

الصمت التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية

محمد عبد المنعم محمد ابراهيم^١

ملخص البحث

يتناول هذا البحث دراسة علاقة الصمت التنظيمي بالرضا الوظيفي لدى الإداريين بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية ومدى تأثير أثر الصمت التنظيمي على الرضا الوظيفي ومدى تأثير ذلك على أداء العاملين بالجامعة، وتم استخدام المنهج الوصفي بالإعتماد على الإستبانة والمقابلات والملاحظات الشخصية وتم اختيار عينة عشوائية من الإداريين والبالغ عددهم (١٠٦) موظف وموظفة.

وتوصل البحث إلى أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة لأبعاد الرضا الوظيفي وهذا دل على أن إستجابة عينة البحث لمتغير الرضا الوظيفي لم تكن متباينة بشكل كبير، وكانت مقارنة حول المتوسط الحسابي ، وأيضا أوضحت النتائج أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة لمتغير الصمت التنظيمي أيضا ، وتوصل البحث عند تحليل نتائج الإنحدار البسيط إلى أنه يوجد علاقة تأثير عكسي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) لأبعاد الرضا الوظيفي وهي كالتالي "بيئة العمل ، زملاء العمل ، الرؤساء في العمل ، طبيعة الوظيفة ، أنظمة الحوافز" على الصمت التنظيمي) ، وأيضا توصل البحث عن تحليل نتائج الارتباط البسيط أنه يوجد علاقة ارتباط عكسي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) لأبعاد الرضا الوظيفي وهي كالتالي (بيئة العمل ، زملاء العمل ، الرؤساء في العمل ، طبيعة الوظيفة ، أنظمة الحوافز) على الصمت التنظيمي.

^١ أستاذ مشارك بكلية إدارة الأعمال جامعة المجمعة - المملكة العربية السعودية

وأوصى البحث بعد التوصل إلى النتائج السابقة إلى أنه ينبغي على المنظمات إعطاء إهتمام أكبر لأبعاد الرضا الوظيفي والتي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين والتي بدورها تقلل من الظواهر التي تعوق العمل كالصمت التنظيمي ، وأيضا إعادة النظر في سلم الرواتب وأنظمة التعويضات والذي ركز عليه المبحوثين والمطالبة بتحسينه ، وأيضا متابعة ورصد الظواهر السلبية ومعرفة أسبابها وتحليل مصادرها بإستمرار والعمل على معالجتها ، وأوصى البحث أيضا إلى أن تعمل المنظمة على توفير بيئة عمل مجهزة ومريحة ومتطورة لتهيئة ظروف العمل بالشكل الذي يحقق أهداف المنظمة و يجب تحفيز وتشجيع العاملين للتعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم من خلال قناة اتصال رسمية وغير رسمية تنشئها المنظمة وأيضا التركيز على تحسين معايير اختيار المديرين أثناء التعيين والترقية بحيث يتم تفضيل المديرين ذات الاتجاهات الإيجابية لرضا العاملين وحسن إدارتهم.

الكلمات الدالة: الصمت التنظيمي - الرضا الوظيفي - جامعة المجمعة.

Organizational silence and its relationship to job satisfaction for employees of Majmaah University in the Kingdom of Saudi Arabia

The research indicated the study of the relationship of organizational silence with job satisfaction of employees at Majmaah University in the Kingdom of Saudi Arabia and what is the effect of organizational silence on job satisfaction and the extent of its impact on the performance of university employees.

The methodology used is the descriptive approach through a questionnaire, interviews and personal observations, and a random sample of administrators was identified, consisting of (106) male and female employees.

The study found a medium degree of agreement by the study sample for the dimensions of job satisfaction, and this indicated that the response of the research sample to the variable of job satisfaction was not significantly different, and was close to the arithmetic mean, and also the results showed that there is a medium degree of agreement by the sample members for the variable of organizational silence. In addition, when analyzing the results of the simple regression, the research found that there is a statistically significant inverse effect relationship at the level of significance ($P \leq 0.05$) for the dimensions of job satisfaction, which are as follows: “work environment, co-workers, bosses at work, nature of the job, incentive systems” on organizational silence.

the study also found on the analysis of the results of the simple correlation that there is an inverse correlation with a statistical significance at the level of significance ($P \leq 0.05$) for the dimensions of job satisfaction, which are as follows (work environment, co-workers, bosses at work, nature of the job, incentive systems) on organizational silence.

The research recommended, after reaching the previous results, that organizations should give more attention to the dimensions of job satisfaction, which leads to increased employee satisfaction, which in turn reduces the phenomena that hinder work, such as organizational silence, and also to reconsider the salary scale and compensation systems, which the respondents focused on and demand its improvement. Also, follow up and monitor negative phenomena, know their causes, constantly analyze their sources, and work to treat them.

The research also recommended that the organization work to provide a well-equipped, comfortable and developed working environment to create working conditions in a way that achieves the goals of the organization. Workers should be motivated and encouraged to express their ideas and suggestions through a formal and informal communication channel established by the organization and also focus on improving the criteria for selecting managers during appointment and promotion Research Managers with positive attitudes to employee satisfaction and good management are preferred.

Keywords: Organizational silence, job satisfaction, Majmaah University.

أولاً: مقدمة

الرضا الوظيفي هو السلوك الإيجابي لدى العاملين تجاه عملهم، وهو من الأهداف الرئيسية التي تسعى إليها المنظمات للوصول إليه لما له من دور في تحسين الإنتاجية وتحفيز العاملين وهو أيضاً مزيج من ظروف العمل التي تشعر الموظف بالرضاء التام عن وظيفته، وأيضاً هو عبارة عن التقييم الذاتي الذي يقوم به الموظف تجاه وظيفته، سواء كان تقيماً كاملاً أو يتعلق بعناصر محددة. (Susan, 2019).

ولوحظ أن كثيراً من الموظفين في العديد من المنظمات يفضلون الصمت وعدم التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم حول حل المشكلات المتعلقة بالمنظمة سواء بالإيجاب أو بالسلب مما يمثل عائق أمام الإدارة العليا إلى تحقيق أهداف المنظمة والتشجيع على الابتكار مما جعل الباحث يبحث عن مصطلح إداري مناسب لتلك الحالة ، وجاء مفهوم الصمت التنظيمي ليوضح حالة العاملين بالمنظمة حيث أتضح أنه مؤشر هام يدل على غياب الرضا الوظيفي ، وضعف الإتصال، وقلة الإبداع، وجمود الفكر في المنظمة ، فالصمت ليس ظاهرة صحيحة وسليمة دائماً، ولا يعكس إلا عن وجود مشكلة كبيرة تواجه الأفراد وتعوقهم من طرح الأفكار الإبداعية والمفيدة ، وتقديم مبادراتهم ومساهماتهم الفاعلة ، فهو دليل قاطع على وجود مشكلات تنظيمية حقيقية تعبت بالمنظمة وأفرادها وتحول بينها وبين نجاحاتها وتحقيق أهدافها. (Brian, 2019).

ويعتبر مصطلح الصمت التنظيمي من المصطلحات الحديثة، التي لها تأثير على عمليات التنمية والتطوير الإداري في المنظمات وبالتالي تتأثر كفاءة وفاعلية المنظمات، والصمت التنظيمي هو الموقف العام للعاملين في المنظمات تجاه القضايا التي تحدث فيها، وهو خيار سلوكي ونفسي يؤثر على الأداء العام للمنظمات، وقد أوضحت العديد من الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بالعديد من

المتغيرات ولكن لم يتم تناول علاقته بالصمت التنظيمي وبالأخص في البيئة السعودية لذا سيتم إلقاء الضوء على علاقة الصمت التنظيمي وعلاقته برضاء العاملين عن بيئة العمل.

ثانياً: مشكلة البحث:

موضوع الرضا الوظيفي من الموضوعات الهامة التي ينبغي أن تكون محل إهتمام الباحثين وذلك بين الحين والآخر وذلك لأن الرضا الوظيفي دائماً في تغير مستمر وفقاً للظروف المحيطة بالمنظمة سواء كانت تلك الظروف خارجية أم داخلية وسيتم إلقاء الضوء حول بعض الظروف الداخلية للعمل ومنها صمت العاملين وعدم تدخلهم لحل المشكلات حيث أن المنظمات تواجه العديد من المشكلات المستمرة وبعض العاملين يفضلون الإلتزام بالصمت خوفاً من النقد أو لطبيعة شخصيتهم ، والصمت التنظيمي له تأثير سلبي على العاملين تجاه منظماتهم والعامل غير قادر عن التعبير عن أفكاره والتحدث عن المشكلات التي تعترضه في عمله وبالتالي سيؤثر سلبي على معنوياته وأدائه مما يؤثر على علاقات العمل والأستقرار والرضا الوظيفي ، وتتمثل المشكلة الرئيسية للبحث في كيفية بيان أثر أبعاد الرضا الوظيفي على الصمت التنظيمي حيث لا تترك بعض المنظمات كيفية التعامل مع الصمت التنظيمي لما له من آثار سلبية على العمل.

وحيث أن الدراسات كانت تركز على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات وأهملت إلقاء الضوء على الرضا الوظيفي للعاملين من الإداريين وذلك لوجود فروق جوهرية بين نوعية وقيمة الوظائف بين الكادر الأكاديمي والكادر الإداري ، وحيث أن الكادر الإداري لا غنه في أي منظمة لذا توجب على الباحث إلقاء الضوء على هذه النوعية من المبحوثين ومعرفة أهمية تحقيق الرضا الوظيفي لهم وما هي الظواهر التي تعوق هذا الرضا ولعل الصمت التنظيمي تمت ملاحظته في العديد من

الإدارات ولدى العديد من الموظفين إلا أنه لم يعرف أسبابه ، لذا جاءت الدراسة الحالية لدراسة هذه الظاهرة وتفسيرها.

ومن هنا يمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الآتية:

○ ما هي أبرز أبعاد الرضا الوظيفي المؤثرة على الصمت التنظيمي في المنظمة محل الدراسة؟

○ هل تؤثر أبعاد الرضا الوظيفي على الصمت التنظيمي؟

○ هل توجد علاقة بين أبعاد الرضا الوظيفي وبين الصمت التنظيمي؟

ثالثاً: أهمية البحث:

○ الأثر العلمي لعلم الإدارة وعلم النفس حيث أن مفهوم الصمت التنظيمي

هو مفهوم حديث حيث تعاني المنظمات من ظهور الظواهر الحديثة ويعتبر

التصدي لها يؤدي إلى تحسين أوضاع الشركة.

○ تشكل الدراسة الحالية إضافة نوعية للدراسات التي تخدم عمليات التطوير

الإداري وعلم النفس ومن المتوقع أن تخدم نتائجها المشورة العلمية

للمؤسسات الحكومية بتطوير وتنمية الجهاز الإداري بشكل يجعلها قادرة

على تجاوز الصمت التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي.

○ إهتمام الإدارة العليا في جامعة المجمعة لأهمية الرضا الوظيفي لمنسوبيها

والوقوف على أهم المعوقات والصعوبات التي تواجههم في العمل.

○ إتاحة مجالات جديدة للبحث العلمي في الموضوع محل الدراسة وذلك مما ستوفر لهم

المعلومات التي تساعد الباحث والدارس والمهتم بالمجالات النفسية والإدارية.

○ الأهمية الميدانية للبحث تتجسد في محاولة التعريف بمتغيرات الدراسة

وتطبيقها في البيئة السعودية في محاولة للوصول إلى نتائج موضوعية

تهدف لمحاولات بحثية جديدة في مجتمعات بحثية أخرى.

رابعاً: أهداف البحث:

- معرفة مستوى الصمت التنظيمي لدى العاملين بجامعة المجمعة.
- معرفة درجة الرضا الوظيفي للعاملين بجامعة المجمعة.
- التعرف على طبيعة أثر أبعاد الرضا الوظيفي على الصمت التنظيمي.
- تقديم التوصيات والمقترحات والتي من شأنها زيادة درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين وتقليل درجة الصمت التنظيمي لديهم.

خامساً: الدراسات السابقة

كل ما سبق دفع الباحث إلى استقراء الدراسات الأجنبية والعربية السابقة والتي تناولت مفهوم راس المال النفسي ومفهوم الثقافة التنظيمية.

الدراسات العربية:

هدفت دراسة (الوادعي وآل مذهب، ٢٠٢١) للتعرف على واقع الثقافة التنظيمية في المديرية العامة للأمن العام وعلاقتها بالرضا الوظيفي للموظفين المدنيين، وذلك للوصول لفهم أعمق لدور الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات الأمنية في التأثير على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين المدنيين العاملين فيها، وتم التوصل لعدد من النتائج من أهمها تدني درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين في الأمن العام، ووجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للموظفين المدنيين العاملين بالقطاعات الأمنية). وقد أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في منح الموظفين المدنيين العاملين في القطاعات الأمنية مرتبات وحوافز وبدلات تتناسب مع مهامهم، وذلك بدرجة مقارنة ما لا يمنح لزملائهم الموظفين العسكريين الذين يقومون بالمهام ذاتها، مما يسهم في زيادة

مستوى ولائهم وأتمائهم للقطاعات الأمنية التي يعملون بها، وكذلك العمل على تطوير المسار الوظيفي للموظفين المدنيين العاملين في القطاعات الأمنية.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في محاولة الوصول إلى الرضا الوظيفي وذلك من خلال التعرف على الثقافة التنظيمية للمنظمة والبعد عن أي متغيرات تؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين.

هدفت دراسة (صبايحية وآخرون، ٢٠٢١) إلى معرفة علاقة الاغتراب النفسي بمستوى الرضا الوظيفي وفقا لمتغير الجنس، عند أساتذة التربية الرياضية والبدنية، وتم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة، وتم الإعتماد على أداتين شملت مقياس الرضا الوظيفي والأغتراب النفسي، وأسفرت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية بين الاغتراب النفسي والرضا الوظيفي. وأظهرت نتائج الإختبارات بأنه لا توجد فروق بين الأغتراب النفسي وبين النظام الكلاسيكي والنظام الجديد عند الأساتذة. كما توجد فروق بين الرضا الوظيفي وبين النظام الكلاسيكي والنظام الجديد عند الأساتذة.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية بربط متغير نفسي مع متغير إداري للوصول إلى الرضا الوظيفي للعاملين بجامعة المجمع.

أوضحت دراسة (مشتي وخطار، ٢٠٢٠) إلى التعرف على وجود علاقة ارتباطية بين الإلتزام الوظيفي والرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الجزائرية، وقد تكونت العينة من (١٣٩) العاملين وتم اجرائها خلال العام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩م وأوضحت الدراسة أنه توجد علاقة ارتباطية بين درجة الرضا الوظيفي ومستوى الإلتزام الوظيفي، وأيضا هناك درجة متوسطة بين الإلتزام الوظيفي وبين مستويات الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. كما أوضحت

الدراسة وجود فروق معنوية في درجة الإلتزام الوظيفي بالنسبة لمتغير الجنس ومتغير الخبرة.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اختيار عينة الدراسة وذلك لقياس العلاقة بين الرضا الوظيفي والإلتزام الوظيفي وهو من المتغيرات المشتركة بين العلوم الإدارية وعلم النفس كما هو الحال في متغير الصمت التنظيمي.

وهدفت دراسة (يوسف، ٢٠٢٠) إلى التعرف على عناصر الصمت التنظيمي وواقعها لدى العاملين في الجامعة الحمدانية، وتحديد شكل علاقة الارتباط بين البيئة الريادية والحد من عناصر الصمت التنظيمي لدى العاملين بالجامعة ومعرفة العلاقة التأثيرية بين البيئة الريادية الداخلية والصمت التنظيمي، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كما استخدمت إستبانة طبقت على عينة من ٤٠ من القيادات بجامعة الحمدانية توصلت إلى أن توافر البيئة الريادية الداخلية في الجامعة يمكن أن يسهم في الحد من الصمت التنظيمي وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين المتغيرين وهما البيئة الريادية ، والصمت التنظيمي وأوصت إلى ضرورة توفير بيئة ريادية داخلية لما لها دور مهم في الحد من عناصر الصمت التنظيمي.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تحديد عناصر الصمت التنظيمي وتطبيقها على العاملين في مؤسسة تعليمية وتحديد العلاقة مع بيئة العمل لمعرفة آثار هذه الظاهرة.

هدفت دراسة (المومني، ٢٠١٨) إلى معرفة أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى العاملين بالقطاع الصحي، ويتكون مجتمع الدراسة من أغلبية العاملين في القطاع الصحي بمدينة عجلون، وأوضحت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لثلاثة عوامل هي بيئة العمل والموارد المتاحة والمكافآت والحوافز، على

الرضا الوظيفي، في حين لا يوجد أثر لعامل العلاقات الوظيفية على المتغير نفسه، وأوضحت نتائج الدراسة أيضا وجود درجة مقبولة لرضا العاملين ، وفي ضوء النتائج جاءت التوصيات بإعداد برامج تدريب وتأهيل للعاملين لتمكينهم من تقبل الظروف الخاصة بوظيفتهم ومنحهم الحوافز والمكافآت التشجيعية التي تتناسب مع جهودهم المبذول.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أهمية البحث عن مسببات الرضا الوظيفي ومحاولة تدعيمها ومعوقات الرضا الوظيفي والبحث عن حلول لها.

كشفت دراسة (أبو بكر، ٢٠١٧) عن مستوى الرضا الوظيفي للعاملين ودرجة ارتباطهم ببعض المتغيرات وهي (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات العمل) وبين الأبعاد المالية وبيئة العمل، ولم تجد الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى العاملين بإدارة التنمية الإجتماعية بالخرطوم عبر المتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات العمل). كما تقترح الدراسة سلسلة من التوصيات الهادفة إلى تحسين الرضا الوظيفي، من أهمها الجهود المبذولة لزيادة الأجور والحوافز وتحسين بيئة العمل.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أهمية الكشف عن مستويات الرضا الوظيفي في المنظمات ودراسة علاقتها بالمتغيرات الأخرى التي تساعد على زيادة مستويات الرضا الوظيفي والتأثير عليه.

وهدفت دراسة (القرني والزايدي، ٢٠١٦) إلى دراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك ومستوي سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك

أثر للقيادة الاخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الاقسام الأكاديمية بجامعة تبوك على الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بنسبة ٨٣% ، كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى القيادة الاخلاقية والصمت التنظيمي لدى عينة الدراسة السابق الإشارة إليها كانت مرتفعة ، وأوصت الدراسة إلى ضرورة الإهتمام بممارسة رؤساء ومشرفات الاقسام الأكاديمية القيادة الاخلاقية على مختلف مجالاتها حيث تم عقد دورات تدريبية وندوات من أجل زيادة الوعي وتنمية مهاراتهم لما لها دورها في تعزيز اللامركزية الإدارية وخفض مستوي الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في قياس إحدى المتغيرات السلوكية مرتبطة بمتغير إداري كالقيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي.

هدفت دراسة (عودة، ٢٠١٥) إلى تحديد العلاقة بين مستوي الصمت التنظيمي والأمن الوظيفي في الجامعات الأردنية الحكومية، من وجهة نظر كادر أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج منها : أن الصمت التنظيمي حصل على درجة متوسطة في الجامعات الأردنية، وتوصلت أيضا إلى وجود علاقة ارتباطية عكسية بين الأمن الوظيفي والصمت التنظيمي، وأيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات عينة الدراسة الخاصة بمستوى الأمن الوظيفي في الجامعات الأردنية تُعزى لصالح العاملين في الكليات الإنسانية، ولبلد التخرج لصالح متخرجين البلاد العربية ، ولا يوجد فروق بين متغيرات: ، الجنس ، الرتبة ، الخبرة، والرتبة الأكاديمية.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في رصد العلاقة بين الصمت التنظيمي ومتغير سلوكي قريب من الرضا الوظيفي وهو الأمن الوظيفي.

وهدفت دراسة (Nikmaram,2012) إلى تحديد العلاقة بين الصمت التنظيمي والإلتزام التنظيمي لعينتين مختلفتين من الموظفين وهما أعضاء هيئة التدريس والإداريين في كليات العلوم الإدارية والإنسانية في طهران، وإعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج وهو وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي والإلتزام الوظيفي لكل عينات البحث عند مستوى متوسط لأعضاء هيئة التدريس وضعيف لدى الإداريين.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في إدراك العلاقة بين الصمت التنظيمي ومتغير الإلتزام التنظيمي على عينة من أعضاء هيئة التدريس في إحدى الجامعات.

هدفت دراسة (Panhi,2012) إلى تحليل العوامل التي تؤثر في الصمت التنظيمي (موقف الإدارة العليا تجاه سلوك الصمت، موقف المشرفين تجاه سلوك الصمت، فرص الإلتصال)، وعلاقته بالإلتزام الوظيفي للموظفين، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي والإلتزام الوظيفي للموظفين، وأيضاً وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مواقف القيادات (العليا) في المنظمة، ومواقف المستوى الأشرافي (الأوسط) مع المستوى (الأدنى) الموظفين، وأنه توجد علاقة سلبية بين درجة التواصل والإلتزام الوظيفي مع سلوك الصمت عند الموظفين في المستوى الأدنى.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أحد أهداف الدراسة وهو إدراك الإدارة العليا أهمية الرضا الوظيفي للعاملين والتعامل مع أي معوقات تحد من الرضا الوظيفي لدى العاملين.

سادسا: فروض الدراسة:

• الفرض الرئيسي الأول ويشير إلى أنه:

يوجد علاقة ارتباط عكسي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) لأبعاد الرضا الوظيفي وهي كالتالي (بيئة العمل، زملاء العمل، الرؤساء في العمل، طبيعة الوظيفة، أنظمة الحوافز) على الصمت التنظيمي.

• الفرض الرئيسي الثاني: والذي يشير إلى أنه:

توجد علاقة تأثير عكسي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) لأبعاد الرضا الوظيفي وهي كالتالي (بيئة العمل، زملاء العمل، الرؤساء في العمل، طبيعة الوظيفة، أنظمة الحوافز) على الصمت التنظيمي.

وينبثق من الفرض الرئيس الثاني مجموعة من الفروض الفرعية وهي كالتالي:

١- الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير عكسي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) لبيئة العمل على درجة الصمت التنظيمي.

٢- الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير عكسي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) لزملاء العمل على درجة الصمت التنظيمي.

٣- الفرض الفرعي الثالث: يوجد تأثير عكسي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) لرؤساء العمل على درجة الصمت التنظيمي.

٤- الفرض الفرعي الرابع: يوجد تأثير عكسي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) للرؤساء في العمل على درجة الصمت التنظيمي.

٥- الفرض الفرعي الخامس: يوجد تأثير عكسي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) لطبيعة الوظيفة على درجة الصمت التنظيمي.

٦- الفرض الفرعي الخامس: يوجد تأثير عكسي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) لأنظمة الحوافز على درجة الصمت التنظيمي.

سابعاً: الإطار النظري للدراسة:

المحور الأول: الرضا الوظيفي:

١- مفهوم الرضا الوظيفي:

وعرف (الرخيص، ٢٠١٧) الرضا الوظيفي على أنه درجة شعور الموظف بالإشباع لحاجاته من خلال عمله، ويتحقق هذا الإشباع عن طريق المقابل المالي، بيئة العمل المناسبة، ظروف العمل، مدى تفهم القيادة لرغباتهم وإحتياجاته.

وفي تعريف (عيسى، ٢٠١٩) عرف الرضا الوظيفي بأنه هو الإتجاه العام للموظف نحو عمله، وغالبا ما يؤثر نظام إدارة التعويضات والحوافز على درجة شعور الموظف بالرضا، ويكون الموظف راضي بنسب متفاوتة عن العوامل المختلفة في عمله مثل: التدرج الوظيفي، وفرص الترقى، والتدريب، وسياسات المنظمة نفسها.

وعرف (أبو غزالة، ٢٠١٦) أنه هو إدراك العاملين للموقف الحالي ومقارنته بالقيمة الحقيقية للوظيفة، وهذا يشير إلى أن الرضا الوظيفي يحدث للموظف عندما يشعر بأن الوظيفة التي يشغلها تحقق له أهدافه.

وفي تعريف (العلاونة والغزوي، ٢٠١٢) عرفا لرضا الوظيفي بأنه هو الإتجاه العام للموظف نحو وظيفته، والموظف الذي يشعر بالرضا عن العمل يحمل إتجاهات إيجابية واضحة نحو عمله، بينما الشخص المحبط والغير راضي عن وظيفته، فإنه يحمل إتجاه سلبي نحو عمله، وفي الواقع فإن المفهومين يستخدمنا بشكل مترادف.

ومن خلال التعريفات السابقة تم إستخلاص مفهوم الرضا الوظيفي بأنه أحد أهم المتغيرات في بيئة العمل والتي نالت إهتمام علم النفس والعلوم الإدارية، وذلك لأهميته في رفع كفاءة المنظمة والمساهمة في زيادة الإنتاج وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وهو أيضا الشعور بالرضا والإحساس بالإنجاز، الذي يستمد الفرد من خلال عمله، وهو يساعد في تحديد درجة إنتماء الفرد أو عدم إنتماء الفرد إلى عمله وحبه له.

٢- أنواع الرضا الوظيفي:

تعددت الآراء التي تقسم أنواع الرضا الوظيفي، حيث تم تقسيم أنواع الرضا الوظيفي إلى عدة أنواع وفقاً لعدة محددات منها بيئة العمل ودرجة التحقق.

○ الرضا الوظيفي الداخلي:

يرتبط هذا النوع من الرضا وهو بما يشعر به الموظف تجاه عمله، كما يتعلق بالجوانب الذاتية للموظف، مثل التعبير عن الذات، الإعتراف، التقدير، والقبول.

○ الرضا الوظيفي الخارجي:

يرتبط هذا النوع من الرضا بما يحيط بالفرد في بيئة عمله، ويتعلق بالجوانب الخارجية للموظف، مثل رئيسته المباشر، زملاؤه، اللوائح والأنظمة وطبيعة العمل.

○ الرضا الوظيفي المتوقع:

هذا النوع مرتبط بواجبات الموظف داخل عمله، ودرجة الرضا الوظيفي المتوقع تحقيقه من الإدارة بعد إنجاز مهامه.

○ الرضا الوظيفي الفعلي

هذا النوع من الرضا مرتبط بدرجة الرضا الوظيفي الفعلي المتحقق من قبل الموظف، أو الحصول عليه بعد أداء عمله وواجباته ومهامه.

○ الرضا الوظيفي الكلي:

وهو إجمالي الشعور الكلي لدى الموظف تجاه العوامل الداخلية والعوامل الخارجية معا وكيفية تأثير تلك العوامل في درجة الرضا الوظيفي لئدة. (الفوزان، ٢٠٢٠)

٣- آثار عدم الرضا الوظيفي.

○ الغياب:

يعرف الغياب بأنه قلة المداومة في العمل، وأسباب الغياب كثيرة مثل المرض، أجازات الأمومة، حوادث العمل، غياب للأسباب العائلية أو غياب بدون عذر والذي يلاقي عدم موافقة الإدارة.

○ دوران العمل:

ودوران العمل له صور كثيرة من بينها الإستقالة والإستقالة تكبد المنظمة العديد من التكاليف وتتمثل في البحث عن بدائل من الموظفين ومن المتعارف عليه أن الموظف الجديد يحتاج إلى تدريب وتضاف هذه التكلفة إلى التكلفة السابقة وذلك بخلاف التكاليف الغير ملموسة وهو كيفية تعويض الموظفين ذات الخبرات الكبيرة والكفاءات المميزة لما لهم من تأثير على أداء المنظمة.

○ التمارض:

التمارض أو إداء المرض وهي نتيجة الضغط النفسي الذي يتعرض له الموظف في عمله أو خارجه، ويلجأ الموظف إلى التمارض وذلك للبعد عن العمل ليهرب من الواقع الذي يعيش فيه.

○ الإصابات.

تكثر الإصابات في العمل حيث أن الموظف الذي لا يشعر بالرضا الوظيفي في عمله يكون أكثر عرضة للإصابة وفي بعض الأحيان تكون وسيلة للإبتعاد العمل الذي لا يشعر فيه براحة أو الرضا، وفي رأي آخر نجد أن الإصابات هي نتيجة عدم الرضا الوظيفي وليس العكس.

○ الشكاوى:

غالبًا ما تلاحظ زيادة في الشكاوى والتظلمات في المنظمات غير الراضية عن النموذج الأشرافي ، حيث يستخدم الموظفون التظلمات والشكاوى كإجراء للتعبير عن عدم رضاهم عن العمل، وذلك بهدف لفت نظر المشرفين وإهتمام المديرين بدراسة حالتهم، سواء أكانت هذه الشكاوى موضوعية أم لا، ويتطلب إهتمام المنظمة ودراستها وتحليلها بعناية لتلافي التشتت والتوترات المحتملة والذي سيظهر ويؤثر سلبيًا على أدائها.

○ الإضراب:

الإضراب من مؤشرات عدم الرضا الوظيفي، وهو يعبر عن السخط والإهمال والفوضى التي يعيشها الموظف داخل عمله ويلجأ الموظف إلى هذه الظاهرة سواء كان في مجموعة صغيرة أو عدد كبير، وذلك

إستجابة للوضع الذي يعيش فيه من تدني الأجور، وأساليب الأشراف السيئة، وعدم الترقيات والذي يؤثر بالسلب على أدائه.

○ اللامبالاة والتخريب:

عادة ما يحافظ المسؤولون على صيانة الآلات حتى لا يؤثر ذلك على سلامة منتجات ومعدات المنظمة، لكنهم يفشلون في إدراك أن حجر الأساس للمنظمة هو العامل، وينعكس إنخفاض الرضا في مستوى أنتباهه وإنضباطه في أداء واجباته إلى حالة من الإهمال واللامبالاة، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى إتلاف العمال لأدوات الإنتاج وحتى المنتج نفسه. (الشمري، ٢٠١٣؛ على، ٢٠١٦)

٤- مصادر الشعور بالرضا الوظيفي:

○ المصدر الأول:

هو أن الرضا الوظيفي يأتي من خلال أداء المهام بشكل صحيح مهما كانت ظروف العمل، فعامل البناء يشعر بالسعادة عند القيام ببناء حجرة بمواصفات جيدة ولكن لا يهتمه المكان ولا لمن تم بنائها حيث أن هناك بعض الوظائف من الصعب تحقيق الرضا فيها عن غيرها، وذلك حين تشعر أن الوظيفة لا تناسب قدرات صاحبها، ولا توفيه حقة ولكن يكون الموظف مضطر لها.

○ المصدر الثاني:

بيئة العمل والتي تشتمل على البيئية الداخلية للمنظمة (الأفراد أو الزملاء، مكان العمل)، وأيضا الشعور بالمتعة التي يشعر بها الموظف عندما يؤدي عمله بدون مجهود شاق أو تعب. (عبد المعطي، ٢٠٢١).

٥- قياس الرضا الوظيفي

من الصعب قياس الرضا الوظيفي بطريقة صحيحة ودقيقة، وذلك لأن من الصعب تحديد وسائل دقيقة لقياسه، حيث أن حالة عدم الرضا الوظيفي أو الرضا الوظيفي يتحكم فيه مجموعة من المتغيرات تختلف فيما بينها ومن ناحية أخرى يعتبر الرضا الوظيفي من المواضيع الأكثر تعقيداً وصعوبة وذلك لأنه حالة سيكولوجية يصعب قياسها بطريقة صحيحة.

○ النوع الأول:

هي المقاييس الموضوعية والتي تستخدم في قياس الرضا الوظيفي وإتجاهات الموظفين من خلال الإعتماد على أساليب معينة في القياس مثل: معدلات التأخر والغياب والتمارض، معدلات ترك الخدمة ودوران العمل، معدلات حوادث العمل والاصابات، معدل شكاوى الموظفين، وقياس مستوى انتاجية الموظف.

○ النوع الثاني:

هي الطرق التي تستخدم في جمع المعلومات من الموظفين عن طريق إستخدام وسائل محددة مثل: الإستبيان الذي يشمل على أسئلة تتعلق بالرضا الوظيفي، أو بإستخدام أسلوب المقابلات الشخصية التي يقوموا بها المتخصصون في الإستشارات الإدارية أو الباحثون مع الموظفين في المنظمة، ولكل أسلوب مزاياه وعيوبه وطريقة إستخدامه. (العبيدي، ٢٠١٣)

٦- نظريات الرضا الوظيفي

○ نظرية سلم الحاجات الإنسانية (ماسلو):

تشير إلى حجم الإحتياجات التي يحتاجها الفرد، وفيها يلبي الفرد إحتياجاته الأساسية في أسفل الهرم، فإنه يبحث عن سلسلة متصلة من الإحتياجات الأخرى

لتعزيز تحقيق الذات، ومن ثم تؤثر على حجم الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية، وثم تحديد هذه الأولويات كالتالي (الحاجات الجسدية والمادية، والحماية، والطمأنينة، والأمان، والإحتياجات الإجتماعية، وإحتياجات التقدير، وإحتياجات الإنجاز).

○ نظرية العلاقات الإنسانية:

تستند هذه النظرية إلى الحاجة إلى التفاهم المتبادل بين العاملين في مختلف المنظمات، حيث يشمل هذا الفهم بشكل أساسي طبيعة العامل، وتصرفاته، وسلوكه، وميوله، ورغباته لخلق جو من التفاهم والتعاون المتبادلين والمشاركة الجماعية، حيث يساهم هؤلاء الأفراد في تحقيق الأهداف الجماعية وأهداف المنظمات، والتي تعتمد على مستوى التفاهم والعلاقات الشخصية بينها وبين رؤوسهم، وترى أن المودة والود والعلاقة الإنسانية بين العمال ورؤسائهم تؤدي إلى إنتاجية عالية.

○ نظرية التوقع:

تشير هذه النظرية إلى أن فعالية العمل المستمرة تعتمد على معتقدات الفرد ورضاه، حيث تستند النظرية على إفتراض أن الفرد يعتمد على عملية التحليل والمقارنة بين الخيارات المختلفة لسلوك معين، ويتأثر الأفراد بالظروف الداخلية والظروف الخارجية المحيطة بالمنظمة، ويختارون السلوكيات التي تتوافق مع مستوى رضاهم الوظيفي.

○ نظرية المشاركة في تحديد الأهداف:

تؤكد النظرية أن تحفيز العاملين في المنظمات يرتبط بالأهداف والغايات التي يسعى كل منهم إلى تحقيقها، وأن عوامل تحقيق الرضا الوظيفي تعتمد على المكافآت المادية والمعنوية، وتوافر مناخ العمل المناسب، وإحترام الذات.

○ نظرية الحاجة للإنجاز:

تستند النظرية إلى الدافع الجوهري المتمثل في رغبة الفرد في التميز والإبداع، حيث يفضل الأفراد الوظائف غير الروتينية التي تواجه تحديات نوعية، ومن ثم يزود الموظف بمعلومات كثيرة عن طرق الإنجاز التي من خلالها تحقيق أهدافه ويبدل الموظفين المزيد من الجهد لأنهم يرون أنه وسيلة لإثبات أنفسهم وإرضاء أنفسهم، بغض النظر عن العلاقة بين عملهم المتميز والمكافآت والفوائد المالية. (ضفر، ٢٠١٧؛ البليهد، ٢٠١٤).

٧- العلاقة بين الرضا الوظيفي وتصميم الوظيفة:

هناك أربع مداخل رئيسية للتعامل مع موضوع تصميم الوظيفة وتأثيره على موضوع الرضا الوظيفي والمداخل هي: الآلي، التحفيزي، العضوي، والمرئي. وسيتم عرض بإيجاز هذه الأساليب من حيث صلتها بالرضا الوظيفي.

○ تصميم الوظيفة الآلي:

يركز هذا المدخل على عمل عمال المصنع على خط الإنتاج، حيث من المتوقع أن يقوم العمال بعمل ما بطريقة روتينية ومتكررة ويعتقد العلماء أن هذا الأسلوب يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي والتحفيز لأن الوظائف المصممة بهذه الطريقة مملة وتفتقر إلى الإبداع.

○ تصميم الوظائف التحفيزية:

ركز على الموظفين الذي تشمل وظائفهم مسؤوليات يفهمونها ويكونون أكثر واقعية وتحفيزاً على الأداء من غيرهم وبالنسبة للأشخاص الذين يتمتعون بدرجة عالية من الإستقلالية في العمل فإن ذلك يشجع الموظفين على أن يكونوا أكثر عرضة للمساعدة، كما أن التغذية الراجعة تمنحهم فهماً مفيداً لأدوارهم ووظائفهم.

○ التصميم العضوي للوظائف:

يمثل هذا المدخل محاولة منظمة لجعل العمل آمناً وخالٍ من الأذى الجسدي والعقلي وتم استخدام هذا الأسلوب على نطاق واسع في الصناعات الثقيلة مثل التعدين والبناء لجعل الوظائف أكثر أماناً وأيضاً لمساعدة النساء على القيام بالوظائف التي تتطلب عملاً جسدياً عادة ما يقوم به الرجال ويمكن أن تساعد هذه الطريقة في الأعمال المكتبية في تقليل آلام الظهر والعين التي يعاني منها الموظفون الذين يجلسون على الكراسي ويحرقون في شاشات الكمبيوتر لفترات طويلة.

○ تصميم الوظائف التصوري:

يساهم علم النفس التجريبي من خلال توفير أسلوب آخر لتصميم الوظيفة، وهو أسلوب تصميم الوظيفة التصوري، مثلما يحاول المدخل العضوي التأكد من أن المتطلبات المادية للوظيفة لا تتجاوز القدرات الجسدية للعامل، ويركز المدخل التصوري أيضاً على المتطلبات العقلية والفكرية للوظيفة ويهدف ألا يتجاوز قدرات العامل الفكرية والروحية. (الحيدر، بن طالب، ٢٠١٥)

المحور الثاني: الصمت التنظيمي:

١- مفهوم الصمت التنظيمي:

مؤشر يوضح غياب الرضا، وضعف التواصل، وإنعدام الإبداع، وجمود الفكر الإداري في المنظمة؛ فالصمت ليس سلاماً دائماً، ولا يعبر إلا عن وجود مشكلات كبيرة تواجه الأفراد وتمنعهم من طرح أفكارهم، وتقديم مبادراتهم ومساهماتهم الفاعلة فهو دليل قاطع على وجود مشكلات تنظيمية حقيقية تعبت بالمنظمة. (Malami and Zaiton, 2013)

ويشير الصمت التنظيمي إلى العديد من الخصائص المرتبطة ببيئة العمل التي يدركها الموظفون وتؤثر في سلوكهم، وتمنعهم للتعبير والمشاركة في أنشطة العمل، وتقليل فرص تطوير قدراتهم، وتقليل الإبداع وتحمل المسؤولية لديهم. (Königová, et all, 2012) وهو مجموعة التصورات الموجودة والمشاركة بين الموظفين وهي التي تحد من مشاركتهم في إظهار معرفتهم بالقضايا والسياسات التنظيمية ويتردد الموظف في الحديث عن مشاكل العمل خوفاً من أن يساء فهمه من خلال مديرة المباشر، مما يؤثر على علاقته بزملائه. (Zhang, et all, 2018)

والصمت التنظيمي هو عملية تنظيمية تعني أن الموظفين لا يعبرون عن أفكارهم ومعلوماتهم بصورة متعمدة، مما قد يساهم في تغيير ظروف المنظمة، وبالتالي يؤثر سلباً على عملية التغيير والتطوير التنظيمي، مما يؤدي إلى إهدار التكلفة وطاقة العاملين وتتخذ أشكالاً مختلفة مثل إنخفاض المقترحات أو الصمت الجماعي في الاجتماعات. (Liang,Wang,2016)

وهو أيضاً إمتناع الموظفين عن إظهار صورتهم في الأمور المتعلقة بالعمل لأسباب تنظيمية كنقص الخبرة، الخوف من العزلة، الخوف من الإضرار بالعلاقات مع الزملاء والرؤساء. (Margilaj, Bello, 2015)

٢- أسباب الصمت التنظيمي:

○ **المعتقدات التنظيمية:** تعتبر من الأسباب الأساسية لظاهرة الصمت التنظيمي فتوقع أن الموظفين يهتمون بتحقيق أهدافهم الشخصية ولا يمكن الثقة في قدراتهم أو الإعتماد عليهم وفقاً لنظرية (X)، كما أن بعض المعتقدات التنظيمية والتي تعتقد أن الإدارة العليا في المنظمة هي التي تعرف كل تفاصيل العمل ومصحة المنظمة أفضل من أي مستوي تنظيمي تؤدي إلى الصمت التنظيمي.

- **الزملاء:** من الممكن أن يتسبب زميل العمل في ظهور ظاهرة الصمت التنظيمي وذلك من خلال عدة عوامل مختلفة فيما بينها كالصداقة والتقرب أو من خلال أساليب العقاب كالعزلة عن الموظف، وزملاء العمل يمكنهم وضع مجموعة من المعايير وذلك للتأثير على الأوضاع المختلفة للمنظمة .
- **خصائص المنظمة:** وتتمثل في نوعية الهيكل التنظيمي والخريطة التنظيمية والثقافة التنظيمية للمنظمة كل هذه العناصر لها تأثير مباشر على تحقيق ظاهرة الصمت التنظيمي.
- **جماعات العمل في المنظمة:** ينعزل العاملون في المنظمات عن المشاركة في القرارات ويفضلون الصمت عند الشعور أن أفكارهم مرفوضة وغير محببه من جماعات العمل، وقد تتسبب هذه العزلة من رفض الإدلاء بالآراء وتتسبب في إنعزالهم عن الجماعة أو النظر إليهم بكره أو غضب.
- **عدم الثقة بالرؤساء والمديرين:** وعدم الثقة في الرؤساء تعتبر من أهم أسباب الصمت التنظيمي وذلك للخوف من تعرض الموظف إلى العقاب أو سوء فهمه أو حرمانه من المكافئة.
- **عدم الثقة في النفس من القدرة على التغيير والتطوير:** وذلك عند الشعور بعدم قدرة الفرد على التغيير والتطوير، وأن الأفكار المقدمة لا توضع في إطار هام، بل من الممكن أن تقابل بالسخرية والتقليل مما يزيد من التقييم السلبي لأفكارهم مما يجعلهم يحجمون عن المشاركة ويركنون للصمت .
- **عدم وضوح العوامل التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي:** هذه العوامل تقسم إلى عدة عوامل كالبيروقراطية، وضغوط العمل والتنافس، عدم وضوح أساليب التدريب إنقطاع الإتصال ما بين المستويات الإدارية.

- عدم تطوير الأساليب الإدارية المستخدمة: مثل الإدارة بالمشاركة والأثرى الوظيفي والحوافز المرتبطة بالأداء.
- عدم الاستفادة من التجارب المنجزة للعاملين: التي تؤدي إلى الفاعلية التنظيمية. (Okere,2017; Owuor, 2014; Naramore,2012).

٣- الأثار المترتبة على الصمت التنظيمي

أولاً: الأثار التنظيمية للصمت التنظيمي

- الصمت التنظيمي له تأثير سلبي كبير على المنظمة ويمكن أن يؤدي إلى معدلات عالية من عدم الرضا ويأتي في شكل الغياب عن العمل ودوران العمل وغير ذلك من السلوكيات غير المرغوب فيها و الإتصال هو مفتاح نجاح المنظمة وذلك عندما تكون المنظمة صامته يتأثر نظام الإتصال داخل المنظمة، مما يتسبب في الإضرار بالوظيفة العامة للمنظمة حيث أن صمت المنظمة يعرقل روح الإبداع وأيضا يؤدي إلى إنخفاض الروح المعنوية للعاملين.
- يمكن أن يؤدي الصمت التنظيمي إلى عدم إكتراث الأفراد بمنظمتهم وعملهم، مما يؤدي إلى إنخفاض مستويات الأداء المؤسسي، مما قد يؤدي إلى أضرار مادية كبيرة للمنظمة، ويمكن أن يؤدي الصمت التنظيمي إلى نقص المشاركة في العمل وتقديم الأفكار والمقترحات التطويرية. (عبد الله، ورمضان، ٢٠١٩)

ثانياً: أثار الصمت التنظيمي على العاملين

- الصمت التنظيمي له العديد من النتائج والأثار السلبية على العاملين أنفسهم. فالعاملين اللامبالون هم نتيجة الصمت التنظيمي واللامبالاة تجعل العاملين يشعرون بأنهم مجرد تروس في آلة المصنع ويمكن أن تتطور الأمور إلى الأسوأ وهو الشعور بالاكنتاب أو بعض المشكلات الصحية التي تدفعهم إلى

تعاطي المخدرات للخروج من هذه المشكلة الذي يؤدي بدوره إلى تفاقم المشكلة ويجلبها إلى وضع أكثر سوء.

○ هناك مثال آخر لتأثير الصمت التنظيمي على الموظفين، مفسر من قبل بعض الباحثين، يشير إلى أن الصمت التنظيمي يؤثر على رفاهية الموظفين الشخصية، ويزيد من إجهادهم، ويجعلهم يشعرون بالذنب لأنهم غالبًا ما يرون التغيير ويعتقد معظم الموظفين أن الصمت التنظيمي يضر المنظمة فقط، ولكن الحقيقة هي أنه يضر كل من المنظمة والموظفين. (Tan , Noor , 2013)

٤- أبعاد الصمت التنظيمي:

○ **صمت الإذعان:** هو الشكل الأول للصمت، المعروف بأسم الصمت المستقر، والذي يخفي الأفكار والمعلومات والآراء المتعلقة بالمنظمة من أجل تجنب الخلافات مع الرؤساء ولا يعتبر الصمت مجرد غياب الصوت فهناك أشكال مختلفة للصمت مدفوعة بدوافع الموظفين المختلفة عندما يصف معظم الأشخاص سلوك شخص آخر بأنه صامت، مما يعني عادةً أن الشخص لا يقوم بأي نشاط كان وهناك أيضا شعور بالصمت في حالة أن الموظف لديه أفكار ومعلومات وآراء، لكنه لن يتمكن من التعبير عنها لأن الزملاء لم يساعده. (Akbarian, et all,2015)

○ **الصمت الدفاعي:** هو الصمت الذي ينتج عن الخوف الشخصي من عواقب التحدث في أمور تؤدي إلى المساءلة وبمصطلح آخر يسمى الصمت الهادي ، والصمت الدفاعي هو الصمت عن حجب الأفكار أو المعلومات أو الآراء المتعلقة بالعمل والذي يعتبر طريقة من طرق الحماية الذاتية على أساس الحرص على عدم فقدان السمعة والثقة والصمت الدفاعي هو سلوك غير سلبي ومقصود ويطبق على الحماية الذاتية من التهديدات الخارجية ومع ذلك فإن الصمت ينطوي على حالة غير سلبية أكثر من

الصمت الراسخ وهو أيضا شعور الفرد بالخوف من تقديم أي معلومة تجنباً للإضرار بمصالح الآخرين. (Morrison and Milliken, 2010)

○ **الصمت الاجتماعي:** هو سلوك الموظف الذي يقوم بحجب أفكاره وآراءه وأيضا المعلومات المتعلقة بعمله وذلك لدعم المنظمات والموظفين الآخرين وينقسم الصمت التنظيمي الإيجابي إلى جزئيين الأول هو إن يبقى الموظف صامتا وذلك لأجل حماية المنظمة والثاني هو إن يبقى الموظف صامت مع الدفاع عن منافع الموظفين الآخرين وليس لحماية نفسه أولاً وهذا يعكس التضحية الذاتية من أجل الآخرين. (Pinder and Harlos, 2011)

ثامناً: الدراسة الميدانية:

١- منهجية البحث:

• تم الإعتماد على المنهج الوصفي بالإعتماد على الإستبانة والمقابلات والملاحظات الشخصية.

٢- حدود البحث:

• **الحدود المكانية:** تم التطبيق على جامعة المجمعة بمنطقة الرياض المملكة العربية السعودية وتم التطبيق على المقر الرئيسي بمحافظة المجمعة وفي الفروع بمدن (الزلفي - حوطة سدير - الغاط - رماح).

• **الحدود البشرية:** تم اختيار عينة عشوائية مكونة من ١٠٦ فرد من المرؤوسين والقيادات بالجامعة.

• **الحدود الزمنية:** من تاريخ ١ / ١ / ٢٠٢٢ إلى ١ / ٤ / ٢٠٢٢.

٣- مجتمع البحث:

تم أخذ عينة عشوائية من العاملين بجامعة المجمعة والبالغ عددهم (١٠٦) موظف وموظفة من المرؤوسين والمديرين حيث تم توزيع عدد (١٥٠) إستبانة وتم إسترجاع عدد (٤٤) إستبانة وبلغت نسبة الإستبانات المطبقة حوالي (٧١%) والإستبانات المسترجعة (٢٩%).

٤- أدوات البحث:

عبارة عن إستبانة تنقسم إلى جزئيين الجزء الأول : بيانات عامة عن العاملين بالجامعة تتكون من (النوع ، الفئة العمرية ، المؤهل التعليمي ، سنوات الخبرة) والجزء الثاني يتكون من محورين المحور الأول ينقسم إلى جزئيين وهو عبارة عن مجموعة أسئلة تتعلق بأداء الإدارة في التعامل مع المرؤوسين والجزء الثاني عبارة عن مجموعة : أسئلة تتعلق بأداء المرؤوسين في التعامل مع الإدارة والإستبانة معدة من قبل (عبد الإله المطيري، ٢٠٢١) مع إجراء بعض التعديلات عليها بما يتناسب مع الدراسة الحالية وتم توزيع الإستبانة على مقياس ليكرت الخماسي والمكون من (عالية جداً ، عالية ، متوسط ، ضعيفة ، ضعيفة جداً) ، والمحور الثاني الرضا الوظيفي للموظفين وعلاقتهم بالإدارة وهي إستبانة معدة من قبل (محمد الخراطة، ٢٠١٤) وتم إجراء بعض التعديلات عليها وفقاً للدراسة الحالية وتم توزيع الإستبانة على مقياس ليكرت الخماسي والمكون من (عالية جداً ، عالية ، متوسط ، ضعيفة ، ضعيفة جداً).

٥- ثبات وصدق أداة البحث:

تم التأكد من ثبات أداة البحث حيث تم إجراء إختبار معامل الثبات (الفاكرونباخ) وذلك بإستخدام برنامج (SPSS) الإحصائية حيث بلغ معامل الثبات للصمت التنظيمي (٠.٧٩٩) وبلغ معامل الثبات للرضا الوظيفي (٠.٨٤٦) مما يدل إلى ثبات أداة البحث وقوتها مما يجعل الباحث يعتمد عليها وهي واضحة لعينة

البحث، أما بالنسبة لقياس صدق أداة البحث والذي تم قياسه عن طريق قياس الجذر التربيعي لمعامل الثبات حيث بلغ معامل الصدق لمقياس الصمت التنظيمي (٠.٨٩٣) ، وبلغ معامل الصدق لمقياس الرضا الوظيفي (٠.٩١٩) وهو ما أثبت صدق مقاييس الدراسة.

٦- الإحصاء الوصفية للبحث:

جدول رقم (١) يوضح توزيع عينة البحث حسب النوع

النسب المئوية	التكرارات	الجنس
٥٣%	٥٦	الذكور
٤٧%	٥٠	الإناث
١٠٠%	١٠٦	المجموع

يوضح الجدول رقم (١) يوضح أن عينة البحث عبارة عن ٥٣% ذكور و ٤٧% إناث وهذه النسبة متقاربة وهذا يوضح أن موضوع الرضا الوظيفي والصمت التنظيمي من أهم الموضوعات التي تهتم العاملين بالمنظمة محل الدراسة على حد السواء.

جدول رقم (٢) يوضح توزيع عينة البحث حسب الفئة العمرية

النسب المئوية	التكرارات	الفئة العمرية
٣٨.٦%	٤١	من ٢٥ لأقل من ٣٠ سنة
٢٧.٤%	٢٩	من ٣٠ لأقل من ٤٠ سنة
٢٠.٧%	٢٢	من ٤٠ لأقل من ٥٠ سنة
١٣.٣%	١٤	من ٥٠ لأقل من ٦٠ سنة
١٠٠%	١٠٦	المجموع

يوضح الجدول رقم (٢) يوضح أن نسبة الإستجابة الأكبر من الشباب ما بين ٢٥ عام لأقل من ٣٠ عام حيث بلغت ٣٨.٦% من عينة البحث وذلك لإهتمامهم بالإجابة عن أسئلة الرضا الوظيفي وعلاقتها بالصمت التنظيمي كمصطلح جديد قريب لإهتماماتهم.

جدول رقم (٣) يوضح توزيع عينة البحث حسب المؤهل التعليمي

النسب المئوية	التكرارات	المؤهل الدراسي
٣.٧%	٤	ثانوي
١٣.١%	١٤	دبلوم متوسط
٦٦.٩%	٧١	بكالوريوس
١٦.٣%	١٧	دراسات عليا
١٠٠%	١٠٦	المجموع

يوضح الجدول رقم (٣) عينة الدراسة من المؤهلات العليا هي النسبة الأكبر بنسبة ٦٦.٩% وهذا يوضح أن النسبة الأكبر في المنظمة هي من المؤهلات العليا وذلك لطبيعة العمل مما يعكس أن الجامعة تهتم بتعيين المؤهلات العليا لفهم طبيعة العمل والتأقلم عليا ومعرفة درجات الرضا الوظيفي وأسباب حدوث عوامل الصمت التنظيمي.

جدول رقم (٤) يوضح توزيع عينة البحث حسب عدد سنوات الخبرة

النسب المئوية	التكرارات	سنوات الخبرة
٩.٤%	١٠	من ١ لأقل من ٥ سنوات

من ٥ لأقل من ٨ سنوات	٢٧	٢٥.٤%
من ٨ لأقل من ١٠ سنوات	٥٠	٤٧.٣%
من ١٠ سنوات فأكثر	١٩	١٧.٩%
المجموع	١٠٦	١٠٠%

يوضح الجدول رقم (٤) أن عينة البحث موزعة حسب سنوات الخبرة والنسبة الأكبر من ٨ لأقل من ١٠ سنوات بنسبة ٤٧.٣% وهذه النسبة لديها الخبرة الكافية لمعرفة جوانب العمل وماهي العوامل التي تؤثر على درجة الرضا الوظيفي والتي تؤدي إلى الصمت التنظيمي في المنظمة محل الدراسة.

٧- إختبار فروض البحث:

أولاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث:

• وصف وتشخيص الرضا الوظيفي وأبعاده:

يوضح الجدول رقم (٥) الإحصاءات الوصفية الخاصة بوصف الرضا الوظيفي وأبعاده تم وصف وتشخيص متغيرات البحث حسب إجابات أفراد العينة بإستخدام بعض الإحصاءات الوصفية المناسبة وهي كالتالي:

م	المتغير	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
١	بيئة العمل	٣.٨٢١	١.٣٢٨	٠.٤٥	٠.٦٨
٢	زملاء العمل	٣.٦٤٥	١.١١٠	٠.٣٧	٠.٦٢
٣	الرؤساء في العمل	٢.٣٢٤	١.٣٦٦	٠.٣٧	٠.٤٢
٤	طبيعة الوظيفة	٢.٧٦٨	١.١٤١	٠.٤٤	٠.٤٥

٥	أنظمة الحوافز	٢.٥٣١	١.١٢٢	٠.٤١
٦	الرضا الوظيفي	٣.٠١٧	٠.٦٠٢	٠.٥٤

إذ يتضح من الجدول السابق أن مستوى إهتمام أفراد عينة البحث بالرضا الوظيفي كان مرتفعاً نوعاً ما ، حيث بلغ الوسط الحسابي لمتغير الرضا الوظيفي (٣.٠١٧) هو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) وبلغ الإنحراف المعياري (٠.٦٠٢) ومعامل الإختلاف (٢٠%) اما الأهمية النسبية فقد بلغت (٠.٥٤) وهي نسبة جيدة نوعاً ما ، هذا يدل على أن إهتمام عينة البحث بالمنظمة بمتغير الرضا الوظيفي الخاص بالموظفين لم يكن بالمستوى المطلوب خاصة وان هذا المتغير يعد السبب الاساسي والدافع الرئيس المحرك لتحسين جودة العمل وتحقيق أهداف المنظمة وخاصة اذا ما علمنا تحقيق الرضا الوظيفي يعتمد بنسبة كبيرة على توفير ظروف عمل جيدة للعاملين في المنظمة.

كما نلاحظ ان آراء عينة البحث تتباين في تبني أبعاد الرضا الوظيفي اذ يتضح أنها تركز على بيئة العمل في المقام الأول ومن ثم زملاء العمل في المقام الثاني ، ومن ثم الرؤساء في العمل وأيضاً طبيعة الوظيفة وجاء أنظمة الحوافز في المرتبة الأخيرة من حيث الإهتمام والتركيز وان التباين واضح في الإهتمام بأبعاد الرضا الوظيفي وكما يعرضه جدول رقم (٥) على التوالي وهذا يدل على أن عينة البحث تتباين في إهتمامها بأبعاد الرضا الوظيفي اذ ان إهتمامها كان جيداً بما يخص بيئة العمل وزملاء العمل كون ان وسطهما الحسابي كان أعلى من الوسط الفرضي الا ان إهتمامها كان ضعيفاً بأبعاد الرؤساء في العمل وطبيعة الوظيفة وأنظمة الحوافز .

• وصف وتشخيص الصمت التنظيمي وأبعاده:

يوضح الجدول رقم (٦) الإحصاءات الوصفية الخاصة بوصف الصمت التنظيمي وأبعاده:

تم وصف وتشخيص متغيرات البحث حسب إجابات أفراد العينة بإستخدام بعض الإحصاءات الوصفية المناسبة وهي كالتالي:

م	المتغير	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
١	صمت الإذعان	٢.٦٦٧	٠.٥٣٠	٠.٣٢	٠.٥٠
٢	الصمت الدفاعي	٢.٥٢٣	٠.٥٥٨	٠.٣٤	٠.٤٦
٣	الصمت الاجتماعي	٢.٤١٢	٠.٤٤٧	٠.٣١	٠.٤٢
٤	الصمت التنظيمي	٢.٣٣٤	٠.٣٢٥	٠.٢٩	٠.٣٩

اذ يتضح من الجدول (٦) ان مستوى إهتمام أفراد عينة البحث بمتغير الصمت التنظيمي كان منخفضاً نوعاً ما حيث بلغ الوسط الحسابي لمتغير الصمت التنظيمي (٢.٣٣٤) وهو أقل من الوسط الفرضي البالغ (٣) وبلغ الإنحراف المعياري (٠.٣٢٥) ومعامل الإختلاف (٠.٢٩) اما الأهمية النسبية فقد بلغت (٣٩%) وهي نسبة قليلة نوعاً ما وهذا يدل على توفر الصمت التنظيمي كسلوك معين لدى العاملين بالمنظمة محل البحث وهذا قد يعود إلى طبيعة النظام المركزي الذي تعيشه المنظمة والتي تعتمد سريان القرارات وصنعها في الجهات العليا دون إشراك الموظفين أو النظر إلى مقترحاتهم أو توصياتهم وهذه حالة شائعة على مستوى المنظمات الحكومية.

كما نلاحظ أن آراء أفراد عينة البحث تتباين في توفر أبعاد الصمت التنظيمي إذ يتضح توفر صمت الإذعان في المقام الأول حيث بلغ الوسط الحسابي (٢.٦٦٧) وإنحراف معياري (٠.٥٣٠) ومعامل إختلاف (٠.٣٢) وأهمية نسبية (٥٠%) ومن ثم الصمت الدفاعي في المقام الثاني حيث بلغ الوسط الحسابي له (٢.٥٢٣) وبإنحراف معياري (٠.٥٥٨) ومعامل

إختلاف (٠.٣٤) وأهمية نسبية (٤٦%) ثم الصمت الاجتماعي في المقام الأخير حيث بلغ الوسط الحسابي له (٢.٤١٢) وبإنحراف معياري (٠.٤٤٧) ومعامل إختلاف (٠.٣١) وأهمية نسبية (٤٢%).

وهذا يوضح أن المنظمة محل الدراسة تتباين فيها عينة البحث من حيث توفر أبعاد الصمت التنظيمي إذ أن المنظمة تعاني من وجود مشاكل في صمت الإذعان والذي يدل على حجب الأفكار والمعلومات المتعلقة بالمنظمة خوفاً من الخلافات مع الرؤساء في المقام الأول ومن ثم هي تعاني من وجود الصمت الدفاعي كسلوك منتشر لدى الأعضاء والذي يعكس شعور الفرد بالخوف من تقديم أي معلومة تجنباً للأضرار بمصالح الآخرين وهو شيء إيجابي نوعاً ما وأيضاً الصمت الاجتماعي في المقام الثالث وهو يعكس التضحية الذاتية من أجل الآخرين وهذا يوضح أن الآراء تعاني بشكل كبير من الخوف من المنظمة كما هو موضح في صمت الإذعان وعليها في بعض الأحيان كما هو في الصمت الدفاعي والاجتماعي.

• **ثانياً:** ولقياس مستوى تأثير المتغير المستقل (الرضا الوظيفي) في المتغير التابع (الصمت التنظيمي) تم استخدام تحليل الانحدار البسيط والذي يتضمن إختبار (F) ومعامل الانحدار الجزئي (β) ومعامل التحديد (R^2) لتحقيق هذا الغرض وسيتم الإعتماد وفقاً لمعادلة الانحدار الآتية:

معادلة الانحدار البسيط : $Y=a+BX$

حساب (a) الجزء الثابت في معادلة الانحدار : $a = \frac{\sum y - b \sum x}{n}$

• إختبار الفرض الرئيسي الأول والذي يشير إلى أنه:

يوجد علاقة ارتباط عكسي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) لأبعاد الرضا الوظيفي وهي كالتالي (بيئة العمل، زملاء العمل، الرؤساء في العمل، طبيعة الوظيفة، أنظمة الحوافز) على الصمت التنظيمي، وإختبار هذا الفرض تم إستخدام أسلوب معامل الارتباط البسيط (بيرسون).

جدول رقم (٧) تحليل معامل الارتباط البسيط بين متغيرات البحث المستقلة والتابعة

المتغيرات	بيئة العمل	زملاء العمل	الرؤساء في العمل	طبيعة الوظيفة	أنظمة الحوافز	الرضا الوظيفي	الصمت التنظيمي
بيئة العمل	١	*.٦٤*	*.٥٧	*.٤٨	*.٤٠	*.٧٢	*.٢٢-
زملاء العمل	*.٦٤	١	*.٥٥	*.٥٠	*.٦٨	*.٧٦	*.٢٧-
الرؤساء في العمل	*.٥٧	*.٥٥	١	*.٥٥	*.٥٢	*.٧٦	*.٢٥-
طبيعة الوظيفة	*.٤٨	*.٥٠	*.٥٥	١	*.٥٥	*.٧٢	*.١٨-
أنظمة الحوافز	*.٤٠	*.٦٨*	*.٥٢	*.٥٥	١	*.٧٦	*.٢٣-
الرضا الوظيفي	*.٧٢	*.٧٦*	*.٧٦	*.٧٢	*.٧٦	١	*.٢٥-
الصمت التنظيمي	*.٢٢	*.٢٧	*.٢٥-	*.١٨	*.٢٣	*.٢٥-	١

**p≤ 0. 01 * p≤ 0.05

يوضح الجدول رقم (٧) ان هناك علاقة ارتباطية بين المتغير المستقل (الرضا الوظيفي) وأبعاده منفردة والمتمثلة في (بيئة العمل ، زملاء العمل ، الرؤساء في العمل ، طبيعة الوظيفة ، أنظمة الحوافز) وبين المتغير التابع (الصمت التنظيمي) وذلك وفقاً لقيم معامل الارتباط بين الأبعاد سألقة الذكر على الترتيب (-٠.٢٢ ، -٠.٢٧ ، -٠.٢٥ ، -٠.١٨ ، -٠.٢٣ ، -٠.٢٥) ونلاحظ أن جميعها دالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) ، ومن الملاحظ أيضاً ان بعد زملاء العمل أكثر الأبعاد ارتباطاً بالصمت التنظيمي بينما أقل الأبعاد ارتباطاً هو بعد طبيعة الوظيفة ، كما أن هناك علاقة عكسية ارتباطية ضعيفة بين أبعاد الرضا الوظيفي مجتمعة وبين الصمت التنظيمي وهذا ما يوضحه معامل الارتباط بقيمة (-٠.٢٥) وهو دال معنوياً عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) وتعنى هذه العلاقة أنه كلما توافرت أبعاد الرضا الوظيفي فإن ذلك يقلل من الصمت التنظيمي لدى الموظفين بالمنظمة محل الدراسة.

وبالتالي فإن نتائج تحليل العلاقات الارتباطية بين متغيرات البحث جاءت داعمة للفرض الرئيسي الأول (الفرض البديل) والذي يشير إلى أنه توجد علاقة ارتباط عكسية عند مستوى دلالة إحصائية ($p \leq 0.5$) بين أبعاد الرضا الوظيفي (بيئة العمل، زملاء العمل، الرؤساء في العمل، طبيعة الوظيفة، أنظمة الحوافز) وبين الصمت التنظيمي.

● **إختبار الفرض الرئيسي الثاني والذي يشير إلى أنه (يوجد علاقة تأثير عكسي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) لأبعاد الرضا الوظيفي وهي كالتالي "بيئة العمل، زملاء العمل، الرؤساء في العمل، طبيعة الوظيفة، أنظمة الحوافز" على الصمت التنظيمي) تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للصمت التنظيمي على أبعاد الرضا الوظيفي.**

جدول رقم (٨) تحليل الإنحدار البسيط لقياس تأثير الرضا الوظيفي في الصمت التنظيمي

مستوي المعنوية	F	R ²	الصمت التنظيمي (Y)			المتغير التابع المتغير المستقل
			T	β	Con	
٠.٠٠٠	٢٤.١٣	٠.١٧	٤.٩٠٨-	٠.٤١-	٤.٠٩	الرضا الوظيفي (X)

إختبار الفرض الرئيسي الثاني ويشير إلى أنه : يوجد تأثير عكسي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) للرضا الوظيفي على الصمت التنظيمي ، ويتضح من الجدول السابق بأن قيمة (T) للمتغير المستقل (-٤.٩٠٨) مما يعني معنوية المتغير التابع ، كما تدل الإشارة السالبة للميل (β) إلى أن العلاقة عكسية بين المتغير المستقل والمتغير التابع وقيمة (F) المحسوبة (٢٤.١٣) وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) وحسب معامل التحديد (R^2) فإن المتغير المستقل يفسر (٠.١٧) من التباين في المتغير التابع ، لذا فإن النتيجة تدعم الفرض البديل.

• إختبار الفروض الفرعية المنبثقة من الفرض الرئيسي الثاني:

جدول رقم (٩) تحليل الإنحدار البسيط لقياس تأثير بيئة العمل

في الصمت التنظيمي

مستوي المعنوية	F	R ²	الصمت التنظيمي (Y)			المتغير التابع المتغير المستقل
			T	β	Con	
٠.٠٠٠	٢١.٢٤	٠.٢٢	٦.٦٤-	-	٤.١٧	بيئة العمل

				٠.٦٦		(X1)
--	--	--	--	------	--	------

إختبار الفرض الفرعي الأول ويشير إلى أنه : يوجد تأثير عكسي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) لبيئة العمل على درجة الصمت التنظيمي ، ويتضح من الجدول السابق بأن قيمة (T) للمتغير المستقل (-٦.٦٤) مما يعني معنوية المتغير التابع الأول ، كما تدل الإشارة السالبة للميل (β) إلى أن العلاقة عكسية بين المتغير المستقل والمتغير التابع وقيمة (F) المحسوبة (٢١.٢٤) وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) وحسب معامل التحديد (R^2) فإن المتغير المستقل يفسر (٠.٢٢) من التباين في المتغير التابع ، لذا فإن النتيجة تدعم الفرض البديل.

جدول رقم (١٠) تحليل الإنحدار البسيط لقياس تأثير زملاء العمل

في الصمت التنظيمي

مستوي المعنوية	F	R^2	الصمت التنظيمي (Y)			المتغير التابع المتغير المستقل
			T	β	Con	
٠.٠٠٠٠	٢٩.٧٤١	٠.٢٨	٧.٦٤-	٠.٧٤-	٤.٣٥	زملاء العمل (X2)

إختبار الفرض الفرعي الثاني ويشير إلى أنه : يوجد تأثير عكسي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) لزملاء العمل على درجة الصمت التنظيمي ، ويتضح من الجدول السابق بأن قيمة (T) للمتغير المستقل (-٧.٦٤) مما يعني معنوية المتغير التابع الثاني ، كما تدل الإشارة السالبة للميل (β) إلى أن العلاقة عكسية بين المتغير المستقل والمتغير التابع وقيمة (F) المحسوبة

(٢٩.٧٤١) وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) وحسب معامل التحديد (R^2) فإن المتغير المستقل يفسر (٠.٢٨) من التباين في المتغير التابع ، لذا فإن النتيجة تدعم الفرض البديل.

جدول (١١) تحليل الإنحدار البسيط لقياس تأثير رؤساء العمل

في الصمت التنظيمي

مستوي المعنوية	F	R^2	الصمت التنظيمي (Y)			المتغير التابع المتغير المستقل
			T	β	Con	
٠.٠٠٠٠	٢٧.١٠	٠.٢٦	٧.٢٨-	- ٠.٧٠	٢.٦٨	رؤساء العمل (X3)

إختبار الفرض الفرعي الثالث ويشير إلى أنه : يوجد تأثير عكسي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) لرؤساء العمل على درجة الصمت التنظيمي ، ويتضح من الجدول السابق بأن قيمة (T) للمتغير المستقل (-٧.٢٨) مما يعني معنوية المتغير التابع الثالث ، كما تدل الإشارة السالبة للميل (β) إلى أن العلاقة عكسية بين المتغير المستقل والمتغير التابع وقيمة (F) المحسوبة (٢٧.١٠) وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) وحسب معامل التحديد (R^2) فإن المتغير المستقل يفسر (٠.٢٦) من التباين في المتغير التابع ، لذا فإن النتيجة تدعم الفرض البديل.

جدول (١٢) تحليل الإنحدار البسيط لقياس تاثير طبيعة الوظيفة
في الصمت التنظيمي

مستوي المعنوية	F	R ²	الصمت التنظيمي (Y)			المتغير التابع المتغير المستقل
			T	β	Con	
٠.٠٠٠٠	١٤.٨٧	٠.٠٨٣	٥.٦٦-	- ٠.٥٦	٥.٠٢	طبيعة الوظيفة (X4)

إختبار الفرض الفرعي الرابع ويشير إلى أنه : يوجد تأثير عكسي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) لطبيعة الوظيفة على درجة الصمت التنظيمي ، ويتضح من الجدول السابق بأن قيمة (T) للمتغير المستقل (-٥.٦٦) مما يعني معنوية المتغير التابع الرابع ، كما تدل الإشارة السالبة للميل (β) إلى أن العلاقة عكسية بين المتغير المستقل والمتغير التابع وقيمة (F) المحسوبة (١٤.٨٧) وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) وحسب معامل التحديد (R^2) فإن المتغير المستقل يفسر (٠.٠٨٣) من التباين في المتغير التابع ، لذا فإن النتيجة تدعم الفرض البديل.

جدول (١٣) تحليل الإنحدار البسيط لقياس تأثير أنظمة الحوافز في الصمت التنظيمي

مستوى المعنوية	F	R ²	الصمت التنظيمي (Y)			المتغير التابع المتغير المستقل
			T	β	Con	
٠.٠٠٠٠	١١.٢٢	٠.٠٩٦	٤.٦٢-	- ٠.٤٦	٤.١١	أنظمة الحوافز (X5)

إختبار الفرض الفرعي الخامس ويشير إلى أنه : يوجد تأثير عكسي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) لأنظمة الحوافز على درجة الصمت التنظيمي ، ويتضح من الجدول السابق بأن قيمة (T) للمتغير المستقل (-٤.٦٢) مما يعني معنوية المتغير التابع الخامس ، كما تدل الإشارة السالبة للميل (β) إلى أن العلاقة عكسية بين المتغير المستقل والمتغير التابع وقيمة (F) المحسوبة (١١.٢٢) وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) وحسب معامل التحديد (R^2) فإن المتغير المستقل يفسر (٠.٠٩٦) من التباين في المتغير التابع ، لذا فإن النتيجة تدعم الفرض البديل.

جدول (١٤) تحليل التباين لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي

التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	الدالة الإحصائية
الانحدار	٦.١٠٥	٢	٢.٣٦٢	١١.٨١٩	٤.٠٢	٠.٠٠٠
الخطأ	٢٣.٠٦١	١٢٠	٠.١٨٩			
الكل	٣٠.١٧٦	١٢٣	-			

يوضح الجدول (١٤) إن قيمة F المحسوبة والبالغ قيمتها (١١.٨١٩) أكبر من قيمة (F) الجدولية (٤.٠٢) ، وأيضاً هي دالة إحصائياً والبالغ قيمتها (٠.٠٠٠) حيث أنها أقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥) ولهذا سيتم رفض الفرض الصفري ونتيجة لذلك يعنى ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد وإستخدامة لقياس أثر تأثير أبعاد الرضا الوظيفي على الصمت التنظيمي.

جدول (١٥) تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر تأثير أبعاد الرضا الوظيفي على الصمت التنظيمي

المتغيرات	معاملات الانحدار (β)	قيمة (t) المحسوبة	الدالة الإحصائية (Sig)	المعاملات المعيارية (BETA)
الحد الثابت (β ₀)	٠.٦٦٢	١.٢٧٤	٠.١٤٧	-
بيئة العمل	٠.٣٤٢	٢.٢٨٤	٠.٠١٧	٠.٢١٦
زملاء العمل	٠.٣٤٩	٢.٣٥٠	٠.٠١٥	٠.٢١٧
الرؤساء في العمل	٠.٣٥١	٢.٣١٠	٠.٠١٤	٠.٢١١
طبيعة الوظيفة	٠.٣٥٢	٢.٦٢٠	٠.٠١٢	٠.٢١٩
أنظمة الحوافز	٠.٣٥٠	٢.١١٤	٠.٠١٠	٠.٢١٨
معامل الارتباط المتعدد (R)	٠.٢٣٣			

معامل التفسير (R^2)	٠.٧٦٧
<p>ثبوت الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (β) لأبعاد الرضا الوظيفي المتمثلة في (بيئة العمل ، زملاء العمل ، الرؤساء في العمل ، طبيعة الوظيفة ، أنظمة الحوافز) على الصمت التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية (٠.٠٥) ويؤيد ذلك قيمة (t) المحسوبة لأبعاد الرضا الوظيفي والبالغة (٢.٢٨٤-٢.٣٥٠-٢.٣١٠-٢.٦٢٠-٢.١١٤) على التوالي وأيضا قيم الدلالة الإحصائية (Sig) لأبعاد الرضا الوظيفي أقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥) وفي ضوء ذلك سيتم رفض الفرض الصفري ، حيث قيمة معامل التفسير (R^2) البالغ قيمتها (٠.٧٦٧) تشير إلى أن أبعاد الرضا الوظيفي والتي تفسر ما نسبته (٧٦%) من التغيرات التي تطرأ على الصمت التنظيمي أما النسبة المتبقية والبالغة (٢٤%) فإنها تعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار المتعدد ، وتشير قيم المعاملات المعيارية (BETA) المحسوبة لأبعاد الرضا الوظيفي والبالغة (٠.٢١٦-٠.٢١٧-٠.٢١١-٠.٢١٩-٠.٢١٨) على التوالي إلى اهتمام إدارة جامعة المجمعة بكل بعد من الأبعاد السالف ذكرها بمقدار وحدة إنحراف معياري واحد ، وهذا سيؤدي إلى الأهتمام بأبعاد برضا العاملين بالجامعة والقضاء على العديد من الظواهر السلبية مثل الصمت التنظيمي بنسب متفاوتة كالتالي (٢١.٦% - ٢١.٧% - ٢١.١% - ٢١.٩% - ٢١.٨%) وفقا لترتيب الأبعاد سالفة الذكر ، وأظهرت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) لأبعاد الرضا الوظيفي على الصمت التنظيمي وأيضا يجب الإشارة إلى أن بعد (طبيعة الوظيفة) هو الأكثر تأثيراً على الصمت التنظيمي مقارنة ببقية الأبعاد إن ما يؤيد ذلك مقدار قوة تأثيره (β) والبالغ (٠.٣٥٢).</p>	

تاسعاً: مناقشة النتائج:

١- أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة لأبعاد الرضا الوظيفي إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (٣.٠١٧) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) وبلغ الإنحراف المعياري (٠.٦٠٢) وهو أقل من (١) وهذا يدل على أن إستجابة عينة البحث لهذا المتغير لم تكن متباينة بشكل كبير، وكانت متقاربة حول المتوسط الحسابي وذلك عكس ما جاءت مع دراسة (أبو بكر، ٢٠١٧) حيث أوضحت أن مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بإدارة التنمية الإجتماعية بالخرطوم كانت منخفضة، وكانت متقاربة مع دراسة (المومني، ٢٠١٨) حيث أوضحت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لثلاثة عوامل هي بيئة العمل والموارد المتاحة والمكافآت والحوافز، وأوضحت نتائج الدراسة أيضا وجود درجة مقبولة لرضا العاملين.

٢- أوضحت النتائج أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة لمتغير الصمت التنظيمي إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢.٥٣٤) وهو أقل من الوسط الفرضي البالغ (٣) بإنحراف معياري (٠.٣٢٥) هذا يقترب مع من توصلت إليه دراسة (عودة، ٢٠١٥) والتي أشارت إلى تحديد العلاقة بين مستوي الصمت التنظيمي والأمن الوظيفي في الجامعات الأردنية الحكومية، من وجهة نظر كادر أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت إلى أن الصمت التنظيمي حصل على درجة متوسطة في الجامعات محل الدراسة، وكما تقترب من دراسة (Panhi,2012) والتي أشارت إلى تحليل العوامل التي تؤثر في الصمت التنظيمي (موقف الإدارة العليا تجاه سلوك الصمت، موقف المشرفين تجاه سلوك الصمت، فرص الإتصال)، وعلاقته بالإلتزام الوظيفي للموظفين،

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي والإلتزام الوظيفي للموظفين.

٣- أشارت تحليل نتائج الارتباط البسيط أنه يوجد علاقة ارتباط عكسي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) لأبعاد الرضا الوظيفي وهي كالتالي (بيئة العمل، زملاء العمل، الرؤساء في العمل، طبيعة الوظيفة، أنظمة الحوافز) على الصمت التنظيمي.

٤- أشارت تحليل نتائج الإنحدار البسيط أنه يوجد علاقة تأثير عكسي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) لأبعاد الرضا الوظيفي وهي كالتالي "بيئة العمل، زملاء العمل، الرؤساء في العمل، طبيعة الوظيفة، أنظمة الحوافز" على الصمت التنظيمي) تم إستخدام تحليل الإنحدار البسيط للصمت التنظيمي على أبعاد الرضا الوظيفي.

٥- وبالنسبة لاستجابات عينة البحث تجاه أبعاد الصمت التنظيمي تم التوصل إلى الآتي :

- أما صمت الإذعان أحتل المركز الأول والذي يدل على تخوف افراد العينة من الصدام مع الرؤساء في العمل وبالتالي ينتج عنه حجب الأفكار والمعلومات التي تخص العمل.
- أما الصمت الدفاعي أحتل المرتبة الثانية في الأهمية كسلوك منتشر لدى الأعضاء والذي يعكس شعور الفرد بالخوف من تقديم أي معلومة تجنباً للأضرار بمصالح الآخرين وهو شيء إيجابي نوعاً ما.
- جاء الصمت الإجتماعي بالمرتبة الثالثة إذ حقق أقل وسط حسابي وهذا يدل على أن العاملين بجامعة المجمعة يدركون تماماً أن معلومات العمل

معلومات في غاية سرية ولا يمكن تداولها في غير محلها وأنهم لا يتعرضون لأي ضغوط في العمل للحصول على تلك المعلومات.

٦- أشارت نتائج تحليل الإنحدار الخطي المتعدد لقياس أثر تأثير أبعاد الرضا الوظيفي على الصمت التنظيمي أن بعد (طبيعة الوظيفة) هو الأكثر تأثيراً على الصمت التنظيمي مقارنة ببقية الأبعاد.

عاشراً: توصيات البحث:

١- ينبغي على المنظمات إعطاء إهتمام أكبر لأبعاد الرضا الوظيفي والتي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين والتي بدورها تقلل من الظواهر التي تعوق العمل كالصمت التنظيمي.

٢- إعادة النظر في سلم الرواتب وأنظمة التعويضات والذي ركز عليه المبحوثين والمطالبة بتحسينه.

٣- متابعة ورصد الظواهر السلبية ومعرفة أسبابها وتحليل مصادرها بإستمرار والعمل على معالجتها.

٤- أن تعمل المنظمة على توفير بيئة عمل مجهزة ومريحة ومتطورة لتهيئة ظروف العمل بالشكل الذي يحقق أهداف المنظمة.

٥- يجب تحفيز وتشجيع العاملين للتعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم من خلال قناة إتصال رسمية وغير رسمية تنشئها المنظمة.

٦- التركيز على تحسين معايير اختيار المديرين أثناء التعيين والترقية بحث يتم تفضيل المديرين ذات الاتجاهات الإيجابية لرضا العاملين وحسن ادارتهم.

حادي عشر : قائمة المراجع
المراجع العربية:

١. أبو غزالة، ماجد (٢٠١٦): الاستقطاب وعلاقته بالرضا الوظيفي من منظور إسلامي، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة ملايا، كوالالمبور.
٢. البليهد، نورة (٢٠١٤): مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، الرياض. ٣(١٠) ١٤٧-١٦٣.
٣. حاتم العلاونة وعبد الله العنزي (٢٠١٢): الرضا الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في المستشفيات السعودية، مجلة الآداب والعلوم الإجتماعية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان. ٢(٣) ٥٢-٦٤.
٤. عبد المحسن الحيدر وإبراهيم بن طالب، (٢٠١٥): مركز بحوث معهد الإدارة، الرياض. ٢(١٣) ٢٥٥-٢٧٦.
٥. الرخيص، مها (٢٠١٧): أبعاد ومكونات الرضا الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، الكويت، ١(١) ٨٠-٩٧.
٦. الشمري، محمد وسمي (٢٠١٣): دور العلاقات العامة في وكالة الأنباء الكويتية "كونا" في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعلام، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
٧. إبراهيم صباحية، يوسف رزوقي ووليد الحموري(٢٠٢١): الاغتراب النفسي وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، الجزائر، ٥(١٥) ١١٤-١٢٩.
٨. ضفر، طارق السيد (٢٠١٧): أثر التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، مكتبة أبحاث إدارة الأعمال، أكاديمية بناء المستقبل الدولية، القاهرة.
٩. طه، بوبكر هارون (٢٠١٧): الرضا الوظيفي لدى العاملين برئاسة وزارة التنمية الإجتماعية ولاية الخرطوم وعلاقته ببعض المتغيرات، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات الجنائية، جامعة الرباط الوطني، السودان.
١٠. عبد المعطي، رضا عطية (٢٠٢١): تأثير العدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي للعاملين، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة كلية تجارة، جامعة عين شمس، ١(١٢) ٢٦٧-٣٠٣.
١١. العبيدي، بشرى عبد العزيز (٢٠١٣): دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، ٢(٣٦) ٢٥٤-٢٧٨.
١٢. علي، محمد الخليفة (٢٠١٦): أثر ممارسة تقييم الأداء على الرضا الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، ٣(١٤) ١٣٣-١٥١.

١٣. عودة، بشرى (٢٠١٥): درجة الصمت التنظيمي وعلاقتها بمستوى الأمن الوظيفي في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الأردن.
١٤. عيسى، عليش (٢٠١٩): اتجاهات مدراء المتوسطات نحو مادة التربية البدنية والرياضية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة البويرة، الجزائر.
١٥. الفوزان، عبد الله محمد (٢٠٢٠): الرضا الوظيفي للأطباء في القطاع الحكومي والأهلي دراسة ميدانية بمدينة الرياض مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة الأمام محمد بن سعود الرياض، ١٦ (٣١) ٨٩-١٣٧.
١٦. عبد الله القرني وأحمد الزائدي (٢٠١٦): القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة البحوث التربوية والنفسية والإجتماعية، كلية التربية، جامعة الأزهر، القاهرة، ٢ (٤) ٢٣٣-٢٥٩.
١٧. راوية مشتى وزهية خطار (٢٠٢٠): الإلتزام الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الجامعي، مجلة العلوم النفسية والتربوية، الجزائر، ١ (٩) ٢٤-٦١.
١٨. المومني، ابراهيم محمد (٢٠١٨): أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في محافظة عجلون في الأردن، والنفسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، فلسطين، ٤ (١٢) ١٩-٣٦.
١٩. منصور الوادعي و معدي ال مذهب (٢٠٢١): علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي للموظفين المدنيين في القطاعات الأمنية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، فلسطين، ٥ (١٧) ١١٣-١٣٠.
٢٠. حاتم علي عبد الله وعبد الفتاح حسن رمضان (٢٠١٩): أثر إمكانات إدارة المعرفة في الحد من مسببات الصمت التنظيمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، ٥١ (٤٦) ١١٠-١٢٩.
٢١. المطيري، عبد الإله مناور (٢٠٢١): أثر الصمت التنظيمي على الإلتزام الوظيفي من وجهة نظر موظفي جامعة الامير سطاتم بن عبد العزيز بالخرج، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الاعمال، جامعة الملك سعود، الرياض.
٢٢. الخزاعلة، محمد سلمان فياض (٢٠١٤): مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الملك فيصل في المملكة العربية السعودية، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، جامعة آل البيت، الأردن، ١ (٢٠) ٣٠١-٣٤٣.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Susan and Heath, R. (2019). "How to Foster Employee Satisfaction" ، www.thebalancecareers.com, Retrieved Edited, 2(3):26-29.
2. Brian, H. (2019). "What Are the Factors Affecting Job Satisfaction" ، smallbusiness.chron.com Retrieved Edited, 1(5):35-39.
3. Nikmaram, S. (2012). Study on Relationship between Organizational Silence and Commitment in Iran, World Applied Sciences Journal, 17 (10): 1271-1277.
4. Panahi, B. (2012). An empirical analysis on influencing factors on organizational silence and its relationship with employee's organizational commitment, Management Science Letters, 2(3):735-744.
5. Akbarian, et all. (2015). Review organizational silence factors, Journal of Scientific Research and Development, 2(1):178-181.
6. Morrison, E. and Milliken, F. (2010). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world, Academy of Management Review, 25(4):706-25
7. Pinder, C. and Harlos, K. (2011). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice, Research in Personnel and Human Resources Management, 5(20): 331-369.
8. Owuor, A. (2014). "Organizational silence affecting the effectiveness of organizations in Kenya, United States international university, a project report submitted to the Chandaria School of business in partial fulfillment of the requirement for the degree of master's in business administration (MBA).
9. Malami, U. and Zaiton, H. (2013). "Antecedents and outcomes of voice and silence behaviors of employees of tertiary educational institutions in Nigeria", The 9th International Conference on Cognitive Science, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 13(97):188-193.
10. Tan, C. and Noor, S. (2013). "Knowledge management enablers, knowledge sharing and research collaboration: a study of knowledge management at research universities in Malaysia", Asian Journal of Technology Innovation, 2(21):251-276.

11. Zhang, Y. Liu, S. Tan, J. Jiang, G. & Zhu, Q. (2018)." Effects of risks on the performance of business process outsourcing projects: The moderating roles of knowledge management capabilities", *International Journal of Project Management*, 4(36):627-639.
12. Königová, M. Urbancová, H & Fejfar, J. (2012), "Identification of Managerial Competencies in Knowledge-based Organizations", *Journal of Competitiveness*, 4(1):129-142.
13. Naramore, E. (2012),"The Role of Management Faculty in the Development of the Knowledge Worker: A Phenomenological Study", Thesis Doctoral, School of Business and Technology, Capella University, ProQuest LLC, United States, 2(10):121-132.
14. Okere, O. (2017) "Barriers and Enablers of Effective Knowledge Management: A Case in the Construction Sector", *the Electronic Journal of Knowledge Management*, 2(15):85-97.
15. Margilaj, E.and Bello, K. (2015)."Critical Success Factors of Knowledge Management in Albania Business Organizations", *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences*, 2(3):15-24.
16. Liang, T. & Wang, Y. (2016)."Organizational Silence in State-Owned Enterprises: Intermediary Role of the Perceptions of Organizational Politics", *American Journal of Industrial and Business Management*, 5(6):640-648.