



(٢٤٧) (٢٦٩)

العدد الخامس
والثلاثون

الهوية العلائقية وعلاقتها بالصمت التنظيمي لدى موظفي دوائر الدولة

م.م كريم أنور جاسم

جامعة واسط/ كلية التربية للعلوم الصرفة

Kjasem@uowasit.edu.iq

المستخلص:

هدف البحث الحالي إلى تعرف الهوية العلائقية والصمت التنظيمي، فضلاً عن تعرف العلاقة الارتباطية بين الهوية العلائقية والصمت التنظيمي لدى موظفي الدولة، حيث تألفت عينة البحث من (٢٤٠) موظفاً وموظفة من مديرية تربية بابل ورئاسة جامعة بابل اختيرت بالطريقة العشوائية، ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي وتبنى مقياس هاكان وجميل (Hakan & Jamel, 2019) لقياس الهوية العلائقية الذي تألف من (١٠) فقرات وأربعة بدائل للإجابة وتم التحقق من صدقه وثباته، ومقياس عبد الرحمن، وآخرون (Abd-Erhaman et al., 2022) لقياس الصمت التنظيمي الذي تألف من (١٥) فقرة وثلاث بدائل للإجابة وتم التحقق من صدقه وثباته أيضاً، وعبر استعمال الوسائل الإحصائية المناسبة توصل البحث إلى وجود هوية علائقية وصمت تنظيمي لدى الموظفين من عينة البحث، فضلاً عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الهوية العلائقية والصمت التنظيمي. وفي ضوء النتائج التي توصل إليها البحث الحالي وضع الباحث عدداً من التوصيات والمقترحات.

الكلمات المفتاحية:- الهوية العلائقية- الصمت التنظيمي.

**The Relational Identification and its relation to Organizational Silence
of Employees of state departments**

Assis.Lec.KAREEM ANWER JASIM. M

Wasit University/College of Education for Pure Sciences

Kjasem@uowasit.edu.iq



Abstract:

The aim of the current research is to identify relational identification and organizational silence, as well as the correlation between identification and organizational silence among state employees. The research sample consisted of (240) male and female employees from the Babylon Education Directorate and the Presidency of the University of Babylon, were chosen randomly. To achieve the goals of the research, the researcher used the correlational descriptive approach and adopted two scales of Hakan & Jamel (2019) to measure relational identification, and Abd-Erhaman et al. (2022) to measure organizational silence. The findings were concluded that there is relational identification and organizational silence, and there is a positive correlation between relational identification and organizational silence. In light of the findings, the researcher developed a number of recommendations and suggestions.

Key words: Relational Identification- Organizational Silence.

- الفصل الأول: - تعريف بالبحث:

- مشكلة البحث:

تمثل الهوية العلائقية، أي نظرة الأفراد لأنفسهم عبر علاقاتهم مع الآخرين في مكان العمل، تحدياً بالغ الأهمية داخل دوائر الدولة، فبينما يعمل تعزيز الروابط الشخصية القوية على دعم الروح المعنوية والتعاون بين الموظفين، إلا أن الإفراط في التركيز على الهوية العلائقية يُمكن أن يُسبب أيضاً مشاكل كبيرة، إذ يمكن أن يحصل هنالك مجاملات وتحيز على حساب العمل، فعندما يجامل الموظفون فقد يُعطون الأولوية لمصالحهم الخاصة على مصلحة العمل وقد يؤدي هذا إلى توزيع غير عادل للموارد، واتخاذ قرارات مُتحيّزة، وانعدام التعاون بين الشعب أو الأقسام المختلفة، مما قد يؤدي في النهاية إلى تشكيل بيئة عمل سامة تتسم بالمنافسة وانعدام الثقة بين الموظفين، فضلاً عن أنّ الهوية العلائقية المُفرطة التي يشكلها الموظف يُمكن أن تدفعه إلى إعطاء الأولوية للعلاقات الشخصية على المسؤوليات المهنية، وهذا قد يتجلى في تجاهل ضعف أداء الزملاء بسبب الصداقة، أو الانخراط في النميمة والصراعات الشخصية التي تُعيق سير العمل، أو اتخاذ القرارات بناءً على الولاء الشخصي بدلاً من المعايير الموضوعية، إذ تُقوّض هذه السلوكيات مبادئ الجدارة أو الكفاءة التي ينبغي أن تحكم دوائر ومؤسسات الدولة (Hakan & Jamel, 2019:6).



إلى جانب ذلك، يشير الصمت التنظيمي، إلى الحجب المتعمد للمعلومات أو للآراء حول المشاكل المحتملة أو فرص التحسين داخل المؤسسة، إذ إنّه يُشكل تحديًا كبيرًا في المؤسسات الحكومية، فيتأثر صمت الموظف بصفات مديره في العمل وسلوكياته ومواقفه، فعندما يرى الموظفون أن مديرهم من ذوي أسلوب القيادة التسلطي، فإنهم يكونون أكثر عرضة للتعرض للضغط النفسي والاكنتاب في مكان العمل، فضلًا عن تطوير مواقف سلبية مثل السخرية والنية للنقل إلى دائرة أخرى وانخفاض الرضا الوظيفي وانخفاض الالتزام والصمت (Dahling et al., 2009:220). فيُعدّ الخوف أحد الدوافع الرئيسية للصمت التنظيمي، إذ قد يخشى الموظفون من توجيه العقوبة لهم، سواءً بشكل رسمي أو غير رسمي، بسبب التعبير عن آراء مخالفة أو إثارة مخاوف تُشكّل تحديًا للوضع الراهن، وقد ينبع هذا الخوف من شعورٍ بغياب الأمن النفسي، إذ يعتقد الأفراد أن التحدث علنًا سيؤدي إلى عواقب سلبية مثل فقدان الوظيفة، أو النبذ الاجتماعي، كما أن التدرج الهرمي، السائد غالبًا في مؤسسات الدولة، قد يفاقم هذا الخوف، إذ قد يتردد الموظفون في تحدي آراء رؤسائهم، فضلًا عن أنّه يمكن أن يُديم الصمت التنظيمي ثقافة التوافق، ففي البيئات التي يُقدّر فيها الالتزام بالمعايير والإجراءات المعمول بها، قد يشعر الموظفون بضغطٍ لقمع الآراء المعارضة حفاظًا على الانسجام الاجتماعي وتجنبًا للإخلال بالنظام القائم، وقد يكون هذا الضغط شديدًا بشكل خاص في المؤسسات الحكومية، حيث غالبًا ما تكون للاعتبارات السياسية والاجتماعية والمصالح الخاصة الأولوية على المبادرات الفردية (Alheet, 2019:13). واستنادًا إلى ما تقدم، فإنه يمكن ان تتجلى مشكلة البحث الحالي عبر الإجابة عن التساؤل الآتي: - هل هنالك علاقة بين الهوية العلائقية والصمت التنظيمي لدى موظفي دوائر الدولة؟

أهمية البحث: -

تُعَدّ الهوية العلائقية، أي الإحساس بالاندماج مع الآخرين من خلال روابط وعلاقات مشتركة، عنصرًا أساسيًا في تشكيل ديناميكية عمل المؤسسات الحكومية ورفع مستوى فعاليتها، وتبرز أهميتها في قدرتها على تعزيز روح التعاون، فعندما يتسم الموظفون بالتعاطف المتبادل، يزداد انخراطهم في السلوكيات التعاونية، مما يعزز الثقة والتفاهم بينهم، ويسهل تنسيق الجهود وتبادل المعلومات والعمل المشترك لتحقيق الأهداف العامة، ففي بيئة المؤسسات الحكومية، التي تقوم طبيعتها على التكامل والتنسيق بين الأفراد والجهات، تُعدّ الهوية العلائقية عاملاً مهمًا في تحقيق النجاح المؤسسي، فالموظفون الذين يشعرون بالترابط مع زملائهم يكونون أكثر دافعًا لبذل جهد



إضافي، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستويات التماسك والإنتاجية داخل المؤسسة (Erkutlu & Chafra,2016:223) وفضلاً عن ذلك، تُسهم الهوية العلائقية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين، فالأفراد الذين يتمتعون بروابط قوية داخل بيئة العمل يميلون إلى الشعور بانتماء أكبر وإلى الحصول على دعم اجتماعي متبادل، مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى رضاهم عن عملهم ويعود ذلك إلى إحساسهم بالتقدير والتواصل الإيجابي مع زملائهم، وفي المؤسسات الحكومية، حيث قد تؤدي القوانين والأنظمة الهرمية والتعليمات المتعددة إلى توليد مشاعر العزلة أحياناً، تبرز أهمية الهوية العلائقية في الحد من هذه الآثار، فعندما تسود روح الزمالة والدعم المشترك بين الموظفين، يزداد اندماجهم في العمل ويتعزز التزامهم بالمؤسسة التي ينتمون إليها (Hakan & Jamel,2019:7).

وفي السياق ذاته، فإنه يمكن لمعالجة أسباب الصمت التنظيمي أن تفيد في دعم الابتكار، وحل المشاكل، وتصبح إدارة المؤسسة الحكومية أقل عرضة للأخطاء، إذ تتيح معالجة ثقافة الصمت الإدارة من اكتساب فهم واضح للتحديات التي تواجهها على أرض الواقع، مما يدعم اتخاذ القرارات المستنيرة والتخطيط الاستراتيجي، فضلاً عن أن معالجة هذا الصمت تتيح قنوات اتصال مفتوحة، مما يوفر تدفق الرؤية القيمة التي يمكن أن تُسهم في تحسين العمليات والسياسات والأداء العام (AI- Romeedy & Ozbek,2022:410). وفوق ذلك، فإن معالجة الصمت التنظيمي تُحدث أثراً كبيراً في تحسين رفاهية الموظفين، إذ إنَّ تمكينهم من التعبير عن مخاوفهم وإبداء آرائهم يعزز شعورهم بالقدرة والانخراط في العمل، ويزيد من ثقتهم بالإدارة وإحساسهم بأهمية إسماع صوتهم حيث يسهم ذلك مجتمعاً في خلق بيئة عمل إيجابية قائمة على الثقة المتبادلة، ومع مرور الوقت، يمكن لهذا المناخ الإيجابي أن يرفع الروح المعنوية للموظفين، ويقلل من معدلات الغياب، ويحدّ من الدوران الوظيفي أو طلبات النقل، كما أن تعزيز ثقافة التواصل المفتوح وتوفير السلامة النفسية يمكن المؤسسات الحكومية من بناء بيئة عمل أكثر دعماً وتمكيناً لموظفيها، فعندما يشعر الموظفون بالتقدير والاحترام والإنصات الحقيقي، تتزايد مستويات اندماجهم وإنتاجيتهم، ويقوى التزامهم برسالة المؤسسة وأهدافها (Dahling et al.,2009:221).

- أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى تعرف:

١- الهوية العلائقية لدى موظفي الدولة.



٢- الصمت التنظيمي لدى موظفي الدولة.

٣- العلاقة الارتباطية بين الهوية العلائقية والصمت التنظيمي لدى موظفي الدولة.

- حدود البحث:

يتحدد البحث الحالي بالموظفين في دوائر الدولة من مديرية تربية بابل و رئاسة جامعة بابل في مركز محافظة بابل لسنة (٢٠٢٤ - ٢٠٢٥).

- تحديد المصطلحات:

١- الهوية العلائقية:

عرفها هاكان وجميل (2019) Hakan & Jamel:

بأنها مدى دمج الشخص لعلاقة معينة في مفهومه عن ذاته، حيث يؤثر هذا الدمج في أفكاره ومشاعره وسلوكياته في مواقف ذات صلة بتلك العلاقة (Hakan & Jamel,2019:6).

عرفها إركوتلو وتشافرا (2016) Erkutlu & Chafra:

بأنها عملية تعريف الذات من خلال الروابط مع الآخرين، دون التركيز بالضرورة على علاقة محددة (Erkutlu & Chafra,2016:224).

التعريف النظري: تبنى الباحث تعريف هاكان وجميل (2019) Hakan & Jamel لأنه تبنى مقياسهما.

التعريف الإجرائي: الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب جراء استجابته على مقياس الهوية العلائقية المتبنى من قبل الباحث.

مجلة العلوم الأساسية
Journal of Basic Science

٢- الصمت التنظيمي:

عرفه داين، وآخرون (2003) Dyne et al.:

بأنه حجب المعلومات أو الآراء أو الاقتراحات أو المخاوف بشأن القضايا التنظيمية المهمة المحتملة (Dyne et al.,2003:1361).

عرفه عبد الرحمن، وآخرون (2022) Abd-Erhaman et al.:

هو القرار السلوكي الذي لديه القدرة على تعزيز الأداء أو التقليل منه والذي يشير إلى الحجب المتعمد للمعرفة والاستفسارات والاقتراحات والأحكام المتعلقة بالمواقف أو العمل (Abd-

Erhaman et al.,2022:116)



التعريف النظري: تبني الباحث تعريف عبد الرحمن، وآخرون (2022) Abd-Erhaman et al. لأنه تبني مقياسهم.

التعريف الإجرائي: الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب جراء استجابته على مقياس الصمت التنظيمي المتبني من قبل الباحث.

- الفصل الثاني:-

- إطار نظري ودراسات سابقة:

- إطار نظري:

- المحور الأول:- الهوية العلائقية:

- مفهوم الهوية العلائقية:

يعد مفهوم الهوية العلائقية مفهوماً نفسياً يصف العملية التي يُعرّف بها الأفراد أنفسهم من خلال علاقاتهم مع الآخرين، إذ يتجاوز هذا المفهوم مجرد العلاقات الاجتماعية، ويتضمن دمج خصائص وقيم ومنظورات العلاقات المهمة في مفهوم الذات، ففي جوهره، يفترض هذا المفهوم أن إحساس الفرد بالذات ليس مجرد بناء فردي، بل يتشكل أيضاً عبر تفاعلاته وروابطه مع الآخرين، فهو يتعلم عن ذاته عبر التقييمات المنعكسة للمقربين منه، ويستوعب تصوراتهم وتوقعاتهم، إذ تصبح هذه التمثيلات العقلية الداخلية للعلاقات جزءاً لا يتجزأ من هويته Sluss & (Ashforth,2007:11). ويبدأ تطور الهوية العلائقية في مرحلة مبكرة من الحياة، وتُعزز التعلقات الأمانة، التي تتميز باستجابة مستمرة وتوافر عاطفي، شعوراً إيجابياً بالذات والآخرين، في المقابل، قد تؤدي التعلقات غير الأمانة إلى مفهوم ذاتي مجزأ أو سلبي، حيث يُكافح الأفراد لاستيعاب تجارب علاقات منسقة وموثوقة، ومع نضج الأفراد، يُسهم تأثير العلاقات الأخرى، كالصداقات والشراكات العاطفية والتعاون المهني، في تشكيل هوياتهم في العلاقات، إلى جانب ذلك، يُعد تأثير الهوية العلائقية على السلوك والرفاهية بالغ الأهمية فعندما يرتبط الأفراد بقوة مع علاقة معينة، يكونون أكثر ميلاً للتصرف بطرق تُحافظ على تلك الرابطة وتُعززها وقد يتجلى ذلك في زيادة التعاطف والتعاون والالتزام ضمن هذه العلاقة، ومع ذلك، فإن الهوية العلائقية المفرطة قد يكون لها أيضاً عواقب سلبية، فقد يُصبح الأفراد معتمدين بشكل مفرط على موافقة الآخرين، مُضحين باحتياجاتهم ورغباتهم للحفاظ على العلاقة، فضلاً عن أنه يُمكن أن تؤثر الهوية العلائقية في استجابات الأفراد للمواقف الاجتماعية وديناميكيات المجموعة، إذ قد يوائم الأفراد معتقداتهم وسلوكياتهم مع معتقدات وسلوكيات



جماعتهم، حتى لو تعارضت مع قيمهم الشخصية، حيث تُعرف هذه الظاهرة بالتوافق الاجتماعي، وتُبرز التأثير القوي للهويات العلائقية في تشكيل سلوك الفرد ضمن السياق الاجتماعي (Hakan & Jamel,2019:7).

-الهوية العلائقية لدى الموظفين:

تعد الهوية جوهر المفهوم النفسي للفرد وتطوره، إذ إنّ علاقة الموظف مع مديره في العمل هو يمثل علاقة قائمة على علاقات وثيقة، كما يمثل الارتباط مع المدير عادةً علاقة ارتباط بطريقتين مختلفتين: إحداهما تثير مفهوم الذات لدى المرؤوس من خلال الاعتراف بأنه يشترك في قيم مماثلة مع المدير، والأخرى تثير رغبة المرؤوس في تغيير مفهومه الذاتي بحيث تصبح قيمه ومعتقداته أكثر تشابهاً مع قيم ومعتقدات المدير، إذ إنّ تحضير المفاهيم الذاتية العلائقية للمرؤوسين أو الموظفين هو أمر بالغ الأهمية للمدراء لتحقيق التأثير على المرؤوسين، حيث يعتمد مدى ارتباط الموظف مع المدير على الجاذبية أو الرغبة في هذه العلاقة، فكلما كان تقييم العلاقة مع المدير في العمل أكثر إيجابية، زاد احتمال ارتباط الموظف مع المدير من خلال تضمين هذه العلاقة في تعريفه لذاته (Hakan & Jamel,2019:6).

ومن المعروف أن المديرين يؤثرون في سلوك الموظفين جزئياً من خلال تشكيل هويات الأتباع إذ إنّ المدراء يمكن أن يؤثروا بعمق في مفاهيم الذات لدى الموظفين، ومن ثم يؤثرون في سلوك الموظفين والعمليات الاجتماعية الأخرى، فضلاً عن أنّ سلوس وأشفورث (Sluss and Ashforth (2007) اشارا بأنه مع الهوية العلائقية الأقوى يأتي الانجذاب الاجتماعي والتواصل الشخصي والشعور بالانتماء والانفتاح على التأثير من هدف الارتباط المحبوب والمحترم (المدير في هذه الحالة)، فعندما يشعر الموظفون بوجود ظلم في تعاملهم مع المدير، أو عندما يتلاعب بهم مديرهم ويستغلهم لتحقيق أهدافه، فإنهم يفقدون ثقتهم واحترامهم واعتزازهم بالمؤسسة، ومن ثم يقلّ حماسهم للارتباط ذاتياً مع المؤسسة ومديريها، وهذا بدوره يمنعهم من إظهار سلوكيات تقديرية (مثل التعاون)، وقد ثبت أن الهوية العلائقية تعزز ارتباط الموظفين مع مؤسستهم حيث يشجع هذا الشعور بالارتباط بين الموظفين على اعتبار مشاكل المؤسسة مشاكلهم الخاصة، وإدراك أن صوتهم في حل مشاكل المؤسسة سيؤخذ على محمل الجد، ومن ثم يمكن للهوية العلائقية أن تحفز الموظفين على كسر حاجز الصمت (Sluss & Ashforth,2007:12).

- نظرية المبادلة الاجتماعية social exchange :



لقد قدمت نظرية المبادلة الاجتماعية إطاراً قيماً لفهم الهوية العلائقية، وهي العملية التي يُعرّف بها الأفراد أنفسهم، جزئياً على الأقل، من خلال علاقاتهم مع الآخرين، ففي جوهر هذه النظرية، فإن العلاقات الإنسانية تُبنى ويحافظ عليها بناءً على تحليل التكلفة والفائدة، إذ يُحَفِّز الأفراد على تعظيم المكافآت وتقليل التكاليف في تفاعلاتهم، فيمكن أن تتخذ المكافآت أشكالاً متعددة، بما في ذلك الدعم العاطفي، والرفقة، والتحقق، والوصول إلى الموارد، وتشمل التكاليف عوامل مثل استثمار الوقت، والجهد العاطفي، والصراع، واحتمالية الرفض، وعند تطبيق هذه النظرية على مفهوم الهوية العلائقية، فإنها تشير إلى أن الأفراد يميلون أكثر إلى دمج علاقة ما في إحساسهم بذاتهم عندما تفوق المكافآت المُتصوِّرة لتلك العلاقة التكاليف (Hakan & Jamel, 2019:4). كما أشارت النظرية إلى أن مستوى المقارنة يؤدي دوراً حاسماً في تقييم مدى استحسان العلاقة، إذ يُمثل مستوى المقارنة توقعات الفرد لنوع المكافآت والتكاليف التي يستحقها في العلاقة، بناءً على التجارب السابقة والأعراف الاجتماعية، فإذا تجاوزت المكافآت المُدركة للعلاقة مستوى المقارنة، فمن المرجح أن يشعر بالرضا ويستثمر أكثر في العلاقة، مما يُعزز الهوية العلائقية، وعلى العكس من ذلك، إذا انخفضت النتائج المُدركة عن مستوى المقارنة، فقد ينشأ شعور بعدم الرضا، مما قد يؤدي إلى انخفاض الهوية العلائقية، كما تُقدم نظرية المبادلة الاجتماعية مفهوم مستوى مقارنة البدائل، والذي يُشير إلى إدراك الفرد للمكافآت والتكاليف المحتملة المتاحة في العلاقات البديلة، إذ قد يُضعف مستوى المقارنة المرتفع الهوية العلائقية في علاقة قائمة، إذ يُدرك الفرد بدائل أكثر جاذبية أو فائدة بالنسبة له (Erkutlu & Chafra, 2018:153).

وفضلاً عن ذلك، يُعد الإنصاف أو العدل عنصراً رئيسياً آخر في نظرية المبادلة الاجتماعية يؤثر على الهوية العلائقية، إذ ترى النظرية أن الإنصاف يتحقق عندما يدرك الأفراد أن نسبة مدخلاتهم (مساهماتهم) إلى نتائجهم (مكافآتهم) تساوي تقريباً نسبة مدخلات شريكهم إلى نتائجهم، ففي العلاقات المتكافئة، يكون الأفراد أكثر عرضة للشعور بالرضا والالتزام، مما يعزز شعوراً أقوى بالهوية العلائقية، وفي المقابل، يمكن أن يؤدي عدم المساواة، إذ يشعر أحد الشريكين بأنه إما مستفيد بشكل مفرط أو غير مستفيد، إلى الضيق وإضعاف الهوية العلائقية (Hakan & Jamel, 2019:5). وقد تبني الباحث هذه النظرية في تفسير نتائج البحث الحالي كونها من النظريات الحديثة نسبياً التي فسرت مفهوم الهوية العلائقية، فضلاً عن كونها تغطي أغلب جوانب هذا المتغير.



- المحور الثاني:- الصمت التنظيمي:

- مفهوم الصمت التنظيمي:

يُعدّ الصمت التنظيمي للموظفين أمرًا شائعًا في المؤسسات الحديثة، وقد أصبح مشكلةً حرجةً لإدارة المؤسسة فيشير الصمت التنظيمي إلى الحجب المتعمد للمعلومات أو الآراء أو الاقتراحات أو المخاوف المتعلقة بقضايا تنظيمية قد تكون مهمة، إذ يُضعف الصمت التنظيمي الالتزام التنظيمي، ويزيد الفساد الإداري ويُعيق الابتكار في مكان العمل ويُسبب التغيب عن العمل، وتقلبات العمل، وغيرها من السلوكيات غير المرغوب فيها، فيُعاني الأفراد الذين يُبعدون أنفسهم عمدًا عن التواصل من التوتر والمشاكل الفسيولوجية، وعليه، يعد الصمت التنظيمي للموظفين سلوكًا غير وظيفي في المؤسسات، ونتيجة لذلك، أصبح فهم العوامل التي تسهم في صمت الموظفين قضية مهمة في إدارة المؤسسة لأن العواقب التنظيمية السلبية الشديدة يمكن أن تحدث عندما يتجاهل المديرون هذه العوامل (Hakan & Jamel, 2019: 2-3).

- أسباب الصمت التنظيمي:

تشتمل أسباب الصمت التنظيمي أشكالاً مختلفة، مما يخلق مناخًا يشعر فيه الموظفون بعدم الرغبة في التعبير عن آرائهم، إذ إن أحد الأسباب الرئيسية هو الخوف من العواقب السلبية، فقد يعتقد الموظفون أن التعبير عن الآراء المعارضة قد يؤدي إلى عقاب، مثل استبعادهم من الترقيات، أو تلقي تقييمات أداء سلبية، أو حتى فقدان الوظيفة، وغالبًا ما يكون هذا الخوف متجذرًا في تجارب أو خبرات سابقة حيث أدى التعبير عن آرائهم إلى نتائج سلبية، سواء على الفرد أو على الزملاء في العمل، وعليه، فإن الشعور بنقص الأمان النفسي يُسهم بشكل مباشر في هذا الخوف (Dyne et al., 2003: 1362). فضلاً عن ذلك، فإن الشعور بنقص التأثير يعد عاملاً مساهماً آخر، إذ قد يعتقد الموظفون أن أصواتهم لن تُسمع أو أن الإدارة ستتجاهل مخاوفهم أو تُتجاهلها، وقد ينبع هذا الشعور من تاريخ من التراخي في التعامل مع القضايا التي أثّرت سابقًا، أو هيكل تنظيمي هرمي يُعيق التواصل التصاعدي، أو شعور عام بعدم تقبل الإدارة لمساهمات الموظفين، فإذا شعر الموظفون أن مساهماتهم من غير المرجح أن تُحدث فرقًا، فإنهم يقل حماسهم للتعبير عنها، إلى جانب ذلك، يمكن أن تؤدي الثقافة التنظيمية دورًا هامًا في تعزيز الصمت. فالثقافة التي تُعطي



الأولوية للتوافق على التفكير النقدي، أو تُعيق المعارضة، أو تُعاقب على الأخطاء، يمكن أن تُخفق التواصل المفتوح. وبالمثل، فإن الثقافة التي تفترق إلى الشفافية أو تفشل في توفير قنوات للموظفين للتعبير عن مخاوفهم يمكن أن تُسهم في خلق مناخ من الصمت. عندما يُدرك الموظفون أن الثقافة التنظيمية لا تُقدّر أو تُكافئ التواصل المفتوح، فإنهم يقل احتمال مشاركتهم فيه (Deniz et al.,2013:692).

- تصنيف الصمت التنظيمي:

صمت الموظف، وهو الحجب المتعمد للمعلومات أو الآراء أو الاقتراحات أو المخاوف بشأن قضايا تنظيمية مهمة محتملة، هو مفهوم متعدد الأبعاد، فلقد اقترح كل من برينسفيلد (٢٠١٣) وميليكين وآخرون (٢٠٠٣) (Milliken et al.,2003) (Brinsfield,2013) أنه يمكن تصنيف الصمت التنظيمي إلى أربع فئات على وفق أسباب الحجب المتعمد للمعلومات: فهناك الصمت المدعّن (وهو سلوك انطوائي ناتج عن الاستقالة)، والصمت الساكن (وهو سلوك دفاعي ناتج عن الخوف من أن تكون عواقب التحدث علناً غير سارة على المستوى الشخصي)، والصمت الاجتماعي (وهو حجب الأفكار أو المعلومات أو الآراء المتعلقة بالعمل بهدف إفادة الآخرين أو المنظمة - بدافع الإيثار أو التعاون)، وأيضاً الصمت الانتهازي (وهو حجب المعلومات بدافع الانتهازية)، فغالباً ما يكون كل من الصمت المدعّن والصمت الساكن مُضرين بالمؤسسات، إذ يُمكنهما التداخل مع التغيير التنظيمي وكبح تحسّن الأداء التنظيمي (Brinsfield,2013:677).

إن هذه التصنيفات الأربعة من الصمت التنظيمي مضرّة بالمؤسسة، فعندما يرى الموظفون أن المدير يتلاعب بالآخرين من أجل تحقيق أهدافه الخاصة أو يُنظر إليه على أنه أكثر إساءة وأكثر تلاعباً وأقل تعاطفاً معهم، فإن الموظفين يرون أن العلاقة المتبادلة بينهم وبينه غير متوازنة أو مُستغلة، حيث يؤدي هذا إلى ضغوط نفسية تؤثر على مواقف العمل لدى الموظفين ويعزز السلوك الانتقامي فضلاً عن تقليل جهد العمل ومن ثم تتولد مشاعر عدم الثقة والظلم وهذا يخلق بيئة تنظيمية حيث يكون الموظفون أكثر عرضة للرد بنتائج تنظيمية ضارة بما في ذلك زيادة الإرهاق العاطفي والصمت، علاوة على ذلك، يرتبط عدم الثقة في المدير سلباً بالكفاءة الذاتية للموظفين، بمعنى آخر، كلما زاد عدم الثقة في المدير، انخفضت الكفاءة الذاتية للأفراد لإحداث فرق في المؤسسة، لذلك، فإن الموظفين ذوي مستويات انعدام الثقة العالية يميلون إلى تدني مستوى ثقتهم بأنفسهم، مما يمنعهم من مشاركة مخاوفهم وإحداث فرق في مؤسساتهم، بينما الأفراد ذوي مستويات



انعدام الثقة المنخفضة يميلون إلى امتلاك مستويات أعلى من الثقة بأنفسهم لإحداث التغيير من خلال اقتراحاتهم، مع التزام الصمت الدفاعي (Hakan & Jamel,2019:5-6).

- نظرية دوامة الصمت **spiral of silence**:

الصمت التنظيمي، هو ظاهرة يجنب فيها الموظفون آراءهم ومخاوفهم ومعلوماتهم حول المشاكل المحتملة أو فرص التحسين، يمكن أن يعيق فعالية المنظمة بشكل كبير، ولقد طورت إليزابيث نويل-نيومان Elisabeth Noelle-Neumann في الأصل نظرية دوامة الصمت لتفسير تشكيل الرأي العام، فتفترض النظرية أن الأفراد يمتلكون حساً شبه إحصائي يسمح لهم بقياس مناخ الرأي العام السائد، إذ يؤثر هذا الإدراك، سواء أكان دقيقاً أم لا، على استعدادهم للتعبير عن آرائهم، فالأفراد الذين يعتقدون أن آرائهم تتوافق مع الأغلبية هم أكثر ميلاً للتعبير عنها، في حين يميل أولئك الذين يعتبرون أنفسهم أقلية إلى الصمت خوفاً من العزلة أو السخرية أو التذاعيات السلبية، وهذا الصمت، بدوره، يعزز تصور وجهة نظر الأغلبية، مما يزيد من إسكات الأصوات المعارضة ويخلق "دوامة" تسيطر فيها آراء معينة بينما تُقمع آراء أخرى، وفي بيئة العمل، تتجلى دوامة الصمت بأشكال متعددة، فمثلاً، إذا دأب المدير على رفض أو انتقاد اقتراحات الموظفين، فقد يتردد هؤلاء الموظفون وربما آخرون يشهدون هذه التفاعلات في مشاركة أفكارهم مستقبلاً، وقد يشعرون بوجود مناخ يُثبط فيه التعبير عن الرأي، بل ويُعاقب عليه، فيتفاجم هذا الشعور إذا لم يعترض أحد على سلوك المدير، مما يعزز فكرة أن الآراء المعارضة غير مرحب بها، ونتيجة لذلك، تبقى الرؤى القيّمة والحلول المحتملة للمشاكل والأفكار المبتكرة غير واضحة، مما يُضعف في النهاية قدرة المؤسسة على التكيف والتطور (Scheufle & Moy,2000:4).

وترى النظرية وجود عوامل كثيرة تُفاجم دوامة الصمت في بيئة العمل، فالهيكل الهرمي، حيث تتركز السلطة في القمة، قد يُخيف الموظفين في المستويات الأدنى ويدفعهم إلى الصمت، كما يُسهم غياب الأمن النفسي، حيث يخشى الموظفون العواقب السلبية للتعبير عن آرائهم، في هذه الظاهرة، أيضاً فإن الثقافة التي تُعلي من شأن التوافق على التفكير النقدي قد تُثني الموظفين عن تحدي الوضع الراهن، مما يؤدي إلى قمع واسع النطاق للآراء المعارضة، وفي حين تُوفر نظرية دوامة الصمت إطاراً قيماً لفهم الصمت التنظيمي، فإنه من المهم إدراك حدودها، إذ تفترض النظرية أن الأفراد يدركون بدقة مناخ الرأي العام، وهو ما قد لا يكون صحيحاً دائماً كما أنها لا تُراعي الاختلافات الشخصية، فقد يكون بعض الأفراد أكثر مرونة في مواجهة الضغوط الاجتماعية وأكثر



استعداداً للتعبير عن آرائهم رغم المعارضة المُفترضة، كما تُركز النظرية بشكل أساسي على الخوف من العزلة الاجتماعية بوصفه دافع رئيس للصمت، في حين أن عوامل أخرى، مثل عدم الإيمان بفعالية التعبير عن الرأي أو الشعور بعدم جدوى التعبير، يُمكن أن تُسهم أيضاً في هذه الظاهرة (Brinsfield,2013:678). وقد تبني الباحث هذه النظرية في تفسير نتائج البحث الحالي كونها من النظريات الحديثة نسبياً التي فسرت مفهوم الصمت التنظيمي، فضلاً عن كونها تغطي اغلب جوانب هذا المتغير.

- دراسات سابقة:

١- الهوية العلائقية:-

- دراسة دافيد و بليك (2007) David and Blake:

(الهوية العلائقية والتعرف على الذات: تعريف أنفسنا من خلال علاقات العمل)

جرت الدراسة في جامعة اريزونا Arizona في الولايات المتحدة وهدفت إلى تعرف العلاقة الارتباطية بين الهوية العلائقية والتعرف على الذات لدى عينة من الموظفين، وبلغت عينة الدراسة (١٣٠) موظفاً من موظفي القطاع الخاص، وتبنت الدراسة مقياسي الهوية العلائقية والتعرف على الذات بعد استخراج الخصائص السيكمترية لهما، وتوصلت إلى وجود هوية علائقية لدى عينة الدراسة من الموظفين ووجود علاقة ارتباطية بين الهوية العلائقية والتعرف على الذات David & Blake,2007:1).

- دراسة تومسون وأودري (2019) Thompson & Audrey:

(الهوية العلائقية والتسامح: تسهيل مرونة العلاقة)

جرت الدراسة في جامعة ويدر Weber في الولايات المتحدة وهدفت إلى تعرف العلاقة الارتباطية بين الهوية العلائقية والتسامح، وبلغت عينة الدراسة (٢٩٨) موظفاً، وتبنت الدراسة مقياسي الهوية العلائقية والتسامح بعد استخراج الخصائص السيكمترية لهما، وتوصلت إلى وجود هوية علائقية لدى عينة الدراسة من الموظفين ووجود علاقة ارتباطية بين الهوية العلائقية والتسامح (Thompson & Audrey,2019:153).

٢- الصمت التنظيمي:-

- دراسة التركي (٢٠١٩):

(الصمت التنظيمي في جامعة الملك سعود وعلاقته بالأداء الوظيفي)



جرت الدراسة في جامعة الملك سعود في السعودية وهدفت إلى تعرف مستوى الصمت التنظيمي، والعلاقة الارتباطية بين الصمت التنظيمي والاداء الوظيفي، وبلغت عينة الدراسة (٤١٥) موظفة من موظفات الجامعة، وتبنت الدراسة مقياسي الصمت التنظيمي والاداء الوظيفي بعد استخراج الخصائص السيكمترية لهما، وتوصلت إلى وجود صمت تنظيمي لدى عينة الدراسة من الموظفين ووجود علاقة ارتباطية بين الصمت التنظيمي والاداء الوظيفي (التركي، ٢٠١٩: ١١٩).
- دراسة جبار (٢٠٢٢):

(الصمت التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي لدى موظفي دوائر الدولة)

جرت الدراسة في جامعة القادسية في العراق وهدفت إلى تعرف العلاقة الارتباطية بين الصمت التنظيمي والاغتراب الوظيفي، وبلغت عينة الدراسة (٤٢٧) موظفا وموظفة من موظفي دوائر الدولة في مركز محافظة القادسية، وبننت الدراسة مقياسي الصمت التنظيمي والاغتراب الوظيفي بعد استخراج الخصائص السيكمترية لهما، وتوصلت إلى وجود صمت تنظيمي لدى عينة الدراسة من الموظفين ووجود علاقة ارتباطية بين الصمت التنظيمي والاغتراب الوظيفي (جبار، ٢٠٢٢: ٩٧ - ٩٨).

موازنة بين الدراسات السابقة والبحث الحالي:

بعد أن جرى عرض الدراسات السابقة لمتغيري البحث، أجرى الباحث موازنة بين بحثه الحالي والدراسات السابقة وعلى النحو الآتي:

١- الأهداف:

تباينت معظم الدراسات من حيث تحديدها للأهداف وفقاً للمشكلة التي عالجتها الدراسة، ففي الدراسات التيتناولتالهوية العلائقية، كان هدف بعض الدراسات تعرف العلاقة الارتباطية بين الهوية العلائقية ومتغيرات أخرى كما في دراسة دافيد وبلينك (2007) David and Blake، ودراسة تومسون وأودري (2019) Thompson & Audrey، اما الدراسات التيتناولتالصمت التنظيمي، فقد هدف بعضها إلى تعرف مستوى الصمت التنظيمي، والعلاقة الارتباطية بين الصمت التنظيمي والاداء الوظيفي كما في دراسة التركي (٢٠١٩)، فضلاً عن تعرف العلاقة الارتباطية بين الصمت التنظيمي والاغتراب الوظيفي كما في دراسة جبار (٢٠٢٢)، أما البحث الحالي فيهدف إلى تعرف الهوية العلائقية والصمت التنظيمي فضلاً عن تعرف العلاقة الارتباطية بين الهوية العلائقية والصمت التنظيمي لدى موظفي الدولة.



٢- العينة:

اختلف اغلب الدراسات السابقة من حيث حجم العينة، فقد كانت تتراوح ما بين (١٣٠) فرداً وهي أصغر عينة كما في دراسة دافيد و بليك (2007) David and Blake إلى (٤٢٧) فرداً وهي أكبر عينة كما في دراسة جبار (2022)، أما البحث الحالي فقد كانت العينة فيه مكونة من (٢٤٠) فرداً.

٣- الأدوات المستعملة:

اجتمعت الدراسات السابقة في استعمال الأداة المناسبة لجمع البيانات، فكلها كان قد استعمل الإستبيانات أو المقاييس، أما البحث الحالي فقد استعمل الباحث أيضاً المقاييس لقياس متغيري البحث، وسيقوم بتبني مقياسين لقياس كل من الهوية العلائقية والصمت التنظيمي، وفيما يخص نواحي الافادة من الدراسات السابقة في ذلك فقد تمثلت بالاطلاع على أنواع الاستبيانات أو المقاييس وتبني المقاييس المناسبة وفقاً لها.

٤- نتائج الدراسات:

وفيما يتعلق بنتائج الدراسات السابقة التي تناولت مفهوم الهوية العلائقية، فكانت النتائج هي وجود هوية علائقية لدى عينة الدراسة من الموظفين ووجود علاقة ارتباطية بين الهوية العلائقية ومتغيرات اخرى، أما الدراسات التي تناولت متغير الصمت التنظيمي فكانت نتائجها هي وجود صمت تنظيمي لدى عينة الدراسة من الموظفين ووجود علاقة ارتباطية بين الصمت التنظيمي والمتغيرات التي تناولتها الدراسات السابقة بالبحث، أما ما يخص نتائج البحث الحالي فسيقوم الباحث بمناقشة نتائج بحثه في الفصل الخاص بنتائج البحث (الفصل الرابع) مع نتائج هذه الدراسات.

- الفصل الثالث: الهوية والنفسية وطرق التدريس للعلوم الأساسية

- منهج البحث وإجراءاته:

- منهج البحث:

بما أن البحث الحالي يهدف إلى تعرف العلاقة الارتباطية بين الهوية العلائقية والصمت التنظيمي لدى موظفي الدولة، فقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي الارتباطي في البحث، وذلك لأنه يتلاءم وطبيعة البحث، إذ إنّه يعطينا وصفاً دقيقاً للظاهرة المدروسة ولا يقتصر على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها، بل يتضمن كذلك قدراً من التفسير لهذه النتائج من أجل الوصول لتعميمات بشأن الظاهرة المدروسة (صابر، وخفاجة، ٢٠٠٢: ٨٧).



- مجتمع البحث وعينته:

تألف مجتمع البحث الحالي من موظفي بعض دوائر الدولة من مديرية تربية بابل ورئاسة جامعة بابل حيث بلغ مجتمع البحث الكلي (٦٤٠) موظفا وموظفة، اذ زار الباحث شعبة الإحصاء في مديرية تربية بابل ورئاسة جامعة بابل وجدول (١) يبين ذلك.

جدول (١)

يبين عدد افراد مجتمع البحث

المجموع	اناث	ذكور	الدائرة الحكومية
٢٥٥	١٤٩	١٠٦	مديرية تربية بابل
٣٨٥	٢٠٦	١٧٩	رئاسة جامعة بابل
٦٤٠	٣٥٥	٢٨٥	المجموع

- عينة البحث الاساسية:

استعمل الباحث معادلة ستيفن- تامبسون في تحديد حجم عينة البحث الأساسية، اذ بلغت العينة وفقا لهذه المعادلة (٢٤٠) موظفا وموظفة من الموظفين الاداريين، وجدول (٢) يبين ذلك.

جدول (٢)

يبين عدد افراد عينة البحث الاساسية

المجموع	اناث	ذكور	الدائرة الحكومية
١١٣	٦٤	٤٩	مديرية تربية بابل
١٢٧	٧٤	٥٣	رئاسة جامعة بابل
٢٤٠	١٣٨	١٠٢	المجموع

- اداتا البحث:

لتحقيق أهداف البحث، فقد تطلب ذلك تبني اداتان لتعرف الهوية العلائقية والصمت التنظيمي لدى موظفي الدولة، وبعد اطلاع الباحث على الدراسات ذات الصلة بمقياس الهوية العلائقية، تبني الباحث مقياس هاكان وجميل (Hakan & Jamel (2019)، اذ تألف المقياس من (١٠) فقرات، واربعة بدائل للإجابة امام كل فقرة هي (يحدث يوميا، يحدث غالبا، يحدث أحيانا، لا يحدث) بمتوسط فرضي بلغ (٢٥) درجة. ولغرض التحقق من الخصائص السيكمترية له، فقد تم



التحقق من الصدق عبر عرض فقرات المقياس على عدد من المحكمين^١ والذين اظهروا موافقتهم على جميع الفقرات.

اما مقياس الصمت التنظيمي، فقد تبني الباحث مقياس عبد الرحمن، واخرون-Abd (2022) Erhaman et al. الذي تالف من (١٥) فقرة، وثلاثة بدائل للإجابة امام كل فقرة هي (يحدث دائماً، يحدث احياناً، لا يحدث) بمتوسط فرضي بلغ (٣٠) درجة. ولغرض التحقق من الخصائص السيكمترية له، فقد تم التحقق من الصدق عبر عرض فقرات المقياس على نفس مجموعة المحكمين لمقياس الهوية العلائقية والذين اظهروا موافقتهم على جميع الفقرات.

ثبات المقياسين:

١- طريقة التجزئة النصفية:

بهدف استخراج ثبات مقياس الهوية العلائقية استخدم الباحث طريقة التجزئة النصفية التي تقوم على قسمة فقرات المقياس إلى نصفين متساويين (فقرات زوجية وفقرات فردية)، ومن ثم استعمال معامل ارتباط بيرسون لتعرف الثبات بين نصفي المقياس، اذ تم استخراج معامل ارتباط بيرسون الذي بلغ (٠.٧٣) وباستعمال معادلة سبيرمان- براون لغرض استخراج ثبات المقياس ككل بلغ معامل الثبات (٠.٨٤) وهو يعد معامل ثبات جيد.

٢- طريقة الاختبار - إعادة تطبيق الاختبار:

أما ثبات مقياس الصمت التنظيمي، فقد تم استخراج بطريقتين إعادة تطبيق الاختبار، اذ تم تطبيق الاختبار على عينة مقدارها (١٥) فرداً من افراد مجتمع البحث الأساسي، ثم اعيد تطبيقه على ذات العينة بعد مرور (١٤) يوماً وعبر استعمال معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين الأول والثاني للمقياس تبين ان معامل الارتباط كان قد بلغ (٠.٨١) وهو يعد معامل ثبات جيد.

- الوسائل الاحصائية:

معامل ارتباط بيرسون:

لاستخراج الثبات بطريقة التجزئة النصفية وطريقة إعادة تطبيق الاختبار، فضلاً عن تعرف العلاقة الارتباطية بين الهوية العلائقية والصمت التنظيمي لدى افراد عينة البحث الحالي.
معادلة سبيرمان- براون:

^١ أ. د. علي محمود كاظم، الصحة النفسية، كلية التربية للعلوم الانسانية- جامعة بابل/ أ. د. حسين ربيع حمادي، علم النفس التربوي، كلية التربية للعلوم الانسانية- جامعة بابل/ أ. م. د. مدين نوري طلاك، علم النفس التربوي، كلية التربية الاساسية- جامعة بابل/ أ. م. د. حيدر طارق كاظم، علم النفس التربوي، كلية التربية الاساسية- جامعة بابل.



لتصحيح معامل ارتباط بيرسون لكل الاختبار بغرض استخراج معامل الثبات لمقياس الهوية العلائقية.

الاختبار التائي لعينة واحدة:

لتعرف الهوية العلائقية والصمت التنظيمي لدى افراد عينة البحث الحالي.

- الفصل الرابع:

- عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها:

- الهدف الأول:- تعرف الهوية العلائقية لدى موظفي الدولة.

بغرض تحقيق الهدف الأول، استعمل الباحث الاختبار التائي لعينة واحدة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣١.٧٢) وبانحراف معياري (٢.٦١)، وبلغت القيمة التائية المحسوبة (٤٠) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١.٩٦) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٢٣٩) وجدول (٣) يبين ذلك.

جدول (٣)

يبين القيمة التائية المحسوبة والجدولية لمقياس الهوية العلائقية

مستوى الدلالة ٠.٠٥	القيمة التائية		الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	العينة	المتغير
	الجدولية	المحسوبة					
دال	١.٩٦	٤٠	٢.٦١	٢٥	٣١.٧٢	٢٤٠	الهوية العلائقية

يظهر من الجدول (٣) ان القيمة التائية المحسوبة والبالغة (٤٠) هي اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١.٩٦) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٢٣٩) وهذا يشير إلى وجود فرق دال احصائيا، ومن ثم يمكن القول بوجود هوية علائقية لدى موظفي الدولة من عينة البحث الحالي، وقد يفسر ذلك وفقا لنظرية المبادلة الاجتماعية التي ترى ان العلاقات الإنسانية تُبنى ويحافظ عليها بناءً على تحليل التكلفة والفائدة، إذ يُحَفِّز الأفراد على تعظيم المكافآت وتقليل التكاليف في تفاعلاتهم، فيمكن أن تتخذ المكافآت أشكالاً متعددة، بما في ذلك الدعم العاطفي، والرفقة، والتحقق، والوصول إلى الموارد، وتشمل التكاليف عوامل مثل استثمار الوقت، والجهد العاطفي، والصراع، واحتمالية الرفض، حيث ان مستوى المقارنة يؤدي دوراً حاسماً في تقييم مدى استحسان العلاقة، إذ يُمثل مستوى المقارنة توقعات الفرد لنوع المكافآت والتكاليف التي يستحقها في العلاقة،



بناءً على التجارب السابقة والأعراف الاجتماعية، فإذا تجاوزت المكافآت المُدرَكة للعلاقة مستوى المقارنة، فمن المرجح أن يشعر بالرضا ويستثمر أكثر في العلاقة، مما يُعزز الهوية العلائقية. فضلاً عن ذلك، يرى الباحث ان هنالك حاجة إلى الانتماء والارتباط، فالإنسان بطبيعته كائن اجتماعي يسعى إلى تكوين علاقات ذات معنى، فالعلاقة مع المدير يمكن أن تكون أحد أهم العلاقات في بيئة العمل، لذلك يميل الموظف إلى تطوير ارتباط نفسي وعاطفي معه لتلبية حاجته إلى القبول والانتماء، فضلاً عن أنه حينما يشعر الموظف أن المدير يقدره، يثق به، ويدعمه، يبدأ الموظف بدمج صورة المدير في إدراكه لهويته المهنية. وتتطابق نتيجة هذا الهدف مع نتيجة دراسة كل من دافيد و بليك (David and Blake (2007)، ودراسة تومسون وأودري (Thompson & Audrey (2019) اللتان اشارتا إلى وجود هوية علائقية لدى افراد عينة البحث من الموظفين.

- الهدف الثاني:- تعرف الصمت التنظيمي لدى موظفي الدولة.

بغرض تحقيق الهدف الثاني، استعمل الباحث الاختبار التائي لعينة واحدة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣٤.١٨) وبانحراف معياري (٢.٥٧)، وبلغت القيمة التائية المحسوبة (٢٥.٣٣) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١.٩٦) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٢٣٩) وجدول (٤) يبين ذلك.

جدول (٤)

يبين القيمة التائية المحسوبة والجدولية لمقياس الصمت التنظيمي

المتغير	العينة	الوسط الحسابي	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	القيمة التائية		مستوى الدلالة ٠.٠٥
					المحسوبة	الجدولية	
الصمت التنظيمي	٢٤٠	٣٤.١٨	٣٠	٢.٥٧	٢٥.٣٣	١.٩٦	دال

يظهر من الجدول (٤) ان القيمة التائية المحسوبة والبالغة (٢٥.٣٣) هي اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١.٩٦) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٢٣٩) وهذا يشير إلى وجود فرق دال احصائياً، ومن ثم يمكن القول بوجود صمت تنظيمي لدى موظفي الدولة من عينة البحث الحالي، وقد يفسر ذلك وفقاً لنظرية دوامة الصمت التي ترى ان الصمت التنظيمي يتشكل حينما يعتقد الافراد أن آرائهم لا تتوافق مع الأغلبية وانهم يعدون أنفسهم أقلية فيميلون إلى الصمت خوفاً من العزلة أو السخرية أو التداعيات السلبية، وهذا الصمت، بدوره، يعزز تصور وجهة نظر



الأغلبية، مما يزيد من إسكات الأصوات المعارضة ويخلق "دوامة" تسيطر فيها آراء معينة بينما تُقمع آراء أخرى، وفي بيئة العمل، تتجلى دوامة الصمت بأشكال متعددة، فمثلاً، إذا دأب المدير على رفض أو انتقاد اقتراحات الموظفين، فقد يتردد هؤلاء الموظفون وربما آخرون يشهدون هذه التفاعلات في مشاركة أفكارهم مستقبلاً، وقد يشعرون بوجود مناخ يُثبط فيه التعبير عن الرأي، بل ويُعاقب عليه، فيتفقم هذا الشعور إذا لم يعترض أحد على سلوك المدير، مما يعزز فكرة أن الآراء المعارضة غير مرحب بها، ونتيجة لذلك، تبقى الرؤى القيّمة والحلول المحتملة للمشاكل والأفكار المبتكرة غير واضحة، مما يُضعف في النهاية قدرة المؤسسة على التكيف والتطور (Scheufle & Moy, 2000:4) كما يرى الباحث ان من أسباب حدوث الصمت التنظيمي هو الخوف من تلقي عقوبة، فكثير من الموظفين يتجنبون التعبير عن آرائهم أو انتقاد سياسات المؤسسة أو الأداء خوفاً من التعرض للعقوبات، أو النقل، أو فقدان الامتيازات، فضلاً عن أنّ بعض الموظفين يشعرون أنّ آرائهم لن تُؤخذ على محمل الجد، أو أنّ الإدارة لا تستجيب حتى لو تم التعبير عن المشكلات، وهذا يؤدي إلى نوع من اللامبالاة حيث يُفضل الصمت لعدم وجود جدوى من الحديث. وتتطابق نتيجة هذا الهدف مع نتيجة دراسة كل من التركي (٢٠١٩)، ودراسة جبار (٢٠٢٢) اللتان اشارتا إلى وجود صمت تنظيمي لدى افراد عينة البحث من الموظفين.

- الهدف الثالث: - تعرف العلاقة الارتباطية بين الهوية العلائقية والصمت التنظيمي لدى موظفي الدولة.

بغرض تعرف العلاقة الارتباطية بين الهوية العلائقية والصمت التنظيمي لدى افراد عينة البحث، استعمل الباحث معامل ارتباط بيرسون حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٤٣)، ولغرض تعرف دلالة معنوية معامل الارتباط المحسوب استعمل الباحث الاختبار التائي الخاص بمعامل ارتباط بيرسون وكما مبين في جدول (٥).

جدول (٥)

يبين القيمة التائية لمعامل الارتباط بين الهوية العلائقية والصمت التنظيمي

المتغير	العينة	معامل الارتباط	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	مستوى الدلالة ٠.٠٥
الهوية العلائقية والصمت التنظيمي	٢٤٠	٠.٤٣	٧.٣٤	١.٩٦	دال



يظهر من جدول (٥) ان القيمة التائية المحسوبة وبالبالغة (٧.٣٤) هي اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١.٩٦) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وهذا يشير إلى وجود فرق دال احصائياً، ومن ثم يمكن القول بوجود علاقة ارتباطية بين الهوية العلائقية والصمت التنظيمي، ويمكن تفسير هذه النتيجة بالقول انه حينما تكون للموظف هوية علائقية قوية أو ارتباط نفسي مع مديره، فإنه يخشى أن يؤدي التعبير الصريح أو النقد إلى إفساد هذه العلاقة، لذا، فإنه يميل إلى الصمت حفاظاً على الانسجام والعلاقة الإيجابية، فضلاً عن الموظف الذي يرتبط بهوية علائقية فإنه يرى في المدير شخصاً ذا سلطة وقيمة، لذا، فإن أي تعبير قد يُفسر على أنه تحدٍ أو عدم ولاء، ما يجعل الموظف يتجنب الحديث حتى لا يُسيء لصورته في نظر المدير، كما ان إن الهوية العلائقية تُبنى غالباً في بيئة فيها ثقة ودعم متبادل، لذا قد يشعر الموظف بأن التعبير الصريح عن المشكلات سيكون بمثابة خيانة للثقة أو تدمير لها، لذلك جاءت النتيجة بوجود علاقة ارتباطية بين الهوية العلائقية والصمت التنظيمي لدى الموظفين من عينة البحث الحالي.

- الاستنتاجات:

بناء على النتائج التي توصل لها البحث الحالي، فإنه يمكن استنتاج ما يأتي:

١- أظهرت نتائج البحث الحالي أن الموظفين يمتلكون درجة واضحة من الهوية العلائقية، الأمر الذي يشير إلى أن العلاقات المهنية داخل بيئة العمل تتسم بدرجة من الترابط، وهذا يعكس قدرة الموظفين على بناء روابط إيجابية مع الزملاء والرؤساء.

٢- أظهرت النتائج وجود صمت تنظيمي لدى الموظفين، مما يعكس أن شريحة منهم قد تتردد في الإفصاح عن آرائها أو مقترحاتها أو اعتراضاتها، وقد يشير هذا إلى وجود مخاوف متعلقة بردود فعل الإدارة، أو شعور بعدم الجدوى، أو ضعف قنوات التواصل الفعال.

٣- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين الهوية العلائقية والصمت التنظيمي، ما يشير إلى أن طبيعة العلاقات الاجتماعية بين الموظفين قد تؤثر في مستوى الصمت التنظيمي، فكلما كانت الهوية العلائقية أعلى، ظهر اتجاه إما لتعزيز التعبير أو لزيادة الصمت، وذلك بحسب طبيعة تلك العلاقات ومناخ العمل السائد.

- التوصيات:

بناء على النتائج التي توصل لها البحث الحالي، فإن الباحث يوصي بما يأتي:



١- على وزارتي التربية والتعليم العالي تعزيز القيادة الإنسانية التفاعلية لدى موظفيها وذلك عبر تشجيع المدراء في العمل على تبني أساليب قيادية تركز على العلاقات الإنسانية، مثل القيادة التحويلية والداعمة، لبناء هوية علائقية إيجابية تساهم في رفاه الموظف وتحفيزه.

٢- على وزارتي التربية والتعليم العالي توعية الموظفين بأهمية الفصل بين الصمت الشخصي والصمت التنظيمي، عبر عمل ورش تدريبية للموظفين تركز على الأخلاقيات المهنية والتواصل الفعال بينهم.

٣- على وزارتي التربية والتعليم العالي تشجيع ودعم بيئة العمل القائمة على احترام الرأي الآخر والنقد البناء الذي يخدم مصلحة العمل.

٤- على مديرية تربية بابل ورئاسة جامعة بابل توفير وسائل تواصل فعالة وآمنة (مثل صناديق الشكاوى والاقتراحات، الاجتماعات المفتوحة) لتشجيع الموظفين على الإدلاء بأرائهم دون خوف أو تردد.

٥- على مديرية تربية بابل ورئاسة جامعة بابل ان تعزز الشعور بالأمن الوظيفي والنفسي بين الموظفين عبر تقليل مصادر القلق والخوف التي تجبر الموظف على الصمت، وذلك عبر تطوير تقييم عادل وشفاف للموظف، والتقليل من العقوبات التعسفية أو التهديدات الضمنية.

- المقترحات:

١- إجراء دراسة مماثلة على عينات من وزارات ودوائر حكومية أخرى.

٢- إجراء دراسات تحليلية لتعرف أثر الهوية العلائقية على مؤشرات الأداء.

٣- إجراء دراسة لبحث العلاقة بين الهوية العلائقية ومتغيرات أخرى مثل: الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الصمت التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية.

٤- إجراء دراسة تحليلية لتعرف أسباب الصمت التنظيمي لدى الموظفين.

٥- مقارنة الصمت التنظيمي عبر الوزارات أو المحافظات وذلك من خلال إجراء دراسات مقارنة بين مؤسسات الدولة المختلفة لتحديد الأنماط والسياقات التي ينتشر فيها الصمت التنظيمي أكثر من غيرها.

٦- إجراء دراسة مماثلة تتناول دور جنس الموظف (ذكر أو أنثى) في الهوية العلائقية والصمت التنظيمي.

- المصادر العربية والاجنبية:



- ١- التركي، رزان تركي. (٢٠١٩). الصمت التنظيمي في جامعة الملك سعود وعلاقته بالأداء الوظيفي. مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، المجلد (٢٩)، العدد (٢)، السعودية.
- ٢- جبار، ابتهاج خضير. (٢٠٢٢). الصمت التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي لدى موظفي دوائر الدولة. مجلة القادسية في الآداب والعلوم التربوية، المجلد الثالث والعشرون، العدد (٣)، الجزء (٢). العراق.
- ٣- صابر، فاطمة، وخفاجة، ميرفت. (٢٠٠٢). أسس ومبادئ البحث العلمي. مكتبة ومطبعة الاشعاع. الإسكندرية. مصر.

4- Abd-Erhaman, E., Helal, W., & Elnady, F. M. (2022). Authentic Leadership and Organizational Identification: Its Relation to Organizational Silence and Cynicism among staff nurses. Assiut Scientific Nursing Journal (Print), 10, 33, 108–122.

5- Alheet, F. (2019). The impact of organizational silence causal factors on self-efficacy of health center employees in the Jordanian Capital City (Amman). Academy of Strategic Management Journal. 18, 3, 13.

6- Al-Romeedy, S. & Ozbek, O. (2022). The Effect of Authentic Leadership on Counterproductive Work Behaviors in Egyptian and Turkish Travel Agents: Workplace Incivility as a Mediator. African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, 11, 2, 409-425.

7- Brinsfield, C.T. (2013). Employee silence motives: investigation of dimensionality and development of measures. Journal of Organizational Behavior, Vol. 34, No. 5, 671-697.

8- Dahling, J.J., Whitaker, B.G. & Levy, P.E. (2009), The development and validation of a new Machiavellianism scale. Journal of Management, Vol. 35 No. 2, 219-257.

9- David M. Sluss and Blake E. Ashforth. (2007). Relational Identity and Identification: Defining Ourselves Through Work Relationships. Academy of Management Review Vol. 32, No. 1.

10- Deniz, N., Noyan, A. & Ertosan, G. (2013). The relationship between employee silence and organizational commitment in a private healthcare company. Social and Behavioral Sciences, 99, 691-700.

11- Dyne, L.V., Ang, S. & Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. Journal of Management Studies, Vol. 40 No. 6, 1359-1392.

12- Erkutlu, H. & Chafra, J. (2016). Impact of behavioral integrity on workplace ostracism: the moderating roles of narcissistic personality and psychological distance. Journal of Applied Research in Higher Education, Vol. 8 No. 2, 222-237.



13- Erkutlu, H. & Chafra, J. (2018). Despotic leadership and organizational deviance: the mediating role of organizational identification and the moderating role of value congruence. *Journal of Strategy and Management*, Vol. 11 No. 2, 150-165.

14- Hakan E., & Jamel C., (2019). Leader Machiavellianism and follower silence: The mediating role of relational identification and the moderating role of psychological distance. *European Journal of Management and Business Economics*.

15- Scheufle, DA & Moy, P. (2000). Twenty-Five Years of the Spiral of Silence: A Conceptual Review and Empirical Outlook. *International Journal of Public Opinion Research*. 12, 1, 3–28.

16- Sluss, D.M. & Ashforth, B.E. (2007). Relational identity and identification: defining ourselves through work relationships. *Academy of Management Review*, Vol. 32 No. 1, 9-32.

17- Thompson, B.S., & Audrey Korsgaard, M. (2019). Relational Identification and Forgiveness: Facilitating Relationship Resilience. *J Bus Psychol* 34, 153–167.

JOBS



مجلة العلوم الأساسية
Journal of Basic Science



Print -ISSN 2306-5249

Online-ISSN 2791-3279

العدد الخامس والثلاثون

٢٠٢٦ م / ١٤٤٧ هـ



مجلة العلوم الأساسية
للعلوم التربوية والنفسية وطرائق التدريس للعلوم الأساسية