

**تأثير الصحة التنظيمية في الصمت التنظيمي لدى موظفي  
الإدارة الإشرافية في شركة الألبان والأغذية الوطنية (نادفود)  
محافظة الحديدة – الجمهورية اليمنية**

**أ.م.د. محمد الليمه  
جامعة العلوم والتكنولوجيا، الحديدة - اليمن**

The Impact of Organizational Health on  
Organizational Silence among the Employees of  
Supervisory Administration of the National Dairy  
and Food Company (Nadfood) in Hodeidah  
Governorate, Republic of Yemen

تأثير الصحة التنظيمية في الصمت التنظيمي لدى موظفي الإدارة الإشرافية  
في شركة الألبان والأغذية الوطنية (نادفود) محافظة الحديدة - الجمهورية  
اليمنية

Assistant Dr. Mohammed Alleemah \*

University of Science and Technology, Hodeidah

أ.م.د. محمد اللية\*

جامعة العلوم والتكنولوجيا، الحديدة - اليمن

تاريخ النشر: 2025/12/01

Received: 10/03/2025

تاريخ القبول: 2025/04/20

Accepted: 20/04/2025

تاريخ الاستلام: 2025/03/10

Published: 01/12/2025

#### المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى توافر الصحة التنظيمية بأبعادها (فعالية الاتصالات، الروح المعنوية، الإبداع، التماسك المؤسسي) وكذلك التعرف على مستوى ممارسة الصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي)، وقياس تأثير الصحة التنظيمية في الصمت التنظيمي لدى موظفي الإدارة الإشرافية في شركة الألبان والأغذية الوطنية (نادفود) محافظة الحديدة - الجمهورية اليمنية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي الإدارة الإشرافية وعددهم (55) موظفاً، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لدراسة جميع مفردات مجتمع الدراسة، كما تم بناء أداة (الاستبانة) لجمع البيانات الأولية للدراسة، كما تم التأكد من صدق الأداة وثباتها؛ لاختبار فرضيات الدراسة وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة، وتوصلت الدراسة إلى توافر مستوى عالٍ لجميع أبعاد الصحة التنظيمية (فعالية الاتصالات، الروح المعنوية، الإبداع، التماسك المؤسسي) لدى موظفي الإدارة الإشرافية في شركة الألبان والأغذية الوطنية (نادفود) محافظة الحديدة - الجمهورية اليمنية، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للصحة التنظيمية بأبعادها (فعالية الاتصالات، الروح المعنوية، الإبداع، التماسك المؤسسي) مجمعة على الصمت التنظيمي، بينما لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لبعده الإبداع في الصمت التنظيمي". وأوصت الدراسة إدارة شركة الألبان والأغذية الوطنية (نادفود) محافظة الحديدة بمضاعفة الجهود لتوفير أبعاد الصحة التنظيمية لما لها من تأثير إيجابي في مستوى ممارسة الصمت التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الصحة التنظيمية، الصمت التنظيمي.

#### Abstract:

This study aimed to identify the level of availability of organizational health dimensions, namely (communication effectiveness, morale, creativity and institutional cohesion) as well as the level of practicing dimensions of organizational silence, particularly (silence of submission, defensive silence and social silence). It also attempted to measure the impact of organizational health on organizational silence among employees at the supervisory administration of the National Dairy and Food Company (Nadfood) in Hodeidah Governorate. The researcher adopted the analytical descriptive approach using the whole survey method of all the (55) employees

at the supervisory administration who represented the study population. The questionnaire was developed and checked for validity and reliability to test the study's hypotheses and conduct appropriate statistical analyses. The results showed a high level of availability of all the sub-dimensions of organizational health (communication effectiveness, morale, creativity, and institutional cohesion) among employees at the supervisory administration of (Nadfood) in Hodeidah governorate, Yemen. In addition, there was a statistically significant effect of organizational health in its dimensions as a whole (communication effectiveness, morale, creativity and institutional cohesion) on organizational silence, while the effect of the (creativity) dimension on organizational silence was found statistically insignificant. In light of the results, the administration of (Nadfood) company in Hodeidah is recommended to redouble efforts to provide the organizational health dimensions because of its impact on the level of practicing organizational silence.

**Keywords: Organizational Health, Organizational Silence, Employees at the Supervisory Administration of National Dairy and Food company in Hodeidah Governorate-Republic of Yemen.**

#### المقدمة:

تعد الصحة التنظيمية من المفاهيم الحديثة في مجال إدارة الأعمال التي نالت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والمهتمين بإدارة الشركات؛ كونها مدخلاً مهماً لإحداث تحسينات في عمليات الإدارة في الشركات من خلال إيجاد بيئة عمل مناسبة ومحفزة للعاملين؛ لمساعدتهم في الوصول إلى إنجاز المهام الموكلة إليهم بدرجة عالية من الإبداع ورفع الروح المعنوية، وتحقيق قدر من الانسجام والترابط بين الموظفين. وتمثل الشركات الصناعية رافداً مهماً للاقتصاد الوطني، وتعمل بها نسبة كبيرة من الموظفين، وهذا يُضاعف المسؤولية على إدارة الشركات في استثمار هذه الكوادر واستغلالها وتوفير البيئة الملائمة للإبداع والتطور وإعطاء اهتمام أكبر للعنصر البشري؛ كونه مهماً في نجاحها، وتطورها، ويمكن تعريف الصحة التنظيمية "بأنها حالة المؤسسة التي توفر للعاملين بها بيئة عمل ملائمة ومشجعة على العمل بكفاءة ونجاح، والوصول إلى الأداء الأمثل، وتعكس هذه الحالة على انخفاض معدلات التأخير والغياب عن العمل، وانخفاض معدل دوران العمالة، وانخفاض الشكاوي، وارتفاع الروح المعنوية للعاملين" (بو منقار، مراد وادي، 2017) ويمكن تحديد أهمية الصحة التنظيمية في مقدرتها العالية على تلبية احتياجات الموظفين من الرفاه والإنتاجية والتجارب الذاتية الإيجابية، كما يمكن التمييز بين المنظمات الصحية وغير الصحية بالاعتماد على الصحة التنظيمية، حيث يسهم هذا المفهوم في فهم كيفية تفاعل العوامل الفردية والتنظيمية والنتائج المترتبة عليها (Sivapragasam & Raya, 2013:58)، والتي من شأنها أن تزيد أداء الموظفين من خلال زيادة الدافعية والروح المعنوية، والتقليل من الغياب ومن المشكلات بين الموظفين، وزيادة الروح التنافسية بينهم وهنا يشير محمد، الرميدي (2021) إلى "أن الشركات تحرص على توفير صحة تنظيمية جيدة مما يمكنها على خلق مناخ عمل محفز ومشجع على التطور والإبداع" وتحقيقاً لما تصبوا إليه الشركات فقد تم التركيز على انعكاسات توفير الصحة التنظيمية على الظواهر السلوكية للعاملين و من أهمها الصمت التنظيمي و يقصد به " تحفظ الموظفين في التعبير عن التقييمات الفكرية والمعرفية الفعالة حول أوضاع المنظمة" (Amirkhani & Oliate, 2015:63)، الأمر الذي قد يمثل قيام الموظفين بحجب بعض المعلومات؛ لاعتقادهم بعدم وجود اعتبار لأفكارهم والخوف من التعبير عن الآراء المتعلقة بالعمل بهدف استفادة الآخرين في المنظمة، وانطلاقاً من أهمية الصمت التنظيمي لكونه سلوكاً يصدر عن الموظفين في الشركة، فقد تم التركيز عليه في الدراسة الحالية، التي تهدف إلى تحديد تأثير الصحة التنظيمية في الصمت التنظيمي لدى الموظفين في الإدارة الإشرافية في الشركة اليمنية لصناعة الألبان (نادفود).

#### مشكلة الدراسة وتسؤالاتها

تعاني منظمات الأعمال بصورة عامة من وجود ظواهر إدارية معينة بين وقت وآخر، ولعل أبرزها ظاهرة الصمت التنظيمي بين الموظفين يعد نتيجة للممارسة السلوك التنظيمي في تلك المنظمات، ومن بين منظمات الأعمال تلك : مصانع الألبان التي يعمل بها عدد كبير من الموظفين، الذين يمارسون سلوكيات مختلفة أثناء تأديتهم لأعمالهم المختلفة داخل الشركة، ويشير العيساوي (2019) إلى مفهوم الصمت التنظيمي بأنه "خوف الموظفين وحماية لدواتهم أو الميل الاجتماعي والإذعان أو الحفاظ على العلاقات القائمة بينهم"، ولكون ممارسات السلوك التنظيمي سترتب عليها نتائج من أهمها: تدني مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، تقديم المقترحات

والأفكار الإبداعية إذعاناً للظروف والمواقف التنظيمية؛ التي يساهم في ظهور إشكاليات إدارية منها: تدني مستويات الرضى الوظيفي والرغبة في العمل وزيادة الملل وانخفاض الإنتاجية وغياب الدور الإيجابي للعاملين داخل المنظمة)، وكون الصحة التنظيمية واحدة من أهم المداخل الإدارية التي تساعد على معالجة بعض الظواهر الإدارية الناجمة عن ظاهرة الصمت التنظيمي، من خلال توفير نظام اتصالات فعال في المنظمة وتحفيز الموظفين ورفع الروح المعنوية وتشجيع عمليات الإبداع ومكافأة المبدعين. وتدعيم فكرة التماسك والتعاون بين الموظفين في الشركة، حيث تعرف الصحة التنظيمية بأنها "درجة ارتباط الموظفين بالمنظمة التي ينتسبون إليها، والشعور الذي يتولد لديهم بحيث يجعلهم مستعدون لبذل أقصى جهد في سبيل تحقيق الأهداف وتبني قيمها والاستمرار بها والقدرة على المواءمة بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية" (السبيعي، 2016).

وقد أوصت دراسات سابقة لتطبيق أبعاد الصحة التنظيمية كدراسة Arokiasamy (2018)، ودراسة أبو جليل (2018)، إذ بينت أن المنظمة التي تتمتع بصحة تنظيمية مثالية هي التي يشعر فيها جميع الموظفين بالاهتمام الكامل لفهمهم ووجودهم في داخلها، ووجود علاقة مميزة بينهم وبين القادة بما يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات المهمة، وحيث تسود ثقافة الثقة الكاملة بين الموظفين والمشرفين، والاتصالات الفعالة والمفتوحة، فإن هذه المنظمة هي التي بالإمكان أن تصل لمستوى أفضل وعالٍ جداً، وهو ما يُطلق عليه الأداء المتميز، فيُنظر لها على أنها إيجابية وصحية جداً، وبناءً على ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

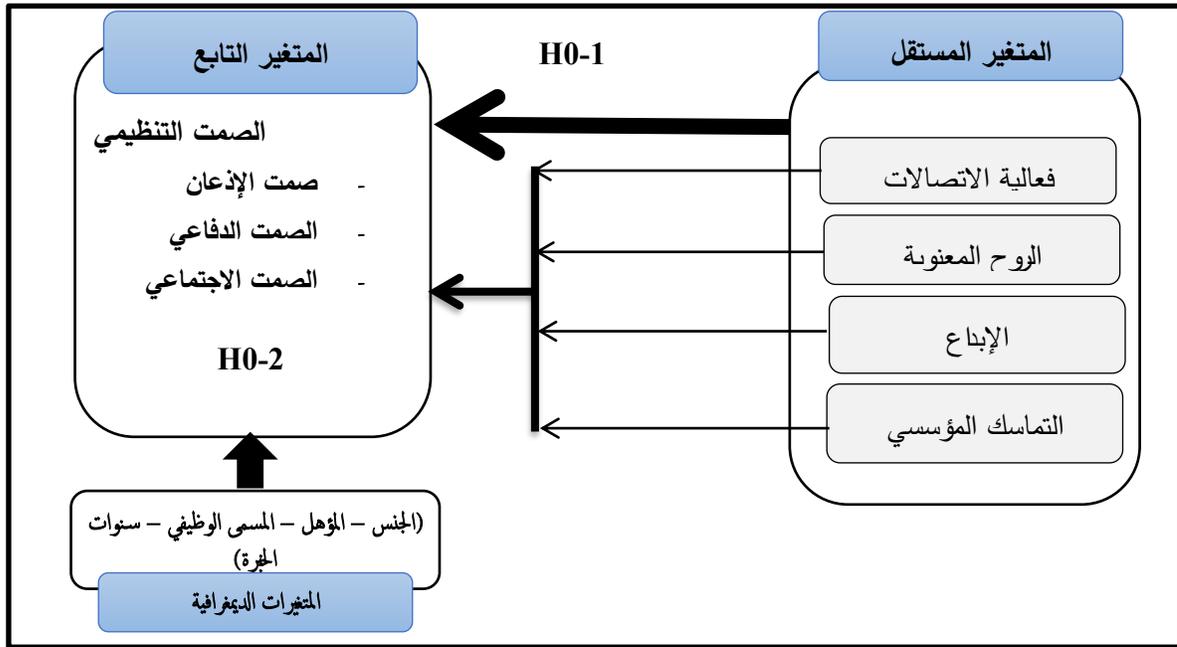
- ما مستوى توافر الصحة التنظيمية بأبعادها (فعالية الاتصالات، الروح المعنوية، الإبداع، التماسك المؤسسي) لدى موظفي الإدارة الإشرافية في شركة الألبان والأغذية الوطنية (نادفود) محافظة الحديدة؟
  - ما مستوى ممارسة الصمت التنظيمي لدى موظفي الإدارة الإشرافية في شركة الألبان والأغذية الوطنية (نادفود) محافظة الحديدة؟
  - ما تأثير الصحة التنظيمية على الصمت التنظيمي لدى موظفي الإدارة الإشرافية في شركة الألبان والأغذية الوطنية (نادفود) محافظة الحديدة؟
- أهداف الدراسة:**

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على مستوى توافر الصحة التنظيمية بأبعادها الأربعة لدى موظفي الإدارة الإشرافية في شركة الألبان والأغذية الوطنية (نادفود) محافظة الحديدة.
- التعرف على مستوى ممارسة الصمت التنظيمي لدى موظفي الإدارة الإشرافية في شركة الألبان والأغذية الوطنية (نادفود) محافظة الحديدة.
- قياس تأثير الصحة التنظيمية على الصمت التنظيمي لدى موظفي الإدارة الإشرافية في شركة الألبان والأغذية الوطنية (نادفود) محافظة الحديدة.

#### النموذج المعرفي للدراسة:

بناءً على التأصيل العلمي لمشكلة الدراسة تم تحديد متغيرات الدراسة الحالية وأبعادها التي تمثلت في المتغير المستقل للدراسة الحالية (الصحة التنظيمية) ويحتوي على أربعة أبعاد هي: (فعالية الاتصالات، الروح المعنوية، الإبداع، التماسك المؤسسي)؛ وفقاً لدراسات: Miles (1969)، أحمد (2021)، عاشور (2021)، آمال (2022)، Alashka (2023)، كما تم تحديد أبعاد المتغير التابع (الصمت التنظيمي) بناءً على نموذج (Nacera&Cherif (2023)، يعقوب وغريقة (2022)، الضويان والسعيد (2022)، والشكل (1) يوضح النموذج المعرفي للدراسة:



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الوراثة السابقة

الدراسة، وأهدافها تم

فرضيات الدراسة:

بناءً على مشكلة

صياغة الفرضية الرئيسة الآتية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للصحة التنظيمية بأبعادها الأربعة مجتمعة في الصمت التنظيمي لدى موظفي الإدارة الإشرافية في شركة الألبان والأغذية الوطنية (نادفود) محافظة الحديدة.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لفعالية الاتصالات في الصمت التنظيمي لدى موظفي شركة الألبان والأغذية الوطنية (نادفود) محافظة الحديدة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للروح المعنوية في الصمت التنظيمي لدى موظفي الإدارة الإشرافية في شركة الألبان والأغذية الوطنية (نادفود) محافظة الحديدة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع في الصمت التنظيمي لدى موظفي الإدارة الإشرافية في شركة الألبان والأغذية الوطنية (نادفود) محافظة الحديدة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتماسك المؤسسي في الصمت التنظيمي لدى موظفي الإدارة الإشرافية في شركة الألبان والأغذية الوطنية (نادفود) محافظة الحديدة.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية: تمثلت الأهمية النظرية للدراسة في الآتي: -

- يتوقع أن تضفي الدراسة الحالية معرفة جديدة في مجال الصحة التنظيمية وتأثيرها في الصمت التنظيمي.
- تعد الدراسة الحالية إضافة علمية إلى ما قدمته الدراسات السابقة؛ حيث تم اختيار الأبعاد الأكثر حضوراً في الدراسات السابقة، والأكثر تناسباً لمجتمع الدراسة الحالي.
- ثانياً: الأهمية العملية: تمثلت الأهمية العملية للدراسة في الآتي: -
- يتوقع استفادة القائمين على إدارة شركة الألبان والأغذية الوطنية (نادفود) محافظة الحديدة من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة الحالية.
- تعزيز الفهم للقائمين على شركة الألبان والأغذية الوطنية (نادفود) - محافظة الحديدة بأهمية توافر الصحة التنظيمية؛ لما لها من تأثير على ممارسة الصمت التنظيمي.

#### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على الصحة التنظيمية بأبعادها الأربعة والصمت التنظيمي بأبعاده: (صمت الإذعان، الصمت الاجتماعي، الصمت الدفاعي)
- الحدود المكانية: شركة الألبان والأغذية الوطنية (نادفود) - محافظة الحديدة \_ الجمهورية اليمنية.

#### التعريفات الإجرائية:

- **الصحة التنظيمية:** وتعرف إجرائياً بأنها: قيام إدارة الشركة مجال الدراسة بتوفير المكان والبيئة المناسبة لإنجاز المهام وتحقيق أداء متميز.
  - **فعالية الاتصالات:** وتعرف إجرائياً بأنها: قيام موظفي الإدارة الإشرافية في الشركة مجال الدراسة على نقل المعلومات، وفهمها بطريقة سليمة وواضحة.
  - **الروح المعنوية:** وتعرف إجرائياً بأنها: وجود طاقات إيجابية لدى موظفي الإدارة الإشرافية في الشركة مجال الدراسة تجعلهم يشعرون بالحماس والابحاشية والقدرة على الإنجاز.
  - **الإبداع:** ويعرف إجرائياً بأنه: قيام إدارة الشركة بتشجيع موظفي الإدارة الإشرافية في الشركة مجال الدراسة على طرح الأفكار والمعلومات الجديدة.
  - **التماسك المؤسسي:** ويعرف إجرائياً بأنه: قدرة موظفي الإدارة الإشرافية في الشركة مجال الدراسة على العمل مع جماعات العمل المختلفة داخل الشركة لإنجاز المهام، وتحقيق أهداف الشركة أثناء تأديتهم لمهامهم والتعاون في تحقيق أهداف المنظمة.
  - **الصمت التنظيمي:** ويعرف إجرائياً بأنه: مجموع السلوكيات التي تمارس من قبل موظفي الإدارة الإشرافية في الشركة مجال الدراسة والتي قد تحد من المشاركة والتفاعل والإنجاز للمهام المطلوبة.
  - **صمت الإذعان:** ويعرف إجرائياً بأنه: قيام موظفي الإدارة الإشرافية في الشركة مجال الدراسة بإخفاء بعض المعلومات والأفكار نتيجة لعدم المبالاة والرغبة في الاعتزال والاستسلام للمواقف التنظيمية.
  - **الصمت الدفاعي:** ويعرف إجرائياً بأنه: مجموع التصرفات التي تصدر عن موظفي الإدارة الإشرافية في الشركة مجال الدراسة لحجب المعلومات وحماية أنفسهم من أي تهديدات أو إشكاليات قد تعرضهم لمخاطر في العمل.
  - **الصمت الاجتماعي:** ويعرف إجرائياً بأنه: قيام موظفي الإدارة الإشرافية في الشركة مجال الدراسة بحجب الأفكار والمعلومات رغبة منهم في عدم الإضرار بزملائهم في الشركة.
- منهجية الدراسة وإجراءاتها:**
- تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي للدراسة الحالية؛ وذلك من خلال وصف الظاهرة موضوع الدراسة، من خلال المراجعة الأدبية، والقيام بتصميم استبانة، وتوزيعها على عينة الدراسة، والحصول على البيانات وتحليلها إحصائياً؛ للخروج بنتائج واستنتاجات وتوصيات.
- مجمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة بجميع موظفي الإدارة الإشرافية في شركة الألبان والأغذية الوطنية (نادفود) محافظة الحديدة، البالغ عددهم (55) موظفاً، ونظراً لصغر مفردات مجتمع الدراسة تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لكافة مفردات المجتمع، وكما هو موضح في الجدول (1):

جدول (1): مجتمع الدراسة حسب الوظائف

المسمى الوظيفي	العدد
رئيس قسم	8
مشرف	28
أخصائي	19
<b>المجموع</b>	<b>55</b>

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على إدارة الموارد البشرية في شركة الألبان والأغذية الوطنية (نادفود) محافظة الحديدة 2024م وتم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة، ثم جمعها واستبعاد المفقودة منها لتحليل الصالح منها، والجدول (2) يوضح ذلك:

جدول (2): عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل

الاستبانة	الموزعة	المستعادة	المفقودة	التالفة	الصالحة للتحليل
العدد	55	50	5	0	50
النسبة	100%	91%	9%	0%	91%

المصدر: من اعداد الباحث

#### خصائص مجتمع الدراسة:

تتوزع خصائص مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الشخصية للمستجيبين إلى (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة) والجدول (3) يوضح ذلك:

جدول (3): خصائص مجتمع الدراسة:

الخصائص المجتمعية	الفترة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	47	94%
	أنثى	3	6%
	<b>الإجمالي</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>
المؤهل العلمي	ثانوية عامة	0	0%
	دبلوم عالي	5	10%
	بكالوريوس	42	84%
	ماجستير	3	6%
	دكتوراه	0	0%
<b>الإجمالي</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	
المسمى الوظيفي	رئيس قسم	8	16%
	مشرف	26	52%
	أخصائي	16	32%
	<b>الإجمالي</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>
سنوات الخدمة	سنة واحدة	2	4%
	سنتان	2	4%
	ثلاث سنوات	7	14%
	أكثر من ثلاث سنوات	39	78%

%100	50	الإجمالي
------	----	----------

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

#### أداة الدراسة:

#### أولاً: بناء أداة الدراسة وتصميمها

من أجل الحصول على البيانات والمعلومات الأولية للدراسة صُممت الاستبانة، وصيغت عباراتها بعيداً عن المعاني التي يصعب فهمها، وأصبحت في صورتها النهائية مكونة من قسمين هما:

- القسم الأول: تضمن البيانات الأولية لأفراد العينة: (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة).
- القسم الثاني: يتكون من محورين:

✓ الأول: الصحة التنظيمية: ويتكون من أربعة أبعاد هي: (فعالية الاتصالات، الروح المعنوية، الإبداع، التماسك المؤسسي).

✓ الثاني: الصمت التنظيمي

والجدول (4) يوضح توزيع عبارات أسئلة الاستبانة وفقاً لتلك الأبعاد:

جدول (4): توزيع عبارات الأسئلة

عدد العبارات	ترتيب العبارات	نص البعد	البعد	المحور
5	5-1	فاعلية الاتصالات	الأول	الصحة التنظيمية
5	10-6	الروح المعنوية	الثاني	
5	15-11	الإبداع	الثالث	
5	20-16	التماسك الاجتماعي	الرابع	
10	30-21	الصمت التنظيمي		
30		المجموع الكلي		

المصدر: من اعداد الباحث

#### مقياس الدراسة:

تم قياس درجة الاستجابات لمجتمع الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي المدرج (أوافق بشدة، أوافق، أوافق إلى حد ما، غير موافق، لا أوافق بشدة)، وتم ترميز إجابات الباحثين ليسهل إدخالها في جهاز الحاسوب للتحليل الإحصائي.

جدول (5): مقياس درجة الموافقة

التقدير اللفظي	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
التقدير الكمي	5	4	3	2	1
المدة	4 = 1-5				
الفئة حسب المتوسط	من 4.20 إلى 5	من 3.40 إلى أقل من 4.20	من 2.60 إلى أقل من 3.40	من 1.80 إلى أقل من 2.60	من 1 إلى أقل من 1.80

النسبة	أكبر من 80%	70-80%	50-69%	20-49%	أقل من 20%
التأثير	عالٍ جداً	عالٍ	متوسط	منخفض	منخفض جداً

المصدر: من اعداد الباحث

الخلفية النظرية للدراسة:

مفهوم الصمت التنظيمي:

يعتبر الصمت التنظيمي أحد الظواهر السلوكية الناتجة عن الموظفين في منظمات الأعمال، فقد عرف (Morrison&Malliken,2000:723) الصمت التنظيمي بأنه "ظاهرة جماعية تتمثل في إجماع الموظفين عن تقديم المعلومات حول مشكلات العمل، والامتناع عن تقديمهم للمعلومات والأفكار والمقترحات التي تساهم في عمليات التحسين المستمر" وهناك من الباحثين من نظر إلى الصمت التنظيمي من خلال الاتصالات التي تتم بين الرؤساء والمرؤوسين، والبيئة التنظيمية في المنظمة، فقد أكد شاوش والأشول (2018) أن الصمت التنظيمي هو "انعكاس للقوى المؤثرة في العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين والقوانين المنظمة لتلك العلاقات، مما يجعل دون تحديث المرؤوسين بالمشاكل التنظيمية" بينما يشير بعض الباحثين أن الموظفين يتجهون إلى إخفاء معلومات وأفكار؛ للحفاظ على علاقتهم، حيث يؤكد العيساوي (2019) أن الصمت التنظيمي هو "خوف الموظفين وحماية لذواتهم أو الميل الاجتماعي والإذعان أو الحفاظ على العلاقات القائمة بينهم".

أهمية الصمت التنظيمي:

يعد الصمت التنظيمي من السلوكيات التي تمارس في منظمات الأعمال، وتظهر أهمية الصمت التنظيمي في كونه يحد من المشاركة والتفاعل والتعلم بين الموظفين، ويعيق من عملية التطوير والإبداع في المنظمات وضعف الاتصالات الإدارية بين الموظفين، وهذا يدعو المنظمات إلى مضاعفة الجهود في إيجاد حلول لمعالجة الأسباب التي تؤدي إلى انتشار الصمت التنظيمي في المنظمات.

أبعاد الصمت التنظيمي:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تم تحديد أبعاد الصمت التنظيمي الأكثر حضوراً في الدراسات السابقة وتناسباً مع مجتمع الدراسة الحالية، وهي كالتالي: (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي)، والجدول (6) يوضح أبعاد الصمت التنظيمي بحسب الدراسات السابقة:

جدول (6) أبعاد الصمت التنظيمي

م	الدراسة	صمت الإذعان	الصمت الدفاعي	الصمت الاجتماعي
1	عوجه (2019)	✓	✓	✓
2	الضويان والسعيد (2022)	✓	✓	✓
3	الزيادي (2021)		✓	✓
4	الشنيفي والتركي (2021)	✓	✓	✓
5	يعقوب وغريفة (2022)	✓	✓	✓
	تكرار الأبعاد	4	5	5

المصدر: من اعداد الباحث

تم تحديد أبعاد الصمت التنظيمي في ثلاثة أبعاد هي: صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي كما يلي:

- صمت الإذعان:

إلى "قيام الموظفين بإخفاء (Pinder & Harlos, 2001) يشير إلى قيام العامل بإخفاء بعض المعلومات والأفكار؛ رغبة منه في الاعتزال والصمت، وهنا يشير الآراء والمقترحات والمعلومات أو حجبها إذعاناً للظروف والمواقف التنظيمية، وأن الصمت جاء نتيجة لعدم المبالاة ورغبة في الاعتزال والاستسلام".

### الصمت الدفاعي:

بأنه (Morrison,2014) يشير هذا البعد إلى أن العامل قد يتعمد حجب المعلومات والآراء والأفكار لحماية لئانه من الوقوع في إشكاليات العمل، ويعرفه "نصرف يسلكه العامل لحماية نفسه من أي تهديد يتعلق بالتعبير عن أفكاره وآرائه واقتراحاته حول الأمور المتعلقة بالعمل".

### الصمت الاجتماعي:

يشير هذا البعد إلى أن العامل قد يعمل على حجب الأفكار والمعلومات رغبة منه في أن يكون مقبولاً في بيئة العمل، وهنا يعرف جاسم وكرجي (2017) الصمت الاجتماعي بأنه "حجب الأفكار والمعلومات والآراء المتعلقة بالعمل بهدف استفادة الآخرين في المنظمة منها، وهذا يعرف بالإيثار لدوافع تعاونية"

### مفهوم الصحة التنظيمية:

أول من استخدم مصطلح الصحة التنظيمية وأشار إلى "أن المنظمة الصحية الفاعلة هي التي (Miles) 1969 هناك تعريفات عديدة للصحة التنظيمية ويعد (2003)، فقد عرف الصحة التنظيمية بأنها "قدرة المنظمات للعمل بفاعلية والتكيف HILL نمو وتنطور وترتبط بعلاقات متبادلة ناجحة مع الأنظمة الأخرى، أما بشكل ملائم والتغلب على المشكلات على نحو كاف ويتغير ونمو من داخل المنظمة" كما عرفها خلف (2020) بأنها "الاستراتيجية المنظمة التي تتوفر فيها بيئة ومكان عمل يستطيع العاملون فيها أن يعملوا بنجاح في الوصول إلى مستوى أداء يحقق التوقعات على المدى البعيد".

### أهمية الصحة التنظيمية:

تظهر أهمية الصحة التنظيمية في منظمات الأعمال كون العاملين يقضون جلّ وقتهم في المنظمات، ومن هنا تظهر الحاجة إلى وجود بيئة عمل ونمط اتصالات يسمح للعامل بإبداء المقترحات والمشاركة الفعالة في صنع القرارات، وتطوير الأداء والإبداع وقيادة عملية التغيير في المنظمات، وهذه العوامل مجتمعة إذا ما تحققت ( أن Parlar&Cansoy,2017:19 ستشكل عاملاً محفزاً للعاملين في الاستمرارية والإبداع، والتوازن بين متطلبات العمل وحياة الموظف الخاصة، ويضيف ) الصحة التنظيمية "تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الكفاءة الإنتاجية والإبداع، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتطوير منظومة العمل، وتحقيق الاستقرار في العمل".

### أبعاد الصحة التنظيمية:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تم تحديد أبعاد الصحة التنظيمية الأكثر حضوراً في الدراسات السابقة وتناسباً مع مجتمع الدراسة الحالي، وهي:(فعالية الاتصالات، الروح المعنوية، الإبداع، التماسك المؤسسي). والجدول (7) يوضح ذلك  
جدول (7): أبعاد الصحة التنظيمية بحسب الدراسات السابقة

م	الدراسة	فعالية الاتصالات	الروح المعنوية	الإبداع	التماسك المؤسسي
1	محمدي (2023)		✓		
2	آمال (2022)	✓	✓	✓	
3	عاشور (2021)	✓	✓	✓	✓
4	أحمد (2021)	✓	✓	✓	✓
5	خلف (2020)	✓		✓	
6	الأعرجي (2020)		✓		
7	دراوشة (2019)		✓		
8	Miles (1969)	✓	✓	✓	✓
	التكرار	5	7	5	3

المصدر: من اعداد الباحث

ويمكن توضيح أبعاد الصحة التنظيمية في الآتي

أولاً: فعالية الاتصالات

يشير إلى قدرة الموظفين على نقل المعلومات وفهمها بشكل سليم، ويشير عثمان وآخرون (2021) إلى أن فعالية الاتصالات هي "عبارة عن نشاط هادف لنقل المعلومات من شخص إلى آخر بهدف إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما" بينما يعرف مسيل وعلوية (2021) فعالية الاتصالات بأنها "عملية اجتماعية يتم عن طريقها تفاعل جماعات العمل مع بعضها البعض فالانصال يمكن الموظفين من الوقوف على الصورة الحقيقية الكاملة".

#### ثانياً: الروح المعنوية

يشير هذا البعد إلى استعداد الموظفين ووجود طاقة داخلية تدفعهم نحو الإنجاز والمبادرة، وتقديم كل ما من شأنه أن يساهم في تطور المنظمة ورفعها، وفي هذا الصدد يؤكد Arokiasam (2018) أن الروح المعنوية يقصد بها "الإحساس الجماعي بالود والسعادة والحماس والثقة بين الموظفين" بينما يرى أحمد (2021) أن الروح المعنوية هي "الحالة التي يكون فيها الفرد والجماعة والمنظمة لديهم مشاعر من الرضى والسعادة والحضور الإيجابي".

#### ثالثاً: الإبداع

يشير هذا البعد إلى اهتمام القائمين على المنظمة في تحفيز المبدعين من الموظفين وتشجيعهم في كل المستويات الإدارية، وفي هذا الصدد يعرف بو منقار ووادي (2017) قدرة المنظمة على تحفيز وتشجيع الموظفين على إنجاز أعمالهم بكفاءة، وكذلك تشجيعهم على طرح الأفكار والمعلومات الجديدة والإبداعية.

#### رابعاً: التماسك المؤسسي

يشير إلى وجود نوع من الترابط بين الموظفين وجماعات العمل المختلفة في المنظمة أثناء تأديتهم لمهامهم والتعاون في تحقيق أهداف المنظمة، وهنا يشير عاشور (2017) إلى أن التماسك المؤسسي هو ارتباط وثيق بين الجماعات في مختلف الجوانب من ناحية الغايات والأهداف، وكل الجماعات تسعى إلى الاستمرار والبقاء في مسيرتهم في المنظمة.

#### الدراسات السابقة:

- دراسة قدحة، العامري (2023): هدفت إلى التعرف على دور الصحة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الحكومية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، وتوصلت النتائج إلى أن مستوى توافر أبعاد الصحة التنظيمية في الجامعات اليمنية الحكومية بشكل عام كان متوسطاً، ووجود علاقة ارتباطية طردية بين الصحة التنظيمية والتميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الحكومية.
- دراسة عاشور (2022): هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق الصحة التنظيمية في المراكز الصحية في مدينة قلقيلية وعلاقتها بالمتغيرات الديموغرافية، وتوصلت الدراسة إلى أن استجابات أفراد العينة حول تطبيق الصحة التنظيمية في المراكز الصحية كانت مرتفعة جداً.
- دراسة الضويان والسعيد (2022): هدفت إلى التعرف على واقع الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم من وجهة نظرهم وعلاقته ببعض المتغيرات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج: أهمها أن درجة الصمت التنظيمي جاءت منخفضة.
- دراسة Mao ye (2022) هدفت إلى تحديد دور الاستراتيجيات التنظيمية الموجهة نحو الصحة على الأداء الوظيفي للموظفين في قطاع النسيج في الصين، وأظهرت النتائج أن الاستراتيجيات التنظيمية الموجهة نحو الصحة تعزز بشكل إيجابي الرفاهية النفسية للموظفين والثقة والأداء الوظيفي.
- دراسة الزيايدي (2021): هدفت إلى تقديم إطار نظري لبعض مما طرحه الكتاب والباحثين حول متغيري الدراسة (أثر الصمت التنظيمي على جودة الخدمات الصحية)، وتقديم إطار عملي تحليلي لآراء عينة من الموظفين في مستشفى الديوانية التعليمي والمرضى، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية لأبعاد الصمت التنظيمي في جودة الخدمة الصحية في المستشفى عينة الدراسة.
- دراسة عثمان وآخرين (2021): هدفت للكشف عن درجة توافر الصحة التنظيمية في المدارس التكنولوجية العربية ضمن الخط الأخضر، وعلاقتها بالاعتزاز كما يراها المعلمون والمستشارون التربويون والمديرون، وتوصلت الدراسة إلى أن توافر الصحة التنظيمية لدى العينة جاء مرتفعاً، وأن الاعتزاز الوظيفي جاء منخفضاً، ووجود علاقة ارتباط عكسي بين توافر الصحة التنظيمية والاعتزاز الوظيفي.
- دراسة سويبي (2021): هدفت إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على الصحة التنظيمية في قطاع البنوك بمحافظة أسبوط، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن درجة ممارسة كل من استراتيجيات إدارة الأزمات والصحة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة، كما تبين وجود تأثير معنوي لجميع استراتيجيات إدارة الأزمات على الصحة التنظيمية.

- دراسة محمد، الرميدي (2021): هدفت إلى التعرف على أثر الصحة التنظيمية على سلوك الصمت التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في مؤسسات التعليم السياحي في مصر، توصلت الدراسة إلى تمتع كليات السياحة ومعاهدها والفنادق بصحة تنظيمية جيدة نسبياً وانخفاض مستوى الصمت التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة داخلها، كما توصلت الدراسة إلى أن تمتع كليات ومعاهد السياحة والفنادق بصحة تنظيمية جيدة يقلل الصمت التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة داخلها بنسبة 39.1%.
- دراسة دراوشة (2019): هدفت إلى الكشف عن مستوى الصحة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الأكاديميين وعلاقتها بالتمكين الوظيفي، توصلت الدراسة إلى أن مستوى الصحة التنظيمية والتمكين الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين الصحة التنظيمية والتمكين الوظيفي.
- دراسة الكعبي (2018): هدفت إلى اختبار دور التماثل التنظيمي في الحد من مستوى الصمت التنظيمي في المصارف الأهلية، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة سلبية بين التماثل التنظيمي والصمت التنظيمي.
- دراسة نعمه وأحمد (2024) هدفت إلى دراسة الارتباط والتأثير بين الصحة التنظيمية بأبعادها (المادي والعقلي والاجتماعي) و المناعة الاستراتيجية و توصلت إلى أن هناك علاقة ارتباط إيجابية و ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة أبعاداً متعددة للصحة التنظيمية والصمت التنظيمي، كذلك ركزت أغلب الدراسات السابقة على مؤسسات خدمية كالمستشفيات والمدارس والجامعات والمصارف، أما من حيث الأهداف فقد كانت الأهداف للدراسات السابقة في غالبيتها تسعى إلى التعرف على مستوى توافر الصحة التنظيمية، وكذلك مستوى توافر الصمت التنظيمي في مجتمعات الدراسة المختلفة، والتعرف على مدى تطبيق الصحة التنظيمية في المراكز الصحية في مدينة قلقيلية وعلاقتها بالمتغيرات الديموغرافية.

#### النتائج العملية:

#### اختبارات الصدق والثبات:

#### أولاً: صدق الاتساق الداخلي للمتغير المستقل (الصحة التنظيمية)

- تم احتساب صدق الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الأول، ولإيجاد الاتساق الداخلي تم استخدام معامل ارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول (8).

جدول (8): معامل الارتباط بين عبارات كل بعد والدرجة الكلية للبعد في المحور الأول

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
<b>البعد الأول:</b>					
1	.829**	3	.800**	5	.750**
2	.709**	4	.802**		
<b>البعد الثاني:</b>					
1	.738**	3	.730**	5	.684**
2	.848**	4	.713**		
<b>البعد الثالث:</b>					
1	.787**	3	.815**	5	.743**
2	.819**	4	.811**		
<b>البعد الرابع:</b>					
1	.775**	3	.810**	5	.788**
2	.710**	4	.890**		

\*\* تشير إلى أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

\* تشير إلى أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (Spss)

يتضح من الجدول (8) أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) بين كل عبارة والدرجة الكلية لكل بعد لجميع عبارات المحور الأول، مما يدل على أن عبارات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

### ثانياً: صدق الاتساق الداخلي للمتغير التابع (الصمت التنظيمي)

- تم احتساب صدق الاتساق الداخلي لعبارات المتغير التابع، ولإيجاد الاتساق الداخلي أستخدم معامل ارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول (9).

جدول (9) معامل الارتباط بين عبارات كل بعد والدرجة الكلية للبعد في المحور الثاني

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	.598**	5	.703**
2	.671**	6	.650**
3	.679**	7	.703**
4	.740**	8	.659**

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (Spss)

يتضح من الجدول (9) أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني لجميع العبارات؛ مما يدل على أن عبارات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

### ثالثاً: الصدق البنائي

تم من خلال حساب معامل الارتباط بين المجموع الكلي لكل محور مع المجموع الكلي للمحاور ككل باستخدام معامل ارتباط بيرسون من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) كما هو موضح في الجدول (10):

جدول (10): معامل الارتباط بين درجات كل محور والدرجة الكلية للاستبانة

المحور	محتوى المحور	معامل الارتباط
الأول	الصحة التنظيمية	0.29*
الثاني	الصمت التنظيمي	0.78*

\*\* تشير إلى أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

\* تشير إلى أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (Spss)

يتضح من الجدول (10) أن جميع معاملات الارتباط في محوري الاستبانة دالة إحصائياً، وبذلك تعتبر محاور الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

### ثبات أداة الدراسة:

تم حساب ثبات الاستبانة بعد توزيعها على مجتمع الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) لإيجاد ثبات فرضيات الاستبانة، وجاءت النتائج كما في الجدول (11).

جدول (11): معامل اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الاستبانة

المحور	البعد	نص البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الصحة التنظيمي	الأول	فاعلية الاتصالات	5	0.835
	الثاني	الروح المعنوية	5	0.794
	الثالث	الإبداع	5	0.853

0.846	5	التاسك المؤسسي	الرابع
0.917	20	مجموع المحور الأول	
0.763	10	الصمت التنظيمي	
0.861	10	مجموع المحور الثاني	
0.784	30	المجموع الكلي	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (Spss)

يتضح من الجدول (11) أن معامل الثبات الكلي للاستبانة جاء عالياً، حيث بلغ (0.784)، وكذلك جاء الثبات لمحاور الاستبانة (0.917)، و(0.861) على الترتيب، بينما الثبات لأبعاد المحور الأول جاءت (0.835، 0.794، 0.853، 0.846) على الترتيب، بينما الثبات للمحور الثاني: (0.861)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بثبات عالٍ جداً؛ مما يجعلها جاهزة للتطبيق.

### عرض النتائج ومناقشتها:

#### أولاً: التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل "الصحة التنظيمية":

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل وذلك كما يأتي:

#### البعد الأول: فاعلية الاتصالات

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد فاعلية الاتصالات كما في الجدول (12):

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مجتمع الدراسة عن فقرات بُعد فاعلية الاتصالات:

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية	الترتيب	الاستبانة
1	تعمل إدارة الشركة على زيادة فاعلية الاتصالات الإدارية باستمرار.	3.88	0.66	%78	3	عالي
2	تحرص إدارة الشركة على إيصال المعلومات بطريقة واضحة.	4.06	0.65	%81	1	عالي
3	تعمل إدارة الشركة على فتح قنوات الاتصالات في كافة الاتجاهات.	3.80	0.78	%76	4	عالي
4	تعمل إدارة الشركة على إزالة المعوقات التي تعترض وصول المعلومات في الوقت المناسب.	3.74	0.80	%75	5	عالي
5	تحرص إدارة الشركة على استخدام الأدوات المناسبة لضمان وصول المعلومات.	4.04	0.75	%81	2	عالي
	المتوسط العام	3.90	0.74	%78		عالي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (Spss)

يتضح من الجدول (12) أن مستوى توافر فاعلية الاتصالات كان عالياً حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.90) بانحراف معياري (0.74) وبنسبة مئوية (%78)، كما يتضح أن العبرة الثانية التي تنص على (تحرص إدارة الشركة على إيصال المعلومات بطريقة واضحة) جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.06) وبانحراف معياري (0.65) تليها العبرة الخامسة التي تنص على (تحرص إدارة الشركة على استخدام الأدوات المناسبة لضمان وصول المعلومات) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.04) وبانحراف معياري (0.75)، وأن العبرة الرابعة التي تنص على (تعمل إدارة الشركة على إزالة المعوقات التي تعترض وصول المعلومات في الوقت المناسب) جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.74) وبانحراف معياري (0.80)، كما يلاحظ أيضاً أن الاستبانة للعبارتين: الأولى والثالثة كانت عالية ولكن بدرجة أقل من بقية العبارات في البعد الأول، ويعزو ذلك إلى حرص إدارة الشركة على إيصال المعلومات إلى الموظفين بطريقة واضحة عبر استخدام أدوات ووسائل مناسبة، وبالرغم من ذلك فإن على إدارة الشركة بذل جهود أكبر في إزالة المعوقات التي قد تؤثر في وصول المعلومات في الوقت المناسب.

#### البعد الثاني: الروح المعنوية

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الروح المعنوية كما في الجدول (13):

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مجتمع الدراسة عن فقرات بُعد الروح المعنوية:

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية	الرتبة	الاستجابة
1	توافر لديّ الدافعية لإنجاز الأعمال في أقصر وقت ممكن.	4.34	0.72	%87	3	عالية جداً
2	أتمتع بروح معنوية عالية أثناء القيام بتنفيذ المهام في وظيفتي.	4.30	0.76	%86	4	عالية جداً
3	أشعر بالاعتزاز كوني أحد الكوادر التي تنتمي للشركة.	4.42	0.73	%88	1	عالية جداً
4	أشعر بالاستقلالية الكاملة أثناء أداء مهامي في الشركة.	3.92	0.85	%78	5	عالية
5	لدي الثقة العالية بتحقيق الأهداف المطلوبة في وظيفتي.	4.38	0.60	%88	2	عالية جداً
	المتوسط العام	4.27	0.76	%85		عالي جداً

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (Spss)

يتضح من الجدول (13) أن مستوى توافر الروح المعنوية كان عالياً جداً، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (4.27) بانحراف معياري (0.76) وبنسبة مئوية (%85)، كما يتضح أن العبرة الثالثة التي تنص على (أشعر بالاعتزاز كوني أحد الكوادر التي تنتمي للشركة) جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (0.73) يليها العبرة الخامسة التي تنص على (لديّ الثقة العالية بتحقيق الأهداف المطلوبة في وظيفتي) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.38) وانحراف معياري (0.60)، وكذلك يتضح أن العبرة الرابعة التي تنص على (أشعر بالاستقلالية الكاملة أثناء أداء مهامي في الشركة) جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.85)، كما يلاحظ أيضاً أن الاستجابة للعبارة الأولى والثانية كانت عالية جداً، ولكن بدرجة أقل من بقية العبارات في البعد الثاني، ويعزو ذلك إلى حرص إدارة الشركة على خلق شعور لدى الموظفين بالاعتزاز بانتمائهم للشركة وذلك يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين ويخلق لهم نوعاً من الثقة أثناء تحقيقهم لأهدافهم في إطار الوظيفة، وبالرغم من ذلك فإنه على إدارة الشركة أن تساهم بخلق نوع من الشعور لدى الموظفين بالاستقلالية الكاملة أثناء تأدية مهامهم في الشركة.

### البعد الثالث: الإبداع

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الإبداع كما في الجدول (14):

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مجتمع الدراسة عن فقرات بُعد الإبداع:

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية	الرتبة	الاستجابة
1	تدعم إدارة الشركة الأفكار الإبداعية لغرض الاستفادة منها.	3.60	0.81	%72	3	عالية
2	تشجع إدارة الشركة جميع الموظفين على تطوير مهاراتهم الإبداعية.	3.64	0.83	%73	2	عالية
3	تعمل إدارة الشركة على توفير بيئة ملائمة للإبداع.	3.66	0.87	%73	1	عالية
4	تحرص إدارة الشركة على الاستماع للأفكار المقدمة من الموظفين.	3.44	0.86	%69	4	عالية
5	تعمل إدارة الشركة على مكافأة المبدعين.	3.20	0.90	%64	5	متوسط
	المتوسط العام	3.51	0.96	%70		عالي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (Spss)

يتضح من الجدول (14) أن مستوى توافر الإبداع كان عالياً، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.51) بانحراف معياري (3.51) وبنسبة مئوية (%70)، كما يتضح أن العبرة الثالثة التي تنص على (تعمل إدارة الشركة على توفير بيئة ملائمة للإبداع) جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.87) يليها العبرة الثانية التي تنص على (تشجع إدارة الشركة جميع الموظفين على تطوير مهاراتهم الإبداعية) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.83).

معياري (0.83)، وكذلك يتضح أن العبارة الخامسة التي تنص على (تعمل إدارة الشركة على مكافأة المبدعين) جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.20) وبانحراف معياري (0.90)، كما يلاحظ أيضاً أن الاستجابة للعبارة الأولى والرابعة كانت عالية، ولكن بدرجة أقل من بقية العبارات في البعد الثالث، ويعزو ذلك إلى أن إدارة الشركة تعمل على توفير بيئة ملائمة للإبداع كما أنها تشجع الموظفين على تطوير مهاراتهم الإبداعية وكذلك وجود دعم من قبل إدارة الشركة للأفكار، وبالرغم من ذلك فإن هناك تحديات أمام الشركة تتمثل في مكافأة المبدعين.

#### البعد الرابع: التماسك المؤسسي

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التماسك المؤسسي كما في الجدول (15):

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مجتمع الدراسة عن فقرات بُعد التماسك المؤسسي:

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	الاستجابة
1	تعتمد إدارة الشركة الأسلوب التشاركي في إدارة العمل.	3.60	0.81	72%	4	عالية
2	تتسم العلاقة بين الرؤساء والموظفين في الشركة بالثقة المتبادلة.	3.66	0.85	73%	3	عالية
3	تشجع إدارة الشركة تنفيذ الأعمال بشكل جماعي.	3.78	0.76	76%	1	عالية
4	تساهم إدارة الشركة في تعزيز علاقات الموظفين ببعضهم البعض.	3.66	0.82	73%	2	عالية
5	تحرص إدارة الشركة على استغلال المناسبات الاجتماعية المختلفة لتعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.	3.34	1.10	69%	5	متوسطة
	المتوسط العام	3.61	0.89	72%		عال

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (Spss)

يتضح من الجدول (15) أن مستوى توافر التماسك المؤسسي كان عالياً حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.61) بانحراف معياري (0.89) ونسبة مئوية (72%)، كما يتضح أن العبارة الثالثة التي تنص على (تشجع إدارة الشركة تنفيذ الأعمال بشكل جماعي) جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.78) وبانحراف معياري (0.76) يليها العبارة الرابعة التي تنص على (تساهم إدارة الشركة في تعزيز علاقات الموظفين ببعضهم البعض) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.66) وبانحراف معياري (0.82)، وكذلك يتضح أن العبارة الخامسة التي تنص على (تحرص إدارة الشركة على استغلال المناسبات الاجتماعية المختلفة لتعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين) جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.34) وبانحراف معياري (1.10)، كما يلاحظ أيضاً أن الاستجابة للعبارة الأولى والثانية كانت عالية، ولكن بدرجة أقل من بقية العبارات في البعد الرابع، ويعزو ذلك إلى أن إدارة الشركة تشجع على تنفيذ الأعمال بشكل جماعي كما أنها تساهم في تعزيز علاقات بين الموظفين وبالرغم من ذلك فإن على إدارة الشركة استغلال المناسبات الاجتماعية المختلفة لتعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.

#### المتغير التابع: الصمت التنظيمي

قام الباحث بإيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارته من عبارات المتغير التابع كما في الجدول (16)

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لعبارات المتغير التابع (الصمت التنظيمي):

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	الاستجابة
1	أعمل على إخفاء آرائي حول طريقة تنفيذ المهام حتى لا أتعرض لأي أضرار من مسؤولي في العمل.	2.16	0.89	43%	5	منخفض
2	أحرص على إخفاء أية انتقادات عن أداء الرؤساء تجنباً لحصول	2.80	1.07	56%	2	متوسط

المؤشر	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	م
				إشكاليات معهم.	
منخفض	43%	0.95	2.14	أجنب تقديم مقترحات حتى لا أتعرض لأي أضرار من قبل مسؤولي في العمل.	3
منخفض	41%	0.96	2.06	أفضل الصمت في طرح أفكاره حتى لا تتحمل المسؤولية.	4
منخفض	40%	0.90	2.00	احتفظ بآرائه لنفسه خوفاً من عدم قبولها.	5
منخفض	44%	0.77	2.18	لدي شعور بأن أفكاره لا يتم إعطاؤها اهتمام كافٍ.	6
منخفض	38%	0.81	1.90	أمتنع عن تقديم مقترحات لحل مشاكل العمل لقناعتي بأنه لن يتغير شيء.	7
متوسط	52%	1.14	2.60	أحافظ على المعلومات الخاصة بعلمي التي قد تؤثر في تعاوني مع زملائي في العمل.	8
متوسط	64%	1.33	3.22	أرفض الكشف عن أية معلومات قد تساهم في الإضرار بزملائي في العمل.	9
منخفض	42%	0.93	2.10	أمتنع عن تقديم مقترحات لتطوير العمل لقناعتي بأنها قد تضر بزملائي.	10
منخفض	46%	1.07	2.32	المتوسط العام	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (Spss)

يتضح من الجدول (16) أن مستوى الصمت التنظيمي كان منخفضاً حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.32) بانحراف معياري (1.07) وبنسبة مئوية (46%)، كما يتضح أن العبرة التاسعة التي تنص على ( أرفض الكشف عن أية معلومات قد تساهم في الإضرار بزملائي في العمل) جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (1.33) يليها العبرة الثانية التي تنص على (احرص على إخفاء أية انتقادات عن أداء الرؤساء تجنباً لحصول إشكاليات معهم) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري (1.07)، بينما جاءت الفقرة السابعة التي تنص على (أمتنع عن تقديم مقترحات لحل مشاكل العمل لقناعتي بأنه لن يتغير شيء) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.90) وانحراف معياري (0.81)، وكذلك يتضح أيضاً أن بقية العبارات جاءت متفاوتة لكنها منخفضة، ويعزو ذلك إلى أن الموظفين يميلون إلى رفض الكشف عن معلومات قد تساهم في الإضرار بزملائهم في العمل، وحرصهم على إخفاء أية انتقادات عن أداء الرؤساء تجنباً لحصول إشكاليات معهم، وكذلك قيام الموظفين بتقديم مقترحات لحل مشاكل العمل حتى وإن كانت قناعته بأنه لن يتغير شيء.

#### ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء باختبار فرضيات الدراسة تم إيجاد اختبار (VIF)، و(Toleranc) لأبعاد المتغير المستقل؛ للتأكد من عدم وجود مشكلة الارتباط المتداخل، والتأكد من اختبار التوزيع الطبيعي من خلال إيجاد اختبار الالتواء والتفاح كما يأتي:

#### أولاً: اختبارات الارتباط الخطي لأبعاد المتغير المستقل

تم احتساب نتائج قيم معامل الارتباط بيرسون واختبار معامل التضخم (VIF) واختبار معامل التباين المسموح به (Tolerance) لأبعاد المتغير المستقل (الصحة التنظيمية) كما في الجدول (17).

جدول (17) نتائج قيم معامل الارتباط بيرسون واختبار معامل التضخم (VIF) واختبار معامل التباين المسموح به (Tolerance) لأبعاد المتغير المستقل (الصحة التنظيمية):

البعد	Tolerance	VIF	فعالية الاتصالات	الروح المعنوية	الابداع	التاسك المؤسسي
فعالية الاتصالات	0.44	2.275		.367**	.674**	.689**
الروح المعنوية	0.847	1.181	.367**		.344*	.319*
الابداع	0.44	2.275	.674**	.344*		.694**

.694**	.319*	.689**	2.338	0.428	التاسك المؤسسي
** تشير إلى أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)					
* تشير إلى أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)					
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي ( Spss )					
يتضح من الجدول (17) أن قيم اختبار تضخم التباين (VIF) لم تتجاوز الحد الأعلى للعدد (10) لكل الأبعاد وقيم اختبار معامل التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من (10) مما يدل على عدم وجود ارتباط خطي أو تداخل بين أبعاد المتغير المستقل، أما قيم معاملات ارتباط بيرسون فقد بينت وجود علاقات ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) وعند مستوى الدلالة (0.05) لتؤكد كذلك على خلو أبعاد المتغير المستقل من الارتباط الخطي.					

ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

تم احتساب نتائج اختبار التوزيع الطبيعي كما في الجدول (18):  
جدول (18): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

معامل التفلطح	معامل الالتواء	المتغير
-0.222	-0.332	فعالية الاتصالات
-0.313	-0.527	الروح المعنوية
2.646	-0.640	الإبداع
1.102	-0.783	التاسك المؤسسي
2.242	-0.743	المتغير المستقل (الصحة التنظيمية)
-0.429	.111	المتغير التابع (الصمت التنظيمي)
0.162	0.372	الاستبانة ككل

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي ( Spss )

يتضح من الجدول (18) أن معامل الالتواء تراوح بين (-2, -2)، ومعامل التفلطح أقل من 7 مما يدل على اتباع بيانات أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع والاستبانة ككل للتوزيع الطبيعي (Matore, Khairani, 2020).

اختبار الفرضية الرئيسية (H01):

لاختبار الفرضية الأولى التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للصحة التنظيمية على الصمت التنظيمي"، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط: لقياس تأثير الصحة التنظيمية (مجتمعة) على الصمت التنظيمي كما يأتي:

جدول (19): تحليل تأثير الصحة التنظيمية بأبعادها مجتمعة على الصمت التنظيمي

جدول المعاملات Coefficients				المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA		ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	اختبار T	معامل الانحدار B		مستوى الدلالة	درجة الحرية	F	معامل الارتباط R	
.007	-0.377	6.21	-0.249	الصحة التنظيمية	1	48	7.97	.142	.377 <sup>a</sup>
					49				

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (Spss)  
يتضح من الجدول (19) الآتي:

- أن هناك علاقة ارتباطية موجبة وقوية للصحة التنظيمية الأربعة كمتغير مستقل والصمت التنظيمي كمتغير تابع وذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (.377<sup>a</sup>).
  - أن قيمة معامل التحديد بلغت (0.142). وهي قيمة تدل على أن تأثير الصحة التنظيمية بأبعادها الأربعة كمتغير مستقل يساهم بـ (14%) من التباين الحاصل في الصمت التنظيمي كمتغير تابع.
  - ومن خلال استخدام اختبار تحليل التباين وجد أن قيمة اختبار (F) بلغت (7.97) وبمستوى دلالة (0.007<sup>b</sup>). وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.05). مما يدل على أن هناك أثر للصحة التنظيمية بأبعادها مجتمعة على الصمت التنظيمي.
- مما سبق يستنتج الباحث أن الفرضية الرئيسية نصت على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصحة التنظيمية متغيراً مستقلاً بأبعادها الأربعة مجتمعة على الصمت التنظيمي" متغيراً تابعاً قد تحققت. وللتحقق من وجود أثر لكل بعد من أبعاد الصحة التنظيمية على الصمت التنظيمي تم اختبار الفرضيات الفرعية التالية:  
**اختبار الفرضية الفرعية الأولى:**  
نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد فعالية الاتصالات على الصمت التنظيمي" ولاختبارها تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط كما في الجدول (20):

جدول (20): نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر بُعد فعالية الاتصالات على الصمت التنظيمي

جدول المعاملات Coefficients			المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	اختبار T		مستوى الدلالة	درجة الحرية	F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	
			فعالية الاتصالات	1					الصمت التنظيمي
.029	.318	-2.26		.029b	48	5.08	.096	.309a	
					49				

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (Spss)  
يتضح من الجدول (20) الآتي:

- أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين بُعد فعالية الاتصالات كمتغير مستقل، والصمت التنظيمي كمتغير تابع، وذلك من خلال قيمة معامل الارتباط التي بلغت (0.309<sup>a</sup>).
  - يتبين أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.096)، وهذا يدل على أن بُعد فعالية الاتصالات كمتغير مستقل يساهم بـ (10%) على الصمت التنظيمي كمتغير تابع وتعد مساهمه ضعيفة.
  - ومن خلال استخدام اختبار تحليل التباين وجد أن قيمة اختبار (F) بلغت (5.08) وبمستوى دلالة (0.029<sup>b</sup>), وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05). مما يدل على وجود أثر لبعد فعالية الاتصالات على الصمت التنظيمي.
  - يتبين أيضاً أن قيمة معامل الانحدار (B) تساوي (-.717)، وقيمة (t) تساوي (-2.26) بمستوى دلالة (0.029)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على معنوية معامل الانحدار.
- مما سبق يستنتج الباحث أن الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى التي نصت على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد فعالية الاتصالات على الصمت التنظيمي" قد تحققت.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها فعالية الروح المعنوية على الصمت التنظيمي " ولاختبارها تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط كما في الجدول (21):

جدول (21): نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر بُعد الروح المعنوية على الصمت التنظيمي

جدول المعاملات Coefficients				التغير المستقل	تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		التغير التابع
مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	اختبار T	معامل الانحدار B		مستوى الدلالة	درجة الحرية	F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	
.010	.325	-2.68	-0.870	الروح المعنوية	.010b	1	7.17	.130	.361a	الصمت التنظيمي
					48					
					49					

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (Spss)  
يتضح من الجدول (21) الآتي:

- أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين بُعد الروح المعنوية كتغير مستقل والصمت التنظيمي كتغير تابع، وذلك من خلال قيمة معامل الارتباط التي بلغت (.361<sup>a</sup>).
- يتبين أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (.130)، التي تدل على أن بُعد الروح المعنوية كتغير مستقل يساهم بـ (13%) على الصمت التنظيمي كتغير تابع وتعد مساهمه ضعيفة.
- من خلال استخدام اختبار تحليل التباين وجد أن قيمة اختبار (F) بلغت (7.17) وبمستوى دلالة ( $0.010^b$ ) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.05) مما يدل على وجود أثر لبعدها الروح المعنوية على الصمت التنظيمي.
- يتبين أيضاً أن قيمة معامل الانحدار (B) تساوي (-0.870)، وقيمة (t) تساوي (-2.68) بمستوى دلالة (0.010)، وهي دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على معنوية معامل الانحدار.

كما سبق يستنتج الباحث أن الفرضية الفرعية الثانية التي نصت على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها الروح المعنوية على الصمت التنظيمي " قد تحققت.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها الإبداع على الصمت التنظيمي " ولاختبارها تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، كما في الجدول (22):

جدول (22): نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر الإبداع على الصمت التنظيمي

جدول المعاملات Coefficients				التغير المستقل	تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		التغير التابع
مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	اختبار T	معامل الانحدار B		مستوى الدلالة	درجة الحرية	F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	
.204	.275	-1.288	-0.355	الإبداع	.204b	1	1.66	.033	.183a	الصمت التنظيمي

48

49

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (Spss)  
يتضح من الجدول (22) الآتي:

- أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين الإبداع كمتغير مستقل والصمت التنظيمي كمتغير تابع، وذلك من خلال قيمة معامل الارتباط التي بلغت (.183<sup>a</sup>).
  - يتبين أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (.033)، وهي تدل على أن بُعد الإبداع كمتغير مستقل يساهم بـ (3%) على الصمت التنظيمي كمتغير تابع وتعد مساهمه ضعيفة.
  - من خلال استخدام اختبار تحليل التباين وجد أن قيمة اختبار (F) بلغت (1.66) وبمستوى دلالة (.204<sup>b</sup>) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (.05). مما يدل على عدم وجود أثر لبعد الإبداع على الصمت التنظيمي.
  - يتبين أيضاً أن قيمة معامل الانحدار (B) تساوي (-.355)، وقيمة (t) تساوي (-1.288) بمستوى دلالة (.204)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على عدم معنوية معامل الانحدار.
- كما سبق يستنتج الباحث أن الفرضية الفرعية الثالثة التي نصت على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الإبداع على الصمت التنظيمي " لم تتحقق، وعليه نرفض الفرضية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الإبداع على الصمت التنظيمي".
- اختبار الفرضية الرابعة:**
- نصت الفرضية الفرعية الرابعة على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التماسك المؤسسي على الصمت التنظيمي ، ولاختبارها تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط كما في الجدول (23):

جدول (23): نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر التماسك المؤسسي على الصمت التنظيمي

جدول المعاملات Coefficients				المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	اختبار T	معامل الانحدار B		مستوى الدلالة	درجة الحرية	F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	
.008	.256	-1.288	-7.12	التماسك الاجتماعي	.008 <sup>b</sup>	1	7.73	.139	.372 <sup>a</sup>	الصمت التنظيمي
					48					
					49					

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (Spss)  
يتضح من الجدول (23) الآتي:

- أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين التماسك المؤسسي كمتغير مستقل والصمت التنظيمي كمتغير تابع، وذلك من خلال قيمة معامل الارتباط التي بلغت (.372<sup>a</sup>).
- يتبين أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (.139)، التي تدل على أن بُعد التماسك المؤسسي كمتغير مستقل يساهم بـ (14%) على الصمت التنظيمي (كمتغير تابع) وتعد مساهمه ضعيفة.

- من خلال استخدام اختبار تحليل التباين وجد أن قيمة اختبار (F) بلغت (7.73) وبمستوى دلالة (0.008<sup>b</sup>). وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05). مما يدل على وجود أثر لبعده التماسك المؤسسي في الصمت التنظيمي.
  - يتبين أيضاً أن قيمة معامل الانحدار (B) تساوي (-7.12)، وقيمة (t) تساوي (-1.288) بمستوى دلالة (0.008)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على معنوية معامل الانحدار.
- كما سبق يستنتج الباحث أن الفرضية الفرعية الرابعة التي نصت على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التماسك المؤسسي على الصمت التنظيمي " قد تحققت.

#### الاستنتاجات:

- بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم استخلاص مجموعة من الاستنتاجات الآتية:
- طريقة إيصال المعلومات إلى الموظفين في الإدارة الإشرافية تتم بوضوح واضحة، وتستخدم أدوات ووسائل مناسبة لإيصالها.
  - هناك شعور لدى موظفي الإدارة الإشرافية بالاعتزاز بانتمائهم للشركة؛ لكونه يساهم في رفع الروح المعنوية للموظفين ويخلق لهم نوعاً من الثقة أثناء تحقيقهم لأهدافهم في إطار الوظيفة.
  - تتوفر بيئة ملائمة للإبداع من خلال تشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم الإبداعية وكذلك وجود دعم من قبل إدارة الشركة للأفكار الإبداعية.
  - تعمل إدارة الشركة على تشجيع الأعمال تنفيذها بشكل جماعي، كما أنها تساهم في تعزيز العلاقات بين الموظفين.
  - انخفاض مستوى الصمت التنظيمي لدى موظفي الإدارة الإشرافية في الشركة.
  - وجود أثر ذي دلالة إحصائية للصحة التنظيمي بأبعادها (فعالية الاتصالات، الروح المعنوية، الإبداع، التماسك المؤسسي) مجتمعة على الصمت التنظيمي، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الإبداع على الصمت التنظيمي.

#### التوصيات:

- في ضوء الاستنتاجات السابقة توصي الدراسة بالآتي:
- على إدارة الشركة بذل جهود أكبر في إزالة المعوقات التي قد تؤثر في وصول المعلومات في الوقت المناسب.
  - على إدارة الشركة أن تساهم بخلق نوع من الشعور لدى موظفي الإدارة الإشرافية بالاستقلالية الكاملة أثناء تأدية مهامهم في الشركة.
  - على إدارة الشركة بذل المزيد من الجهود والمثمنة في مكافأة المبدعين من الموظفين.
  - على إدارة الشركة استغلال المناسبات الاجتماعية المختلفة لتعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.
- على إدارة الشركة مضاعفة الجهود لتوفير أبعاد الصحة التنظيمية لما لها من أثر على مستوى ممارسة الصمت التنظيمي

#### Funding

None

#### Acknowledgement

None

#### Conflicts of Interest

The author declares no conflict of interest.

**Arabic References:**

- أبو جليل، محمد منصور يوسف (2018)، تقييم أثر بعض أبعاد الصحة التنظيمية على أداء مندوبي المبيعات والتسويق في شركات التأمين الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 14، العدد 1
- أحمد ، شيناز فاضل. (2021). تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية - بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات. مجلة الإدارة والاقتصاد كلية الإدارة والاقتصاد جامعة المستنصرية ، العراق(73)، 2، 97-119.
- امال، بولعراوي، بومزيره، عبدالجليل (2022). اثر الصحة التنظيمية على اداء الموارد البشرية - دراسة حالة المؤسسة المينائية جن جن - جيجل. (رساله ماجستير غير منشورة ) جامعه محمد الصديق بن يحيى - جيجل ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. الجزائر.
- الأعرابي، حسين حيدر. (2020)، دور الصحة التنظيمية في تعزيز جودة الرعاية الصحية، مجله معين(14)، 280-304.
- الزبادي، صباح حسين شناوة (2021)، أثر الصمت التنظيمي على جودة الخدمة الصحية: دراسة تحليلية في مستشفى الديوانية التعليمي مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 11، العدد4
- السيبي، فهد بن الحميدي مفلح (2016)، الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية (بمحافظة جدة) وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، جامعة الأزهر، مصر، مجلة التربية، مجلد2، ع168
- الشنيفي. نجلاء بنت ابراهيم(2021)، "الصمت التنظيمي في جامعه الملك سعود وعلاقته بالأداء الوظيفي"، مجلة جامعه الملك سعود العلوم الإدارية، المجلد (29)، العدد (2)، 119-138.
- الضويان، حصة عبد المحسن، السعيد، هديل عبد الله (2022)، واقع الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم وعلاقته ببعض المتغيرات، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد الحادي عشر، العدد الثالث.
- اليساوي، أزهار مراد عوجه (2019)، الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية. دراسة تحليلية في المعهد التقني/الكوفة. مجلة مركز دراسات الكوفة، 1 (53)، 598-561.
- الكعبي، حميد سالم (2018)، دور التماثل التنظيمي في الحد من الصمت التنظيمي في المصارف العراقية الاهلية، بغداد، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 10، العدد 23
- بو منقار، مراد وادي، (2017) مستوى توفر الصحة التنظيمية في المؤسسات الخدمية الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة عنابة، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، الاردن، 23، 269-288
- جاسم، نعم علي، كرجي، سمر أحمد، (2017)، ديناميكيات متعددة الأبعاد الصمت التنظيمي وتأثيرها في مواقف المشرفين في دائرة ماء بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 50.
- خلف، حسين عبدالله (2020)، أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية في الكليات الجامعة الأهلية في بغداد وواسط - العراق [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن].
- دراوشة، نجوى عبدالحمد (2019)، الصحة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي من وجهة نظر القادة الأكاديميين، دراسات: العلوم التربوية، (2)، 46-50.
- سويبي، عبر مختار (2021)، أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على الصحة التنظيمية: دراسة ميدانية على الموظفين في قطاع البنوك بمحافظة أسيوط، مجلة إدارة المخاطر والأزمات، (2)، 3، 65-98. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.K110721>
- شاوش، زايد ناجي، الأشول، محمد عبد الله، تأثير جودة الحياة الوظيفية على الصمت التنظيمي في جامعة السلام الدولية للعلوم والتكنولوجيا - اليمن، 2018، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، (12)، 2، 41-26
- عاشور، علاء يوسف نجيب (2021)، مدى تطبيق أبعاد الصحة التنظيمية في المراكز الصحية في مدينة قلقيلية، المجلة العربية للنشر العلمي، (37)، 520-554.
- عثمان، راي عثمان مطلق، أبو عاشور، خليفة مصطفى، والكراسنة، سميح محمود محمد (2023)، درجة توافر الصحة التنظيمية في المدارس التكنولوجية العربية ضمن الخط الأخضر وعلاقتها بالاعتراب الوظيفي كما يراها المعلمون والمستشارون التربويون والمديرون، المجلة التربوية الأردنية، (4)، 8، 287-311.
- عوجه، أزهار (2019). الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية في المعهد التقني-كوفة مجلة مركز دراسات الكوفة - جامعة الكوفة (53)، 598-561.

قدحه، مروة حمودة محمد، والعامري، عبدالعزيز عبدالهادي (2023)، الصحة التنظيمية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمينية الحكومية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية للعام 2021-2022، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7(6)، 1-23.  
<https://doi.org/10.26389/AJSRP.D211222>  
مهدى، ميادة. (2023). المعاصرة الاستراتيجية ودورها في تعزيز الصحة التنظيمية. مجلة جامعة الفرات التقنية الشالية 2(68)، 257-284.  
محمد، سها بهجت، الرميدي، بسام سمير (2021)، اثر الصحة التنظيمية على الصمت التنظيمي داخل مؤسسات التعليم السياحي، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، المجلد الخامس، العدد (1/2) ديسمبر 2021  
نعمة، أساء حبيب و أحمد، ميادة محمود (2024). المناعة الاستراتيجية وأثرها على الصحة التنظيمية: شركة المعتم للمقاولات العامة. مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، 3(1)، 25-39.

### References English

- Amirkhani, A., & Oliae, E. (2015). Evaluation of effect of self-leadership on organizational silence the Bahman group VISI. Bahman: Akademik ,2, p62-67.
- Arokiasamy, Anantha Raj A. (2018) Linking transformational leadership with organizational health of secondary school teachers: A conceptual model and research
- Hill, G.d. (2003)" organizational health Using an assessment tool to diagnose internal conditions and relationships before writing a prescription", American Association of School Administrator.
- Morrison, & Malliken. (2000). Organizational salence: Abarrior to change and development in pluralistic. world Academy: Academy of management review, 25, p 723-793
- Mao ye ،(2022) impact of organizational health- oriented strategies on employees job performance perceived medical mistrust as moderator: A COVID -19 perception – based view.,
- Parlar, H. & Cansoy, R. (2017). Examining the relationship between teachers' individual innovativeness and professionalism. International Education Studies, 10 (8), 1- 11.
- Pinder, C. C. & Harlos, K. P. (2001) " Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice, research in Personnel and human resources management ' 20, p331-269.
- Sivapragasam, P. & Raya, R. (2013). Organizational health: Knowledge based sectoral employees. SCMS Journal of Indian Management, pp:5562.
- Matore, Khairani (2020),The Pattern of Skewness and Kutosis Using Mean Score and Logit in Measuring Adversity Quotient (AQ) for Normality Testing, international journal of future generation communication and Networking VOL.13,NO.1,(2020),pp.688-702