

العلاقة بين صمت الموظف والناتج التنظيمية

بالتطبيق على معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة

د. آية الشربيني حسين رية

الملخص:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في معرفة العلاقة بين صمت الموظف والناتج التنظيمية وذلك بالتطبيق على معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، هذا ومن خلال الدراسات السابقة فقد تم اقتراح نموذج وصفي للدراسة يوضح أبعاد صمت الموظف وأبعاد الناتج التنظيمية، كما تم تصميم قائمة استقصاء وتشمل مقياسي الصمت والناتج هذا وقد اجريت الاختبارات اللازمة لقياس الصدق والثبات لمقياسي الدراسة وتم توجيهها إلي عينة من معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة وقد بلغ حجم العينة (366 مفردة) وكانت الاستجابة (320 مفردة) بنسبة (88,9%) من إجمالي حجم العينة. وقد توصلت الدراسة إلي أنه توجد علاقة ارتباط معنوية سلبية بين صمت الموظف وأبعاد الناتج التنظيمية (الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، الالتزام الموظف)، فكلما زاد مناخ الصمت قل الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، بينما توجد علاقة طردية بين صمت الموظف ونية ترك العمل، فكلما زاد صمت الموظف زادت نية ترك العمل، كما يوجد تأثير معنوي لصمت الموظف على الناتج التنظيمية بالإضافة إلي وجود فروق معنوية بين أراء العينة محل الدراسة وفقاً لمجال التدريس بالجامعة فيما يتعلق بمتغير صمت الموظف والناتج التنظيمية.

Abstract:

this research aimed to study the relationship between employee silence and organizational outcomes applied on Mansoura university assistant staff members , though a review of previous studies in this regard model has been proposed for study shows the dimensions of employee silence on organizational outcomes, in order to collect primary data, a questionnaire has designed and satisfied sample has been collected from mangers, sample size is (366), and the valid questionnaires are (320) 88.9% of the sample size.

the findings show that there is a significant negative relationship correlation between employee silence and the dimensions of organizational outcomes (job performance, job satisfaction, and employee commitment), the more the climate of silence increased job performance, job satisfaction, organizational commitment decreased, While there is a direct relationship between employee silence and turnover intention , the more the climate of silence increased ,turnover intention increased, there are significant effect of organizational silence on organizational outcomes differences between the views of workers in University under study according to the field of the company on employee silence and the organizational outcomes.

تمهيد:

يعتبر الموظف مصدراً من المصادر الرئيسية للتغيير والإبداع والتعلم والابتكار، والتي تعتبر من العوامل الحاسمة لنجاح المنظمة ، وعلى الرغم من ذلك يميل العديد من الموظفين إلى عدم التعبير عن آرائهم ومخاوفهم بشأن المسائل التي تخص منظماتهم، وتحتاج المنظمات للموظفين الذين يعبرون عن أفكارهم وآرائهم ، لذلك أصبح فهم العوامل التي تسهم في صمت الموظف قضية هامة في إدارة المنظمات، بسبب الآثار السلبية التي تنتج عندما يتم تجاهل هذه العوامل من قبل المديرين، وبناءً على ذلك يجب كسر ثقافة الصمت وإنشاء مناخ حر لتشجيع صوت الموظف، والتي تعتبر من التحديات الكبيرة التي يواجهها المديرون (Beheshtifar et al., 2012).

وفي كثير من الأحيان يكون صمت الموظف ضاراً للغاية على الرغم من انتشاره في المنظمات الحديثة، فيتسبب في ارتفاع مستوى عدم الرضا بين الموظفين، وكثرة الغياب، وارتفاع معدل دوران العمل، وانخفاض مستوى الابتكار، وانخفاض الروح المعنوية، وارتفاع معدل المعيب في منتجات المنظمة، ونتيجة لذلك ينخفض الأداء العام للمنظمة، فصمت الموظف لا يضر المنظمة فقط، ولكنه في الواقع يضر كلاً من المنظمة والعاملين بها، لذلك يعتبر صمت الموظف مسألة هامة لإدارة المنظمة ينبغي دراستها (Moaşa, 2013).

وعلى جانب آخر تتبع أهمية النواتج التنظيمية إلى اكتشاف العوامل التي تساعد على تحسين استعداد وإشراك الموظفين لتحقيق المهام التنظيمية وتعزيز التفكير الإبداعي، والسلوكيات الاجتماعية لتجمع بين الشعور الجيد والعمل بفعالية (Jena et al., 2018)، كما تعمل على تقليل الضغوط في العمل، وزيادة التفاعل الإيجابي مما ينعكس على المنظمة ككل بالإضافة إلى تقليل الفجوة بين أهداف العاملين والمنظمة وإيجاد

مناخ تنظيمي إيجابي، مما يولد لديهم الشعور بالانتماء للمنظمة التي يعملون بها مما يدفعهم الى المشاركة والحديث وإبداء الآراء في القرارات والقضايا الهامة لتحقيق أهداف المنظمة (kamalian et. al,2010).

أولاً: متغيرات الدراسة:

تتناول هذه الدراسة متغيرين أساسيين، هما: الصمت التنظيمي والنواتج التنظيمية، على النحو التالي:

أ) صمت الموظف (Employee Silence)

يقصد بصمت الموظف: "حجب الموظفين للمعلومات والأفكار والآراء المتعلقة بالقضايا التنظيمية، وتجنب التعبير عنها لفظياً أو في شكل مكتوب" (Moghaddampour et.al,2013).

ويحتوي صمت الموظف علي ثلاثة أبعاد، وهي

١- صمت الخضوع: ويقصد به: " حجب الموظف للمعلومات والأفكار والآراء المتعلقة بالعمل اعتقاداً منه بأنه غير قادر علي التأثير في الأحداث".

٢- الصمت الدفاعي: ويقصد به " حجب الموظف للمعلومات والآراء والأفكار المتعلقة بالعمل خوفاً من التهديدات التي يمكن أن تواجهه مستقبلاً وتلحق الضرر بمكانته الوظيفية".

٣- الصمت الاجتماعي: ويقصد به " حجب الموظف للمعلومات المتعلقة بالعمل مراعاةً لمصلحة الآخرين

ومصلحة المنظمة". (Zehir&Erdogan,2011)، (Morrison&Milliken 2000)، (Dyne et.al.,2003)، (Van (Martin &Cullen,2006)، (Bagheri &Zarei &Aeen,2011)

وفي ضوء التعريفات السابقة فسوف تعتمد الباحثة في هذه الدراسة على تعريف الصمت التنظيمي

بأنه: "حجب الموظفين للمعلومات والأفكار والآراء المتعلقة بالقضايا التنظيمية، وتجنب التعبير عنها لفظياً أو في شكل مكتوب".

ب) النواتج التنظيمية (Organizational Outcomes)

يقصد بالنواتج التنظيمية كما يراها (Al-Abedie&Al-Temini,2015) بأنها عبارة عن مجموعة من المتغيرات التنظيمية التي تُمثل الغرض من وجود المنظمة أو النتائج التي تطمح المنظمة إلى تحقيقها في بيئة العمل.

وبمراجعته أدبيات الدراسة، قامت الباحثة بتحديد النواتج التنظيمية للمنظمة واعتمدت عليها

الباحثة حيثُ اتفقت عليها أغلب الدراسات (Kath et al., 2010; Simha and Cullen, 2012; Diedericks and Rothmann, 2014; Hendrix et al., 2015; Hwang and Hopkins, 2015; Samad et al., 2015) والتي تتمثل في الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، نية

ترك العمل لأنها الأكثر استخداماً بين الدراسات، وفيما يلي عرض كل ناتج من النواتج التنظيمية علي النحو التالي:

١- **الالتزام التنظيمي:** ويقصد به " حالة عاطفية فردية تُمثل تمسك ورغبة الموظف بالبقاء بالمنظمة حتي عند وجود فرص عمل بديلة " (Swart & Rothmann, 2012) .

٢- **الرضا الوظيفي:** ويقصد به " مواقف الموظفين ومشاعرهم تجاه عملهم، ويدل علي المواقف الإيجابية المرضية والمناسبة تجاه الوظيفة أما المواقف غير المرضية تجاه الوظيفة تشير إلى عدم الرضا الوظيفي" (Diedericks & Rothmann, 2014).

٣- **الأداء الوظيفي:** ويقصد به " نشاط الموظف الذي يحتاجه لإتمام المهام بنجاح" (et al., 2020, Gridwichai)، كما أنه قدرة الموظف علي استخدام المهارات والمعرفة لإنشاء منتج أو خدمة، وحصيلة جهودهم تساهم في إنتاج أساسيات المنظمة (Kamaruddin et al., 2020).

٤- **نية ترك العمل:** ويقصد به " أحد السلوكيات الانسحابية حيثُ يعتبر ترك محتمل للمنظمة ومحاولة للبحث عن وظيفة جديدة (ÖZTÜRK, et al., 2016).

بعد استعراض الباحثة لمفهوم وأبعاد صمت الموظف والنواتج التنظيمية ستعرض ما توصلت اليه نتائج الدراسات السابقة فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة كما يلي:

(أ) المجموعة الأولى: الدراسات التي اهتمت بدراسة صمت الموظف دراسة (Tahmasebi, et. al, 2013)

استهدفت هذه الدراسة التعرف علي دور الصمت التنظيمي وتأثيره على الاحتراق، فعدم الرغبة في تبادل المعلومات والآراء له تأثير سلبي على الثقة والروح المعنوية وتحفيز الموظفين مما يضعف عملية صنع القرار وتصحيح الخطأ والابتكار، وتوصلت إلي العديد من النتائج من أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين الاحتراق الوظيفي والصمت التنظيمي.

دراسة (Demiralay & Lorcu, 2015)

أشارت هذه الدراسة أن الموظفين الذين يعملون في منظمات ظالمة يميلون إلى الصمت، ونتيجة لذلك ثقافة الصمت تتطور، والموظف الذي يعمل في أماكن يسود فيها مناخ الصمت سيؤدي ذلك إلي الاستياء، وعدم الثقة، وانخفاض الدافعية، والإجهاد، والكثير من السلوكيات السلبية الأخرى.

دراسة (Afkhami Ardakani, 2015)

أشارت العديد من الدراسات أن جذور الصمت تكمن في العلاقات الخفية بين المنظمة وموظفيها، فينبغي علي كل منظمة قياس الأسباب الكامنة وراء صمت الموظف علي اساس أجواء المنظمة فكل منظمة لديها

مناخها الخاص وثقافتها التي تؤثر علي العلاقات بين الأفراد ولهذا يجب علي كل منظمة تضع مفاهيم محددة لمواردها البشرية وكيفية التعامل معهم والحفاظ عليهم وتطويرهم للحد من مناخ الصمت داخل المنظمات.

في حين ذكرت دراسة (Milliken,et.al,2019)، ودراسة (Çınar,et.al,2013) إلي أن أسباب صمت العاملين عن مخاوفهم وآرائهم حول القضايا التنظيمية يرجع إلي خوفهم وعدم رغبتهم من نقل المعلومات حول المشاكل أو القضايا المحتملة التي تؤثر سلباً على المنظمة فيري الموظف من وجهه نظرة أنه عندما يحاول نقل الأخبار السيئة سيصبح في نظر زملائه الآخرين موظف غير مرغوب فيه وناقل للأخبار السيئة مما يجعله يفضل التزام الصمت ، فعندما يختار معظم أعضاء المنظمات السكوت عن المسائل التنظيمية يصبح الصمت سلوك جماعي والذي يشار إليه بالصمت التنظيمي .

ب) المجموعة الثانية: الدراسات التي اهتمت بدراسة النواتج التنظيمية

دراسة (Roper, 2009)

أشارت هذه الدراسة أن النتائج التنظيمية تتأثر بالقيادة والثقافة وأن هناك ترابط بين الثقافة التنظيمية والقيادة وكلاهما يؤثر علي النجاح العام للمنظمة ، كما أن التزام الموظف يحسن من خدمة العملاء والإنتاجية فضلاً عن انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل وكل هذا يمكن ترجمته إلى زيادة النتائج التنظيمية

دراسة (ongaki, 2016)

أشارت هذه الدراسة أن النواتج التنظيمية تتمثل في نوايا الدوران ، الالتزام التنظيمي ، الرضا الوظيفي ، الأداء الوظيفي وتوصلت الى أن الرضا الوظيفي مرتبط ارتباطاً قوياً بدوران العمل فإذا كان عمله لا يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته كانت مشاعره تجاه العمل سلبية.

دراسة (Kassa,2017)

أشارت هذه الدراسة أن النواتج تتمثل في الأداء ، الرضا الوظيفي ، ارتباط العمل وتوصلت إلي أن التأثير الإيجابي أو السلبي العاطفي للفرد في العمل (حبه أو كرهه للوظيفة) نتيجة للمواقف التي يتعرض لها في الوظيفة تقوده إلى الرضا أو عدم الرضا الوظيفي.

دراسة (Snyder & Cistulli,2018)

أشارت أن النواتج التنظيمية تتمثل في الجودة، الرضا الوظيفي ، نية دوران العمل وتوصلت إلى أن نية ترك المنظمة لها علاقة عكسية مع الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. وأوضحت أن ضعف العلاقات

في مكان العمل يمكن أن يؤدي إلى مستويات منخفضة من الاتصالات التي تؤدي إلى ضعف الرضا الوظيفي ومن ثم نية الدوران .

دراسة (Findler et al., 2007) أشارت بأن النتائج التنظيمية تتمثل في الرضا الوظيفي ، الالتزام التنظيمي، ورفاهية الموظف، كما توصلت هذه الدراسة إلى الانتماء العاطفي للمنظمة، وارتباط الموظف بالمنظمة يسهل قبول الموظف لأهداف المنظمة ويعزز رغبة الموظف في المشاركة لتحقيق فعالية أكبر، كما أن رفاهية الموظف تتأثر بمدى إدراك الموظف لمزايا وظيفته سواء استقلالية أم اكتساب المهارات أو طبيعة العلاقة مع الرؤساء.

ج) المجموعة الثالثة: الدراسات التي اهتمت بدراسة العلاقة بين صمت الموظف والنواتج التنظيمية

دراسة (Vakola&Bouradas,2005)

استهدفت هذه الدراسة التعرف على أسباب وعوامل الصمت التنظيمي ونتائجه، وتوصلت إلى العديد من النتائج في مقدمتها وجود علاقة ارتباط معنوية سلبية بين صمت الموظف والالتزام التنظيمي، توصلت أيضاً إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية سلبية بين صمت الموظف والرضا الوظيفي.

دراسة (الصباغ، ٢٠١٠)

استهدفت هذه الدراسة التعرف على محددات صمت العاملين عن قضايا العمل الهامة وانعكاس ذلك على الرضا الوظيفي، وتوصلت إلى العديد من النتائج من أهمها وجود علاقة عكسية بين الصمت التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين، فكلما زاد مستوى الصمت لدى الموظف أشار إلى انخفاض الرضا الوظيفي لدى العاملين.

دراسة (Zehir&Erdogan,2011)

استهدفت هذه الدراسة بحث العلاقة بين الصمت التنظيمي والقيادة الأخلاقية من خلال أداء الموظفين ، وتوصلت إلى العديد من النتائج من أهمها ان الصمت الاجتماعي يكون له تأثير إيجابي على أداء الموظف، أما من حيث صمت الأذعان فيكون له تأثير سلبي على أداء الموظف، كما توصلت هذه الدراسة إلى ان هناك علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين القيادة الأخلاقية وصمت الموظف وبين القيادة الأخلاقية وأداء الموظف، وعلاقة ارتباط غير معنوية ايجابية بين الصمت التنظيمي وأداء الموظف.

دراسة (Nikmaram,et.al,2012)

استهدفت هذه الدراسة بحث العلاقة بين الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي، وتوصلت إلى العديد من النتائج في مقدمتها وجود علاقة ارتباط معنوية سلبية بين الالتزام التنظيمي وسلوك الصمت.

دراسة (Deniz, N,et al.,2013)

استهدفت هذه الدراسة بحث العلاقة بين صمت الموظف والالتزام العاطفي، وتوصلت إلي العديد من النتائج من أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية سلبية بين الصمت الدفاعي للموظف والالتزام العاطفي، وعلاقة ارتباط غير معنوية سلبية بين صمت الازعان والصمت الواعي مع الالتزام العاطفي، بينما هناك علاقة ارتباط غير معنوية ايجابية بين الصمت الاجتماعي والالتزام العاطفي، وعلاقة ارتباط معنوية ايجابية بين الصمت الدفاعي والصمت الواعي وصمت الازعان والصمت الاجتماعي.

دراسة (Knoll &van Dick, 2013)

استهدفت هذه الدراسة التعرف علي المحاولات الأولى لقياس أربعة أشكال من صمت الموظف وما ينتج عنها، وتوصلت إلي العديد من النتائج من أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية بين الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي وخاصة الصمت الهادئ وصمت الازعان.

دراسة (Elçi,et.al,2014)

استهدفت هذه الدراسة بحث العلاقة بين الصمت التنظيمي ودوران العمل، وتوصلت إلي العديد من النتائج في مقدمتها وجود علاقة ارتباط معنوية بين الصمت التنظيمي ونية ترك العمل.

دراسة (عبود& حسين، ٢٠١٦)

استهدفت هذه الدراسة التعرف علي أسباب الصمت التنظيمي وأثره علي أداء العاملين، وتوصلت إلي العديد من النتائج من أهمها وجود تأثير سلبي واضح لأسباب الصمت التنظيمي علي الأداء الوظيفي فيما عدا الغياب فهو تأثير إيجابي وليس سلبي.

وباستقراء الدراسات السابقة المتعلقة بـ " الصمت التنظيمي و النواتج التنظيمية " فإنه يمكن للباحثة

استخلاص ما يلي:

١- أشارت الدراسات السابقة التي تناولتها الباحثة أن صمت الموظف يؤثر علي الكثير من المتغيرات الأخرى مثل (الأداء الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الاحتراق الوظيفي، المواطنة التنظيمية، الانسحاب ودوران العمل، الرضا الوظيفي).

٢- قصور الدراسات العربية والأجنبية التي واجهت ظاهرة الصمت من حيث المستوي الفردي وأبعاده حيث كان التركيز موجه علي مناخ الصمت في المنظمات.

٣- وجاءت هذه الدراسات موضحة أنه علي الرغم من أن الصمت التنظيمي بناء متعدد الأبعاد، ولكن ركزت معظم الدراسات الأجنبية على السلوك العام للصمت بدلا من انواع الصمت كما ذكر (Harlos&Pinder,2001)، والتي من وجهة نظر الباحثة هي الجذور التي تتسبب في مناخ الصمت فهي الفجوة التي ينبغي التركيز عليها لمعالجة هذه الظاهرة والتخفيف من أثارها.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

بجانب الفجوة البحثية التي تبينت من خلال الدراسات السابقة والتي سبق استعراضها، وسعيًا من الباحثة لتحديد مشكلة الدراسة قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية عن طريق إجراء عدة مقابلات مع بعض المعيدين والمدرسين المساعدين - ٣٠ مفردة - في (كلية التجارة ، كلية العلوم، كلية الصيدلة كلية حاسبات ومعلومات) بجامعة المنصورة، تمت الدراسة في الفترة من ٢٠٢٣/٥/٢ إلى ٢٠٢٣/٥/١٥ . وقد اعتمدت الباحثة في إجراء الدراسة الاستطلاعية على قائمة استقصاء مبدئية، تحتوي على عدد ٢١ عبارة، منها ١٤ عبارة لقياس صمت الموظف و ١٧ عبارة لقياس النواتج التنظيمية، وتدور اسئلة الاستقصاء حول مدي قدرتك في التعبير عن آرائك؟

- مدي تأثر قراراتك بما يفعله الآخرون؟
 - مدي قدرتك على بناء نمط حياة مناسب وكيف تؤثر متطلبات الحياة اليومية عليك ؟
 - مدي تركيزك على الأنشطة التي توسع من أفاق معرفتك ونموك؟
 - لديك تجارب جديدة أم تظل على الأنماط القديمة ولا تحب التغيير؟
 - مدي تكوين علاقات متبادلة بينك وبين زملائك وأصدقائك ومشاركه الآخرين ؟
 - مدي تخطيطك للمستقبل ؟
 - مدي شعورك بالثقة والإيجابية والرضا عن الجوانب الشخصية ؟
- بعد تجميع البيانات وتفريغها تم حساب المتوسط الحسابي لنتائج كل بعد من الأبعاد الفرعية لمتغيرات الدراسة، ثم تم تقسيم هذه النتائج إلي ثلاث فئات، الفئة الأولى: أعلي من الوسط الحسابي لأوزان الاستجابات ($3 <$)، والفئة الثانية: تمثل الوسط الحسابي لأوزان الاستجابات ($= 3$)، والفئة الثالثة: أقل من الوسط الحسابي لأوزان الاستجابات ($3 >$).

وقد جاءت نتائج الدراسة الاستطلاعية على النحو التالي:

أ) نتائج الدراسة الاستطلاعية فيما يتعلق بصمت الموظف

يلخص الجدول التالي نتائج الدراسة الاستطلاعية فيما يتعلق بصمت الموظف

جدول رقم (١)

نتائج تحليل بيانات الدراسة الاستطلاعية لمتغير صمت الموظف على أساس الوسط الحسابي

إجمالي المفردات	أقل من الوسط الحسابي 3 >		الوسط الحسابي 3 =		أعلى من الوسط الحسابي 3 <		أبعاد المتغيرات	متغيرات الدراسة
	النسبة	عدد المفردات	النسبة	عدد المفردات	النسبة	عدد المفردات		
٣٠	%١٠	٣	% ١٣,٣٣	٤	% ٧٦,٧	٢٣	١-صمت الخضوع	صمت الموظف
٣٠	%٤٠	١٢	% ١٣,٣٣	٤	% ٤٦,٦٧	١٤	٢-الصمت الدفاعي	
٣٠	%١٠	٣	% ١٠	٣	% ٨٠	٢٤	٣-الصمت الاجتماعي	

المصدر من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الاستطلاعية

يلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- ارتفاع مستوى الصمت الاجتماعي، حيث كانت إجابة (٨٠%) من أفراد العينة على فقرات الصمت الاجتماعي أعلى من الوسط، مما يدل على انخفاض الدافع التعاوني والإيثار بين الزملاء في العمل وانخفاض سلوك المواطنة بين الزملاء.
- ارتفاع مستوى صمت الخضوع، حيث كانت إجابة (٧٦,٧%) من أفراد العينة على فقرات صمت الخضوع أعلى من الوسط الحسابي، مما يدل على عدم استعدادهم للتغيير وإبداء آرائهم وأفكارهم وذلك بسبب اعتقادهم بانخفاض قدرتهم على التأثير في الأحداث.
- ارتفاع مستوى الصمت الدفاعي، حيث كانت إجابة (٤٧%) من أفراد العينة على فقرات الصمت الدفاعي أعلى من الوسط الحسابي، مما يدل أنهم يخفون المعلومات والآراء خوفاً من انتقام الرؤساء والزملاء أو العواقب السلبية التي من المحتمل أن يتعرضوا لها في المستقبل.

(ب) نتائج الدراسة الاستطلاعية فيما يتعلق بالنواتج التنظيمية:

يلخص الجدول التالي نتائج الدراسة الاستطلاعية للنواتج التنظيمية

جدول رقم (٢)

نتائج التحليل الإحصائي لمتغير النواتج التنظيمية على اساس الوسط الحسابي

إجمالي المفردات	أقل من الوسط الحسابي 3 >		الوسط الحسابي (٣)		أعلى من الوسط الحسابي 3 <		أبعاد المتغيرات	متغيرات الدراسة
	النسبة	عدد المفردات	النسبة	عدد المفردات	النسبة	عدد المفردات		
٣٠	٢٠,٣٤%	٦	١٠%	٣	٧١,١٩%	٢١	الأداء التنظيمي	النواتج التنظيمية
٣٠	٤٩,٣٣%	١٦	١٣,٣٣%	٤	٣٧,٣٣%	١٠	الرضا الوظيفي	
٣٠	٣٦,٦٧%	١١	١٦,٦٧%	٥	٤٦,٦٧%	١٤	الالتزام التنظيمي	
٣٠	٥٦,٦٧%	١٧	١٦,٦٧%	٥	٢٦,٦٧%	٨	نية ترك العمل	

المصدر من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الاستطلاعية

يلاحظ من الجدول السابق ما يلي :

(١) ارتفاع مستوى الأداء التنظيمي حيث كانت إجابة (٧١,١٩%) من أفراد العينة أعلى من الوسط الحسابي، مما يدل على نشاط الهيئة المعاونة وقدرتهم على أداء مهامهم المطلوبة.

(٢) انخفاض في مستوى الرضا الوظيفي حيث كانت إجابة (٤٩,٣٣%) من أفراد العينة أقل من الوسط الحسابي، مما يدل على عدم رضا الهيئة المعاونة عن تطبيق السياسات وتوزيع الأعباء وتقييم الأداء الى حد ما.

(٣) ارتفاع في مستوى الالتزام التنظيمي حيث كانت إجابة (٤٦,٦٧%) من أفراد العينة أعلى من الوسط الحسابي، مما يدل على التزام الهيئة المعاونة بالمهام المطلوبة والالتزام بالمؤسسة التعليمية وتنفيذ الاجراءات المتعلقة بالعمل إلى حد ما.

(٤) انخفاض مستوى نية ترك العمل حيث كانت إجابة (٥٦,٦٧%) من أفراد العينة أقل من الوسط الحسابي مما يدل على انخفاض معدل دوران الهيئة المعاونة وعدم نيتهم في ترك وظيفتهم او تغيير مسارهم.

وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية يمكن للباحثة صياغة مشكلة الدراسة في: "وجود انخفاض طفيف في مستوى النواتج التنظيمية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، وكذلك ارتفاع في مستوى صمت الهيئة المعاونة بها"، الأمر الذي يثير التساؤلات التالية:

١- ما هو مستوي صمت الهيئة المعاونة في الجامعة محل الدراسة؟

٢- ما هو مستوي النواتج التنظيمية في الجامعة محل الدراسة؟

- ٣- ما هي طبيعة العلاقة بين صمت الهيئة المعاونة والنواتج التنظيمية في الجامعة محل الدراسة؟
٤- هل يوجد تأثير معنوي لصمت الهيئة المعاونة على النواتج التنظيمية في الجامعة محل الدراسة؟

ثالثاً: أهداف الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها تسعى الباحثة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١) تحديد مستوي صمت الهيئة المعاونة في الجامعة محل الدراسة.
- ٢) تحديد مستوي النواتج التنظيمية في الجامعة محل الدراسة.
- ٣) تحديد طبيعة العلاقة بين صمت الهيئة المعاونة والنواتج التنظيمية بالجامعة محل الدراسة.
- ٤) تحديد ما إذا كان لصمت الهيئة المعاونة تأثير معنوي على النواتج التنظيمية في الجامعة محل الدراسة.
- ٥) تقديم مجموعة من التوصيات للهيئة المعاونة والمسؤولين بالجامعة محل الدراسة بما يقلل من معدلات الصمت ويزيد من النواتج التنظيمية بأنواعها المختلفة.

رابعاً: نموذج وفروض الدراسة:

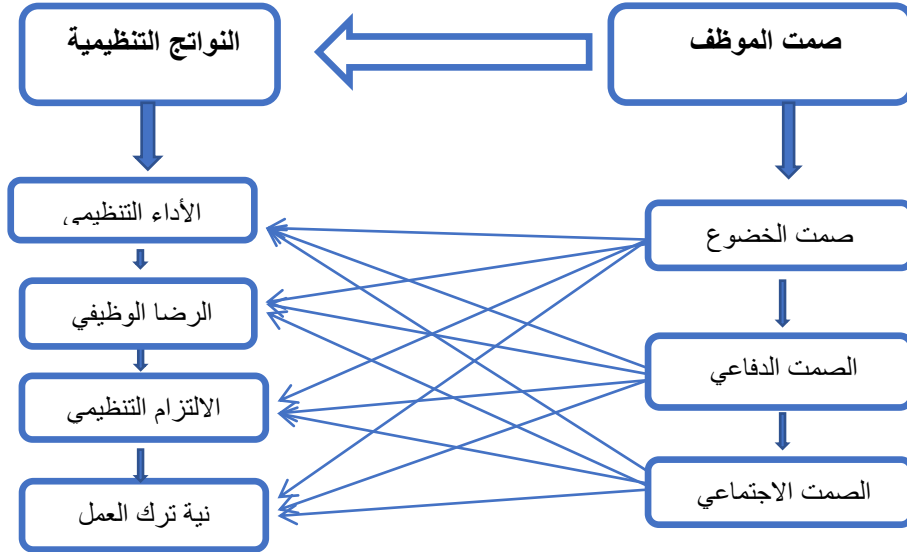
سعيًا لتحقيق أهداف الدراسة تحاول الباحثة اختبار مدي صحة الفروض التالية:

- ١- توجد اختلافات معنوية بين آراء الهيئة المعاونة في الجامعة محل الدراسة حول مستوي الصمت.
- ٢- توجد اختلافات معنوية بين آراء الهيئة المعاونة في الجامعة محل الدراسة حول مستوي النواتج التنظيمية بالجامعة محل الدراسة.
- ٣- توجد علاقة ارتباط معنوية بين صمت الهيئة المعاونة والنواتج التنظيمية بالجامعة محل الدراسة.
- ٤- يوجد تأثير معنوي لصمت الهيئة المعاونة على النواتج التنظيمية في الجامعة محل الدراسة، وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- يوجد تأثير معنوي لأبعاد صمت الموظف على الأداء التنظيمي بالجامعة محل الدراسة.
- يوجد تأثير معنوي لأبعاد صمت الموظف على الرضا الوظيفي بالجامعة محل الدراسة.
- يوجد تأثير معنوي لأبعاد صمت الموظف على الالتزام التنظيمي بالجامعة محل الدراسة.
- يوجد تأثير معنوي لأبعاد صمت الموظف على نية ترك العمل بالجامعة محل الدراسة.

ويمكن تلخيص الفروض السابقة في نموذج الدراسة التالي:

شكل رقم (١) نموذج مقترح للعلاقة بين متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة

خامساً: أهمية الدراسة

تتمتع هذه الدراسة بأهمية علمية وأخرى تطبيقية، وذلك علي النحو التالي:

(أ) الأهمية العلمية:

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من النقاط التالية:

١- أنها تتناول متغيرين من المتغيرات الهامة في مجال إدارة الموارد البشرية، وهما صمت الموظف والنواتج التنظيمية.

٢- المساعدة في بحث العلاقة بين صمت الموظف والنواتج التنظيمية.

(ب) الأهمية التطبيقية:

تستمد هذه الدراسة أهميتها التطبيقية من النقاط التالية:

أ- مساعدة المسؤولين في الجامعة محل الدراسة في معرفة طبيعة صمت الهيئة المعاونة وأسبابها بالجامعة وكيفية التغلب عليه.

- ب- مساعدة المسؤولين في الجامعة محل الدراسة في معرفة كيفية تحسين النواتج التنظيمية.
- ج- مساعدة الهيئة المعاونة في الجامعة محل الدراسة في معرفة تأثير صمتهم علي النواتج التنظيمية.
- د- رفع كفاءة العمل بالجامعة وتقوية العلاقة بين الهيئة المعاونة وأعضاء التدريس في الجامعة محل الدراسة.
- هـ- المساعدة في تحسين طرق التعامل مع الصمت وتحسين مستوى النواتج التنظيمية بالجامعة محل الدراسة.

سادساً: أسلوب الدراسة

يتناول هذا البند البيانات المطلوبة ومصادرها، ومجتمع وعينة الدراسة وأداه جمع البيانات، وأسلوب تحليل البيانات، وذلك علي النحو التالي:

أ) البيانات المطلوبة ومصادرها:

- اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة علي نوعين من البيانات هما:
- ١- بيانات ثانوية: وتم الحصول عليها عن طريق مراجعة الكتب والبحوث العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة بما يمكن الباحثة من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للدراسة.
- ٢- بيانات أولية: وتم جمعها من الكليات بجامعة المنصورة محل الدراسة باستخدام قائمة استقصاء أعدت لهذا الغرض وتحليلها بما يمكن الباحثة من اختبار مدي صحة أو خطأ فروض الدراسة والتوصل إلى النتائج.

ب) مجتمع وعينة الدراسة:

- يتمثل مجتمع الدراسة من الهيئة المعاونة في جامعة المنصورة والبالغ عددهم ٢٢١١ موزعين على ١٨ كلية وفقاً لبيانات (إدارة الجامعة لعام ٢٠١٨)، ويبلغ حجم العينة (٣٣٦) وذلك عند مستوى ثقة ٩٥% وحدود خطأ ٥% باستخدام برنامج Sample Size Calculator ويوضح الجدول التالي عدد الهيئة المعاونة (مدرس مساعد ، معيد) بجامعة المنصورة :

جدول رقم (٣)

أعداد الهيئة المعاونة بجامعة المنصورة لعام ٢٠١٨

م	الكلية	إجمالي معاوني أعضاء هيئة التدريس
١	كلية الهندسة	٢٥٥
٢	كلية تربية رياضية	٤٢
٣	كلية رياض أطفال	٢٦
٤	كلية السياحة والفنادق	١٨
٥	كلية التجارة	١١٤

١٧٨	كلية العلوم	٦
٤٣	كلية الحقوق	٧
٦٣	كلية الحاسبات والمعلومات	٨
٧٩	كلية التربية	٩
٦٦٠	كلية الطب	١٠
٦٦	كلية طب بيطري	١١
١٤٦	كلية التمريض	١٢
٥٠	كلية الزراعة	١٣
١٢٥	كلية الصيدلة	١٤
١٦٢	كلية طب أسنان	١٥
٢٤	كلية فنون جميلة	١٦
٢٣	كلية تربية نوعية	١٧
١٣٧	كلية الآداب	١٨
٢٢١١	الإجمالي	

المصدر: سجلات إدارة الجامعة لعام ٢٠١٨

وكما سبق جاءت الباحثة موضحة مجتمع هذه الدراسة، وقد سحبت عينة عشوائية مكونة من (٣٦٦) مفردة تم تحديدها باستخدام برنامج Sample size Calculator وتم توزيعها علي الهيئة المعاونة بالجامعة محل الدراسة اعتماداً علي أسلوب النسبة والتناسب وبلغت نسبة الاستجابة (٨٨،٩%) (بإجمالي (٣٢٠) قائمة.

عينة الدراسة: قامت الباحثة بسحب عينة عشوائية طبقية (بسبب توافر شروط استخدامها وهما: عدم وجود تجانس بين مفردات المجتمع فيما يتعلق بالخصائص المطلوب دراستها، ووجود إطار لمجتمع البحث)، يبلغ حجمها (٣٦٦) مفردة وهو الحجم المطلوب إحصائياً عند مستوى معنوية ٥%، وذلك وفقاً للجدول الالكتروني المعدة لهذا الغرض، موزعة على مجتمع الدراسة بكليات جامعة المنصورة، وتم توزيع هذه العينة بالاعتماد على أسلوب التوزيع النسبي الذي يأخذ في اعتباره التباين بين عدد المفردات داخل كل كلية.

(ج) أداة جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة في تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادر أولية على قائمة الاستقصاء والتي تم إعدادها خصيصاً لهذا الغرض في ضوء نتائج البحوث والدراسات العلمية السابقة، وفي ضوء ما كشفت الدراسة الاستطلاعية ولقد تضمنت هذه القائمة مجموعة من الأسئلة لقياس متغيرات الدراسة.

(د) قياس متغيرات الدراسة: قامت الباحثة بتحديد متغيري الدراسة وأساليب قياسها وهما:

١- مقياس صمت الموظف (المتغير المستقل):

وتم الاعتماد على مقياس (Zehir&Erdogan,2011) لقياس صمت الموظف، وتتمثل أبعاده الثلاثة في:(الصمت الدفاعي، صمت الخضوع، الصمت الاجتماعي)، حيث ثبت صدق وثبات هذا المقياس واستخدام العديد من الدراسات المتعلقة بصمت الموظف.

٢- مقياس النواتج التنظيمية (المتغير التابع) :

تم الاعتماد على مقياس النواتج التنظيمية والذي استخدمه العديد من الباحثين مثل (Kedharnath, 2012); (Mutsvunguma, 2012); (Rod & Ashill, 2010); (Kim, 2009); (Johlke & Duhan, 2015); (Wright, 2005) والذي يتعامل مع الأبعاد الأربعة للنواتج التنظيمية وهما:(الأداء التنظيمي والرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، نية ترك العمل) حيث ثبت صدق وثبات هذا المقياس في العديد من الدراسات المتعلقة بالنواتج التنظيمية، والبنود الخاصة بتلك القائمة موضحة في الفصل الأول. اختبار الصدق والثبات: وقد تحققت الباحثة من صدق وثبات قائمة الاستقصاء من خلال (اختبار معامل ألفا كرونباخ) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٤)

نتائج قياس درجة الصدق والثبات لقائمة الاستقصاء

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات
,٩٢٩	,٨٦٤	٤٠

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات (٨٦٤)، ومعامل الصدق (٩٢٩)، وهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات مما يشير إلى أن التماسك الداخلي لقائمة الاستقصاء ككل يعد قوياً . كما تم قياس الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة (اختبار ألفا كرونباخ) ويوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (٥)

قياس الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا)
صمت الموظف	٢٠	,٨٩٦
صمت الخضوع	٧	,٨٤٩
الصمت الدفاعي	٦	,٨٠٠
الصمت الاجتماعي	٧	,٨٣٥
النواتج التنظيمية	٢٠	,٩٢٥
الأداء التنظيمي	٧	,٨٧١

الرضا الوظيفي	٥	٨٥٥،
الالتزام التنظيمي	٤	٨٦٦،
نية ترك العمل	٤	٨٤١،

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

ويتبين من الجدول السابق أن قيمة ألفا كرونباخ تراوحت ما بين (٩٢٥، - ٨٠٠)، وتعد هذه القيم مقبولة بالشكل الذي يعكس توافر الاعتمادية والثقة بمتغيرات الدراسة وتؤكد صلاحيتها لمراحل التحليل التالية.

• اختبار الفروق بين الهيئة المعاونة حول أبعاد صمت الموظف والنواتج التنظيمية:

تم قياس الاختلافات بين الهيئة المعاونة بكليات جامعة المنصورة حول أبعاد صمت الموظف والنواتج التنظيمية، من خلال اختبار مدى صحة الفرضين الأول والثاني من فروض الدراسة كما يلي:

(أ) قياس الاختلافات بين الهيئة المعاونة حول أبعاد صمت الموظف:

تم قياس الاختلافات بين الهيئة المعاونة حول مدى وجود أبعاد صمت في مجال العمل من خلال اختبار مدى صحة الفرض الأول من فروض الدراسة، والذي ينص علي أنه " توجد اختلافات معنوية بين آراء مفردات عينة الدراسة حول توافر أبعاد صمت الموظف".

وقد قامت الباحثة باختبار مدى صحة هذا الفرض باستخدام اختبار (كروسكال - والس) لتحليل الاختلافات بين الهيئة المعاونة بكليات جامعة المنصورة محل الدراسة حول صمت الموظف، على مرحلتين، كما يلي:

ففي المرحلة الأولى تم استخدام اختبار كروسكال - والس للتعرف على الاختلافات الإجمالية بين الكليات لصمت الهيئة المعاونة ككل، وتتلخص نتائج هذا الاختبار في الجدول التالي:

جدول رقم (٦)

نتائج اختبار كروسكال والس لتحليل الاختلافات بين الكليات محل الدراسة حول درجة توافر صمت الهيئة المعاونة

صمت الموظف	الإحصاءات
10.417	كا ^٢
3	درجات الحرية
.015	مستوى المعنوية

المصدر: إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

وتوضح النتائج الواردة بالجدول السابق أن هناك اختلافات معنوية بين آراء الهيئة المعاونة بالكليات بجامعة المنصورة حول توافر الصمت ككل وذلك بدرجة ثقة تتجاوز ٩٩%، أي عند مستوي معنوية > ٠,05.

وفي المرحلة الثانية تم استخدام اختبار كروسكال - والس للتعرف على الاختلافات بين الهيئة المعاونة بالكليات حول أبعاد صمت الموظف، وتتلخص نتائج هذا الاختبار في الجدول التالي:

جدول رقم (٧)

نتائج اختبار كروسكال - والس لتحليل الاختلافات بين الهيئة المعاونة بالكليات محل الدراسة حول أبعاد صمت الموظف

أبعاد صمت الموظف			الإحصاءات
الصمت الاجتماعي	الصمت الدفاعي	صمت الخضوع	
10.587	19.045	8.799	كا ^٢
3	3	3	درجات الحرية
.014	.000	.032	مستوى المعنوية

المصدر: إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أنه يوجد اختلاف معنوي بين الهيئة المعاونة بالكليات محل الدراسة حول مدي ادراك درجة توافر أبعاد صمت الموظف (صمت الخضوع، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي)، وذلك عند مستوى معنوية $> 0,05$.

ورغم معنوية الاختلافات في درجة توافر الأبعاد الثلاثة للصمت التنظيمي فإن عمق أو حجم هذه الاختلافات يظهر بصورة أكثر وضوحاً في البعد الخاص بالصمت الدفاعي (حيث بلغت قيمة كا^٢ ١٩,٠٤٥)، ويليه البعد الخاص بالصمت الاجتماعي (حيث بلغت قيمة كا^٢ ١٠,٥٨٧)، ثم البعد الخاص بصمت الخضوع (حيث بلغت قيمة كا^٢ ٨,٧٩٩).

وتري الباحثة أن حجم الاختلاف بين آراء الهيئة المعاونة بالكليات محل الدراسة بالنسبة لبعد الصمت الدفاعي هو الاكثر قيمة وقد يرجع ذلك إلي أن أغلبية الهيئة المعاونة بالكليات يحاولون بكافة الطرق الحفاظ علي الوظيفة التي يمتلكونها، والامتناع عن الحديث خوفاً من ردود الفعل السلبية والانتقاد وتجنب الصراع مع الاخرين، وقد يكون السبب الثقافة السائدة في الكلية او النهج التعسفي أو القمعي للرئيس أو سمة في الفرد او عدم الثقة في الادارة أو التفاهم مع الزملاء فيأخذ احتياطاته للحفاظ على مكانته الوظيفية باتباع الصمت الدفاعي.

يتضح مما سبق صحة الفرض الأول من فروض الدراسة والذي ينص على أنه: توجد اختلافات معنوية بين آراء مفردات عينة الدراسة حول مستوي أبعاد صمت الموظف.

وهذا يعني أن هناك اختلاف بين آراء الهيئة المعاونة من كلية لأخري حول مستوي توافر أبعاد صمت الموظف.

ب) قياس الاختلافات بين الهيئة المعاونة حول أبعاد النواتج التنظيمية:

تم قياس الاختلافات بين الهيئة المعاونة بالكليات حول أبعاد توافر النواتج التنظيمية من خلال اختبار مدى صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة، والذي ينص على أنه " توجد اختلافات معنوية بين آراء مفردات عينة الدراسة حول مستوي توافر أبعاد النواتج التنظيمية".

وقد قامت الباحثة باختبار مدى صحة هذا الفرض باستخدام اختبار (كروسكال - والس) لتحليل الاختلافات بين الهيئة المعاونة بالكليات محل الدراسة حول النواتج التنظيمية ككل وأبعادها بالنسبة للهيئة المعاونة بالكليات محل الدراسة، علي مرحلتين كما يلي:

ففي المرحلة الاولى تم استخدام اختبار كروسكال - والس للتعرف على الاختلافات الاجمالية بين الهيئة المعاونة بالكليات حول النواتج التنظيمية ككل، وتتلخص نتائج هذا الاختبار في الجدول التالي:

جدول رقم (٨)

نتائج اختبار كروسكال والس لتحليل الاختلافات بين الهيئة المعاونة بالكليات محل الدراسة حول إدراك النواتج التنظيمية

الإحصاءات	النواتج التنظيمية
٢٤	12.997
درجات الحرية	3
مستوى المعنوية	.005

المصدر: إعداد الباحثة بناءً علي نتائج التحليل الاحصائي

وتوضح النتائج الواردة بالجدول السابق أن هناك اختلافات معنوية بين الهيئة المعاونة بالكليات محل الدراسة حول إدراك النواتج التنظيمية وذلك بدرجة ثقة تتجاوز ٩٩% حسب معاملات كا^٢، حيث بلغ معامل النواتج التنظيمية ككل (12.997) عند مستوي معنوية > 0,05.

وفي المرحلة الثانية تم استخدام اختبار كروسكال - والس للتعرف على الاختلافات بين الهيئة المعاونة بالكليات لأبعاد النواتج التنظيمية. وتتلخص نتائج هذا الاختبار في الجدول التالي:

جدول رقم (٩)

نتائج اختبار كروسكال - والس لتحليل الاختلافات بين الهيئة المعاونة بالكليات محل الدراسة حول أبعاد النواتج التنظيمية

أبعاد النواتج التنظيمية				الاحصاءات
نية ترك العمل	الالتزام التنظيمي	الرضا الوظيفي	الأداء التنظيمي	
4.175	30.800	3.603	14.039	٢٤
3	3	3	3	درجات الحرية
.257	.000	.284	.003	مستوى المعنوية

المصدر: إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول السابق أنه يوجد تأثير معنوي لاختلاف مجال الكليات علي إدراك مفردات عينة الدراسة لأبعاد النواتج التنظيمية (الأداء التنظيمي، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، نية ترك العمل). وقد أشارت النتائج إلي معنوية الأداء التنظيمي عند مستوي $> 0,01$ بقيمة احتمال (0.003)، ومعنوية الالتزام التنظيمي عند مستوي $> 0,01$ بقيمة احتمال (0.000)، أما بالنسبة لقيم الرضا الوظيفي ونية ترك العمل فقد أشارت النتائج إلي عدم معنويتها وبالتالي لا تختلف إدراك عينة الدراسة لها باختلاف الكليات، وعلي الجانب الآخر أشارت النتائج إلي أن إدراك مفردات عينة الدراسة لبعد الأداء التنظيمي و بعد الالتزام التنظيمي تختلف من كلية لأخري، ونري أن معنوية الاختلافات تظهر بصورة أكثر وضوحاً في البعد الخاص بالالتزام التنظيمي، ثم يليه البعد الخاص بالأداء التنظيمي.

وتري الباحثة أن حجم الاختلاف بين آراء الهيئة المعاونة في الكليات محل الدراسة بالنسبة لبعد الالتزام التنظيمي هو الأكثر قيمة وقد يرجع ذلك إلي أن الكليات مجتمع حركي تدعمه جودة المعاملة الشخصية بين اعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة من خلال توجيه الملاحظات الي الهيئة المعاونة باحترام، والاهتمام بآرائهم وظروفهم الاجتماعية وعدم تأثر علاقات العمل بالعلاقات الشخصية وتوازن التعاملات مع جميع الهيئة المعاونة بنفس القدر دون تمييز، والسماح لهم بالتعبير عن المشاعر والآراء والاتجاهات وتبادل الأفكار فيما بينهم سواء كانت بخصوص مهام العمل او امور تخص الكلية او الزملاء.

ويتضح مما سبق صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة والذي ينص على أنه: **توجد اختلافات معنوية بين آراء مفردات عينة الدراسة حول مستوي أبعاد النواتج التنظيمية.**

وهذا يعني أن هناك اختلاف بين آراء الهيئة المعاونة من كلية لأخري حول مستوي النواتج التنظيمية خاصاً لبعد الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.

● **علاقة الارتباط بين أبعاد الدراسة**

لتحديد نوع العلاقة بين أبعاد الدراسة قامت الباحثة بصياغة الفرض الثاني من فروض الدراسة والذي ينص على أنه: " توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد صمت الموظف وأبعاد النواتج التنظيمية " من خلال دراسة المصفوفة الارتباطية، فإن الجدول التالي يوضح علاقة الارتباط بين أبعاد صمت الموظف والنواتج التنظيمية.

جدول (١١) مصفوفة معامل الارتباط بين أبعاد الدراسة

الأبعاد	صمت الخضوع	صمت الدفاعي	صمت الاجتماعي	الأداء التنظيمي	الرضا الوظيفي	الالتزام التنظيمي	نية ترك العمل
صمت الخضوع	١						
الصمت الدفاعي	,٧٢٠ **	١					
الصمت الاجتماعي	** ,٤٠٠	** ,٣٤٢	١				
الأداء التنظيمي	** ,٤٨٠	** ,٤٠٤	** ,٤٢٥	١			
الرضا الوظيفي	** ,٦٥٧	** ,٥٥٦	** ,٤٠٥	** ,٦٣٧	١		
الالتزام التنظيمي	** ,٥٧٦	** ,٦٣٠	* ,١٣٤	** ,٣٠٦	** ,٥٦٥	١	
نية ترك العمل	** ,٥٧٧	** ,٥٥٢	** ,٣١٠	** ,٤٤٦	** ,٦٦٣	** ,٦٤٦	١

* معنوي عند ٠,05

** معنوي عند ٠,01

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على بيانات التحليل الإحصائي

ومما سبق تري الباحثة أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد صمت الموظف وأبعاد النواتج التنظيمية واتضح من خلال الدراسة ان متغير صمت الموظف أكثر ارتباطاً واستدللاً بمدى توافر أو غياب النواتج التنظيمية، فكلما زاد صمت الهيئة المعاونة في الكليات قل الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي، لذا فيتجه الموظف للصمت كاستراتيجية موجهة لعدم الرضا.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Demiralay & Lorcu, 2015) التي أوضحت أن هناك علاقة ارتباط بين صمت الموظف والرضا، وجاءت دراسة (Pinder & Harlos, 2001) متفقة مع الدراسة السابقة بانه يوجد علاقة بين سلوك الصمت والأداء المدرك في الكليات.

وبالتالي صحة الفرض الأول من فروض الدراسة وتبين أنه " توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد صمت الموظف وأبعاد النواتج التنظيمية بشكل "، حيث ثبت وجود ارتباط له دلالتة الإحصائية بين أبعاد صمت الموظف وأبعاد النواتج التنظيمية.

قياس أثر صمت الموظف على النواتج التنظيمية

تم قياس تأثير صمت الموظف على النواتج التنظيمية من خلال اختبار مدى صحة الفرض الرابع من فروض الدراسة، والذي ينص على أنه: "يوجد تأثير معنوي لصمت الموظف على النواتج التنظيمية في الكليات محل الدراسة". وفي سبيل اختبار مدى صحة هذا الفرض تم تحليل البيانات على مرحلتين، الأولى: تأثير صمت الموظف على النواتج التنظيمية ككل، والثانية: تأثير أبعاد صمت الموظف على أبعاد النواتج التنظيمية، كما يلي:

(أ) تأثير صمت الموظف ككل على النواتج التنظيمية ككل:

جدول رقم (١٢)

معاملات الانحدار الخطي لصمت الموظف على النواتج التنظيمية

المتغير المستقل	F (sig)	T(sig)	R ²	المتغير التابع	B
الصمت التنظيمي	٣٦٣,٢٢٤ (,٠٠٠)	١٩,٠٥٨ (,٠٠٠)	,٥٢٠	النواتج التنظيمية	-٠,٧٢٢

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على التحليل الإحصائي

يتضح من بيانات الجدول السابق ما يلي:

- ١- معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة (F) (٣٦٣,٢٢٤) عند مستوى معنوية $> ٠,٠٠١$.
- ٢- يوجد علاقة تأثير معنوية سلبية لصمت الموظف على النواتج التنظيمية حيث بلغت قيمة (B) (-٠,٧٢٢)، وبلغ معامل التحديد (R^2) (٠,٥٢٠)، أي أن صمت الموظف استطاع أن يفسر ٥٢% من التغير في النواتج التنظيمية، وأنه كلما ارتفع صمت الموظف انخفضت النواتج التنظيمية وبالتالي تم قبول الفرض الرئيسي الثاني بأنه "يوجد تأثير معنوي سلبي لصمت الموظف على النواتج التنظيمية".

وتفسر الباحثة ذلك بأن زيادة مناخ الصمت يؤدي إلى انخفاض النواتج التنظيمية بشكل عام، وبامتناع الهيئة المعاونة عن الحديث تغيب الحقائق المتعلقة بالجهود المبذولة في العمل وقد ينتج عن ذلك توزيع غير عادل للموارد كالأجور والمكافئات والترقيات، يترتب عليه إجراءات غير عادلة في تقييم الاداء، وغياب الرضا والالتزام سواء بين الادارات أو الزملاء.

(ب) قياس أثر أبعاد صمت الموظف على النواتج التنظيمية:

تم قياس أثر أبعاد صمت الموظف على النواتج التنظيمية من خلال اختبار مدى صحة الفروض الفرعية للفرض الرابع، والتي تنص على:

- (ا) يوجد تأثير معنوي لأبعاد صمت الموظف على الأداء التنظيمي في الكليات محل الدراسة.
 (ب) يوجد تأثير معنوي لأبعاد صمت الموظف على الرضا الوظيفي في الكليات محل الدراسة.
 (ج) يوجد تأثير معنوي لأبعاد صمت الموظف على الالتزام التنظيمي في الكليات محل الدراسة.
 (د) يوجد تأثير معنوي لأبعاد صمت الموظف على نية ترك العمل في الكليات محل الدراسة.

وقد استخدمت الباحثة أسلوب تحليل الانحدار المتعدد المتدرج للتحقق من صحة هذه الفروض وذلك باستخدام طريقة (stepwise) لترتيب الأبعاد وفقاً لدرجة تأثيرها وذلك باستخدام برنامج Spss v22

(أ) اختبار صحة الفرض الفرعي الأول والذي ينص على أنه " يوجد تأثير معنوي لأبعاد صمت الموظف على الأداء التنظيمي.

استخدام أسلوب الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise) لتحديد أكثر أنواع صمت الموظف تأثيراً على الأداء التنظيمي كما في الجدول التالي:

جدول رقم (١٣)

معاملات الانحدار المتعدد لصمت الموظف على الأداء التنظيمي

معاملات النموذج			T	B	Sig	المتغيرات المستقلة
R ²	Sig	F				
.295	.000 ^c	69.461	7.330	.369	.000	صمت الخضوع
			5.528	.278	.000	الصمت الاجتماعي

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من بيانات الجدول السابق (١٣) ما يلي:

- ١- تبين من طريقة (Stepwise) معنوية نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (-69.461) عند مستوى معنوية $> 0,001$ ، كما يتضح من النموذج وجود تأثير معنوي لبعدين فقط من أبعاد صمت الموظف (صمت الخضوع، الصمت الاجتماعي) على الأداء التنظيمي وذلك عند مستوي معنوية $> 0,001$ ، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) للنموذج 29,5% مما يشير إلي أن تأثير البعدين مجتمعين يفسران 29,5% من التغير الحادث في الأداء التنظيمي، أما بالنسبة للصمت الدفاعي فأظهرت النتائج عدم معنويتها وبالتالي عدم وجود تأثير لها على الأداء التنظيمي لذلك تم استبعادهم ، واتضح أيضاً أن أكثر أبعاد صمت الموظف تأثيراً علي الأداء التنظيمي هو بعد صمت الخضوع يليه الصمت الاجتماعي.

٢- يوجد علاقة تأثير معنوية لصمت الخضوع والصمت الاجتماعي على الأداء التنظيمي.

٣- عند اختبار صحة الفرض الفرعي والذي ينص على أنه " يوجد تأثير معنوي لأبعاد صمت الموظف على الأداء التنظيمي بالكليات محل الدراسة" تم قبول الفرض جزئياً بأنه " يوجد تأثير معنوي لصمت الموظف وخاصاً صمت الخضوع ويليهِ الصمت الاجتماعي على الأداء التنظيمي".

وتفسر الباحثة النتيجة السابقة بأن عضو الهيئة المعاونة يلتزم الصمت نتيجة لإدراكه بأنه مهمش من جانب الرؤساء او الزملاء، وقدرته على التأثير في الأحداث التي تحدث في مجال العمل منخفضة، وعدم الاستقلالية في اداء عمله وانه يقع تحت ضغوط الرؤساء وسياسات الجامعة التي يتم التعامل من خلالها بأوامر محددة من خلال استخدام اللوائح التي يتم فيها وصف سلوكيات العاملين وتحديد المهام والأنظمة التي تحكم سير العمل، فنجد كل هذه العوامل تؤدي إلي ارتفاع صمت الخضوع والصمت الاجتماعي أيضاً وذلك من خلال اللامبالاة التي يصبح فيها عضو الهيئة المعاونة ويقتصر في عملة على تحقيق مصالحه الشخصية دون النظر إلي مصالح زملائه في العمل، فذلك يؤثر على الأداء التنظيمي في نفس المستوي التنظيمي فالرؤساء لا ينظرون الا بوجه نظرهم ولا يفتتعون الا بأرائهم فلن يسمحوا لعضو الهيئة المعاونة بالتعديل عليهم او مناقشتهم.

ب) اختبار صحة الفرض الفرعي الثاني والذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي لأبعاد صمت الموظف على الرضا الوظيفي".

استخدام أسلوب الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise) لتحديد أكثر أنواع صمت الموظف تأثيراً على الرضا الوظيفي، والجدول التالي (١٤) يوضح نتائج هذا التحليل الإحصائي:

جدول (١٤)

معاملات الانحدار المتعدد المتدرج لصمت الموظف على الرضا الوظيفي

معاملات النموذج			T	B	Sig	المتغيرات المستقلة
R ²	Sig	F				
.467	.000 ^d	-96.743	8.112	.482	.000	صمت الخضوع
			3.634	.160	.000	الصمت الاجتماعي
			2.658	.154	.008	الصمت الدفاعي

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من بيانات الجدول السابق ما يلي:

١- تبين من طريقة (Stepwise) معنوية نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (-96.743) عند مستوى معنوية > 0.001 ، كما يتضح من النموذج وجود تأثير معنوي سلبي لجميع أبعاد صمت الموظف)

صمت الخضوع، الصمت الاجتماعي، الصمت الدفاعي) علي الرضا الوظيفي وذلك عند مستوي معنوية $>0,01$ ، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) للنموذج 46,7% مما يشير إلي أن تأثير الأبعاد الثلاثة لصمت الموظف مجتمعة يفسرون 46,7% من التغير الحادث في الرضا الوظيفي، واتضح أيضاً أن أكثر أبعاد صمت الموظف تأثيراً علي الرضا الوظيفي هو بعد صمت الخضوع يليه الصمت الاجتماعي ثم يأتي بعد الصمت الدفاعي أقل أبعاد صمت الموظف تأثيراً علي الرضا الوظيفي.

٢- يوجد علاقة تأثير معنوية سلبية لصمت الموظف ككل على الرضا الوظيفي.

٣- عند اختبار صحة الفرض الفرعي والذي ينص على أنه " يوجد تأثير معنوي لأبعاد صمت الموظف على الرضا الوظيفي بالكليات محل الدراسة" تم قبول الفرض بأنه " يوجد تأثير معنوي سلبي لأبعاد صمت الموظف على الرضا الوظيفي".

وتفسر الباحثة النتيجة السابقة بأن امتناع الهيئة المعاونة عن الحديث وتفضيل الصمت بكل أنواعه الذي قد يرجع إلي الخوف من الانتقاد واللوم من الزملاء في حالة الصمت الدفاعي، او عندما يشعر بانه مهمش من جانب الزملاء او الرؤساء او يتجنب الاحتكاك مع رؤسائه وهو ما يعرف بصمت الخضوع، او تجنبه للحديث عن السلبيات التي يجدها من زملائه والتي تؤثر علي مهام العمل وهو ما يعرف بالصمت الاجتماعي، والصمت يؤثر على الرضا لان القرارات المتخذة قد تكون غير عادلة نتيجة لعدم إلمام الرؤساء بكل ما يحدث من الامور المبني عليها في هذه القرارات والاجراءات.

ج) اختبار صحة الفرض الفرعي الثالث والذي ينص على أنه " يوجد تأثير معنوي لأبعاد صمت الموظف على الالتزام التنظيمي ".

استخدام أسلوب الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise) لتحديد أكثر أنواع صمت الموظف تأثيراً على الالتزام التنظيمي، والجدول التالي (١٥) يوضح نتائج هذا التحليل الاحصائي:

جدول (١٥)

معاملات الانحدار المتعدد المتدرج لصمت الموظف على الالتزام التنظيمي

معاملات النموذج			T	B	Sig	المتغيرات المستقلة
R ²	Sig	F				
.445	.000 ^d	88.439	4.819	.463	.000	صمت الدفاعي
			7.951	.300	.000	صمت الخضوع
			-3.224	-.145-	.001	الصمت الاجتماعي

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من بيانات الجدول السابق ما يلي:

١- تبين من طريقة (Stepwise) معنوية نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (88.439) عند مستوى معنوية $> 0,001$ ، كما يتضح من النموذج وجود تأثير معنوي لبعدين من أبعاد صمت الموظف هما (الصمت الدفاعي، صمت الخضوع) علي الالتزام التنظيمي وذلك عند مستوي معنوية 1% ، ووجود تأثير معنوي سلبي لبعده الصمت الاجتماعي علي الالتزام التنظيمي وذلك عند مستوي معنوية $> 0,05$ ، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) للنموذج $44,5\%$ مما يشير إلي أن تأثير الأبعاد الثلاثة لصمت الموظف مجتمعة يفسرون $44,5\%$ من التغير الحادث في الالتزام التنظيمي، واتضح أيضاً أن أكثر أبعاد صمت الموظف تأثيراً علي الالتزام التنظيمي هو بعد صمت الخضوع يليه الصمت الدفاعي ثم يأتي بعد الصمت الاجتماعي أقل أبعاد صمت الموظف تأثيراً علي الالتزام التنظيمي.

٢- يوجد علاقة تأثير معنوية ايجابية للصمت الدفاعي وصمت الخضوع على الالتزام التنظيمي ، ويوجد علاقة تأثير معنوية سلبية للصمت الاجتماعي على الالتزام التنظيمي.

٣- عند اختبار صحة الفرض الفرعي والذي ينص على أنه " يوجد تأثير معنوي لأبعاد صمت الموظف على الالتزام التنظيمي " تم قبول الفرض بأنه " يوجد تأثير معنوي لأبعاد صمت الموظف على الالتزام التنظيمي " .

وتفسر الباحثة النتيجة السابقة أن العاملون يفضلون التزام الصمت خوفاً من فقدان صورتهم داخل المنظمة، كما جاءت دراسة (Milken,2003) موضحة أن الموظف لا يميل للتحدث بسبب معتقداته الشخصية عن فقدان الثقة والاحترام من جانب زملائه في العمل أو الدعم والقبول، وجاءت دراسة (Demiralay&Lorcu, 2015) موضحة بان عند التزام الصمت يحدث جمود للعلاقات الاجتماعية في محيط العمل وندرة الاحتكاك والمواقف والسلوكيات التي تصدر من الهيئة المعاونة تجاه الكلية وافرادها، وعند ادراك الهيئة المعاونة لبيئة عمل عادلة ينتج عن ذلك سلوكيات ومواقف لصالح مكان العمل وايجاد حلول بديلة للمشاكل والافكار، وجاءت دراسة (Mirmohhamdi&Marefat,2014) موضحة بان هناك تأثير مباشر وغير مباشر للصمت الدفاعي وصمت الاذعان على ادراك الالتزام تجاه العمل. (د) اختبار صحة الفرض الفرعي الرابع والذي ينص على أنه " يوجد تأثير معنوي لأبعاد صمت الموظف على نية ترك العمل".

استخدام أسلوب الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise) لتحديد أكثر أنواع صمت الموظف تأثيراً على

نية ترك العمل، والجدول التالي (١٦) يوضح نتائج هذا التحليل الإحصائي:

جدول (١٦)

معاملات الانحدار المتعدد المترج لصمت الموظف على نية ترك العمل

معاملات النموذج			T	B	Sig	المتغيرات المستقلة
R ²	Sig	F				
.372	.000 ^c	98.252	5.968	.374	.000	صمت الخضوع
			4.514	.283	.000	الصمت الدفاعي

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من بيانات الجدول السابق ما يلي:

١- تبين من طريقة (Stepwise) معنوية نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (98.252) عند مستوى معنوية > 0.001 ، كما يتضح من النموذج وجود تأثير معنوي ايجابي لبعدين فقط من أبعاد صمت الموظف (صمت الخضوع، الصمت الدفاعي) على نية ترك العمل وذلك عند مستوي معنوية > 0.001 ، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) للنموذج 37,2% مما يشير إلي أن تأثير البعدين مجتمعين يفسران 37,2% من التغير الحادث في نية ترك العمل، أما بالنسبة للصمت الاجتماعي فأظهرت النتائج عدم معنويتها وبالتالي عدم وجود تأثير لها على نية ترك العمل لذلك تم استبعادهم، واتضح أيضاً أن أكثر أبعاد صمت الموظف تأثيراً على نية ترك العمل هو بعد صمت الخضوع يليه الصمت الدفاعي.

٢- يوجد علاقة تأثير معنوية ايجابية لصمت الخضوع والصمت الدفاعي على نية ترك العمل.

٣- عند اختبار صحة الفرض الفرعي والذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي لأبعاد صمت الموظف على نية ترك العمل" تم قبول الفرض بناءً على النتائج الاحصائية السابقة بأنه "يوجد تأثير معنوي لأبعاد صمت الموظف خاصاً صمت الخضوع والصمت الدفاعي على نية ترك العمل".

وتفسر الباحثة النتيجة السابقة بأن الموظف هو المسؤول عن نواياه لتواجده في مكان عمله من عدمه، وتجد الباحثة منطقية النتائج في اتباع الموظف الصمت الدفاعي لحماية نفسه ومكانته الوظيفية من أي ضرر يلحق به نتيجة الحديث مع الزملاء عن المعلومات التي يعرفها، وكذلك صمت الخضوع الذي ينبع عن عمد ودراية من الموظف ويبرر لنفسه هذا النوع من الصمت بسبب ضعف كفاءته في التأثير على الزملاء او الرؤساء فيتجنب المشاركة والحديث، وكل ذلك من الممكن أن يؤدي إلي ترك العمل.

• توصيات البحث:

١- فهم نوعية المشكلات والقضايا التي يكره الهيئة المعاونة التحدث فيها ودراسة أسباب الصمت.

آلية التنفيذ:

١- تشكيل لجان متخصصة لدراسة المقترحات والشكاوى وإدراك مشاكلهم المختلفة وأسبابها الكامنة والظاهرة، وكذلك الآراء التي تطرح من قبل المرؤوسين، والالتزام بتنفيذ ما يصدر عنها من توصيات.

٢- التوعية بأهم المشاكل والمواقف التي يمر بها عضو الهيئة المعاونة وكيفية التغلب عليها

٣- وجود اجراءات عادلة لملاحقة التجاوزات مما يؤدي لزيادة الرضا الوظيفي للهيئة المعاونة.

٤- توفير أنظمة الرقابة التكنولوجية أو التنظيمية أو المالية أو الشخصية أو الأمنية تساعد على رقابة الأموال والممتلكات والسلوكيات.

المسؤول عن التنفيذ: القائم بالندوات التعريفية ورئيس القسم وهيئة التدريس.

٢- قيام الكليات بإشباع حاجات الهيئة المعاونة المادية والمعنوية والمعلوماتية من خلال زيادة الترابط الاجتماعي بين العاملين تعد فرصة لتحسين جو العلاقات داخل المنظمة الامر الذي يسهم في تخفيض مستوى الصمت.

آلية التنفيذ:

١- تعزيز القيم الجوهرية من خلال المكافآت المعنوية والمادية.

٢- توفير البيئة المادية الجيدة التي تتناسب مع الجهد المبذول في العمل، والمؤهلات العلمية ومستوى الأداء والدورات التدريبية الحاصلين عليها.

٣- مراعاة الظروف الإنسانية لعضو هيئة التدريس والضغوط التي يمر بها.

٤- برامج الرعاية الاجتماعية (الرحلات، المصايف إلخ)

٥- دعم وتقوية العلاقات الشخصية بين أعضاء الهيئة المعاونة وعضو هيئة التدريس مما يقوي الروابط الاجتماعية فيما بينهم.

المسؤول عن التنفيذ: العميد ، سكرتارية الأقسام، الإدارات.

٣- تدريب الهيئة المعاونة لرفع قدراتهم واكتشاف نقاط ضعفهم.

آلية التنفيذ:

١- اتباع إجراءات واضحة وموضوعية عند تطبيق القرارات المتعلقة بتقييم أداء الهيئة المعاونة لا تختلف باختلاف المديرين القائمين على تطبيقها مع مراعاة مصالح كافة الأطراف المتأثرون بها، وخلق حالة من الرضا مادياً ونفسياً لتخفيف الضغوط النفسية للهيئة المعاونة.

٢- اختبارات لتقييم قدرات عضو هيئة التدريس ومدى ملائمة قدراته لشغل الوظيفة.

المسؤول عن التنفيذ: مدير وحدة ضمان الجودة، هيئة التدريس

٤- منح الهيئة المعاونة الخبرة والتجربة الكافية لكيفية التعامل مع ردود الأفعال والتي يمكنها أن تسبب في مشاعر إيجابية للهيئة المعاونة لكسر الصمت، وإيجاد مناخ تنظيمي داعم لبناء علاقات جيدة داخل الكليات بما يؤدي إلى عدم الخوف من ردود الأفعال السلبية في حالة الحديث أو توجيه الانتقادات حول مشكلات او قضايا العمل بالكليات.

ألية التنفيذ:

- ١- عقد الندوات لتحسين ادراك المستويات الإشرافية المختلفة لكيفية التعامل مع ظاهرة صمت الموظف، وما تتركه هذه الظاهرة من آثار سلبية على الهيئة المعاونة.
- ٢- إقامة الدورات التدريبية والتأهيلية في الكليات على ضرورة وجود تغذية عكسية وتعزيز العلاقة بين جميع المستويات التنظيمية وتجنب الهيكل الهرمية للحد من الصمت بين الهيئة المعاونة.
- ٣- التشجيع عن التعبير عن آراء واقتراحات الهيئة المعاونة وإعطائهم الفرصة للتعبير عن مخاوفهم.
- ٤- توفير كافة الموارد التي يحتاجها عضو الهيئة المعاونة لأداء وظيفتهم.
- ٥- مشاركة عضو الهيئة المعاونة في حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- ٦- تقدير عضو الهيئة المعاونة على إنجازاته.

المسؤول عن التنفيذ: هيئة التدريس ، مجلس القسم ، العميد، مدير وحدة ضمان الجودة

مقترحات لبحوث مستقبلية

تقترح الباحثة عدة دراسات مستقبلية لصمت الموظف والنواتج التنظيمية ، وتمثل هذه الدراسات فيما يلي:

- ١- تأثير النفاق الإداري على النواتج التنظيمية.
- ٢- تأثير صمت الموظف على الأبداع الوظيفي.
- ٣- أثر الغموض الوظيفي علي صمت الموظف.
- ٤- أثر المناخ التنظيمي على صمت الموظف.
- ٥- علاقة التعقيم الإداري بصمت الموظف.
- ٦- علاقة المعوقات التنظيمية بصمت الموظف.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربي

- ١- الصباغ، شوقي محمد: محددات صمت العاملين عن قضايا العمل الهامة وانعكاس ذلك علي الرضا الوظيفي، (مجلة آفاق جديدة، العدد الثالث والرابع، ٢٠١٠).
- ٢- عبود، زينب عبدالرزاق & حسين، ظفر ناصر " أسباب الصمت التنظيمي وأثرها علي أداء العاملين: (مجلة جامعة بابل، المجلد ٢٤، العدد ١، ٢٠١٦).

ثانياً: المراجع الأجنبي

- 1- Al-Abedie, A. R. C., & Al-Temini, A. H. A. (2015). The Mediating Effect of Organizational Happiness on The Relationship Between Benevolent Leadership and Organizational Outcomes: An Empirical Study at The University of Babylon. **World Journal of Pharmaceutical Research**, 4(09), 214-228.
- 2- Bagheri, G., Zarei, R., & Aeen, M. N, (2012), " Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors) ", **Ideal Type of Management**, Vol . 1, No . 1, Pp : 47- 58.
- 3- Beheshtifar, M., Borhani, H., & Moghadam, M. N. (2012), " Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success" , **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, vol. 2(11) , Pp : 275-282.
- 4- Carmon, A. F., Miller, A. N., Raile, A. N., & Roers, M. M. (2010), " Fusing family and firm: Employee perceptions of perceived homophily, organizational justice, organizational identification, and organizational commitment in family businesses", **Journal of Family Business Strategy**, Vol.1(4), Pp :210-223.
- 5- Deniz, N., Noyan, A., & Ertosun, Ö. G. (2013) , " The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company " , **Procedia-Social and Behavioral Sciences** , vol. 99 , Pp : 691-700.
- 6- Diedericks, E., & Rothmann, S. (2014). Flourishing of information technology professionals: Effects on individual and organisational outcomes. **South African Journal of Business Management**, 45(1), 27-41.
- 7- Demiralay, T., & Lorcu, F.(2015) Examining Organizational Silence on Doctors with Structural Equation Modeling .International Journal of Business and Social Science, Vol. 6, No. 9(1.(

- 8- Elçi, M., Karabay, M. E., Alpkan, L., & Şener, İ. (2014). The mediating role of mobbing on the relationship between organizational silence and turnover intention. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1298-1309.
- 9- Jena, L. K., Pradhan, S., & Panigrahy, N. P. (2018). Pursuit of organisational trust: Role of employee engagement, psychological well-being and transformational leadership. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 227-234.
- 10- Kamalian, A. R., Yaghoubi, N. M., & Moloudi, J. (2010), "Survey of relationship between organizational justice and empowerment (A case study)", **European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**, Vol. 24, Pp :165-171.
- 11- Morrison, E., & Milliken, F. (2000)," Organizational silence: A barrier to change and development in pluralistic world. *Academy of Management Review*", Vol.25(4), Pp :706-725.
- 12- Moaşa, H. (2013), " Struggling for Organizational Identity: Employee Voice and Silence", **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, Vol . 92, Pp : 574-581.
- 13- Nikmaram, S., Yamchi, H. G., Shojaii, S., Zahrani, M. A., & Alvani, S. M. (2012), " Study on relationship between organizational silence and commitment in Iran", **World Applied Sciences Journal** , Vol . 17(10) , Pp : 1271-1277.
- 14- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008), " Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate ", **Personnel Psychology**, vol. 61(1) , Pp : 37-68.
- 15- Zehir, C., & Erdogan, E. (2011) , " The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance", **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, Vol . 24, Pp : 1389-1404.
- 16- Lee, H. R. (2000). An empirical study of organizational justice as a mediator of the relationships among leader-member exchange and job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions in the lodging industry (Doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University).
- 17- Kwak, A. (2006). *The relationships of organizational injustice with employee burnout and counterproductive work behaviors: Equity sensitivity as a moderator*.
- 18- Kamaruddina, S. N. A. A., Omarb, K., Saputraa, J., Abdul, E. S., Shakurb, N. A. A. A. R., & Razalib, M. K. A. M. (2020). Determinants of female employees' job performance in Malaysia. *Management Science Letters*, 11(2021), 233-238.
- 19- Nadiri, H., & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International journal of hospitality management*, 29(1), 33-41.

- 20- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- 21- Tahmasebi, F., Sobhanipour, S. M., & Aghaziarati, M. (2013). Burnout: explaining the role of organizational silence on its influence (Case study: Selected executive organizations of qom province). *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(8), 272-282.
- 22- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in personnel and human resources management*, 20, 331-370.
- 23- Knoll, M., & van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349-362.
- 24- Demiralay, T., & Lorcu, F.(2015) Examining Organizational Silence on Doctors with Structural Equation Modeling. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 6, No. 9(1);
- 25- Mirmohhamdi, S. M., & Marefat, A. (2014). The Effect of Perceived Justice and Organizational Silence on Organizational Commitment. *International Review of Management and Business Research*, 3(3), 1773.
- 26- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why*. *Journal of management studies*, 40(6), 1453-1476.
- 27- Shojaie, S., Matin, H. Z., & Barani, G. (2011). Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 1731-1735.
- 28- Swart, J., & Rothmann, S. (2012). Authentic happiness of managers, and individual and organisational outcomes. *South African Journal of Psychology*, 42(4), 492-508.
- 29- Tahmasebi, F., Sobhanipour, S. M., & Aghaziarati, M. (2013). Burnout: explaining the role of organizational silence on its influence (Case study: Selected executive organizations of qom province). *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(8), 272-282.
- 30- Öztürk, M., Eryesil, K., & Beduk, A. (2016). The Effect of Organizational Justice on Organizational Cynicism and Turnover Intention: A Research on the Banking Sector. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(12), 543-551.
- 31- Van Dyne, L., Ang, S. and Botero, I. (2003), "Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs", *Journal of Management Studies*, Vol. 40 No. 6, pp. 1359-9.

قائمة الاستبيان

فيما يلي بعض العبارات التي تعبر عن صمت الموظف والنواتج التنظيمية أرجو من سيادتكم وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة لرأيكم.

لا علي الإطلاق	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	العبرة
					صمت الرضوخ
					١- هل مستعد للتحدث وإبداء أي اقتراحات من أجل التغيير
					٢- هل تجد حلول للأخطاء التي تواجهه في العمل .
					٣- هل تطور من كفاءتك الشخصية وتحصل على أفكار لتحسن قدراتك .
					٤- هل تقدم أفكار حول كيفية تحسين العمل
					٥- هل تتفق أرائك مع منظمته فيما تقوم به أم تواجه مشكلة في ذلك .
					الصمت الدفاعي
					٦- هل تحتفظ بالمعلومات والآراء المتعلقة بالعمل خوفاً من انتقاد الزملاء
					٧- هل تحجب الحقائق المتعلقة بأمور المنظمة من أجل حماية الذات
					٨- هل تخشى التعامل مع زملائك في العمل بخصوص أمور المنظمة
					٩- هل تتوافق مع الأفكار التي يقترحها الزملاء وتتغاضى عن أفكارك
					الصمت الاجتماعي
					١٠- هل تقاوم ضغوط الزملاء ولا تدلى بأي أسرار تنظيمية
					١١- هل تسعى لحل مشاكل الزملاء بدافع التعاون
					١٢- هل تقدم أفكار لمشاريع جديدة تعود بالنفع على المنظمة
					١٣- هل ترى أن الزملاء يحتفظون بالمعلومات السرية التي تخص المنظمة
					١٤- هل تبدي اهتمامك وقلقك بالمنظمة التي تعمل بها .

الالتزام التنظيمي Organizational commitment

					١	استمتع بالتحدث عن جامعتي مع الأفراد خارج الجامعة.
					٢	تحظى جامعتي بقدر كبير بالنسبة لي.
					٣	سأكون سعيداً إذا قضيت بقية حياتي في هذه الجامعة.
					٤	أشعر بارتباط عاطفي تجاه جامعتي .
					٥	صعب أن أترك عملي من أجل فرص أخرى.
					٦	أشعر بأنني جزء من الجامعة.
					٧	يقدم عملي اسهامات جيدة لجامعتي .
أ) الرضا الوظيفي Job Satisfaction						
					١	اختار وظيفتي إذا أتيح لي الاختيار مرة أخرى.
					٢	أرشح وظيفتي لأصدقائي المهتمين بمجالتي.
					٣	تلبي وظيفتي الحالية توقعاتي التي أتمناها.
					٤	توفر لي وظيفتي كل الامتيازات التي أتمناها.
ج) الأداء الوظيفي Job Performance						
					١	أمتلك القدرة على تحقيق الأهداف المحددة لي.
					٢	لدي القدرة على إنجاز المهام اللازمة بالشكل المطلوب.
					٣	تساهم وظيفتي في زيادة المكانة العلمية للجامعة.
د) نية ترك العمل Turnover Intention						
					١	أفكر كثيراً في ترك وظيفتي.
					٢	أبحث بجدية عن بديل لجامعتي.
					٣	سوف أترك جامعتي في أسرع وقت ممكن.