



Organizational silence and its relationship to job performance among employees of the Student Activities Department at the Presidency of the University of Babylon

Asst Lec. Dania Ali Abdul Rahim ^{*1} , Asst Lec. Zaid Makki Jassim ² 

^{1,2} *University of Karbala. College of Physical Education and Sports Sciences, Iraq.*

*Corresponding author: Dano8191@gmail.com

Received: 23-03-2025

Publication: 28-06-2025

Abstract

The research aims to determine the relationship between organizational silence and job performance among employees of the Student Activities Department at the Presidency of the University of Babylon by identifying the dimensions of organizational silence (submissive silence, defensive silence, social silence) among employees of the Student Activities Department at the Presidency of the University of Babylon. Dimensions of job performance (concept of job performance, importance of job performance, job performance procedures) among employees of the Activities Department at the Presidency of the University of Babylon. The researchers used the descriptive approach with the survey method because it is suitable for the nature of the research and achieving the goal, and the questionnaire as a tool for collecting data. The basic research sample included (80) individuals. The results of the research were that the employees of the Activities Department at the Presidency of the University of Babylon tend not to express their opinions and suggestions due to (their fear of being penalized, lack of commitment to work, and their acceptance of their current job status) and there is no point in presenting new ideas to change the current situation within the Presidency of the Activities Department at the University of Babylon. The most important recommendations were: the need to focus on reducing organizational silence and increasing organizational voice in the department leadership at the University of Babylon, as this has positive effects on reducing job burnout among university presidency employees.

Keywords: Organizational Silence, Job Performance, Student Activities Department Employees, University Of Babylon Presidency.



الصمت التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى موظفي قسم النشاط الطلابية في رئاسة جامعة بابل

م.م. دانيا علي عبد الرحيم ، م.م. زيد مكي جاسم

العراق. جامعة كربلاء. كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

Dano8191@gmail.com

zaid.m@uokerbala.edu.iq

تاريخ نشر البحث 2025/6/28

تاريخ استلام البحث 2025/3/23

الملخص

يهدف البحث إلى تحديد العلاقة بين الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي لدى موظفي قسم النشاطات الطلابية في رئاسة جامعة بابل من خلال التعرف على أبعاد الصمت التنظيمي (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) لدى موظفي قسم النشاطات الطلابية برئاسة جامعة بابل. أبعاد الأداء الوظيفي (مفهوم الأداء الوظيفي، أهمية الأداء الوظيفي، إجراءات الأداء الوظيفي) لدى موظفي قسم النشاطات في رئاسة جامعة بابل. وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمته لطبيعة البحث وتحقيق الهدف، والاستبيان كأداة لجمع البيانات وقد اشتملت عينة البحث الأساسية (80) فرداً. وتمثلت نتائج البحث في ميل موظفي قسم النشاطات في رئاسة جامعة بابل بعدم إبداء آرائهم ومقترحاتهم بسبب (إحساسهم بالخوف من إيقاع عقوبات عليهم، عدم الارتباط بالعمل، قبولهم لوضعهم الوظيفي الحالي) ولا توجد أي جدوى من تقديم أفكار جديدة لتغيير الوضع الراهن داخل رئاسة قسم النشاطات في جامعة بابل. وكانت أهم التوصيات: ضرورة الاهتمام بخفض الصمت التنظيمي وزيادة الصوت التنظيمي في رئاسة القسم بجامعة بابل لما لها من تأثيرات إيجابية لخفض الاحتراق الوظيفي للعاملين برئاسة الجامعة.

الكلمات المفتاحية: الصمت التنظيمي، الأداء الوظيفي، موظفي قسم النشاط الطلابية، رئاسة جامعة

بابل

1-المقدمة:

إن نجاح الجامعات ليس نتاج جهود المديرين بحسب، بل إن للمرؤوسين داخل تلك الجامعات دوراً أساسياً في هذا النجاح، وكما يحتاج المرؤوس إلى دعم رئيسه وتوجيهه فإنه يمكن أن يدعم رئيسه في الجامعة من خلال تقديم الأفكار الجديدة، أو المعلومات المهمة حول القضايا التنظيمية المختلفة داخل الجامعة مما يساعد على اتخاذ التدابير اللازمة لمواجهتها.

وعرف شاليني S . Shalini (2019) الصمت التنظيمي بأنه حجب أي شكل من أشكال التعبير الحقيقي عن سلوك ومعرفة الفرد أو التقييم الفعال للظروف التنظيمية للفرد الذين يكونوا غير قادرين على إحداث التغيير.

(Shalini.S ، 2019 ، 1045)

وذكر محمد عبد الفتاح الصيرفي (2007) أن مؤشرات الأداء الوظيفي:

يمثل الأداء الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والوحدات الإدارية والمنظمات وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات وأهمها:

(الانتاجية، الروح المعنوية للأفراد العاملين، معدلات الغياب عن العمل، مدى انجاز المهام والواجبات بدقة وإتقان وسرعة، القدرة على الابداع والابتكار، درجة الانضباط واحترام النظام واسلوب التعامل مع الموظفين، مستوى التعاون مع فريق العمل والمرونة والقدرة على انجاز القرارات) .

(العربي، 2012، 323)

من خلال خبرة الباحثان يرى أن ظاهرة الصمت التنظيمي تعد من الظواهر التي تؤثر سلباً في تقدم المنظمات وتطورها وأدائها ، ويبدو تأثيرها أكبر عندما تستقل في الجامعات العراقية وخاصة في رئاسة جامعة بابل لما لها تأثير كبير على المجتمع المحيط بها، كما أن نجاح رئاسة جامعة بابل لم يعد قائماً على المديرين أو المسؤولين فقط بل أصبح على جميع موظفي رئاسة جامعة بابل لما لهم من دور رئيسي في هذه النجاح من خلال تقديمهم الدعم لمديريهم من خلال تقديم الأفكار الجديدة أو المعلومات المهمة حول القضايا المختلفة كما أن الصمت التنظيمي يؤثر على أداء العاملين بها ، حيث أن صمت العاملين يؤثر سلباً على الاتصالات الرسمية من حيث عدم دقتها أو الغموض في تحديد وتحليل المشكلة وبيانها وكذلك توقيت وجودة ونوعية بعض المعلومات التي قد يكون مصدرها بعض العاملين وانعكاسات ذلك على فاعلية العديد من القرارات وأدائها.

وقد قام الباحثان بإجراء مقابلة شخصية مقننة مع (8) من موظفي قسم النشاطات الطلابية في رئاسة جامعة بابل بهدف التعرف على الأسباب التي تؤدي إلى صمت العاملين في القسم برئاسة جامعة بابل والآثار السلبية المترتبة على ذلك من خلال توجيه عدة أسئلة.

- وقد أسفرت نتائج المقابلة الشخصية المقننة على:

- إجماع عينة الدراسة الاستطلاعية بنسبة (100%) على أن الآثار السلبية الناتجة عن صمت العاملين تتمثل في فقدان الأمان الوظيفي، ضعف الإبداع والابتكار، تقادم وتعدد المشكلات والأزمات، وكذلك انخفاض مستوى رضا العاملين وأيضاً انخفاض الروح المعنوية لفريق العمل، التصادم بين الزملاء بعضهم البعض أو مع رؤسائهم كما أنه يزداد الميل للهروب من المسؤوليات وعدم المشاركة في قضايا ومشكلات وموضوعات العمل وأيضاً الامتناع عن الحديث في هذه المشكلات للاعتقاد بصعوبة تغيير الوضع الحالي.

-اتفقت عينة الدراسة الاستطلاعية بنسبة (87%) أن من العوامل التي تتعلق بظهور الصمت التنظيمي داخل الجامعة هو الخوف من الرؤساء، عدم الثقة فيهم وإحساس العاملين أن رأيهم غير مفيد بالنسبة لهم. -اتفقت عينة الدراسة الاستطلاعية بنسبة (62%) على أن الدورات التدريبية ليست في ضوء الاحتياجات التدريبية لكل مستوى إداري، وأنه يتم اختيار العاملين في الجامعات المختلفة عن طريق المحسوبية والعلاقات الشخصية وليس في ضوء الخبرة مما يزيد من صمت العاملين داخل الجامعة.

ويهدف البحث الى:

يهدف البحث إلى تحديد العلاقة بين الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي لدى موظفي قسم النشاطات الطلابية برئاسة جامعة بابل من خلال التعرف على:

1- التعرف على أبعاد الصمت التنظيمي (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) لدى موظفي رئاسة جامعة بابل.

2- التعرف على أبعاد الأداء الوظيفي (مفهوم الأداء الوظيفي، أهمية الأداء الوظيفي، إجراءات الأداء الوظيفي) لدى موظفي القسم برئاسة جامعة بابل.

2- إجراءات البحث:

2-1 منهج البحث: استخدم الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمته لطبيعة ومشكلة البحث.

2-2 مجتمع وعينة البحث:

قام الباحثان باختيار عينة قدرها (80) فرد موزعة كالتالي:

- الإدارة العليا وعددهم (7) فرد.

- الإدارة الوسطى وعددهم (21) فرد

- الإدارة التنفيذية وعددهم (52) فرد

وتم تقسيم العينة على النحو الآتي:

- عينة الدراسة الاستطلاعية: تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث

الأساسية قوامها (15) فردا بغرض تقنين استمارة الاستبيان لإجراء معاملات الصدق والثبات بنسبة

(18.75%).

- عينة الدراسة الأساسية: تم اختيار عينة البحث الأساسية قوامها (65) فردا بغرض تطبيق

استمارة الاستبيان بنسبة (81.25%) من العينة الكلية، وهذا ما يبين جدول (1)

جدول (1) يبين توزيع العينة الأساسية وعينة التقنين للبحث

العينة الأساسية	عينة التقنين		عينة البحث	فئات العينة
	عدد	%		
%85.72	6	%%14.28	7	الإدارة العليا
%85.72	18	%14.28	21	الإدارة الوسطى
%78.85	41	%21.15	52	الإدارة التنفيذية
%81.25	65	%18.75	80	الإجمالي

2-3 أدوات جمع البيانات:

قام الباحثان بتصميم استمارة استبيان لكل من فئات البحث (الادارة العليا، الادارة الوسطى، الادارة التنفيذية) كأداة أساسية لجمع البيانات وذلك بهدف تحديد العلاقة بين الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي لدى موظفي قسم النشاطات الطلابية في رئاسة جامعة بابل، وقد اتبع الباحث الخطوات التالية لتصميم اداة البحث.

- نتائج الدراسة الاستطلاعية عن طريق المقابلة الشخصية المقننة
- المسح المرجعي ونتائج الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث
- ومن خلال الخطوات السابقة قام الباحثان بتحديد محاور استمارة الاستبيان واشتملت على (2) محاور أساسية والمتمثلين في الآتي:
 - المحور الاول: الصمت التنظيمي
 - البعد الاول: صمت الإذعان (الخضوع)
 - البعد الثاني: الصمت الدفاعي
 - البعد الثالث: الصمت الاجتماعي
 - المحور الثاني: الأداء الوظيفي
 - البعد الاول: مفهوم الأداء الوظيفي
 - البعد الثاني: أهمية الأداء الوظيفي
 - البعد الثالث: إجراءات الأداء الوظيفي

2-4 المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان:

2-4-1 الصدق:

لكي يتوصل الباحثان إلى صدق استمارة الاستبيان قام بالاعتماد على:

2-4-1-1 صدق المحتوى:

قام الباحثان بعرض المحاور على مجموعة من السادة الخبراء المتخصصين في مجال الادارة الرياضية والذي تتوافر فيهم شروط الحصول على درجة الدكتوراه في مجال الادارة الرياضية والبالغ عددهم (7) خبراء لاستطلاع آراءهم حول مدى مناسبة وكفاية المحاور المقترحة لإبداء الرأي في مدى وملاءمتها لتحقيق اهداف البحث وهذا ما يبين الجدول (2).

جدول (2) يبين النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء في المحاور المقترحة لاستمارة الاستبيان
(ن=7 خبراء)

ملاحظات	الخبراء الموافقون		المحور	م
	%	عدد		
	100.00	7	- المحور الاول: الصمت التنظيمي	1
	100.00	7	- البعد الاول: صمت الإذعان (الخضوع)	1/1
	100.00	7	- البعد الثاني: الصمت الدفاعي	2/1
	100.00	7	- البعد الثالث: الصمت الاجتماعي	3/1
	100.00	7	- المحور الثاني: الأداء الوظيفي	2
	85.71	6	- البعد الاول: مفهوم الأداء الوظيفي	1/2
	100.00	7	- البعد الثاني: أهمية الأداء الوظيفي	2/2
	100.00	7	- البعد الثالث: إجراءات الأداء الوظيفي	3/2

جدول (2) النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء في المحاور والابعاد المقترحة لاستمارة الاستبيان، حيث يتضح إجماع آراء السادة الخبراء على محاور استمارة الاستبيان بنسبة موافقه تراوحت ما بين (85%: 100%).

ثم قام الباحثان بوضع العبارات المناسبة الخاصة بكل محور ثم عرض المحاور والعبارات لاستمارة الاستبيان في صورتها الاولية على السادة الخبراء وقد تم تسليم الاستمارة الى السادة الخبراء شخصيا من قبل الباحثان لإبداء آراءهم في:

- مدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه لتحقيق هدفه

- صحة الصياغة اللغوية لكل عبارة.

- حذف أدمج او نقل او تعديل ما ترونه مناسباً

الجدول (3) يبين التكرارات والنسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول كل عبارة من عبارات استمارة الاستبيان.

جدول (3) يبين التكرارات والنسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول كل عبارة من عبارات استمارة الاستبيان
(ن=7 خبراء)

المحور	رقم العبارة	التكرار	النسبة المئوية	ملاحظات	المحور	رقم العبارة	التكرار	النسبة المئوية	ملاحظات
الثاني	18	6	85.71 %		الاول	1	7	%00	
	19	7	%100			1/1			
	20	7	%100			2/1			
	21	7	%100			3/1			
	22	7	%100			2			
	23	7	%100			3			
	24	6	85.71 %			4			
	25	7	%100	حذف		5			
	26	7	%100			6			
	27	7	%100			7			
	28	7	%100			1/7			
	29	7	%100			2/7			
	30	7	%100			3/7			
	31	7	%100			8			
	32	3	42.86 %	حذف		9			
	33	7	%100			10			
	34	7	%100			11			
				12					
				13					
				14					
				%85.71					
				6					
				%100					
				7					
				%100					
				7					
				17					

جدول (3) موافقة السادة الخبراء حول الصورة الأولية لاستمارة الاستبيان حيث تراوحت نسبة الموافقة ما بين (28.57% : 100%)، مع اقتراح حذف بعض العبارات وقد قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة كما من الجدول التالي (4).

جدول (4) يبين التعديلات التي تمت باستمارة الاستبيان

المحور	البعد	رقم العبارة	العبارة قبل التعديل	نوع التعديل	العبارة بعد التعديل
الاول	الاول	5	يمنع المديرون الإداريين من طرح أفكارهم	حذف	-----
	الثاني	9	أخفي الأسباب التي تساعد في معاقبة الإداريين الذين لم يحققوا أهدافهم	حذف	-----
الثاني	الثالث	32	احافظ على أوقات العمل	حذف	-----

وبناء على التعديلات للسادة الخبراء التي تمت باستمارة الاستبيان من حذف بعض العبارات أصبحت استمارة الاستبيان في صورتها النهائية قبل التطبيق.

2-4-2 صدق الاتساق الداخلي:

تم التأكد من صدق عبارات استمارة الاستبيان بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة وبين درجة المحور والبعد الذي تنتمي إليه وهذا ما يبين جدول (5).

جدول (5) يبين الاتساق الداخلي لعبارات استمارة الاستبيان (ن = 15)

معامل ارتباط سبيرمان		رقم العبارة	المحور ر	معامل ارتباط سبيرمان		رقم العبارة	المحور ر
العبارة مع الاستبيان ن	العبارة مع المحور ر			العبارة مع الاستبيان ن	العبارة مع المحور ر		
0.75	0.61	16	الثاني	0.66	0.71	1/1	الاول
3	7			4	9		
0.61	0.65	17		0.80	0.78	2/1	
8	0			3	2		
0.68	0.61	18		0.77	0.72	3/1	
7	6			5	3		
0.67	0.72	19		0.69	0.62	2	
3	3			1	5		
0.67	0.66	20		0.75	0.70	3	
2	1			6	5		
0.77	0.67	21		0.80	0.74	4	
4	9			1	0		
0.73	0.75	22	0.65	0.71	5		
9	3		7	4			
0.72	0.61	23	0.70	0.64	1/6		
1	1		8	2			
0.80	0.78	24	0.78	0.63	2/6		
5	1		8	7			
0.67	0.73	25	0.72	0.62	3/6		
0	0		6	7			
0.70	0.69	26	0.81	0.59	7		
2	4		8	8			
0.73	0.66	27	0.67	0.75	8		
8	1		7	5			

0.72 1	0.69 4	28		0.64 3	0.74 5	9	
0.67 2	0.81 2	29		0.61 1	0.76 8	10	
0.81 7	0.62 5	30		0.66 4	0.74 7	11	
0.79 3	0.63 1	31		0.63 9	0.75 7	12	
				0.79 7	0.75 5	13	
				0.76 5	0.59 7	14	
				0.61 7	0.69 9	15	

دال إحصائيًا عند 0.05 (معامل ارتباط سيرمان الجدولية = 0.507)

يبين جدول (5) الاتساق الداخلي لعبارات استمارة الاستبيان دالة احصائيا عند مستوى (0.05)

جدول (6) يبين الاتساق الداخلي لمحاور استمارة الاستبيان (ن=15)

معامل ارتباط سيرمان	المحور
*0.748	المحور الاول: الصمت التنظيمي
*0.822	المحور الثاني: الأداء الوظيفي

دال إحصائيًا عند 0.05 (معامل ارتباط سيرمان الجدولية = 0.507)

يبين جدول (6) الاتساق الداخلي لمحاور استمارة الاستبيان حيث يتضح معاملات الارتباط بين المحور واجمالي دالة احصائيا عند مستوى (0.05)

2-5 الثبات:

تم التحقق من ثبات استمارة الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ لإيجاد معاملات الثبات لكل من العبارة واجمالي الاستبيان كما يبينه جدول (7).

جدول (7) يبين قيم معامل الفا كرونباخ ن=15

معامل الثبات في حالة حذف العبارة		رقم العبارة	المحور	معامل الثبات في حالة حذف العبارة		رقم العبارة	المحور
للاستبيان	للمحور			للاستبيان	للمحور		
0.902	0.865	16	الثاني	0.902	0.865	1/1	الاول
0.902	0.866	17		0.902	0.866	2/1	
0.902	0.865	18		0.902	0.865	3/1	
0.902	0.872	19		0.902	0.872	2	
0.902	0.876	20		0.902	0.876	3	
0.902	0.876	21		0.902	0.876	4	
0.902	0.872	22		0.902	0.872	5	
0.902	0.872	23		0.902	0.872	1/6	
0.902	0.872	24		0.902	0.872	2/6	
0.902	0.872	25		0.902	0.872	3/6	
0.902	0.872	26		0.902	0.872	7	
0.902	0.872	27		0.902	0.872	8	
0.902	0.872	28		0.902	0.872	9	
0.902	0.875	29		0.902	0.875	10	
0.902	0.872	30	0.902	0.872	11		
0.902	0.876	31	0.902	0.876	12		

	3					
			0.902	0.875	13	
			0.902	0.876	14	
			0.902	0.876	15	

جدول (7) يبين أن معاملات ثبات استمارة الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للعبارات والمحور الذي تنتمي اليه وأيضا معاملات الثبات بين العبارات واجمالي درجة الاستبيان وجميعها دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يدل على ثبات الاستبيان ومحاوره وأبعاده وعباراته.

2-6 تطبيق استمارة الاستبيان:

تم تطبيق الاستبيان في صورتها النهائية عن طريق تسليمها شخصا من قبل الباحث للعينة:
المجال البشري:

جميع افراد عينة البحث والبالغ عددهم (65) فردا

المجال المكاني:

رئاسة جامعة بابل

المجال الزمني:

تم تطبيق استمارة الاستبيان في الفترة من 2024/2/5 وحتى 2024/2/19.

2-7 طريقة تصحيح استمارة الاستبيان:

قام الباحثان بعرض بعض من موازين التقدير على الخبراء وقد اجمعت اراء الخبراء على استخدام (الميزان الثنائي) والذي يتمثل في (نعم -لا) وقد اعطت الاستجابات (1،2) على التوالي.

2-8 المعالجات الإحصائية:

استعان الباحثان بالبرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 23 لإجراء التحليل الإحصائي واستخدمت

المعالجات الإحصائية التالية

- معامل ارتباط سبيرمان لحساب صدق الاتساق الداخلي لعبارات وأبعاد ومحاور استمارة الاستبيان
- معامل ألفا كرونباخ للثبات لحساب ثبات عبارات وأبعاد ومحاور استمارة الاستبيان
- التكرار والنسبة المئوية لحساب النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء على محاور وأبعاد وعبارات استمارة الاستبيان

- مربع كاي لحساب الفروق بين استجابات عينة البحث

3- عرض ومناقشة النتائج:

3-1 عرض ومناقشة نتائج المحور الأول: الصمت التنظيمي

جدول (8) يبين التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارة المحور الأول (الصمت التنظيمي)

(ن = 65)

نسبة الموافقة %	الاتجاه المساند	مستوى الدلالة	مربع كاي	لا		نعم		الدلالات الإحصائية محتوى العبارة
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
								ول: صمت الإذعان (الخضوع):
								ظفي قسم النشاطات في رئاسة جامعة م إبداء آرائهم ومقترحاتهم بسبب
70.77%	موافق	.001	11.22	29.23%	19	70.77%	46	اسمهم بالخوف من إيقاع عقوبات
63.08%	موافق	.035	4.45	36.92%	24	63.08%	41	الارتباط بالعمل
58.46%	موافق	.172	1.86	41.54%	27	58.46%	38	لهم لوضعهم الوظيفي الحالي.
35.38%	لا أوافق	.018	5.55	64.62%	42	35.38%	23	لا توجد أي جدوى من تقديم أفكار غير الوضع الراهن داخل القسم بجامعة بابل
29.23%	لا أوافق	.001	11.22	70.77%	46	29.23%	19	برئاسة قسم النشاطات بجامعة بابل ن إلى أي مقترحات لتطوير أي إدارة جامعة.
23.08%	لا أوافق	.000	18.85	76.92%	50	23.08%	15	الامتناع عن تقديم أية مقترحات كلمات العمل.
35.38%	لا أوافق	.018	5.55	64.62%	42	35.38%	23	بيرون المرؤوسين برئاسة جامعة بابل أفكارهم الجديدة لاعتبارها مضية
								ني: الصمت الدفاعي:
								رؤوسون برئاسة جامعة بابل انتقادهم تجنباً لـ
90.77%	موافق	.000	43.22	9.23%	6	90.77%	59	فا من فقدان الترقية.
70.77%	موافق	.001	11.22	29.23%	19	70.77%	46	مرض للمساءلة.
73.85%	موافق	.000	14.79	26.15%	17	73.85%	48	مارة المكافآت

مربع كاي معنوي عند مستوى 0.05 حيث مستوى الدلالة $0.05 \geq$ عند درجة الحرية = 3.84

تابع جدول (8) يبين التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارة المحور الأول (الصمت التنظيمي)

(ن = 65)

نسبة الموافقة %	الاتجاه السائد	مستوى الدلالة	مربع كاي	لا		نعم		الدلالات الاحصائية العبارية
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
40.00%	لا أوافق	.107	2.60	60.00%	39	40.00%	26	من أخفاء بعض الحقائق بالعمل لأحمي من اضطهاد رؤسائي برئاسة جامعة
75.38%	موافق	.000	16.75	24.62%	16	75.38%	49	عدم التحدث لأمنع تحميلي بمسئوليات
89.23%	موافق	.000	40.02	10.77%	7	89.23%	58	إلى التصريح بأرائي الخاصة بأوضاع قسم النشاطات بجامعة بابل خوفاً من ب من مديري.
40.00%	لا أوافق	.107	2.60	60.00%	39	40.00%	26	إلى المبادرة بتقديم أي حلول ت العمل
								الثالث: الصمت الاجتماعي
95.38%	موافق	.000	53.55	4.62%	3	95.38%	62	الكشف عن المعلومات الخاصة بابل والتي قد تضر بسمعتها.
87.69%	موافق	.000	36.94	12.31%	8	87.69%	57	التصريح بأي معلومات سرية تخص بابل بهدف تحقيق النفع العام لها.
78.46%	موافق	.000	21.06	21.54%	14	78.46%	51	الإمتناع عن تقديم أية مقترحات للتغير لا أضر بزمامتي العمل برياسة قسم ت جامعة بابل
38.46%	لا أوافق	.063	3.46	61.54%	40	38.46%	25	بالمعلومات التي قد تؤثر علي التعاون لاء.
67.69%	موافق	.004	8.14	32.31%	21	67.69%	44	ضغط من الآخرين سواء داخل المركز رجة لاستدراجه في الكلام بهدف ة على أسرار العمل

مربع كأي معنوي عند مستوى 0.05 حيث مستوى الدلالة $0.05 \geq$ عند درجة الحرية = 3.84
جدول (8) والخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الاول
(الصمت التنظيمي) وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين الاستجابات وهذه القيم لمربع كاي
معنوية عند مستوى 0.05 في جميع العبارات، عدا العبارات أرقام (1/3، 7، 10، 14)، وبنسبة موافقة
تراوحت ما بين

(23.08% إلى 95.38%) وبترتيب العبارات كما هو مبين بالجدول.

بالنسبة للبعد الاول صمت الاذعان (الخضوع) حازت العبارة رقم (1) بفروعا على نسبة موافقة تراوحت
ما بين (58.46% : 70.77%) في الاتجاه السائد (موافق) والتي تشير الى (يميل موظفي قسم

النشاطات الطلابية برئاسة جامعة بابل بعدم إبداء آرائهم ومقترحاتهم بسبب (إحساسهم بالخوف من إيقاع عقوبات عليهم، عدم الارتباط بالعمل ، قبولهم لوضعهم الوظيفي الحالي) ، بينما حازت العبارات أرقام (2، 3، 4) على نسبة تراوحت ما بين (23.08% : 35.38%) في الاتجاه السائد (غير موافق) والتي تشير الى (أعتقد أنه لا توجد أي جدوى من تقديم أفكار جديدة لتغيير الوضع الراهن داخل القسم برئاسة جامعة بابل) ، (يمنع المديرون المرؤوسين برئاسة القسم الانشطة الطلابية بجامعة بابل من طرح أفكارهم الجديدة لاعتبارها مضيعة للوقت)، (الرؤساء برئاسة قسم الانشطة الطلابية بجامعة بابل لا ينظرون إلى أي مقترحات لتطوير أي إدارة داخل الجامعة ، أميل إلى الامتناع عن تقديم أية مقترحات لحل مشكلات العمل.

ويري (Al-Rousan. M. A. & Omoush. M. M. (2018)) أن الصمت التنظيمي هو الخيار السلوكي الذي من الممكن أن يدهور أو يحسن الأداء التنظيمي ككل ، وأكثر الأسباب شيوعاً والتي تكون سبباً مباشراً للصمت لدى الأفراد العاملين هي الثقافة التنظيمية ، والقضايا الإدارية ، وردود الفعل السلبية من قبل الإدارة ، والتحيز ، والخصائص الشخصية للمدراء ، وانعدام الثقة ، وخطر التكلم ، والخوف من العزلة ، وقلة الخبرة ، والخوف من الأضرار بالعلاقات ، واختلاف الخصائص ، والقضايا الثقافية المتمثلة بالقيم والمعايير ، والخوف من السلطة ، ويعرّف الصمت التنظيمي بأنه سلوك جماعي يحجب فيه العمال معرفتهم أو معلوماتهم عن مشرفهم بصورة متعمدة، لاعتقادهم بعدم قدرتهم على التأثير في مؤسساتهم. (Rousan, 2018, 394)

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة نهال محمد ربيع (2014) حيث أشارت إلى أن أهم المحددات التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي هي محددات تنظيمية وفردية وهي دعم الإدارة العليا للصمت، ضعف فرص الاتصال، دعم المشرف للصمت، عدم انسجام جماعة العمل، رسمية السلطة، خوف المرؤوسين من ردود الفعل، نطاق أو مركز التحكم في الشخصية، الشعور بالاغتراب الوظيفي

ويتفق ذلك مع ما ذكره Nikmaram et al. (2012) حيث أشار إلى أن الإدارة العليا عادة ما تشعر بالقلق من أي دلائل تشير إلى أدوارهم ومسئولياتهم وأدائهم، كما أن المديرين عادة ما يكون لديهم مشاعر دفاعية وخوف من فكرة أن أدائهم ربما يكون غير مناسب بصفة مستمرة وقد تتأثر أوضاعهم الوظيفية ومررتهم بذلك، ونتيجة لذلك فهم يتجنبون التعرض لأي مشكلة من أي شكل أو نوع ويفضلون توجيه الملاحظات السلبية لمرؤوسيهم وذلك لحماية أنفسهم وحتى لا يواجه لهم أي لوم أو انتقاد من قبل الإدارة العليا.

بالنسبة للبعد الثاني (الصمت الدفاعي) حازت العبارات ارقام (1/6، 3/6، 2/6، 8، 9) على نسبة موافقة تراوحت ما بين (70.77% : 90.77%) في الاتجاه السائد (موافق) والتي تشير الى (يخفى

المؤوسون برئاسة القسم بجامعة بابل انتقادهم لرؤسائهم (تجنباً) لـ (خوفاً من فقدان الترقية، خسارة المكافآت، التعرض للمسائلة).

لا أميل إلي التصريح بأرائي الخاصة بأوضاع بالقسم الانشطة بجامعة بابل خوفاً من أي عقاب من مديري، أفضل عدم التحدث لأمنح تحميلي بمسئوليات إضافية، بينما حازت العبارات أرقام (7، 10) على نسبة موافقة قدرها (40%) في الاتجاه السائد (لا وافق) والتي تشير الى (أميل إلى أخفاء بعض الحقائق بالعمل لأحمي نفسي من اضطهاد رؤسائي)، لا أميل إلى المبادرة بتقديم أي حلول لمشكلات العمل.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة حميد سالم الكعبي (2018) حيث أشارت أهم النتائج إلى أن أغلبية مفردات الدراسة يعترضون التحدث عن ظروف العمل السيئة والإبلاغ عن المشاكل التي تواجههم تجنباً لنقد وردود الأفعال السلبية من طرف زملاء العمل أو المشرفين، وهذا ما يفسر أن أغلبية العمال والتي بلغت نسبتهم يرفضون التحدث خوفاً من الإضرار بمصالح بعض الأطراف، كما أن هؤلاء أحياناً ما يرفضون التعرض للمسائلة وتحمل مسؤولية الحديث عن ظروف السيئة للعمل وبالنسبة للبعد الثالث (الصمت الاجتماعي) حازت العبارات ارقام (11 ، 12 ، 13 ، 15) على نسبة موافقة تراوحت ما بين (67.69%): (95.38%) في الاتجاه السائد (موافق) والتي تشير الى (أرفض الكشف عن المعلومات الخاصة بجامعة بابل والتي قد تضر بسمعتها) ، أتجنب التصريح بأي معلومات سرية تخص جامعة بابل بهدف تحقيق النفع العام لها، أرفض الامتناع عن تقديم أية مقترحات للتغيير حتى لا أضر بزملائي العمل برئاسة القسم بجامعة بابل ، أقاوم الضغط من الآخرين سواء داخل المركز أو خارجه لاستدراجي في الكلام بهدف المحافظة علي أسرار العمل.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة زينب عبد الرازق عبود (2006) حيث أشارت أهم النتائج إلي أن بعد الصمت الاجتماعي جاء مرتفعاً حيث احتل المرتبة الأولى بسبب رغبة العاملين في الحفاظ على سمعة وصورة المؤسسة لدى الغير وعدم الكشف عن المعلومات التي قد تضر بها ، ويليه بعداً صمت الإذعان والصمت الدفاعي على التوالي بدرجات متوسطة، حيث يؤثر كل منهما على أداء المؤسسة سلبياً وذلك بسبب خوف العاملين من النقد والحديث عن مشاكلهم في العمل وردود الفعل السلبية نتيجة لما قد يتعرضون له من مسائلة من طرف المشرفين المباشرين والإدارة العليا، وخوفهم من فقدان وظيفتهم أو بعض زملائهم.

ويتفق ذلك مع ما أشار إليه كلاً من Pacheco D.C. and Suzana N.C. (2015) والذي أشار يؤدي إلي حجب الأفكار والآراء والمعلومات المتعلقة بالعمل، وذلك لصالح المنظمة وأعضائها، وبالتالي فإن هذا النوع من الصمت يقوم على الإيثار والتعاون، كتعمد بعض الموظفين عدم الكشف عن أفكار أو معلومات معينة على أساس الحرص على مصلحة المنظمة وسمعتها.

2-3 عرض ومناقشة نتائج المحور الثاني: الأداء الوظيفي

جدول (9) يبين التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثاني (الأداء

(الوظيفي)

(ن = 65)

الترتيب	نسبة الموافقة %	الاتجاه السائد	مستوى الدلالة	مربع كاي	لا أوافق		موافق
					النسبة %	التكرار	النسبة %
3	75.38%	موافق	.000	16.75	24.62%	16	75.3%
1	83.08%	موافق	.000	28.45	16.92%	11	83.0%
4	64.62%	موافق	.018	5.55	35.38%	23	64.6%
5	55.38%	موافق	.385	0.75	44.62%	29	55.3%
2	81.54%	موافق	.000	25.86	18.46%	12	81.5%

Organizational silence and its relationship to job performance among employees...

2	%84.62	موافق	.000	31.15	%15.38	10	%84.6
1	%90.77	موافق	.000	43.22	%9.23	6	%90.7
6	%35.38	لا أوافق	.018	5.55	%64.62	42	%35.3
4	%55.38	موافق	.385	0.75	%44.62	29	%55.3
3	%73.85	موافق	.000	14.79	%26.15	17	%73.8
5	%52.31	موافق	.710	0.14	%47.69	31	%52.3

مربع كاي معنوى عند مستوى 0.05 حيث مستوى الدلالة ≥ 0.05 عند درجة الحرية = 1 = 3.84

تابع جدول (9) التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثاني (الأداء الوظيفي)

(ن = 65)

الترتيب	نسبة الموافقة %	الاتجاه السائد	مستوى الدلالة	مربع كاي	لا أوافق		موافق
					النسبة %	التكرار	النسبة %
1	89.23%	موافق	.000	40.02	10.77%	7	89.2%
3	80.00%	موافق	.000	23.40	20.00%	13	80.0%
2	86.15%	موافق	.000	33.99	13.85%	9	86.1%
4	76.92%	موافق	.000	18.85	23.08%	15	76.9%
5	24.62%	لا أوافق	.000	16.75	75.38%	49	24.6%

مربع كاي معنوي عند مستوى 0.05 حيث مستوى الدلالة ≥ 0.05 عند درجة الحرية = 3.84

جدول (9) والخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الثاني (الاداء الوظيفي) وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين الاستجابات وهذه القيم لمربع كاي معنوية عند مستوى 0.05 في جميع العبارات، عدا العبارة (19، 24)، وبنسبة موافقة تراوحت ما بين (24.62% إلى 90.77%) وبترتيب العبارات كما هو مبين بالجدول.

بالنسبة للبعد الاول (مفهوم الاداء الوظيفي) حازت العبارات أرقام (17 ، 20 ، 16 ، 18 ، 19) على نسبة موافقة تراوحت ما بين (55.38% : 83.08%) في الاتجاه السائد (موافق) والتي تشير الى القيام بتنظيم أعباء العمل اليومية مع التقيد بالقواعد وتنظيمات العمل) ، (حسن التصرف عند مواجهه مشكلة او عائق في العمل والمواظبة على اوقات العمل الرسمية دون أي تأخير)، (قدرة العاملين برئاسة القسم الانشطة الطلابية بجامعة بابل لمهامهم وقدرتهم على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح.، قدرة العاملين برئاسة القسم على التكيف مع المتغيرات والظروف المستجدة المهارة في تنفيذ الاوامر والتعليمات بكل دقة.، التمتع بأسلوب جيد لعرض الآراء والمقترحات التي تمتاز بالقبول عند الرؤساء وتقديم العون والمساعدة دائما للزملاء في الإدارة لإنجاز العمل.

ويشير أحمد سيد مصطفى (2000) الى أن أداء الفرد في العمل هو تعبير عن القدر الناتج الذي ينتجه الفرد خلال فترة زمنية معينة، كما انا الفاعلية تعنى اداء ما يجب ان يؤدي أي اداء العمل المناسب الذي يجب اداؤه لبلوغ الاهداف المحددة.

(مصطفى، 2000، 145)

بالنسبة للبعد الثاني (أهمية الاداء الوظيفي) حازت العبارات أرقام (22، 21، 25، 24، 26) على نسبة موافقة تراوحت ما بين (52.31% : 90.77%) في الاتجاه السائد (موافق) والتي تشير الى (يعتبر الأداء الوظيفي انعكاس لأداء جامعة بابل ودرجة فاعليتها وكفاءتها)، (يعتبر الأداء الوظيفي أحد العوامل التي تستخدم في تقييم موظفي رئاسة جامعة بابل)، (يتم تقييم اداء العاملين خلال فترة معينة وفقا لأسس ومعايير موضوعية محددة بوضوح ودقة)، (يحقق الأداء الوظيفي لموظفي القسم بجامعة بابل الاستقرار في عملهم وإثبات الذات)،

(يعتبر الاداء الوظيفي أحد العوامل التي تستخدم في تقييم موظفي رئاسة جامعة بابل)، بينما حازت العبارة رقم (23) على نسبة موافقة قدرها (35.38%) في الاتجاه السائد (لا أوافق) والتي تشير الى (يعتبر الاداء الوظيفي أحد العوامل التي تستخدم في تقييم موظفي القسم ب رئاسة جامعة بابل).

يذكر فيصل عبد الرؤوف (2001) أن للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل اي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الانشطة التي يقوم بها الفرد او المنظمة فاذا كان هذا الناتج مرتفعا فان ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها فالمنظمة تكون اكثر استقرار واطول بقاء حين يكون اداء العاملين متميزا ، ومن ثم يمكن القول بشكل عام ان اهتمام ادارة المنظمة وقيادتها بمستوى الاداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها ؛ فالأداء في أي مستوى تنظيمي داخل

المنظمة لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين وحسب بل انعكاسا لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا. (عبد الرؤف، 2001، 58)

بالنسبة للبعد الثالث (إجراءات الاداء الوظيفي) حازت العبارات أرقام (27، 29، 28، 30) على نسبة موافقة تراوحت ما بين (76.92% : 89.23%) في الاتجاه السائد (موافق) والتي تشير (الى يتوفر لدي الاستعداد الكافي لتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال)، (أقوم بتقييم أدائي باستمرار للكشف عن نقاط القوة والضعف)،

(لدي الاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمية)، (تقوم الإدارة بي رئاسة القسم بجامعة بابل بتتمية قدراتي لأدا العمل بشكل جيد)، بينما حازت العبارة رقم (31) على نسبة موافقة قدرها (24.62%) في الاتجاه السائد (لا وافق) والتي تشير الى ليس لدي الاستعداد الكافي لتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال.

ويذكر عادل محمد (2005) أن الاجراءات هي عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها ، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والاساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الاهداف ، فبرغم من كون الاجراءات والخطوات المتبعة في انجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات ، الا انه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الاجراءات المتبعة في انجاز العمل ، سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات او تسلمها وتسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الاطراف وحتى لا يتأثر الاداء بغياب احد العاملين .

(محمد، 2005، 60-62)

3-3 عرض ومناقشة نتائج فرض البحث:

والذي ينص على "توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد الصمت التنظيمي وأبعاد الاداء الوظيفي لدى موظفي قسم الانشطة الطلابية برئاسة جامعة بابل".

جدول (10) معاملات الارتباط بين أبعاد الصمت التنظيمي وأبعاد الاداء الوظيفي لدى موظفي قسم الانشطة الطلابية برئاسة جامعة بابل

ن=65

المحور الثاني: الاداء الوظيفي			المحاور والابعاد	
البعد الثالث: إجراءات الاداء الوظيفي	البعد الثاني: أهمية الاداء الوظيفي	البعد الاول: مفهوم الاداء الوظيفي		
*0.447	*0.297	*0.302	البعد الاول: صمت الإذعان (الخضوع)	المحور الاول: الصمت التنظيمي
0.217	*0.369	*0.530	البعد الثاني: الصمت الدفاعي	
*0.289	*0.363	*0.614	البعد الثالث: الصمت الاجتماعي	

قيمة "ر" معنوية عند مستوى $0.05 = 0.234$

جدول (10) والخاص بمعاملات الارتباط بين ابعاد الصمت التنظيمي والاداء الوظيفي لدى موظفي رئاسة جامعة بابل أن هناك:

- علاقة معنوية طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الصمت التنظيمي وأبعاد الاداء الوظيفي، في جميع الابعاد ما عدا بعد الصمت الدفاعي وإجراءات الاداء الوظيفي واتفق ذلك مع ما أثبتته نتائج دراسة ولاء أحمد السيد (2014) التي أثبتت أن القيادة الإدارية العليا تستخدم أسلوب الخبرة وأسلوب دراسة الآراء والمقترحات لاتخاذ القرارات كما أوصى بضرورة العمل على عقد دورات تأهيلية للمديرين لصقلهم وإكسابهم أساليب وقنوات اتخاذ القرار السليم لديهم حتى تتمكن أنديةهم من الارتقاء بمستوى الإدارة بها.

وأوصى فيبي نصحي راغب في دراسته (2016) بضرورة الاهتمام بعمل ورش عمل عن طريق العصف الذهني من اجل الحصول على الأفكار الجديدة لدى العاملين وإعطائهم الحرية في التعبير عن آرائهم واستغلال ما هو متاح لديهم من خبرات ومعرفة.

4-الاستنتاجات والتوصيات:

4-1 الاستنتاجات:

المحور الأول: الصمت التنظيمي

البعد الأول: صمت الإذعان (الخضوع):

- لا توجد أي جدوى من تقديم أفكار جديدة لتغيير الوضع الراهن داخل قسم الأنشطة الطلابية برئاسة جامعة بابل
- لا يمنح المديرون المرؤوسين برئاسة القسم الأنشطة من طرح أفكارهم الجديدة لاعتبارها مضيعة للوقت.
- لا أميل إلى الامتناع عن تقديم أية مقترحات لحل مشكلات العمل.

البعد الثاني: الصمت الدفاعي:

- يخفى المرؤوسون برئاسة قسم الأنشطة الطلابية انتقادهم لرؤسائهم تجنباً لـ (خوفاً من فقدان الترقية، خسارة المكافآت، التعرض للمساءلة).
- أفضل عدم التحدث لمنع تحميلي بمسئوليات إضافية.
- أميل إلى المبادرة بتقديم أي حلول لمشكلات العمل

البعد الثالث: الصمت الاجتماعي:

- أرفض الكشف عن المعلومات الخاصة بجامعة بابل والتي قد تضر بسمعتها.
- أتجنب التصريح بأي معلومات سرية تخص جامعة بابل بهدف تحقيق النفع العام لها.
- أحتفظ بالمعلومات التي قد تؤثر علي التعاون مع الزملاء.
- أقاوم الضغط من الآخرين سواء داخل المركز أو خارجه لاستدراجي في الكلام بهدف المحافظة على أسرار العمل

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

البعد الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

- القيام بتنظيم أعباء العمل اليومية مع التقيد بالقواعد وتنظيمات العمل.
- قدرة العاملين برئاسة القسم على التكيف مع المتغيرات والظروف المستجدة المهارة في تنفيذ الاوامر والتعليمات بكل دقة.
- التمتع بأسلوب جيد لعرض الآراء والمقترحات التي تمتاز بالقبول عند الرؤساء وتقديم العون والمساعدة دائماً للزملاء في الإدارة لإنجاز العمل.

البعد الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

- يعتبر الأداء الوظيفي انعكاس لأداء جامعة بابل ودرجة فاعليتها وكفاءتها.
- يعتبر الأداء الوظيفي أحد العوامل التي تستخدم في تقييم موظفي رئاسة جامعة بابل.
- يتم تقييم أداء العاملين خلال فترة معينة وفقا لأسس ومعايير موضوعية محددة بوضوح ودقة.

البعد الثالث: إجراءات الأداء الوظيفي

- يتوفر لدى الاستعداد الكافي لتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال.
- أقوم بتقييم أدائي باستمرار للكشف عن نقاط القوة والضعف.
- ليس لدى الاستعداد الكافي لتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال.

2-4 التوصيات:

- 1- ضرورة الاهتمام بخفض الصمت التنظيمي وزيادة الصوت التنظيمي في رئاسة جامعة بابل لما لها من تأثيرات إيجابية لخفض الاحتراق الوظيفي للعاملين برياسة الجامعة.
- 2- تعزيز سياسة الباب المفتوح عن طريق فتح قنوات الاتصال أمام العاملين لتوصيل أفكارهم للإدارة العليا.
- 3- ضرورة تحديد نظام تقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال نقاط القوة ونقاط الضعف لدى موظفي رئاسة جامعة بابل
- 4- ضرورة أن يكون لدى الاستعداد الكافي لتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال.

المصادر

- حميد سالم الكعبي (2018): دور التماثل التنظيمي في الحد من الصمت التنظيمي بحث منشور بعدد 23 مجلد 10مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية.
- زينب عبد الرازق عبود (2016): اسباب الصمت التنظيمي وأثرها في اداء العاملين، بحث منشور بعدد 1 مجلد 24، كلية الاقتصاد والادارة، جامعة بابل.
- نهال محمد ربيع (2014): أثر محددات الصمت التنظيمي على اتجاهات العاملين نحو التغيير : دراسة تطبيقية علي مستشفيات جامعة طنطا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة طنطا.
- أحمد سيد مصطفى(2000): إدارة الموارد البشرية، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة
- عادل محمد (2005): الاداء التنظيمي المتميز الطريق الي منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- فيصل عبد الرؤوف (200): تكنولوجيا الاداء البشرى (المفهوم واساليب القياس والنماذج)، المكتبة الوطنية، عمان
- فبيي نصحي راغب (2016) أثر رأس المال الفكري على تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية، (بحث منشور)، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج7، ع2، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- ولاء أحمد السيد أبو الإسعاد (2014) العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرار وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالاتحاد المصري للكرة الطائرة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية الرياضية بنات، جامعة الإسكندرية.
- Al-Rousan. M. A. & Omoush. M. M. (2018). The Effect of Organizational Silence on Burnout: A Field Study on Workers at Jordanian Five Star Hotels. Journal of Management and Strategy . 09 (03) .
- Nikmaram. S. Yamchi. H. G. Shojaii. S. Zahrani. M. A. & Alvani. S. M.(2012) : Study on relationship between organizational silence and commitment in Iran. World Applied Sciences Journal. 17(10).
- Pacheco D.C. and Suzana N.C. (2015): "Silence in organizational and psychological safety: a aliterture review". European Scientific Journal /SPECIAL/ edition ISSN: 1857 – 7881.