

ديناميكيات متعددة الأبعاد للصمت التنظيمي
وتأثيرها في مواقف المشرفين في دائرة ماء بغداد

المدرس الدكتورة نغم علي جاسم
المدرس الدكتورة سحر احمد كرجي
كلية الادارة والاقتصاد-الجامعة المستنصرية

المستخلص

تتسبب قوى قوية في العديد من المنظمات حجب نطاق واسع من المعلومات حول مشاكل محتملة من قبل الموظفين ويشار الى هذه الظاهرة على المستوى الجماعي بـ (الصمت التنظيمي) ، ومن هنا تبلورت مشكلة البحث كون الصمت هو خيار سلوكي يمكن ان يحسن او يؤدي الى تدهور المنظمة وذلك لان الموظف مصدر مهم لتقديم المعلومات وإبداء آراءه ومقترحاته التي يهدف منها التغيير، كما ان الانتماء للعمل متغير يؤثر بعملية صنع القرار، فأختيار العديد من العاملين الصمت وعدم نقل آرائهم القيمة بشأن بعض المشاكل في منظماتهم يعد عائق امام تحقيق اهداف المنظمة ،وبالتالي فإن زيادة ظاهرة الصمت تؤثر على التزام الموظف تجاه مشرفيه ومن ثم تجاه منظمته التي يعمل فيها والتي تؤدي الى زيادة مستوى عدم الرضا وعدم القدرة على التكيف وأبعد من ذلك تؤدي الى نقص قدرته الانتاجية .

يحدد نموذج البحث تراكيب مستقلة متعددة الابعاد اعتمادا على دوافع الموظفين التي تؤدي الى اكتشاف الديناميكيات الجماعية للعواقب السلبية للصمت الجماعي اما هدف البحث فهو دراسة العلاقة بين ابعاد الصمت التنظيمي وتحديد مواقف المشرفين . ولتحقيق هذا الهدف تم تطبيق استبانة لقياس متغيري ابعاد الصمت التنظيمي ومواقف المشرفين واجرى البحث على عينة من موظفي دائرة ماء بغداد وتم توزيع (120) استمارة. وقد تم استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS 20) لتحليل اسئلة البحث واختبار فرضياته وبينت اهم الاستنتاجات وجود علاقة بين بعد مناخ الصمت التنظيمي متمثلا بصمت الادعان ومواقف المشرفين مما يعني ان صمت العامل يزداد عندما يؤدي موقف المشرفين الى تقليل فرص اتصال العاملين بهم وتمثلت اهم التوصيات بدور المشرفين في فهم تعقيد سلوكيات العاملين والتركيز ليس فقط على الترابط بين المكونات التنظيمية انما تقدير وجهات النظر المتعددة للعاملين وكسر حاجز الصمت من خلال التقليل من حساسية عاملها للمزالق الخفية وعدم الاكتفاء بخدمة المصالح الذاتية وفهم اهمية المشاركة في تحسين الوضع الراهن.

Abstract:

Strong forces in many organization result in withholding a wide range of information about problems by employees ,this phenomena is called “organizational silence “at group level. From here ,the research problem was established because silence is a behavioral option can improve or deteriorate organizations ,where an employee is an important source to provide information, ideas, and suggestion aimed for change. while the affiliation of work is a variable affects decision-making, the tendency toward silence and not giving any valuable opinion or suggestion by employees about problem in their organizations is considered an obstacle to achieve goals. Thus, the increasing of silence phenomena will effect on employees commitment toward his supervisor, and organizational in general. Which will result in an increased dissatisfaction levels and difficulty in adapting, which in turn lead to in efficiency in work.

Research model we presented here determine multi-dimensional independent structures depending on employees drivers which lead to exploring the collective dynamics of negative cause quinces for silence of group. this research aims to address the relationship determine of organizational silence and actions of supervisors. to achieve this, we conduct questioner to measure both variables; the organizational silence dimension and the actions of supervisor. We contact a study on a sample of

employees who are working in Baghdad water supply directorate. number of respondents was (120). We employ statistical program (SPSS 20) in order to test the hypothesis. The findings show that there is relationship between organizational silence climate representing acquiescence silent and supervisor actions. We conclude that the silence of employee will increase as supervisor actions lead to a decreased opportunities of employee communication with them. We present some conclusion, which highlight the important role of supervisors play in understanding the complexity of employees behaviors. We recommend to concentrate not only on inter dependence among organizational settings, but also on reward employees opinions and breaking the silence wall through decreasing the sensitivity of drivers for hidden pitfalls and ignore self-interest and better understanding of involvement to improve statue quo.

المقدمة :

عندما نتكلم عن الصمت قد يعتقد البعض المقصود به غياب الكلام لكن في هذا البحث نوضح فيه دافعية الموظف لحجب الافكار والآراء والمعلومات مقابل التعبير عنها بما يساعد في تحسين العمل .فيوجد قول قديم "اذا كان الكلام من فضة فالسكوت من ذهب" فهل فعلا ان الصمت ذا قيمة دائما في عالم اليوم المليء بالمتغيرات والمنافسة الشديدة والتي يجب فيها ان يكون الصوت ذا قيمة وليس الصمت ، وهنا اصبحت المقولة تنطبق فقط على المحادثات العقيمة وغير الضرورية.

بدأت منظمات الاعمال تستجيب للتطور في المجتمع بالتحول من منظمات تعتمد الضبط والسيطرة الى منظمات تعتمد على المعلومات والتي تتطلب العلاقة المتبادلة بين الادارة والعاملين ، لذلك فأنها تحتاج الى عاملين يعبرون عن ارائهم ويكونون مستجيبين لتحديات البيئة ولا يكونون خائفين من طرح آرائهم وافكارهم وان يحددو دورهم في منظماتهم لانهم غالبا ما يمتلكون أفكارا ومعلومات وآراء بخصوص تحسين العمل وعدم اختيارهم البقاء صامتين عمدا ، ووفقا لذلك فإن مشكلة البحث تتمحور في الوقت الذي يعد البعض من المشرفين ان الصمت هو الولاء لكن في الواقع فإن الصمت يولد مشاكل غير مرغوب فيها لانه متغير سلوكي يمكن ان يكون عائقا في تحقيق الكفاءة والاداء العالي لان التغذية العكسية سوف تكون سلبية مما ينتج عنها عدم الرضا الوظيفي والذي قد يؤثر على علاقة العامل بالمشرف وصوته يعد مشاركة واتجاها مهما في المساهمة الفاعلة في صنع القرار بالمنظمة .

وانسجاماً مع ماتقدم تم صياغة الفرضية الرئيسية والفرعية واختيرت دائرة ماء بغداد ميدناً للبحث وجمعت بيانات البحث بوساطة استبانة تم تحليلها باستخدام معاملات الاحصاء اللامعلمي ونفذت باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS 20) ونظم البحث بأربعة فصول تتسجم مع اهداف البحث .

واعتمادا على ماسبق فقد تبين البحث المنهجية الاتية:

الفصل الاول - منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تعاني دائرة ماء بغداد كما في العديد من المنظمات العراقية من مشكلة تتمثل بأن معظم عاملها لا يتجرون على الكلام وقول الحقيقة لمشرفيهم ، حيث يميلون الى الاعتقاد بأنهم سيواجهون عواقب سلبية جراء كلامهم ، وهذه الظاهرة والتي نسميها بالصمت التنظيمي تعد عائقاً خطراً ومحتملاً امام تعلم المنظمة والتغيير فيها . وان منع المعلومات السلبية ان تصل الى المسؤولين من خلال التغذية العكسية قد ادت بالأخطاء الى ان تبقى وقد تتضاعف ايضا ، وان الادارة العليا قد تدرك غياب المعلومات او المعلومات السلبية امرا مهما لكنها تقصر الصمت على انه اشارة للاتفاق بالأجماع وللنجاح مما ادى الى تأثيرات سلبية على معنويات العاملين تجاه منظمته . وان شعور العامل بأنه غير قادر على التعبير عن آرائه واهتماماته يجعله يشعر بأنه يفقد السيطرة والتحكم مما زاد من الافتقار المدرك للسيطرة على النفس وقلل من الحافزية للعاملين والذي يؤدي الى الانسحاب النفسي والتقلب وحتى التخريب ، مما يعني ان شعور العامل بعدم قدرته على الكلام بشأن المشاكل والاهتمامات في عمله ستؤدي به الى تأثيرات سلبية خطيرة على معنوياته واداءه تجاه منظمته .

ثانياً: أهمية البحث

تبرز أهمية البحث من الموضوع الذي تعالجه والاهداف التي تسعى الى تحقيقها اما بشكل اكثر تحديدا فهي تبرز من خلال الاتي:

- 1- توضيح تأثير الصمت التنظيمي الذي يختلف عن الصمت الفردي في دائرة ماء بغداد.
- 2- المساهمة في تحديد ابعاد الصمت التنظيمي في دائرة ماء بغداد.
- 3- يبرز البحث أهمية تحديد مواقف المشرفين من خلال محاولة تبيان المظاهر السلبية التي يسببها الصمت التنظيمي.
- 4- بيان طبيعة العلاقة بين الصمت التنظيمي وكيف يؤثر على مواقف المشرفين في دائرة ماء بغداد .

ثالثاً: اهداف البحث

تمحورت اهداف البحث بالاتي :

- 1- التعرف على تصورات العاملين عن الصمت التنظيمي وهل هو نهج للموافقة او الاستياء وعلاقته بمواقف المشرفين.
- 2- تحديد العلاقة السببية بين ابعاد الصمت والمتغيرات الظاهرة والمستترة والنواحي السلبية للصمت التنظيمي في دائرة ماء بغداد ، مما يساهم في تقديم التوصيات لتعزيز ايجابيات مواقف المشرفين والحد من سلبياتهم.
- 3- التعرف على اثر بعض المتغيرات الديمغرافية مثل الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة على الصمت التنظيمي.
- 4- تقديم الصمت التنظيمي كتركيب مستقل ومتعدد الابعاد وهو ليس وجود او غياب الكلام ، لكنها دافعية العامل لحجب الافكار والآراء والمعلومات مقابل التعبير عن الافكار والمعلومات والآراء التي تخص تحسين العمل والمساعدة في اتخاذ القرارات من قبل المشرفين.

رابعاً: فرضيات البحث

- 1- الفرضية الرئيسية الاولى: (توجد علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد الصمت التنظيمي بأنواعه ومواقف المشرفين في دائرة ماء بغداد) وقد تفرعت منها ثلاث فرضيات تبين علاقة الارتباط بين ابعاد الصمت التنظيمي ومواقف المشرفين .
- 2- الفرضية الرئيسية الثانية : (يوجد تأثير معنوي بين ابعاد الصمت التنظيمي ومواقف المشرفين في دائرة ماء بغداد) وتفرعت منها ثلاث فرضيات تمثلت بتأثير ابعاد الصمت التنظيمي ومواقف المشرفين.
- 3- الفرضية الرئيسية الثالثة : (يوجد تأثير معنوي بين ابعاد الصمت التنظيمي في مواقف المشرفين تبعا للمتغيرات الديمغرافية متمثلة بالجنس،العمر،المؤهل العلمي ،نوع العمل).

خامساً: منهج البحث

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي في انجاز البحث لانه يتناسب مع دراسة الظواهر السلوكية ومعرفة المتغيرات التي تسببت في وجود الظاهرة وتشخيصها .

سادساً: عينة البحث وادواته

- 1- اختيرت دائرة ماء بغداد مجتمعاً لاختبار فرضية البحث ، وتمثلت العينة بالموظفين الذين يشغلون مناصب مدراء الاقسام والشعب والمتمثلة (قسم التخطيط والشعب التابعة له ، قسم البيانات الاحصائية وشعبه ، قسم المتابعة الميدانية ، دراسة الجدوى ، التدريب ، المختبرات ، تدقيق المعاملات ، الفتح والقطع ، المقاييس ، القراءة والتوزيع ، الحاسوب والبرمجية ، المعاملات والسلف وقسم التصاميم وشعبه ، وشعبة الخدمات والسيطرة وقسم شعب تنفيذ المشاريع) ويختلفون في متغيراتهم الديمغرافية وكما موضح في الجدول (1).
- 2- في الجانب العملي وظفت استبانة لابعاد الصمت التنظيمي مقتبسة من (Van Dyne s(2003 وللمتغيرمواقف المشرفين استبانة مقتبسة من (De Hoogh & Den Hartog(2008 تم ترجمتها من اللغة الانكليزية وزعت على (120) موظف في دائرة ماء بغداد. وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي في استمارة الاستبانة ومرتباً بالترتيب من عبارة (لاانفق تماماً) التي اخذت الوزن (1) وصولاً الى عبارة (انفق تماماً) التي اخذت الوزن (5) وبوسط فرضي قدره (3).
- لقياس الثبات تم استخدام طريقة التجزئة النصفية على اساسه قسمة فقرات المقياس الى نصفين متجانسين وتم استخدام جميع استمارات افراد العينة والبالغ عددها (120) استمارة وقسمت فقرات المقياس البالغ عددها (34) فقرة الى نصفين يضم الأول الفقرات الزوجية ويضم الثاني الفقرات الفردية ، وتم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجات النصفين فبلغ (0.87) وباستخدام معادلة سبيرمان براون التصحيحية بلغ معامل الثبات بهذه الطريقة (93%) وهو معامل ثبات عالي.
- ولقياس الاتساق الداخلي استخدم معامل (Alpha - Cornbach) وقد بلغت قيمة معامل ثبات المقياس (81%) ويعد المقياس متسقاً داخلياً.
- 2) صدق المحتوى: يستعمل للتأكد من مدى وضوح كل فقرة من فقرات المقياس من حيث المعنى والصياغة والتصميم المنطقي كي تعطي الاهداف المحددة من اجلها، والصدق والثبات متلازمان، ولاسيما ان قيمة صدق المحتوى تستخرج من ايجاد الجذر التربيعي لمعامل الثبات، لذا فان قيمة صدق المحتوى تساوي (0.90) وهي قيمة عالية تؤكد صدق المقياس.

سابعا: المعالجات الإحصائية

استخدم في التحليل الإحصائي عدد من الأدوات الإحصائية لغرض الوصول الى نتائج العلاقات بين المتغيرات فضلا عن التحقق من صحة الفرضيات وباستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لأغراض انجاز تحليل التكرارات والمتوسطات الحسابية ومعامل الاختلاف المعياري ومعامل ارتباط لسبيرمان ومعامل التحديد (R) اختبارات (F) وتحليل التباين الاحادي واختبار الانحدار المتسلسل (STEP WISE REGRESSION) والذي يستخدم لتحديد المتغير المستقل الأكثر تأثيرا على الظاهرة المدروسة .

جدول (1) يوضح العوامل التعريفية لعينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	الحالة الاجتماعية والتعليمية لأفراد العينة
44.2	53	انثى	الجنس
55.8	67	ذكر	
%100	120	المجموع	
8.3	10	29-20	الفئة العمرية
29.2	35	39-30	
30.0	36	49-40	
32.5	39	50 فأكثر	
%100	120	المجموع	
11.6	14	دراسات عليا	المؤهل العلمي
42.5	51	بكلوريوس	
37.6	45	دبلوم او اعدادية	
8.3	10	دون الاعدادية	
%100	120	المجموع	
81.7	98	دائم	طبيعة التوظيف في المنظمة
17.5	21	عقد مؤقت	
0.8	1	اجور يومية	
%100	120	المجموع	
30.0	36	10-1	عدد سنوات الخدمة
34.8	42	20-11	
35.2	42	21-فأكثر	
%100	120	المجموع	

الفصل الثاني - الجانب النظري

أولاً: تأصيل مفهوم الصمت التنظيمي

عرضت في عام 1974 نظرية دوامة الصمت لتحديد لماذا بعض الجماعات لاتزال صامتة في حين ان البعض الاخر اكثر صوتا وضجيجا ولماذا هناك دعم للصمت والعزلة في المنظمة (Neill,2009:5) . وفي عام 1980 درس الصمت والصوت من خلال عدسة نظرية العدالة ، والتركيز على الاوضاع التنظيمية لاليات الصوت وهيوب صفارة صوت الانتهاكات الاخلاقية ،وفي عام 1990 واصل العلماء التركيز على اليات الصوت نتيجة لاهتمام Morrison & Milliken بالعلاقة بين الصمت والصوت التنظيمي، اما في عام 2000 فقد حظيت ابعاد الصمت التنظيمي بتغطية اعلامية مكثفة للمهتمين بسلوك الادارة وبدأ التركيز على العلاقة بين الممارسات الادارية

والتنظيمية والصمت وكل ما يحيط بمناخ الصمت من قبل (Bogosian,2012)، وفي عام 2003 استخدم Blackmon كتاب في دعم نظرية دوامة الصمت عبر الخيار بين التحدث والصمت داخل منظمات العمل الذي تحدث فيه عن دوامة ثانية من الصمت موجودة على المستوى الجزئي داخل مجموعة العمل في المنظمة (Brinsfield et al.,2012:276). أما في هذا البحث فقد تم دراسة الصمت التنظيمي وعلاقته بمواقف المشرفين.

ثانيا: مفهوم الصمت التنظيمي

يتغلغل صمت العاملين لحد ان المفهوم قد يبدو غير واضح ، ولكن عده البعض قوة تؤثر في المنظمة ولم يعطى له الاهتمام الذي يستحقه من قبل الباحثين ، وفي ذلك علق Pinder & Harlos "بينما يعد الصمت منتشر في المنظمات الا انه عموما مهمل من قبل الباحثين" (Pinder & Harlose,2001:16)، وأشار اليه بأنه مفهوم وحدوي بسيط نسبيا كونهم نظروا اليه على انه غياب الكلام وليس سلوكا جماعيا ،ولكن عندما يكون الصمت سلوكا اصبح اكثر صعوبة بالدراسة مقارنة بالسلوك المعلن او الصوت (Bagheri et al,2012:48) .

وعد الصمت التنظيمي بأنه في سيكولوجيا مكان العمل وليس علم نفس الفرد العامل لذلك ظهر في التعريفات الاولى معبرا عن "الولاء" (Maria,2006:226) ، واليوم عد الصمت بأنه العمل ضد النتائج التنظيمية المطلوبة في المنظمة (Aylsworth,2008:3) ، فوصف الصمت بأنه " الدافع لحجب Withholding او التعبير عن الافكار والمعلومات والآراء حول التحسينات المتعلقة بالعمل" (Aeen et al;2014:89)، وعُرف الصمت التنظيمي على انه "ظاهرة جماعية حيث يحجب العمال أرائهم واهتماماتهم بشأن مشاكل تنظيمية محتملة نتيجة الاعتقاد ان ارائهم ليست ذات قيمة في منظماتهم وخوفهم من النتائج السلبية" (Morrison&Milliken,2000:706) ، وعرف Pinder & Harlos صمت العاملين بأنه "حجب تقييمات سلوكية فاعلة لظروف المنظمة عن الاشخاص القادرين على احداث تغيير بالظروف" (Pinder & Harlose,2001:16) .

من التعاريف السابقة نلاحظ ان الصمت يأخذ معان مختلفة فبينما عده بعض الباحثين هو حجب للمعلومات الذي هو عنصر اساسي للصمت بينما ركز الباحثين Pinder & Harlos في بحثهم على العوامل التي تجعل العمال يصمتون ، وأشار كل من Morrison & Milliken على الصمت بالمستوى التنظيمي وبصورة جماعية تفرضها ثقافة المنظمة بأعتباره ناتج عن الخوف، وان اختيار الصمت هي مسألة طبيعية عندما يكون العاملون خائفين من ردة الفعل السلبية لرؤسائهم وادراك ان ظاهرة صمت العامل قد تأخذ معاني مختلفة اعتمادا على الواقع الكامن وراءه.

من التعاريف اعلاه يمكن ان نعرف الصمت التنظيمي هو سلوك جماعي يحجب فيه العاملين معرفتهم او معلومات تهم مشرفيهم بصورة متعمدة لاعتقادهم بعدم قدرتهم على التأثير في منظماتهم .

وخارج مجال الادارة وفي المجال الاخلاقي عندما يعد الصمت ذو قيمة اشار Bok على الاخفاء المتعمد للمعلومات مرتبط بقرارات واعية تجاه اسرار التجارة والتخصيص والاقتراعات السرية (Aylsworth,2008: 4) وهو خارج نطاق البحث.

ثالثاً: اسباب نشوء الصمت

ومن اجل الفهم التام لكيفية نشوء الصمت جراء الممارسات التنظيمية فأنا نعتقد بأن مناخ الصمت له جذور في التفاعلات التي تسهم في عملية التحسس فقد يبني العاملين تصورات مبالغ فيها عن عدم جدوى التكلم عندما يطلق صوت معارض او يساهم في تقديم مدخلات سلبية في المنظمة وبعد مدة معينة لايحصل هذا الصوت على ترفيع او علاوة فأن بعض العمال قد يتوصلون الى استنتاج ان الشخص قد عبر عن رأي مخالف للادارة مما ولد تصور واسع الانتشار بأن الذين يعبرون عن آراء سلبية يعاقبون (Morrison&Milliken,2000:34).

وحيث يفترض ان صمت العاملين مضرا جدا بالمنظمات وغالبا مايسبب مستوى متزايد من عدم الرضا بين العمال الذي يظهر على شكل تغيب وتقلبات سلوكية وغياب الابتكار ومعنويات منخفضة ومنتج اقل نوعية ويؤدي بالعاملين الى ان يكونوا غير مهتمين بجودة عملهم وربما سلوكيات غير مرغوب فيها (Richard, 2003) . وقد اظهر العوامل التي تسبب الصمت بالمنظمات (Bagheri,2012:49)(Brinsfield et al.,2012:278) كما يأتي:

- الاحراج
 - الخوف
 - تصورات ضيقة عن المسؤولية الاخلاقية
 - اصدقاء متورطين
 - فقدان الفرصة للتكلم
 - فقدان المهارات السياسية المنظمة
- ويشير كل من (Morrison & Milliken, 2000) الى نوعين من العوامل الرئيسية التي تشكل الصمت الجماعي وهي:

- 1- السياسات والهيكل التنظيمية وتتمثل بهياكل صنع القرار والمركزية والافتقار الى قناة رسمية للتعبير عن الاراء .
 - 2- الممارسات الادارية في بيئة العمل المتمثلة تجاهل آراء العامل وردود الفعل السلبية من قبل الادارة .
- وفي ضوء نموذج موريس وملكان ولكي نقلل من مستوى الصمت التنظيمي يجب ان نجعل العاملين يشاركون رسميا في صنع القرار التنظيمي .

والشكل (2) يبين نموذج لعوامل تسبب الصمت والمحصلات السلبية المتوقعة من ذلك :



الشكل (2) نموذج اختيار الصمت

Source: Cinar ,O., Karcioğlu,F.,Aliogullari,Z., (2013)" The Relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior", The Proceedings of 9th International Strategic Management Conference, Volume 99, 6 November 2013, P 320.

حيث يفترض الشكل ان صمت العاملين مضرا جدا بالمنظمات وغالبا مايسبب مستوى متزايد من عدم الرضا والذي يظهر على شكل سلوكيات غير مرغوب بها مما يضر بالعمل الاجمالي للمنظمة . ومع مرور الوقت قد يتسبب الصمت بروز ظاهرة اللامبالاة indifferent employees والتي تسبب الافتقار الى الجودة في العمل (Bagheri et al;2012:50) وفي ضوء ذلك نشير الى نوعين من تأثير الصمت:

1- تأثير الصمت على المنظمة Organizational Effects

يعد (Pentilla,2003) الصمت الجماعي في المنظمة ضار للغاية لانه يؤدي الى التصادم وعدم الرضا بالنتيجة للعاملين والذي قد يظهر بشكل دوران عمل وربما ظهور سلوكيات اخرى غير مرغوب فيها مما يلحق الازي بالاداء العام للمنظمة (Bagheri et al;2012:50).

2- تأثير الصمت على العاملين Effects on Employees

ان تجاهل الصمت الجماعي غالبا مايؤدي الى تطور للمواقف المتأزمة مما يؤدي الى آثار سلبية على العاملين انفسهم ويؤثر على رفاية العامل ويزيد من التوتر وقد يؤدي الى شعور العامل بالذنب نتيجة لصعوبة احداث التغيير وقد يتطور الى امراض شخصية مثل الاكتئاب او انخفاض الروح المعنوية (Joinson ,1996:1048).

رابعا: ابعاد الصمت التنظيمي

للصمت التنظيمي او الوظيفي مدلولات مختلفة حسب الدوافع الكامنة وراءه ويمكن ان يظهر الصمت باشكال متنوعة مثل الصمت الجماعي في الاجتماعات، والمشاركة المنخفضة في وضع الخطط وعدم التعاون (Maria,2006:226). وقد صور الصمت التنظيمي على انه تركيب متعدد الابعاد ووفق ذلك يمكن تمييز ثلاث ابعاد اساسية له اعتمادا على دوافع العاملين (Brinsfield et al.,2012:278) والتي اعتمدها الباحثان كمتغير مستقل للبحث وهي:

1- صمت الاذعان (الاستسلام) Acquiescent Silence

يوصف سلوك بعض الاشخاص على انه صامت ويقصد به ان الشخص لايتواصل بفاعلية مع مشرفيه حيث ان للعامل افكار ومعلومات ذات صلة بفائدة المنظمة لكن لم يعبر عن هذه الافكار . ويعرف صمت الاستسلام على انه حجب افكار واره ومعلومات على اساس التخلي resignation اي انه يوحى بسلوك الانعزال للموظف عن الآخرين وهو اكثر الابعاد سلبية (Kahn,1990:695)، والتوضيح الكلاسيكي لهذا السلوك السلبي يؤكد على ان الصمت هو الصفة الرئيسية للاهمال والتقاعدس وانه قبول سلبي للوضع الراهن وهو يتمثل بالاشخاص المنعزلين اساسا وهم غير مستعدين لبذل جهد في التكلم او محاولة تغيير وضع ما في منظماتهم. (Pinder & Harlose,2001:16).

2- الصمت الدفاعي (الخامد) Defensive Silence (Quiescent)

استخدم لوصف الاهمال المعتمد على اساس الخوف من عواقب التكلم نتيجة الخوف ومنسجم مع منطق السلامة النفسية . ويعرف الصمت الدفاعي بأنه حجب اعمال ومعلومات وافكار ذات صلة على اساس الخوف ويعد سلوك مقصود وهادف ، حيث يهدف الى حماية الذات من التهديدات الخارجية عندما يتمتع البعض عن ايصال الاخبار السيئة لتجنب رد فعل سلبي من المتلقي او عاقبة شخصية (Morrison&Milliken,2000:723).

3- الصمت الاجتماعي Pro Social Silence

يعرف الصمت الاجتماعي على انه حجب افكار ومعلومات واره ذات صلة بالعمل بهدف افادة اشخاص اخرين او المنظمة على اساس دوافع تعاونية فهو سلوك مقصود هادف يركز على الاخرين (Van Dyne et al.,2003:1368). وهذا السلوك يعد اختياريًا نابعا من الوعي على النقيض من الصمت الدفاعي يكون متحفزا من الخوف من العواقب السلبية. ويحدث الصمت الاجتماعي الايجابي ايضا في حالة حماية زميلا في العمل او حماية المنظمة (Brinsfield et al.,2012:147) .

خامسا: العلاقة بين الصمت التنظيمي واتجاه مواقف المشرفين

يفضل المشرفين التفاعل مع أولئك العاملين الذين لديهم نفس اتجاهاتهم ويؤكدون افكارهم المشتركة ، وتؤثر العديد من الظروف التي تتبنى الاعتقاد بوجود الصمت بأحتمالية عالية في المنظمات متأثراً بالتشابه والاختلاف بالناحية الديمغرافية (مثل الجنس،العرق،العمر) للمشرفين والادارة العليا مقارنة بالتشابه او الاختلاف بديمغرافية العاملين (Erigure et al;2014:151)، وتتأثر افكار المشرفين بأحكام العمال عندما يكونوا مدعمين للمشاركة في صنع القرار (Neill; 2009: 6) ، وينشأ الصمت التنظيمي عندما لا تتوفر فرصة مناسبة للعاملين كي يدلوا بأرائهم تجاه موقف معين .

ويعتمد استقرار العاملين على فرصهم التفاعلية بعملية صنع القرار والذي يوضح انتمائهم لعمل معين ،وعندما يكون العاملين ملتزمين بتنسيق نشاطاتهم فعليهم اقامة اتصالات ايجابية مع بعضهم البعض كأن يشتركوا في المعلومات (Mariar,2006:60)، وأذا يعد واحداً من اهم العوامل المؤثرة في العاملين هو الانفتاح القيادي متمثلا بسلوك الموظفين المشرفين عند ارتباطهم بشكل ايجابي مع العاملين الذين يشعروهم بأهمية التغيير البناء لذلك ينبغي على المشرفين مواصلة تحفيز الرؤوسين على الكلام (Aylsworth,2008:270) وهذا يوضح اتجاه المشرف المؤثر في سلوكهم.

ان عملية كسر الصمت تتأثر بالديناميكيات التي تخلق وتديم الصمت وغالبا ماتكون غير مدركة فعندما لايعمل المشرفون باتجاه تشجيع التغذية العكسية السلبية واستلام المعلومات المطلوبة من اتباعه فهذا يخلق ميل سلبي للعاملين للتعبير عن ارائهم بشأن سياسات المنظمة وهذه الممارسات لاتعيق فقط تدفق المعلومات ولكنها تسبب ايضا self-fulfilling prophesy مما يزيد من الصمت التنظيمي وتصبح اعتقادات المشرف التشاؤمية واقعا (Morrison&Milliken,2000:32). وان من اهم العوامل التي تقع في جذور الصمت التنظيمي وهي معتقدات ضمنية للمديرين (Bagher et al.,2012:3) وهي :

الاعتقاد الاول :ان الموظف غير جدير بالثقة لمصلحة ذاتية له.

الاعتقاد الثاني : ان الادارة هي اعلم عن معظم القضايا ذات الاهمية التنظيمية وانها تفضل العامل الصامت لانه لن يؤثر على مصلحة المنظمة .

الاعتقاد الثالث الغير معلن : يتمثل في خلق مناخ يساعد على انتشار الصمت لان الاتفاق والاجماع والوحدة تعلن عن الصفة التنظيمية وينبغي تجنب الانشقاق والاختلاف الذي يمكن ان يؤدي الى الصراع .

يعتقد الباحثان ان مناخ الصمت التنظيمي متجذر ناتج عن ثقافة المنظمة ليس فقط في المميزات الموضوعية لمكان العمل ولكن ايضا من التفاعلات بين العاملين ومع المشرفين عندما يكون هناك قنوات اتصال قليلة باتجاه الاعلى فان العمال سيستنجون بصورة جماعية ان آرائهم غير مهمة او قد تجابه بالنكران من قبل مشرفيهم لذلك سوف يرتقون الى فكرة ان التكلم فيه مخاطرة او لا يستحق بذل الجهد ، او قد يتجنب المشرفون معرفة المعلومات التي توحى بضعفهم او اخطائهم او عدم الكفاءة والعجز لان التغذية العكسية السلبية تجلب الاحراج لهم لذلك نلاحظ اغلب المشرفين يتجنبون استلام التغذية العكسية للمعلومات او الاخبار المعارضة لذلك يحاولون عرقلة اتصال المعلومات من الاسفل الى الاعلى .

الفصل الثالث - الجانب التطبيقي

اولاً: عرض وتحليل نتائج شدة اجابة افراد العينة لمتغيرات البحث

يرمي هذا المبحث الى بيان شدة اجابة العينة حول محتويات اسئلة استبانة البحث والمتعلقة بالمتغيرات المستقلة المتمثلة بأبعاد الصمت التنظيمي والتي تضم { صمت الازعان (الاستسلام) ، الصمت الدفاعي ، الصمت الهادف اجتماعيا } والمتغير المعتمد المتمثل بمواقف المشرفين، حيث تم اعتماد الجداول التي توضح اتجاهات اجابات العينة لكل فقرة ولكل محور من المحاور ، إذ استخدمت التكرارات والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المعياري والاهمية النسبية لها ومن ثم اضاف الباحثان تعليقا على تلك الجداول بما يتناسب مع اجابات افراد العينة والبالغ عددهم (120) وكانت النتائج كما يأتي:

1- الصمت التنظيمي

يظهر من الجدول (2) ان قيمة الوسط الحسابي لمتغير الصمت التنظيمي (2.93) وهو اقل من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3) مما يعني ان اجابت افراد العينة كانت متجهة نحو وجود ظاهرة حجب العاملين لآرائهم بأن المشاكل المنظمة ولكن بنسبة لاتصل الى الاتفاق التام وبانحراف معياري بلغ (1.13) ومعامل اختلاف مما يؤكد ان اجابات العين كانت متجانسة وهذا ما تؤكد الاهمية النسبية للصمت التنظيمي البالغة (58.6) اما على مستوى المتغيرات الفرعية فكانت كالآتي :

أ-صمت الازعان (الاستسلام): يلاحظ من الجدول بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (2.74) وهي اصغر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وهذا يعني بان اجابات العينة لهذا المتغير متجه نحو القبول ولكن بنسبة تصل الى انه يوجد قبول سلبي للوضع الراهن لان اساسا ان الموظفين غير مستعدين للابداء بآرائهم لمحاولة التغيير ، وبانحراف معياري (1.17)، ومعامل اختلاف معياري (42.70%) والذي يشير الى مدى تجانس في اجابات عينة البحث بخصوص هذا المتغير، في حين كانت الاهمية النسبية (54.8%) وهي نسبة مقبولة تؤكد اتفاق عينة البحث على معظم فقرات صمت الازعان .

ب- الصمت الدفاعي : ويلاحظ من الجدول ايضا بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (2.9) وهي أصغر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وهذا يعني بان اجابات العينة لهذا المتغير متجه نحو حجب المعلومات والافكار على اساس الخوف وهو سلوك مقصود ، وبانحراف معياري (1.10)، ومعامل اختلاف معياري

(37.93%) والذي يشير الى مدى تجانس في اجابات عينة البحث بخصوص هذا المتغير، في حين كانت الاهمية النسبية (58%) وهي نسبة مقبولة تؤكد اتفاق عينة البحث على فقرات الصمت الدفاعي.

ج- **الصمت الهادف اجتماعياً** : ومن الجدول بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (2.29) وهي أصغر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وهذا يعني بان اجابات العينة لهذا المتغير متجه نحو وجود حجب للأفكار والمعلومات عن المشرفين بدوافع تعاونية اي ان هذا البعد هو هدف مقصود وظهر بانحراف معياري (1.09)، ومعامل اختلاف (49.44 %) والذي يشير الى مدى تجانس في اجابات عينة البحث بخصوص هذا المتغير، في حين كانت الاهمية النسبية (53.73%) وهي نسبة مقبولة تؤكد اتفاق عينة الدراسة على فقرات الصمت الهادف اجتماعياً.

جدول (2) النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية للصمت التنظيمي

فقرات الصمت التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %
1 صمت الأذعان	2.74	1.17	42.70	54.8
2 الصمت الدفاعي	2.9	1.10	37.93	58
3 الصمت الهادف اجتماعياً	2.29	1.09	49.44	53.73
الصمت التنظيمي	2.93	1.13	38.57	58.6

ثانياً: موقف المشرفين : نلاحظ من الجدول (3) ان قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير بلغت (3.20) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وهذا يعني بان اجابات العينة لهذا المتغير متجه نحو اعتبار مواقف المشرفين مظهر للسلوك المتأثر بالعلاقات الشخصية والمتأثر بالاتصال بالعاملين لصنع القرار المنظمي والذي ظهر بانحراف معياري (1.18)، ومعامل اختلاف معياري (32.87%) والذي يشير الى مدى تجانس في اجابات عينة البحث بخصوص هذا المتغير، في حين كانت الاهمية النسبية (24.01%) وهي نسبة مقبولة تؤكد اتفاق عينة البحث على فقرات موقف المشرفين، اما على مستوى المتغيرات الفرعية لمواقف المشرفين فقد اتجهت اغلب الفقرات نحو الاتفاق بوسط حسابي اكبر من الوسط الفرضي (3) عدا الفقرتين الرابعة والخامسة التي اتجهت بها اجابات العينة بأن اغلب الموظفين يشعرون ان ثقة مشرفيهم لايمتلكون الثقة الكاملة بموظفيهم وان اغلب الموظفين يشعرون ان تصرفاتهم اخلاقية تجاه مشرفيهم والتي ظهرت بوسط حسابي بلغ على التوالي (2.23 ، 2.98) وهي اقل من الوسط الفرضي وبانحراف معياري بلغ على التوالي (1.25، 1.09) ومعامل اختلاف معياري قيمته على التوالي (47.53% ، 32.58%) والذي يشير الى مدى تجانس اجابات العينة .

ومن خلال قيم معامل الاختلاف المعياري تبين ان اجابات افراد العينة كانت اكثر تجانسا للفقرة الثالثة المتمثلة بتحديد مواقف المشرفين ، لاسيما انها حصلت على اقل معامل اختلاف بلغ (30.12%) ، ولمقارنة مواقف المشرفين من حيث الاهمية النسبية حصلت الفقرة التاسعة المتضمنة ان بعض القرارات تتخذ من خلال التوصيات التي يرفعها العاملون على القيمة الاعلى حيث بلغت (28.2%) ما يؤكد اتفاق اغلب عينة البحث على هذه الفقرة اذ أنحصرت اجاباتهم ما بين اتفق ومحايد.

جدول (3) يبين النسب المئوية الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لمواقف المشرفين

الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات موقف المشرفين	
22.2	32.34	1.08	3.34	يسمح المشرف بانتقاد القرارات من قبل المرؤوسين.	1
22.4	33.84	1.12	3.31	يتخذ المشرف القرارات من خلال التوصية التي يرفعها المرؤوسين.	2
52.2	30.12	1.00	3.32	يشعر الموظفون بتوقع المشرف حول كل موظف من اعضاء المجموعة.	3
59.2	47.53	1.25	2.23	يستحق الموظف الثقة من قبل مشرفيه والاعتماد عليه في الاداء.	4
20.2	32.58	1.09	2.98	يشعر المشرف ان تصرفات موظفيه دائما اخلاقية وتساعد في حل المشاكل.	5
22.2	42.53	1.27	3.01	يسمح المشرف بالتعاون مع الموظفين لطرح افكار من اجل التغيير نحو الافضل.	2
22.8	35.25	1.18	3.31	تُعرف المنظمة موظفيها بخططها وقضاياها المستقبلية.	7
22.2	37.13	1.24	3.34	يسعى المشرف الى المشاركة بشأن الاستراتيجية التنظيمية مع المرؤوسين.	8
28.2	37.54	1.25	3.33	ينظر المشرف في القرارات على اساس التوصيات المرفوعة من قبل المرؤوسين.	9
23.8	35.48	1.21	3.41	يسمح المشرف بانتقاد القرارات من قبل المرؤوسين.	10
23.2	38.24	1.22	3.19	يوضح المشرف اولويات العمل لمرؤوسيه.	11
24.2	38.21	1.22	3.12	يتوقع المشرف أداء المرؤوسين.	12
25	34.98	1.13	3.23	يسمح المشرف للمرؤوسين بأن يكون لديه يد قوية في تحديد اهداف الاداء.	13
22.2	35.38	1.15	3.25	يشرح المشرف ما هو متوقع من كل عضو من اعضاء المجموعة	14
24.01	32.87	1.18	3.20		

ثانيا: اختبار الفرضيات الخاصة بالعلاقات الارتباطية بين متغيرات البحث

اختبار الفرضيات الخاصة بالعلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة المتمثلة بمتغيرات الصمت التنظيمي التي تشمل (صمت الازعان، الصمت الدفاعي، الصمت الهادف اجتماعيا) والمتغير المعتمد المتمثل بمواقف المشرفين. ولمعرفة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات تم استخدام معامل ارتباط الرتب البسيط (لسبير - مان)، وكانت النتائج كما في جدول (4):

نلاحظ من الجدول ان قيمة معامل الارتباط البسيط لسبير - مان بين متغير صمت الازعان ومواقف المشرفين بلغت (0.43 -) وهي معنوية عند مستوى (0.01) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط معنوي عكسي ضعيف بين المتغيرين

ولاسيما ان اشارة معامل الارتباط سالبة وهي علاقة صحيحة اذ كلما زادت صمت الازعان اثر على مواقف المشرفين ، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط لسبير - مان بين الصمت الدفاعي ومواقف المشرفين (0.24 -) وهي معنوية عند مستوى (0.01) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط معنوية عكسية ضعيفة بين الصمت الدفاعي ومواقف المشرفين وهي علاقة صحية وارتباطه المعنوي ضعيف نسبة الى صمت الازعان وعلاقته بمواقف المشرفين الذي تمتاز به افراد عينة البحث ، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط لسبير - مان بين الصمت الهادف اجتماعيا وموقف المشرفين (0.13) وهي غير معنوية طردية، عندما الخطأ المسموح به يساوي 0.01 او 0.05 اذا لايتوفر هذا البعد من الصمت في عينة البحث.

جدول (4) يوضح قيمة معامل الارتباط لسبيرمان بين ابعاد الصمت التنظيمي ومواقف المشرفين

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	قيمة معامل الارتباط البسيط لسبير - مان	التفسير
صمت الازعان	مواقف المشرفين	-0.43**	يوجد ارتباط معنوي عكسي ضعيف بين المتغير المستقل والمعتمد
الصمت الدفاعي	مواقف المشرفين	-0.24 **	يوجد ارتباط معنوي عكسي ضعيف بين المتغير المستقل والمعتمد
الصمت الهادف اجتماعيا	موقف المشرفين	0.13	ارتباط غير معنوي بين المتغيرين

* تعني العلاقة معنوية بين المتغيرين عند مستوى 0.05

** تعني العلاقة معنوية بين المتغيرين عند مستوى 0.01

ثالثا: اختبار الفرضيات الخاصة بتأثير المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد

لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة المتمثلة بـ (صمت الازعان ، الصمت الدفاعي ، الصمت الهادف اجتماعيا) في المتغير المعتمد المتمثل بمواقف المشرفين. تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير كل متغير مستقل على المتغير المعتمد و نموذج الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة (صمت الازعان، الصمت الدفاعي ، الصمت الهادف اجتماعيا) مجتمعة على مواقف المشرفين ، واختبار F لمعرفة تأثير هذه (المتغيرات المستقلة) في المتغير المعتمد ، وكذلك تم احتساب قيمة معامل التحديد R^2 التي تبين نسبة تأثير المتغير المستقل على الظاهرة المدروسة والمتمثلة بمواقف المشرفين ، وكانت النتائج كما مبينة في الجدول (5):

1- اختبار الفرضية الرئيسية { هناك تأثير معنوي للصمت التنظيمي بأبعاده مجتمعة في تحديد مواقف المشرفين } من خلال جدول (5) نلاحظ ان قيمة F المحسوبة سجلت (12.40) وهي معنوي عند مستوى معنوية 0,05 لاسيما أنها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (2.28) ما يؤكد وجود تأثير ذي دلالة معنوية لمتغيرات الصمت التنظيمي مجتمعة في تحديد مواقف المشرفين وينطبق ذلك مع دراسة (Vakola & Bouradas, 2005) وبذلك تقبل الفرضية اعلاه، في حين سجلت قيمة معامل التحديد 24.3 % لتمثل بذلك نسبة تأثير الصمت التنظيمي المتمثل بـ { صمت الازعان ، الصمت الدفاعي ، الصمت الهادف اجتماعيا} في تحديد مواقف المشرفين.

أ- اختبار الفرضية الفرعية الاولى { هناك تأثير لصمت الازعان في تحديد مواقف المشرفين } يبين الجدول (5) ان قيمة F المحسوبة بلغت (30.57) وهي معنوي عند مستوى دلالة 0,05 لاسيما أنها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (3.92) ما يؤكد وجود تأثير ذي دلالة معنوية لصمت الازعان في تحديد مواقف المشرفين بذلك تقبل الفرضية اعلاه، في حين سجلت قيمة معامل التحديد 21% لتمثل بذلك نسبة تأثير المتغير

المستقل صمت الازعان في المتغير المعتمد مواقف المشرفين وهذا ينطبق مع دراسة (Van Dyne et al.,2003) حيث ان حجب الاراء البعد الاساسي في صمت الموظف في دائرة ماء بغداد حيث يبقى الموظف سلمي الافكار نتيجة الخوف من العقاب وان لديه احساس بالكفاءة المنخفضة في التغيير لذلك يفضل عدم التفاعل وايجاد الحلول للتغيير .

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية { هناك تأثير للصمت الدفاعي في تحديد مواقف المشرفين }
يبين الجدول (5) ان قيمة F المحتسبة بلغت (3.80) وهي غير معنوية عند مستوى دلالة 0,05 لاسيما أنها اقل من قيمة F الجدولية البالغة (3.92) ما يؤكد عدم وجود تأثير ذي دلالة معنوية للصمت الدفاعي في تحديد مواقف المشرفين وبذلك ترفض الفرضية اعلاه، في حين سجل قيمة معامل التحديد 4% لتمثل بذلك نسبة تأثير المتغير المستقل الصمت الدفاعي في المتغير المعتمد مواقف المشرفين وهي نسبة ضعيفة .

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة {هناك تأثير معنوي للصمت الهادف اجتماعيا في تحديد مواقف المشرفين }
يبين الجدول (5) ان قيمة F المحتسبة بلغت (3.14) وهي غير معنوية عند مستوى دلالة 0,05،، لاسيما أنها أقل من قيمة F الجدولية البالغة (3.92) ما يؤكد على عدم وجود تأثير ذي دلالة معنوية للصمت الهادف اجتماعيا في تحديد مواقف المشرفين وبلغت قيمة معامل التحديد التفسيرية (3) وهي ضعيفة جدا وهذا ينطبق مع دراسة (Van Dyne et al.,2003) وبذلك ترفض الفرضية اعلاه.

جدول (5) يوضح نتائج اختبار F بين ابعاد الصمت التنظيمي و مواقف المشرفين

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	قيمة معامل التحديد R^2 %	قيمة F المحتسبة	التفسير
صمت الازعان	موقف المشرفين	21	30.57	يوجد تأثير معنوي للمتغير المستقل على المتغير المعتمد
الصمت الدفاعي	موقف المشرفين	4	3.80	لا يوجد تأثير معنوي للمتغير المستقل على المتغير المعتمد
الصمت الهادف اجتماعيا	موقف المشرفين	3	3.14	لا يوجد تأثير معنوي للمتغير المستقل على المتغير المعتمد
الصمت التنظيمي	مواقف المشرفين	24.3	12.40	يوجد تأثير معنوي للمتغيرات المستقلة على المتغير المعتمد

قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية 0,05 ودرجة حرية (1, 118) = 3.92

قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية 0,05 ودرجة حرية (3, 112) = 2.28

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية { هناك تأثير لمتغيرات المعلومات العامة المتمثلة بـ (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، طبيعة الوظيفة في المنظمة ، عدد سنوات الخدمة) مجتمعة في تحديد مواقف المشرفين }
يبين الجدول (6) ان قيمة F المحتسبة سجلت (10.22) وهي معنوية عند مستوى دلالة 0,05 لاسيما أنها أكبر من قيمتي F الجدولية البالغة (2.29) على التوالي ما يؤكد وجود تأثير ذي دلالة معنوية لمتغيرات المعلومات العامة مجتمعة في تحديد مواقف المشرفين ، وبذلك تقبل الفرضية اعلاه، في حين سجلت قيمة معامل التحديد 31.8 % لتمثل بذلك نسبة تأثير المتغيرات المستقلة اعلاه في تحديد مواقف المشرفين.

جدول (6) يوضح نتائج اختبار F بين متغيرات الديمغرافية وتحديد مواقف المشرفين

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	قيمة معامل التحديد $R^2\%$	قيمة F المحتسبة	التفسير
الجنس	مواقف المشرفين	31.8	10.22	يوجد تأثير معنوي للمتغيرات المستقلة على المتغير المعتمد
الفئة العمرية				
المؤهل العلمي				
طبيعة التوظيف في المنظمة				
عدد سنوات الخدمة				

قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية 0,05 ودرجة حرية (4 , 114) = 2.29

رابعاً: اختبار الانحدار المتسلسل (Stepwise Regression) لتحديد المتغير المستقل الأكثر تأثيراً بين متغيرات الصمت التنظيمي والمتمثلة (صمت الازعان ، الصمت الدفاعي ، الصمت الهادف اجتماعياً) في تحديد مواقف المشرفين بغية الوصول الى افضل نموذج انحدار خطي يمثل الظاهرة المدروسة خير تمثيل حيث بلغت قيمة معامل التحديد لصمت الازعان هي (20.2%) وهي نسبة مقبولة اوضحت ان صمت الازعان هو البعد المؤثر على تحديد مواقف المشرفين بينما ظهرت قيمة معامل التحديد للصمت الهادف اجتماعياً هو (2.9%) وهي نسبة ضعيفة تؤثر هو بعد اقل تأثيراً على تحديد مواقف المشرفين ، حصلنا على النتائج كما في جدول(7):

جدول (7) يبين نتائج اختبار Stepwise Regression

المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً حسب الترتيب	المتغير المعتمد	قيمة الثابت الفا	قيمة بيتا	قيمة معامل التحديد $R^2\%$	قيمة F المحتسبة	التفسير
صمت الازعان	مواقف المشرفين	3.224	0.401	20.2	18.00	يوجد تأثير معنوي لهذه المتغيرات المستقلة على المتغير المعتمد
الصمت الهادف اجتماعياً			0.121	2.9		

قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية (117 ، 2) يساوي 3.07

نلاحظ من الجدول (7) أن المتغير الأكثر تأثيراً على مواقف المشرفين هو صمت الازعان (الاستسلام) إذ بلغت قيمة معامل التحديد له (20.2%) وهي قيمة مرتفعة تلاه من حيث التأثير الصمت الهادف اجتماعياً بواقع 2.9% وهي قيمه ضعيفة جداً قياساً الى صمت الازعان وقد ظهرت نتيجة اجابة العينة ولكن بنسبة ضعيفة ، ليصبح النموذج الذي يمثل الظاهرة المدروسة ، يضم هذان المتغيران حسب اختبار Stepwise Regression الذي استبعد المتغير المستقل المتمثل بـ {الصمت الدفاعي} حسب إجابات عينة الدراسة ، هذا و سجلت قيمة F المحتسبة للنموذج النهائي (18.00) وهي معنوي عند مستوى دلالة 0.05 لاسيما أنها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (3.07) ما يؤكد وجود تأثير ذي دلالة معنوية للمتغيرات المستقلة الاثنيتين المتمثلة بـ (صمت الازعان، الصمت الهادف اجتماعياً) ، وحسب الترتيب في تحديد مواقف المشرفين . وبذلك يكون النموذج الذي يمثل الظاهرة المدروسة هو:

$$Y = 3.224 - 0.401Z_1 + 0.121 Z_3$$

حيث ان :

Y : مواقف المشرفين

Z₁ : صمت الازعان

Z₃ : الصمت الهادف اجتماعيا

خامسا: لتحديد المتغيرات الأكثر تأثيرا على مواقف المشرفين من بين متغيرات المعلومات العامة المتمثلة بـ { الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، طبيعة الوظيفة في المنظمة ، عدد سنوات الخدمة } تم استخدام اختبار الانحدار المتسلسل (Stepwise Regression) الذي يستخدم لمعرفة وتحديد المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيرا على الظاهرة المدروسة و لمعرفة أي المتغيرات الخمسة أكثر تأثير على الصمت التنظيمي ، كانت النتائج كما في جدول (8):

جدول (8) يبين نتائج اختبار Stepwise Regression

المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيرا	المتغير المعتمد	قيمة الثابت الفا	قيمة بيتا	قيمة معامل التحديد R ² %	قيمة F المحتسبة	التفسير
المؤهل العلمي	مواقف المشرفين	1.55	0.379	28.5	47.04	يوجد تأثير معنوي لهذه المتغير المستقل على المتغير المعتمد

قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية (1 ، 118) يساوي 3.92

اظهرت نتائج اختبار الانحدار المتسلسل في الجدول (8) أن المتغير الأكثر تأثيرا على مواقف المشرفين هو المؤهل العلمي إذ بلغت قيمة معامل التحديد له 28.5% لتسجل بذلك قيمة F المحتسبة (47.04) وهي معنوي عند مستوى دلالة 0.05 لاسيما أنها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (3.92) ما يؤكد وجود تأثير ذي دلالة معنوية للمؤهل العلمي في تحديد مواقف المشرفين . وبذلك يكون النموذج الذي يمثل الظاهرة المدروسة هو :

$$Y = 1.55 + 0.379 S_3$$

حيث ان :

Y : مواقف المشرفين

S₃ : المؤهل العلمي

سادسا: لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة المتمثلة بـ {المؤهل العلمي ، صمت الازعان ، الصمت الهادف اجتماعيا} في المتغير المعتمد المتمثل بمواقف المشرفين . تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد تأثير المتغيرات المستقلة { المؤهل العلمي ، صمت الازعان ، الصمت الهادف اجتماعيا } مجتمعة على موقف المشرفين في صنع القرار ، واختبار F لمعرفة تأثير هذه (المتغيرات المستقلة) في المتغير المعتمد .

جدول (9) يوضح نتائج اختبار F بين المتغيرات الأكثر تأثيراً في موقف المشرفين

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	قيمة معامل التحديد R^2 %	قيمة F المحسوبة	التفسير
صمت الاذعان	موقف المشرفين في صنع القرار	37.1	22.77	يوجد تأثير معنوي للمتغير المستقل على المتغير المعتمد
الصمت الهادف اجتماعيا				
المؤهل العلمي				

قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية 0,05 ودرجة حرية (3 , 112) = 2.28

ومن خلال جدول (9) نلاحظ ان قيمة F المحسوبة سجلت (22.77) وهي معنوي عند مستوى دلالة 0,05 لاسيما أنها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (2.28) ما يؤكد وجود تأثير ذي دلالة معنوية للمتغيرات المستقلة المتمثلة بـ { المؤهل العلمي ، صمت الاذعان ، الصمت الهادف اجتماعيا } في المتغير المعتمد المتمثل بمواقف المشرفين . لتسجل بذلك قيمة معامل التحديد 37.1 % لتمثل بذلك نسبة تأثير هذه المتغيرات مجتمعة ، وبذلك يكون النموذج النهائي الذي يمثل الظاهرة المدروسة هو :

$$Y = 2.04 + 0.295 S_3 - 0.231 Z_1 + 0.128 Z_3$$

حيث ان :

Y : مواقف المشرفين

S₃ : المؤهل العلمي Z₁: صمت الاذعان Z₃: الصمت الهادف اجتماعيا

الفصل الرابع- الاستنتاجات والتوصيات

يتضمن الفصل الاستنتاجات والتوصيات المتعلقة بالجانب التطبيقي ، والتي ظهرت نتيجة الاختبارات الاحصائية وكما يأتي:

اولاً: الاستنتاجات

- 1- بينت نتائج الدراسة وجود علاقة بين بعد الصمت التنظيمي متمثلاً بصمت الاذعان ومواقف المشرفين مما يعني ان صمت العامل يزداد عندما يؤدي موقف المشرفين الى تقليل فرص اتصال العاملين بهم.
- 2- ان من ابرز نتائج البحث عدم وجود لصمت الهادف اجتماعيا مما يعني ان صمت الافراد العاملين في دائرة ماء بغداد هو صمت سلبي وليس صمت ايجابيا يظهر بسبب الحفاظ على سرية المعلومات .
- 3- ان احد العوامل التي تساهم في خلق الصمت التنظيمي هو الخوف من ردود الفعل السلبية من المشرفين وخوفاً من الاحراج والتهديد والشعور بعدم الكفاءة. ويفضل العاملين الصمت وعدم ابداء اراهم او تقديم مقترحاتهم او تقديم اي معلومات تساهم في صنع القرار المنظمي، فالصمت التنظيمي ترجع اصوله الى الخوف من ردود الفعل السلبية من المديرين .
- 4- ان ثقة كبار العاملين بتصرفات موظفيهم الاخلاقية لها تأثير على فريق الادارة العليا فهي تعد اعتراض او نقل صغار العاملين لبعض المعلومات السلبية تعدها تصرفات غير اخلاقية مما تساعد على نشوء مناخ الصمت .
- 5- يرتبط الصمت التنظيمي بمواقف المشرفين ارتباطاً معنوياً وبذلك اظهر البحث يمكن ان يكون الصمت التنظيمي استراتيجية العامل للتأثير على قرارات المشرفين.

- 6- أظهر البحث ان التشابه او الاختلاف في الناحية الديمغرافية للعاملين يؤثر على انتشار الصمت .
- 7- يعد مناخ الصمت متجذر ناتجا عن المركزية العالية لصنع القرار لان العمال يستنتجون بصورة جماعية ان ارائهم غير مهمة لذلك يلتقون حول فكرة ان التكلم فيه مخاطرة ولايستحق بذل الجهد.
- 8- ان احد عوامل اتفاق اغلب افراد عينة البحث في اختيار صمت الازعان ان الافراد ذو احتمالية عالية لان يتفاعلوا مع اولئك الذين يتشابهون معهم مما يؤدي ان يصبح صمت الازعان ظاهرة تنظيمية .
- 9- من النواحي المثيرة للقلق بالديناميكيات التي تديم الصمت انها مخفية عن الانظار وغير مدركة في دائرة ماء بغداد نتيجة عدم معرفة المشرفين بها.

ثانيا: التوصيات

- خلص الباحثان الى جملة من التوصيات في ضوء الاستنتاجات التي توصلوا اليها وهي كما يأتي:
- 1- يتمثل دور المشرفين في فهم تعقيد سلوكيات عاملها والتركيز ليس فقط على الترابط بين المكونات التنظيمية انما تقدير وجهات النظر المتعددة للعاملين وكسر حاجز الصمت من خلال التقليل من حساسية عاملها وعدم الاكتفاء بخدمة المصالح الذاتية وفهم اهمية المشاركة في تحسين الوضع الراهن.
 - 2- تقديم نظام مكافآت مناسبة للافكار الخلاقة التي يبدي بها العاملون.
 - 3- اقامة ورش عمل تدريبية لغرض تنمية مهارات المشرفين السلوكية او مايسمى بفن التعامل مع الآخرين مثل مهارات الاتصال ،حل الصراعات ،التفاوض ،تكوين العلاقات الاجتماعية وكسب ثقة الآخرين ومحبتهم.
 - 4- اعداد قواعد لدعم مواقف المشرفين تتمثل في اشراك الموظف في عملية صنع القرار وتشجيعه على ابداء رايه لمشرفيه وايصال صوته الى الادارة العليا.
 - 5- ان الدور الجديد للمشرفين المتمثل ببناء مناخ منفتح ملئ بالثقة والتفاني في تقديم الخدمات للعاملين تبرهن على وجود رغبة لفهم تعقيد الانظمة الاجتماعية واستعداد لكسر حاجز الصمت التنظيمي.
 - 6- بلورت مناخ تشاركي من خلال ا دارة التغيير وبرامج فرق العمل وتحميل الموظف المزيد من المسؤولية وان اول مفتاح النجاح المنظمي هو تغير في الثقافات التنظيمية المرتبطة بالمنظمات المتعلمة من خلال التشاركية وسماع مقترحات وافكار العاملين واعداد نظام آمن لاستقبال اراء وافكار ومقترحات عاملها .
 - 7- تشجيع وتكوين مناخ تحاوري في الاجتماعات ووضع اساس منطقي للحديث وخلق الشعور بالامان النفسي عند التحدث علنا من قبل العامل والطلب من الموظفين المشاركة والادلاء بأرائهم وتوضيح اهتماماتهم والتشجيع على المحاوره والمجادلة البناءة.
 - 8- اعتماد الادارة على الكمية والنوعية من حلول المشاكل عند اتخاذ القرار للوصول انتقاء الى الحل الامثل في ضوء المعلومات والمقترحت التي يتم تقديمها من العاملين.

المصادر

- 1- Aylswrth ,J.(2008)"Change in the workplace organizational silence can be dangerous" organizational psychology examiner,www.examiner.com.
- 2- Aeen,M.,Zarei,R.,&Matin,H.(2014)"Do the Organizational Rumors Emphasize the influence of organizational silence over organizational commitment "Journal of social issues &Humanities, volume 2,issue1,January 2014.
- 3- Behesshtifar,M., Borhani,H.,& Moghadam ,M.,(2012)"Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success "International journal of Academic Research in Business and Social Sciences ,Vol.2,No11,ISSN;2222-6990.
- 4- Bagheri,G.,Zarei,R.,&Aeen,M.,(2012)," Organizational silence –Basic concept and its Development Factors" Ideal Type of Management,Vol.1No.1.
- 5- Cinar ,O., Karcioğlu,F.,Aliogullari,Z., (2013)" The Relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior", The Proceedings of 9th International Strategic Management Conference, Volume 99, 6 November 2013, P 320.
- 6- De Hoogh,A.H.B &Den Hartog ,D.(2008)"Ethical and Despotism leadership, Relations with leader s Social Responsibility ,Top Management Team Effectiveness and Subordinates' Optimism; Amlti -Method Study ,pp296-311.
- 7- Erigue ,G.,Ozer,O.,Turac,I.,&Songur,C.,(2014)" Organizational Silence among Nurses: A study of Structural Equation Modeling "International Journal of Business, Humanities and Technology ,Vol.4 No.1.
- 8- Joinson , Carla.(1996),"Recreating the Indifferent Employee ",HRM Magazine Aug.
- 9- Kahn,W.,(1990)"Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work; Administration science quarterly,692-724.
- 10- Maria,W., (2006),"brother secret ,sister silence :sibling conspiracies against managerial integrity "journal of business ethics,pp219-234.
- 11- Morrison ,E.&Milliken,F.(2000)" Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world, Academy of management review,25-706.
- 12- Neill,SA.(2009)"How Social Media is challenging the Spiral of Silence Theory in GLBT Communities of Color ,School of Communication, American University ,Washington ,d.c.,pp4-20.
- 13- Pinder,C.&Harlos,K.(2001)"Employee Silence :Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice, Research in personnel and Human Resources Management ,Vol.20,pp331-369.
- 14- Van Dyne,L.,Ang &Botero I.,(2003)"Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional construct, journal of Management Studies ,pp1359-1392.

ملحق (1)

الجامعة المستنصرية - كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الأعمال

م/ استمارة استبانة

السادة المجيبون المحترمون :-

تحية طيبة.....

تحية طيبة.....

نضع بين ايديكم الاستبانة المرافقة والخاصة بالبحث الموسوم ((ديناميكيات متعدد الأبعاد للصمت التنظيمي وتأثيرها في مواقف المشرفين في دائرة ماء بغداد)) ، راجين منكم الاجابة على ماتضمنه الاستبيان من فقرات بدقة ومن واقع تجربتكم وخبرتكم العملية ، علما ان اجاباتكم سوف تعامل بشكل سري ولاغراض البحث العلمي حصراً.

1- توخي الدقة والموضوعية في الاجابة اذ انكم ستجدون إمام كل فقرة (5) خمسة بدائل تتراوح بين اتفق بشدة ، اتفق ، محايد ، لا اتفق ، لا اتفق إطلاقاً (نرجو منكم ودع (✓) امام بديل واحد منها والذي هو الأكثر تطابقاً ويعبر عن وجهة نظركم .

2- يرجى عدم ترك أي فقرة من دون إجابة، لان ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل الاحصائي. مع العلم ان المتغيرات الرئيسية والفرعية معرّفة في استمارة الاستبانة وضمن كل حقل من حقولها. مع خالص شكرنا وتقديرنا لجهودكم المباركة وحسن تعاونكم معنا ومن الله التوفيق .

القسم الأول : المعلومات العامة

يرجى وضع اشارة (✓) للفقرة التي تتفق مع حالتك

1- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐2- الفئة العمرية: 20 - 29 ☐ 30 - 39 ☐40 - 49 ☐ 50 فأكثر ☐3- المؤهل العلمي : دراسات عليا ☐ بكالوريوس ☐دبلوم اعدادية ☐ دون الاعدادية ☐4- طبيعة التوظيف في المنظمة: دائم ☐ عقد مؤقت ☐ اجر يومي ☐

القسم الثاني :**1- الصمت التنظيمي Organization Silence**

هي ظاهرة جماعية حيث يحجب العمال آرائهم واهتماماتهم بشأن مشاكل منظمية محتملة نتيجة الاعتقاد ان آرائهم ليست ذات قيمة في منظماتهم والخوف من النتائج السلبية. ويتضمن الابعاد الآتية:

أ- صمت الاذعان (الاستسلام) : Acquiescent Silence

وهو قبول سلبي للوضع الراهن و يتمثل بالأشخاص المنعزلين اساسا وهم غير مستعدين لبذل جهد في

التكلم او محاولة تغيير وضع ما.

ت	مضمون الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق إطلاقاً
1	يحتفظ الموظف لنفسه وبصورة سلبية الحلول للمشاكل.					
2	يحرص الموظف على الحجب الايجابي للاراء على اساس الاستقلالية (الانفرادية).					
3	يحتفظ الموظف بالاراء لنفسه لان لديه احساس بالكفاءة المنخفضة لاحداث التغيير .					
4	يحجب الموظف الاراء المتعلقة بتحسين العمل على اساس عدم التفاعل (الانغماس).					
5	يغفل الموظف الحقائق ذات الحلول لمواجهة مشكلة حماية لنفسه.					
6	يبقى الموظف سلبي الافكار خوفا من العقاب .					
7	توافق الموظف سلبي مع الآخرين حول حلول المشاكل					

ب- الصمت الدفاعي Defensive Silence

حجب اعمال ومعلومات وافكار ذات صلة على اساس الخوف ويعد سلوك مقصود وهادف حيث يتمثل بحماية الذات من التهديدات الخارجية اي عندما يمتنع لبعض عن ايصال الاخبار السيئة لتجنب رد فعل سلبي من المتلقي او عاقبة شخصية.

ت	مضمون الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق إطلاقاً
8	يحجب الموظف المعلومات ذات الصلة نتيجة الخوف من مشرفيه.					
9	يحجب الموظف معلومات تهم عمله من اجل ان يحمي نفسه من العقاب.					
10	يتجنب الموظف التعبير عن اراءه المتعلقة بتحسين العمل حماية لذاته من المسؤولية.					
11	لا يقدم الموظف اي مقترحات لكي لا يدخل في اشتباكات مع الآخرين.					
12	لا يتحدث الموظف ولا يقترح افكار للتغيير خوفا من تحمل المسؤولية					
13	يسهم الموظف بحجب حلوله للمشاكل لان المشرف مسيطر عليه.					
14	يتجنب الموظف النقاش مع الآخرين لحماية نفسه من المسألة.					

ج- الصمت الهادف اجتماعيا : Prosaically Silence

حجب افكار ومعلومات وارااء ذات صلة بالعمل بهدف افادة اشخاص اخرين او المنظمة على اساس

دوافع تعاونية فهو سلوك مقصود هادف يركز على الآخرين.

ت	مضمون الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق اطلاقاً
15	يحجب الموظف معلومات على اساس التعاون في المحافظة على سرية العمل .					
16	يتحمل الموظف الضغط عن الآخرين نتيجة احتفاظه بالاسرار التي تخص العمل.					
17	يرفض الموظف كشف المعلومات التي من الممكن ان تؤذي سمعة المنظمة.					
18	يحمي الموظف منظمته من خلال الحفاظ على سرية المعلومات لديه.					
19	لا يقدم الموظف اي اقتراحات تخص العمل تضامنا مع المجموعة.					
20	يقاوم الموظف الضغط من الآخرين بحفاظه على اسرار المنظمة.					

القسم الثالث :

2- مواقف المشرفين : وهي مظهر من مظاهر السلوك من خلال الاجراءات والعلاقات الشخصية وتعزيز الاتصال لصنع القرار المنظمي.

ت	مضمون الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق اطلاقاً
21	يسمح المشرف بانتقاد القرارات من قبل المرؤوسين.					
22	يتخذ المشرف القرارات من خلال التوصية التي يرفعها المرؤوسين.					
23	يشعر الموظفون بتوقع المشرف حول كل موظف من اعضاء المجموعة.					
24	يستحق الموظف الثقة من قبل مشرفيه والاعتماد عليه في الاداء.					
25	يشعر المشرف ان تصرفات موظفيه دائما اخلاقية وتساعد في حل المشاكل.					
26	يسمح المشرف بالتعاون مع الموظفين لطرح افكار من اجل التغيير نحو الافضل.					
27	تُعرف المنظمة موظفيها بخططها وقضاياها المستقبلية.					
28	يسعى المشرف الى المشاركة بشأن الاستراتيجية التنظيمية مع المرؤوسين.					
29	ينظر المشرف في القرارات على اساس التوصيات المرفوعة من قبل المرؤوسين.					
30	يسمح المشرف بانتقاد القرارات من قبل المرؤوسين.					
31	يوضح المشرف اولويات العمل لمرؤوسيه.					
32	يتوقع المشرف أداء المرؤوسين.					
33	يسمح المشرف للمرؤوسين بأن يكون لديه يد قوية في تحديد اهداف الاداء.					
34	يشرح المشرف ماهو متوقع من كل عضو من اعضاء المجموعة .					