي لمتغيرات البحث

يتخصص هذا الجزء من البحث بعرض إحصائي الذي يظهر مستوى إبعاد الإرهاب التنظيمي وإبعاد صمت الموظف من خلال الوصف الاحصائي المتضمن الوسط الحسابي والانحراف المعياري، كما سيتم احتساب الوزن النسبي لكل فقرة من خلال قسمة الوسط الحسابي على (٥) والتعرف على ترتيب الفقرات والابعاد من حيث الأهمية، وإن الوسط الفرضي هو (٣) أي الوزن المثوي (٦٠٪) هذه النسبة هي التي تحدد مقبولية مستوى الفقرة وبعد، كما سيتم التعرف على مدى توزع البيانات توزيعاً طبيعياً من خلال معامل الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis)، وهي كما في جدول (١) الذي يبين الوصف الاحصائي لفقرات وإبعاد متغير الإرهاب التنظيمي وصمت الموظف.

وفيما يأتي عرض لأهم النتائج لجدول (١) الذي يتضح منه أن اختبار التوزيع الطبيعي لفقرات الإرهاب التنظيمي إذ تراوحت قيم التفلطح والالتواء بين (١.٦٥-) وهذا يؤكد

بان البيانات موزعة توزيع طبيعي. اما ما يتعلق بالوصف الاحصائي لاستجابات افراد العينة حول كل بعد من ابعاد الارهاب التنظيمي:

ان الارهاب التنظيمي قد حصلت على وسط حسابي (٣.٨٨) وبمستوى اهمية (٠.٧٨) وهذا يدل على وجود الارهاب التنظيمي في المنظمة المبحوثة، كما ان البعد الارهاب الخارجي قد حصل على مستوى اهمية (٨١٪) وان الانحراف المعياري له اقل من واحد عدد صحيح وهو في الترتيب الاول، وان جميع الفقرات سجلت مستوى اهمية اكبر من (٦٠٪)، وان اعلى فقرة سجلت (i1) والتي نصت على ان بعض القوانين تشكل تهديد للمنظمة، اما البعد الارهاب الداخلي قد حصل على مستوى اهمية (٧٧٪) وهو في الترتيب الرابع، وان اعلى فقرة كانت الفقرة (i4) والتي نصت على ان العاملين يكرهوا الاعمال التي تختلف مع رغباتهم. كما ان البعد الارهاب ضد العاملين سجلت مستوى اهمية (٧٦٪) وهو في الترتيب الخامس، وان اعلى فقرة كانت (i7) والتي نصت على ان بعض العاملين يفرضوا ارائهم على الاخرين. كما ان البعد الارهاب ضد المنظمة سجلت مستوى اهمية (٧٧٪) وهو في الترتيب الثالث، وان اعلى فقرة كانت (i10) والتي نصت على ان المنظمة تتعرض إلى تهديد بزعزع ثقة الجمهور. كما ان البعد ارهاب الادارة العليا سجلت مستوى اهمية (٧٧٪) وهو في الترتيب الثاني، وان اعلى فقرة كانت (i13) والتي نصت على ان المنظمة تختار مدراء ضعفاء.

جدول (١) الوصف الاحصائي لفقرات وابعاد متغير الارهاب التنظيمي

ت	نوع	الفقرات	الالتواء	التفطح	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي %	ترتيب
١	الخارجي	i1	٠.٥٠-	٠.٤٦-	٤.٠٨	٠.٨٢	٠.٨٢	١
٢		i2	٠.٩٤-	٠.٣٤	٤.٠٥	٠.٦٧	٠.٨١	٢
٣		i3	٠.٢٥-	١.٠٣-	٣.٩٨	٠.٨٧	٠.٨٠	٣
المعدل الكلي								
٤	الداخلي	14	١.١٨-	١.٨٠	٤.٠٣	٠.٩٠	٠.٨١	١
٥		15	٠.٣٩-	٠.٤٤	٣.٧٨	٠.٨٨	٠.٧٦	٢
٦		16	٠.٣٠-	٠.٠٥-	٣.٦٨	٠.٩٣	٠.٧٤	٣
المعدل الكلي								
٤					٣.٨٣	٠.٩٠	٠.٧٧	٤

٧	العاملين ضد الأرهاب	١7	٠.٦٦-	٠.٥٦-	٣.٩٧	٠.٩٨	٠.٧٩	١
٨		١8	٠.٠٥	٠.٨٥-	٣.٨٨	٠.٧٥	٠.٧٨	٢
٩		١9	٠.٥٢-	٠.٢٣-	٣.٦٢	٠.٧٤	٠.٧٢	٣
المعدل الكلي								
١٠	المنظمة ضد الأرهاب	١10	٠.٠٣-	١.٤٦-	٣.٨٦	٠.٩٩	٠.٧٧	٢
١١		١11	٠.٩٤-	٠.١٩	٣.٨٧	٠.٨٠	٠.٧٧	١
١٢		١12	٠.١١	١.٤٢-	٣.٨١	٠.٩٥	٠.٧٦	٣
المعدل الكلي								
١٣	العلية الإدارة الأرهاب	١13	١.٠٨-	٠.٨٣	٤.٠٧	٠.٦٨	٠.٨١	١
١٤		١14	٠.٦٤-	٠.٠٥-	٣.٨٧	٠.٨٥	٠.٧٧	٢
١٥		١15	٠.٤٢-	٠.٦٣-	٣.٦١	٠.٩٢	٠.٧٢	٣
المعدل الكلي								
على مستوى المتغير								
					٣.٨٨	٠.٨٥	٠.٧٨	

المصدر: أعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SMART PLS.

وفيما يأتي عرض لأهم النتائج لجدول (٢) الذي يتضح منه ان اختبار التوزيع الطبيعي لفقرات لصمت الموظف اذ تراوحت قيم التفلطح والالتواء بين (١.٦٥-) وهذا يؤكد بان البيانات موزعة توزيع طبيعي. اما ما يتعلق بالوصف الاحصائي لاستجابات افراد العينة حول كل بعد من ابعاد صمت الموظف:

ان صمت الموظف قد حصلت على وسط حسابي (٣.٣٢) وبمستوى اهمية (٠.٦٦) وهذا يدل على وجود صمت الموظف في المنظمة المبحوثة، كما ان البعد الصمت المدعن قد حصل على مستوى اهمية (٦٢٪) وان الانحراف المعياري له اقل من واحد عدد صحيح وهو في الترتيب الثالث، وان بعض الفقرات سجلت مستوى اهمية اكبر من (٦٠٪) وهي (i16,i18,i20) والاخرى حصلت على مستوى اقل من المقبول وهي (i17,i19)، وان اعلى فقرة سجلت (i18) والتي نصت على ان عمادة المعمل غير جادة في مناقشة الاراء، اما البعد الصمت الدفاعي قد حصل على مستوى اهمية (٦٥٪) وهو في الترتيب الثاني، وان اعلى فقرة كانت الفقرة (i22) والتي نصت على ان الاحتفاظ ببعض المعلومات لتجنب سمعة المنظمة. كما ان البعد الصمت الاجتماعي سجلت مستوى اهمية (٧٢٪) وهو في الترتيب الاول، وان اعلى فقرة كانت (i29) والتي نصت على ان يتم الاحتفاظ ببعض المعلومات على انها سرية ولا تخضع للمناقشة العامة.

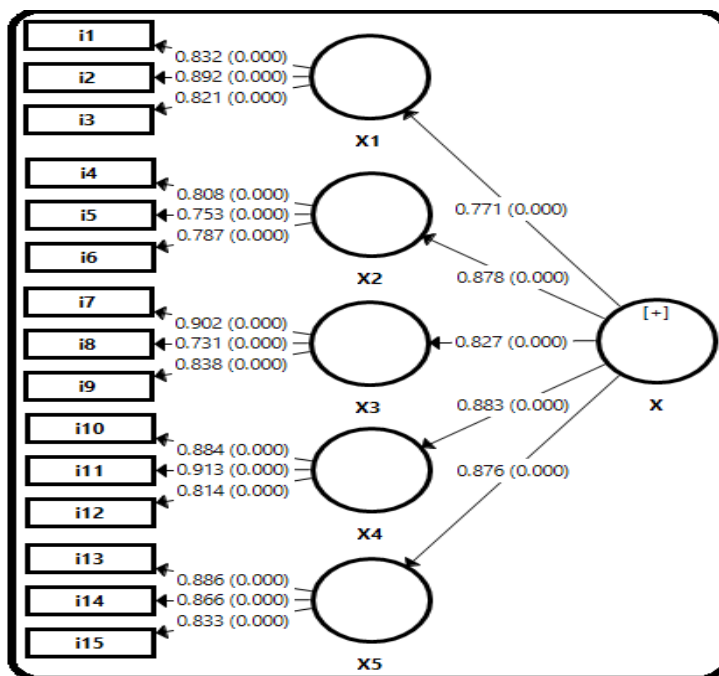
جدول (٢) الوصف الاحصائي لفقرات وابعاد متغير صمت الموظف

ت	الصفة	الفقرات	الالتواء	التفطح	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي %	الرمز
١	الصمت المدعن	i16	٠.١٨-	٠.٧٦-	٣.٢٥	٠.٩٠	٠.٦٥	٢
٢		i17	٠.٥٨	٠.٧٧-	٢.٨٦	٠.٨٢	٠.٥٧	٤
٣		i18	٠.٠٧-	١.٢٥-	٣.٣٦	٠.٨٥	٠.٦٧	١
٤		i19	٠.٣٩	٠.٥٦-	٢.٧٣	٠.٧٧	٠.٥٥	٥
٥		i20	٠.٠٠	١.٢٧-	٣.٢٠	٠.٨٢	٠.٦٤	٣
المعدل الكلي								
٦	الصمت الدفاعي	i21	٠.٣٩	١.١٢-	٣.١٢	٠.٩٢	٠.٦٢	٣
٧		i22	٠.٧٤-	٠.٣٠	٤.٠٦	٠.٨٩	٠.٨١	١
٨		i23	٠.٠٣-	١.١٦-	٣.٠٠	٠.٩٢	٠.٦٠	٤
٩		i24	٠.١٢-	١.١٦-	٣.١٢	٠.٦٨	٠.٦٢	٢
١٠		i25	٠.٠٦	١.٠٠-	٢.٩٧	٠.٨١	٠.٥٩	٥
المعدل الكلي								
١١	الصمت الاجتماعي	i26	٠.٥٠-	١.٠٥-	٣.٧٨	٠.٩٤	٠.٧٦	٢
١٢		i27	٠.١٦	١.٣٩-	٣.١٣	٠.٩٦	٠.٦٣	٥
١٣		i28	٠.٦١-	٠.٨٦-	٣.٥٣	٠.٧٦	٠.٧١	٤
١٤		i29	١.١٠-	٠.٣٠	٣.٩٧	٠.٧٥	٠.٧٩	١
١٥		i30	٠.٧٢-	٠.٦٨-	٣.٦٨	٠.٦٤	٠.٧٤	٣
المعدل الكلي								
المعدل الكلي للمتغير المستقل								
					٣.٣٢	٠.٨٣	٠.٦٦	

ثانياً: التحليل العاملي لفقرات البحث

تم الاعتماد على برنامج (SMART PLS) في حساب معامل التشبع اما قبول أو رفض العامل سيستند على نسبة (P-value) والتي من المفترض ان تكون اقل من (٠.٠٥) وعندما النسبة تكون اكبر من هذه النسبة سيرفض العامل ويتم حذفه.

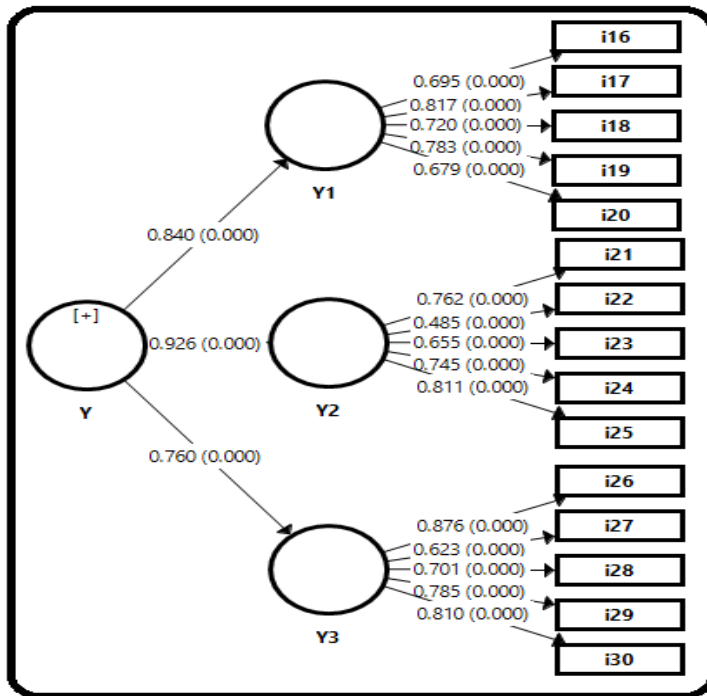
١. التحليل العاملي لفقرات ابعاد الارهاب التنظيمي: وحسب شكل (٢) الذي يعرض نتائج التحليل العاملي التوكيدي من نسب تشبع ومستوى المعنوية وقيم الفا كرونباخ لفقرات ابعاد الارهاب التنظيمي الذي يتكون من ثلاث ابعاد وهي (الارهاب الخارجي ، والارهاب الداخلي، والارهاب ضد العاملين والارهاب ضد المنظمة وارهاف الادارة العليا).



شكل (٢) التحليل العاملي لفقرات ابعاد الارهاب التنظيمي

حسب شكل (٢) الذي يتضح منه ان فقرات ابعاد الارهاب التنظيمي المتمثلة بـ(الارهاب الخارجي ، والارهاب الداخلي، والارهاب ضد العاملين والارهاب ضد المنظمة وارهاب الادارة العليا) جميعها حققت نسب تشيع مقبولة بالاستناد على نسب P-value التي حققت نسب اقل من (٠.٠٥).

٢. التحليل العاملي لفقرات ابعاد صمت الموظف: وحسب شكل (٣) الذي يعرض نتائج التحليل العاملي التوكيدي من نسب تشيع ومستوى المعنوية لفقرات ابعاد صمت الموظف التي تتكون من خمس ابعاد وهي (الصمت المذعن، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي).



شكل (٣) التحليل العاملي لفقرات ابعاد صمت الموظف

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

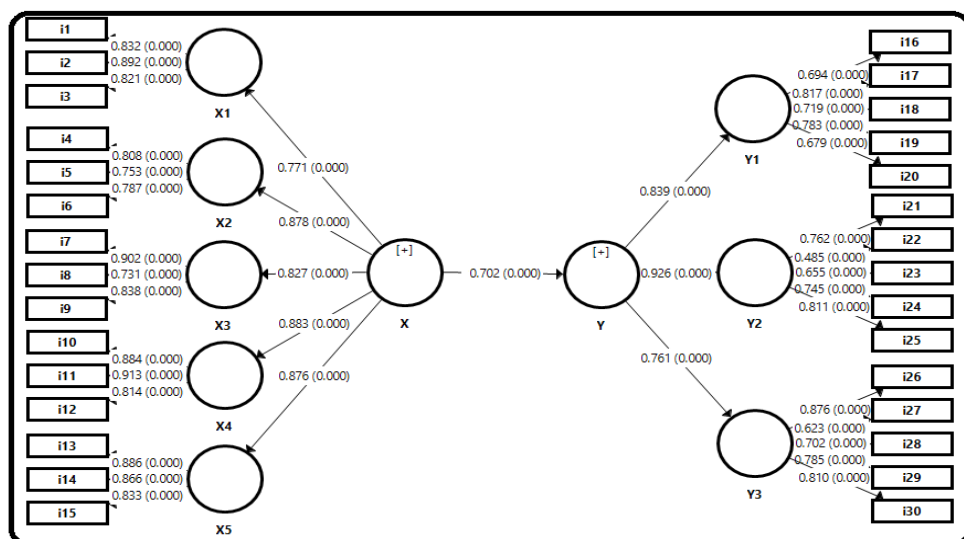
حسب شكل (٣) الذي يتضح منه ان فقرات ابعاد صمت الموظف المتمثلة ب (الصمت المذعن، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) جميعها حققت نسب تشيع مقبولة بالاستناد على نسب (P-value) التي حققت نسب اقل من (٠.٠٥).

ثالثاً: اختبار وتحليل علاقات التأثير لمتغيرات البحث:

تم استعمال تحليل الانحدار المتعدد في الاختبارات الخاصة بالتعرف على تأثير (الارهاب التنظيمي) في (صمت الموظف)، كما تم اعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع للمتغير المستقل (الارهاب التنظيمي) في المتغير التابع (صمت الموظف)، وقد اعتمد البحث على مستوى معنوية (٠.٠٥) (للحكم على مدى معنوية التأثير، اذ تم مقارنة مستوى معنوية المحسوبة مع مستوى المعنوية المعتمدة (٠.٠٥) ويعد التأثير ذات دلالة معنوية اذا كان مستوى المعنوية المحسوبة اصغر من مستوى المعنوية التي فرضتها الباحثة والعكس بالعكس. وقد

وضعت فرضية واحدة رئيسة وثلاث فرضيات فرعية لاختبار العلاقة بين متغيرات البحث وهي كالآتي:

أولاً: الفرضية الرئيسة الاولى: افادة هذه الفرضية بوجود علاقة تاثير ذات دلالة احصائية عكسية للصمت التنظيمي في صمت الموظف. ويبين الشكل (٣) نتائج التاثير (Beta)، وجدول (٣) نتائج اختبار علاقات التاثير.



الشكل (٣) نتائج التاثير للصمت التنظيمي في صمت الموظف

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

جدول (٣) معاملات علاقات التاثير الارهاب التنظيمي في صمت الموظف

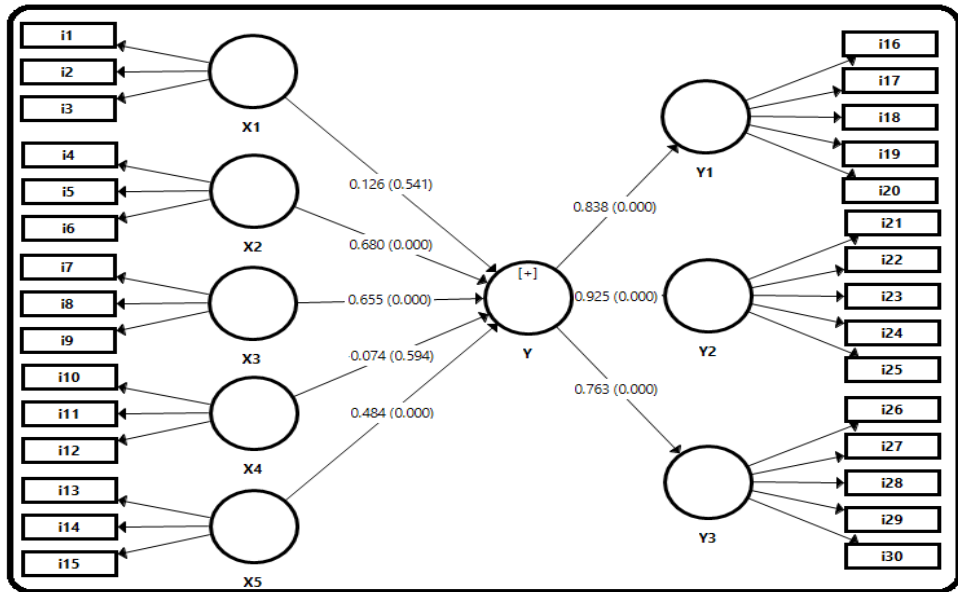
المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التاثير β	قيمة T	مستوى المعنوية
الارهاب التنظيمي	صمت الموظف	٠.٧٠٢	١٣.٨٢٤	٠.٠٠

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

يتضح من شكل (٣) وجدول (٣) ان الارهاب التنظيمي يؤثر في صمت الموظف بنسبة (٧٠٪) تاثيراً طردياً، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (١٣.٨٢٤) والتي هي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (١.٩٦) اما مستوى معنوية (٠.٠٠٠) هي اصغر من (٠.٠٥)، وعلى وفق هذه

النتائج تقبل هذه الفرضية.

ثانياً: الفرضيات الفرعية: افادة هذه الفرضية بوجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عكسية لابعاد الارهاب التنظيمي (الارهاب الخارجي ، والارهاب الداخلي والارهاب ضد العاملين والارهاب ضد المنظمة وارهاب الادارة العليا) في صمت الموظف. ويبين الشكل (٤) نتائج التأثير (Beta) ، وجدول (٣) نتائج اختبار علاقات التأثير.



الشكل (٤) نتائج التأثير لابعاد الارهاب التنظيمي في صمت الموظف

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

جدول (٤) معاملات علاقات التأثير لابعاد الارهاب التنظيمي في صمت الموظف

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التأثير β	قيمة T	مستوى المعنوية
الارهاب الخارجي	صمت الموظف	٠.١٢٦	٠.٩٢٤	٠.٥٤١
الارهاب الداخلي		٠.٦٨٠	١٠.٥٢٧	٠.٠٠٠
الارهاب ضد العاملين		٠.٦٥٥	١٠.٢٨٤	٠.٠٠٠
الارهاب ضد المنظمة		٠.٠٧٤	٠.٨٢٤	٠.٥٩٤
ارهاب الادارة العليا		٠.٤٨٤	٨.٠٨٢	٠.٠٠٠

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

يتضح من شكل (٤) وجدول (٤) اختبار الفرضيات الفرعية هي كالآتي:

١. الفرضية الفرعية الأولى: افادة هذه الفرضية وجود علاقة تأثير طردي ذات دلالة معنوية للإرهاب الخارجي في صمت الموظف، وعلى وفق نتائج جدول (٤) اتضح ان هناك تأثير للإرهاب الخارجي في صمت الموظف بنسبة (١٣٪) وطردي وبمستوى معنوية (٠.٠٥٤١)، وعلى وفق هذه النتائج ترفض هذه الفرضية على مستوى هذه البحث.

٢. الفرضية الفرعية الثانية: افادة هذه الفرضية وجود علاقة تأثير طردي ذات دلالة معنوية للإرهاب الداخلي في صمت الموظف، وعلى وفق نتائج جدول (٤) اتضح ان هناك تأثير للإرهاب الداخلي في صمت الموظف بنسبة (٦٨٪) وطردي وبمستوى معنوية (٠.٠٠٠)، وعلى وفق هذه النتائج تقبل هذه الفرضية على مستوى هذه البحث.

٣. الفرضية الفرعية الثالثة: افادة هذه الفرضية وجود علاقة تأثير طردي ذات دلالة معنوية للإرهاب ضد العاملين في صمت الموظف، وعلى وفق نتائج جدول (٤) اتضح ان هناك تأثير للإرهاب ضد العاملين في صمت الموظف بنسبة (٦٦٪) وطردي وبمستوى معنوية (٠.٠٠٠)، وعلى وفق هذه النتائج تقبل هذه الفرضية على مستوى هذه البحث.

٤. الفرضية الفرعية الرابعة: افادة هذه الفرضية وجود علاقة تأثير طردي ذات دلالة معنوية للإرهاب ضد المنظمة في صمت الموظف، وعلى وفق نتائج جدول (٤) اتضح ان هناك تأثير للإرهاب ضد المنظمة في صمت الموظف بنسبة (٧٪) وطردي وبمستوى معنوية (٠.٠٥٩٤)، وعلى وفق هذه النتائج ترفض هذه الفرضية على مستوى هذه البحث.

٥. الفرضية الفرعية الخامسة: افادة هذه الفرضية وجود علاقة تأثير طردي ذات دلالة معنوية للإرهاب الادارة العليا في صمت الموظف، وعلى وفق نتائج جدول (٤) اتضح ان هناك تأثير للإرهاب ضد العاملين في صمت الموظف بنسبة (٤٨٪) وطردي وبمستوى معنوية (٠.٠٠٠)، وعلى وفق هذه النتائج تقبل هذه الفرضية على مستوى هذه البحث.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:-

١- جاءت استجابات افراد العينة توضح وجود الإرهاب التنظيمي في المنظمة المبحوثة بشأن ابعاد الإرهاب التنظيمي أي ان هناك تفهما من قبل العينة المبحوثة وهي كالآتي:-

أ- اذ جاء بعد الإرهاب التنظيمي في المنظمة المبحوثة في الترتيب الأول وان اعلى فقرة (١) والتي نصت على ان بعض القوانين تشكل تهديد للمنظمة.

ب- جاء بعد الإرهاب الداخلي في الترتيب الرابع وان اعلى فقرة كانت (٤) والتي نصت على ان العاملين يكرهوا الاعمال التي تختلف مع رغباتهم.

أ - جاء الصمت الاجتماعي بالمرتبة الاولى اذ حقق اعلى وسط حسابي وهذا يدل على ان عينة البحث مدركة تماما بان المعلومات المتعلقة بالمعمل سرية ولا يمكن التحدث بها ولا يتعرضون لأي ضغوطات للحصول على تلك المعلومات.

ب - في حين نجد الصمت الدفاعي جاء في المرتبة الثانية من الاهمية وهذا يدل على ادراك الموظفين سرية المعلومات والمحافظة عليها لتجنب فقدان سمعة المنظمة.

ج - اما صمت الإذعان فقد حصل على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية وهذا يدل على وجود ادراك من قبل عينة البحث كون الافراد يتجنبون التعبير عن أفكارهم وأرائهم لحدوث التغيير خوفا من اثاره المشاكل مع زملاء العمل أو مع الرؤساء وبالتالي خوفا من فقدانهم الوظيفة.

قبول ايجابي من قبل افراد العينة حول توفر هذا البعد.

٢- أظهرت نتائج البحث إلى وجود علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين ابعاد الإرهاب التنظيمي (الإرهاب الخارجي، الإرهاب الداخلي ، الإرهاب ضد العاملين، الإرهاب ضد المنظمة، وإرهاب الإدارة العليا) والصمت التنظيمي

(صمت المذعن ، والصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي) وهذا يؤكد إمكانية اعتماد معمل الألبسة الجاهزة في النجف الاشرف / عينة البحث أبعاد الصمت التنظيمي والسعي إلى تشجيع الموظفين ورفع معنوياتهم ومناقشة الآراء والاحتفاظ ببعض المعلومات على انها سرية و لا تخضع للمناقشة العامة الذي يزيد من تفهم الإرهاب التنظيمي وتحسين مهاراتهم في التواصل والاتصال في المنظمة.

ثانياً: التوصيات:-

- ١- ضرورة قيام الادارة العليا في تخفيف الوطئة في فرض القوانين والقرارات لانها تشكل تهديدا للموظفين وضرورة اشغال الموظفين لاداء أعمالهم المكلفين بها حسب رغباتهم مما يمكنهم من الابداع في أعمالهم.
- ٢- على الادارة العليا التصدي لكل التهديدات التي تواجهها وتحاول كسب الفرص التي تتلقاها لكي لا تززع ثقة الناس بها . ولغرض التخلص من الصمت التنظيمي عليها الاهتمام براء ومقترحات العاملين وتشجيعهم على طرحها من خلال وضع الأساس وخلق الحوار وتبادل الأفكار بالتزامن مع النقد البناء للأفكار والمعلومات.
- ٣- ضرورة قيام إدارة المعمل باختيار مدراء اكفاء لادارة الاعمال من اجل كسب ثقة الناس بها . استضافة الموظفين ورش العمل من أجل تحسين مهاراتهم في التواصل والاتصال في المنظمة.
- ٤- ضرورة قيام الإدارة العليا في فسح المجال امام الموظفين لابداء ارائهم . وتقديم مقترحاتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار مع وجود صيغة الحوار المفتوح لان الدراسة توصلت إلى ضعف دعم إدارة المعمل في مناقشة اراء ومقترحات منتسبيها كان احد المتغيرات الذي له انعكاساته في تحقيق الصمت التنظيمي.
- ٥- توفير الأساس اللازم للتعبير عن الأفكار والآراء من قبل الموظفين وتحديد المواهب ونقل قدرات الأفراد وتحويلهم إلى فرصة محتملة.
- ٦- الترحيب بالأفكار البناءة والاقتراحات الإبداعية جنبا إلى جنب مع نظام المكافأة المناسبة.

٧- تحديد فريق الخبراء من أجل تحديد الموظفين الموهوبين والقادرين على التكيف بالمسؤوليات التنظيمية.

قائمة المصادر

- ١- الطائي، فيصل علوان وصكر، عبد الله علي " اثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الايجابي " دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي مديرية شرطة محافظة كربلاء المقدسة، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد السادس، ٢١، بدون سنة.
- ٢- الفاعوري، عبير محمود، " اثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية "، مجلة مؤتة، العدد، ٢، المجلد، ١٩، ص، ٢٠٠٤.

المصادر الأجنبية:

- 1- Reade, C., 2009, Human Resource Management Implications of Terrorist Threats to Firms In the Supply Chain, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 39, No. 6, pp. 469- 485. 22.
- 2- Fidelis & Nosa" THE IMPACT OF EMPLOYEE SILENCE IN ORGANISATION: NIGERIA IN VIEW", 2017
- 2- Acharya A., 2009, Small Amount For Big Bangs? Rethinking Responses to Low Cost Terrorism, Journal of Money Laundering Control, Vol. 12. No. 3, pp: 285-298.(
- 3- Acharya A., 2009, Small Amount For Big Bangs? Rethinking Responses to Low Cost Terrorism, Journal of Money Laundering Control, Vol. 12. No. 3, pp: 285-298.(
- 4- Bowman, S., "when the Eager Screams Birch lane press Book/carol publishing", Group, New York, NK. 1994.
- 5- Crant, J. M. "Proactive behaviour in organizations". Journal of Management, 26, P: 435-62 , 2000.
- 6- Fleet V. DD& Fleet, E. W., 2006, International Terrorism: the Terrorists Inside Organizations, Journal of Management Physiology , Vol. 21, No. 8, pp. 763- 774.
- 7- Fleet V. E. W. & Van Fleet, D. D., 1998, Terrorism and the Workplace: Concept and Recommendations: In Griffin , R. W., O'Leary-Kelly, A. and Collins, J. (Eds), Dysfunctional Behavior in Organizations: Violent and Deviant Behavior , Vol. 23, JAI Press, Greenwich, CT, PP: 165- 201 .
- 8- Geifman, A., "Aspects of early twentieth-century Russian terrorism: the socialist revolutionary combat organization", Vol, 4, summer, 1992

- 9- J. P. Johnson, M. A. Korsgaard, and H. J. Sapienza, "Perceived fairness, decision control, and commitment in international joint venture management teams," Strategic Management Journal, vol. 23, NO. 12, pp: 1141-1160, 2002.
- 10- John, S. P., & Manikandan, K. (2019). Employee silence: A meta-analytic review. International Journal of Indian Psychology, 7(1), 354-366.
- 11- Johnson, P., "The cancer of terrorism", in Netanyahu, B., (Ed), Terrorism: How the west can win, Straus Giroux, Farrar, NY. 1986.
- 12- Laqueur, W., "The Age of Terrorism", little, Brown and company, Boston, 1987. 18
- 13- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. Academy of Management Review, Vol.25, No.4, 706-725, 2000.
- 14- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. Research in Personnel and Human Resources Management, 20, p : 331-369. ,2001.
- 15- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. Research in Personnel and Human Resources Management, 20, p: 331-369. ,2001.
- 16- Schlenker, B. R. and Weigold, M. F. 'Self-identification and accountability" , Impression Management in the Organization. Hillsdale, NJ: Erlbaum, pp:21-43,1989.
- 17- Scotti, A J., 1986, Executive Safety and International Terrorism: A Guide For Travelers, Prentice- Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ.
- 18- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. Journal of Management Studies, 40, pp:1359-1392, 2003.