



الصمت التنظيمي لدى المعلمين:  
دراسة ميدانية بمحافظة بني سويف

اعداد

الباحثة/ آية أحمد عبد اللطيف حسن

باحث دكتوراه بقسم الاجتماع - كلية الآداب - جامعة بني سويف

اشراف

د/ محمد حمزة أمين  
أستاذ علم الاجتماع المساعد  
كلية الآداب - جامعة بني سويف

أ.د/ طلعت إبراهيم لطفي.  
أستاذ علم الاجتماع المتفرغ  
كلية الآداب - جامعة بني سويف



## المستخلص:

تهدف الدراسة الراهنة إلى التعرف على مستوى الصمت التنظيمي وأشكاله والعوامل المؤثرة فيه داخل التنظيمين محل الدراسة.

وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الاجتماعي Social Survey عن طريق الحصر الشامل، كما تم الاعتماد أيضاً على استخدام المنهج المقارن Comparative Method، واعتمدت على الاستبيان وجماعات المناقشة البؤرية (المركزة) وتحليل السجلات كأدوات لجمع البيانات. وتشكلت عينة البحث من 55 معلم ومعلمة بمدرسة الشهيد النقيب مينا عزت (الحديثة بنين سابقاً)، و 80 معلم ومعلمة بمدرسة ديوان للغات.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في مستوى الصمت بين المدرستين حيث يرتفع مستوى الصمت التنظيمي في مدرسة الشهيد النقيب مينا عزت بنين الحكومية عنه في مدرسة ديوان للغات، وتبين أن الصمت الإيجابي هو الشكل السائد بين المعلمين في المدرستين، كما تبين أن غالبية المبحوثين في التنظيمين محل الدراسة يرون أن البيئة المادية والاجتماعية للتنظيم تعد من أهم العوامل المؤثرة في مستوى الصمت التنظيمي.

الكلمات المفتاحية:

الصمت التنظيمي، الصمت الإذعاني، الصمت الدفاعي، الصمت الإيجابي.

## Abstract:

The current research aims to identify the level of organizational silence, its forms, and the factors affecting it within the two organizations under study .

The study relied on the Social Survey method through a comprehensive enumeration, and it relied on the use of the Comparative Method, as well as on the questionnaire and focus group discussion as tools for data collection. The research sample consisted of 55 male and female teachers at Al-Shaheed Al-Naqeeb Mina Ezzat School (formerly Al-Haditha for Boys), 80 male and female teachers at Diwan Language School.

The study concluded that there are significant differences with statistical significance in the level of silence between the two schools, where the level of organizational silence is higher in the Martyr Al-Naqeeb Mina'azat Governmental School for Boys than in Diwan Language School, and it was found that positive silence is the dominant form among teachers in the two schools, as it was found that the majority of the respondents The two organizations under study see that the physical and social environment of the organization is one of the most important factors affecting the level of organizational silence.

key words:

Organizational silence, deference silence, defensive silence, positive silence.



## المقدمة

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمات بل أصلاً من أصولها، فهو الذي يضع خططها ويبني ثقافتها ويرسم مستقبلها ويحدد اتجاهاتها وعليه يتوقف نجاحها أو تعثرها. (الزيباري، 2020: 13، 18).

وبما أن منظمات اليوم هي منظمات قائمة على المعرفة، إذا فهي تحاول الاستفادة من رأس المال الفكري المتوفر لديها من أجل زيادة كفاءتها، لذا فإنه من الضروري الكشف عن أفكار وآراء العاملين والاستماع للصوت التنظيمي، وبعبارة أدق فإن أكثر العقبات التي تواجه التغيير التنظيمي هي نقص المعلومات ونقص الثقة وهما نتاج الصمت التنظيمي؛ ونجد في الآونة الأخيرة أن أغلب العاملين في منظماتنا يلتزمون الصمت حيال القضايا التي تحدث في العمل، فبالرغم من أن معظم هؤلاء العاملين لديهم أفكار حيوية حول التنظيم نجد أن أغلبهم يلتزمون الصمت، ومن ثم فإحجام العاملين وعزوفهم عن المشاركة الفعالة في الحوارات التنظيمية المتعلقة بقضايا العمل وعدم اهتمامهم بمستقبل منظماتهم تؤدي مع مرور الوقت إلى إخفاقها وضعف قدرتها التنافسية بل ويهدد استمرارها ووجودها، ويسمى ذلك العزوف عن المشاركة بمفهوم الصمت التنظيمي.

## إشكالية الدراسة

تتأثر عملية العمل والسلوك التنظيمي داخل منظمات العمل بعدة متغيرات تنظيمية، ويعد الصمت التنظيمي أحد الأنماط السلبية للسلوك التنظيمي، نظراً لأنه يؤدي إلى إلترام أغلب العاملين بالصمت وإحجامهم وعزوفهم عن المشاركة الفعالة في الحوارات التنظيمية المتعلقة بعملية العمل، على الرغم من أن معظم هؤلاء العاملين لديهم أفكار حيوية حول قضايا التنظيم الأساسية ويمكنهم المشاركة في الحوار وإبداء المقترحات التي تساهم في زيادة فاعلية التنظيم ونجاحه في تحقيق أهدافه الأساسية. ونظراً لأن بيئة العمل تعد من أهم المتغيرات التنظيمية المسؤولة عن تحديد وتشكيل



عملية العمل والسلوك التنظيمي. لذلك من المتوقع أن تكون هناك علاقة بين بيئة العمل والصمت التنظيمي الذي يعد أحد المظاهر السلبية للسلوك التنظيمي.

### أهمية البحث

لهذه الدراسة أهمية نظرية وأخرى تطبيقية؛ وتتجلى الأهمية النظرية للدراسة في تناول متغير هام وهو الصمت التنظيمي؛ حيث يعد من أحدث المتغيرات في أدبيات الدراسات التنظيمية. أما من الناحية التطبيقية والعملية، فيمكن أن تساعد نتائج وتوصيات هذه الدراسة الجهات المعنية على وضع خطط سليمة للإدارة وتخطيط الموارد البشرية للإمام بالمتغيرات ذات العلاقة بالصمت التنظيمي، بما يمكن هؤلاء المسؤولين من إجراء التعديلات اللازمة من أجل تحفيز وتشجيع ودعم السلوكيات الإيجابية الهامة مثل المشاركة والتعاون، لذا تسعى هذه الدراسة إلى مساعدة أصحاب القرار في التعرف على أهم الظروف العملية التي تؤثر في مشاركة العاملين بأرائهم وذلك بمعالجتها وأخذ الاحتياطات اللازمة للحد من ظاهرة الصمت التنظيمي.

### أهداف البحث وتساؤلاته

تهدف الدراسة بوجه عام إلى التعرف على مستوى الصمت التنظيمي وأشكاله والعوامل المؤثرة فيه داخل التنظيم محل الدراسة.

ويستهدف البحث الإجابة على التساؤلات الآتية:

- ما مستوى الصمت التنظيمي وأشكاله والعوامل المؤثرة فيه في التنظيم محل الدراسة؟
- ما أهمية بيئة العمل المادية والاجتماعية بالنسبة لغيرها من المتغيرات التنظيمية الأخرى مثل أهداف التنظيم، وحجمه، ونمط التكنولوجيا، والتي يمكن أن ترتبط بالصمت التنظيمي؟



## فروض البحث

الفرض الأول: يعد الصمت الإيجابي من أهم أشكال الصمت السائدة داخل التنظيم.  
الفرض الثاني: تعد بيئة العمل المادية والاجتماعية من أهم المتغيرات التنظيمية التي تحدد مستوى الصمت التنظيمي.

- الإطار النظري للدراسة

- مفاهيم البحث

### أولاً: مفهوم الصمت التنظيمي Organizational Silence

قام (باستوغ وآخرون Bastug et al) بتعريف الصمت التنظيمي بأنه " بأنه طريقة سلوك ينتمي إليها الموظفون والموظفات في التنظيم دون أن تعكس مشاعرهم وأفكارهم وشواغلهم واقتراحاتهم المتعلقة بأماكن عملهم أو أعمالهم التي يتحملون مسؤوليتها أو غيرها من أنشطة التنظيم". كما يعد بأنه بمثابة قرار بعدم التحدث بوضوح عن المشكلات والموضوعات التي تخص التنظيم؛ مما يمنع عملية التعلم التنظيمي ، ويقلل من الكشف عن الأفكار المختلفة داخل التنظيم ، كما يمنع الابتكار والإبداع التنظيمي (Bastug et al,2016:126).

يمكن تعريف الصمت التنظيمي في هذه الدراسة تعريفاً إجرائياً - على اعتبار أن الصمت التنظيمي: "يشير إلى بعض مظاهر السلوك التنظيمي التي تعبر عن الاتجاه السلبي نحو التنظيم مثل عدم رغبة العاملين في التعاون والعمل الجماعي، وإنخفاض درجة ثقتهم، وإحجامهم عن المشاركة والتعبير عن القضايا والمعلومات والأفكار والمشاعر والمقترحات المتعلقة بالعمل والتي من شأنها تحسين أنشطة التنظيم والكشف عن أخطاءه، وذلك بأي شكل من الأشكال طوعاً أو كرهاً أو لأي أسباب أخرى".

وسوف تحاول هذه الدراسة قياس مستوى الصمت التنظيمي من خلال الأبعاد التالية

1. الصمت الإذعاني، ويتضح من خلال المؤشرات التالية:



- عدم استعداد العامل لتقديم مقترحات للتغيير لخوفه من فقدان عمله.
  - حجب الأفكار خضوعًا للأمر الواقع.
  - احتفاظ العامل بالأفكار المتعلقة بالتحسينات وبحل المشاكل لنفسه.
  - احتفاظ العاملون بأفكارهم المتعلقة بالتحسينات بسبب العوائق التي يواجهونها في العمل.
  - عدم طرح العامل للأفكار خشية لفقدان موقعه الوظيفي.
2. الصمت الدفاعي، ويتضح من خلال المؤشرات التالية:
- عدم تحدث العامل عن الأفكار والمقترحات الجديدة خوفًا من ردود الفعل السلبية.
  - حجب المعلومات بسبب الخوف.
  - تجنب التعبير عن أفكارهم لحماية أنفسهم.
  - التغافل عن الحقائق المتعلقة بالعمل وتجنب التعبير عن الأفكار لحماية العامل لنفسه.
  - الامتناع عن كشف حلول للمشاكل بسبب دافع الخوف.
3. الصمت الإيجابي، ويتضح من خلال المؤشرات التالية:
- إخفاء المعلومات بالتعاون مع الزملاء في إطار منفعة التنظيم.
  - حماية المعلومات التنظيمية بسبب الشعور بالقلق تجاه التنظيم.
  - رفض الكشف عن المعلومات التي تضر التنظيم.
  - الحفاظ على سرية المعلومات لفائدة التنظيم.
  - الحفاظ على أسرار التنظيم رغم ضغوط الآخرين.

### ثانيًا: مفهوم التنظيم Organization

يعرف (بيدين Bedeian) التنظيم بأنه "كيان اجتماعي منسق يتكون من مجموعات من الأشخاص لديهم أنماط تفاعلية تسعى لتحقيق أهداف محددة".

فالتنظيمات هي "إبداعات اجتماعية تتطلب النظام والتعاون" - (Bedeian,1984:2-3).

ويمكن تحديد المقصود بالتنظيم في هذه الدراسة - تحديداً إجرائياً - على اعتبار أنه يشير إلى وحدة اجتماعية أو كيان اجتماعي (مدرسة الشهيد النقيب مينا عزت بنين و مدرسة ديوان للغات) يتم إنشاؤها بصورة عمدية من أجل تحقيق أهداف محددة ؛ كتحسين الكفاءة النوعية للكوادر البشرية التعليمية والتربوية بما يحقق أهداف المناهج التعليمية الحديثة ، ويأخذ التنظيم الاجتماعي لهذه الوحدة صورتين أحدهما رسمية والأخرى غير رسمية. ويشير التنظيم الرسمي إلى العلاقات الرسمية التي تحددها القواعد والإجراءات الرسمية داخل المدرسة، أما التنظيم غير الرسمي فيشير إلى العلاقات الاجتماعية التي تتم داخل المدرسة والتي تقوم على الحب والكرهية.

### - النظريات المفسرة للصمت التنظيمي

#### 1- نظرية دوامة الصمت Spiral of Silence Theory

أرجعت نظرية دوامة الصمت حدوث الصمت إلي خوف العاملين في التنظيم من الانعزالية، وذلك ينبع من شعورهم بالتهميش. فالشخص الذي يعتقد أن رأيه أقرب إلى رأي الأغلبية هو القادر على التعبير عن رأيه علانية. وفي المقابل يقل فرص التعبير عن الرأي كلما شعر الشخص بأن رأيه لا يحظى بتأييد الأغلبية، ولذلك يفضل الصمت بسبب الخوف من الفصل والعزلة (Ul-Hassan et al,2019:1550) ؛ ولذا يمكن الاستفادة من هذه النظرية في توجيه الدراسة الراهنة نحو التعرف على الأسباب المؤدية للصمت التنظيمي.

## 2- نظرية التبادل الاجتماعي Social Exchange Theory

تقوم نظرية التبادل الاجتماعي على افتراض مؤداه" أن الأفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض بطريقة عقلانية"، فالتفاعلات بين الناس يتم تأسيسها على الحفاظ على التوازن بين العطاء والتلقي، فعندما يتلقى الموظفون الدعم من القادة فسوف ينمي ذلك شعورهم بالثقة في التنظيم ، بالإضافة إلى أن توقعهم بأن مشاركتهم الوظيفية سيحصلون من جرائها على مكافآت تنظيمية عالية، قد تشعرهم بأنهم سيحصلون على المزيد من الفوائد من التنظيم وسيكونون ممتنين للتنظيم ، وسيولد لديهم دافعًا للإنجاز الفردي ومستوى عالي من الثقة في التنظيم، مما سيزيد من استعدادهم للعمل الجاد(Yin,2018:874-875)؛ لذا فإنه يمكن الاستفادة من هذه النظرية في توجيه الدراسة للتعرف على نوع العلاقة القائمة بين الفرد والتنظيم، فهي علاقة تبادلية للفوائد والمنافع المادية وغير المادية معًا. فعندما يقدم التنظيم لعامله المكافآت والاحترام والعدالة وغيرها، قد يبادلها العامل بالتفاعل والمشاركة الجادة في التنظيم، والتي تساهم بشكل كبير في تقليص حجم ظاهرة الصمت التنظيمي.

## 3- نظرية رأس المال البشري Human Capital Theory

أركزت نظرية رأس المال البشري على القضايا العملية المتعلقة بموارد الموظفين، والتطوير والمكافآت، وقياس قيمة الناس، وتقييم عمليات الموارد البشرية، والتعلم التنظيمي وإدارة المعرفة(Baron & Armstrong,2007:18).؛ وذلك اعتبارًا بأنها من أنجح الوسائل للاستثمار التي تمهد الطريق للابتكار والتقدم التقني(Aamoucke,2016:7)؛ لذا يمكننا الاستفادة من هذه النظرية في توجيه الدراسة الراهنة إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره القيمة الحقيقية التي من شأنها تقديم إسهامات فكرية تدفع بالتنظيمات إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء.



## الدراسات السابقة

دراسة شاوش والأشول(2018)، بعنوان " تأثير جودة الحياة الوظيفية على الصمت التنظيمي في جامعة دار السالم الدولية للعلوم والتكنولوجيا – اليمن " (شاوش و الأشول،2018: 26-40).

دراسة نجلاء الشنيفي ورزان التركي (2021)، والتي تناولت "الصمت التنظيمي في جامعة الملك سعود وعلاقته بالأداء الوظيفي" (الشنيفي و التركي، 2021: 119-139).

دراسة كيليتش Kiliç وآخرون (2021) ، بعنوان "تأثير الصمت التنظيمي على الرضا الوظيفي ومستويات الأداء للممرضات" ( Kiliç et al,2021:1888-1895) .

دراسة أحلام البنيان (2022) ، والتي تناولت " سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة أم القرى " (البنيان،2022: 1320-1356) .

## الإطار المنهجي للدراسة

### 1-مجالات الدراسة:

تنقسم مجالات الدراسة إلى ثلاثة أقسام، وهي: المجال الجغرافي (المكاني)، والمجال البشري، والمجال الزمني.

أ) المجال الجغرافي (المكاني): يتحدد المجال الجغرافي لهذه الدراسة داخل إطار مدينة بنى سويف القديمة والجديدة –غرب النيل وشرقه، حيث تتواجد مدرسة الشهيد النقيب مينا عزت بنين (الحديثة بنين سابقًا) ومدرسة ديوان للغات.



ب) المجال البشري: يشمل المجال البشري لهذه الدراسة جميع المعلمين من الذكور والإناث بمدرسة الشهيد النقيب مينا عزت بنين البالغ عددهم 55 معلم ومعلمة، والمعلمين بمدرسة ديوان للغات البالغ عددهم 80 معلم ومعلمة.

ج) المجال الزمني:

استغرقت عملية جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة 57 يوماً حيث بدأت عملية

جمع البيانات يوم 30 نوفمبر عام 2022 م وانتهت يوم 25 يناير عام 2023.

## 2- نوع الدراسة والمناهج المستخدمة:

تعد هذه الدراسة بمثابة دراسة وصفية تحليلية، اعتمدت على استخدام طريقة المسح الاجتماعي Social Survey عن طريق الحصر الشامل. وترى الباحثة أن استخدام أسلوب المسح الاجتماعي عن طريق الحصر الشامل هو المنهج المناسب لتحقيق أهداف البحث، كما أن استخدام الباحثة لهذا الأسلوب سوف يساعدها على رسم صورة متكاملة عن بيئة العمل والصمت التنظيمي.

وبالإضافة إلى منهج المسح الاجتماعي، فقد تم الاعتماد أيضاً على استخدام المنهج المقارن Comparative Method؛ نظراً لأن الدراسة تتضمن المقارنة بين استجابات المعلمين في مدرسة الشهيد النقيب مينا عزت (الحديثة بنين سابقاً)، ومدرسة ديوان للغات، وذلك بهدف التعرف على العلاقة بين بيئة العمل الاجتماعية والمادية والصمت التنظيمي في التنظيمين محل الدراسة.

## 3- أدوات جمع البيانات:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان Questionnaire، وعلى جماعات المناقشة البؤرية (المركزة) Focus Groups، وعلى تحليل السجلات.

## - النتائج

### أ- مستوى الصمت التنظيمي:

يوضح الجدول رقم (1) التالي مستوى الصمت التنظيمي داخل التنظيمين محل الدراسة، وقد تبين أن نسبة (13%) من جملة المعلمين بمدرسة الشهيد النقيب مينا



عزت بنين درجة صمتهم منخفضة، ونسبة (22%) درجة الصمت لديهم متوسطة، واخيراً نسبة (65%) درجة صمتهم مرتفعة.

وبالنسبة لمعلمين مدرسة ديوان اللغات فقد تبين أن نسبة (53%) صمتهم منخفض، في حين أن نسبة (41%) درجة صمتهم متوسطة، واخيراً نسبة (6%) درجة صمتهم مرتفعة.

وبتطبيق اختبار كا<sup>2</sup> تبين أن قيمة كا<sup>2</sup> = 55.513 عند درجة حرية 2 وهي دالة عن مستوى 0.01.

جدول رقم (1) التوزيع التكراري للمعلمين طبقاً لمستوى الصمت التنظيمي في التنظيميين محل الدراسة

مستوى الصمت التنظيمي	مدرسة الشهيد النقيب مينا عزت بنين (الحديثة)				قيمة كا <sup>2</sup>
	مدرسة ديوان اللغات		مدرسة ديوان اللغات		
	ك	%	ك	%	
درجة منخفضة	7	13	42	53	كا <sup>2</sup> = 55.513 د.ح = 2 دالة عند مستوى 0.01
درجة متوسطة	12	22	33	41	
درجة مرتفعة	36	65	5	6	
الإجمالي	55	100	80	100	

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (1) يتضح وجود فروق جوهرية ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01 بين المعلمين في المدرستين محل الدراسة فيما يتعلق بمستوى الصمت التنظيمي، ونجد أن أكثرية المعلمين العاملين بمدرسة الشهيد النقيب مينا عزت بنين بنسبة (65%) درجة صمتهم مرتفع، وغالبية المعلمين بمدرسة ديوان بنسبة (53%) درجة صمتهم منخفضة.

## ب- أشكال الصمت التنظيمي:

وبسؤال المبحوثين عن أشكال الصمت التنظيمي لديهم تبين أن نسبة (13%) من جملة المعلمين بمدرسة الشهيد النقيب مينا عزت بنين صمتهم إذعاني، كما تبين أن نسبة (25%) صمتهم دفاعي، بينما أجابت الغالبية بنسبة (62%) بأن الصمت الايجابي هو الشكل الغالب لديهم.

وبالنسبة لمعلمين مدرسة ديوان للغات فقد تبين أن نسبة (11%) بأن صمتهم إذعاني، كما تبين أن نسبة (13%) صمتهم دفاعي، بينما أجابت الغالبية بنسبة (76%) بأن الصمت الايجابي هو الشكل السائد لديهم ايضاً.

وبتطبيق اختبار كا<sup>2</sup> تبين أن قيمة كا  $4.101 = 2$  عند درجة حرية 2 وهي غيردالة، وهذا ما تكشف عنه البيانات الواردة في الجدول رقم (2) التالي.

جدول رقم (2) التوزيع التكراري للمعلمين طبقاً لأشكال الصمت التنظيمي في التنظيمين محل الدراسة

قيمة كا <sup>2</sup>	مدرسة الشهيد النقيب مينا عزت بنين (الحديثة)				أشكال الصمت التنظيمي
	مدرسة ديوان للغات		عزت بنين (الحديثة)		
كا $4.101 = 2$ د. ح = 2 غيردالة	%	ك	%	ك	
	11	9	13	7	صمت إذعاني
	13	10	25	14	صمت دفاعي
	76	61	62	34	صمت إيجابي
	100	80	100	55	الإجمالي

ويتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (2) عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين استجابات المعلمين في المدرستين محل الدراسة، حيث يعد الصمت الايجابي هو الشكل السائد بين المعلمين في المدرستين.



وقد تبين من المقابلة المتعمقة بين الباحثة وأعضاء جماعات المناقشة البؤرية (المركزة) أن شكل الصمت الإيجابي هو الشكل السائد بين المعلمين في المدرستين (التنظيميين) محل الدراسة، حيث تبين من المناقشات أن المعلمين يميلون إلى إخفاء الآراء والأفكار والمعلومات المتعلقة بالعمل من أجل تحقيق فوائد للمدرسة أو تحقيق الفوائد لغيرهم من المعلمين، أو حرصًا على سمعة المدرسة ومصحتها، وهذا الصمت الإيجابي من الصمت الاجتماعي الذي أساسه مساعدة الآخرين ودعم العلاقات الاجتماعية. ويلي ذلك من حيث الأهمية الصمت الدفاعي الذي يعنى الصمت نتيجة الخوف الشخصي من عواقب الكلام والتعرض للمساءلة، فهو شكل من أشكال الحماية الذاتية من التهديدات مثل التهديد بفقدان الوظيفة أو الخصم من الأجر. ويأتي الصمت الإذعاني في نهاية أشكال الصمت التنظيمي، وهو الصمت الذي يشير إلى الخضوع والاستسلام، حيث يقوم المعلمون بحجب الأفكار والمعلومات والآراء المتعلقة بالمدرسة تجنبًا للخلافات مع الرؤساء.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشنيفي والتركي (2021) (الشنيفي والتركي، 2021: 119-139)، ودراسة البنيان (2022) (البنيان، 2022: 1320-1356)، حيث كشفنا عن أن مستوى الصمت الإيجابي يفوق مستوى الصمت الإذعاني والدفاعي.

وتؤيد النتائج السابقة صحة الفرض الأول الذي تم صياغته لهذه الدراسة، والذي مؤداه: "يعد الصمت الإيجابي من أهم أشكال الصمت السائدة داخل التنظيم".

### ج-العوامل المؤثرة في الصمت التنظيمي:

بسؤال الباحثين في التنظيميين محل الدراسة عن أهم العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي بوجه عام وفي مستوى الصمت التنظيمي بوجه خاص على اعتبار أنه أحد المظاهر السلبية للسلوك التنظيمي، أجابت نسبة (58%) من جملة المعلمين بمدرسة الشهيد النقيب مينا عزت بأن البيئة المادية والاجتماعية للتنظيم من أهم



العوامل المؤثرة في مستوى الصمت التنظيمي، بينما أجابت نسبة (18%) أن أهداف التنظيم من أهم العوامل المؤثرة في مستوى الصمت التنظيمي، وأجابت نسبة (15%) بأن حجم التنظيم من أهم تلك العوامل، وأخيراً أجابت نسبة (9%) بأن نمط التكنولوجيا المستخدم في التنظيم يعد من أهم العوامل المؤثرة في مستوى الصمت التنظيمي. وبالنسبة لمعلمين مدرسة ديوان للغات فقد أشارت نسبة (70%) بأن البيئة المادية والاجتماعية للتنظيم من أهم العوامل المؤثرة في مستوى الصمت التنظيمي، بينما أجابت نسبة (15%) أن أهداف التنظيم من أهم العوامل المؤثرة في مستوى الصمت التنظيمي، وأجابت نسبة (9%) بأن حجم التنظيم من أهم تلك العوامل، وأخيراً أجابت نسبة (6%) بأن نمط التكنولوجيا المستخدم في التنظيم يعد من أهم العوامل المؤثرة في مستوى الصمت التنظيمي. وبتطبيق اختبار كا<sup>2</sup> تبين أن قيمة كا<sup>2</sup> = 2.241 عند درجة حرية 3 وهي غير دالة، وهذا ما تكشف عنه البيانات الواردة في الجدول رقم (3) التالي.

جدول رقم (3) التوزيع التكراري للمعلمين طبقاً لآرائهم في أهم العوامل المؤثرة في الصمت التنظيمي بالتنظيم محل الدراسة

قيمة كا <sup>2</sup>	مدرسة ديوان للغات		مدرسة الشهيد النقيب مينا عزت بنين (الحديثة)		أهم العوامل المؤثرة في مستوى الصمت التنظيمي
	%	ك	%	ك	
كا <sup>2</sup> = 2.241 د. ح = 3 غير دالة	70	56	58	32	البيئة المادية والاجتماعية للتنظيم
	15	12	18	10	أهداف التنظيم
	9	7	15	8	حجم التنظيم
	6	5	9	5	نمط التكنولوجيا المستخدم في التنظيم
	100	80	100	55	الإجمالي

وتكشف البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (3) عن أن غالبية المبحوثين في التنظيمين محل الدراسة يرون أن البيئة المادية والاجتماعية للتنظيم تعد من أهم العوامل المؤثرة في مستوى الصمت التنظيمي، ويولي ذلك من حيث الأهمية على



الترتيب: أهداف التنظيم، ثم حجم التنظيم، وأخيراً نمط التكنولوجيا المستخدم في التنظيم، الأمر الذي يؤدي إلى صحة الفرض الثاني الذي تم صياغته لهذه الدراسة، والذي مؤداه: "تعد بيئة العمل المادية والاجتماعية من أهم المتغيرات التنظيمية التي تحدد مستوى الصمت التنظيمي".

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة شاوش والأشول(2018)، بعنوان "تأثير جودة الحياة الوظيفية على الصمت التنظيمي في جامعة دار السالم الدولية للعلوم والتكنولوجيا - اليمن" (شاوش والأشول، 2018: 26-40). والتي توصلت إلى أن هناك أثرًا عكسيًا ذا دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية على مستوى الصمت التنظيمي.

### النتائج العامة للدراسة

كشفت نتائج الدراسة عن ارتفاع مستوى الصمت التنظيمي في مدرسة الشهيد النقيب مينا عزت بنين الحكومية عنه في مدرسة ديوان للغات، وتبين أن الصمت الإيجابي هو الشكل السائد بين المعلمين في المدرستين، كما تبين أن غالبية الباحثين في التنظيم محل الدراسة يرون أن البيئة المادية والاجتماعية للتنظيم تعد من أهم العوامل المؤثرة في مستوى الصمت التنظيمي، يلي ذلك من حيث الأهمية على الترتيب: أهداف التنظيم، ثم حجم التنظيم، وأخيراً نمط التكنولوجيا المستخدم في التنظيم.

وقد أيدت نتائج الدراسة صحة الفروض العلمية التي تم صياغتها لهذه الدراسة، وهي الفروض التالية:

- 1- يعد الصمت الإيجابي من أهم أشكال الصمت السائدة داخل التنظيم.
- 2- تعد بيئة العمل المادية والاجتماعية من أهم المتغيرات التنظيمية التي تحدد مستوى الصمت التنظيمي.



## المراجع:

### المراجع العربية

- 1) البنيان، أحلام بخيت (2022)، "سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة أم القرى"، المجلة التربوية-جامعة سوهاج، 2(93).
- 2) الزيباري، جعفر خانو (2020)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار المناهج.
- 3) الشنيفي، نجلاء بنت إبراهيم و التركي، رزان بنت تركي (2021)، "الصمت التنظيمي في جامعة الملك سعود وعلاقته بالأداء الوظيفي"، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 2(29).
- 4) شاوش، زايد و الأشول، محمد (2018)، "تأثير جودة الحياة الوظيفية على الصمت التنظيمي في جامعة دار السالم الدولية للعلوم والتكنولوجيا - اليمن"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 12(2).

### المراجع الأجنبية

- 1) Aamoucke, R. (2016), Innovative Start-Ups and the Distribution of Human Capital: The Role of Regional Knowledge, Germany, Springer.
- 2) Baron, A. & Armstrong, M. (2007), Human Capital Management: Achieving Added Value Through People, London, Kogan Page Publishers.
- 3) Bastug , G. et al. (2016), " Organizational silence in sports employees ", Journal of Education and Learning,5(4).
- 4) Bedeian, A. (1984), Organizations:Theory and Analysis (Text and cases),Second Edition,Dryden Press, United States of America.
- 5) Kılıç, S. et al. (2021),” Effect of organizational silence on the job satisfaction and performance levels of nurses” Perspect Psychiatr Care.
- 6) Ul-Hassan, T. et al. (2019),” Social media defy spiral of silence theory and provides baseline for new spiral of social media theory: Ground perspective ” , Pakistan Journal of Social Sciences, 39(4).
- 7) Yin, N. (2018), "The influencing outcomes of job engagement: An interpretation from the social exchange theory" , International Journal of Productivity and Performance Management , 67 (5).