



الصوت التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين السلامة النفسية وأداء العاملين "دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات في مصر"

إعداد

د. أمينة سامي عبد الحليم صبح

مدرس بجامعة مايو بالقاهرة

كلية السياسة والاقتصاد وإدارة الأعمال

مجلة راية الدولية للعلوم التجارية

دورية علمية محكمة

المجلد (٤) - العدد (١٥) - أكتوبر ٢٠٢٥

<https://www.rijs.org/>

الناشر

معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة

المنشأ بقرار وزير التعليم العالي رقم ٤٨٩٠ بتاريخ ٢٢ أكتوبر ٢٠١٨ بجمهورية مصر العربية



**Organizational Silence as a Mediating Variable in the
Relationship Between Psychological Safety and Employee
Performance: A Field Study of IT Companies in Egypt**
submitted by

Dr. Omnia Sami Abdel Halim Sobeh

Lecturer at May University in Cairo

Faculty of Politics, Economics, and Business Administration

Raya International Journal of Business Sciences

volume (4), issue (15), october 2025

<https://www.rijcs.org/>

Raya Higher Institute of Management and Foreign Trade in New Damietta



يمثل أداء أخصائيين تكنولوجيا المعلومات حجر الزاوية في نجاح شركات تكنولوجيا المعلومات الحديثة، نظراً لدورهم المحوري في دعم الابتكار وتنفيذ حلول التقنية التي تعزز التنافسية.

يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين السلامة النفسية وأداء العاملين، مع التركيز على الدور الوسيط للصمت التنظيمي، وذلك من خلال تحليل بيانات عينة مكونة من ٣١٨ متخصصاً في تكنولوجيا المعلومات في شركات تكنولوجيا المعلومات في مصر. اعتمدت الدراسة على مقاييس مستندة إلى أدبيات سابقة، وقد أثبتت صلاحيتها من حيث الصدق والثبات والاتساق الداخلي. وتم تطبيق منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام تقنية المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لاختبار العلاقات السببية المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات.

أظهرت النتائج أن السلامة النفسية تؤثر إيجابياً بشكل مباشر على أداء العاملين، وكان لبعد "سلامة التحدي" التأثير الأقوى والأكثر دلالة. كما تبين أن السلامة النفسية تؤدي إلى انخفاض الصمت التنظيمي، وخصوصاً من خلال بعد "سلامة التحدي". من جهة أخرى، أثبت الصمت التنظيمي تأثيره السلبي الواضح على أداء العاملين، كما تبين وجود دور وساطة جزئية لهذا المتغير في العلاقة بين السلامة النفسية وأداء العاملين، باستثناء بعد "سلامة الإدماج"، الذي اتضح أن الصمت التنظيمي يتوسط علاقته بالأداء بشكل كامل.

واختتم البحث بوضع خطة عمل تنفيذية تستند إلى النتائج المستخلصة، موجهاً توصياته لكل من مديري إدارات تكنولوجيا المعلومات، أخصائيين تكنولوجيا المعلومات، ومسؤولي الموارد البشرية، بهدف تعزيز بيئة العمل النفسية وتحسين الأداء في هذا القطاع الحيوي.

الكلمات المفتاحية:

السلامة النفسية، الصمت التنظيمي، أداء العاملين، أخصائيو تكنولوجيا المعلومات.

Abstract

In today's fast-evolving technological landscape, the performance of IT professionals plays a pivotal role in sustaining organizational competitiveness. This study examines the impact of psychological safety on employee performance, focusing on the

mediating role of organizational silence. Data were collected from 318 IT specialists in Egyptian IT companies and analysed using Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM).

Results indicate that psychological safety significantly enhances performance, with "challenger safety" showing the strongest positive effect. Psychological safety also reduces organizational silence, which, in turn, negatively impacts performance. Notably, organizational silence partially mediates the relationship between psychological safety and performance, except in the case of "inclusion safety," where full mediation occurs.

The study offers actionable insights for IT leaders and HR professionals seeking to create psychologically safe environments and enhance employee performance.

Keywords

Psychological safety, Organizational silence, Employee performance.

المقدمة:

يعتمد نجاح منظمات تكنولوجيا المعلومات في تطوير المنتجات الرقمية وتحقيق ميزة تنافسية على أداء أخصائيين تكنولوجيا المعلومات، وتُعد السلامة النفسية من أبرز العوامل المؤثرة في أدائهم، حيث تشير إلى شعور الفرد بالأمان في التعبير عن آرائه أو استفساراته أو أخطائه دون خوف من العقوبة أو الإحراج. (Nakashima, 2022; Almahri & Wahab, 2023) وتُمكن السلامة النفسية أخصائيين تكنولوجيا المعلومات من التعاون والانفتاح وتبادل المعرفة، مما يدعم الابتكار وتحقيق الأهداف التنظيمية (Edmondson & Bransby, 2023).

رغم أهمية التعبير والمشاركة في بيئات العمل التقنية، فإن بعض الأخصائيين يفضلون الصمت، وهي ظاهرة تُعرف بـ "الصمت التنظيمي"، وتنتشر بشكل خاص في المنظمات الفنية مثل شركات تكنولوجيا المعلومات (Malik et al., 2020; Hsiao, 2024). ويُعرف الصمت التنظيمي بأنه امتناع الموظفين عن التعبير عن المعلومات أو الآراء خشية العواقب السلبية، وله تأثيرات سلبية على الأداء الفردي والتنظيمي، من بينها ضعف الإبداع والتعاون، وزيادة نية ترك العمل، وتقييد فرص التحسين والتطوير داخل المنظمة. (Ahmadian et al., 2023; Dehkharghani et al., 2022).

تشير الأدبيات إلى أن السلامة النفسية تُعزز أداء العاملين وتُشجعهم على المشاركة في اتخاذ القرار، مما يساهم في الحد من الصمت التنظيمي (Kim et al., 2020). ومن هذا المنطلق، يسعى هذا البحث إلى تحليل الدور الوسيط للصمت التنظيمي في العلاقة بين السلامة النفسية وأداء أخصائيين تكنولوجيا المعلومات في شركات تكنولوجيا المعلومات في مصر.

١- الدراسة الاستطلاعية ومشكلة البحث:

١-١ الدراسة الاستطلاعية

تسعى شركات تكنولوجيا المعلومات إلى التميز في بيئة تنافسية شديدة، ويُعد أداء أخصائيين تكنولوجيا المعلومات عاملاً حاسماً لتحقيق هذا الهدف، نظرًا لدورهم في تقديم حلول تقنية متقدمة وتطوير البرمجيات ودعم البنية الرقمية للعملاء. ومع ذلك، تشير بعض الدراسات إلى وجود فجوة بين الأداء المتوقع لهؤلاء الأخصائيين وما يتحقق فعليًا، حيث يرتبط ضعف الأداء غالبًا بغياب السلامة النفسية في بيئة العمل (Lechner & Mortlock, 2021). Pacheco et al., 2015. تُظهر الأدبيات أن غياب السلامة النفسية قد يؤدي إلى شعور الموظفين بعدم الأمان عند التعبير عن آرائهم أو مقترحاتهم، مما يساهم في انتشار الصمت التنظيمي، وهو سلوك يتجنب فيه الأفراد مشاركة المعلومات أو الملاحظات خوفًا من العواقب (Ahmadian et al., 2023, Kassandrinou et al., 2023). وقد ينتج عن هذا الصمت ضعف المشاركة في صنع القرار، وانخفاض الأداء الفردي والتنظيمي.

لدعم صياغة المشكلة، أُجريت دراسة استطلاعية على عينة ميسرة من ٣٠ أخصائي تكنولوجيا معلومات في أربع شركات تكنولوجيا معلومات في مصر، تم الاعتماد على الاستبانة التي تتضمن تسعة أسئلة مغلقة تتناول أداء أخصائيين تكنولوجيا المعلومات، والسلامة النفسية والصمت التنظيمي. واستخدمت المقابلات الشخصية لاستيفاء الاستبانات للحصول على مزيد من التوضيح والتفسير من مفردات العينة الاستطلاعية. قد بدأت الباحثة المقابلة بتوضيح مفهوم السلامة النفسية، والصمت التنظيمي، وأداء العاملين. وقد أظهرت الدراسة الاستطلاعية النتائج الموضحة في جدول (١).

الصمت التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين السلامة النفسية وأداء العاملين

يوضح جدول (١) نتائج الدراسة الاستطلاعية التي تشير لمشكلة البحث على النحو التالي:

١-١-١ ضعف أداء أخصائيين تكنولوجيا المعلومات

- ٥٦,٧٪ منهم يرون أن أداءهم لا يقابل توقعات عملائهم. وأن ٤٠٪ منهم غير راضين عن أدائهم، ٣٣,٣٪ منهم يرون أن أداءهم لا يقابل توقعاتهم الشخصية، ٣٠٪ منهم يرون أن أداءهم لا يقابل توقعات رؤسائهم.

جدول (١) نتائج الدراسة الاستطلاعية لأخصائيين تكنولوجيا المعلومات

لا		نعم		العبارات
%	عدد	%	عدد	
أداء أخصائيين تكنولوجيا المعلومات				
٣٣,٤	١٠	٦٦,٦	٢٠	١- هل يرقى أدائك الوظيفي إلى توقعاتك؟
٣٠	٩	٧٠	٢١	٢- هل يرقى أدائك الوظيفي لتوقعات رئيسك في العمل؟
٥٦,٧	١٧	٤٣,٣	١٣	٣- هل يرقى أدائك الوظيفي لتوقعات عملائك اللذين تقدم لهم خدمات تكنولوجيا المعلومات؟
٤٠	١٢	٦٠	١٨	٤- عموماً، هل تشعر بالرضا عن أدائك الوظيفي؟
أ- السلامة النفسية				
٣٦,٧	١١	٦٣,٣	١٩	٥- هل تسود في بيئة عملك السلامة النفسية، حيث تتوفر حرية التعبير عن نفسك وآرائك دون خوف من العواقب السلبية مثل الإحراج أو التقليل من قيمة الصورة الذاتية أو المكانة؟
٢٦,٧	٨	٧٣,٣	٢٢	٦- هل تعتقد أن توفر السلامة النفسية تؤدي إلى تحسين أدائك؟
ج- الصمت التنظيمي				
٦٦,٧	٢٠	٣٣,٣	١٠	٧- هل تعتقد أن شركتك تعاني من شيوع الصمت التنظيمي الذي يمتنع فيه أخصائيين تكنولوجيا المعلومات من مشاركة أفكارهم وآرائهم ومعلوماتهم في مكان العمل؟
١٣,٣	٤	٨٦,٧	٢٦	٨- هل تعتقد أن وجود الصمت التنظيمي يؤثر على تقليل أدائك؟
٣٠	٩	٧٠	٢١	٩- هل تعتقد أن توفر السلامة النفسية في بيئة عملك تقلل من الصمت التنظيمي.

المصدر: نتائج استبانة الدراسة الاستطلاعية ل ٣٠ أخصائي تكنولوجيا معلومات.

٢-١-١ انخفاض السلامة النفسية

- ٣٣,٣٪ أشاروا إلى غياب السلامة النفسية في بيئة عملهم..، حيث لا يمكنهم التعبير عن أنفسهم دون خوف من العواقب السلبية مثل الإحراج أو التقليل من قيمة صورتهم الذاتية، وأن ٧٣,٣٪ يعتقد أن توفرها في بيئة العمل يؤدي إلى تحسين أداءهم.

٣-١-١ المعاناة من الصمت التنظيمي

- ٣٣,٣٪ من العينة الدراسة الاستطلاعية تعاني شركاتهم من شيوع الصمت التنظيمي، الذي يتمتع فيه أخصائيين تكنولوجيا المعلومات من مشاركة أفكارهم وآرائهم ومعلوماتهم في مكان العمل.
- ٨٦,٧٪ يرون أن الصمت التنظيمي يضعف الأداء، و ٧٠٪ يعتقدون أن السلامة النفسية تحد من هذا الصمت.

٢-١ مشكلة البحث

يتضح من نتائج الدراسة الاستطلاعية أن أخصائيين تكنولوجيا المعلومات يعانون من انخفاض أدائهم بسبب ضعف السلامة النفسية في بيئة العمل مما يؤدي إلى زيادة سلوكيات الصمت التنظيمي. ولذلك يتمثل السؤال الرئيس لهذا البحث، في:

هل يؤثر الصمت التنظيمي كوسيط في العلاقة بين السلامة النفسية وأداء أخصائيين تكنولوجيا المعلومات؟

والذي يتفرع منه الأسئلة التالية:

- ١-٢-١ هل تؤثر السلامة النفسية على أداء أخصائيين تكنولوجيا المعلومات؟
- ٢-٢-١ ما هي أكثر أبعاد السلامة النفسية تأثراً على أداء أخصائيين تكنولوجيا المعلومات؟
- ٣-٢-١ هل تؤثر السلامة النفسية على الصمت التنظيمي؟
- ٤-٢-١ ما هو أكثر أبعاد السلامة النفسية تأثراً على الصمت التنظيمي؟
- ٥-٢-١ هل يؤثر الصمت التنظيمي على أداء أخصائيين تكنولوجيا المعلومات؟
- ٦-٢-١ ما هو دور الصمت التنظيمي في العلاقة بين السلامة النفسية وأداء أخصائيين تكنولوجيا المعلومات؟

٢- أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

١-٢ تحليل تأثير السلامة النفسية وأبعادها على أداء أخصائيين تكنولوجيا المعلومات.

٢-٢ قياس تأثير السلامة النفسية وأبعادها على الصمت التنظيمي.

٣-٢ اختبار تأثير الصمت التنظيمي على أداء اختصاصيين تكنولوجيا المعلومات.

٤-٢ فحص تأثير توسيط الصمت التنظيمي في العلاقة بين السلامة النفسية وأداء

أخصائيين تكنولوجيا المعلومات.

٣- أهمية البحث:

١-٣ الأهمية العلمية:

١-١-٣ يستجيب البحث الحالي لتوصية مجموعة من الباحثين ; Moon & Kang, (2024)

Edmondson & Bransby, (2023) ; Hao et al. (2022) ; Ireneo & De Chavez (2019) التي دعت

إلى ضرورة توفير المزيد من الأدلة التجريبية لفهم تأثير السلامة النفسية على أداء العاملين، وذلك

في ضوء ما أظهرته الدراسات السابقة من نتائج متباينة وحاجة إلى نماذج تفسيرية أكثر دقة.

٢-١-٣ يساهم البحث في تعميق فهم علاقة السلامة النفسية بالصمت التنظيمي، وهما مفهومان

حديثان نسبياً في ميدان السلوك التنظيمي، لم يحظيا بعد بالقدر الكافي من الدراسة والفحص،

سواء من حيث التحديد المفاهيمي أو التحقق التجريبي. (Lechner & Mortlock, 2022)

٣-١-٣ يسعى البحث إلى معالجة الفجوة المعرفية المتمثلة في ندرة الدراسات التجريبية، سواء على

الصعيد العربي أو الأجنبي، التي تناولت الصمت التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين السلامة

النفسية والأداء، وهو ما يمنح الدراسة قيمة مضافة في إثراء الأدبيات ذات الصلة وتوسيع نطاقها

التفسيري.

٢-٣ الأهمية التطبيقية:

١-٢-٣ تبرز الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في سياق النمو المتسارع لقطاع تكنولوجيا المعلومات

والاتصالات في مصر الذي يُعد أحد الركائز الأساسية لتحقيق التحول الرقمي وتعزيز مسار التنمية

المستدامة. فقد سجّل أعلى معدل نمو بين القطاعات الاقتصادية بنسبة ١٤,٤٪ خلال العام المالي

٢٠٢٣/٢٠٢٤، وارتفعت مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي من ٥٪ إلى ٥,٨٪، مع استهداف الوصول

إلى ٨٪ بحلول عام ٢٠٣٠ (هيئة تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات، ٢٠٢٤). وتنبع أهمية البحث

من الحاجة إلى فهم العوامل النفسية والتنظيمية المؤثرة في أداء أخصائيين تكنولوجيا المعلومات، لا سيما متغيري السلامة النفسية والصمت التنظيمي، نظراً لأثرهما المباشر في تحسين بيئة العمل وزيادة فاعلية الموارد البشرية.

٢-٢-٣ يسهم البحث في توجيه أنظار المديرين والممارسين ومسئولي الموارد البشرية في قطاع تكنولوجيا المعلومات إلى أهمية تهيئة بيئة عمل آمنة نفسياً تشجع على التعبير والمبادرة، وتحد من مظاهر الصمت التنظيمي التي قد تعوق التواصل الفعال واتخاذ القرار. كما يساعد في تطوير ممارسات إدارية وسياسات موارد بشرية تدعم السلامة النفسية للعاملين وتعزز مشاركتهم وانخراطهم الوظيفي، بما ينعكس إيجاباً على مستويات الأداء الفردي والجماعي.

٣-٢-٣ يُعد هذا البحث أداة عملية لمتخذي القرار في شركات تكنولوجيا المعلومات، حيث يضع البحث الحالي خطة عمل، تقدم إطاراً لفهم طبيعة العلاقة بين المتغيرات المدروسة، وتقدم آليات للتدخل التنظيمي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال تعزيز السلامة النفسية والحد من الصمت التنظيمي.

٤- حدود البحث:

- **حدود تطبيقية:** تقتصر هذه الدراسة على شركات تكنولوجيا المعلومات المسجلة بدليل هيئة تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات (ITIDA, 2024).
- **حدود بشرية:** يقتصر البحث على اختصاصيين تكنولوجيا المعلومات في شركات تكنولوجيا المعلومات في مصر مع استبعاد الموظفين الإداريين.
- **حدود موضوعية:** اعتماداً على مراجعة الدراسات السابقة ومشكلة البحث وهدفه يتناول البحث دراسة ثلاث متغيرات، هي: المتغير المستقل المتمثل في السلامة النفسية المكون من أربعة أبعاد، هم سلامة الاندماج، سلامة التعلم، سلامة المساهمة، سلامة التحدي، والمتغير الوسيط وهو الصمت التنظيمي والمكون من أربعة أبعاد تتضمن صمت الإذعان، صمت الدفاع، الصمت الاجتماعي الإيجابي والصمت الانتهازي، والمتغير التابع وهو أداء الموظف والذي يتكون من بعدين، هما: أداء المهمة وأداء الدور الإضافي.

٥- الإطار النظري والدراسات السابقة وتنمية فروض البحث

يقدم هذا الجزء المفاهيم ونتائج الدراسات السابقة التي اطلعت عليها الباحثة والمرتبطة بمتغيرات البحث المتضمنة السلامة النفسية، الصمت التنظيمي، أداء العاملين، وهو ينقسم إلى قسمين: الأول الإطار النظري، والثاني مراجعة الدراسات السابقة وتنمية فروض البحث.

١-٥ الإطار النظري:

يتناول الإطار النظري مناقشة متغيرات البحث المتمثلة في السلامة النفسية في مكان العمل، والصمت التنظيمي، وأداء العاملين.

١-١-٥ السلامة النفسية في مكان العمل

• مفهوم السلامة النفسية

قُدِّم مفهوم السلامة النفسية Psychological safety في التسعينيات، وهو مصطلح أشاعته إيمي ادمونسون Amy Edmonson، أستاذة كلية هارفارد للأعمال، في دراسة أجريت بين الفرق الطبية في المستشفيات (Ireneo & De Chavez, 2019) وهي الاعتقاد المشترك بأن الأفراد قادرون على التعبير عن أنفسهم، وتحمل المخاطرة، وارتكاب الأخطاء دون خوف من العقاب أو الإحراج. والسخرية من صورة الذات أو المكانة أو حتى المهنة (Hsiao, 2024).

تتغلب السلامة النفسية على التأثيرات السلبية لمشاعر الرفض على قيمة الفرد الذاتية وصوته كلما تم ممارسة التعبير عن الذات أو مشاركة الأفكار مع الآخرين في مكان العمل. تزيد السلامة النفسية من الروح المعنوية والثقة بالنفس لدى أعضاء الفريق، دون الحاجة إلى أن يكونوا قريبين شخصيًا من بعضهم البعض (Edmondson & Lei, 2014).

إن مشاركة المعرفة والأفكار أمراً أساسياً لكي يتمكن أعضاء المنظمة من التعاون والتفكير وتحقيق الأهداف التنظيمية. ومع ذلك، يُنظر أحياناً إلى مشاركة الأفكار مع الآخرين على أنها مخاطرة يتحملها الفرد بسبب خطر الحكم عليها أو رفضها أو السخرية منها (Hsiao, 2024). على سبيل المثال، عندما يريد أعضاء الفريق اقتراح أفكار جديدة في مناقشة جماعية، فقد يخشون أن يعتقد أعضاء الفريق الآخرون أن أفكارهم ليست عملية بما يكفي ويرفضون الفكرة ويروا أنهم غير أكفاء، لذلك تحد هذه المخاطر الشخصية من قدرة الأعضاء على التحدث والانفتاح، وتمنع أعضاء الفرق من حل المشكلات بكفاءة وتحسين أدائهم الوظيفي وتدعيم السلوك الابتكاري (Dusenberry & Robinson, 2020).

لذلك، إن السلامة النفسية هي بيئة عمل آمنة قائمة على تواصل وعلاقات إنسانية خالية من المخاطر الشخصية مثل الرفض أو الحكم على الآخرين لمجرد التعبير عن أفكارهم.

• أهمية السلامة النفسية:

تشير الأبحاث إلى أن السلامة النفسية تُعد متغيرًا يمكن تحليله على المستويين الفردي والجماعي، وترتبط بمجموعة من النتائج الإيجابية على صعيد الأفراد والفرق والمنظمات (Edmondson & Bransby, 2023; Edmondson & Lei, 2014) فعلى المستوى الفردي، تعزز السلامة النفسية القدرة على التعبير الصادق عن الذات والمشاركة الحرة في طرح الأفكار والانتقادات دون الخوف من العواقب، مما يدعم رفاهية الموظفين، ويُشجع على الإبداع، ويقلل من المخاطر النفسية (Cottrell, 2023; Moon & Kang, 2024; Zhao et al., 2020). وهي تتشكل بناءً على تصورات الأفراد لاستجابات الآخرين عند الانخراط في سلوكيات تنطوي على مخاطرة، كطلب المساعدة أو الاعتراف بالأخطاء (Frazier et al., 2017).

أما على مستوى الفريق، فهي تعزز الانفتاح والتعاون وتبادل الآراء والنقد البناء، مما يدعم التعلم الجماعي ويحسن الأداء (Cottrell, 2023; Zhao et al., 2020). وعلى المستوى التنظيمي، ترتبط السلامة النفسية بانخفاض معدلات الدوران، وزيادة رضا الموظفين، وتعزيز المرونة التنظيمية، كما تُعد عاملاً محفزاً لسلوكيات التعلم المؤسسي من خلال توفير بيئة آمنة لتجريب الأفكار دون الخوف من الفشل أو العقوبة (Chen et al., 2017; Newman et al., 2017).

• أبعاد السلامة النفسية:

تُعد السلامة النفسية موضوعاً محل نقاش علمي مستمر، خاصة فيما يتعلق بطبيعتها البنائية، حيث يدور الجدل حول ما إذا كان ينبغي قياسها كبنية أحادية البعد أم متعددة الأبعاد (Chen et al., 2017). يرى بعض الباحثين أن السلامة النفسية تُقاس بصورة أفضل كبنية أحادية البعد، تركز على الإدراك العام لمستوى الأمان في بيئات العمل سواء على صعيد الأفراد أو الفرق أو المنظمات (Nakashima, 2022). ويُعد العمل الرائد لإدموندسون من أبرز النماذج في هذا الاتجاه، حيث قدمت مقياساً في عام ١٩٩٩ يتكون من سبعة بنود يقيس السلامة النفسية كمتغير أحادي البعد. وقد تبين هذا النموذج عدد كبير من الباحثين لاحقاً، نظراً لما يتيح من سهولة في القياس وتحليل البيانات (Newman et al., 2017)، كما أنه يوقّر إمكانية المقارنة بين نتائج الدراسات في سياقات متنوعة (Frazier et al., 2017). ومع ذلك، يشير منتقدو هذا النهج إلى أن اختزال السلامة النفسية

في بعد واحد يُعد تبسيطاً مفرطاً لبنيتها المعقدة، ويتجاهل الفروق الدقيقة التي قد تكشفها أبعادها المتعددة (Bulbul et al., 2022; Clark, 2020; Ming et al., 2015) وفي المقابل، يدعم باحثون آخرون وجهة النظر التي ترى في السلامة النفسية بنية متعددة الأبعاد، تعكس تجارب متنوعة ومتراكبة للأفراد داخل بيئات العمل. وفي هذا السياق، طوّر كلارك (Clark, 2020) نموذجاً متكاملًا للسلامة النفسية، استناداً إلى مراجعات أدبية شاملة، وأبحاث ميدانية، وخبرة عملية، حيث اقترح أن السلامة النفسية تتكون من أربعة أبعاد مترابطة ومتسلسلة هي: سلامة الإدماج، وسلامة التعلم، وسلامة المساهمة، وسلامة التحدي. وأوضح أن الأفراد يختبرون هذه الأبعاد تدريجياً، بما يعكس طبيعة تطورية للسلامة النفسية.

وبالإضافة إلى نموذج كلارك، حددت دراسات أخرى أبعاداً إضافية مثل الثقة الشخصية، والاستعداد لتحمل المخاطر، وإدراك دعم القائد (Frazier et al., 2017; Newman et al., 2017)، ما يدعم الفرضية القائلة بأن السلامة النفسية بنية متعددة الجوانب.

إن تناول السلامة النفسية كمتغير متعدد الأبعاد يتيح فهماً أكثر عمقاً وشمولاً للجوانب المختلفة لهذه الظاهرة، كما يُسهّم في تطوير أدوات قياس أكثر دقة وفعالية، ويمكن الباحثين والممارسين من تصميم تدخلات تستجيب لحاجات بيئات عمل محددة (Clark, 2020).

ويتّضح من هذا النقاش أن المفاضلة بين النهج الأحادي والمتعدد الأبعاد تشير إلى حاجة ماسة لمزيد من البحث التجريبي الذي يستكشف طبيعة السلامة النفسية في سياقات متنوعة. وبينما يوقّر النهج الأحادي البساطة والاتساق، فإن المنظور متعدد الأبعاد يُقدّم فهماً أعمق وأكثر واقعية.

وبناءً عليه، يتبنّى هذا البحث منظور السلامة النفسية كبنية متعددة الأبعاد. وفيما يلي عرض لأبعاد السلامة النفسية الأربعة وفقاً لنموذج (Clark, 2020):

- **البعد الأول سلامة الإدماج (Inclusion Safety):** يشير هذا البعد إلى شعور الأفراد بالقبول والاحترام والانتماء كأعضاء فاعلين ضمن المجموعة. ويُلبي حاجة الإنسان الأساسية للانتماء الاجتماعي، حيث يُعترف بالجميع ويُقدّر تنوعهم، دون الخوف من التمييز أو الإقصاء.
- **البعد الثاني سلامة التعلم (Learning Safety):** يُشبع هذا البعد حاجة الأفراد إلى النمو والتعلم من خلال تشجيعهم على طرح الأسئلة، وطلب التغذية الراجعة، وارتكاب الأخطاء دون خشية من الحكم السلبي. ويُعزز هذا البعد بيئة تسمح بالتجريب والانفتاح على الأفكار الجديدة باعتبار الخطأ جزءاً من عملية التعلم (Frazier et al., 2017).

- البعد الثالث سلامة المساهمة (Contribution Safety): يُعبر هذا البعد عن شعور الأفراد بالأمان في تطبيق مهاراتهم وتقديم أفكارهم ومساهماتهم دون خوف من التجاهل أو الرفض. ويعزز بيئة تثمن الاستقلالية وتُقدّر المساهمات الفردية (Newman et al., 2017).
 - البعد الرابع سلامة التحدي (Challenging Safety): يُلبّي هذا البعد حاجة الأفراد لتحسين بيئة العمل وتطويرها، حيث يُشجع على التعبير عن الآراء المخالفة، وتحدي الوضع القائم، واقتراح بدائل ببناءة، مما يعزز ثقافة الابتكار والتطور المستمر (Clark, 2020).
- وتُظهر هذه الأبعاد ترابطاً وتسلسلاً منطقيًا؛ إذ إن غياب أحدها قد يعوق تفعيل الأبعاد الأخرى. فبدون الإدماج يصعب تحقيق التعلم، وبدون التعلم تقلص فرص المساهمة، وبدون المساهمة يصبح التحدي غير فعال. لذا، يُقدّم هذا النموذج رؤية شمولية لفهم وقياس السلامة النفسية في بيئات العمل.

٢-١-5 الصمت التنظيمي

• مفهوم الصمت التنظيمي

يرتبط مفهوم الصمت التنظيمي بنظرية التبادل الاجتماعي، التي ترى أن الأفراد يتخذون قراراتهم بناءً على مقارنة الفوائد المتوقعة بالتكاليف المحتملة. وفي هذا السياق، قد يفضل العاملون الصمت على الإفصاح عن آرائهم لتجنب المخاطر (Afshan et al., 2022). وقد قدم Morrison & Milliken (2000) أول معالجة أكاديمية للمفهوم، معرفين الصمت التنظيمي بأنه إحجام الموظفين عن مشاركة المعلومات بشأن القضايا التنظيمية، نتيجة إدراك جماعي بأن الحديث عنها غير آمن. ويرى باحثون آخرون أن الصمت التنظيمي يعكس سلوكاً سلبياً ناتجاً عن الخوف من ردود فعل الإدارة أو الرغبة في الحفاظ على الوضع التنظيمي (Ahmadian et al., 2023; Fapohunda, 2016; Nafei, 2016).

• أسباب الصمت التنظيمي

يساعد فهم أسباب الصمت التنظيمي في التمييز بين غياب سلوك التعبير عن الرأي كسلوك طبيعي، وبين الصمت بوصفه موقفاً مقصوداً ناتجاً عن ظروف معينة داخل بيئة العمل (Rai & Koodamara, 2024). ويمكن تصنيف هذه الأسباب إلى ثلاث فئات رئيسية:

الأولي الأسباب الإدارية: تنبع من ممارسات القيادة غير الفعّالة، وتشمل التصورات السلبية للمديرين تجاه الموظفين، والتغذية الراجعة السلبية المستمرة من المشرفين، إضافة إلى فقدان

الثقة بين العاملين والرؤساء (عبد القادر، ٢٠٢٤) الثانية الأسباب الشخصية: ترتبط بعوامل نفسية واجتماعية، مثل الخوف من العزلة الاجتماعية أو التعرض للانتقاد، والتجارب السلبية السابقة التي تدفع الموظف إلى تجنب مناقشة المشكلات مع الزملاء أو المسؤولين، فضلاً عن الرغبة في تجنب إلحاق الضرر بالعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة (Rai & Koodamara, 2023). الثالثة الأسباب التنظيمية: ترتبط هذه الأسباب بطبيعة الهيكل التنظيمي والممارسات الإدارية السائدة داخل المنظمة. وتشمل خوف المديرين من النقد، وتجاهلهم لآراء العاملين وملاحظاتهم، وضعف مهارات القيادة، وخاصة فيما يتعلق بالاستماع الفعال والتواصل المفتوح. كما يسهم استخدام السلطة بصورة تقيد حرية التعبير في خلق بيئة عمل لا تشجع على المشاركة. بالإضافة إلى ذلك، فإن الخشية من المساءلة عند الإبلاغ عن الأخطاء التنظيمية تدفع الموظفين إلى التزام الصمت بدلاً من التصريح بالمشكلات، وهو ما أكدته دراسة Hozouri et al. (2018) التي بينت أن خطر التعرض للعقوبة عند الإفصاح عن الأخطاء يعزز الميل إلى الصمت في مثل هذه المواقف.

• أبعاد الصمت التنظيمي

شهد مفهوم الصمت التنظيمي تطوراً لافتاً في الأدبيات الإدارية، لا سيما فيما يتعلق بتحديد أبعاده وأنواعه. فقد قدّم Pinder & Harlos (2001) الإطار النظري الأولي للصمت التنظيمي، مميّزاً بين بُعدين أساسيين: صمت الإذعان الذي يُعبر عن استسلام الموظف للواقع التنظيمي نتيجة الشعور بالعجز أو انعدام الجدوى، والصمت الدفاعي، والذي يصدر بدافع وقائي لحماية الذات من التبعات السلبية المحتملة للإفصاح، مثل العقوبات أو الإقصاء. لاحقاً، وسّع Van Dyne et al. (2003) التصور النظري بإضافة بعد ثالث هو: الصمت الاجتماعي الإيجابي، الذي ينبع من دوافع تنظيمية إيجابية، كالإيثار أو حماية الآخرين أو الحفاظ على سمعة المنظمة.

وفي تطور إضافي، اقترح Knoll & Dick (2013) بُعداً رابعاً: الصمت الانتهازي، والذي يعكس سلوكاً متعمداً لإخفاء المعلومات أو تحريفها لتحقيق مكاسب شخصية، حتى وإن جاء ذلك على حساب الصالح العام.

وقد طرحت بعض الدراسات الحديثة أبعاداً إضافية مثل: الصمت المنحرف، الصمت الخجول، الصمت الانعزالي، والصمت غير المؤثر (Brinsfield, 2013; Ahmadian et al., 2023)، إلا أن هذه الأنماط تُعد في الغالب تفرعات أو أشكالاً فرعية للأبعاد الأربعة الأساسية. على سبيل المثال، يُصنّف الصمت الانتهازي أحياناً ضمن أنماط الصمت المنحرف نظراً لطبيعته الضارة، بينما

يتقاطع الصمت غير المؤثر مع الصمت الانعزالي من حيث افتقار الأفراد للإحساس بالفاعلية أو الانتماء. أما الصمت الخجول، فيُنظر إليه كأحد أشكال الصمت الدفاعي كونه يصدر عن الرغبة في تجنب الإحراج الاجتماعي أو النقد (Efthymiopoulos et al., 2024). وعند مراجعة الأدبيات الحديثة، يبرز قدر من التوافق بين الباحثين حول أربعة أبعاد رئيسية للصمت التنظيمي، وهي:

البعد الأول: صمت الإذعان (Acquiescent Silence)
يتمثل في امتناع الموظف عن التعبير نتيجة فقدان الأمل بالتغيير، وليس بدافع الخوف أو المصلحة الشخصية، ويُعد سلوكًا سلبيًا ينبع من الشعور باليأس واللامبالاة (Knoll et al., 2021; Wang, 2024).

البعد الثاني: الصمت الدفاعي (Defensive Silence)
يُمارس لحماية الذات من المخاطر المحتملة المرتبطة بالإفصاح عن الرأي، ويستند إلى إدراك الفرد لوجود تهديدات حقيقية قد تنجم عن الإفصاح، مثل التهميش أو العقوبة (Malik et al., 2020; Pacheco et al., 2015).

البعد الثالث: الصمت الاجتماعي الإيجابي (Prosocial Silence)
يُمثل سلوكًا طوعيًا نابغًا من الرغبة في المحافظة على الانسجام التنظيمي أو حماية الآخرين، ويُعد امتدادًا لسلوكيات المواطنة التنظيمية (Knoll et al., 2021; Malik et al., 2020).

البعد الرابع: الصمت الانتهازية (Opportunistic Silence)
يُشير إلى امتناع الموظف عن مشاركة المعلومات أو تحريفها عمدًا بهدف تحقيق مصالح شخصية، وقد يُفضي إلى عرقلة اتخاذ القرار والإضرار بالمنظمة (Kassandrinou et al., 2023). وبناءً على ما سبق، يتبنى هذا البحث التصنيف الرباعي للصمت التنظيمي كما ورد في الأدبيات المعاصرة، نظرًا لتكراره في الدراسات التجريبية واعتماده كأساس تحليلي في أطر بحثية متنوعة عبر سياقات تنظيمية متعددة.

٣-١-٥ أداء العاملين:

• مفهوم أداء العاملين

يُنظر إلى أداء العاملين كمتغير مؤثر في المنظمات للحفاظ على وجودها في بيئة تنافسية معقدة على نحو متزايد، ويتم تحقيق الأداء الوظيفي نتيجة لنشاط مخطط ينتج عنه مخرجات كما ونوعا (Dere,

(2023). وأكدوا ذلك (Nurtjahjono et al. (2020)، حيث عرفوه بأنه نتيجة نوعية وكمية للعمل الذي حققه الموظف باتباع المسؤوليات الموكلة إليه. وأن مؤشرات الأداء الوظيفي هي الجودة والكمية، وحسن التوقيت، والحضور، والتعاون. وهو يمثل الدرجة التي يحقق بها الفرد الأهداف والمعايير المعطاة له بما يتماشى مع أهداف المنظمة. وأداء العاملين هو نتيجة التزام الموظفين بتحقيق أهداف المنظمة بتنفيذ مهامهم بالطرق المناسبة، وكذلك هو ممارسات سلوكية يطبقها الموظفون في بيئة العمل من خلال التفاعل والتواصل بينهم ومع مديريهم (Astuti & Amalia, 2021)، وكذلك هو يمثل محصلة تفاعل مجموعة من العناصر الأساسية المؤثرة في أداء الموظف، وهي قدرة الفرد على أداء العمل، والجهد المقدم، والدافع والدعم التنظيمي (Sabra, 2020).

• أبعاد أداء العاملين:

يتكون أداء العاملين من مكونين، الأول، يتضمن المعرفة والمهارة والقدرة التي يجب على الفرد القيام بها لأداء وظيفة معينة. الثاني، مستوى الدافع لدى الموظف لأداء عمله (Kaya & Demirer, 2021)، وقد بين (Dere, 2023) أن أداء العاملين متغير متعدد الأبعاد يتكون من بعدين:

- البعد الأول: أداء المهمة

هو السلوكيات التي تساهم بشكل مباشر في العمليات الأساسية الفنية في المنظمة وتؤدي إلى مجموعة من نتائج الأنشطة المتعلقة بوظائف المنظمة الرئيسة بشكل مباشر أو غير مباشر خلال فترة زمنية قياسية (Bang & Reio, 2017, Zakaria et al., 2017)، وأكد ذلك (Kaya & Demirer, 2021) بأن أداء المهام يهتم بالسلوكيات المطلوبة لإكمال مهام الوظيفة اتباعاً لوصف الوظيفة.

- البعد الثاني، أداء الدور الإضافي (Extra-role performance)

يمثل السلوكيات المساهمة في ثقافة وبيئة المنظمة والمؤثرة على الآخرين، وهو أيضاً القيمة الإجمالية المتوقعة لسلوك الفرد خلال فترة زمنية قياسية للحفاظ على السياق النفسي والاجتماعي، والتنظيمي للعمل، ودعمه (Zakaria et al., 2017). وهو جهود فردية لا ترتبط ارتباطاً مباشراً بالوظائف التنظيمية الأساسية أو وصف الوظيفة، وإنما يوفر الدعم لأداء المهام التنظيمية في بيئات العمل والتي تمثل عوامل تحفيز لدفع العاملين إلى أداء مهامهم، وهو ضروري لحماية وتحديث البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية في المنظمة (Kaya & Demirer, 2021).

وبين (Astuti & Amalia, 2021) أن كلا من بعدي الأداء مهمان لتحقيق الأهداف التنظيمية وأنه عند قياس أداء العاملين يجب دمج البعدين ومن الصعب التفريق بينهما؛ بسبب أن الجوانب السلوكية للأداء الوظيفي ترتبط بشاغل الوظيفة. وأن الدعم التنظيمي لبعدين أداء العاملين هاما لضمان الفعالية التنظيمية.

وبناء عليه يدرس البحث الحالي أداء العاملين باعتباره محصلة تفاعل بعدين هما أداء المهمة وأداء الدور الإضافي.

٢-٥ الدراسات السابقة وتنمية فروض البحث:

تنقسم مراجعة الدراسات السابقة إلى أربع مجموعات، وهي العلاقة بين السلامة النفسية وأداء العاملين، العلاقة بين السلامة النفسية والصمت التنظيمي، العلاقة بين الصمت التنظيمي وأداء العاملين، وتوسيط الصمت التنظيمي في العلاقة بين السلامة النفسية وأداء العاملين. وبناء على نتائج كل مجموعة من الدراسات السابقة يتم توقع فروض البحث.

١-٢-٥ العلاقة بين السلامة النفسية وأداء العاملين

تناولت دراسة (Saleem et al. (2024) الدور التنبؤي لكل من القيادة الداعمة والسلامة النفسية في تحسين أداء المهمة، وذلك على عينة من ٣٩٤ موظفًا في قطاع السياحة المغامرة في ماليزيا. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين السلامة النفسية وأداء المهمة. وأكدت دراسة (Moshkelgosha (2024) النتيجة ذاتها، حيث كشفت عن علاقة إيجابية بين السلامة النفسية والإنتاجية في بيئة العمل، من خلال دراسة العلاقة بين القلق والسلامة النفسية والإنتاجية لدى ١٨٤ مشاركًا من إيران والبرتغال.

وفي مراجعة أدبيات أجراها (Almahri & Wahab (2023)، أشار الباحثان إلى وجود ارتباط إيجابي بين السلامة النفسية وإنتاجية الموظفين، موضحين أن الأمان النفسي يُمكن الموظفين من التعبير عن أفكارهم ومخاوفهم وأخطائهم دون خشية من العقاب أو الإذلال، مما يعزز قدرتهم على المجازفة، والتعاون، والانفتاح، ويؤدي بالتالي إلى زيادة الإبداع والقدرة على حل المشكلات، وهو ما ينعكس إيجابًا على الإنتاجية.

كما بيّنت دراسة - (Zadow et al. (2023) من خلال ملاحظات واستبيانات شملت ٢٩ مهندس برمجيات و٨٦ حالة ملاحظة في شركة هندسية أسترالية - أن بيئة العمل الآمنة نفسيًا تؤثر إيجابيًا في الأداء والمشاركة في العمل. وأكدت دراسة (Zhua et al. (2021)، بالتطبيق على عينة من

١٢٦ موظفًا في القطاع المصرفي بإقليم البنجاب في باكستان، أن السلامة النفسية تؤثر إيجابيًا على أداء المهام، وسلوكيات المساعدة، والأداء العام للموظف. وفي السياق نفسه، وجدت دراسة (Wang et al. (2021 على عينة مكونة من ٢٣٥ عضو هيئة تدريس بمؤسسات التعليم العالي في باكستان - علاقة إيجابية بين السلامة النفسية وأداء أعضاء هيئة التدريس. وقد دعمت هذه النتيجة مراجعتا (Newman et al. (2017 و Frazier et al. (2017)، اللتان أظهرتا أن السلامة النفسية تؤثر بشكل إيجابي، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، على أداء الموظفين، وبخاصة أداء المهام. بالإضافة إلى ذلك، كشفت دراسة (Zhao et al. (2023 على عينة من ٧٨٨ موظفًا في ٣٢ شركة من قطاعات متعددة في الصين - عن أن السلامة النفسية للموظفين تتوسط العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المرنة والأداء الابتكاري، مما يشير إلى أثرها الإيجابي في تعزيز الابتكار. وعلى الرغم من هذا الاتفاق الواسع بين الدراسات، فقد أظهرت دراسة (Lee (2022 التي استهدفت ٣٢٠ موظفًا في ثلاث منظمات كبرى في كوريا الجنوبية - عدم وجود دلالة إحصائية للتأثير المباشر للسلامة النفسية على الأداء، مما يُعد استثناءً ضمن النتائج العامة.

وبناءً على مراجعة هذه الأدبيات، يمكن استخلاص ما يلي:

أجمعت معظم الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين السلامة النفسية وأداء العاملين، سواء في أداء المهام أو السلوكيات التنظيمية الإضافية، مما يؤكد دورها في تعزيز الأداء الوظيفي. وتشير الأدلة إلى أن ارتفاع السلامة النفسية يسهم في تعزيز الانخراط الوظيفي، وحرية التعبير، وتبادل المعرفة، والمشاركة في صنع القرار، مما يقلل من الخوف من الفشل ويعزز التكيف الإيجابي مع متطلبات العمل. ورغم ما أشارت إليه دراسة (Lee (2022 من نتائج استثنائية، إلا أن ذلك لا يقلل من الأهمية العملية للسلامة النفسية، بل يبرز الحاجة إلى استكشاف العوامل السياقية التي قد تحد من تأثيرها في بعض البيئات التنظيمية.

وبالتالي يمكن توقع فرض البحث الأول:

ف١ يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً للسلامة النفسية على أداء العاملين.

ويمكن تفصيل الفرض الأول إلى الفروض الفرعية الآتية:

ف١-١ يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً لسلامة الادماج على أداء العاملين.

ف١-٢ يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً لسلامة التعلم على أداء العاملين.

ف١-٣ يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً لسلامة المساهمة على أداء العاملين.

ف١-٤ يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً لسلامة التحدي على أداء العاملين.

٢-٢-٥ العلاقة بين السلامة النفسية والصمت التنظيمي

توصل Moon & Kang (2024) ، من خلال استبانة إلكترونية شملت ٥٧٠ موظفًا في الولايات المتحدة، إلى أن السلامة النفسية تؤثر بشكل إيجابي على تقليل صمت الإذعان والصمت الدفاعي، كما تبين أن السلامة النفسية تلعب دورًا وسيطًا في العلاقة بين الاتصال الحواري من قبل القادة وصمت الموظفين. وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج دراسة Khalijian (2024) أن السلامة النفسية تؤثر بشكل مباشر في خفض مستويات الصمت التنظيمي لدى المعلمين والإداريين في المدارس الحكومية بطهران، إلا أن هذا التأثير ينخفض عند توسيط متغير السعادة.

أما دراسة Lee et al. (2023) التي تناولت العلاقات بين الإدراك، السلامة النفسية، وسلوكيات الصمت والصوت والاحتراق الوظيفي لدى عينة من الممرضات في المستشفيات العامة بكوريا الجنوبية، فقد كشفت عن وجود علاقة سلبية بين كل من الإدراك والسلامة النفسية من جهة، وسلوكيات الصمت من جهة أخرى.

وفي مراجعة نظرية قَدِّمها Ireneo & De Chavez (2019) و، تم التأكيد على وجود علاقة بين السلامة النفسية وبعض أنماط الصمت التنظيمي، لا سيما الصمت الدفاعي والصمت الخجول. كما توصلت مراجعة Pacheco et al. (2015) للدراسات السابقة إلى وجود ارتباط عكسي قوي بين مستويات السلامة النفسية المدركة من قبل الموظفين وبين سلوكيات الصمت التنظيمي.

وتوسعت الدراسات في فحص العلاقات الوسيطة بين المتغيرين؛ فقد بيّن Jamil et al. (2023) في دراستهم على ٢٣٠ موظفًا في مؤسسات الرعاية الصحية الخاصة في لاهور - باكستان، أن الصمت التنظيمي يؤثر سلبًا على السلامة النفسية، وأن هذه الأخيرة تتوسط العلاقة بين صمت الموظف وتجربة النبذ في العمل. وأكدوا Kassandrinou et al. (2023) نتائج مماثلة في دراستهم للمعلمين في المدارس الابتدائية باليونان، حيث ثبت أن الصمت التنظيمي يؤدي إلى انخفاض السلامة النفسية، والتي بدورها تتوسط العلاقة بين الصمت والاحتراق الوظيفي. ووجدوا Krause et al. (2023) أيضًا أن السلامة النفسية ترتبط عكسيًا بالصمت التنظيمي، وتعمل كوسيط بين القيادة الرحيمة والصمت التنظيمي.

كذلك، خلص (Meliani 2022) إلى أن الصمت التنظيمي يؤثر سلباً على كفاءة الموظفين، وأن السلامة النفسية تؤثر عكسياً في الصمت التنظيمي، وتتوسط العلاقة بين الضغوط التنظيمية والصمت داخل بيئة العمل.

وبناءً على مراجعة هذه الدراسات، يمكن استخلاص الآتي:

تؤكد النتائج الدور المحوري للسلامة النفسية في الحد من الصمت التنظيمي، إذ يعزز شعور الموظفين بالأمان النفسي من انفتاحهم على التعبير عن المشكلات وتبادل المعلومات، مما يدعم فاعلية التواصل التنظيمي. وفي المقابل، يرتبط غياب هذا الشعور بارتفاع مستويات الصمت، وما يترتب عليه من تراجع في الأداء. وعلى الرغم من اختلاف موقع كل من السلامة النفسية والصمت التنظيمي ضمن النماذج النظرية (كمتغيرات مستقلة أو تابعة أو وسيطة)، إلا أن معظم الدراسات أجمعت على وجود علاقة سلبية بينهما. كما أبرزت بعض الأبحاث أهمية التمييز بين أنواع الصمت التنظيمي، كصمت الإذعان أو الصمت الدفاعي، عند دراسة علاقته بالسلامة النفسية.

وعليه يمكن توقع فرض البحث الثاني على النحو الآتي:

ف٢ يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً للسلامة النفسية على الصمت التنظيمي.

ويمكن تفصيل الفرض الثاني إلى الفروض الفرعية الآتية:

ف١-٢ يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً لسلامة الإدماج على الصمت التنظيمي.

ف٢-٢ يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً لسلامة التعلم على الصمت التنظيمي.

ف٣-٢ يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً لسلامة المساهمة على الصمت التنظيمي.

ف٤-٢ يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً لسلامة التحدي على الصمت التنظيمي.

٣-٢-٥ العلاقة بين الصمت التنظيمي وأداء العاملين:

تشير الأدبيات إلى وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي ومخرجات الأداء في بيئات عمل متعددة. فقد أثبتت دراسة حسين وعبود (٢٠١٦)، التي أجريت على موظفي رئاسة جامعة بابل في العراق، وجود علاقة ارتباط عكسي بين الصمت التنظيمي ومستوى أداء العاملين. كما خلصت دراسة الحجار وعاشور (٢٠١٩)، التي تناولت تأثير الصمت التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بوزارة التنمية الاجتماعية في قطاع غزة، إلى أن الصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي الإيجابي يؤثران إيجابياً على الأداء المؤسسي، في حين أن لصمت الخضوع أثراً سلبياً.

وفي دراسة أخرى، أشار (Malik et al. (2020 إلى أن أنماط الصمت المستسلم، والصمت الهادئ، والصمت الانتهازي تؤثر سلبًا على الرفاهية الذاتية والرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع المصرفي بباكستان، بينما لم يظهر الصمت الاجتماعي علاقة دالة بالرفاهية الذاتية.

وفي السياق ذاته، توصلت دراسة الشنيقي والتركلي (٢٠٢١) إلى وجود علاقة سلبية بين صمتي الإذعان والدفاعي من جهة، والأداء الوظيفي من جهة أخرى، في حين ظهر أن الصمت الاجتماعي الإيجابي يرتبط إيجابيًا بالأداء الوظيفي لدى عينة من الموظفين الإداريات بجامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية.

أما دراسة (Yao et al. (2022، فقد كشفت عن ارتباط سلبي قوي بين الصمت التنظيمي وكلا نوعي الأداء: أداء المهمة وأداء الدور الإضافي. وفي السياق ذاته، توصل (Abdou et al. (2022 إلى وجود علاقة سلبية دالة بين الصمت التنظيمي والكفاءة الذاتية الوظيفية لدى الممرضات العاملات في مستشفى الحامول العام بمحافظة كفر الشيخ في مصر.

وفي دراسة حديثة، كشف (Dere (2023 عن تأثير سلبي كبير للصمت الدفاعي على الأداء الوظيفي لدى موظفي المراكز الرياضية الخاصة في مدينة إسطنبول. كما أشار عبد الرحمن وبلال (٢٠٢٣) إلى وجود ارتباط سلبي دال إحصائيًا بين أبعاد الصمت التنظيمي (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) والسلوك الإبداعي لدى العاملين بمحطة توليد الكهرباء "سونلغاز - جيجل" في الجزائر.

من جهة أخرى، توصل سعد ومهدي (٢٠٢٤) إلى وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي والأداء الإبداعي لدى عينة مكونة من ٣٨٤ موظفًا في شركات قطاع الأسمت بالقاهرة. كما فحص (Abdalqadir & Alsady (2024 العلاقة بين أبعاد الصمت التنظيمي (الدفاعي، الإذعان، الاجتماعي) والأداء الوظيفي لدى موظفي المصرف التجاري العراقي بمحافظة ميسان، وتوصلا إلى وجود علاقة عكسية دالة إحصائيًا بين كل بعد من أبعاد الصمت التنظيمي - سواء بشكل فردي أو مجتمعة - والأداء الوظيفي.

وتتسق هذه النتائج مع ما توصل إليه (Kim & Wang (2024 في مراجعة منهجية شاملة، أكدوا فيها أن الصمت التنظيمي يؤثر سلبًا على النتائج الفردية والتنظيمية، بما في ذلك الأداء الفردي.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول بوجود توافق عام في الأدبيات على التأثير السلبي للصمت التنظيمي في أداء العاملين. ويُعزى ذلك إلى ما يخلقه الصمت من أنماط سلوكية سلبية، تشمل

كبت المعلومات، وتجنّب الإفصاح عن الأفكار والمقترحات، وغياب التغذية الراجعة، ما يؤدي إلى تراجع الثقة والدافعية، وضعف الأمان النفسي، ويحدّ من فرص التعلّم التنظيمي، بما ينعكس سلبيًا على كفاءة الأداء الفردي والمؤسسي.

وتقديم المقترحات.

استنادا على ما سبق، يمكن توقع فرض البحث الثالث على النحو التالي:

ف٣ يوجد تأثير سلمي دال إحصائيا للصمت التنظيمي على أداء العاملين.

٥-٢-٤ توسيط الصمت التنظيمي في العلاقة بين السلامة النفسية وأداء العاملين.

تُظهر مجموعة من الدراسات الحديثة دور الصمت التنظيمي كمتغير وسيط في تفسير العلاقة بين عدد من المتغيرات التنظيمية المهمة. ففي دراسة مبكرة، كشف (Saqib & Arif (2017 عن التأثير الوسيط لصمت الموظف في العلاقة بين القيادة السامة والتعلّم التنظيمي، وذلك في القطاع المصرفي بباكستان. كما توصل (Saeidipour et al. (2021 من خلال دراسة أجريت على موظفي جامعة بيام نور في مدينة كرمانشاه الإيرانية إلى أن الصمت التنظيمي يلعب دور الوسيط الجزئي في العلاقة بين التنمّر في بيئة العمل ودوران العمل الوظيفي.

وفي السياق نفسه، أظهرت نتائج دراسة (Imam & Kim (2022 أن كلاً من الصمت الاجتماعي والالتزام التنظيمي يعملان كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوكيات الأكاديمية الإيجابية لأعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي في باكستان. كما أشار (Afshan et al. (2022 إلى أن الصمت الدفاعي يتوسط العلاقة بين الإشراف المسيء ونيات الرحيل لدى العاملين في الخطوط الأمامية في القطاع المصرفي.

وفي دراسة أُجريت على الممرضات في المستشفيات العامة بالأردن، اختبر (Muala et al. (2022 العلاقة بين العدالة التنظيمية والنية في ترك العمل، وتوصل إلى أن الصمت التنظيمي يلعب دورًا وسيطًا في هذه العلاقة.

من جهة أخرى، وجد (Osei et al. (2022 في دراستهم التي شملت مستشفيات حكومية في غانا أن صمت الموظفين لم يكن له دور وسيط بين الإشراف المسيء والمشاركة في العمل.

أما في السياق التركي، فقد توصّل (Ölçer & Coşkun (2024 إلى أن الصمت التنظيمي يتوسط جزئيًا العلاقة بين العدالة التنظيمية والإبداع التنظيمي في شركات صناعة السيارات. كما توصل سعد

ومهدي (٢٠٢٤) في دراسة ميدانية على عينة من الممرضات في مصر إلى أن الصمت التنظيمي يتوسط جزئيًا العلاقة بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي.

يتضح من مراجعة هذه الدراسات وجود توافق واسع على أن الصمت التنظيمي يمثل متغيرًا وسيطًا في العلاقة بين متغيرات تنظيمية متعددة، مثل: القيادة الأخلاقية، العدالة التنظيمية، الإشراف المسيء، النبذ الوظيفي، والتنمر في العمل، وغيرها من المتغيرات المؤثرة. وعلى الرغم من اختلاف السياقات والدول والعينات، إلا أن النتائج تدعم الفرضية القائلة بأن الصمت التنظيمي ليس مجرد نتيجة، بل هو متغير يفسر كيفية تأثير بيئة العمل على سلوكيات ومخرجات الأفراد. وعليه، يُتوقع - استنادًا إلى هذه الأدبيات - أن يلعب الصمت التنظيمي دورًا وسيطًا في العلاقة بين السلامة النفسية وأداء العاملين، نظرًا لما ينطوي عليه من آليات تعبير أو كبت للخبرات، المشاعر، والمبادرات داخل بيئة العمل، وعليه يمكن اقتراح فرض البحث الرابع، وهو:

٤-٤ يتوسط الصمت التنظيمي العلاقة بين السلامة النفسية وأداء العاملين.

ينبثق من الفرض الرابع الفروض الفرعية التالية:

٤-١ يتوسط الصمت التنظيمي العلاقة بين سلامة الإدماج وأداء العاملين.

٤-٢ يتوسط الصمت التنظيمي العلاقة بين سلامة التعلم وأداء العاملين.

٤-٣ يتوسط الصمت التنظيمي العلاقة بين سلامة المساهمة وأداء العاملين.

٤-٤ يتوسط الصمت التنظيمي العلاقة بين سلامة التحدي وأداء العاملين.

٣-٥ التعليق على الدراسات السابقة

• أظهرت الدراسات السابقة تباينًا في طريقة تناولها لمفهوم السلامة النفسية، حيث تعاملت بعض الأبحاث معه كمتغير أحادي البعد، في حين نظر إليه البعض الآخر كبنية متعددة الأبعاد، مما يعكس غياب اتفاق موحد حول بنيته المفاهيمية.

• على الرغم من أن غالبية الدراسات قد أجمعت على وجود تأثير إيجابي للسلامة النفسية على أداء العاملين، إلا أن بعض النتائج كانت متباينة؛ فقد توصلت دراسة Lee (2022) إلى عدم وجود دلالة إحصائية لهذا التأثير، مما يشير إلى احتمال وجود عوامل وسيطة أو سياقية قد تؤثر في هذه العلاقة.

• فيما يتعلق بالصمت التنظيمي، ركزت بعض الدراسات على أبعاد محددة منه، لا سيما صمت الإدعان والصمت الدفاعي، دون أن تشمل باقي الأبعاد مثل الصمت الاجتماعي الإيجابي أو

الصمت التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين السلامة النفسية وأداء العاملين

الصمت الانتهازي. وقد اتفقت معظم الأدبيات على أن الصمت التنظيمي يُعد عاملاً سلبياً يؤثر سلباً على أداء العاملين من خلال الحد من تبادل المعلومات والتقليل من فاعلية العمل الجماعي وصنع القرار.

- أظهرت العديد من الدراسات أن السلامة النفسية تُسهم في خفض مستويات الصمت التنظيمي، إذ تُشجّع العاملين على التعبير عن آرائهم وملاحظاتهم دون خوف من العواقب، مما يعزز مناخ الثقة والانفتاح داخل المنظمة.

- أن الصمت التنظيمي قد تم اختباره كمتغير وسيط في العديد من العلاقات بين متغيرات مستقلة ومتغيرات تابعة مختلفة مثل أنماط القيادة، الإشراف المسيء، العدالة التنظيمية، الاحتراق الوظيفي، والنبذ في بيئة العمل. إلا أن دوره كوسيط في العلاقة بين السلامة النفسية وأداء العاملين لا يزال غير مدروس بشكل كافٍ في الأدبيات، مما يشير إلى فجوة بحثية تستحق المزيد من الاستقصاء.

٢-٣-٥ الفجوة البحثية

على الرغم من تزايد الاهتمام بمفهوم السلامة النفسية في بيئات العمل، إلا أن هناك عددًا من الفجوات البحثية التي لا تزال قائمة وتستدعي مزيدًا من الاستكشاف، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- توجد حاجة ماسة إلى المزيد من الدراسات التي تختبر أثر السلامة النفسية بمختلف أبعادها على أداء العاملين، حيث إن غالبية الأبحاث الحالية تناولت السلامة النفسية كمتغير أحادي البعد، مما يحد من القدرة على فهم التأثيرات التفصيلية والتممايزة لكل بعد من أبعادها (Clark, 2020, Kim & Wang, 2024).

- لا تزال أبعاد السلامة النفسية موضوعًا غير محسوم في الأدبيات، نظرًا لحدثة هذا المجال نسبيًا، مما يؤكد الحاجة إلى دراسات تسعى لتحديد الأبعاد الأكثر فاعلية وتأثيرًا في سياقات العمل المختلفة.

- على حد علم الباحثة، فإن عدد الدراسات التي تناولت العلاقة بين كل بعد من أبعاد السلامة النفسية بشكل منفصل وأداء العاملين لا يزال محدودًا، ما يعكس قصورًا في الفهم التفصيلي لطبيعة هذه العلاقة.

- هناك نقص واضح في الأدلة التجريبية التي تربط بين أبعاد السلامة النفسية وكل من الصمت التنظيمي وأداء العاملين، ما يُضعف من إمكانية بناء نماذج تفسيرية متكاملة لهذه العلاقات.
 - لم تحظ العلاقة الوسيطة للصمت التنظيمي بين السلامة النفسية وأداء العاملين باهتمام كافٍ في الأدبيات العربية والأجنبية، حيث ركزت الدراسات السابقة على اختبار الصمت التنظيمي كمتغير وسيط في علاقات أخرى مثل القيادة، الإشراف المسيء، الاحتراق الوظيفي، وأنماط إدارة الصراع.
 - تعاني الدراسات التي تتناول السلامة النفسية، والصمت التنظيمي، وأداء العاملين ضمن قطاع تكنولوجيا المعلومات من الندرة، سواء على المستوى العربي أو العالمي، رغم خصوصية هذا القطاع وحاجته إلى بيئة عمل نفسية آمنة ومحفزة.
- وبناءً على ما سبق، يسعى هذا البحث إلى معالجة هذه الفجوة البحثية من خلال دراسة العلاقة بين السلامة النفسية وأداء أخصائيين تكنولوجيا المعلومات، مع اختبار الدور الوسيط للصمت التنظيمي، وذلك في محاولة لتقديم نموذج تفسيري أكثر شمولية وملاءمة لطبيعة هذا القطاع الحيوي.

فروض ونموذج متغيرات البحث:

١-٦ فروض البحث

بناءً على مراجعة الدراسات السابقة، يمكن توقع فروض البحث على النحو التالي:

ف١ يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً للسلامة النفسية بأبعادها مجتمعة على أداء العاملين.

ويمكن تفصيل الفرض الأول إلى الفروض الفرعية التالية:

ف١-١ يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً لسلامة الاندماج على أداء العاملين.

ف١-٢ يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً لسلامة التعلم على أداء العاملين.

ف١-٣ يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً لسلامة المساهمة على أداء العاملين.

ف١-٤ يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً لسلامة التحدي على أداء العاملين.

ف٢ يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً للسلامة النفسية بأبعادها مجتمعة على الصمت التنظيمي.

الصمت التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين السلامة النفسية وأداء العاملين

ينبثق عن الفرض الثاني الفروض الفرعية التالية:

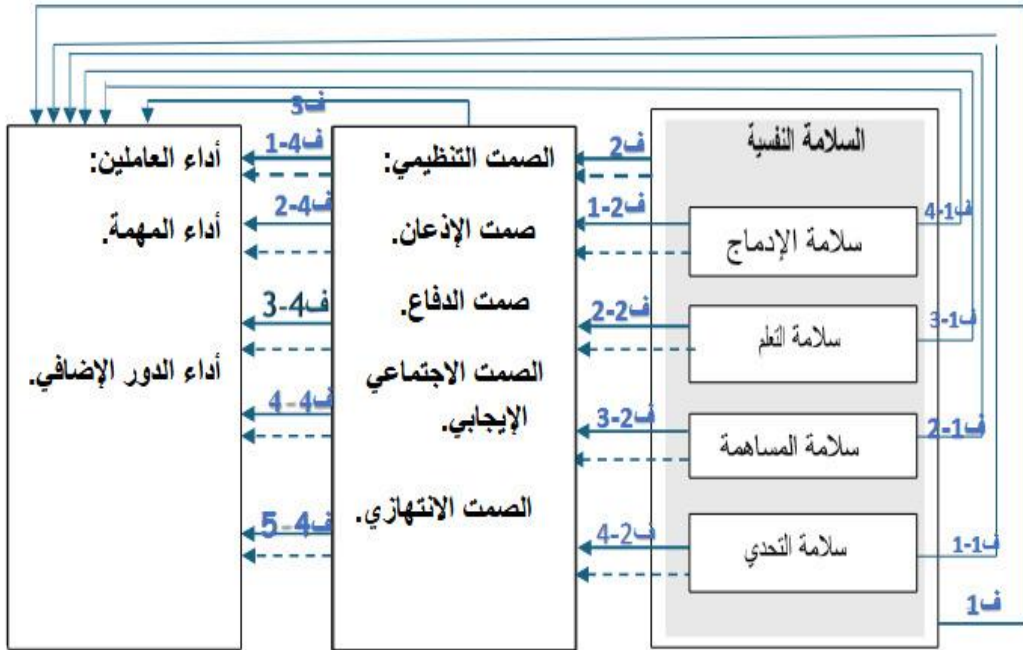
- ف١-٢ يوجد تأثير إيجابي دال إحصائيا لسلامة الإدماج على الصمت التنظيمي.
- ف٢-٢ يوجد تأثير إيجابي دال إحصائيا لسلامة التعلم على الصمت التنظيمي.
- ف٣-٢ يوجد تأثير إيجابي دال إحصائيا لسلامة المساهمة على الصمت التنظيمي.
- ف٤-٢ يوجد تأثير إيجابي دال إحصائيا لسلامة التحدي على الصمت التنظيمي.
- ف٣ يوجد تأثير سلمي دال إحصائيا للصمت التنظيمي على أداء العاملين.
- ف٤ يتوسط الصمت التنظيمي العلاقة بين السلامة النفسية بأبعادها مجتمعة وأداء العاملين.

ويتفرع من الفرض الرابع الفروض الفرعية التالية:

- ف١-٤ يتوسط الصمت التنظيمي العلاقة بين سلامة الإدماج وأداء العاملين.
- ف٢-٤ يتوسط الصمت التنظيمي العلاقة بين سلامة التعلم وأداء العاملين.
- ف٣-٤ يتوسط الصمت التنظيمي العلاقة بين سلامة المساهمة وأداء العاملين.
- ف٤-٤ يتوسط الصمت التنظيمي العلاقة بين سلامة التحدي وأداء العاملين.

٦-٢ نموذج متغيرات البحث:

يمكن تمثيل فروض البحث في النموذج التالي:



شكل (1): نموذج متغيرات البحث. تأثير مباشر تأثير غير مباشر

المصدر: إعداد الباحثة

٦-٢ قياس متغيرات البحث

اعتمد البحث على مقاييس تم تطبيقها في الدراسات السابقة لقياس متغيرات البحث، وذلك على النحو المبين في جدول (٣).

الصحة التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين السلامة النفسية وأداء العاملين

جدول (٣): مقاييس متغيرات البحث

متغيرات البحث	المقياس	المصدر
السلامة النفسية	تم تطوير قياس السلامة النفسية على مستوى الفرد اعتماداً على نتائج الأبحاث السابقة، باستخدام (١٣) عبارة مقسمين على أربعة أبعاد هم: سلامة الإدماج، سلامة التعلم، وسلامة التحدي، كل بعد منهم يتضمن ثلاث عبارات، أما سلامة التحدي فهي أربع عبارات.	- Newman et al. (2017); - Frazier et al. (2017); clark,2020, - Morton et al.2024, - Wang& Ning, (2024).
الصحة التنظيمي	تم قياس الصحة التنظيمي باستخدام مقياس Knoll, &van Dick (2013)، والذي طبقه عدد كبير من الباحثين، واثبت درجة عالية من الصدق والثبات. ويتكون المقياس من ١٢ عبارة موزعة بالتساوي بين أربعة أبعاد هي: صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الانتهازي، والصمت الاجتماعي.	مصمم المقياس: Knoll, &van Dick, (2013). وتم استخدامه بواسطة: - Knoll et al, (2021). - Hao et al.,(2022). - Dehkharghani et al. (2022)., - Kassandrinou et al,(2023), - Rai&Koodamara,(2024).
أداء العاملين	طبق البحث مقياس Andrade et al. (2020)، والذي أُنسم بدرجة عالية من الصدق والثبات. المقياس مكون من ١٠ عبارات مقسمة بالتساوي بين بعدين، هما أداء المهمة، وأداء الدور الإضافي.	مصمم المقياس: • Andrade et al. (2020). وقد طبقه عديد من الباحثين منهم: - Dere, (2023). - Yao et al. (2022) - Sabie et al. (2022). - Razali et al. (2022).

المصدر: اعداد الباحثة بناء على نتائج الدراسات السابقة.

٧- منهجية البحث

يتبع هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على جمع وتحليل البيانات ذات العلاقة بمشكلة البحث، والتي تسهم في تشخيص المشكلة واختبار مدى صحة فروض البحث إحصائياً، للتوصل إلى نتائج موضوعية يمكن استخدامها في الجانب التطبيقي.

١-٨ مصادر البيانات

اعتمد البحث على مصدرين للبيانات، وهما البيانات الثانوية والأولية، وذلك على النحو الآتي:

- **البيانات الثانوية:** شملت الكتب، المجالات العلمية، التقارير المتاحة في قواعد البيانات الإلكترونية، إضافة إلى بيانات من وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ودليل كومباس - مصر (قطاع شركات تكنولوجيا المعلومات) لتحديد مفردات مجتمع البحث. وتم الاعتماد على المنهج الاستنباطي لتحليل هذه البيانات عبر مراجعة الدراسات السابقة وصياغة مشكلة البحث، ودعم نتائج الدراسة التطبيقية.
- **البيانات الأولية:** تم جمعها من خلال استبانة آراء مختصي تكنولوجيا المعلومات محل الدراسة، باستخدام المنهج الاستقرائي للحصول على بيانات تعكس الظاهرة البحثية محل التحليل.

٢-٨ مجتمع وعينة البحث

١-٢-٨ تقدير حجم مجتمع البحث:

بلغ عدد شركات تكنولوجيا المعلومات في مصر نحو ٢٥٢٧ شركة وفقاً لبيانات هيئة تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات (ITIDA, 2024). وبالنظر إلى عدم توفر إحصاء دقيق بعدد أخصائيين تكنولوجيا المعلومات العاملين في هذه الشركات، فقد تم تقدير العدد الإجمالي لأخصائيين تكنولوجيا المعلومات بناءً على متوسط عدد أخصائيين تكنولوجيا المعلومات مصنفاً حسب حجم الشركة (شركات صغيرة، متوسطة، وكبيرة). على النحو التالي:

- ٤٠٪ من إجمالي الشركات تُصنّف كشركات صغيرة، تضم في المتوسط ٣ أخصائيين تكنولوجيا معلومات.
 - نحو ٤٠٪ من إجمالي الشركات تُصنّف متوسطة الحجم، تضم في المتوسط ١٢ أخصائياً.
 - نحو ٢٠٪ من إجمالي الشركات تُعد كبيرة، تضم في المتوسط ٤٠ أخصائياً.
- وبناءً عليه، يبلغ عدد أخصائيين تكنولوجيا المعلومات العاملين في هذه الشركات ٣٥,٣٩٠ أخصائياً. ويُستخدم هذا الرقم كمرجعية تقريبية لتحديد حجم مجتمع الدراسة مستنداً على افتراضات توزيعية مستمدة من خصائص القطاع

٢-٢-٨ عينة البحث

نظراً لطبيعة مجتمع الدراسة الذي يتكون من أخصائيين تكنولوجيا المعلومات موزعين بين شركات متباينة الحجم (صغيرة ومتوسطة وكبيرة) فقد تم الاعتماد على العينة الطبقية العشوائية،

الصحة التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين السلامة النفسية وأداء العاملين

وذلك لضمان تمثيل كل فئة من فئات هذه الشركات وفقاً لنسبها الحقيقية في المجتمع، مما يعزز من دقة النتائج وقابليتها للتعميم. ولغرض تحديد حجم العينة المناسب، تم استخدام المعادلة الإحصائية التي تُستخدم لتحديد حجم العينة من مجتمع محدد، وفق مستوى دلالة ٠,٠٥. وهامش خطأ ٥٪. وهي (Taherdoost, 2017):

$$\frac{X^2 \cdot N \cdot P \cdot (1-P)}{d^2 \cdot (N-1) + X^2 \cdot P \cdot (1-P)} =$$

حيث: S: حجم العينة المطلوبة،

N: حجم المجتمع الكلي (35,390) ،

X²: القيمة الجدولية لإحصاء كاي عند درجة حرية واحدة

ومستوى دلالة ٠,٠٥ وتساوي ٣,٨٤١،

P: النسبة المتوقعة للتغير، وتُقدَّر بـ ٠,٥،

d: هامش الخطأ المسموح به (0.05) .

وبالتعويض في المعادلة في المعادلة السابقة، يتبين أن حجم العينة ٣٨٠ أخصائي تكنولوجيا معلومات.

وتم توزيع هذه العينة طبقاً حسب نسبة تمثيل كل فئة من الشركات، على النحو التالي:

جدول (٤): توزيع عينة البحث على فئات شركات تكنولوجيا المعلومات

نوع الشركة	عدد الشركات	نسبة الشركات	متوسط عدد الأخصائيين	التقدير الإجمالي للأخصائيين	النسبة من إجمالي الأخصائيين	حجم العينة
صغيرة	1,010	40%	3	= شركة 3 × 1,010 3,030	8.55%	33
متوسطة	1,010	40%	12	= شركة 12 × 1,010 = 12,120	34.2%	130
كبيرة	506	20%	40	= شركة 40 × 506 20,240	57.05%	217
الإجمالي	2526	100%		35,390	100%	380

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على بيانات الشركات محل البحث.

٣-٢-٨ وحدة المعاينة:

إن وحدة المعاينة لهذه الدراسة هو اختصاصي تكنولوجيا المعلومات، الذي ينتج ويوزع منتجات وخدمات تكنولوجيا المعلومات من نظم وبرمجيات وخدمات فنية لقطاع مؤسسات الأعمال أو العملاء، وقد تم استبعاد الموظفين الإداريين.

٤-٢-٨ أسلوب معاينة مفردات البحث

تم حصر وترقيم تسلسل آلي لجميع اختصاصي تكنولوجيا المعلومات لعدد ٣٥,٣٩٠ مفردة ثم تم السحب العشوائي الآلي لعدد ٣٨٠ من اختصاصيين تكنولوجيا المعلومات للبحث دون أي تمييز.

٥-٢-٨ نسبة الاستجابة:

تم جمع البيانات باستخدام الأسلوب الإلكتروني، فقد تم توزيع ٣٨٠ استبانة باستخدام البريد الإلكتروني، و Google Drive، وقبل إرسال الاستبانة تم الاتصال الهاتفي برؤساء الشركات أو مديري الموارد البشرية بهذه الشركات لتوضيح غرض الاستبانة، وقد تم استيفاء 318 استبانة صحيحة، بنسبة استجابة قدرها ٨٣,٧%.

٣-٨ أداة البحث:

تم جمع البيانات الأولية باستخدام استبانة موجهة لأخصائيين تكنولوجيا المعلومات صُممت بالاعتماد على مقاييس موثقة لمتغيرات البحث، كما هو موضح في الجدول (٣). تألفت الاستبانة من خمسة أقسام:

الأول السلامة النفسية (المتغير المستقل): وقُيست من خلال ١٣ عبارة موزعة على أربعة أبعاد: الإدماج، التعلم، المساهمة (٣ عبارات لكل منها)، والتحدي (٤ عبارات).

الثاني الصمت التنظيمي (المتغير الوسيط): تضمن ١٢ عبارة موزعة بالتساوي على أربعة أبعاد: صمت الإذعان، صمت الدفاع، الصمت الاجتماعي، والصمت الانتهازي.

الثالث أداء العاملين (المتغير التابع): قيس باستخدام ١٠ عبارات موزعة بالتساوي على بعدي أداء المهمة والأداء الإضافي.

الرابع البيانات الديموغرافية: تضمنت خمسة أسئلة مغلقة.

الخامس سؤال مفتوح لإتاحة المجال للمشاركين لتقديم آرائهم وتوصياتهم.

صيغت جميع عبارات المتغيرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، الذي يتدرج من (١) غير موافق إطلاقاً إلى (٥) موافق تماماً.

٤-٨ أساليب التحليل الإحصائي:

يعتمد البحث على نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام أسلوب المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) عبر برنامج Smart PLS 3، وهو أسلوب إحصائي متقدم يسمح بتحليل العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات بشكل متزامن، ويُعد مناسباً لدراسة المتغيرات الوسيطة كما في هذا البحث. (Hair et al., 2019)، يشمل التحليل ثلاث مراحل رئيسية:

٤-٨-١ تقييم النموذج القياسي (Model Measurement): يتضمن فحص الصدق التقاربي والتمييزي، والثبات الداخلي للمقاييس، بالإضافة إلى عرض الإحصاءات الوصفية ومصفوفة الارتباط لفهم خصائص البيانات.

٤-٨-٢ اختبار فروض البحث: يتم من خلال التحليل الإقلاعي (Bootstrapping) لاختبار

دلالة معاملات المسار، بالاعتماد على قيم P و T.

٤-٨-٣ تقييم النموذج الهيكلي (Structural Model): يشمل تحليل معاملات المسار،

ومعامل التحديد (R^2)، وحجم التأثير (f^2)، وملاءمة النموذج (GoF)، وتضخم التباين (VIF)،

بالإضافة إلى مؤشر الصلاحية التنبؤية (Q^2) ، لتقييم كفاءة النموذج في تمثيل العلاقات المفترضة بين المتغيرات. تشكل هذه المؤشرات إطاراً متكاملاً لضمان دقة النموذج وملاءمته النظرية.

٨- نتائج تحليل البيانات وإجابة تساؤلات البحث ومناقشة النتائج

ينقسم هذا الجزء إلى (٥) أجزاء، وهي: الخصائص الديمغرافية لعينة البحث، تقييم نموذج القياس، التحليل الوصفي والارتباطات بين متغيرات البحث، اختبار الفرضيات والرد على تساؤلات البحث ومناقشة النتائج، وتقييم النموذج الهيكلي.

٩-١ الخصائص الديمغرافية لعينة البحث

يتضح من الخصائص الديمغرافية للعينة في جدول (٥)، أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر من العينة، حيث بلغت ٦٢,٧٪، وأن ٨٣,٨٪ من العينة تتراوح في الفئة العمرية من ٣١ إلى ٥٠ عاماً، وأن الغالبية بنسبة ٨٠,٦٪ حاصلون على درجة البكالوريوس. وأن ٧٩,٩٪ منهم لديهم خبرة فنية تتراوح من ٥ إلى ١٥ سنة.

جدول (٥): الخصائص الديمغرافية للعينة

النوع	النسبة	العمر	النسبة	التعليم	النسبة	الخبرة الفنية	النسبة %
ذكور	٦٢,٧٪	أقل من ٣٠ سنة.	٦٪	بكالوريوس	٨٠,٦٪	أقل من ٥ سنوات.	٨,٣٪
إناث	٣٧,٣٪	من ٣١-٤٠ سنة.	٥٨,٢٪	دبلومة عليا	١٣,٤٪	١٠-٥ سنوات.	٥٧,٩٪
		٤١-٥٠ سنة.	28.6%	ماجستير	٦٪	١١-١٥ سنة.	٢١,٨٪
		٥١ فأكثر.	2.1%	دكتوراه	-	١٦-٢٠ سنة.	٥,٨٪
				أخرى	-	أكثر من ٢٠ سنة.	٦,٢٪
الاجمالي	١٠٠٪		١٠٠٪		١٠٠٪		١٠٠٪

مصدر الجدول: الخصائص الديمغرافية للعينة. ن=٣١٨

٩-٢ تقييم نموذج القياس

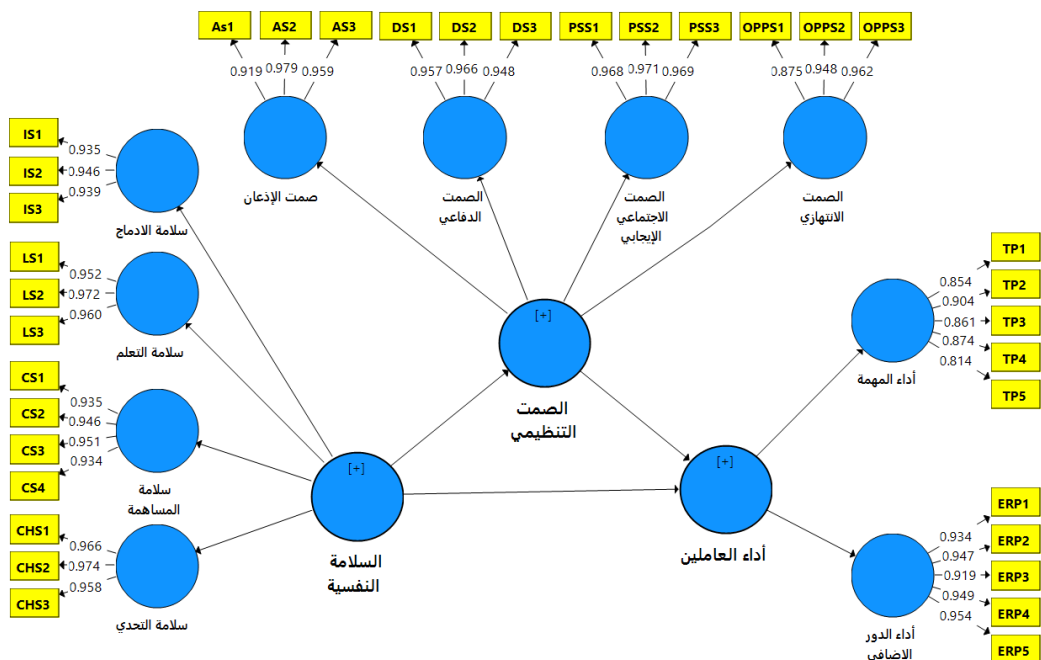
تهدف إلى التحقق من جودة المقاييس المستخدمة قبل الانتقال إلى اختبار العلاقات بين المتغيرات. يتضمن تقييم نموذج القياس عدة اختبارات رئيسية تتمثل في الصدق التقاربي والصدق التمييزي والاتساق الداخلي والثبات، والتي تعد ضرورية للتأكد من دقة النتائج وإمكانية الاعتماد عليها (Hair et al., 2019).

٩-٢-١ قياس الصدق التقاربي:

يوضح شكل (٢) وجدول (٦) قيم معاملات التشبع ودلالاتها وفترات الثقة المتعلقة بها،

الصحة التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين السلامة النفسية وأداء العاملين

والتي تقيس مدى ارتباط المؤشرات بالمتغير الكامن الذي تقيسه، ويتم تقييمه من خلال فحص معاملات التشبع (Outer Loadings) حيث تشير القيم المرتفعة إلى تمثيل جيد للمؤشرات للمتغير الكامن (Hair et al., 2017).



شكل (٢): نموذج القياس للدراسة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

جدول (٦): قيم معاملات التشبع ودلالاتها وفترات الثقة المتعلقة بها

العبارة - المتغير	معامل التشبع	قيمة t	الدلالة	فترة ثقة لمعامل التشبع 95%	
				الحد الأدنى	الحد الأعلى
-> سلامة الإدماج IS1	0.935	64.13	0.001	0.902	0.96
-> سلامة الإدماج IS2	0.946	160.513	0.001	0.933	0.956
-> سلامة الإدماج IS3	0.939	112.408	0.001	0.922	0.954
-> سلامة التعلم LS1	0.952	108.417	0.001	0.934	0.968
-> سلامة التعلم LS2	0.972	253.173	0.001	0.964	0.979

"يتبع" جدول (٦): قيم معاملات التشبع ودلالاتها وفترات الثقة المتعلقة بها

فترة ثقة لمعامل التشبع 95%		الدلالة	قيمة t	معامل التشبع	العبارة -> المتغير
الحد الأدنى	الحد الأعلى				
0.969	0.949	0.001	200.547	0.96	-> سلامة التعلم LS3
0.952	0.916	0.001	100.757	0.935	-> سلامة المساهمة CS1
0.96	0.93	0.001	126.787	0.946	-> سلامة المساهمة CS2
0.963	0.939	0.001	157.987	0.951	-> سلامة المساهمة CS3
0.953	0.909	0.001	84.139	0.934	-> سلامة المساهمة CS4
0.977	0.952	0.001	151.711	0.966	-> سلامة التحدي CHS1
0.979	0.968	0.001	325.126	0.974	-> سلامة التحدي CHS2
0.971	0.94	0.001	119.217	0.958	-> سلامة التحدي CHS3
0.945	0.888	0.001	63.322	0.919	-> صمت الإذعان As1
0.984	0.973	0.001	345.333	0.979	-> صمت الإذعان AS2
0.968	0.949	0.001	203.334	0.959	-> صمت الإذعان AS3
0.97	0.941	0.001	128.352	0.957	-> الصمت الدفاعي DS1
0.975	0.956	0.001	195.414	0.966	-> الصمت الدفاعي DS2
0.968	0.926	0.001	90.003	0.948	-> الصمت الدفاعي DS3
0.985	0.948	0.001	3.944	0.968	-> الصمت الاجتماعي PSS1 الإيجابي
0.981	0.884	0.001	3.83	0.971	-> الصمت الاجتماعي PSS2 الإيجابي
0.98	0.93	0.001	3.869	0.969	-> الصمت الاجتماعي الإيجابي PSS3
0.927	0.793	0.001	25.595	0.875	-> الصمت الانتهازي OPPS1
0.959	0.935	0.001	156.331	0.948	-> الصمت الانتهازي OPPS2
0.969	0.954	0.001	245.384	0.962	-> الصمت الانتهازي OPPS3

الصحة التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين السلامة النفسية وأداء العاملين

"يتبع" جدول (٦): قيم معاملات التشبع ودلالاتها وفترات الثقة المتعلقة بها

العبارة -> المتغير	معامل التشبع	قيمة t	الدلالة	فترة ثقة لمعامل التشبع 95%	
				الحد الأدنى	الحد الأعلى
-> أداء المهمة TP1	0.854	32.189	0.001	0.795	0.897
-> أداء المهمة TP2	0.904	68.439	0.001	0.875	0.926
-> أداء المهمة TP3	0.861	46.759	0.001	0.822	0.895
-> أداء المهمة TP4	0.874	54.611	0.001	0.839	0.902
-> أداء المهمة TP5	0.814	34.655	0.001	0.763	0.857
-> أداء الدور الاضافي ERP1	0.934	89.218	0.001	0.913	0.953
-> أداء الدور الاضافي ERP2	0.947	118.155	0.001	0.93	0.962
-> أداء الدور الاضافي ERP3	0.919	73.909	0.001	0.894	0.942
-> أداء الدور الاضافي ERP4	0.949	121.413	0.001	0.933	0.963
-> أداء الدور الاضافي ERP5	0.954	189.062	0.001	0.944	0.964

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي - (أنظر ملحق (١) لمعرفة عبارات أبعاد كل متغير)
 وبين الجدول السابق أن جميع معاملات التشبع تجاوزت القيمة المثلثي (٠,٧) بشكل كبير، حيث تراوحت بين ٠,٨١٤ و ٠,٩٧٩. فقد سجلت مؤشرات سلامة الإدماج (IS1, IS2, IS3) قيم تشبع مرتفعة (٠,٩٣٥، ٠,٩٤٦، ٠,٩٣٩) على التوالي، وكذلك مؤشرات سلامة التعلم (LS1, LS2, LS3) التي سجلت قيم تشبع (٠,٩٥٢، ٠,٩٧٢، ٠,٩٦٠). بالإضافة إلى ذلك، فإن جميع قيم t الإحصائية كانت مرتفعة جداً وذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٠١.

مما يؤكد معنوية معاملات التشبع. تشير هذه النتائج إلى تحقق صدق تقاربي قوي للمقاييس المستخدمة في الدراسة، وتعكس ارتباطاً قوياً بين المؤشرات والمتغيرات الكامنة.

يعرض جدول (٧) نتائج الاتساق الداخلي والثبات، باستخدام معامل ألفا كرونباخ والثبات المركب، إضافة إلى الصدق التقاربي المقاس بمتوسط التباين المستخرج (AVE).

جدول (٧): نتائج الثبات والصدق التقاربي

المتغيرات	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability (CR)	Average Variance Extracted (AVE)
سلامة الادماج	0.934	0.937	0.958	0.884
سلامة التعلم	0.959	0.959	0.973	0.924
سلامة المساهمة	0.957	0.958	0.969	0.886
سلامة التحدي	0.964	0.965	0.976	0.932
صمت الإذعان	0.949	0.951	0.967	0.908
الصمت الدفاعي	0.954	0.955	0.97	0.916
الصمت الاجتماعي الإيجابي	0.968	0.985	0.979	0.939
الصمت الانتهازي	0.921	0.943	0.95	0.863
أداء المهمة	0.913	0.915	0.935	0.743
أداء الدور الاضافي	0.967	0.967	0.975	0.885
السلامة النفسية	0.972	0.974	0.975	0.751
الصمت التنظيمي	0.869	0.907	0.885	0.422
أداء العاملين	0.955	0.957	0.961	0.713

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

تعكس هذه المؤشرات مدى ارتباط المؤشرات بالمتغير الكامن، وتشير قيمها المرتفعة لجودة المقاييس (Hair et al., 2019). حيث يبين جدول (٧) أن قيم ألفا كرو نباخ تجاوزت (٠,٨٦٩) - (٠,٩٧٢)، والثبات المركب (CR) لمعظم المتغيرات تجاوز حاجز ٠,٩، مما يدل على اتساق داخلي وثبات مرتفع. كما تجاوزت قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) المعيار المقبول (٠,٥) باستثناء "الصمت التنظيمي" (٠,٤٢٢)، إلا أن صدقه التقاربي يبقى مقبولاً استناداً إلى معيار فورنيل ولاركر (Hair et al., 2019)، نظراً لتجاوز قيمة CR له (0.885).

يتضح مما سبق، أن نتائج تقييم نموذج القياس تحقق شروط الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة، مما يعزز الثقة في النتائج الإحصائية التي سيتم الحصول عليها لاحقاً عند اختبار العلاقات بين المتغيرات.

٢-٢-٩ قياس الصديق التمييزي:

يهدف الصديق التمييزي Discriminant Validity إلى التحقق من أن كل متغير كامن يقيس مفهوماً مختلفاً لا يتداخل بشكل كبير مع المتغيرات الكامنة الأخرى في النموذج. بمعنى آخر، وهو يتحقق من أن المتغيرات متميزة عن بعضها البعض وتقيس بنية مفاهيمية مختلفة (Hair et al., 2019).

يوضح جدول (٧) نتائج اختبار الصديق التمييزي، والذي يبين النتائج التالية:

- أن قيم HTMT بين أبعاد السلامة النفسية كانت مرتفعة نسبياً (مثل ٠,٩١٩)، بين سلامة المساهمة وسلامة التحدي)، وهو أمر متوقع نظراً لترابطها المفاهيمي، لكنها بقيت دون ١,٠، مما يشير إلى تمايز مقبول. كذلك، أظهرت أبعاد الصحة التنظيمي تمايزاً جيداً، مع بعض التقارب بين الصحة الدفاعي وصحة الإذعان (٠,٦٤٨)، في حين أظهرت الصحة الاجتماعي الإيجابي تمايزاً واضحاً عن باقي الأبعاد (أقل من ٠,٢٠).
- أما أبعاد أداء العاملين فسجلت قيمة HTMT مقبولة (٠,٧٩٧)، مما يعكس تمايزاً بين أداء المهمة والدور الإضافي. كما أظهرت العلاقات بين المتغيرات الرئيسة (السلامة النفسية، الصحة التنظيمي، أداء العاملين) قيماً معتدلة لـ HTMT (مثل ٠,٦١٧ و ٠,٧٣٠)، وهي أقل من ٠,٨٥، مما يؤكد صدقاً تمييزياً جيداً.

جدول (٨): اختبار الصدق التمييزي

HTMT فترة ثقة لمعامل 95%		HTMT	المسار
الحد الأدنى	الحد الأعلى		
0.847	0.747	0.797	أداء المهمة -> أداء الدور الاضافي
0.733	0.564	0.653	السلامة النفسية -> أداء الدور الاضافي
0.697	0.531	0.617	السلامة النفسية -> أداء العاملين
0.588	0.408	0.501	السلامة النفسية -> أداء المهمة
0.182	0.075	0.106	الصمت الاجتماعي الإيجابي -> أداء الدور الاضافي
0.193	0.092	0.119	الصمت الاجتماعي الإيجابي -> أداء العاملين
0.194	0.09	0.119	الصمت الاجتماعي الإيجابي -> أداء المهمة
0.243	0.068	0.131	الصمت الاجتماعي الإيجابي -> السلامة النفسية
0.381	0.204	0.289	الصمت الانتهازي -> أداء الدور الاضافي
0.4	0.221	0.305	الصمت الانتهازي -> أداء العاملين
0.39	0.192	0.285	الصمت الانتهازي -> أداء المهمة
0.527	0.361	0.442	الصمت الانتهازي -> السلامة النفسية
0.651	0.454	0.557	الصمت الانتهازي -> الصمت الاجتماعي الإيجابي
0.681	0.551	0.617	الصمت التنظيمي -> أداء الدور الاضافي
0.678	0.551	0.614	الصمت التنظيمي -> أداء العاملين
0.601	0.477	0.535	الصمت التنظيمي -> أداء المهمة
0.789	0.682	0.739	الصمت التنظيمي -> السلامة النفسية
0.786	0.645	0.719	الصمت الدفاعي -> أداء الدور الاضافي
0.761	0.638	0.702	الصمت الدفاعي -> أداء العاملين
0.659	0.526	0.596	الصمت الدفاعي -> أداء المهمة
0.792	0.644	0.721	الصمت الدفاعي -> السلامة النفسية
0.147	0.054	0.064	الصمت الدفاعي -> الصمت الاجتماعي الإيجابي
0.521	0.345	0.435	الصمت الدفاعي -> الصمت الانتهازي
0.514	0.307	0.414	سلامة الادماج -> أداء الدور الاضافي
0.483	0.29	0.389	سلامة الادماج -> أداء العاملين
0.415	0.205	0.313	سلامة الادماج -> أداء المهمة

الصمت التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين السلامة النفسية وأداء العاملين

"يتبع" جدول (٨): اختبار الصديق التمييزي

HTMT فترة ثقة لمعامل 95%		HTMT	المسار
الحد الأدنى	الحد الأعلى		
0.219	0.05	0.107	سلامة الادماج -> الصمت الاجتماعي الإيجابي
0.4	0.183	0.282	سلامة الادماج -> الصمت الانتهازي
0.619	0.469	0.54	سلامة الادماج -> الصمت التنظيمي
0.617	0.436	0.53	سلامة الادماج -> الصمت الدفاعي
0.764	0.616	0.691	سلامة التحدي -> أداء الدور الإضافي
0.735	0.596	0.667	سلامة التحدي -> أداء العاملين
0.629	0.48	0.558	سلامة التحدي -> أداء المهمة
0.264	0.056	0.15	سلامة التحدي -> الصمت الاجتماعي الإيجابي
0.547	0.384	0.466	سلامة التحدي -> الصمت الانتهازي
0.8	0.69	0.751	سلامة التحدي -> الصمت التنظيمي
0.804	0.659	0.733	سلامة التحدي -> الصمت الدفاعي
0.726	0.609	0.671	سلامة التحدي -> سلامة الادماج
0.693	0.513	0.609	سلامة التعلم -> أداء الدور الإضافي
0.654	0.477	0.569	سلامة التعلم -> أداء العاملين
0.543	0.355	0.454	سلامة التعلم -> أداء المهمة
0.206	0.048	0.092	سلامة التعلم -> الصمت الاجتماعي الإيجابي
0.485	0.251	0.369	سلامة التعلم -> الصمت الانتهازي
0.73	0.601	0.665	سلامة التعلم -> الصمت التنظيمي
0.774	0.628	0.706	سلامة التعلم -> الصمت الدفاعي
0.828	0.724	0.777	سلامة التعلم -> سلامة الادماج
0.89	0.79	0.841	سلامة التعلم -> سلامة التحدي
0.733	0.576	0.657	سلامة المساهمة -> أداء الدور الإضافي
0.695	0.533	0.617	سلامة المساهمة -> أداء العاملين
0.583	0.407	0.497	سلامة المساهمة -> أداء المهمة
0.249	0.066	0.129	سلامة المساهمة -> الصمت الاجتماعي الإيجابي
0.56	0.391	0.477	سلامة المساهمة -> الصمت الانتهازي

"يتبع" جدول (٨): اختبار الصدق التمييزي

95% فترة ثقة لمعامل		HTMT	المسار
الحد الأدنى	الحد الأدنى		
0.793	0.673	0.735	سلامة المساهمة -> الصمت التنظيمي
0.748	0.583	0.668	سلامة المساهمة -> الصمت الدفاعي
0.762	0.659	0.712	سلامة المساهمة -> سلامة الادماج
0.956	0.878	0.919	سلامة المساهمة -> سلامة التحدي
0.915	0.818	0.868	سلامة المساهمة -> سلامة التعلم
0.632	0.451	0.545	صمت الإذعان -> أداء الدور الإضافي
0.614	0.431	0.525	صمت الإذعان -> أداء العاملين
0.532	0.34	0.439	صمت الإذعان -> أداء المهمة
0.759	0.63	0.698	صمت الإذعان -> السلامة النفسية
0.222	0.043	0.106	صمت الإذعان -> الصمت الاجتماعي الإيجابي
0.296	0.085	0.17	صمت الإذعان -> الصمت الانتهازي
0.73	0.557	0.648	صمت الإذعان -> الصمت الدفاعي
0.609	0.45	0.534	صمت الإذعان -> سلامة الادماج
0.744	0.597	0.673	صمت الإذعان -> سلامة التحدي
0.697	0.546	0.624	صمت الإذعان -> سلامة التعلم
0.775	0.631	0.706	صمت الإذعان -> سلامة المساهمة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

تشير هذه النتائج إلى صلاحية المقاييس المستخدمة في التمييز بين المفاهيم، مما يعزز الثقة في الانتقال إلى تقييم النموذج الهيكلي واختبار الفرضيات. (Benitez et al., 2020)

٣-٩ الإحصاءات الوصفية والارتباطات بين متغيرات البحث:

١-٣-٩ الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث:

يهدف هذا التحليل المبين في جدول (٩) إلى استكشاف خصائص البيانات والعلاقات بين المتغيرات، من خلال مؤشرات التوزيع ومصفوفة الارتباط، وذلك للتحقق من ملاءمتها للتحليلات الإحصائية اللاحقة، وخاصة في إطار نمذجة المعادلات الهيكلية، وذلك على النحو التالي:

الصمت التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين السلامة النفسية وأداء العاملين

جدول (٩): الإحصاءات الوصفية

Kurtosis	Skewness	CV	SD	Mean	N	المتغيرات
-0.072	-1.078	24.24%	0.996	4.108	318	سلامة الادماج
-1.266	-0.644	30.85%	1.198	3.883	318	سلامة التعلم
-1.607	-0.277	34.36%	1.248	3.632	318	سلامة المساهمة
-1.712	-0.207	35.69%	1.287	3.605	318	سلامة التحدي
-1.682	0.271	41.37%	1.323	3.197	318	صمت الإذعان
-1.696	0.310	40.20%	1.272	3.166	318	الصمت الدفاعي
-0.665	1.012	42.07%	1.163	2.765	318	الصمت الاجتماعي الإيجابي
1.815	1.808	36.74%	0.902	2.454	318	الصمت الانتهازي
0.725	-1.143	18.73%	0.794	4.240	318	أداء المهمة
-1.362	-0.428	31.15%	1.163	3.734	318	أداء الدور الإضافي
-1.357	-0.370	28.26%	1.076	3.807	318	السلامة النفسية
0.037	0.598	27.00%	0.782	2.895	318	الصمت التنظيمي
-0.782	-0.568	23.01%	0.917	3.987	318	أداء العاملين

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

● توزيع وتشتت البيانات: تراوحت قيم الانحراف المعياري بين ٠,٧٨٢ و ١,٣٢٣، ومعامل الاختلاف بين ١٨,٧٣٪ و ٤٢,٠٧٪، مما يشير إلى تفاوت معتدل في استجابات أفراد العينة. أما بالنسبة لخصائص التوزيع، فتظهر قيم الالتواء (بين ١,١٤٣ و ١,٨٠٨) والتفرطح (بين ١,٧١٢ و ١,٨١٥) أن جميع المتغيرات تقع ضمن النطاق المقبول للتوزيع الطبيعي (الالتواء $2 \pm$ والتفرطح $7 \pm$)، مما يعزز الثقة في نتائج التحليلات الإحصائية اللاحقة (Hair et al., 2019).

- اتجاهات أخصائيين تكنولوجيا المعلومات نحو متغيرات البحث:
السلامة النفسية: يرى مفردات العينة أن السلامة النفسية متوفرة إلى حد ما في بيئة العمل، فقد بلغ متوسطها (3.807)، وأن سلامة الاندماج هي السائدة في بيئة عمل شركات تكنولوجيا المعلومات في مصر، فقد حصلت على أعلى متوسط (٤,١) من بقية أبعاد السلامة النفسية، يليها سلامة التعلم (٣,٨٨)، ثم سلامة المساهمة (٣,٦٣٢)، وبعدها سلامة التحدي (٣,٦٠٥).
- الصمت التنظيمي: يرى أخصائيو تكنولوجيا المعلومات محل البحث أن الصمت التنظيمي سائد في شركاتهم بدرجة متوسطة (2.895)، وإن أكثر أنواع الصمت السائدة هو صمت الإذعان (2.895)، وأقلهم هو الصمت الانتهازي (2.454).
- أداء العاملين: ترى مفردات العينة أن أداءهم مرتفع إلى حد ما، فقد بلغ المتوسط (3.987)، وخاصة أداء المهمة (٤,٢٤٠) ثم أداء الدور الإضافي (٣,٧٣٤).
- علاقات الارتباط بين متغيرات البحث
تكشف مصفوفة الارتباط في جدول (١٠) عن علاقات دالة ومهمة بين متغيرات الدراسة، على النحو التالي:
- السلامة النفسية والصمت التنظيمي: وُجدت علاقة سلبية قوية ($r = -0.74$)، مما يشير إلى أن ارتفاع السلامة النفسية يرتبط بانخفاض الصمت التنظيمي. وظهرت هذه العلاقة عبر جميع أبعاد السلامة النفسية، خاصة بعد "سلامة التحدي" الذي أظهر أقوى ارتباط سلبى (-0.74) وهو دال عند مستوى معنوية ٠,٠٠١.

الصحة التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين السلامة النفسية وأداء العاملين

جدول (١٠): مصفوفة الارتباطات بين جميع المتغيرات

المتغيرات	سلامة الادماج	سلامة التعلم	سلامة المساهمة	سلامة التحدي	صمت الإذعان	الصمت الدفاعي	الصمت الاجتماعي الإيجابي	الصمت الانتهازي	أداء المهمة	أداء الدور الاضافي	السلامة النفسية	الصمت التنظيمي	أداء العاملين
سلامة الادماج	--												
سلامة التعلم	.736**	--											
سلامة المساهمة	.673**	.831**	--										
سلامة التحدي	.637**	.808**	.884**	--									
صمت الإذعان	-.502**	-.596**	-.674**	-.644**	--								
الصمت الدفاعي	-.502**	-.675**	-.641**	-.704**	.615**	--							
الصمت الاجتماعي الإيجابي	-0.103	-0.084	-.123*	-.145**	-0.104	0.024	--						
الصمت الانتهازي	-.265**	-.347**	-.448**	-.440**	.158**	.411**	.526**	--					
أداء المهمة	.289**	.430**	.469**	.524**	-.410**	-.556**	-0.062	-.267**	--				
أداء الدور الاضافي	.391**	.585**	.632**	.667**	-.522**	-.692**	-0.043	-.270**	.747**	--			
السلامة النفسية	.822**	.931**	.942**	.928**	-.670**	-.700**	-.126*	-.419**	.479**	.636**	--		
الصمت التنظيمي	-.531**	-.658**	-.721**	-.739**	.680**	.794**	.489**	.718**	-.500**	-.597**	-.736**	--	
أداء العاملين	.373**	.557**	.604**	.650**	-.509**	-.680**	-0.054	-.287**	.907**	.958**	.611**	-.595**	-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي. (***) دال إحصائياً عند ٠.٠٠١ (*) دال إحصائياً عنده ٠.٠٥

السلامة النفسية وأداء العاملين: أظهرت النتائج علاقة إيجابية قوية ($r = 0.61$)، حيث ارتبطت أبعاد السلامة النفسية إيجابياً بأداء العاملين، وكان أقوى ارتباط بين "سلامة التحدي" وأداء الدور الإضافي (٠,٦٧)، مما يعكس دور بيئة العمل الداعمة في تعزيز السلوكيات التطوعية.

- الصمت التنظيمي وأداء العاملين: وجدت علاقة سلبية قوية ($r = -0.59$)، خاصة بين "الصمت الدفاعي" وأداء الدور الإضافي (٠,٦٩-)، في حين لم تظهر "الصمت الاجتماعي الإيجابي" ارتباطات دالة، مما يعكس تمايزه عن الأبعاد الأخرى.

- العلاقات بين الأبعاد: لوحظت ارتباطات قوية داخل أبعاد المتغير الواحد، مثل أبعاد السلامة النفسية (٠,٩٣-٠,٦٧) وأداء العاملين (٠,٧٥) بين أداء المهمة والدور الإضافي. أما داخل أبعاد الصمت التنظيمي، فكانت العلاقات متفاوتة، مع تمايز واضح لبُعد الصمت الاجتماعي الإيجابي. يتضح مما سبق، تدعم اتجاهات الارتباط الفرضيات النظرية للدراسة، مما يشير إلى علاقات ذات دلالة إحصائية محتملة في النموذج الهيكلي لاحقاً. وتبرز أهمية "سلامة التحدي" كبُعد محوري في تفسير العلاقات بين المتغيرات، بما يحمل دلالات عملية في بيئة العمل.

٩- اختبار فروض البحث والإجابة على تساؤلاته

يتضمن هذا الجزء اختبار فرضيات البحث ذات العلاقات المباشرة وغير المباشرة حيث يتم تقييم العلاقات المفترضة بين المتغيرات الكامنة استناداً إلى معاملات المسار وقيمها الإحصائية التي تعكس قوة واتجاه التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات، لتحديد مدى صحة الفرضيات البحثية. وهي تستند على نتائج نموذج هيكلي تم تقديره بعد التحقق من صلاحية نموذج القياس الذي سبق عرضه. هذا بالإضافة إلى أن نتيجة اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية التي تقدم أجوبة على تساؤلات البحث، وتساعد على مناقشة نتائجه.

• اختبار فرضيات البحث ذات العلاقات المباشرة:

بالإطلاع على نتائج تحليل المسار واختبار الفرضيات المباشرة في جدول (١١) وشكل (٣)، يمكن تحديد مدى صحة الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة كما يلي:

الصمت التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين السلامة النفسية وأداء العاملين

جدول (١١): اختبار العلاقات المباشرة بين السلامة النفسية وأبعادها والصمت التنظيمي وأداء العاملين

الفرض	علاقات التأثير المباشر	قيمة B	t-value	P-value	فترات الثقة عند ٩٥٪	
					الحد الأدنى	الحد الأعلى
ف ١	السلامة النفسية -> أداء العاملين	0.273	3.707	<.001	0.135	0.418
ف ١-١	سلامة الادماج -> أداء العاملين	-0.004	0.088	0.93	-0.102	0.092
ف ١-٢	سلامة التعلم -> أداء العاملين	0.162	2.781	0.005	0.049	0.284
ف ١-٣	سلامة المساهمة -> أداء العاملين	0.242	3.946	<.001	0.12	0.364
ف ١-٤	سلامة التحدي -> أداء العاملين	0.338	5.62	<.001	0.218	0.455
ف ٢	السلامة النفسية -> الصمت التنظيمي	-0.779	34.315	<.001	-0.821	-0.731
ف ٢-١	سلامة الادماج -> الصمت التنظيمي	-0.568	15.566	<.001	-0.637	-0.489
ف ٢-٢	سلامة التعلم -> الصمت التنظيمي	-0.722	26.668	<.001	-0.768	-0.659
ف ٢-٣	سلامة المساهمة -> الصمت التنظيمي	-0.769	33.549	<.001	-0.809	-0.718
ف ٢-٤	سلامة التحدي -> الصمت التنظيمي	-0.785	36.757	<.001	-0.826	-0.743
ف ٣	الصمت التنظيمي -> أداء العاملين	-0.429	6.235	<.001	-0.551	-0.283

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

١-١٠ اختبار فرض البحث الأول وفروعه ومناقشة نتائجه والإجابة على التساؤل الفرعي الأول

- أوضح نتائج اختبار الفرض الأول "يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً للسلامة النفسية بأبعادها مجتمعة على أداء العاملين." ما يلي:

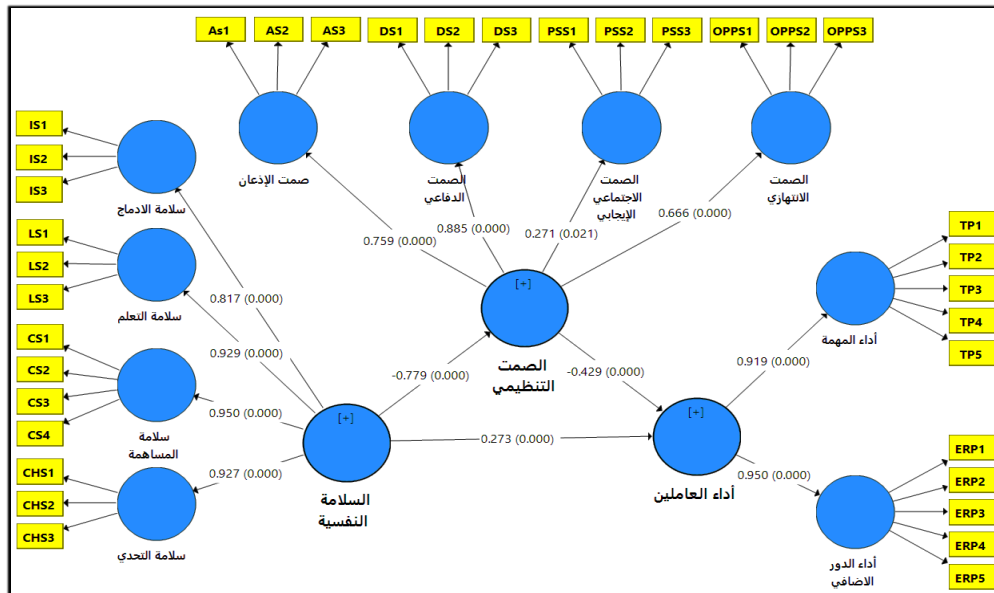
- التأثير المباشر للسلامة النفسية كمتغير كلي على أداء أخصائيين تكنولوجيا المعلومات الموضحة في جدول (11) وشكل (3)، والتي دعمت الفرض الأول حيث كان للسلامة النفسية تأثير إيجابي مباشر دال إحصائياً على أداء العاملين ($\beta = 0.273$, $t = 3.707$, $p < 0.001$). كما أن فترة الثقة عند مستوى ٩٥٪ (٠,١٣٥, ٠,٤١٨) لا تشمل الصفر، مما يؤكد وجود تأثير حقيقي للسلامة النفسية على أداء العاملين وصحة الفرض الأول.
- يجيب هذا الفرض على التساؤل الفرعي الأول من السؤال الرئيس "هل تؤثر السلامة النفسية على أداء أخصائيين تكنولوجيا المعلومات؟" فهو يبين عندما يتمتع أخصائيين تكنولوجيا المعلومات بالسلامة النفسية، فإنهم يشعرون بالقدرة على طلب المساعدة والاعتراف بالأخطاء وإثارة المخاوف واقتراح الأفكار وتقبلها وتطوير طرق العمل، ومن خلال هذه الصدق والانفتاح يصبح الفرد قادراً على تنفيذ هذه الأفكار وإنجاز الأهداف وتحقيق أداء مرتفع.
- وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة التي توصلت إلى التأثير الإيجابي للسلامة النفسية على أداء العاملين (Newman et al., 2017; Zhua et al., 2021; Wang et al. 2021; Lee et al., 2022; Zadow et al. 2023).
- التأثير المباشر لأبعاد السلامة النفسية على أداء أخصائيين تكنولوجيا المعلومات وأجابه التساؤل الفرعي الثاني (اختبار الفروض الفرعية الأربع من الفرض الأول) على مستوى الفرضيات الفرعية، أظهرت النتائج في جدول (11) شكل (3) الآتي:
- لم يكن لسلامة الإدماج تأثير دال إحصائياً على أداء العاملين ($\beta = -0.004$, $t = 0.088$, $p = 0.93$).
- بينما كان لسلامة التعلم ($\beta = 0.162$, $t = 2.781$, $p = 0.005$)، و سلامة المساهمة ($\beta = 0.242$, $t = 3.946$, $p < 0.001$)، و سلامة التحدي ($\beta = 0.338$, $t = 5.62$, $p < 0.001$) تأثيرات إيجابية دالة إحصائياً على أداء العاملين.
- يلاحظ أن سلامة التحدي كان لها التأثير الأقوى على أداء العاملين، وهو ما يجيب على التساؤل الفرعي الثاني "ما هو أكثر أبعاد السلامة النفسية تأثيراً على أداء أخصائيين تكنولوجيا المعلومات" التي تعكس أهمية بيئة العمل المشجعة على التحدي الإيجابي وتقبل وجهات النظر المختلفة في تحسين الأداء يعمل هذا البعد على دعم شعور الفرد بالحاجة إلى التحسين،

والوصول لأعلى مستوى، حيث يشعر الأفراد بالأمان لتحدي الوضع الراهن والتعبير عن المخاوف واقتراح أفكار مبتكرة، تشجيع ثقافة التحسين المستمر والمعارضة البناءة (Frazier et al., 2017; Clark, 2020)

- وتعتبر هذه النتيجة خاصة بالبحث الحالي حيث إن الدراسات السابقة لم تختبر تأثير الأبعاد المكونة للسلامة النفسية على أداء العاملين.

١٠-١ اختبار فرض البحث الثاني ومناقشة نتائجه والإجابة على التساؤل الفرعي الثالث

- يوضح جدول (١١)، وشكل (٣) نتائج اختبار الفرض الثاني الذي ينص على "يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً للسلامة النفسية بأبعادها مجتمعة على الصمت التنظيمي"، دعماً قوياً للفرضية الثانية، حيث تؤثر السلامة النفسية تأثيراً سلبياً قوياً ودال إحصائياً على الصمت التنظيمي ($\beta = -0.779$ ، $t = 34.315$ ، $p < 0.001$). تؤكد فترة الثقة عند مستوى ٩٥٪ (-٠.٨٢١، ٠.٧٣١) قوة واتساق هذا التأثير السلبي. تشير هذه النتيجة إلى أن زيادة مستويات السلامة النفسية في بيئة العمل تؤدي إلى انخفاض كبير في سلوكيات الصمت التنظيمي.



شكل (٣): النموذج الهيكلي للعلاقات بين متغيرات البحث

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

وهذا يؤكد صحة الفرض الثاني ويجب على تساؤل البحث الفرعي الثالث "هل تؤثر السلامة النفسية على الصمت التنظيمي" وهو متفرع من السؤال الرئيس الأول، بأن ارتفاع مستوى السلامة النفسية تؤدي إلى انخفاض الصمت التنظيمي، حيث تساعدهم على التعبير عن آراءهم دون خوف من العواقب من الزملاء أو الرؤساء.

• اختبار التأثيرات المباشرة لأبعاد السلامة النفسية على الصمت التنظيمي (الفروض الفرعية الأربع من فرض البحث الثاني) ومناقشة نتائجه والاجابة على التساؤل الفرعي الرابع أظهرت جميع أبعاد السلامة النفسية - التي تتضمن سلامة الإدماج، سلامة التعلم، سلامة المساهمة وسلامة التحدي - تأثيرات سلبية دالة إحصائياً على الصمت التنظيمي، الموضحة في جدول (١١)، شكل (٣)، حيث تراوحت قيم معاملات المسار بين (-٠,٥٦٨) و (-٠,٧٨٥)، وجميعها ذات دلالة إحصائية ($p < 0.001$). واتضح أن أقلهم سلمة الإدماج، وأعلىهم سلامة التحدي. وهذا يؤكد صحة الفروض الفرعية الأربع المنبثقة عن فرض البحث الثاني.

- ويجب على التساؤل الفرعي الرابع "ما هي أكثر أبعاد السلامة النفسية تأثيراً على الصمت التنظيمي؟" يلاحظ من جدول (١١) أن سلامة التحدي كان لها التأثير الأقوى في تقليل الصمت التنظيمي، تليها سلامة المساهمة، ثم سلامة التعلم، وأخيراً سلامة الإدماج. مما يشير إلى أهمية خاصة لبعد سلامة التحدي في تشجيع التعبير عن الآراء والمخاوف وتقليل الصمت التنظيمي.

٢٠-١٠ اختبار فرض البحث الثالث ومناقشة نتائجه والاجابة على التساؤل الفرعي الخامس أظهرت النتائج الموضحة في جدول (١١) وشكل (٣) دعماً للفرضية الثالثة التي تنص على "يوجد تأثير سلبي دال إحصائياً للصمت التنظيمي على أداء العاملين"، حيث كان للصمت التنظيمي تأثيراً سلبياً دال إحصائياً على أداء العاملين ($\beta = -0.429$ ، $t = 6.235$ ، $p < 0.001$). عند فترة الثقة عند مستوى ٩٥٪ (-٠,٥٥١ - ٠,٢٨٣) تؤكد وجود تأثير سلبي حقيقي.

- وهذه النتيجة تجيب على تساؤل البحث الفرعي الخامس "هل يؤثر الصمت التنظيمي على أداء أخصائيين تكنولوجيا المعلومات" فهي توضح تشير إلى أن زيادة مستويات الصمت التنظيمي تؤدي إلى انخفاض في أداء العاملين.

تشكل نتائج اختبار الفرضيات المباشرة أساساً تحليلياً متيناً لفهم طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة، وتُمدد لإجراء تحليل الوساطة لاختبار الدور المحتمل للصمت التنظيمي في العلاقة بين السلامة النفسية وأداء العاملين. كما تسهم هذه النتائج في تقديم دلالات

تطبيقية مهمة للمنظمات محل البحث، تؤكد على ضرورة تعزيز بيئة السلامة النفسية والحد من الصمت التنظيمي كمدخل لتحسين أداء العاملين.

• اختبار العلاقات غير المباشرة بين المتغيرات

يُعد المتغير الوسيط عاملاً يفسر الآلية التي من خلالها يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع، موضحاً كيف ولماذا تحدث هذه العلاقة. وتنقسم الوساطة إلى نوعين رئيسيين: الوساطة الكلية، حيث يختفي التأثير المباشر للمتغير المستقل عند إدخال المتغير الوسيط، والوساطة الجزئية، التي يُحافظ فيها التأثير المباشر على دلالاته الإحصائية رغم وجود الوسيط (Hayes, 2018) ويهدف الفرض الرابع إلى اختبار هذا النوع من العلاقة.

- ٤-١٠ اختبار فرض البحث الرابع ومناقشة نتائجه والاجابة على التساؤل الفرعي السادس أظهرت نتائج التحليل الموضحة في جدول (12) دعماً قوياً للفرض الرابع "يتوسط الصمت التنظيمي العلاقة بين السلامة النفسية بأبعادها مجتمعة وأداء العاملين"، حيث يؤدي الصمت التنظيمي دور وسيط دال إحصائياً في العلاقة بين السلامة النفسية وأداء العاملين ($\beta = 0.334$, $t = 6.489$, $p < 0.001$). وإن فترة الثقة عند مستوى ٩٥٪ (٠,٢٢٥)، لا تشمل الصفر، مما يؤكد وجود تأثير غير مباشر حقيقي للسلامة النفسية على أداء العاملين من خلال الصمت التنظيمي، مما يؤكد صحة فرض البحث الرابع.
- جدول (12): اختبار العلاقات غير المباشرة بين متغيرات البحث (الفرض الرابع)

الفرض	المسار	B قيمة	t-value	P-value	فترات الثقة عند ٩٥٪	
					الحد الأدنى	الحد الأعلى
ف٤	السلامة النفسية -> الصمت التنظيمي -> أداء العاملين	0.334	6.489	0.001	0.225	0.426
ف١-٤	سلامة الادمج -> الصمت التنظيمي -> أداء العاملين	0.383	12.778	0.001	0.327	0.441
ف٢-٤	سلامة التعلم -> الصمت التنظيمي -> أداء العاملين	0.402	11.263	0.001	0.326	0.466
ف٣-٤	سلامة المساهمة -> الصمت التنظيمي -> أداء العاملين	0.37	8.971	0.001	0.281	0.445
ف٤-٤	سلامة التحدي -> الصمت التنظيمي -> أداء العاملين	0.316	6.899	0.001	0.22	0.397

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

- وهذه النتيجة تجيب على سؤال البحث السادس "ما هو دور الصمت التنظيمي في العلاقة بين السلامة النفسية وأداء أخصائيين تكنولوجيا المعلومات" والذي يبين أن تأثير السلامة النفسية على أداء العاملين يتم جزئياً من خلال تقليل الصمت التنظيمي.
- وتعتبر هذه النتيجة خاصة بالبحث الحالي، حيث إن الدراسات السابقة خللت الصمت التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين متغيرات مستقلة ومتغيرات تابعة أخرى بخلاف السلامة النفسية والأداء التنظيمي، مثل: القيادة، الاشراف المسيء النبذ في العمل، العدالة التنظيمية، الاحتراق الوظيفي وغيرها من المتغيرات.
- اختبار العلاقات غير المباشرة بين أبعاد السلامة النفسية وأداء العاملين من خلال الصمت التنظيمي (اختبار الفروض الفرعية من الفرض الرابع)
- أظهرت جميع أبعاد السلامة النفسية على مستوى الفرضيات الفرعية، تأثيرات غير مباشرة دالة إحصائياً على أداء العاملين من خلال الصمت التنظيمي، على النحو التالي:
- سلامة الإدماج: أظهرت تأثيراً غير مباشراً قوياً على أداء العاملين من خلال الصمت التنظيمي ($\beta = 0.383$, $t = 12.778$, $p < 0.001$). فترة الثقة (٠,٤٤١، ٠,٣٢٧)، تؤكد معنوية هذا التأثير.
- سلامة التعلم: سجلت أعلى تأثير غير مباشر على أداء العاملين من خلال الصمت التنظيمي ($\beta = 0.402$, $t = 11.263$, $p < 0.001$). فترة الثقة (٠,٤٦٦، ٠,٣٢٦)، تدعم هذه النتيجة.
- سلامة المساهمة: بينت تأثيراً غير مباشراً قوياً ($\beta = 0.370$, $t = 8.971$, $p < 0.001$)، مع فترة ثقة (٠,٤٤٥، ٠,٢٨١) تؤكد معنوية التأثير.
- سلامة التحدي: أكدت تأثيراً غير مباشراً دالاً إحصائياً ($\beta = 0.316$, $t = 6.899$, $p < 0.001$)، مع فترة ثقة (٠,٣٩٧، ٠,٢٢٠).
- تشير نتائج الدراسة إلى أن سلامة التعلم أظهرت أقوى تأثير غير مباشر على أداء العاملين من خلال الصمت التنظيمي، تليها سلامة الإدماج، ثم سلامة المساهمة، وأخيراً سلامة التحدي. ويعكس هذا التفاوت في قوة التأثيرات غير المباشرة اختلاف الأدوار التي تلعبها أبعاد السلامة النفسية في التأثير على أداء العاملين عبر آلية الصمت التنظيمي. وتعد هذه النتائج خاصة بسياق الدراسة الحالية، مما يوفر رؤى تطبيقية وتحليلية ذات صلة ببيئة العمل المدروسة.

• اختبار وساطة الصمت التنظيمي

- لتحديد نوع الوساطة (جزئية أم كلية)، يجب النظر إلى نتائج التأثيرات المباشرة وغير المباشرة معاً. بالرجوع إلى نتائج التحليل السابقة، نجد أن التأثير المباشر للسلامة النفسية على أداء العاملين ظل دالاً إحصائياً ($\beta = 0.273$, $p < 0.001$) حتى بعد إدخال الصمت التنظيمي كمتغير وسيط. كما أن التأثير غير المباشر من خلال الصمت التنظيمي كان دالاً إحصائياً أيضاً ($\beta = 0.334$, $p < 0.001$). هذه النتائج تشير إلى وجود وساطة جزئية للصمت التنظيمي في العلاقة بين السلامة النفسية وأداء العاملين. بمعنى آخر، تؤثر السلامة النفسية على أداء العاملين بطريقتين: الأولى بشكل مباشر، والثانية بشكل غير مباشر من خلال تقليل الصمت التنظيمي. هذا النوع من الوساطة يعكس تعقيد العلاقات بين المتغيرات، حيث تعمل العوامل المختلفة معاً لتشكيل النتائج النهائية..

- وعلى مستوى الأبعاد، يمكن ملاحظة أن بعض أبعاد السلامة النفسية (مثل سلامة التعلم وسلامة المساهمة وسلامة التحدي) تظهر وساطة جزئية، حيث تبقى التأثيرات المباشرة لهذه الأبعاد على أداء العاملين دالة إحصائياً. أما سلامة الإدماج، فبالنظر إلى عدم معنوية تأثيرها المباشر على أداء العاملين ($\beta = -0.004$, $p = 0.93$) ومعنوية تأثيرها غير المباشر من خلال الصمت التنظيمي، يمكن القول بأن الصمت التنظيمي يتوسط بشكل كامل العلاقة بين سلامة الإدماج وأداء العاملين.

تكشف نتائج تحليل الدور الوسيط للصمت التنظيمي عن فهم أعمق للديناميكيات المعقدة التي تربط بين السلامة النفسية وأداء العاملين، من خلال توضيح الآليات التي تتفاعل فيها هذه المتغيرات داخل بيئة العمل. ويسهم هذا الفهم في توجيه السياسات والممارسات الإدارية نحو تبني استراتيجيات تعزز السلامة النفسية وتشجع على الانفتاح في التعبير عن الآراء والمخاوف، بما ينعكس إيجاباً على مستوى أداء العاملين.

يقدم الجدول التالي ملخصاً لنتائج اختبار فروض البحث.

جدول (١٣): ملخص نتائج اختبار فروض البحث

الفروض	التحليل الإحصائي	مدى قبول الفرض
ف١ يوجد تأثير إيجابي دال إحصائيًا للسلامة النفسية بأبعادها مجتمعة على أداء العاملين.	نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM	قبول
ف١-١ يوجد تأثير إيجابي دال إحصائيًا لسلامة الإدماج على أداء العاملين.		رفض
ف١-٢ يوجد تأثير إيجابي دال إحصائيًا لسلامة التعلم على أداء العاملين.		قبول
ف١-٣ يوجد تأثير إيجابي دال إحصائيًا لسلامة المساهمة على أداء العاملين.		قبول
ف١-٤ يوجد تأثير إيجابي دال إحصائيًا لسلامة التحدي على أداء العاملين.		قبول
ف٢ يوجد تأثير إيجابي دال إحصائيًا للسلامة النفسية بأبعادها مجتمعة على الصمت التنظيمي.		قبول
ف٢-١ يوجد تأثير إيجابي دال إحصائيًا لسلامة الإدماج على الصمت التنظيمي.		قبول
ف٢-٢ يوجد تأثير إيجابي دال إحصائيًا لسلامة التعلم على الصمت التنظيمي.		قبول
ف٢-٣ يوجد تأثير إيجابي دال إحصائيًا لسلامة المساهمة على الصمت التنظيمي.		قبول
ف٢-٤ يوجد تأثير إيجابي دال إحصائيًا لسلامة التحدي على الصمت التنظيمي.		قبول
ف٣ يوجد تأثير سلبي دال إحصائيًا للصمت التنظيمي على أداء العاملين.		قبول
ف٤ يتوسط الصمت التنظيمي العلاقة بين السلامة النفسية بأبعادها مجتمعة وأداء العاملين.		قبول
ف٤-١ يتوسط الصمت التنظيمي العلاقة بين سلامة الإدماج وأداء العاملين.		قبول
ف٤-٢ يتوسط الصمت التنظيمي العلاقة بين سلامة التعلم وأداء العاملين.		قبول
ف٤-٣ يتوسط الصمت التنظيمي العلاقة بين سلامة المساهمة وأداء العاملين.		قبول
ف٤-٤ يتوسط الصمت التنظيمي العلاقة بين سلامة التحدي وأداء العاملين.		قبول

المصدر: أعداد الباحثة بناء على نتائج اختبار فروض البحث.

٥-١٠ تقييم النموذج الهيكلي:

يهدف هذا التقييم إلى قياس القدرة التنبؤية للنموذج وفحص العلاقات بين المتغيرات الكامنة، من خلال مجموعة من المؤشرات الإحصائية التي تعكس جودة النموذج وقدرته على تفسير الظاهرة المدروسة، والموضحة في جدول (١٤).

- معامل التحديد: بلغ معامل التحديد (R^2) للمتغير التابع أداء العاملين نحو 0.441، وهو ما يشير إلى أن المتغيرات المستقلة (السلامة النفسية وأبعادها، والصمت التنظيمي) تفسر ما نسبته 44.1% من التباين في الأداء. وتُعد هذه القيمة ضمن النطاق المتوسط (٠,٣٣-٠,٦٧)، وفقًا لـ (Hair et al. (2021)، وتتجاوز الحد الأدنى المقبول (٠,١٠)، مما يدل على ملاءمة النموذج التفسيري في سياق البحوث الإدارية والسلوكية. أما بالنسبة للمتغير الوسيط الصمت التنظيمي، فقد بلغت قيمة R^2 نحو 0.607، وهو ما يعكس قدرة تفسيرية مرتفعة نسبيًا، ويؤكد الأثر القوي للسلامة النفسية في تفسير التباين في مستويات الصمت التنظيمي بين العاملين.

جدول (١٤): تقييم النموذج الهيكلي

GOF	Q-Squared	R-squared	VIF	Effect Size	
0.659	0.309	0.441	2.545	0.052	السلامة النفسية -> أداء العاملين
			2.545	0.129	الصمت التنظيمي -> أداء العاملين
			1.477	0	سلامة الادماج -> أداء العاملين
			2.089	0.024	سلامة التعلم -> أداء العاملين
			2.444	0.045	سلامة المساهمة -> أداء العاملين
			2.605	0.086	سلامة التحدي -> أداء العاملين
	0.25	0.607	1	1.545	السلامة النفسية -> الصمت التنظيمي
			1	0.477	سلامة الادماج -> الصمت التنظيمي
			1	1.089	سلامة التعلم -> الصمت التنظيمي
			1	1.444	سلامة المساهمة -> الصمت التنظيمي
			1	1.605	سلامة التحدي -> الصمت التنظيمي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

- مؤشر ملاءمة النموذج العامة (GoF): يُعد مؤشر GoF مقياساً شمولياً لتقييم جودة كلاً من النموذج الهيكلي ونموذج القياس. بلغت قيمة GoF في هذه الدراسة ٠,٦٥٩، وهي قيمة مرتفعة تعكس ملاءمة جيدة للنموذج، إذ تشير أش (Hair et al. (2022) إلى أن القيم التي تتجاوز ٠,٣٦ تدل على ملاءمة قوية. بناءً عليه، يُستنتج أن النموذج المقترح يعكس تمثيلاً مناسباً للعلاقات بين المتغيرات ويتمتع بقدرة تفسيرية جيدة.

- معامل تضخم التباين (VIF): تم استخدامه للكشف عن مشكلات التعددية الخطية بين المتغيرات المستقلة، حيث تراوحت قيمه بين ١,٤٧٧ و ٢,٦٠٥، وهي أقل من الحد المقبول البالغ ٥ وفقاً ل (Hair et al. (2022) تشير هذه القيم إلى غياب التعددية الخطية الجسيمة، مما يعزز موثوقية تقدير المعاملات ونتائج اختبار الفرضيات.

- حجم التأثير: (f^2) يقيس معامل التأثير (f^2) الأهمية العملية لتأثير المتغيرات المستقلة، وتصنف قيمه إلى تأثير ضعيف (٠,٠٢-٠,١٥)، ومتوسط (٠,١٥-٠,٣٥)، وقوي (أكبر من ٠,٣٥). فيما يتعلق بتفسير أداء العاملين، أظهرت النتائج تأثيراً ضعيفاً لكل من الصمت التنظيمي ($f^2 = 0.129$)، وسلامة التحدي (0.086)، والسلامة النفسية الكلية (0.052)، وسلامة المساهمة (0.045)، وسلامة التعلم (0.024) أما سلامة الإدماج، فلم تظهر أي تأثير ($f^2 = 0.000$)، وهو ما يتماشى مع عدم دلالة العلاقة في اختبار الفرضيات. أما فيما يخص تفسير الصمت التنظيمي، فقد كانت التأثيرات قوية لجميع أبعاد السلامة النفسية، حيث تراوحت قيم f^2 بين ٠,٤٧٧ (سلامة الإدماج) و ١,٦٠٥ (سلامة التحدي)، متجاوزة الحد الأعلى لتصنيف التأثير القوي، مما يؤكد التأثير الكبير للسلامة النفسية، وخاصة سلامة التحدي ($f^2 = 1.605$) والسلامة النفسية الكلية ($f^2 = 1.545$)، في تفسير الصمت التنظيمي. وبناءً عليه، تدل مؤشرات تقييم النموذج الهيكلي على جودة النموذج، بما يعزز الثقة في نتائجه ويدعم تعميمها على سياقات بحثية مشابهة.

٦-١٠ مناقشة النتائج

أظهرت نتائج اختبار الفروض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلامة النفسية وأداء العاملين، مع وجود دور وسيط جزئي للصمت التنظيمي في تفسير هذه العلاقة داخل شركات تكنولوجيا المعلومات في مصر. وتتسق هذه النتائج مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات الحديثة مثل:

(Yao et al. (2022)، (Dere (2023)، (Abdalqadir & Alsady (2024)،

التي أكدت أن بيئة العمل الداعمة نفسياً تُمكن العاملين من التعبير بحرية دون خوف من العواقب، مما يُعزز من مستوى الأداء الفردي والجماعي.

وقد بينت النتائج أن ارتفاع مستويات السلامة النفسية يرتبط سلباً بمستويات الصمت التنظيمي، وهو ما يعكس قدرة المؤسسة على خلق مناخ تواصلي مفتوح يُشجع الموظفين على التعبير والمشاركة دون رهبة. وتنسجم هذه النتيجة مع ما أكدته دراسات حديثة مثل: (Moon & Kang (2024)، (Khalijian et al. (2024)، (Jamil et al. (2023)، (Kassandrinou et al. (2023)، والتي أظهرت وجود علاقة سلبية مباشرة بين السلامة النفسية وسلوكيات الصمت، مؤكدةً أن مناخ الأمان النفسي يُعد من العوامل الجوهرية في تقليل أشكال الصمت التنظيمي الناتج عن الخوف أو العزلة الذهنية.

وفيما يتعلق بالدور الوسيط، كشفت النتائج أن الصمت التنظيمي يتوسط جزئياً العلاقة بين السلامة النفسية وأداء العاملين، ما يشير إلى أن الأثر الإيجابي للسلامة النفسية على الأداء يتحقق جزئياً من خلال خفض سلوكيات الصمت. وتتماشى هذه النتيجة مع نظرية الموارد والمحافظة عليها (Conservation of Resources Theory - COR) والتي ترى أن الأفراد يسعون إلى حماية مواردهم النفسية والاجتماعية وتوظيفها في تحقيق أهدافهم، بينما يتجهون إلى سلوكيات دفاعية كالصمت حين يشعرون بتهديد لهذه الموارد.

كما تُظهر نتائج تحليل النموذج الهيكلي أن السلامة النفسية وأبعادها تفسر قدرًا مهمًا من التباين في كل من أداء العاملين ($R^2 = 0.441$) والصمت التنظيمي ($R^2 = 0.607$)، مما يعكس القوة التفسيرية للنموذج ويدعم وجاهته النظرية. وقد كان التأثير الأكبر للسلامة النفسية في خفض

الصمت التنظيمي من خلال بُعد "سلامة التحدي"، مما يدل على أن العاملين الذين يشعرون بأن لديهم الحرية في طرح الأفكار وخوض المخاطر الفكرية، يكونون أقل ميلاً للصمت، لأن بيئة العمل الداعمة تقلل من حاجتهم إلى الاستجابات الدفاعية كالعزلة أو الانسحاب.

أما التأثير الضعيف نسبياً للسلامة النفسية على أداء العاملين بشكل مباشر، فيمكن تفسيره من خلال إطار نظرية COR، حيث إن نقص الموارد أو غموضها لا يؤدي فقط إلى تدنٍ في الأداء، بل يدفع الأفراد أيضاً إلى تفضيل الصمت كآلية وقائية. في المقابل، فإن الأبعاد التي لم تُظهر دلالة إحصائية واضحة، مثل "سلامة الإدماج"، قد يكون لها دور غير مباشر من خلال التأثير في متغيرات وسيطة كالصمت التنظيمي، والذي بدوره يؤثر في الأداء.

وتُشير هذه النتائج إلى ضرورة تبني المنظمات لسياسات تنظيمية تعزز مناخ الأمان النفسي، وتقلل من مصادر القلق المؤدية إلى الصمت التنظيمي، مثل غموض التوقعات أو الخوف من العقاب، مما يساهم في تحفيز السلوكيات الإيجابية ودعم الأداء المستدام.

بناءً على ما سبق، توفر نتائج الدراسة دعماً تجريبياً قوياً لصلاحية النموذج المقترح، وتعكس أهمية السلامة النفسية كأحد الموارد الجوهرية في التنبؤ بالسلوك التنظيمي، وتؤكد على أهمية التعامل مع الصمت التنظيمي كعامل وسيط مؤثر في أداء العاملين، خصوصاً في بيئات العمل القائمة على المعرفة والابتكار، مثل قطاع تكنولوجيا المعلومات.

١٠ - ملخص النتائج والدلالة العلمية والتوصيات

١٠-١ ملخص النتائج

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين السلامة النفسية وأداء العاملين، مع اختبار الدور الوسيط للصمت التنظيمي في هذه العلاقة، وذلك في سياق شركات تكنولوجيا المعلومات في مصر. شملت العينة ٣١٨ أخصائياً في مجال تكنولوجيا المعلومات، وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بأسلوب المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) وفيما يلي عرض لأبرز نتائج الدراسة:

١-١-١١ صلاحية أدوات القياس

- أظهرت أدوات القياس المستخدمة في الدراسة خصائص سيكومترية جيدة، حيث تميزت بصدق تقاربي مرتفع، واتساق داخلي مقبول، وصدق تمييزي واضح، مما يعزز من صلاحية القياسات المستخدمة في تمثيل متغيرات الدراسة.

٢-١-١١ النتائج الوصفية

- أشارت النتائج إلى توافر السلامة النفسية بدرجة متوسطة في بيئة العمل، وكانت سلامة الاندماج هي البُعد الأكثر بروزًا، تليها سلامة التعلم.
- ساد الصمت التنظيمي بدرجة متوسطة أيضًا، مع هيمنة نمط صمت الإذعان مقارنةً بأنماط الصمت الأخرى، وكان الصمت الانتهازي هو الأقل شيوعًا.
- اتسم أداء العاملين بمستوى مرتفع نسبيًا، حيث تفوق أداء المهمة بدرجة طفيفة على أداء الأدوار الإضافية.
- أظهرت السلامة النفسية ارتباطًا إيجابيًا مع أداء العاملين، وارتباطًا سلبًا معنوياً مع الصمت التنظيمي، في حين أظهر الصمت التنظيمي ارتباطًا سلبًا معنوياً مع أداء العاملين.

٣-١-١١ نتائج اختبار الفروض

- **الفرض الأول:** تم قبوله جزئيًا، إذ أظهرت السلامة النفسية بأبعادها مجتمعة تأثيرًا إيجابيًا معنوياً على أداء العاملين. وعلى مستوى الأبعاد، كانت تأثيرات سلامة التعلم، وسلامة المساهمة، وسلامة التحدي دالة إحصائية، في حين لم يكن لتأثير سلامة الإدماج دلالة إحصائية. وقد برزت سلامة التحدي كبُعد ذي التأثير المباشر الأقوى.
- **الفرض الثاني:** تم دعمه بالكامل، حيث كان للسلامة النفسية تأثير سلبي قوي ودال إحصائيًا على الصمت التنظيمي. وكان أقوى التأثيرات من نصيب سلامة التحدي، تليها سلامة المساهمة، ثم سلامة التعلم، وأخيرًا سلامة الإدماج.
- **الفرض الثالث:** تم قبوله، حيث وُجد أن الصمت التنظيمي يؤثر سلبيًا وبشكل دال إحصائيًا على أداء العاملين.
- **الفرض الرابع:** أظهرت نتائج تحليل الدور الوسيط دعمًا لهذا الفرض، حيث تبين أن الصمت التنظيمي يتوسط جزئيًا العلاقة بين السلامة النفسية بأبعادها مجتمعة وأداء

العاملين، باستثناء سلامة الإدماج، التي ظهرت علاقتها بالأداء عبر وساطة كلية للصمت التنظيمي.

٤-١-١١ تقييم النموذج الهيكلي

- أوضحت النتائج أن المتغيرات المستقلة والوسيط (السلامة النفسية وأبعادها، والصمت التنظيمي) فسّرت ما نسبته 44.1% من التباين في أداء العاملين.
- فسّرت السلامة النفسية 60.7% من التباين في الصمت التنظيمي.
- أشارت مؤشرات جودة النموذج (f^2 ، VIF، GoF، Q^2) إلى أن النموذج يتمتع بجودة مقبولة وقوة تفسيرية جيدة، مما يعزز الثقة في الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة وإمكانية تعميمها في سياقات مشابهة.

٥-١-١١ الاستنتاجات العامة

- تؤكد النتائج أن السلامة النفسية تمثل عاملاً محورياً في تحسين أداء العاملين، سواء من خلال تأثيراتها المباشرة أو عبر تقليلها للصمت التنظيمي.
- تختلف أبعاد السلامة النفسية في تأثيرها، حيث برزت سلامة التحدي وسلامة التعلم كبُعدين رئيسيين، مما يبرز أهمية تشجيع التحدي الإيجابي والتعلم المستمر في بيئات العمل.
- يُعد الصمت التنظيمي آلية نفسية مهمة في تفسير تأثير السلامة النفسية على الأداء، مما يدعم ضرورة تقليل سلوكيات الصمت وتعزيز ثقافة الانفتاح والتعبير عن الرأي.
- إن الوساطة الكلية للصمت التنظيمي بين سلامة الإدماج وأداء العاملين توضح أن الشعور بالقبول والانتماء يؤثر في الأداء من خلال تخفيف الخوف من التعبير.
- توضح النسبة المتوسطة للتباين المفسّر أن هناك عوامل أخرى تؤثر في أداء العاملين لم تُدرج ضمن النموذج، مما يدعو لإجراء دراسات مستقبلية لاستكشاف هذه المتغيرات.

تُقدّم هذه النتائج مساهمة نظرية وتطبيقية مهمة لفهم الآليات التي تربط بين السلامة النفسية والأداء، كما توفر أدلة عملية لصناع القرار والمديرين لتطوير تدخلات تنظيمية تستهدف تعزيز أبعاد السلامة النفسية ذات التأثير الأقوى وتقليل مستويات الصمت التنظيمي بما ينعكس إيجابياً على أداء كل من العاملين والمنظمات.

٢-١١ الدلالة العلمية:

- تعكس نتائج هذه الدراسة أهمية السلامة النفسية بوصفها متغيرًا بنيويًا فاعلاً في تفسير أداء العاملين، وذلك عبر تأثيرها المباشر وغير المباشر من خلال الصمت التنظيمي.
- أظهرت النتائج أن الأبعاد المختلفة للسلامة النفسية لا تؤثر على الأداء بدرجات متساوية، مما يشير إلى أهمية تبني مقاربة تحليلية تفصيلية تأخذ في الاعتبار التمايز بين هذه الأبعاد، بدلاً من النظر إليها كمتغير كلي متجانس.
- تبرز سلامة التحدي وسلامة التعلم كُبعدين يتمتعان بتأثيرات مباشرة وغير مباشرة أقوى على الأداء، وهو ما يتسق مع الأدبيات التي تؤكد أن البيئات التي تُشجّع العاملين على خوض التحديات وتدعم فرص التعلم المستمر تُحفّز الابتكار وتعزز الالتزام الوظيفي. أما سلامة الإدماج، والتي لم تظهر علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية مع الأداء، فقد تؤكد تأثيرها فقط من خلال الوساطة الكلية للصمت التنظيمي، مما يشير إلى أن الإحساس بالقبول الاجتماعي لا ينعكس على الأداء ما لم يُصاحبه مناخ تنظيمي يُقلّل من مخاوف التعبير.
- تُسهم النتائج أيضاً في تعميق الفهم النظري لدور الصمت التنظيمي كآلية نفسية سلبية تلعب دوراً وسيطاً حاسماً في تفسير العلاقة بين السلامة النفسية والأداء. وبذلك، تؤكد الدراسة أن بناء بيئة عمل قائمة على الثقة والانفتاح لا يؤدي فقط إلى تعزيز الأداء بشكل مباشر، وإنما يعمل أيضاً على تفكيك حواجز الصمت التي تعيق تبادل المعرفة والتعلم الجماعي، ما يُعد أحد الشروط الضرورية لتحسين الأداء المؤسسي.
- تدعم هذه النتائج الاتجاهات النظرية الحديثة التي تدعو إلى دمج المتغيرات النفسية والتنظيمية لفهم سلوكيات الأفراد في بيئة العمل. كما تفتح المجال أمام دراسات مستقبلية لاستكشاف متغيرات وسيطة أو معدّلة إضافية (مثل العدالة التنظيمية، أو الدعم القيادي) قد تساهم في تفسير العلاقة المركبة بين السلامة النفسية وأداء العاملين بشكل أوسع.

٣-١١ التوصيات:

بناء على نتائج البحث السابق ذكرها، يمكن بناء خطة عمل تنفيذية موجهة لمديري أقسام تكنولوجيا المعلومات وأخصائيين تكنولوجيا المعلومات ومسؤولي الموارد البشرية في شركات تكنولوجيا المعلومات في مصر لتعزيز السلامة النفسية وتقليل الصمت التنظيمي بهدف تحسين أداء العاملين، والموضحة في الجدول التالي:

جدول (١٢) خطة عمل لتنفيذ توصيات البحث

النتائج	التوصيات	آليات التنفيذ	المسؤول	المدة الزمنية	الموارد المطلوبة	مؤشرات الأداء
تؤثر السلامة النفسية ككل تأثيراً إيجابياً مباشراً على أداء العاملين	تهيئة بيئة عمل يسودها السلام النفسي.	- عقد ورش عمل دورية حول السلامة النفسية. - تدريب القادة على مهارات الاستماع والاحتواء. - تعزيز ثقافة الاحترام والتنوع. - أن تتضمن التقييمات الإدارية السلامة النفسية. - قياس السلامة النفسية بشكل دوري.	فريق عمل مكون من: • مسئولو إدارة الموارد البشرية. • مديرو الإدارة العليا مديرو تكنولوجيا المعلومات	نشاط مستمر	- مدربون معتمدون في السلامة النفسية. - وقت مخصص للورش والاجتماعات. - أدوات استطلاع رأي (مثل Google Forms)	- نسبة رضا العاملين في الاستطلاعات. - عدد الورش المنفذة سنوياً. - معدل انخفاض الشكاوى أو النزاعات.
احتلت سلامة التحدي والتعلم أقوى تأثير على كل من الصمت التنظيمي	تشجيع التعبير عن الأفكار والمبادرات دون خوف	- وضع آليات مكافأة الابتكار. - تخصيص أوقات للتعلم والنقاش المفتوح. - تقوية آليات التغذية الراجعة البناءة.	المديرون المباشرون لأقسام تكنولوجيا المعلومات مسئولو الموارد البشرية	نشاط مستمر	- منصات تعلم إلكترونية. - ميزانية تحفيزية للمبادرات. - أدوات تقييم تغذية راجعة	- عدد المبادرات المرفوعة من العاملين. - نسبة المشاركة في برامج التعلم. - تقييمات الأداء المتعلقة

الصمت التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين السلامة النفسية وأداء العاملين

النتائج	التوصيات	آليات التنفيذ	المسؤول	المدة الزمنية	الموارد المطلوبة	مؤشرات الأداء
وأداء العاملين.		- تصميم برامج تدريبية موجهة لتعزيز هذه الأبعاد - دمج هذه الأبعاد في تقييم الأداء والتحفيز			(مثل نماذج ٣٦٠ درجة)	بالمبادرة والتفكير النقدي
يؤثر الصمت التنظيمي	تقليل الصمت التنظيمي	- تقليل مخاوف العاملين من التعبير عن الرأي من خلال: - تفعيل قنوات اتصال آمنة. - تخصيص وقت في الاجتماعات لآراء الموظفين - قياس الصمت التنظيمي بانتظام.	المديرون المباشرون لأقسام تكنولوجيا المعلومات. مسئولو الموارد البشرية.	نشاط مستمر	- قنوات اتصال مثل صناديق إلكترونية أو رسائل إلكترونية داخلية آمنة. - مستشار تنظيمي داخلي أو خارجي.	- انخفاض مستويات الصمت التنظيمي (حسب مقياس معتمد). - زيادة تقارير التغذية الراجعة.
تأثيراً سلبياً دالاً على أداء العاملين	تحسين الأداء الوظيفي	- رفع كفاءة وجودة أداء العاملين. - ربط السلامة النفسية بمؤشرات الأداء الفردي - توفير الدعم النفسي والمهني المستمر. - تقليل الصمت التنظيمي (أنظر توصية ٣).	المديرون المباشرون لأقسام تكنولوجيا المعلومات. مسئولو الموارد البشرية.	نشاط مستمر	- تمويل مخصص للاستثمار في تحسين الأداء. - مسئولو موارد بشرية ومخصصة. - أخصائيو دعم السلامة النفسية.	- تحسن إنتاجية الفرد. - انخفاض نسبة الأخطاء. - تقارير الأداء.

النتائج	التوصيات	آليات التنفيذ	المسؤول	المدة الزمنية	الموارد المطلوبة	مؤشرات الأداء
وجود عوامل أخرى خارج نموذج البحث قد تؤثر على أداء العاملين.	دعم البحث المستمر في تحسين الأداء.	-استكشاف العوامل الأخرى المؤثرة في الأداء. -إجراء تقييم دوري وتحليلات نوعية.	فريق عمل داخلي بقيادة مستشار خارجي من: - مستشار خارجي. - مدير الموارد البشرية - مدير تكنولوجيا المعلومات - اخصائي تكنولوجيا المعلومات.	٣ شهور	مستشار خارجي إدارة وتنظيم أو سلوك تنظيمي. تخصيص موازنة للاستشارة.	- عدد التوصيات الجديدة الناتجة من المراجعة الدورية. - عدد التعديلات التي تم إدخالها على البرامج بناءً على البيانات - تقارير تحسين سنوية

المصدر: اعداد الباحثة بناء على نتائج البحث

١٢- أبحاث مستقبلية:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية، وامتداداً للجهود البحثية الرامية إلى فهم ديناميات السلامة النفسية والصمت التنظيمي وأداء العاملين، يمكن اقتراح عدد من المسارات البحثية المستقبلية التي تعالج بعض الفجوات النظرية وتفتح آفاقاً لتطوير النماذج التفسيرية والتطبيقية، على النحو التالي:

- **المستوى الجماعي للسلامة النفسية:** تحليل أثر السلامة النفسية الجماعية (Team Psychological Safety) على فعالية أداء فرق العمل، لا سيما في الفرق متعددة التخصصات أو العابرة للحدود التنظيمية.
- **المتغيرات الشخصية المؤثرة في السلامة النفسية:** فحص تأثير الذكاء العاطفي كعامل شخصي يُسهم في تشكيل تصورات الأفراد حول السلامة النفسية، خاصة في المواقف عالية التوتر أو الغموض.

- تحولات بيئة العمل المعاصرة: دراسة تأثير بيئات العمل الافتراضية والمهجنة على مستويات السلامة النفسية لدى أخصائيين تكنولوجيا المعلومات، خاصة في ظل تصاعد استخدام النماذج غير التقليدية للعمل بعد الجائحة.
- تحليل تأثير السلامة النفسية على أنواع الصمت التنظيمي: دراسة العلاقة التفصيلية بين السلامة النفسية وصمت الإذعان باعتباره أحد أكثر الأشكال السلبية للصمت التنظيمي، مما يعزز الفهم الدقيق للآليات الدفاعية داخل بيئة العمل.
- توسيع نموذج السلامة النفسية ليشمل متغيرات وسيطة إضافية: مثل الثقة التنظيمية، أو الرضا الوظيفي، أو التمكين النفسي، أو دعم القيادة لفهم آليات تأثير السلامة النفسية على الأداء بشكل أعمق.
- دراسات مقارنة قطاعية: إجراء دراسات مقارنة بين قطاعات صناعية متنوعة (مثل القطاع الحكومي مقابل الخاص، أو الصناعات الثقيلة مقابل التكنولوجيا) لاستكشاف الفروقات في مستويات السلامة النفسية وتحديد أفضل الممارسات التنظيمية الداعمة لها.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- أحمد، محمد أحمد أمين (٢٠١٧). أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية-دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام التابعين لقطاع التعليم بجامعة المنصورة، التجارة والتمويل، ٣٧(٢)، ١٥٨-٢٠٨.
- إبراهيم، محمد عبد المنعم محمد (٢٠٢٢). الصمت التنظيمي وعلاقته بالرضاء الوظيفي للعاملين بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية، ٣٦(٢)، ٣٤٧-٣٩٧.
- الفايدي، إيمان جاد المولي (٢٠٢٢). الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية الآداب بجامعة بنغازي. *مجلة كلية الآداب*، (٥٣)، ٨-٢١.
- بهاء الدين مسعد مسعد؛ شيماء مهدي (٢٠٢٤). الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي: دراسة تطبيقية على بعض شركات الأسمنت، ٢٥ (٣) ٢٤٥-٣٢٢.

دليل كومباس-مصر، قطاع شركات تكنولوجيا المعلومات، (<https://eg.kompass.com>)

- الحجار، محمد خليل حسن، عاشور، يوسف حسين محمود (٢٠١٩). الصمت التنظيمي وأثره على الاداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية في قطاع غزة، *رسالة ماجستير*، الجامعة الإسلامية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- حسين، ظفر ناصر، وعبود، زينب عبد الرازق (٢٠١٦). أسباب الصمت التنظيمي وأثره في أداء العاملين، *مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية*، ٢٤ (١)، ٢٣٣-٢٥٩.
- الشهراني، محمد علي مرعي، والمسرد، راجح بطي (٢٠٢٣). أثر الصمت التنظيمي على سلوكيات العمل بالقطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية: دراسة حاله على مستشفى خميس مشيط للولادة، *المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة - جامعة الأزهر*، ٣٠، ١٧٠-٢٠٢.
- الشنيفي، نجلاء بنت إبراهيم، التركي، رزان بنت تركي (٢٠٢١). الصمت التنظيمي في جامعة الملك سعود وعلاقته بالأداء الوظيفي. *مجلة جامعة الملك سعود (العلوم الإدارية)*، ٢٩ (٢)، ١١٩-١٣٨.
- الطائي، فيصل علوان صاحي وصكر، عبد الله علي (٢٠١٧). أثر الصمت التنظيمي على القدرات الأساسية للسلوك التنظيمي الإيجابي. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، ٢١ (٦)، ٥٣-٩٤.
- الراعي، عبد الوهاب راغب (٢٠٢٤). الدور الوسيط للصمت التنظيمي في العلاقة بين ضغوط العمل، ونية ترك العمل: دراسة تطبيقية على العاملين بمديريات الخدمات محافظة أسيوط، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، ٢٥ (٢)، ٥٤٧-٥٨٦.
- وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. (٢٠٢٤). *تقرير أداء قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لعام ٢٠٢٣* <https://mcit.gov.eg>.
- عبد القادر محمد عبد القادر، خالد. (٢٠٢٤). تحليل الدور الوسيط للصمت التنظيمي في العلاقة بين الإشراف المسيء والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل- بالتطبيق على العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات العامة بمحافظة بني سويف. *المجلة العربية للإدارة*، ٤٤ (٥)، ٢٨١-٣٠٦.
- عبد الرحمان، ياسر & هري، بلال (٢٠٢٣). الصمت التنظيمي وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمحطة توليد الكهرباء سونلغاز - جيجل. *مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات*، ١٢ (٢)، ٢٥٤-٢٧٤.

عبد العليم، محمد محمود، عابد، إيهاب لطفي، و خليل، حسن محمود (٢٠٢٣). الدور الوسيط للسلامة النفسية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والشغف بالعمل، *المجلة العلمية لقطاعات كليات التجارة – جامعة الأزهر*، يونيو، ٢٩٤-٣٤١.

قسام، ديانا نبيل (٢٠٢٣). أثر الصمت التنظيمي في الاغتراب الوظيفي: دراسة حالة في مصرف سورية المركزي، الجمهورية العربية السورية، *رسالة ماجستير*، المعهد العالي لإدارة الأعمال HIBA.

سلام، أسامة محمد محمد (٢٠٢٤). الدور الوسيط للصمت التنظيمي في العلاقة بين القيادة السامة والاحتراق الوظيفي، دراسة تطبيقية على عينة من العاملين بالمعاهد التجارية العليا الخاصة بوسط الدلتا، *المجلة العلمية التجارية* ١ (٤)، ٢٤٣-٣١٠.

سعد، بهاء الدين مسعد، ومهدي، شيماء (٢٠٢٤) [الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي: دراسة تطبيقية على بعض شركات الأسمنت](#)، *مجلة البحوث التجارية والمالية*، ٢٥ (٣)، 245-322.

هيئة تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات (٢٠٢٤). القطاع الأسرع نمواً

<https://itida.gov.eg/Arabic/Programs/Industry-Outlook/Pages/default.aspx>

ثانياً: المراجع الأجنبية

Abdalqadir, S. & Alsady, H. (2024). Organizational silence and its impact on a low level of job performance, *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 30(2),84-100.

Abdou,R. Hassan,H.A. ,& Badran,F.M. (٢٠٢٢). Organizational Silence as Perceived by Staff Nurses and its Relation to their Self-Efficacy, *Egyptian Journal of Health Care*, 13 (4),1417-1430.

Ahmadian, S., Astrabeh, S., Ejrami, M. (2023). Organizational silence, organizational trust, and organizational commitment. *Journal of Humanities, Social Sciences and Business* (JHSSB), 3(1), 112-124.

Almahri, K. S., & Wahab, S. A. (2023). Effectiveness of Psychological Safety on Employees Productivity. *International Journal of Scientific and Management Research*, 6(10), 37-42.

- Afshan, Gul & Serrano-Archimi, Carolina & Landry, Guylaine & Javed, Uzma. (2021). Am I worthy to my leader? Role of leader-based self-esteem and social comparison in the LMX-performance relationship. *Human Systems Management*. 41(1), 1-16. 10.3233/HSM-211226.
- Andrade, É. G. S., Queiroga, F. and Felipe Valentini, F. (2020) Short Version of Self-Assessment Scale of Job Performance. *anales de psicología / annals of psychology* 36(3), 543-552.
- Astuti, Windu & Amalia, Lia. (2021). The Relationship between work motivation, job satisfaction, and employee performance: the moderating role of psychological capital and the mediating role of organizational commitment. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*. 14(2), 102-128.
- Babashahi, J., Lajevardi, N., & Tahmasebi, R. (2021). A framework for employee relationship management in public organizations: a case study: Tondgooyan Oil Refining Company. *Organizational Resources Management Research*, 10(4), 127-146.
- Bang, H., & Reio, T. G., Jr. (2017). Examining the role of cynicism in the relationships between burnout and employee behavior. *Journal of Work and Organizational Psychology*. 33(3), 217–227.
- Benitez, J., Henseler, J., Castillo, A., & Schuberth, F. (2020). How to perform and report an impactful analysis using partial least squares: Guidelines for confirmatory and explanatory IS research. *Information & Management*, 57(2), 103168.
- Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671-697.

- Chafra, J. B. (2015). The mediating roles of psychological safety and employee voice on the relationship between conflict management styles and organizational identification. *American Journal of Business*, 30(1), 72-91.
- Clark, T. R. (2020). *The 4 stages of psychological safety: Defining the path to inclusion and innovation*. Berrett-Koehler Publishers.
- Chen, Y., McCabe, B., and Hyatt, D. (2017). Impact of individual resilience and safety climate on safety performance and psychological stress of construction workers: A case study of the Ontario construction industry, *Journal of Safety Research*, 61, 167-176.
- Cottrell, S. R.D. (2023). Effective Team Decision-Making: Exploring the Role of Psychological Safety, *MSc thesis*, School of Psychology, Speech, and Hearing, University of Canterbury
- Dehkharghani, L. L., Paul, J., Maharati, Y., & Menzies, J. (2022). Employee silence in an organizational context: a review and research agenda. *European Management Journal*, 41(6), 1072-1085.
- Dere, Güven. (2023). The Effect of Organizational Silence of Individuals Working in Private Sports Centers on Job Satisfaction and Job Performance (Evidence from Istanbul Province). *Journal of Business Research - Turk*. 15(4), 2907-2921.
- Dusenberry, Lisa & Robinson, Joy. (2020). Building Psychological Safety Through Training Interventions: Manage the Team, Not Just the Project. *IEEE Transactions on Professional Communication*. 63(3):207-226.
- Dyne, Vân Linn, Ang, Soon & Botero, Isabel. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multi-dimensional Constructs. *Journal of Management Studies*. 40. 1359 - 1392. 10.1111/1467-6486.00384.

- Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes in established literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 55-78.
- , & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23-43.
- (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Abdou, Rabaa & Hassan, Heba & Badran, Fawzia. (2023). Organizational Silence as Perceived by Staff Nurses and its Relation to their Self-Efficacy. *Egyptian Journal of Health Care*. 14((1), 656-669.
- Efthymiopoulos, A., Goula, A., & Psychogios, A. (2024). Organizational Silence and Organizational Commitment: Empirical Evidence from the Greek Public Sector. *Journal of Applied Social Science*, 18(3), 346-363
- Rai, S. & Koodamara, N. (2024). Ethical leadership and organizational silence: a systematic review. *International Journal of Ethics and Systems*. 10.(1108).1-19.
- Fapohunda, Tinuke. M. (2016). Organizational silence: predictors and consequences among university academic staff, *International Journal for Research in Social Science and Humanities Research*, 2(1), 83-103.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165.

- Gkorezis, P., Panagiotou, M., & Theodorou, M. (2016). Workplace ostracism and employee silence in nursing: the mediating role of organizational identification. *Journal of Advanced Nursing*, 72.
- Greenfield, Tracy & Greener, Sue. (2016). *Research methods for postgraduates*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage.
- , Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- _____, Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Hao, L., Zhu, H., He, Y., Duan, J., Zhao, T., & Meng, H. (2022). When is silence golden? A meta-analysis on antecedents and outcomes of employee silence. *Journal of Business and Psychology*, 37(5), 1039-1063.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2nd ed.). Guilford Press.
- Hozouri, M., Yaghmaei, M., & Bordbar, H. (2018). Clarifying the impacts of organisational silence on organisational commitment with controlling the effects of organisational rumours. *Management Science Letters*, 8(6), 533-542.
- Hsiao, Shu-Wen (2024) Creating Psychological Safety in Cross-Functional Teams in Non-profit Organizations, *Master Thesis*, Faculty of Behavioural, Management and Social Sciences, University of Twente

- Ireneo, R. C. & De Chavez, S. G. (2019). A Critical Examination of Literature on Psychological Safety. *International Journal on Social Innovation & Research*, 10(1), 1-12.
- Imam, A., & Kim, D. Y. (2022). Ethical leadership and improved work behaviors: A moderated mediation model using prosocial silence and organizational commitment as mediators and employee engagement as a moderator. *Current Psychology*, 42, 10519-10532.
- Jamil, M. , Siddique, M.U , Lodhi, R. , Arshad, Z. & Aslam , M.B. (2023) Relationship Between Workplace Ostracism and Employee Silence: Mediating Effect of Psychological Safety at Private Healthcare Organizations in Lahore (Pakistan), *Journal of Asian Development Studies*, 12(3),586-597.
- Jabbar, J. A., Haider, S., & Qureshi, M. U. (2023). Moderated Mediation between High Performance Work Systems (HPWS) and Employee Voice Behavior: The Role of Psychological Safety and Supportive Leadership. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 39(3), 145-156.
- Kassandrinou, M., Lainidi, O., Mouratidis, C., & Montgomery, A. (2023). Employee silence, job burnout, and job engagement among teachers: the mediational role of psychological safety. *Health Psychology and Behavioral Medicine*, 11(1), 1-19.
- Kaya, M. & Demirer, H. (2021). Job characteristics' causal effects on individual job performance perceptions and mediating role of job satisfaction, *Eurasian Journal of Business and Economics*, 14(28), 57-86.
- Khalijian, S. , Shams, G. & Pardakhtchi, M. & Mirkamali, S.M (2024). The Mediating Role of Happiness in the Relationship between Psychological Safety and Silence Behavior of Educational Staff. *The New Educational Review*. 73. 65-80.

- Kim, H. , & Wang, J. (2024). Silence in the workplace: what do we know from research? *European Journal of Training and Development*, 48(10), 56-83.
- Kim, S. Lee, H.& Connerton, T.P. (2020). How Psychological Safety Affects Team Performance: Mediating Role of Efficacy and Learning Behavior, *Frontiers in Psychology*,11(1581),1-15.
- Kim, H.S. and Wang, J. (2024), "Silence in the workplace: what do we know from research?", *European Journal of Training and Development*, 48 (10), 56-83.
- Krause, V., Célia, R. & Steinmueller, I. (2023). Breaking the Silence: Unveiling the Power of Compassionate Leadership on Employee Silence. Conference: *AHFE 2023 Hawaii* Edition10.54941/ahfe1004426 .
- Knoll, M., & van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle...? A first attempt measures four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349-362.
- , Adriasola, E., Al-Atwi, A. A., Arenas, A., Atitsogbe, K. A., &Zacher, H. (2021). International differences in employee silence motives: Scale validation, prevalence, and relationships with culture characteristics across 33 countries. *Journal of Organizational Behavior*, 42(5), 619–648.
- Koperniech, J. (2022). The Influence of Psychological Safety on Leadership Attitudes and Beliefs in College Students. MSU Graduate Theses, 3794.
- Kyambade, M., Mugambwa, J., Namuddu, R., & Namatovu, A. (2024). Socially responsible leadership and employee's work passion in public universities in Uganda: the mediating effect of psychological safety. *International Journal of Leadership in Education*, 11(1), 1-17.

- Kyambade, M., Namuddu, R., Mugambwa, J., & Namatovu, A. (2024). Psychological Safety and Innovative Work Behavior: Does Socially Responsible Leadership Matter?. *SEISENSE Business Review*, 4(1), 1-13.
- Lee, J. Y. (2022). How does psychological safety foster employee performance? A serial multiple mediation of job crafting and thriving. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 25(17).
- Lechner, A., & Mortlock, J. T. (2021). How to create psychological safety in virtual teams. *Organizational Dynamics*, 51(2), 1-19.
- Johari, J., Malaysia, S., Shamsudin, F. M., Yean, T., Yahya, K. and Adnan, Z. (2019). Job characteristics, employee well-being, and job performance of public sector employees in Malaysia, *International Journal of Public Sector Management*, 32 (1), 102-119.
- Malik, S. Z., Iqbal, M., & Sheikh, L. (2020). Effect of types of employee silence on job satisfaction and subjective well-being. *Journal of the Research Society of Pakistan*, 57(1), 681-692.
- Meliani, Hadjer (2022) A study on the organizational silence, organizational stress, efficiency, and psychological safety levels of finance sector employees, *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*, 4(12), 790-806.
- Morrison, E.W. and Milliken. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World, *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725
- Moon, B. & Kang, M. (2024). Breaking Employee Silence Through Dialogic Employee Communication: Mediating Roles of Psychological Safety and Psychological Empowerment, *Management Communication Quarterly*, 0(0) 1–33.

- Moshkelgosha, M. (2024). Secure minds, productive work: linking anxiety and psychological safety. *Dissertação de Mestrado*. Universidade de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Munawar, S., Yousaf, H. Q., Ahmed, M., et al. (2024). The impact of emotional intelligence, servant leadership, and psychological safety on employees' innovative behavior with the moderating effect of task interdependence in Lahore, Pakistan. *Current Psychology*, 43, 8186-8199.
- Muala, I. , Al-Ghalabi,R., Alsheikh, G.A. , Hamdan,K.& Alnawaflehh E.A. (2022) Evaluating the Effect of Organizational Justice on Turnover Intention in the Public Hospitals of Jordan: Mediated-Moderated Model of Employee Silence, Workplace Bullying, and Work Stress. *International Journal of Professional Business Review*. 7(3),1-23.
- Myers, K. E. L. (2022). Assessing a Training Program Designed to Improve Team Psychological Safety and Team Climate in Cross-Functional, Child Welfare Teams. Doctoral Dissertation, William James College.
- Nafei, Wageeh. (2016). Organizational Silence: A Barrier to Job Engagement in Successful Organizations. *International Business Research*. 9(4)100-117.
- Nakashima, S. E. C. (2022). Developing Psychological Safety in Technical Teams. *DBA Dissertation*, Pepperdine University, Graziadio School of Business.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521-535.
- Nurtjahjono G. E., Nimran, U., Al Musadieq, M. & Utami, H. (2020) The effect of job characteristics, person-job fit, organizational commitment on employee

- performance (study of East Java BPJS Employees), *Journal of Public Administration Studies*, 5(1), 5-17.
- O'Donovan, R., De Brún, A., & McAuliffe, E. (2021). Healthcare Professionals' Experience of Psychological Safety, Voice, and Silence. *Frontiers in Psychology*, 12, 626689.
- [Ölçer, F.](#) & [Coşkun, Ö.F.](#) (2024), The mediating role of organizational silence in the relationship between organizational justice and organizational creativity, *Society and Business Review*, 19 (1), 23-46.
- Osei, Hannah Vivian & Ofori, Herbert & Otsen, Emmanuella & Adjei, Theresa & Odoo, Lexsee. (2022). The effects of leaders' abusive supervision on employees' work engagement: a moderated-mediation model of employees' silence and employees' proactive personalities. *Leadership in Health Services*. 10(1108), 1-12.
- Pacheco, D.C., Moniz, A.I., & Caldeira, S.N. (2015). Silence in organizations and psychological safety: a literature review. *European scientific journal*, 11, 293-308.
- Pinder, C, & Harlos, K. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. In book: **Research in Personnel and Human Resources Management**, .331-369, JAI Press.
- Razali, R. A., Wahab, S. R. A., Shaari, R., Azlan, S. N., & Taek-Hyun, S. (2022) The influence of emotional intelligence on employee's job performance in the Southern State of Malaysia". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(8), 1678 – 1695.
- Sabra, Rima Younis Hasan. (2020). Impact of Job Characteristics on Job Performance in Greater Amman Municipality. *Global Journal of Management and Business Research*, 20(A1), 1–10.

- Sabie, O. M., Pîrvu, C., Burcea, Ş. G., Brişcariu, R. M., Apostol (Voicu), S. A. (2022). The influence of emotional intelligence on employee's performance: a case from Romania's public sector. *Administratie si Management Public*, 35, 40-57.
- Saeidipour, B., Akbari, P. & Alizadeh Z. (2021). The Role of Organizational Silence & Organizational Mobbing on the Turnover Intention. *International Journal of Ethics and Society*, 3(1), [59-69](#).
- Saleem, M. S., Isha, A. S. N., & Awan, M. I. (2024). Exploring the pathways to enhanced task performance: the roles of supportive leadership, team psychological safety, and mindful organizing. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 7(5), 2560-2581.
- Saqib, A. & Arif, M. (2017). Employee silence as mediator in the relationship between toxic leadership behavior and organizational learning, *Abasyn Journal of Social Sciences*, 10 (2), 294-310.
- Tahmasebi, R., Babashahi, J., & Lajevardi, N. (2021). A framework for employee relationship management in public organizations: a case study: Tondgooyan Oil Refining Company. *Organizational Resources Management Research*, 10(4), 127-146.
- Taherdoost, H. (2017). Determining Sample Size: How to Calculate Survey Sample Size. *International Journal of Economics and Management Systems*, 2, 237–239
- Wang, Y. M., Ahmad, W., Arshad, M., Yin, H. L., Ahmed, B., & Ali, Z. (2021). Impact of Coordination, Psychological Safety, and Job Security on Employees' Performance: The Moderating Role of Coercive Pressure. *Sustainability*, 13(6), 1-19.
- White, B. A. A., Walker, J., & Arroliga, A. C. (2019). Avoiding organizational silence and creating team dialogue. *Proc (Bayl Univ Med Cent)*, 32(3), 446-448.

- Zadow, A., Loh, M. Y., Dollard, M. F., Mathisen, G. E., & Yantcheva, B. (2023). Psychosocial safety climate as a predictor of work engagement, creativity, innovation, and work performance: A case study of software engineers. *Frontiers in Psychology*, 14, 1082283.
- Zakaria, A., Hargono, R. and Suwandi, T. (2017). Role of personal advanced to nurse performance improvement: task performance and contextual performance. *International Journal of Advanced Research*, 5(5), 2138–2144.
- Zhao, F., Ahmed, F., & Faraz, N. A. (2020). Caring for the caregiver during the COVID-19 outbreak: Does inclusive leadership improve psychological safety and curb psychological distress? Cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 110(103725), 1–11.
- Zhua , X., Muneerb, S. Irfanc, M., & Naveed, N.T. (2021). Does Employee Psychological Safety expediate Employee Performance and Firm Performance: Mediating role of Employee Task Performance and Helping Behavior, *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, XXX(2), 509-518.
- Yao, J., Xiang, X., & Shen, L. (2022). The impact of teachers' organizational silence on job performance: a serial mediation effect of psychological empowerment and organizational affective commitment. *Asia Pacific Journal of Education*, 44, 355 - 373.

الصمت التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين السلامة النفسية وأداء العاملين

ملحق (١): عبارات متغيرات البحث.

الرمز	المتغيرات
١- السلامة النفسية	
أ- سلامة الاندماج Inclusion safety	
IS1	١. أشعر بالقبول والتقدير في فريقي.
IS2	٢. أستطيع أن أكون على طبيعتي في العمل دون خوف من الاستبعاد.
IS2	٣. يعاملني زملائي باحترام، بغض النظر عن خلفيتي.
ب- سلامة التعلم Learning safety	
LS1	٤. أشعر بالراحة عند طرح الأسئلة في فريقي.
LS2	٥. أستطيع ارتكاب الأخطاء دون أن أتعرض للسخرية.
LS3	٦. يشجع فريقي الفضول والتجريب.
ج- سلامة المساهمة Contribution Safety	
CS1	٧. يتم الاعتراف بمساهماتي وتقديرها.
CS2	٨. أتمتع بالحرية في تطبيق مهاراتي وخبرتي.
CS3	٩. أشعر بالثقة في مشاركة أفكارتي في المناقشات.
CS4	١٠. أشعر بالتشجيع على اتخاذ المبادرة والمشاركة في عمليات صنع القرار.
د- سلامة التحدي Challenging Safety	
CHS1	١١. أستطيع تحدي الأفكار أو تقديم منظور مختلف دون خوف من العواقب السلبية.
CHS2	١٢. فريقي منفتح لمناقشة طرق جديدة للقيام بالأشياء.
CHS3	١٣. أشعر بالأمان للتعبير عن المخاوف بشأن القرارات التي يتخذها فريقي.
٢- الصمت التنظيمي	
أ- صمت الإذعان Acquiescent Silence	
AS1	١. لقد التزمت الصمت في العمل لأنني لن أجد أذنًا صاغية على أي حال.
AS2	٢. لقد التزمت الصمت في العمل لأن رؤسائي ليسوا منفتحين على المقترحات أو المخاوف أو ما شابه.
AS3	٣. لقد التزمت الصمت في العمل لأن لا شيء سيتغير على أي حال.
ب- الصمت الدفاعي Defend Silence	
DS1	٤. لقد التزمت الصمت خوفًا من العواقب السلبية.
DS2	٥. لقد التزمت الصمت خوفًا من المساوئ التي قد تترتب على التحدث بصراحة.
DS3	٦. لقد التزمت الصمت حتى لا أتعرض للضعف في مواجهة الزملاء أو الرؤساء.

الرمز	المتغيرات
	ج- الصمت الاجتماعي الإيجابي Prosocial Silence
PSS1	٧. لقد التزمت الصمت لأنني لم أرغب في إيذاء مشاعر الزملاء أو الرؤساء.
PSS2	٨. لقد التزمت الصمت لأنني لم أرغب في إحراج الآخرين.
PSS3	٩. لقد التزمت الصمت لأنني لم أرغب في وقوع الآخرين في مشاكل.
	د- الصمت الانتهازى Opportunistic Silence
OPPS1	١٠. لقد التزمت الصمت لأن ذلك يعني الاضطرار إلى القيام بعمل إضافي يمكن تجنبه.
OPPS2	١١. لقد التزمت الصمت حتى لا أتنازل عن ميزة معرفتي.
OPPS3	١٢. لقد التزمت الصمت خوفاً من أن يستغل الآخرون أفكارى.
	٣- أداء أخصائيين تكنولوجيا المعلومات
	أ- أداء المهمة. Task Performance
TP1	١. أؤدي المهام الصعبة بشكل صحيح.
TP2	٢. أحاول تحديث معرفتي التقنية للقيام بعملى.
TP3	٣. أقوم بعملى وفقاً لما تتوقعه المنظمة منى.
TP4	٤. أخطط لتنفيذ وظيفتى من خلال تحديد الإجراءات والمواعيد النهائية والأولويات.
TP5	٥. أخطط للإجراءات وفقاً لمهامى وروتينى التنظيمى.
	ب- أداء الدور الاضافى Extra Role Performance
ERP1	٦. أقوم بالمبادرات لتحسين نتائجى فى العمل.
ERP2	٧. أبحث عن حلول جديدة للمشاكل التى قد تظهر فى عملى.
ERP3	٨. أعمل بجد لأقوم بالمهام الموكلة لى.
ERP4	٩. أقوم بتنفيذ مهامى وأتوقع نتائجها.
ERP5	١٠. أغتنم الفرص التى يمكن أن تحسن نتائجى فى العمل.