

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
العنوان:

أثر الصمت التنظيمي في أداء المورد البشري
دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن - جيجل-

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:
د. بلال كرامش

إعداد الطالبتين:
❖ هنية غوغة
❖ رفيدة عويسي

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر ب	الأستاذ ياسر عبد الرحمان
مشرفا ومقرار	جامعة جيجل	أستاذ محاضر أ	الأستاذ د. بلال كرامش
مناقشا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر ب	الأستاذ رابح بوزيدي

السنة الجامعية: 2021/2020

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
العنوان:

أثر الصمت التنظيمي في أداء المورد البشري
دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن - جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:
د. بلال كرامش

إعداد الطالبتين:
❖ هنية غوغة
❖ رفيدة عويسي

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر ب	الأستاذ ياسر عبد الرحمان
مشرفا ومقرار	جامعة جيجل	أستاذ محاضر أ	الأستاذ د. بلال كرامش
مناقشا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر ب	الأستاذ رابح بوزيدي

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين

سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

نشكر الله على نعمه التي لا تعد ولا تحصى ومنها توفيقه تعالى على إتمام

هذا العمل المتواضع

ننقدم بجزيل الشكر والامتنان وخالص العرفان والتقدير إلى الأستاذ الفاضل الدكتور كرامش بلال على تكرمه بقبوله الإشراف على هذه المذكرة وعلى دعمه وتوجيهاته القيمة فجزاه الله خيرا

كما نتوجه بالشكر لجميع أساتذتنا الكرام لما قدموه لنا طيلة مشوارنا الدراسي

من مجهودات للارتقاء لهذا المستوى

وفي الأخير ننقدم بجزيل الشكر لكل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى التي حمتني ومنحتني الحياة
وأحاطتني بحنانها وحرصت على تعليمي بصبرها وتضحيتها
إلى من كان دعاؤها سر نجاحي "أمي" الغالية حفظها الله
إلى الذي دعمني في مشواري الدراسي وكان وراء كل خطوة خطوتها في طريق العلم والمعرفة "أبي" الغالي
رعاه الله

إلى من هم أنس عمري ومخزن ذكرياتي إخواني "بدر الدين وفريد"
كما لا يفوتني أن أخص إهدائي بذكر أعز الناس على قلبي رفيقة دربي وصديقتي الغالية "رفيدة"
وإلى خطيبي الغالي "كريم" وأخيه "عمار"
وإلى كل الأشخاص الذين أحمل لهم المحبة والتقدير

هنيئة

أهدي ثمرة جهدي إلى التي حمتني ومنحتني الحياة
وأحاطتني بحنانها وحرصت على تعليمي بصبرها وتضحيتها
إلى من كان دعاؤها سر نجاحي "أمي" الغالية حفظها الله
إلى الذي دعمني في مشواري الدراسي وكان وراء كل خطوة خطوتها في طريق العلم والمعرفة "أبي" الغالي
رعاه الله

إلى من هم أنس عمري ومخزن ذكرياتي إخواني "سامي و إلياس"
إلى جدتي الغالية حفظها الله وأطال الله عمرها
كما لا يفوتني أن أخص إهدائي بذكر أعز الصديقات على قلبي ورفيقة دربي "وسام"
وصديقتي الغالية "هنية"
وإلى كل الأشخاص الذين أحمل لهم المحبة والتقدير

رفيدة

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الصمت التنظيمي في أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن بجيجل، حيث أجريت الدراسة على عينة قدرت ب 86 إطار، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد استخدمنا مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل إجابات أفراد العينة. كما اختبرنا فرضيات الدراسة وذلك بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للصمت التنظيمي بأبعاده الثلاثة (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) في أداء المورد البشري، يؤثر بعد الصمت الدفاعي في أداء المورد البشري، في حين أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصمت الإذعان والصمت الاجتماعي في أداء المورد البشري.

الكلمات المفتاحية: الصمت التنظيمي، صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي، أداء المورد البشري.

Abstract:

This study aimed to identify the effect of Organizational Silence on human resource performance of the managers working at the Djen Djen port enterprise in Jijel, where the study conducted on a sample capacity of 76 managers, and the questionnaire was used as a tool for data collection, also we used a set of statistical methods to analyze the answers of the sample members, we tested the hypotheses of the study by relying on the statistical package for social sciences (Spss) program.

The result of the study showed that there is a significant effect of organizational silence in its three dimensions (acquiescent silence, defensive silence, pro-social silence) on human resource performance, the defensive silence dimension affect the performance of the human resource, while there is no statistically significant effect of acquiescent silence and pro-social silence on human resource performance.

Keywords: Organizational silence, Acquiescent silence, Defensive silence, Pro-social silence, Human resource Performance.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر
	الإهداء
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
أ - ج	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة	
08	تمهيد:
09	المبحث الأول: الإطار النظري للصمت التنظيمي وأداء المورد البشري
09	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الصمت التنظيمي
17	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول أداء المورد البشري
21	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة
21	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالصمت التنظيمي
27	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بأداء المورد البشري
32	المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين الصمت التنظيمي وأداء المورد البشري
36	خلاصة
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
38	تمهيد
39	المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة
39	المطلب الأول: الطريقة
40	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
50	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
50	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات
63	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي والتعددية الخطية
64	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
68	خلاصة

70	خاتمة
75	قائمة المراجع
83	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	مقياس "ليكرت" Likert الخماسي	41
02	درجات الموافقة	42
03	معاملات الارتباط بين عبارات بعد صمت الإذعان والبعد ككل	43
04	معاملات الارتباط بين عبارات بعد الصمت الدفاعي والبعد ككل	44
05	معاملات الارتباط بين عبارات بعد الصمت الاجتماعي والبعد ككل	45
06	معاملات الارتباط بين عبارات أداء المورد البشري	46
07	معاملات الارتباط بين أبعاد الصمت التنظيمي والمحور ككل	47
08	معاملات الثبات بالنسبة لمحاور الدراسة وأداة الدراسة ككل	48
09	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	51
10	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	51
11	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	52
12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	52
13	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	53
14	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد صمت الإذعان	54
15	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الصمت الدفاعي	56
16	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الصمت الاجتماعي	58
17	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات أداء المورد البشري	60
18	معاملات الالتواء والتقلطح للمتغيرين	63
19	نتائج اختباري معامل تضخم التباين والتباين المسموح للمتغيرات المستقلة	64
20	نتائج تحليل التباين للانحدار	65
21	نتائج تحليل الانحدار المتعدد	66

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ج	نموذج الدراسة	01

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
83	قائمة الأساتذة المحكمين	01
84	نموذج الاستبيان	02
89	جدول معاملات الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة	03
97	معاملات ثبات محاور الدراسة	04
98	عرض البيانات الشخصية	05
100	عرض البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة	06
110	اختبار التوزيع الطبيعي	07
111	اختبار التعددية الخطية	08
112	نتائج اختبار فرضيات الدراسة	09

مقدمة

مقدمة:

إن وجود المنظمات واستمرارها، يرتبط ارتباطا وثيقا بتحقيق أهدافها، وأن فعالية وتميز أدائها يتحدد بناء على فعالية العاملين فيها، فلا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها إذا لم تملك الأيدي العاملة ذات الإمكانيات والقدرات اللازمة التي تؤهلها إلى الوصول لغايتها والتي تتحقق من خلال ما يقدمه العاملين بها من أداء متميز.

وتعتبر ظاهرة الصمت التنظيمي من بين أحد المواضيع والمفاهيم الحديثة التي باتت تمثل تحديا وعائقا كبيرا يواجه المنظمات، والتي تمثل انعكاسا للعديد من العوامل التنظيمية، الإدارية والفردية. إلا أن هذه الظاهرة وما يحملها هذا المفهوم من عدم إبداء العمال لأرائهم، عدم الإفصاح وإخبار المديرين عن المشاكل والقضايا التنظيمية خوفا من أي ردود فعلية سلبية أو نتائج غير مرضية قد تترتب عن ذلك والتي يمكن أن تهدد بقائهم واستمراريتهم في العمل وتؤثر سلبيا على أدائهم من جهة وعلى أداء المؤسسة من جهة أخرى. على عكس ذلك فإن الواقع التنظيمي يعتمد بدرجة كبيرة على ضرورة الإفصاح والمصارحة بين الرؤساء والمرؤوسين حول كل ما يتعلق بالمنظمة.

فنجاح المنظمات ليس نتاجا لجهود المديرين فحسب بل إن للمرؤوسين دورا أساسيا في هذا النجاح، أي كما يحتاج المرؤوسين إلى دعم رئيسهم وتوجيهه، فإن الرؤساء يحتاجون كذلك إلى دعم من طرف المرؤوسين من خلال تقديم الأفكار والاقتراحات الجديدة أو مختلف المعلومات المهمة حول القضايا التنظيمية والمشاكل التي تواجه تقدمهم في العمل، وهذا ما يساعد على صنع القرارات المناسبة واتخاذ التدابير اللازمة لحلها، لذلك وجب الاهتمام بوجهات النظر المختلفة، وتوفير البيئة المناسبة للتشجيع على الإبداع والابتكار في سبيل تحقيق الأهداف سواء على مستوى الفرد أو المنظمة.

وفي ظل هذه الظاهرة أولت المنظمات اهتماما كبيرا بأداء المورد البشري باعتباره الأصل الأكثر أهمية في أصولها، والوسيلة أو المحرك الأساسي لجميع أنشطتها وأساس فعاليتها وتميزها في بيئتها الداخلية والخارجية، لذلك يتوجب على المؤسسة الاهتمام والتركيز على الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية والاهتمام بها والحفاظ عليها والعمل على تحقيق رضاها، لأن كفاءة المؤسسة وتميزها متوقف على فعالية وأداء المورد البشري في تحقيق أهدافها.



على ضوء ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للصمت التنظيمي في أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن -جيجل-؟

وبناء على الإشكالية الرئيسية يتم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعده صمت الإذعان في أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن -جيجل-؟
 - ✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعده الصمت الدفاعي في أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن -جيجل-؟
 - ✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعده الصمت الاجتماعي في أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن -جيجل-؟
1. فرضيات الدراسة:

وكإجابة أولية على إشكالية الدراسة الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

• الفرضية الرئيسية:

✚ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) في أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن -جيجل-.

• الفرضية الفرعية الأولى:

✚ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعده صمت الإذعان في أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن -جيجل-.

• الفرضية الفرعية الثانية:

✚ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعده الصمت الدفاعي في أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن -جيجل-.

• الفرضية الفرعية الثالثة:

✚ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعده الصمت الاجتماعي في أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن -جيجل-.

2. أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف والمتمثلة في:
- تقديم فكرة عن مفهومي الصمت التنظيمي وأداء المورد البشري.
 - التعرف على مستوى الصمت التنظيمي بأبعاده وأداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة.
 - قياس وتحليل العلاقة والأثر بين الصمت التنظيمي وأداء المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة.
 - تقديم اقتراحات للمؤسسة محل الدراسة على ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج.

3. أهمية الدراسة:

- **الأهمية العلمية:** تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في أنها تتناول موضوعا في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وهو أثر الصمت التنظيمي في أداء المورد البشري. حيث يعد الصمت التنظيمي من أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات والذي يعتبر الأكثر شيوعا في معظمها، وذلك من حيث التأثير السلبي على حسن سير العمل فيها، حيث تؤدي هذه الظاهرة إلى زيادة في العديد من السلوكيات التي تخفض من إنتاجية المؤسسة من أهمها انخفاض أداء المورد البشري باعتباره أهم مورد تستثمر فيه المنظمات، والذي يؤدي في الأخير إلى انخفاض في كفاءة وإنتاجية المؤسسة. وأيضا محاولة إثارة اهتمام عينة الدراسة في تناولها لمثل هذه المواضيع المهمة، ومن ثم زيادة وعي المنظمات لمدى تأثير الصمت التنظيمي في أداء العاملين. حيث من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة بهذا النوع من الدراسات.
- **الأهمية العملية:** تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في الكشف عن مدى تأثير الصمت التنظيمي في أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن بجيجل، ومعرفة واقع الصمت التنظيمي في المؤسسة، أيضا التعرف على مستويات الصمت التنظيمي وأداء المورد البشري، ومعرفة العلاقة بين الصمت التنظيمي وأداء المورد البشري، والخروج بعدة نتائج على أساسها يتم تقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات.

4. أسباب اختيار الموضوع:

- تم اختيار موضوع الدراسة للعديد من الأسباب منها:
- الرغبة في اختيار موضوع يندرج ضمن إطار تخصصنا "إدارة الموارد البشرية".
 - قلة الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت موضوع الصمت التنظيمي وأثره في أداء المورد البشري.
 - محاولة المساهمة في إثراء رصيد المكتبة الجامعية.

5. حدود البحث:

- **الحدود الموضوعية:** تستهدف الدراسة بشكل أساسي دراسة أثر الصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) في أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن -جيجل-.
- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة ميناء جن جن بجيجل.
- **الحدود الزمنية:** تمت الدراسة في الفترة الممتدة من شهر أبريل إلى شهر جوان سنة 2021.
- **الحدود البشرية:** أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من 86 إطار بمؤسسة ميناء جن جن بجيجل.

6. **المنهج المتبع:** من أجل الوصول إلى حل إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري والمنهج التحليلي بالنسبة للجزء التطبيقي، اللذان يعدان أكثر ملائمة وتناسبا مع طبيعة البحث، وقد اعتمدنا في الجانب التطبيقي على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، التي تم معالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية spss. وتم إعداد هذه المذكرة بالاعتماد على طريقة (IMRAD).

7. صعوبات الدراسة:

- من بين الصعوبات التي واجهتنا أثناء قيامنا بإعداد هذه الدراسة ما يلي:
- قلة المراجع باللغة العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة معاً.
- النقص الشديد في المراجع خاصة الكتب المتعلقة بالمتغير المستقل الصمت التنظيمي.
- صعوبة الوصول إلى جميع أفراد عينة الدراسة بسبب انشغالاتهم خارج المؤسسة.

8. هيكل الدراسة:

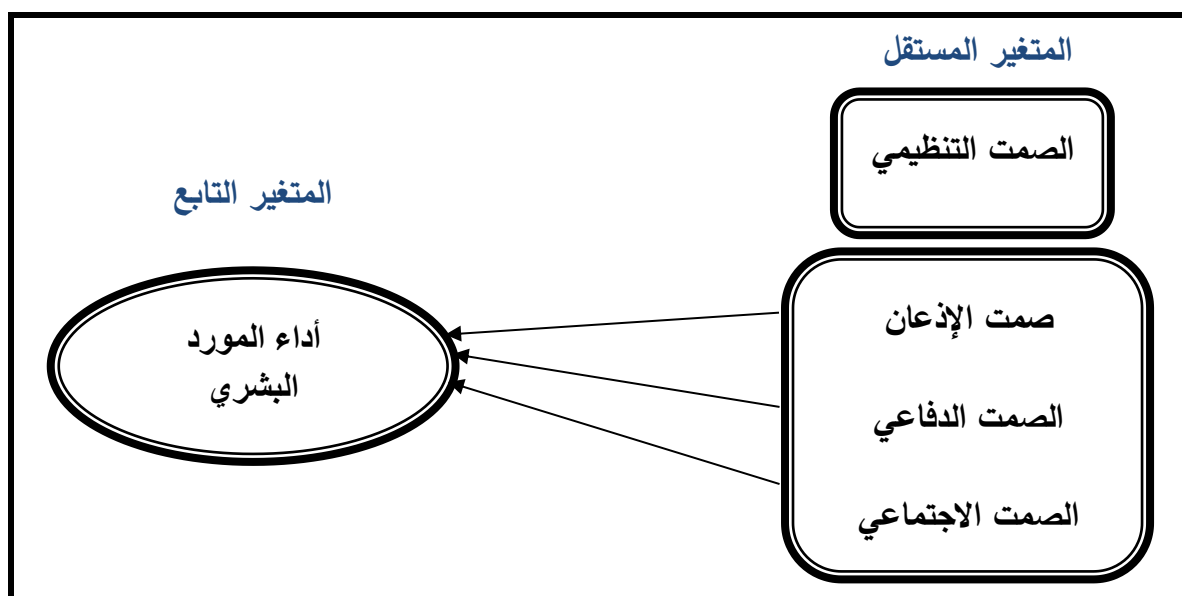
تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين الأول وقد تناول الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة، حيث قسم هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول تناول الإطار النظري للدراسة، قسم إلى مطلبين المطلب الأول تناول مفاهيم أساسية حول الصمت التنظيمي، والمطلب الثاني تناول فيه مفاهيم أساسية حول أداء المورد البشري. أما المبحث الثاني فتناول الأدبيات التطبيقية للدراسة مقسم إلى ثلاث مطالب أساسية، في الأول يتم التطرق إلى الدراسات المتعلقة بالصمت التنظيمي، أما الثاني تناول الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع أداء المورد البشري، وأخيراً سيتم التطرق إلى الدراسات التي تناولت الصمت التنظيمي وأداء المورد البشري معاً. فيما يخص الفصل الثاني الذي تناول الدراسة الميدانية فقد قسم كذلك إلى مبحثين المبحث الأول بعنوان الطريقة وأدوات الدراسة ويضم مطلبين، الأول بعنوان الطريقة تضمن مجتمع وعينة الدراسة، متغيرات الدراسة

وقياسها، والمطلب الثاني تضمن أدوات الدراسة وأدوات المعالجة الإحصائية. أما المبحث الثاني تناول عرض نتائج الدراسة ومناقشتها، وقسم إلى ثلاث مطالب المطلب الأول تضمن عرض وتحليل البيانات، أما المطلب الثاني خصص لاختبار التوزيع الطبيعي والتعددية الخطية، أما المطلب الثالث تم فيه عرض لاختبار فرضيات الدراسة.

9. نموذج الدراسة:

تم وضع نموذج للدراسة اعتمادا على إشكالية البحث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع دراستنا والمتمثل في " أثر الصمت التنظيمي في أداء المورد البشري" وهو ممثل في الشكل الآتي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

تمهيد

المبحث الأول: الإطار النظري للصمت التنظيمي وأداء المورد البشري

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

خلاصة

تمهيد:

تتميز البيئة بالتعقيد والتغير المستمر مما يدفع بالمنظمات اليوم للبحث عن سبل لرفع أدائها، وذلك بالاعتماد على المورد البشري باعتباره الركيزة الأساسية في المنظمة، والعمل على محاولة فهمه ومعرفة كيفية توجيه سلوكه داخل المنظمة، لأن هدفها الرئيسي هو تحقيق الأهداف المسطرة اعتماداً على كفاءة المورد البشري. لذلك فهي تحتاج إلى عاملين ذو كفاءة وفعالية يساعدون المنظمة من خلال المساهمة في طرح أفكار وآراء بخصوص تحسين العمل وتطويره، وعدم الصمت الذي يبدأ على المستوى الفردي ثم يتطور على مستوى المجموعة، إذ أن معظم العاملين يفضلون الصمت حول القضايا التنظيمية مما أصبح ذلك سلوكاً جماعياً ويشار إليه باسم الصمت التنظيمي "Organizational Silence" حيث يعتبر أحد السلوكيات السلبية التي تؤثر على البيئة التنظيمية وأداء الأفراد بشكل عام، وبذلك لا بد لأي مؤسسة أن تعمل جاهدة للحد من مظاهره وعدم انتشاره داخلها والعمل على رفع روح التعاون، وتوفير الظروف الملائمة للمورد البشري من أجل تقديم أفكار وآراء مساعدة على تحقيق أهداف المنظمة المسطرة.

وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة حيث سنعرض في المبحث الأول مختلف التعريفات والأسباب والأبعاد الخاصة بالصمت التنظيمي، أما في المبحث الثاني سنعرض مفهوم أداء المورد البشري، عناصره، محدداته، والعوامل المؤثرة على أداء المورد البشري، كذلك الدراسات السابقة التي تناولت الصمت التنظيمي، وأداء المورد البشري.

المبحث الأول: الإطار النظري للصمت التنظيمي وأداء المورد البشري

سننطلق في هذا المبحث إلى عرض مفاهيم أساسية حول متغيرات الدراسة، مع التركيز على الأبعاد الخاصة بالمتغير المستقل الصمت التنظيمي التي يمكن من خلالها قياسه.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الصمت التنظيمي

1. مفهوم الصمت التنظيمي:

يعد الصمت التنظيمي من أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات، مع تنامي التغيير في بيئة العمل، حيث تعد مشاركة العاملين بآرائهم، ومعارفهم، وخبراتهم المصدر الرئيسي للتطوير والتغيير والابتكار، ومن ثم توليد المزايا التنافسية للمنظمات إلا أنهم عادة يفضلون الصمت. استندت محاولات تعريف الصمت التنظيمي إلى نظرية منحنى الصمت Spiral of Silence، والتي طورتها (Noelle-Neumann, 1970)، حيث يقارن الأفراد عادة بين المزايا والمخاطر أو التكاليف المتوقعة والمصاحبة لسلوك التعبير عن الرأي، وعلى ذلك يرجع أحد أسباب تفضيل الفرد للصمت إلى المخاطر المترتبة على سلوك التعبير عن الرأي، والتي تتضمن التباين بين آراء الفرد وآراء المجموعة، والخوف من العزلة، وبالتالي يعتقد الأفراد أنه إذا لم تتفق آرائهم وآراء الأغلبية فإنه لم يعتد بها ومن ثم يميلوا إلى عدم التصريح بها¹.

ويعد (Johannesen, 1974) أول من أشار إلى تعريف الصمت على المستوى التنظيمي، حيث اقترح أنه يعني عدم مشاركة المعلومات بين العاملين، وبدا الاهتمام الأكاديمي المكثف بهذا المفهوم في أدبيات السلوك التنظيمي استناداً إلى دراستين أساسيتين في هذا المجال، حيث ركز (Morisson and Milliken, 2000) خلال الدراسة الأولى على محددات ونواتج الصمت التنظيمي، وطور (Pinder and Harlos, 2001) خلال الدراسة الثانية مفهوماً للصمت كرد فعل للممارسات التنظيمية غير العادلة، وكمفهوم مضاد لمفهوم التغيير يعني عدم التصريح بأي من صور التعبير الحقيقية عن تقييمات الفرد العاطفية والمعرفية، والسلوكية للظروف التنظيمية، حيث ركزت الدراسة الأولى على تعريف الصمت التنظيمي، أما الدراسة الثانية على صمت العاملين، إلا أنه لا يوجد فرق بين تعريف الباحثين للمصطلحين². حيث ستركز دراستنا الحالية على مصطلح الصمت التنظيمي الذي يبدو غير مألوف أو مثير للدهشة، والأهم من ذلك صعوبة تقديم مفهوم جامع له شأنه في ذلك شأن المفاهيم السلوكية الأخرى، حيث تعددت تعريفات الباحثين حول مفهوم الصمت التنظيمي ذلك وفقاً لنظرة كل باحث.

¹ رائد صالح عبد الرحمن الصليبي، دور الصمت التنظيمي في السلوك الإبداعي لمنسوبي جهاز الشرطة البحرية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى بغزة، فلسطين، 2019، ص14.

² مها محمد البنوي، العلاقة بين الصمت التنظيمي والاحترق الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأطباء البشريين في مستشفيات جامعة الزقايق، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، العدد 01، 2017، ص4.

عرفت (Cakici, 2007) في دراستها الصمت التنظيمي كظاهرة سلبية حيث يلتزم العاملون الصمت ويحجبون آرائهم وأفكارهم المتعلقة بالمسائل التقنية و/ أو السلوكية حول عملهم أو في مكان العمل من أجل التحسين والتطوير.¹

كما حدد (Morisson and Milliken, 2000) الصمت التنظيمي بأنه ظاهرة اجتماعية حيث يحجب الموظفون آرائهم واهتماماتهم بشأن المشاكل التنظيمية المحتملة.²

عرفت (الفاعوري، 2004) الصمت التنظيمي بأنه ميل المرؤوسين في المنظمات إلى تجنب تقديم المعلومات والمقترحات إلى رؤسائهم أو الإخبار عن المشكلات تخوفاً من أي ردود فعل سلبية أو أي نتائج غير مرضية قد تترتب عن ذلك.³

تصور (Van Dyne, Ang and Botero) الصمت التنظيمي على أنه بناء متعدد الأبعاد، ويقدم ثلاثة أنواع من الصمت هي: صمت الإذعان (الاستسلام)، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي حيث يصف صمت الإذعان بأنه سلوك صامت سلبي متعمد، والصمت الدفاعي بأنه إغفال متعمد للمعلومات المتعلقة بالعمل على أساس الخوف من الانتقام، أما الصمت الاجتماعي يصفه أنه حجب المعلومات المتعلقة بالعمل لصالح الآخرين بما في ذلك المنظمة.⁴

كما عرف (Pinder and Harlos, 2001) الصمت التنظيمي أنه غياب للصوت لأن له شكله الخاص من الاتصال، والذي يتضمن مجموعة من الإدراكات أو العواطف، مثل الاعتراض أو التأييد. بالإضافة إلى ذلك أدركوا أن ظاهرة صمت الموظف قد تأخذ معاني مختلف اعتماداً على الدافع الأساسي لها.⁵

يشير (Brinsfield et al, 2009) أن الصمت التنظيمي هو حجب الأفكار والآراء والمعلومات أو التخوف وعدم إعلانها تجنباً للآثار السلبية المترتبة عنها.⁶

ويعرف (Henriksen and Dayton, 2006) الصمت التنظيمي يعني التحدث القليل جداً أو اتخاذ إجراءات قليلة جداً على المستوى الجماعي عندما تواجه المنظمة مشاكل خطيرة.⁷

¹ Ali Acaray & Abdülkadir Akturanb, **The relationship between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Silence**, procedia-Social and behavioral Sciences, Vol 207, 2015, P 474.

² Linn Van Dyne et al, **Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Construct**, journal of management studies, Vol 40, N° 6, 2003, P 1364.

³ عمار فتحي موسى إسماعيل، محددات الصمت التنظيمي وأثرها على الاحتراق الوظيفي لأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد 04، 2018، ص 02.

⁴ Ghodratollah Bagheri et al, **Organizational silence (Basic concepts and its development factors)**, ideal type of management, Vol 01, N0°1, 2012, P 49.

⁵ Zehir Cemal & Ebru Erdogan, **The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance**, procedia-social and Behavioral sciences, Vol 24, 2011, P 1391.

⁶ زينب عبد الرزاق عبود وظفر ناصر حسين، أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين، مجلة جامعة بابل، المجلد 24، العدد 01، 2014، ص 238.

⁷ Selçuk koyluoglu et al, **Analyzing the Relation Between Teachers' Organizational Silence perception and whistle Blowing Perception**, Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol 207, 2015, P 537.

ويرى (Nenette, 2020) أن الصمت التنظيمي يعني إدراك مشترك بين العاملين يحد من مشاركتهم في تقديم ما يعرفونه حول قضايا السياسات التنظيمية والمشكلات العملية¹.

وبناء على ما سبق يمكننا القول أن الصمت التنظيمي هو ظاهرة اجتماعية معقدة تتمثل في حجب الأفراد للأفكار والمعلومات والآراء بشأن المشاكل والقضايا التي تحدث في المنظمة، بسبب اعتقادهم أن آرائهم غير مجدية وليست لها قيمة، أو الخوف من تفسيرها بشكل خاطئ، أو تخوفاً من أية ردود فعل سلبية قد تترتب عن ذلك.

2. أسباب الصمت التنظيمي:

تناول العديد من الباحثين والمهتمين بسلوك الصمت التنظيمي الأسباب التي تدفع العاملين إلى تبني سلوك الصمت عوضاً عن سلوك التعبير، حيث اختلفوا في تقسيم أسباب الصمت التنظيمي وذلك راجع للاختلافات في إعطاء تعريف جامع له. وفي هذا الإطار أشارت عدة دراسات منها: (سكر، 2017)، (المجالي، 2007)، (عبود وحسين، 2016)، (Shojaie، 2011)، (Karaca، 2013) إلى أن هذه الأسباب تنحصر في أسباب تنظيمية إدارية، وأسباب شخصية فردية.

2-1-1- أسباب إدارية وتنظيمية:

2-1-1-1- ضعف دعم الإدارة العليا: إن عدم تشجيع الإدارة العليا للعاملين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، عدم تفويض بعض الصلاحيات لهم للاستفادة من مهاراتهم وكفاءاتهم، عدم تعزيز مناخ الثقة بينهما، وعدم دعم العاملين الذين يبلغون عن أمور سيئة أو يقدمون شكاوى متعلقة بالعمل، كل ذلك يؤثر بالسلب في الروح المعنوية للعاملين ويؤدي إلى زيادة الشعور بالإحباط ومن ثم التزام الصمت².

2-1-1-2- التغذية العكسية السلبية المستمرة من قبل المشرفين: من العوامل المهمة التي يعتقد أنها سهلت إيجاد مناخ الصمت في المنظمات هي الإدارة العليا، إذ أن ثمة اعتقاد بأن الأفراد يشعرون بالخوف من التغذية العكسية السلبية، سواء كانت عنهم شخصياً أو عن أنماط مماثلة لسلوكياتهم، لذا فإنهم يحاولون تجنب تلقي تغذية عكسية سلبية، وعندما يتلقونها فعليا فإنهم قد يتجاهلون الرسالة، ويصرفون النظر عنها على اعتبار أنها غير دقيقة، أو يحاربون مصداقية مصدرها، ويلاحظ أنه عندما تأتي التغذية العكسية من

¹ ميهفان شريف يوسف، أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي، مجلة جامعة زاخو، المجلد 04، العدد 01، 2016، ص 174.

² هنادي أبو المعاطي وسامح فياض، الصمت التنظيمي وتأثيره في الرضا الوظيفي للعاملين في الفنادق، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، جامعة قناة السويس، المجلد 15، العدد 02، 2018، ص 136.

الأسفل (من المرؤوسين) أكثر من الأعلى، فإنه ينظر لها على أنها أقل دقة، وأقل شرعية، وأكثر تهديدا لقوة المرؤوس ومصداقيته¹.

2-1-3- مجموعة المعتقدات غير المعلنة (الضمنية): وتعتبر عن مجموع المعتقدات التي يحملها المدراء ضمناً حول العاملين وعن طبيعة الإدارة وأحد هذه المعتقدات بأن العاملون أنانيون وغير موثوق بهم ويسعون لزيادة منافعهم الفردية انسجاماً مع نظرية (x) لماكجريجر (Mcgregor)، الأمر الذي يجعل المدراء يتصرفون بشكل ضمني أو صريح لإحباط الاتصالات الصاعدة، ومن المعتقدات الأخرى التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي اعتقاد أن الإدارة بأنها تعرف أفضل حول القضايا التنظيمية المهمة، والاعتقاد بأن الاتفاق والإجماع والوحدة هي إشارات على الصحة التنظيمية، في حين يجب تجنب الاختلاف وعدم الاتفاق. ويشير (Reding) في هذا المجال إلى المعتقد الضمني بين المديرين الذي مفاده " بأن الأيدي المرفوعة يجب أن تدار وتسكت"².

2-1-4- فشل المشرفين في معالجة المشكلات الفعلية: تتمثل في المشاكل التي يمكن أن يقع فيها المشرفون ويحاولون إيجاد حلول سريعة أو تجنب حل هذه المشاكل، مما يؤدي لاعتقاد الأفراد بأن هذا السلوك من طرف المشرفين وأن الحلول ستكون فاشلة³.

2-1-5- التصميم الهيكلي: من العوامل التي تؤدي إلى نشوء الصمت، حجم المؤسسة وتعدد الوحدات والأقسام، فضلاً عن نوعية الأفراد العاملين فيها والراغبين في التفكير المنفصل والمنفرد في العمل بعيداً عن التفكير الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد⁴.

2-1-6- المناخ التنظيمي المتدهور: يعد عدم توفير مناخ نفسي مريح من الأسباب المؤدية إلى ضعف الاتصال بين الأفراد وتطور سوء الفهم وفقدان التعاون في العمل الجماعي، فيتبلور الصمت والذي له عواقب مؤثرة في العمل. فإذا كان جو المنظمة سلبياً، يحتمل نشوء الصمت، فالمناخ التنظيمي يعد انعكاساً لشخصية المنظمة كما يراها أعضاؤها، كلما كان الجو في المنظمة غير مريح، يسود فيها الصمت⁵.

2-2- الأسباب الشخصية الفردية:

توجد عدة أسباب شخصية وفردية تدفع الفرد إلى التزام الصمت منها:

¹ عبير حمود الفاعوري، أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية، مؤتمراً للبحوث والدراسات، المجلد 19، العدد 02، 2004، ص 161.

² محمد مفضي الكساسبة وعبير حمود الفاعوري، قضايا معاصرة في الإدارة، دار الحامد، عمان، 2009، ص 154.

³ أميرة خضير كاظم العنزي ومهند حميد ياسر العطوي، دور القيادة التشاركية في الحد من الصمت التنظيمي - دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 19، العدد 03، 2017، ص 150.

⁴ عبد الله محمد الوهبي، أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 03، 2014، ص 372.

⁵ وليد محمد مصلح عيطة، الصمت التنظيمي وأثره على التغيير التنظيمي في البنوك التجارية اليمنية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير، جامعة عمان العربية، 2019، ص 28.

2-2-1- عدم وجود ثقة: إذا كان الموظفون يسخرون من قادتهم وليس لديهم أي ثقة بهم فسوف يؤدي ذلك إلى حدوث الصمت¹.

2-2-2 الخوف من ردود فعل سلبية: إن أحد العوامل الهامة التي يعتقد أنها تسهل إيجاد مناخ الصمت في المنظمات هم المرؤوسين، إذ أن المرؤوسين يشعرون بالخوف من ردود فعل سلبية، لذلك فإنهم يلتزمون الصمت. وخوف المديرين من ردود فعل سلبية يتمثل في توقعات المرؤوسين بأن المنظمة التي يعملون بها، لا يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة لهم، لعدم كفاءة النظام الإداري، والرؤساء، ونظام المعلومات، وإلى تخلف العلاقات التنظيمية والمبالغة في عرض الحقائق، والافتقار إلى وسائل وفرص سانحة للتعبير عن الآراء بسبب الخوف من ردود فعل الرؤساء، والتي غالبا ما يعمل المديرين على التهديد والعقاب².

2-2-3 الخوف من الإضرار بالعلاقات: على الرغم من إدراك الأفراد العاملين لنقاط الضعف في الهيكل التنظيمي والعمليات داخل المنظمة، إلا أنهم يقررون عدم اقتراح الحلول لها لإدراكهم بأن الأفراد الآخرين لن يكونوا سعيدين بهذه المقترحات، كما أن السبب الرئيسي الآخر هو الخوف من فقدان العلاقات مع زملائهم الآخرين، والتي يعدونها شيئا قيما لا يمكن التنازل عنه أو خسارته. وبالتالي تعتبر العلاقات بين الأفراد العاملين أمر مهم في نجاح العمل³.

2-2-4 العزلة: واحد من أكثر الأسباب الأساسية في ظهور الصمت التنظيمي هو الخوف من التعرض إلى الرفض أو البقاء وحيدا والإقصاء فلذلك يتحتم على العاملين اختيار واحدة من السلوكيات إما التعبير عن أفكارهم أو البقاء صامتين وفي معظم الحالات يفضلون البقاء صامتين⁴.

2-2-5 ضعف التجربة (قلة الخبرة): أكدت دراسة ديتيريت وآخرون (Detert et al, 2013) أن العاملين ذوي الخبرة العالية في مجال عملهم يكون لديهم قدر أكبر للحديث والتعبير عن آرائهم وعدم الصمت، وذلك نظرا لتراكم المعرفة والخبرة لديهم، ورأى (الطائي وسكر، 2017) بأن قلة الخبرة وضعف التجربة هو أهم العوامل التي تكون سبب في عدم اتخاذ الموظف للتصرف السليم في مواجهة المشكلات، مما يضطره للابتعاد والبقاء صامتا تجنباً للوقوع في المشاكل.

¹ رائد صالح عبد الرحمن الصليبي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

² أمال ياسين المجالي، أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات-دراسة ميدانية تحليلية للمؤسسات العامة الأردنية، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007، ص 51.

³ زينب عبد الرزاق عبود وظفر ناصر حسين، مرجع سبق ذكره، ص 239.

⁴ أريج سعيد خليل، التلازم بين أبعاد الصمت التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، المجلد 11، العدد 01، 2009، ص 13.

بالإضافة إلى ما تقدم فإن الموظفين قد يتبعون أسلوب الصمت التنظيمي ليس فقط من تجاربهم الشخصية السابقة، وإنما من خلال تعاملهم مع زملائهم في العمل الذين لديهم تجارب سابقة في التعامل مع المشكلات والنتائج التي ترتبت على ذلك¹.

2-2-6- توقعات الدور المتباينة: لكل فرد دور أو عدة أدوار يقوم بها من أجل أداء مهامه وبالتالي قد يحدث الصمت نتيجة لغموض الدور أو لتداخل دور الفرد مع الأدوار الأخرى في المؤسسة، أو نتيجة وجود بعض الريبة والشك في أدوار الآخرين².

2-2-7- تضارب الأهداف: يتطلب الوضع الطبيعي في المنظمات إدراك الأفراد بأن أهدافهم مشتركة، وأن التعاون ضروري لإنجازها وتحقيقها، ولكن قد ينشأ الصمت بسبب رغبة كل طرف تحقيق مصالحه على حساب الطرف الآخر أو منع الآخر من تحقيق أهداف المنظمة، بهدف كسب عوائد أو مكافآت لنفسه، أو بسبب المنافسة على الموارد المحدودة سواء المالية أو البشرية أو الأجهزة والمعدات، خاصة عندما يستأثر طرف دون الآخر بالسلطة أو المركز الوظيفي³.

3. أبعاد الصمت التنظيمي:

عند مراجعة مختلف الدراسات التي تناولت موضوع الصمت التنظيمي كان هناك اختلاف من طرف العديد من الباحثين حول تصنيف أبعاد الصمت التنظيمي لاعتباره مفهوم متعدد الأبعاد، حيث اقترح (Pinder and Harlos, 2001) بعددين للصمت التنظيمي تضمنا: الاستسلام acquiescent والدفاع quiescent، واقترح (Dayne et al, 2003) البعد الاجتماعي Pro-social.

في حين طور كلا من (Knoll and dick (2013) بعد الفرصة opportunistic، وطور Brinsfield (2013) ستة أبعاد تضمنت: الاستسلام، والعلاقات، والتحفيز، والانسحاب، والانحراف، والدفاع⁴.

لكن توجد عدة دراسات أمثال: (Morisson and Milliken (2003), Van dayne and Botero (2003), Pinder (2001), Al parslan (2010), Perlow and Repenning (2007) and Harlos (2001) ركزوا على ثلاثة أبعاد تتمثل في صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي⁵.

¹ محمد خليل حسن الحجار، الصمت التنظيمي وأثره على الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2019، ص 13.

² عبد الله محمد الوهبي، مرجع سبق ذكره، ص 372.

³ وليد محمد مصلح عيظة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

⁴ مها محمد البنوي، مرجع سبق ذكره، ص 05.

⁵ أزهار مراد عوجة، الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية- دراسة تحليلية في المعهد التقني الكوفة، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 53، 2019، ص 570.

3-1- صمت الإذعان:

يعرف صمت الإذعان أنه حجب الأفراد العاملين لأرائهم وأفكارهم وللمعلومات المتعلقة بالعمل، بناء على الاستقالة. حيث يوافقون على الظروف التنظيمية ويحكم عليهم بنوع من الثقة وتحمل المصير، ذلك لأنهم يترددون في التعبير والتحدث لمحاولة تغيير وضعهم الحالي، بمعنى آخر يقوم الفرد بسحب نفسه ويكون راضٍ باستمرار عن الوضع الراهن، لذلك فإن الصمت الإذعاني هو سلوك سلبي، يظهره الأفراد بشكل متعمد. إلا أنه يوجد الكثير من البدائل لتغيير الظروف لكن الأفراد يقبلون بالوضع الحالي ويمتنعون عن تصحيح الظروف والأحداث التي تسبب عدم الرضا لأنهم اختاروا الصمت معتقدين أن الكلام محاولة لا قيمة لها. إذ يعتبر أيضا صمت الإذعان هو امتثال الفرد للمعايير التنظيمية¹.

إن الأفراد العاملين الذين يختارون هذا النوع من الصمت يتوافقون مع السياق الذي يعيشون فيه ولا يرغبون في بذل أي جهد للتحدث، أو الانخراط لمحاولة تغيير وضعهم الحالي، على سبيل المثال قد يحجب الفرد أفكاره بسبب الاعتقاد بأن التحدث علانية لا طائل من ورائه ولا يحدث فرقا. من ناحية أخرى، يجوز للفرد الاحتفاظ بأرائه ومعلوماته لنفسه معتقدا أنه ليس له تأثير يذكر لتغيير الوضع الحالي².

وفي هذا السياق يؤكد كل من (Morisson and Milliken (2000 أن صمت الإذعان هو سلوك انسحابي قائم على الاستسلام وعدم الرغبة في البحث عن بدائل جديدة لتحسين ظروف العمل³.

3-2- الصمت الدفاعي :

استخدم (Pinder and Harlos (2001 مصطلح الصمت الهادئ لوصف الإغفال المتعمد بناء على الخوف الشخصي من عواقب التحدث، هذا ما يتفق مع دراسة (Morisson and Milliken (2000 التي ركزت على المشاعر الشخصية للخوف كمدخل رئيسي للصمت التنظيمي، وبناء على عمل Pinder and Harlos, Morisson and Milliken عرفوا الصمت الدفاعي أنه حجب الأفكار والمعلومات والآراء ذات صلة باعتبارها شكلا من أشكال الحماية الذاتية القائمة على الخوف⁴.

فالصمت الدفاعي هو سلوك مقصود متعمد وغير سلبي يتم تطبيقه للحماية الذاتية من التهديدات الخارجية، ومع ذلك فإن الصمت الدفاعي ينطوي على حالة غير سلبية وأكثر نشاطا من صمت الإذعان،

¹ Ali Acaraya & Abdülkadir Akturan, *op.cit*, p474.

² Daniel Costa Pacheco et al, **Silence in Organizations and Psychological Safety: A literature review**, European Scientific Journal, University of the Azores, 2015, p297.

³ رائد صالح عبد الرحمن الصليبي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

⁴ Malikeh Beheshtifar et al, **Destructive role of Employee Silence in Organizational Success**, international journal of academic research in business and social sciences, Vol 02, N°11, 2012, P279.

والذي يتضمن معرفة أكبر بالبدائل والخيارات المتاحة لصنع القرار تتمثل في حجب للأفكار والمعلومات والآراء كأفضل استراتيجية شخصية في الوقت الراهن¹.

3-3- الصمت الاجتماعي :

يعرف الصمت الاجتماعي على أنه حجب الأفكار أو المعلومات، أو الآراء المتعلقة بالعمل بهدف إفادة أشخاص آخرين أو المنظمة على أساس الإيثار أو دوافع تعاونية².

عرف أيضا أنه ذلك الصمت الذي يهدف إلى الحفاظ على العلاقات الاجتماعية، ومراعاة مشاعر الآخرين، والخوف عليهم، والتعاون معهم، وإيثارهم، وحماية مصالح المنظمة ككل من أي أضرار قد تترتب على الخوض أو الحديث في قضايا وأسرار بيئة العمل. أي أن الهدف الرئيسي من هذا الصمت هو الحفاظ على علاقات جيدة مع زملاء العمل من ناحية، ومع المنظمة من ناحية أخرى³.

الصمت الاجتماعي هو نوع إيجابي من الصمت التنظيمي على النقيض من الصمت الإذعاني والدفاعي هو سلوك تقديري لا يمكن أن يكون بتكليف من المنظمة مثل الصمت الدفاعي، ولكن يستند على الوعي والنظر في البدائل والقرار الواعي لحجب الأفكار والمعلومات والآراء. على عكس الصمت الدفاعي، نتيجة الدافع للقلق من الآخرين، وليس الخوف من العواقب السلبية الشخصية التي قد تحدث عند التحدث مع الآخرين⁴.

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول أداء المورد البشري

سنتطرق في هذا المطلب إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بأداء المورد البشري بالتعرض لذكر مفهومه، وعناصره، بالإضافة إلى محدداته، وأهم العوامل المؤثرة فيه.

1. مفهوم أداء المورد البشري:

إن مصطلح الأداء ليس حديثا بل توجد عدة دراسات وأبحاث من الناحيتين النظرية والتطبيقية التي كانت تهدف إلى تدقيق مفهومه، إلا أنه لا يوجد اتفاق عام حول تعريفه إضافة إلى اختلاف المصطلحات المستخدمة للدلالة على الأداء مثل الكفاءة والفعالية⁵.

¹ Asghar Zamani Pozveh & Fariba Karimi, **The Relationship between Organizational Climate and the Organizational Silence of Administrative Staff in Education Department**, international education studies, Vol 09, N°6, 2016, p122.

² Linn Van Dyne et al, **op.cit**, p1368.

³ أحمد حسن أحمد عبد القوي ومعتز بالله فريد إبراهيم خليل، **الصمت التنظيمي في الفنادق المصرية: الأسباب والنتائج**، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 14، العدد 02، 2017، ص85.

⁴ أزهار مراد عوجة، **مرجع سبق ذكره**، ص571.

⁵ صالح محرز، **فعالية نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية**، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 10، 2016، ص180.

وفي هذا السياق قدم الباحثون عدة تعريفات لأداء المورد البشري منها ما يلي:

عرفه (حسن إبراهيم بلوط) بصورة مختصرة على أنه "إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة¹.

ويعرف (Miller and Bromley) أداء المورد البشري أنه محصلة أو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية، وبالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها².

ويشير "أداء المورد البشري" إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق، أو يشبع بها الفرد المتطلبات الوظيفية. وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد³.

عرف (محمد سعيد أنور سلطان) أداء المورد البشري أنه الأثر الصافي لجهود الفرد الذي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفية الفرد⁴. وعرف كذلك "هاينز" أداء المورد البشري بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال، ويعبر الأداء الوظيفي عن المجهود الذي يبذله الفرد في تنسيق عمله لإنجاز مهام وظيفته بدقة في أقصر وقت وأقل جهد⁵.

ويعرف أيضا (العوامل، 2004) الأداء بأنه مجموع السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل، مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص⁶. أضاف (الدر، 2002) أن أداء المورد البشري هو التفاعل بين السلوك والإنجاز أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحقق معا، مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية والإنجاز والنتائج من ناحية أخرى⁷.

كما عرفه نيكولاس (Nickols) على أنه نتاج السلوك الذي يقوم به الأفراد، فالسلوك هو النشاط، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك⁸.

¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية: من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، 375.

² صونية عزوز، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 09، العدد 04، 2018، ص 271.

³ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية: طبع - نشر - توزيع، الإسكندرية، 1999_2000، ص 215.

⁴ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004، ص 219.

⁵ علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة شركة سونلغاز - وحدة الأغواط، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2012-2013، ص 126.

⁶ يوسف عبد عطية بحر، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، العدد 05، 2013، ص 184.

⁷ عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، ص 32.

⁸ إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي - بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، 2013، 105.

وفي هذا الصدد أشار (Thomas Gilbert) إلى مصطلح الأداء ويقول أنه لا يجوز الخلط بين الإنجاز والسلوك والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا.¹

وبناء على التعريفات السابقة يمكن أن نخلص إلى تعريف شامل لأداء المورد البشري على أنه نتاج جهود الفرد، وما يقدمه من مخرجات عمل من خلال أداء مهامه وواجباته على أكمل وجه وفقاً للمعايير الموضوعية (الكفاءة، الكمية، السرعة، الجودة) لتحقيق أهداف المنظمة.

2. عناصر أداء المورد البشري:

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها²:

2-1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2-2- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

2-3- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

2-4- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في عمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للتوجيه والإرشاد من قبل المشرفين.

وهناك عناصر أخرى للأداء كما يبينها (هاينز، 1989) وهي³:

- **الموظف:** وهو كل ما يمتلكه من مهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
- **الوظيفة:** وهو ما تتصف به من متطلبات أو تحديات وما تقدمه هذه الوظيفة من فرص عمل تتمتع بالتحدي، وتحتوي على عناصر التغذية الراجعة كجزء منه.
- **الموقف:** وهي ما تتصف به البيئة التنظيمية وتتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

¹ جلال محمود الشبخ، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في وكالة الغوث الدولية، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر-غزة، 216، ص 48.

² أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008، ص 34.

³ محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، 2008، ص 31.

3. محددات أداء المورد البشري:

تتمثل المحددات في العناصر التي من شأنها عادة التأثير على الأداء، وتنقسم هذه المحددات من حيث علاقتها بالفرد أو مدى السيطرة عليها إلى قسمين، قسم يتمثل في المحددات التي ترتبط بالفرد ويطلق عليها محددات داخلية، وقسم ثاني يتعلق بالبيئة المحيطة وسميت بالمحددات الخارجية¹، وهي كما يلي:

3-1- المحددات الداخلية:

تتكون المحددات الداخلية من العناصر التالية:

أ. **الجهد:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته، وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله².

ب. **القدرات:** وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، والتي لا تتغير خلال فترة زمنية قصيرة³.

ج. **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** ويشمل تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة. وبالتالي فأداء المورد البشري يتحدد بتفاعل وامتزاج دافعيته، قدراته وإدراكه لدوره، ولا يوجد عامل أهم من آخر فكل العوامل تتفاعل فيما بينها لتحديد مستوى الأداء⁴.

3-2- المحددات الخارجية: يشير الواقع إلى أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء وتتمثل في⁵:

أ. **متطلبات العمل:** تتعلق بكل الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العمل لمهامه وأعماله.

ب. **البيئة التنظيمية:** وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها، وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر المواد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب. وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيط دافعية العامل، وبالتالي جودة الأداء.

ج. **البيئة الخارجية:** من بين العوامل التي تؤثر على أداء الفرد البيئة الخارجية، والتي تتضمن العديد من العوامل كالمنافسة الخارجية، انخفاض الرواتب والحوافز والمكافآت واختلاف الرتب الوظيفية من

¹ بن يحي إبراهيم، أداء المورد البشري في ظل إدارة الجودة الشاملة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، 2017، ص 258.

² بوعيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009، ص 74.

³ سمية خليفي وعبد الرزاق سلام، أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة المديرية العمالية للاتصالات بولاية المدية، دراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 11، العدد 04، 2019، ص 428.

⁴ عبد الفتاح بوخمخ وعزالدين هروم، تسيير الأداء الوظيفي لمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (CPG) - قسنطينة، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 06، 2010، ص 57.

⁵ إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص 114.

مؤسسة إلى أخرى، زيادة المنافسة في المنظمة التجارية التي تنشط فيها المؤسسة، بالإضافة إلى عوامل أخرى كلها ستؤثر سلباً أو إيجاباً على أداء الفرد¹.

4. العوامل المؤثرة في أداء المورد البشري:

تعددت العوامل المؤثرة في أداء المورد البشري، وذلك راجع إلى طبيعته وصعوبة فهمه ومن أهم هذه العوامل ما يلي²:

4-1- عوامل إدارية وتنظيمية: وتتلخص في النقاط التالية:

- غياب المناخ المناسب الداعم للعمل والإنتاجية في المؤسسة.
- حدوث صراعات بين الموظفين ورؤسائهم وبين الموظفين وأنفسهم.
- عدم تحديد المهام الوظيفية بدقة.
- الإشراف السيئ.
- النقص في التدريب.
- عدم تحديد واجبات الموظف.
- نقص الموارد المادية والظروف المادية للعمل.

4-2- عوامل بيئية خارجية: تتمثل في مايلي:

- الصراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع.
- الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل.
- التشريعات الحكومية.
- سياسة النقابات.
- الاضطراب السياسي.

4-3- عوامل تتعلق بالموظف: وتتلخص في النقاط التالية:

- نقص في رغبته ودافعيته.
- ضعف في شخصيته أو قصور في قدراته العقلية.
- تغيب مستمر عن العمل.
- مشكلات عائلية.

¹ بن يحيى إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 259.

² أسامة زياد يوسف البليسي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية-غزة، 2012، ص ص 25-26.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالصمت التنظيمي

في هذا المطلب نستعرض بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالصمت التنظيمي باللغة العربية ثم بالأجنبية.

1- الدراسات باللغة العربية:

1-1- دراسة آية الشربيني حسين روية (2016) بعنوان: أثر الصمت التنظيمي على غياب العدالة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، مذكرة ماجستير، 2016.

تمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في معرفة أثر الصمت التنظيمي على غياب العدالة التنظيمية وذلك بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، هذا ومن خلال الدراسات السابقة فقد تم اقتراح نموذج وصفي للدراسة يوضح أبعاد الصمت التنظيمي وأبعاد غياب العدالة التنظيمية كما تم تصميم قائمة استقصاء وتشمل مقياسي الصمت وغياب العدالة هذا وقد أجريت الاختبارات اللازمة لقياس الصدق والثبات لمقياسي الدراسة وتم توجيهها إلي عينة من العاملين بالشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام وقد بلغ (366 مفردة) وكانت استجابة (336 مفردة) بنسبة (91.8 %) من إجمالي حجم العينة .

وقد توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة طردية بين الصمت التنظيمي وغياب العدالة التنظيمية، فكلما زاد الصمت زاد غياب العدالة التنظيمية والعكس، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للصمت التنظيمي على غياب العدالة التنظيمية بالإضافة إلى وجود فروق معنوية بين آراء العاملين بالشركات محل الدراسة وفقاً لمجال الشركة فيما يتعلق بمتغير الصمت التنظيمي وغياب العدالة التنظيمية.

1-2- دراسة نغم علي جاسم وسحر أحمد الكرجي (2017) بعنوان: ديناميكيات متعددة الأبعاد للصمت التنظيمي وتأثيرها في مواقف المشرفين في دائرة مياه بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 50، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أبعاد الصمت التنظيمي (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) وتحديد مواقف المشرفين في دائرة مياه بغداد، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، ولتحقيق هذا الهدف تم تطبيق استبانة لقياس متغيري أبعاد الصمت التنظيمي ومواقف المشرفين وأجري البحث على عينة موظفي دائرة ماء بغداد وتم توزيع (120) استمارة. وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS 20) لتحليل أسئلة البحث واختبار فرضياته، وبينت أهم الاستنتاجات

أنه توجد علاقة بين بعد مناخ الصمت التنظيمي متمثلاً بصمت الإذعان ومواقف المشرفين مما يعني أن صمت العامل، يزداد عندما يؤدي موقف المشرفين إلى تقليل فرص اتصال العاملين بهم.

وتوصلت الدراسة إلى أهمية دور المشرفين في فهم تعقيد سلوكيات العاملين والتركيز ليس فقط على الترابط بين المكونات التنظيمية إنما تقدير وجهات النظر المتعددة للعاملين وكسر حاجز الصمت من خلال التقليل من حساسية عاملها وعدم الاكتفاء بخدمة المصالح الذاتية وفهم أهمية المشاركة في تحسين الوضع الراهن.

1-3- دراسة فيصل علوان الطائي وعبد الله علي صكر (2017) بعنوان: أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي-دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي مديرية شرطة محافظة كربلاء المقدسة، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 06، العدد 21، 2017.

الهدف من هذه الدراسة هو معرفة أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي، ولغرض اختبار فرضيات الدراسة فقد تم تطبيق الدراسة على عينة من ضباط مديرية شرطة محافظة كربلاء المقدسة من رتبة رائد فما دون للحصول على المعلومات اللازمة من خلال استبانة دراسة وزعت على عينة بلغ عدد أفرادها (120) فردا يمثلون المستويات الإدارية الوسطى والدنيا في مختلف الأقسام. واستعملت مجموعة من الوسائل الإحصائية لتحليل البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان من أهمها أن توفر الصمت التنظيمي في المؤسسات يسهم في تدني السلوك التنظيمي الإيجابي أي وجود علاقة ارتباطية عكسية قوية بين الصمت التنظيمي والقدرات الرئيسية في السلوك التنظيمي الإيجابي، واتضح أن متغير ضعف دعم الإدارة العليا أقوى الأبعاد ارتباطاً عكسياً بالقدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي.

واختتمت الدراسة بأهم التوصيات المتعلقة بمتغيراتها تتمثل في ضرورة قيام الإدارة العليا بتكثيف الاجتماعات مع موظفيها والسعي إلى التباحث والمناقشة والمداولة بكل ما يتعلق بحوثيات العمل وسماع آرائهم ومقترحاتهم والعمل بها.

1-4- دراسة محمد هجو عبد القادر محمد علي (2018): بعنوان اثر العزلة التنظيمية في تفسير العلاقة بين الصمت التنظيمي ونية ترك العمل، مذكرة ماجستير، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير العزلة التنظيمية في تفسير العلاقة بين الصمت التنظيمي ونية ترك العمل لدى مجتمع الأساتذة وهيئة التدريس العاملة بولاية الخرطوم، استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث صممت استبانة بناءاً على مقاييس دراسات سابقة لجمع البيانات من عينة غير احتمالية من مجتمع الدراسة المتمثل في أساتذة الجامعات الحكومية والكليات الخاصة بولاية الخرطوم، حيث تم توزيع (380) استبانة استرجعت منها (330) استبانة بنسبة استرداد بلغت (87%) ولتحليل بيانات الدراسة

تم استخدام عدة أساليب إحصائية اشتملت على التحليل العاملي الاستكشافي، والتحليل العاملي التوكيدي، وتحليل ألفا كرونباخ، وتحليل الاعتمادية، ومعامل ارتباط بيرسون، والوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والانحدار المتعدد، وقد توصلت نتائج الدراسة إلي أن هناك علاقة إيجابية متوسطة بين الصمت التنظيمي ونية ترك العمل من حيث (ضعف مهارات الاتصال، وعدم دعم الإدارة العليا)، كذلك توصلت إلي أن هناك علاقة إيجابية بين العزلة التنظيمية ونية ترك العمل من حيث (طبيعة تقييم الأداء، وفقدان الدافع)، كما أظهرت النتائج أيضا أن العزلة التنظيمية لا تتوسط العلاقة بصورة كلية بين الصمت التنظيمي ونية ترك العمل من حيث (ضغوط العمل، وطبيعة تقييم الأداء).

1-5- دراسة حاتم علي عبد الله وعبد الفتاح حسن رمضان (2019) بعنوان: أثر إمكانات إدارة المعرفة في الحد من مسببات الصمت التنظيمي-دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 46، 2019.

هدفت الدراسة إلى تبيان أهمية إمكانات إدارة المعرفة في الحد من مسببات الصمت التنظيمي في جامعة تكريت باعتبارها ميدان الدراسة، حيث تم الاعتماد على المدخل الاستنباطي المشتق من الفلسفة الوضعية لتحديد مشكلة البحث وصياغة فرضياتها وصولاً إلى اختبارها، وبناءً على ذلك تم استخدام الأسلوب التحليلي لتحليل البيانات المجمعة من (122) تدريسيًا مثلوا عينة الدراسة المحسوبة من مجتمعها البالغ (846) وزعت لهم الاستبانة وهي الأداة الرئيسية لجمع البيانات، وتم تحليل (104) استبانة، باستخدام الانحدار المتعدد المرجح.

أظهرت النتائج توافر وجود تأثير لممكنات إدارة المعرفة في إمكانية الحد من مسببات الصمت التنظيمي على المستوى الكلي لمتغير الممكنات، أما على مستوى الأبعاد الفرعية فكانت الرؤية المعرفية تمثل أساس التأثير في إمكانية الحد من مسببات الصمت التنظيمي، وبالاعتماد على نتائج التحليل صيغت مجموعة من التوصيات كان أبرزها التوصية بإدخال إدارة المعرفة من خلال دعم إمكاناتها في بيئة العمل الجماعي بما ينعكس بدوره على الأوضاع التنظيمية والحد من الظواهر السلبية.

وأوصت الدراسة إلى زيادة تشجيع المسؤولين في مختلف المستويات الإدارية على تحفيز العاملين بالتحدث عن مشاكل العمل، وعدم اتخاذ الصمت وسيلة لتجنب المشاكل والحفاظ على مميزات العمل، وزيادة عقد اللقاءات الدورية والاجتماعات وحلقات النقاش لتوسيع دائرة الثقة وزيادة الفعالية لديهم.

1-6- دراسة خالد علي وعمر قيزة (2019) بعنوان: استقامة القيادة كمتغير وسيط بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي- دراسة استطلاعية بالمركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق -تبسة، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد4، 2019.

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار الأثر بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي، في وجود استقامة القيادة كمتغير وسيط بينهما. وقد شملت عينة تتكون من 89 موظف من أصل (121) يعملون في الإدارة بالمركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق. وتقوم الدراسة على افتراض أن هناك ارتباط عكسي بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي وأن دخول استقامة القيادة كمتغير وسيط يؤدي إلى زيادة مستوى نفخ الصافرة، وبالتالي انخفاض مستوى الصمت التنظيمي. وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، إذ تكونت من 39 فقرة تقيس 13 بعد وقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية.

وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين متغيري نفخ الصافرة والصمت التنظيمي، ووجود أثر لنفخ الصافرة في الصمت التنظيمي، إضافة إلى أن استقامة القيادة لها دور وسيط بين المتغيرين السابقين.

1-7- دراسة سعيد بن سلمان الظفري وضحيوة بنت خلفان السعيدية (2020) بعنوان: الصمت التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدى العاملين بمدارس سلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 21، العدد 01، 2020.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الصمت التنظيمي والعدالة التنظيمية لدى العاملين بمدارس سلطنة عمان ودراسة الفروق بناء على الجنس ونوع المدرسة وسنوات الخبرة. كما هدفت إلى التعرف على أبعاد العدالة التنظيمية الأكثر قدرة على التنبؤ بأبعاد الصمت التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد اتبع الباحثون المنهج الوصفي الارتباطي وتم استخدام مقياسين أحدهما لقياس العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية)، والأخرى لقياس الصمت التنظيمي (الصمت الإذعاني والدفاعي والوقائي). وشملت عينة الدراسة 565 عاملاً بالمدرسة (معلمون وإداريون). حيث أوضحت النتائج انخفاض مستوى الصمت التنظيمي لدى العينة وارتفاع مستوى العدالة التنظيمية، عدم وجود فروق دالة إحصائية للمتغيرات الديموغرافية الثلاثة في مستوى الصمت التنظيمي، أما بالنسبة لمستوى العدالة التنظيمية فقد وجدت فروق دالة إحصائية لصالح الإناث، في حين لم توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير نوع المدرسة وسنوات الخبرة، كما بينت النتائج إمكانية التنبؤ ببعدي الصمت الإذعاني والدفاعي من خلال بعدي العدالة الإجرائية والتفاعلية، بينما يمكن التنبؤ ببعدي الصمت الوقائي من خلال العدالة التفاعلية.

2- الدراسات باللغة الأجنبية:

2-1- دراسة (Sahar Nikmaram et al) (2012) بعنوان:

Study on Relationship between Organizational silence and Commitment in Iran, world Applied Sciences Journal, Vol 17, N°10, 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد مناخ الصمت التنظيمي والالتزام بين الموظفين في كليات العلوم الإنسانية والإدارية التي تم تقسيمها إلى فئتين من أساتذة وموظفين. باستخدام أسلوب تحليل الارتباط، فقد تمت محاولة شرح متغيرات البحث ومقارنتها من خلال اختبار T لعينتين مستقلتين، وقد توصل البحث إلى العديد من النتائج أهمها وجود علاقة بين المناخ التنظيمي والصمت التنظيمي، وبين سلوك الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي، وقد اتضح أن الالتزام أقوى لدى الأساتذة عن الموظفين، وباستخدام تحليل التمايز بين المجموعتين تبين أن الصمت التنظيمي أقوى لدى الموظفين ومستوى الالتزام التنظيمي أعلى لدى الأساتذة.

2-2- دراسة (Ali Acaray & Abdulkadir Akturan) (2015) بعنوان:

The Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Silence, Procedia Social and behavioral science, Vol 207, 2015

الهدف من هذه الدراسة هو التحقيق التجريبي في تأثير أبعاد الصمت التنظيمي على سلوك المواطننة التنظيمية، حيث تعتبر هذه الدراسة أن الصمت التنظيمي بناء متعدد الأبعاد وتقرن آثار هذه الأبعاد على سلوكيات المواطننة التنظيمية. وتشكلت عينة الدراسة من (462) موظفا بدوام كامل في شركة خاصة متعددة الجنسيات في اسطنبول، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وتم إجراء تحليل الانحدار لاختبار النموذج المفترض وعلى أساسه وجد أن الصمت المطبق (الإذعاني) والصمت الدفاعي لهما تأثير سلبي على سلوك المواطننة التنظيمية، أما الصمت الاجتماعي الإيجابي له تأثير إيجابي على سلوك المواطننة التنظيمية.

2-3- دراسة (Ugur akin & Tarik Ulusoy) (2016) بعنوان:

The Relationship between organizational silence and burnout among academicians: a research on universities in Turkey, International journal of higher Education, Vol 05, N°02, 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الصمت التنظيمي ومستويات الاحتراق الوظيفي لدى الأكاديميين العاملين بالجامعات الحكومية في تركيا، حيث تكون مجتمع الدراسة من (190) أكاديميا يعملون في (17) جامعة حكومية، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة لجمع المعلومات.

وتشير نتائج الدراسة إلى أن مستويات الصمت التنظيمي لدى الأكاديميين متوسطة، أما مستويات الاحتراق الوظيفي منخفضة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي.

2-4- دراسة (Wageeh A. Nafei) (2016) بعنوان:

Organizational Silence: Its Devastating Role of Organizational Success, Case Studies Journal, Volume 05, Issue 08, 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة آثار الصمت التنظيمي على النجاح التنظيمي للشركات الصناعية بمدينة السادات، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة حيث تم توزيع 372 استبانة، وتم استعادة 315 استبانة صالحة للاستعمال أي بنسبة استجابة 84%، وتم استخدام تحليل الانحدار لتأكيد أو رفض فرضيات البحث، حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أنها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي والنجاح التنظيمي، وكذلك توصلت إلى أن الصمت التنظيمي يؤثر بشكل مباشر على النجاح التنظيمي بعبارة يعتبر الصمت التنظيمي أحد أكبر معوقات النجاح التنظيمي للعاملين بالشركات الصناعية المصرية بمدينة السادات.

في الأخير أشارت الدراسة إلى ضرورة تبني المنظمات لثقافة تشجع وتحث الموظفين على التحدث في القضايا والمشاكل التي تخص العمل وعدم الصمت حتى تتمكن الإدارة من إدراك هذه القضايا ومحاولة حلها مباشرة لمنع تفاقمه.

2-5- دراسة (Shima sholekar & Behzad shoghi) (2017) بعنوان:

The impact of Organizational Culture on Organizational silence and voice of Faculty members of Islamic Azad University in Tehran, Iranian journal of Management Studies, Vol 10, N° 01, 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) في جامعة آزاد الإسلامية في طهران، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في جامعات آزاد الإسلامية في طهران وبلغ حجم العينة (317) فرادا بحيث كانت عينة الدراسة طبقية مرتبطة بخمسة فروع في مناطق مختلفة (فروع الشمال والجنوب والغرب والشرق والمركزية لجامعات آزاد في طهران)، وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية لها تأثير كبير على الصمت التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها بأن يقوم مدرء الجامعات بإنشاء برامج اقترح لأعضاء هيئة التدريس لتقديم مقترحاتهم وآرائهم وتحفيزهم من خلال المكافآت لضمان استخدام أعضاء هيئة التدريس لمعارفهم ومعلوماتهم لتحقيق أهداف الجامعة.

2-6- دراسة (2017) (Esra Çaylak & Serap Altuntas) بعنوان:

Organizational Silence Among Nurses: The Impact on Organizational Cynicism and Intention to Leave Work, Journal of Nursing Research, Vol 25, N°02, 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الصمت التنظيمي والسخرية التنظيمية من جانب وأسباب ترك عمل الممرضات في المستشفى الجامعي في أنقرة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كانت أداة الدراسة عبارة عن استبيان يتضمن نموذج معلومات شخصية، مقياس الصمت التنظيمي، ومقياس السخرية التنظيمية، وسؤال حول نية ترك العمل، وتم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وتوصلت الدراسة إلى أن نصف المشاركين في الدراسة يرغبون في ترك العمل، فالصمت التنظيمي والسخرية التنظيمية يؤثران على نية الممرضات لترك العمل، ولذلك أوصت بتنفيذ برامج وأنشطة لاستبدال الأفكار السلبية إلى أفكار إيجابية.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بأداء المورد البشري

1- الدراسات باللغة العربية:

1-1- دراسة محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي (2006) بعنوان: أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، 2006.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على أداء الموارد البشرية، وتقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات وكذلك التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لأنه يعتمد على دراسة الواقع، فقام بتصميم استبانة لاستطلاع عينة الدراسة والمكونة من الموظفين العاملين بوظائف إشرافية بوزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة والتي بلغ عددها (620) موظف تم اختيارها من بين (3363) موظفاً وهو المجموع الكلي لمجتمع الدراسة، وتم توزيع (620) استبانة تمثل حوالي (43.18%) من مجتمع الدراسة الأصلي وتم استرداد (575) استبانته وكانت نسبة المردود (92%)، وكانت الاستبانة هي وسيلة جمع البيانات وتم استخدام برنامج spss ومجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات، فتوصلت الدراسة لنتائج عديدة من أهمها توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد توجهات إيجابية، وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية على أداء الموارد البشرية وأن هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء، أظهرت أنه يوجد خلل في الهيكل التنظيمي للوزارات وأساليب وطرق اتخاذ القرار، عدم تناسب طبيعة ومهام وواجبات الوظائف التي يشغلها العاملون مع المؤهلات العلمية والتخصصات الحاصلين عليها.

1-2- دراسة سماح شعبان أحمد عودة (2012) بعنوان: أثر صيانة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر صيانة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية، حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج بالاعتماد على طريقة الاستبانة لجمع المعلومات من العاملين في ثلاثة من الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وتكونت عينة الدراسة من موظفي الجامعات وهي عينة عشوائية نسبتها 15% من الموظفين بالجامعة بلغ حجمها 297 موظف، وقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي Spss لتحليل البيانات، واستخدمت كذلك طريقة النسب المئوية والتكرارات ومعامل الارتباط سييرمان لمعرفة إن كان هناك علاقة بين المتغيرات. فقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن الجامعات الفلسطينية لا تقدم برامج صيانة الموارد البشرية لموظفيها بالشكل الذي يريده الموظف، تشير أيضا إلى أن توفر برامج صيانة الموارد البشرية في الجامعات يسهم في زيادة أداء العاملين حيث أنه يحسن اتجاه العاملين نحو المؤسسات التي يعملون فيها، وفي الأخير أوصت الدراسة بالاهتمام ببرامج صيانة الموارد البشرية لما لها من تأثير على أداء الموظفين، وكذلك بتطبيق برامج الرعاية الصحية والرفاهية الاجتماعية وبرامج السلامة المهنية لما لها من تأثير على أداء الموظفين.

1-3- دراسة سارة بن شيخ ورشيد مناصرية (2016) بعنوان: أثر المحددات التنظيمية على أداء المورد البشري في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء (حاسي مسعود)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 09، 2016.

الهدف من هذه الدراسة هو اختبار أثر بعض العوامل التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء بحاسي مسعود، من خلال تحديد واقع هذه المتغيرات وواقع الأداء، وتحديد طبيعة العلاقة بينهما، وعليه يتم تحسين مستوى أداء العاملين، ووزع الاستبيان على عينة بحجم 114 موظف، وعولج باستخدام برنامج spss لمعرفة العلاقة بين المتغيرات، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى أداء العاملين متوسط، ويعاني بعض المشاكل، ويعود جانب من هذا النقص إلى أن المتغيرات التنظيمية في المؤسسة لا تساعد العاملين على تحسين أدائهم.

1-4- دراسة ريماء مصطفى عمرو محمد (2017) بعنوان: أثر ثقافة المنظمة على أداء العاملين في المستشفيات الخاصة الأردنية، رسالة ماجستير، 2017.

هدفت الدراسة إلى بيان أثر ثقافة المنظمة على أداء العاملين في المستشفيات الخاصة الأردنية واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الرجوع إلى الكتب والمصادر والمجلات العلمية المحكمة ذات العلاقة بمفهوم ثقافة المنظمة وأداء العاملين، حيث بلغ مجتمع الدراسة (40) مستشفى خاص في عمان، تم الاعتماد على الطريقة العشوائية لاختيار العينة حيث بلغت العينة (8) مستشفيات، تم توزيع (158) استبانة على الأطباء والعاملين في الأقسام الإدارية، تشمل على فقرات تعكس متغيرات الدراسة

للوصول إلى نتائج هذه الدراسة، حيث تم استرجاع (137) استبانة واستبعاد (21) استبانة ، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة بأبعادها على أداء العاملين بأبعاده، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة على المعرفة بمتطلبات العمل لدى العاملين بشكل خاص، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة على كمية العمل المنجز لدى العاملين، وقد أوصت الدراسة بزيادة الوعي لدى الإدارات والقيادات في تلك المستشفيات، وبضرورة تطوير أبعاد ثقافة المنظمة وخصوصا القيم التنظيمية، بالإضافة إلى دعوة المستشفيات للاهتمام بقضايا البحث والتطوير بخصوص مفهوم ثقافة المنظمة.

1-5- دراسة سامي بلبخاري (2018) بعنوان: دور التسويق الداخلي في أداء العاملين، دراسة ميدانية لعينة من العاملين في الوكالات السياحية في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 19، 2018.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر أبعاد التسويق الداخلي المتمثلة في: التدريب، التحفيز، التمكين، ثقافة المؤسسة والاتصال الداخلي على أداء العاملين، وقد تم جمع البيانات من خلال استبانة الدراسة التي تم توزيعها على عينة احتمالية عشوائية بسيطة حجمها (131) عاملا في الوكالات السياحية في الجزائر، وقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) لاختبار فرضيات الدراسة، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز، التمكين والاتصال الداخلي على أداء العاملين في الوكالات السياحية، كما أشارت النتائج إلى أن أقوى المتغيرات الخاصة بالتسويق الداخلي تأثيرا على أداء العاملين تتمثل في سياسة الاتصال الداخلي.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام ببرامج وخطط التسويق الداخلي في الوكالات السياحية الجزائرية والمحافظة على تفعيل هذه الأبعاد بإتباع استراتيجيات تسويق داخلي متطورة وسريعة الاستخدام لما لها من آثار إيجابية على أداء العاملين.

1-6- دراسة لمياء بكري محمود وآخرون (2019) بعنوان: دور عناصر القيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية بالمصارف السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 01، 2019.

هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين عناصر القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية، بالمصارف السودانية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لجمع بيانات الدراسة بجانب تصميم استبانة بناءا على مقاييس دراسات سابقة. وتمثلت عينة الدراسة في 50 موظفا بالمصارف السودانية بولاية القضايف، حيث وزعت 50 استبانة مصممة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين عاصر القيادة التحولية وأداء الموارد البشرية في قطاع المصارف السودانية، ومن أهم توصيات الدراسة تشجيع مديري المصارف على تبني القيادة التحولية من خلال إعداد البرامج والدورات التدريبية وذلك لتحسين مستوى الأداء.

1-7- دراسة زهية عزون وفوزية عيسى (2021) بعنوان: الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموظفين، مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 13، العدد 01، 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين بمصالح أرشيف جامعات ولايتي الجزائر والبلدية، وإلى إظهار مدى تأثير العوامل الوظيفية والتنظيمية على رضاهم الوظيفي، وقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، حيث وزعت على 63 موظف بمصالح الأرشيف بالجامعات محل الدراسة، واسترجع منها 49 استبانة، وقد أوضحت نتائج الدراسة عدم رضا معظم الموظفين بمصالح أرشيف الجامعات عن الأجر المتحصل عليه، العلاوات، أسس الترقية المطبقة، الظروف البيئية المتوفرة للعمل، إلا أنهم أكدوا على أنهم يبذلون جهد كبير في العمل، ويوظفون على الحضور إلى العمل في الوقت المحدد، في حين أكدت نسبة كبيرة منهم عن رضاهم الوظيفي من حيث وجود علاقة حسنة مع الإدارة وكذا مع زملائهم في العمل، وفي الأخير قدمت عدة مقترحات من أهمها: رد الاعتبار لمهنة الأرشيفي من خلال اهتمام المسؤولين بمصالح الأرشيف بتحسين ظروف عمل الموظفين، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم، مما سيؤدي إلى شعورهم بالاستقرار الوظيفي وزيادة جودة أدائهم في العمل.

2- الدراسات باللغة الأجنبية:

2-1- دراسة (Nisren Osama El Khozondar) (2015) بعنوان:

Employee Relationship Management and its Effect On Employees Performance at Telecommunication and Banking Sectors, Master theses, The Islamics University- Gaza, 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة علاقات الموظفين وأثرها على أداء الموظفين في قطاعي البنوك والاتصالات في قطاع غزة، تم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبانة تم توزيعها عشوائيا على 200 موظفا وموظفة في قطاعي الاتصالات والبنوك، وقد تم جمع 169 استبانة صالحة للتحليل.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود تأثير إيجابي لمكونات إدارة علاقات العمل على أداء الموظفين في قطاعي البنوك والاتصالات.
- هناك علاقة إيجابية قوية بين مكونات إدارة علاقات الموظفين والأداء الوظيفي.
- مشاركة الأهداف والقيم لها تأثير كبير على أداء العاملين حيث أنها تعتبر ضرورية لتحسين أدائهم.

وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها:

- يجب أن تعطي المؤسسات في قطاعي البنوك والاتصالات أهمية خاصة لإدارة علاقات الموظفين.
- ضرورة أن تطبق المؤسسات ممارسات الموارد البشرية للوصول إلى نتائج محسنة لأداء العاملين.
- ضرورة أن تهتم المؤسسة بوجود أساليب قيادية فعالة لديها مهارات اتصالات مقترحة وشفافة لكي يتم تحفيز الموظفين والوصول إلى الأداء الوظيفي الجيد.

2-2- دراسة (2017) (Bushara musa bushara mohammed et al) بعنوان:

The Impact of performance Management Behaviors on Employee Performance, Journal of Economic Sciences, Vol 18, N° 02, 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين سلوكيات إدارة الأداء وأداء العاملين في شركات مختلفة عامة بولاية الخرطوم، تم استهداف 06 شركات، ووزعت 605 استبانة، وتم تحليل 337 استبانة منها، أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات إدارة الأداء وأداء العاملين، حيث أوضحت النتائج أن جميع سلوكيات إدارة الأداء ماعدا وضع ومراقبة توقعات الأداء لها علاقة إيجابية مع أداء العاملين للعمل، أوضحت النتائج كذلك أن هناك علاقة سلبية بين سلوكيات إدارة الأداء وسلوك العمل المعاكس للإنتاجية.

وأوصت الدراسة بتشجيع المشرفين وإظهار السلوكيات الإيجابية اتجاه عملية إدارة الأداء، ومزيد من التركيز على السلوكيات الخاصة بالتوجيه العملي المباشر ومنح حوافز الأداء.

2-3- دراسة (2017) (Yee Poh Li & Ananthalakshmi Mahadevan) بعنوان:

A study on Impact of Organizational Climate on Employee Performance in a Malaysian consultancy, Journal of Accounting & Business Management, Vol 05, N° 01, 2017.

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير المناخ التنظيمي على أداء الموظف في شركة استثمارية ماليزية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مع أسلوب المسح المقطعي، حيث بلغ حجم عينة الدراسة 45 عينة تم جمعها باستخدام طريقة العينة العشوائية، تم توزيع استبانة المسح المكونة من 48 سؤالاً بمقياس ليكرث، توصلت الدراسة إلى أن جميع أبعاد المناخ التنظيمي لها تأثير إيجابي وهام على أداء الموظف من خلال اختبار الانحدار في برنامج (spss20)، بينما كانت معاملات Beta لجميع أبعاد المناخ التنظيمي إيجابية وعالية مما يشير إلى التأثير القوي على أداء الموظف.

2-4- دراسة (2018) (Nushrat Nahida Afrouz) بعنوان:

Effect of Training on Employee Performance: A study on Banking Sector-Tangail Bangladesh, Global journal of Economics and Business, Vol 04, N° 01, 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التدريب على أداء العامل في القطاع المصرفي ببنغلادش، تم جمع البيانات من خلال عينة بلغت 150 موظفاً بالقطاع من 14 بنكاً في المنطقة Tangail، عن طريق استبانة لجمع المعلومات، حيث تم معالجة البيانات من خلال البرنامج الإحصائي Spss 20 لإجراء التحليل الوصفي واختبار T، والارتباط والانحدار، أظهرت نتائج الدراسة أن التدريب يعزز مشاركة العاملين وتحفيزهم ورضاهم الوظيفي، هذا يعني أن هناك علاقة قوية بين تدريب وأداء العاملين، أي أنه كلما حصل العامل على تدريب أكثر كلما كان أداءه أكثر فعالية.

2-5- دراسة (2018) (J.G.P.Sandamali et al) بعنوان:

The Relationship Between Training and Development and Employee Performance of Executive Level Employees in Apparel Organizations, International Invention of Scientific Journal, Vol 02, Issue 01, 2018.

حاولت هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين التدريب والتطوير وأداء العاملين لموظفي المستوى التنفيذي لمنظمات صناعة الملابس في سريلانكا، تم استخدام العينة العشوائية البسيطة، وتم جمع البيانات من خلال استبانة حيث تكونت عينة الدراسة من 150 موظف من المستوى التنفيذي، تم تحليل البيانات باستخدام الارتباط وأدوات تحليلية للانحدار.

كشفت نتائج الدراسة أن التدريب والتطوير يرتبطان بشكل إيجابي مع أداء العاملين من المستوى التنفيذي وعلى أساس النتائج المتوصل إليها أوصت الدراسة بأنه على المنظمة القيام ببناء آلية صحيحة وجوهية منطقياً لاختيار الموظفين الذين يشاركون في برنامج التدريب، ويجب أيضاً إنشاء خطة ما بعد التقييم منتشرة على نطاق واسع لتقييم أداء العاملين.

المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين الصمت التنظيمي وأداء المورد البشري.

1- الدراسات العربية:

1-1- دراسة زينب عبد الرزاق عبود وظفر ناصر حسين (2016) بعنوان: أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين، مجلة جامعة بابل، المجلد 24، العدد 01، 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة التأثيرية بين كل من أسباب الصمت التنظيمي وأداء العاملين، وقد تم إجراءها على العاملين في رئاسة جامعة بابل والذي تم اختيارهم بشكل عشوائي لمعرفة آرائهم ومدى إدراكهم للآثار السلبية المترتبة على سلوك الموظف عن المشاكل التي تحدث في العمل ومدى تأثيرها على مستوى أدائهم، وبعد أن تم توزيع (100) استبانة، والتي صممت بالاعتماد على مقاييس مختبرة سابقاً ذات

مصداقية وثبات عاليين على هؤلاء العاملين وتحليل بياناتها، اتضح أن هناك تأثير واضح لأسباب الصمت في المؤشرات الخاصة بالأداء ما عدا الغياب فإن التأثير كان إيجابياً وهذا شيء منطقي، لذا أوصي بضرورة الأخذ بعين الاعتبار بآراء العاملين ومحاولة معرفة المشاكل التي يعانون منها داخل العمل من خلال عقد لقاءات دائمة ومحاولة الوصول إلى حلول لها كي لا تتحول مستقبلاً إلى مشكلة صعب التعامل معها.

2- الدراسات باللغة الأجنبية:

2-1- دراسة (2015) (Reza Jalilian & Fardin Batmani) بعنوان:

The Study of The Relationship Between The Organizational Silence and The Employees Performance (Case Study), Indian Journal of Fundamentals and Applied Life Sciences, Vol 05, 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في العلاقة بين الصمت التنظيمي وأداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في كارمانشاه (Kermanshah). تألف مجتمع الدراسة من موظفي إدارة مؤسسة الضمان الاجتماعي لمحافظة كارمانشاه 924 مفردة، وبلغت عينة الدراسة 271 مفردة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبيان مكوناً من 15 سؤالاً حول الصمت التنظيمي، و15 سؤالاً حول أداء العاملين، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتحقق من صلاحية وموثوقية أداة الدراسة، وبرنامج spss و Lisrel، ومعامل الارتباط سبيرمان للتحليل.

أظهرت نتائج التحليل أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الصمت التنظيمي (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الإيثاري) وأداء العاملين، وأن هناك علاقة عكسية سلبية بين الصمت والأداء.

2-2- دراسة (2015) (Gözde Dogu & Baki Yilmaz) بعنوان:

Study On Relationship between Working Performance and Organizational Silence Among Employee of Central Organization of Ministry of Youth and Sport, International Journal of Science Culture and Sport, Vol 03, N°04, 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أداء العامل والصمت التنظيمي لدى موظفي الجهاز المركزي للشباب والرياضة، في نطاق هذه الدراسة تم استخدام طريقة العينات العشوائية، والاستبيان كأداة لجمع المعلومات، حيث تم توزيع 361 استبانة وتم استخدام مقياس للصمت التنظيمي ومقياس للأداء. ولتحليل موثوقية هذه البيانات استعمل معامل ألفا كرونباخ وتم إجراء تحليل التردد لتحليل الخصائص الديموغرافية للتحقيق في العلاقة بين الصمت التنظيمي ومستويات أداء الموظفين، كما استخدمت أيضاً اختبارات Kaiser-Meyer-Olkin واختبارات Barlett ودراسة الارتباط. حيث أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة مباشرة ومتناسبة بين الصمت التنظيمي وأداء العامل.

2-3- دراسة (Fatemeh pourakbari et al) (2016) بعنوان:

The Roles of Organizational Silence On The Staff Performance From Administrators and Staffs Views In Tehran Tavanir, International Journal of Business and Management Invention, Vol 05, Issue 12, 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في العلاقة بين الأداء التنظيمي والصمت التنظيمي لموظفي ومديري شركة تافانير بطهران، تم استخدام أسلوب العينات الطبقية، حيث بلغ حجم العينة 420 موظف، ووزعت 260 استبانة دراسة عشوائياً على الموظفين والمدراء، حيث تم التأكد من موثوقية هذه البيانات من خلال معامل ألفا كرونباخ، ومن ثم للتحقق من الحالة الطبيعية لمتغيري الدراسة تم استخدام اختبار كولموغوروف-سيميرنوف واستخدم معامل الارتباط لفحص العلاقة بين الافتراضات.

أظهرت نتائج التحليل أنه توجد علاقة مهمة بين الصمت التنظيمي والأداء التنظيمي بين المديرين والموظفين، وأنه يوجد اختلاف كبير بين المديرين والموظفين في التزام الصمت.

2-4- دراسة (Mohammad Mehdi Perhizgar et al) (2019) بعنوان :

Investigating The Effect of Organizational Silence and Voice On Employees Performance Based on The Mediation Role Of Ethical Leadership: A Case Study of Tehran Metropolitan Fire Station, health in Emergency and Disasters Quarterly, Vol 04, N° 04, 2019.

يمكن أن يؤدي عدم التعبير عن الآراء والأفكار من طرف العاملين في المنظمة إلى ظاهرة تسمى بالصمت التنظيمي، والتي تعتبر ذات تأثير سلبي على إنتاجية الفرد العامل، حيث يعد الصمت والصوت التنظيمي والأداء من أهم التحديات الحالية التي تواجه المنظمات.

في هذه الدراسة استخدم المنهج الوصفي، وتحليل الانحدار لتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة، باستخدام جدول Morgan وطريقة العينة العشوائية الطبقية، تم اختيار 317 مفردة، وكان الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وتم تقييم هذه المعلومات من خلال نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM)، برنامج (Spss) وبرنامج (SmartPLS).

أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية بين الصمت التنظيمي والأداء، كما توجد علاقة معنوية بين الصوت التنظيمي والأداء، إلى جانب ذلك توجد علاقة معنوية بين الصوت التنظيمي والقيادة الأخلاقية، وأخيراً بين المتغيرين المحوريين (الصوت والصمت التنظيمي) والأداء مع القيادة الأخلاقية.

وأظهرت النتائج أيضاً أن هناك علاقة معنوية بين الصوت التنظيمي والأداء العاملين، مع الأخذ في الاعتبار الدور الوسيط للقيادة الأخلاقية في المنظمة، حيث يمكن الاستنتاج أن إحدى المهام الأساسية لرجال الإطفاء وقادة ومديري مكافحة الحرائق هي تحديد وكسر مناخ الصمت التنظيمي وتحفيز العاملين على التحدث والتعبير عن آرائهم في مكان عملهم لتحسين أدائهم في المستقبل.

يمكن أن نخلص من عرض الدراسات السابقة أن الدراسات الحالية تتفق مع الدراسات السابقة من حيث تناولها لكل من موضوع الصمت التنظيمي وأداء المورد البشري بصفة عامة.

يمكن تلخيص أوجه التشابه في المنهج حيث أن أغلب الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج المتبع في دراستنا الحالية باستثناء دراسة (سعيد بن سلمان الظفري وضحيوة بنت خلفان السعيدية، 2020) والتي اعتمدت على المنهج الوصفي الارتباطي.

بالإضافة نجد تشابه في الأداة المستخدمة حيث أن جميع الدراسات استخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهي الأداة المستخدمة أيضا في هذه الدراسة.

من الملاحظ كذلك أن الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين الصمت التنظيمي وأداء المورد البشري فهي نادرة جدا سواء كانت باللغة العربية أو بالأجنبية، ونذكر منها: دراسة (زينب عبد الرزاق عبود وظفر ناصر حسين، 2016)، دراسة (Reza Jalilian & Fardin Batmani, 2015)، دراسة (Gözde Dogu & Fatemeh Baki Yilmaz, 2015) دراسة (Mohammad Mehdi Perhizgar et al, 2019)، دراسة (Fatemeh Pourakbari et al, 2016).

وهي تتفق جميعها من حيث المنهج المتبع، وكل الدراسات أيضا استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، كما تم الاعتماد على نفس البرنامج الإحصائي لتفريغ البيانات وهو (Spss)، غير أن دراسة (Reza Jalilian & Fardin Batmani, 2015) ودراسة (Mohammad Mehdi Perhizgar et al, 2019) استخدمت إضافة إلى برنامج Spss برنامج (Lisrel) و(SmartPLS) على التوالي.

بالنسبة لأبعاد المتغير المستقل (الصمت التنظيمي) فنجد أن الدراسة الحالية تتفق مع بعض الدراسات مثل دراسة (Reza Jalilian & Fardin Batmani, 2015). وتختلف مع البعض الآخر مثل: دراسة (زينب عبد الرزاق عبود وظفر ناصر حسين، 2016)، دراسة (Mohammad Mehdi Perhizgar et al, 2019)، دراسة (Gözde Dogu & Baki Yilmaz, 2015)، ودراسة (Fatemeh Pourakbari et al, 2016).

واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة أيضا من حيث نوع القطاع أو المؤسسة أن التي أجريت عليها الدراسة الميدانية سواء كانت في مجتمعات عربية أو أجنبية وذلك باختلاف الأهداف التي سعت إليها كل دراسة، فنرى أن دراستنا أجريت على مؤسسة اقتصادية عمومية أما الدراسات السابقة فتتعدد ما بين مؤسسات خدمية مثل: (دراسة سامي بلبخاري، 2018)، ومؤسسات حكومية خدمية مثل: (دراسة ريما مصطفى عمرو محمد، 2017) وغيرها. وقد استقننا من هذه الدراسات السابقة في إعداد الإطار النظري للدراسة، وفي إعداد أداة الدراسة وصياغة عباراتها.

خلاصة:

في هذا الفصل استعرضنا مفاهيم أساسية حول الصمت التنظيمي فتطرقنا إلى مفهومه وأسبابه وكذا أبعاده التي وجدنا فيها اختلاف بين العلماء لكن أغلبهم حددها بثلاث أبعاد (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) وتطرقنا كذلك إلى مفهوم أداء المورد البشري، وعناصره، بالإضافة إلى محدداته والعوامل المؤثرة فيه.

فمفهوم الصمت لم يلق إجماع العلماء ولكن اتفقوا على أن الصمت التنظيمي هو ظاهرة اجتماعية معقدة تتمثل في حجب الأفراد للأفكار والمعلومات والآراء بشأن المشاكل والقضايا التي تحدث في المنظمة، بسبب اعتقادهم أن آرائهم غير مجدية وليست لها قيمة، أو الخوف من تفسيرها بشكل خاطئ، أو تخوفا من أية ردود فعل سلبية قد تترتب عن ذلك.

أما بالنسبة لأداء المورد البشري كذلك لم يلق إجماع الباحثين، لكن يمكن القول أنه نتاج جهود الفرد، وما يقدمه من مخرجات عمل من خلال أداء مهامه وواجباته على أكمل وجه وفقا للمعايير الموضوعية (الكفاءة، الكمية، السرعة، الجودة) لتحقيق أهداف المنظمة.

أما بالنسبة للمبحث الثاني فقد تناولنا فيه الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية التي شملت كل من المتغيرين المستقل والتابع على حدة، والدراسات التي عالجت المتغيرين معا.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

خلاصة

تمهيد:

بعد تناولنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لموضوع الدراسة، حيث تطرقنا إلى عرض مفاهيم متغيرات الدراسة لننتقل بعد ذلك إلى عرض مختلف الدراسات التي لها صلة بموضوعنا، يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط الجانب النظري في الميدان، من خلال دراسة أثر أبعاد الصمت التنظيمي في أداء المورد البشري لدى عينة من الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن - بجيجل، ولتحقيق ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، حيث يستعرض المبحث الأول طريقة وأدوات الدراسة، في حين يستعرض المبحث الثاني عرض لنتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة.

بعد تناولنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لموضوع الدراسة، حيث تطرقنا إلى عرض مفاهيم متغيرات الدراسة لننتقل بعد ذلك إلى عرض مختلف الدراسات التي لها صلة بموضوعنا، يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط الجانب النظري في الميدان، من خلال دراسة أثر أبعاد الصمت التنظيمي في أداء المورد البشري لدى عينة من الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن - بجيجل، ولتحقيق ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، حيث يستعرض المبحث الأول طريقة وأدوات الدراسة، في حين يستعرض المبحث الثاني عرض لنتائج الدراسة ومناقشتها.

المطلب الأول: الطريقة**1- مجتمع وعينة الدراسة:****1-1- مجتمع الدراسة:**

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأشياء أو الأفراد الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث¹.

وفي هذه الدراسة يتمثل مجتمع الدراسة في كافة الإطارات العاملين بمؤسسة ميناء جن جن بجيجل والبالغ عددهم 107 إطار، والمتمثلين في المكلفين بالدراسات، مديرية المالية والمحاسبة مديرية الموارد البشرية، رؤساء الأقسام.

1-2- عينة الدراسة:

هي الجزء الذي يتم اختياره للحكم على الكل، حيث أن العينة تعتبر جزء من مجموعة كبيرة من العناصر أو المفردات المتجانسة تسمى المجتمع. فيتم استخدام خصائص العينة للحكم على خصائص المجتمع ككل². وتم الاعتماد على فئة الإطارات بمؤسسة ميناء جن جن والذين يتمتعون بمجموعة من الخصائص تجعلهم متجانسون بالنسبة لموضوع الدراسة.

¹ محمد ماهر سليمان شحادة، متطلبات تطبيق محاسبة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي-دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر-غزة، 2016، ص 55.

² محمد سامي راضي، منهج البحث العلمي في المجال الإداري، دار التعليم الجامعي، مصر، 2015، ص 208.

تم توزيع 86 استمارة بنسبة 80% من حجم المجتمع تم تحديدها بالرجوع إلى جدول العينات المقترح من طرف (Robert V. Krejcie) (Daryl W. Morgan)¹.

استبعد منها 10 لعدم صلاحيتها وبسبب النقص في الإجابات، وتم تحليل 76 استمارة.

2- تحديد المتغيرات وقياسها:

تنقسم متغيرات البحث إلى متغيرين رئيسيين، الصمت التنظيمي كمتغير مستقل وأداء المورد البشري كمتغير تابع كما يلي:

2-1- الصمت التنظيمي:

تم الاعتماد على المقياس الذي وضعه عدد من الباحثين في المجال واتبعته العديد من الدراسات الأجنبية المتطرق إليها سابقاً، بما يتناسب مع طبيعة البحث والمنظمة المبحوثة، وقد قيس المتغير المستقل الصمت التنظيمي بثلاث أبعاد رئيسية هي: صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي.

2-2- أداء المورد البشري:

تم الاعتماد على المقياس الذي وضعه عدد من الباحثين في المجال الذي اتبعته العديد من الدراسات العربية والأجنبية المتطرق إليها سابقاً، بما يتناسب مع طبيعة البحث والمنظمة المبحوثة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

1- الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

من أجل جمع بيانات الدراسة قمنا بإعداد استبيان، وهو أداة فعالة ومناسبة في مثل هذه الدراسات، وفيما يلي كيفية تصميمها واختبار صدقها وثباتها.

1-1- تصميم أداة الدراسة:

تم تصميم الاستبيان بالإطلاع على مختلف الدراسات التي لها علاقة بالموضوع.

وهي: دراسة (مها محمد البنوي)، دراسة (أزهار مراد عوجة)، دراسة (محمد خليل حسن الحجار)، دراسة (رائد صالح عبد الرحمن الصليبي)، دراسة (كمال خليل مخامرة)، دراسة (غضبان ليلي)، دراسة (حاتم علي حسن

¹ Robert V. Krejcie & Daryle W. Morgan, Determining Sample Size for Research Activities, Educational and Psychological Measurement, Vol 30, 1970, P02.

رضا)، دراسة (صبرينة لطرش وعديلة العلواني)، دراسة (أسامة زياد يوسف البليسي)، دراسة (علا ميمي وشبلي سويطي)، دراسة (فوزية برسولي)، مع بعض التعديلات المطلوبة وقد تضمن هذا الاستبيان ما يلي:

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية: وقد ضم خمس متغيرات:

- الجنس.
- السن.
- الحالة الاجتماعية.
- المؤهل العلمي.
- عدد سنوات الخبرة.

ثانياً: العبارات الخاصة بمحور الدراسة: وتضمن كل من المتغير المستقل (الصمت التنظيمي)، والمتغير التابع (أداء المورد البشري) وفق التقسيم التالي:

المحور الأول: العبارات الخاصة بالصمت التنظيمي: وقد شمل 18 عبارة مجموعة لقياس المتغير المستقل وهو مقسم على 3 أبعاد هي:

- صمت الإذعان: العبارات من (1) إلى (6).
- الصمت الدفاعي: العبارات من (7) إلى (12).
- الصمت الاجتماعي: العبارات من (13) إلى (18).

المحور الثاني: العبارات الخاصة بأداء المورد البشري: وقد ضم (14) عبارة لقياس المتغير التابع.

ومن أجل قياس درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الأول والثاني تم استخدام مقياس "ليكرت LIKERT" الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): "مقياس ليكرت LIKERT" الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: خاوي محمد وعريوة محاد، أثر فعالية نظام الرقابة الداخلية على الأداء في البنوك التجارية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 01، 2019، ص 198.

تم تحديد مجال الفئات والذي يعبر عن درجة الموافقة، وتم تحديد المدى Range، وطول الفئة Lenght، كما يلي:

- المدى = القيمة الأعلى - القيمة الأدنى.
- طول الفئة = المدى / عدد الدرجات.

حساب المدى: أقصى قيمة (5) - أصغر قيمة (1) = 4.

حساب طول الفئة: المدى (4) / عدد الدرجات (5) = 0.8.

وبالتالي تصبح الفئات كالتالي:

الجدول رقم (02): درجات الموافقة

الدرجة	1	2	3	4	5
الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الفئة] 1.8 - 1]] 2.6 - 1.8]] 3.4 - 2.6]] 4.2 - 3.4]] 5 - 4.2]
درجة الموافقة	منخفضة جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين.

1-2- اختبار أداة الدراسة:

من أجل التأكد من ملائمة أداة الدراسة لإجراء الدراسة الميدانية لابد من اختبارها وتحري مدى صدق العبارات وكذا ثبات المحاور ولهذا قمنا بحساب معاملات الارتباط "Pearson" لمتغيرات الدراسة ثم حساب معاملات الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha). وسيتم اختبار أداة الدراسة كما يلي:

أولاً: الصدق الظاهري:

بعد إعداد الاستبيان ومراجعته تم التأكد من صدق الاستبانة ظاهريا بعرضها على الأستاذ المشرف ومجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص في مجال إدارة الموارد البشرية، وطلبنا منهم إبداء رأيهم وملاحظاتهم فيما يخص مدى وضوح العبارات ومدى انتمائها إلى محورها، وملاءمتها لقياس ما وضعت من أجله، وكذا شموليتها وإمكانية تحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، وفي ضوء التوجيهات التي أبدتها المحكمون (انظر الملحق رقم 01) تم إجراء التعديلات المناسبة التي اتفق عليها معظم المحكمون حتى تكون واضحة ومفهومة للمستجوب، لنصل في الأخير إلى استبانة الدراسة في صورتها النهائية كما هي موضحة في الملحق (انظر الملحق رقم 02).

ثانيا: الصدق البنائي (الاتساق الداخلي):

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه العبارات، فبعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، ننتقل إلى التأكد من الصدق البنائي لها بتحديد مدى تجانسها الداخلي، حيث يتم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الأبعاد والبعد ككل، وذلك باستخدام معامل الارتباط "بيرسون Pearson". (انظر الملحق رقم 03).

1- صدق الاتساق الداخلي لمحور الصمت التنظيمي:

أ- صدق الاتساق لبعد صمت الإذعان:

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بالنسبة للعبارات التي تمثل بعد صمت الإذعان والبعد ككل:

الجدول رقم (03): معاملات الارتباط بين عبارات بعد صمت الإذعان والبعد ككل

رقم العبارة	عبارات بعد صمت الإذعان	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	في مؤسستنا لا توجد جدوى من تقديم أي أفكار لتغيير الوضع الراهن في محيط عملي.	0.742**	0.000
02	رؤسائي في المؤسسة لا يتقبلون أي مقترحات لتطوير العمل.	0.721**	0.000
03	أمتنع عن طرح الأفكار الجديدة تجنباً للخلافات والصراعات مع الرؤساء.	0.851**	0.000
04	أحتفظ بأرائي ل نفسي لأنني متأكد أنه لن يكون هناك استماع لرأيي.	0.903**	0.000
05	أمتنع عن تقديم أي مقترحات لحل مشكلات العمل لاعتقادي بعدم رغبة الإدارة في التغيير.	0.907**	0.000
06	أحتفظ بأرائي ومعلوماتي ل نفسي لعدم وجود تقييم للكفاءة الذاتية من طرف المؤسسة.	0.906**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

** دال إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.01).

من الجدول رقم (03) يتبين لنا أن القيم الاحتمالية لمعاملات الارتباط ما بين عبارات بعد صمت الإذعان والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد هي أقل من (0.01)، كما أن قيم الارتباط بين كل عبارة من عبارات

البعد والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين (0.721) و (0.907) وهذا يدل على أن عبارات البعد صادقة لما وضعت له وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

ب- صدق الاتساق لبعد الصمت الدفاعي:

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بالنسبة للعبارات التي تمثل بعد الصمت الدفاعي والبعد كل:

الجدول رقم (04): معاملات الارتباط بين عبارات بعد الصمت الدفاعي والبعد ككل

رقم العبارة	عبارات بعد الصمت الدفاعي	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	أفضل عدم التحدث وتقديم أفكار للتغيير خوفا من تحمل المسؤولية.	0.826**	0.000
02	أميل إلى إخفاء بعض الحقائق المتعلقة بالعمل من أجل حماية نفسي.	0.868**	0.000
03	أميل إلى الامتناع عن تقديم أفكار جديدة للتطوير كي لا أتعرض لهجوم رؤسائي في العمل.	0.797**	0.000
04	لا أرغب في إبلاغ مديري المباشر عن المشكلات المتعلقة بالعمل تجنباً للإضرار بمصالح الآخرين	0.783**	0.000
05	أتجنب التعبير عن أفكاري المتعلقة بتحسين العمل خوفاً من فقدان وظيفتي.	0.851**	0.000
06	أعتقد أن آرائي وأفكاري غير مهمة لأنني في موقع وظيفي منخفض.	0.810**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

** دال إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.01).

يبين الجدول رقم (04) معاملات الارتباط ما بين عبارات بعد الصمت الدفاعي والدرجة الكلية لهذا البعد، حيث جاءت كل القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، كما أن قيم الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية للبعد هي قيم موجبة تتراوح بين (0.783) و(0.868) وهذا يدل على أن عبارات البعد صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

ج- صدق الاتساق لبعد الصمت الاجتماعي:

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بالنسبة للعبارات التي تمثل بعد الصمت الاجتماعي والبعد كل:

الجدول رقم (05): معاملات الارتباط بين عبارات بعد الصمت الاجتماعي والبعد ككل.

رقم العبارة	عبارات بعد الصمت الاجتماعي	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	أرفض الكشف عن المعلومات التي من الممكن أن تؤثر على سمعة المؤسسة.	0.661**	0.000
02	أحتفظ بأي معلومات عن العمل قد تضر بزملائي أو رؤسائي.	0.822**	0.000
03	أحتفظ بأي معلومات قد تؤثر على تعاوني مع زملائي في العمل.	0.792**	0.000
04	أحمي المعلومات المتعلقة بعملتي لأنها ملكية المؤسسة.	0.349**	0.000
05	أتجنب تقديم أي اقتراحات تخص العمل تضامنا مع المجموعة.	0.708**	0.000
06	أعرض إلى ضغوطات من قبل الآخرين لإخبارهم أسرار المؤسسة.	0.428**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

** دال إحصائيا عند مستوى المعنوية (0.01).

يبين الجدول رقم (05) معاملات الارتباط بين عبارات بعد الصمت الاجتماعي والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد حيث يتضح من الجدول أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01) كما أن قيم الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لعباراته هي قيم موجبة تتراوح بين (0.349) و (0.822)، وهذا يدل أن عبارات البعد صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

2- صدق الاتساق الداخلي لمحور أداء المورد البشري:

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بالنسبة للعبارات التي تمثل أداء المورد البشري:

الجدول رقم (06): معاملات الارتباط بين عبارات أداء المورد البشري

رقم العبارة	عبارات أداء المورد البشري	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	أقوم بتأدية الأعمال الموكلة إليّ بالكفاءة والفعالية المطلوبة.	0.698**	0.000
02	أواظب على أوقات الدوام الرسمي دون أي تأخير.	0.793**	0.000
03	أمتلك القدرة على التخطيط لنجاح العمل وإنجازه بشكل جيد.	0.707**	0.000
04	أبذل الجهد الكافي لإنجاز أعمالي في الوقت المحدد.	0.780**	0.000
05	لدي إلمام بواجباتي وصلاحياتي في العمل.	0.746**	0.000
06	أنجز المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	0.866**	0.000
07	أتمتع باليقظة التامة والتركيز أثناء العمل.	0.738**	0.000
08	أستطيع توظيف مهاراتي وقدراتي لإنجاز العمل المطلوب.	0.886**	0.000
09	لدي القدرة على حل المشكلات التي تواجهني أثناء عملي.	0.716**	0.000
10	لدي المهارة في تنفيذ الأوامر والتعليمات بكل دقة.	0.803**	0.000
11	أستطيع التكيف والتأقلم مع أي تغييرات قد تطرأ في المؤسسة.	0.800**	0.000
12	أبادر بتقديم المساعدة التي يحتاجها أي فرد من فريق العمل.	0.810**	0.000
13	أمتلك القدرة على التواصل والتعاون مع زملائي.	0.774**	0.000
14	أتسم بدقة الملاحظة والسرعة في أداء عملي.	0.813**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

** دال إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.01).

يبين الجدول رقم (06) معاملات الارتباط بين عبارات أداء المورد البشري والدرجة الكلية لفرقاته، حيث جاءت كل القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، كما أن قيم الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين (0.698) و (0.886) وهذا يدل على أن عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت له وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

3- صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الصمت التنظيمي والمحور ككل:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية لأبعاد محور الصمت التنظيمي والمحور ككل.

الجدول رقم (07): معاملات الارتباط بين أبعاد الصمت التنظيمي والمحور ككل.

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	أبعاد الصمت التنظيمي	
0.000	0.926**	صمت الإذعان	01
0.000	0.895**	الصمت الدفاعي	02
0.000	0.604**	الصمت الاجتماعي	03

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

** دال إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.01).

يتضح من الجدول رقم (07) أن مستوى المعنوية لكل الأبعاد أقل من (0.01)، وكذلك قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد محور الصمت التنظيمي والدرجة الكلية لهذا المحور جميعها موجبة ومحصورة بين القيم (0.604) و (0.926)، وهذا يعني أن المحور الأول صادق لما وضع لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

4- ثبات الاستبانة (Reliability) :

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، لحساب معاملات الثبات بالنسبة لمحاور الدراسة وأداة الدراسة ككل.

يقصد بثبات الاستبانة أنه إذا أعيد توزيع هذا الاستبيان على عينة أخرى من نفس المجتمع وبنفس حجم العينة فإن النتائج ستكون مقاربة للنتائج التي حصلنا عليها من العينة الأولى، وتكون النتائج بين العينتين متساوية باحتمال يساوي معامل الثبات. ومعامل الثبات يأخذ قيماً بين الصفر والواحد، فعندما تكون قيمتها قريبة من الواحد فنقول بأن الاستبيان صادق وأنه ممثل لمجتمع الدراسة، أما عندما يكون قريباً من الصفر فنقول بأن الاستبيان لا يمثل المجتمع، وفي هذه الحالة بنصح بإعادة صياغة أسئلة الاستبانة¹. حيث أنه:

- من 60% إلى 70% تكون درجة الثبات مقبولة.
- من 71% إلى 80% تكون درجة الثبات عالية.
- أكثر من 80% تكون درجة الثبات عالية جداً.

¹ غيث البحر، معن التتجي، التحليل لإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics، مركز سير للدراسات الإحصائية والسياسات العامة، 2014، ص 14.

الجدول رقم (08): معامل الثبات بالنسبة لمحاور الدراسة وأداة الدراسة ككل

معامل الثبات ألفا كرونباخ	المحور
0.915	الصمت التنظيمي
0.951	أداء المورد البشري
0.887	الثبات الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من الجدول رقم (08) الذي يمثل معاملات الثبات ألفا كرونباخ (انظر الملحق رقم 04)، نلاحظ أن معامل الثبات لمحور الصمت التنظيمي قد بلغ (0.915) وهو ما يمثل درجة ثبات عالية جداً، وكذا معامل الثبات لمحور أداء المورد البشري الذي بلغ (0.951) وهو ما يمثل درجة ثبات عالية جداً أيضاً، والثبات الكلي بلغ (0.887) والذي يمكن القول من خلاله أن أداة الدراسة تتمتع بالثبات وصالحة للدراسة.

5- أدوات المعالجة الإحصائية للبيانات:

لمعالجة البيانات التي تم تجميعها ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Sciences) الإصدار 20 والذي يرمز له باختصار Spss، هو جاء مع تطور الأجهزة الحاسبة والصعوبات التي تعرفها التحليلات الإحصائية خاصة الكبيرة من حيث البيانات ويحتوي على مجموعة من الأساليب والاختبارات والإحصائيات التي تم توظيفها في هذه الدراسة كما يلي:

5-1- المدى: وهو الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في البيانات. استخدم من أجل تحديد طول فئات "مقياس ليكرت Likert الخماسي" المستخدمة في المحورين الأول والثاني من استبانة الدراسة.

5-2- المتوسط الحسابي: تم استخدامه لقياس درجة موافقة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان، ويفيد كذلك في ترتيب العبارات حسب درجة الأهمية.

5-3- الانحراف المعياري (Standard Déviation):

يعتبر أنه أهم مقاييس التشتت وأكثرها شيوعاً واستعمالاً في الإحصاء. وهو الجذر التربيعي لمربع مجموع الفروقات بين قيم المفردات ومتوسطها الحسابي مقسوماً على عدد المفردات¹.

واتبعت القاعدة التالية في تحليل نتائج الانحراف المعياري:

¹ كامل محمد الغربي، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009، ص 189.

- الانحراف المعياري أقل من 1: يشير إلى تركيز الإجابات وعدم تشتتها عن الوسط الحسابي، ويعني ذلك تقارب في استجابات أغلبية أفراد عينة الدراسة.
- الانحراف المعياري أكبر أو يساوي 1: يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، ما يدل على تباين أو تباعد استجابات الأغلبية لموضوع أو محتوى العبارة.

4-5- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient): استخدم هذا المعامل لقياس ثبات فقرات استبانة الدراسة.

5-5- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Corrélation Coefficient):

ويقيس مقدار واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين وتتحصر قيمته بين [-1 ، +1] كما تحدد إشارته اتجاه العلاقة كونها عكسية أم طردية، كما تحدد قيمته المطلقة درجة قوة العلاقة، ويفضل هذا المعامل مع المتغيرات الكمية سواء الفئوية أم النسبية¹.

حيث²:

- يكون الارتباط طردي تام إذا كانت قيمة معامل الارتباط تساوي 1.
- يكون الارتباط عكسي تام إذا كانت قيمة معامل الارتباط تساوي -1.
- لا يوجد ارتباط إذا كانت قيمة معامل الارتباط تساوي صفر.
- كلما كانت القيمة المطلقة لمعامل الارتباط قريبة من الواحد كان الارتباط قويا.
- كلما كانت القيمة المطلقة لمعامل الارتباط قريبة من الصفر كان الارتباط ضعيفا.

5-6- معامل الالتواء والتفلطح:

أ. معامل الالتواء (Skewness):

هو أحد الأدوات المستخدمة لوصف شكل التوزيع، ويعبر عن مكان تمركز البيانات. فعندما يكون الالتواء مساويا للصفر نقول بأن التوزيع معتدل وأن البيانات متمركزة في الوسط. أما إذا كان الالتواء موجبا فتكون البيانات متمركزة في اليسار مما يعني بأن القيم الصغيرة أكثر من القيم الكبيرة ونقول بأن التوزيع ملتو

¹ جمال محمد شاكر محمد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام Spss، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، 2005، ص 287.

² نافذ محمد بركات، التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي Spss، الجامعة الإسلامية، 2012-2013، ص 96.

نحو اليمين، وإذا كان الالتواء سالبا فيمكننا القول بأن البيانات متمركزة في يمين التوزيع وأن القيم الكبيرة أكثر من القيم الصغيرة ونقول بأن التوزيع ملتو نحو اليسار¹.

ب. معامل التفلطح (Kurtosis):

يشير التفلطح إلى درجة تدبب أو انبساط شكل توزيع البيانات، فبعض التوزيعات يكون مدبب أو حاد القمة ويعرف بالتوزيع المدبب، ويكون مقدار تفلطحه موجبا، وعندما يكون التوزيع متوسط التفلطح كالتوزيع الطبيعي يدعى Mesokurtic ويكون مقدار تفلطحه صفرا، بينما يعرف التفلطح بالصحني عندما يكون منبسطا ويكون مقدار تفلطحه سالبا².

5-7- الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) :

يستخدم هذا النوع من الانحدار عندما يرتبط أكثر من متغيرين بمعادلة معينة، ويمكن التنبؤ بأحد المتغيرات من المعلومات المتوفرة عن ثلاثة متغيرات أو أكثر³.

5-8- معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح (Tolerance):

يتم التحقق من عدم ارتباط المتغيرات المستقلة فيما بينها عن طريق استخدام مؤشرين هما معامل تضخم التباين والتباين المسموح. ومشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة لن يظهر في حالة ما إذا كان معامل تباين التضخم أصغر من 10 والتباين المسموح أكبر من 0.1 بالنسبة لكل المتغيرات المستقلة⁴.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات.

1- عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

1-1- الجنس:

يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس كما هو موضح في الجدول التالي:

¹ غيث البحر ومعن التنجي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

² موسى النبهان، أساسيات الإحصاء في التربية والعلوم الإنسانية والاجتماعية، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، مصر، 2015، ص 196.

³ المرجع السابق، ص 250.

⁴ فيروز مصلح الضمور وفوزية مفرش، أثر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات على الميزة التنافسية -دراسة حالة شركة صناعة الأدوية صيدال الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم الاجتماعية، المجلد 11، العدد 01، 2018، ص 341.

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسب المئوية	التكرار	الجنس
71.1%	54	ذكر
28.9%	22	أنثى
100%	76	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يبين الجدول رقم (09) أن عينة الدراسة قد قدر عدد الذكور فيها بـ 54 فرد ما يمثل 71.7% من حجم العينة، أما الإناث فكان عددهم 22 فرد ما يمثل بنسبة 28.9% من حجم العينة، وبالتالي يمكن القول أن أغلب أفراد العينة هم ذكور. (انظر الملحق رقم 05)

1-2- السن:

يمكن توضيح أفراد العينة حسب متغير السن كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
2.6%	02	أقل من 30 سنة
69.7%	53	من 30 إلى أقل من 40 سنة
25%	19	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
2.6%	02	50 سنة فأكثر
100%	76	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يبين الجدول رقم (10) أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 30 سنة وأقل 40 سنة بما يقدر بـ 53 فرد بنسبة 69.7% من حجم العينة، تليها بعد ذلك الفئة العمرية من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة بنسبة 25%، ثم بعد ذلك تأتي في المرتبة الثالثة الفئتين العمريتين أقل من 30 سنة و 50 سنة فأكثر بفردين ما نسبته 2.6% من حجم العينة، ومنه نستنتج أن أغلب أفراد العينة هم شباب حيث نجد أن ما نسبته 72.3% من أفراد العينة أعمارهم أقل من 40 سنة. (انظر الملحق رقم 05)

1-3- الحالة الاجتماعية:

يمكن توضيح أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
18.4%	14	أعزب (عزباء)
81.6%	62	متزوج(ة)
0.0%	00	مطلق(ة)
0.0%	00	أرمل(ة)
100%	76	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

من الجدول رقم (11) يتضح أن أفراد العينة موزعين بين متزوج وأعزب فكانت الأغلبية للمتزوجين 62 فرد أي ما نسبته 81.6% ثم العزاب أي ما نسبته 18.4% في حين أن الأرامل والمطلقين منعدمين في أفراد العينة المدروسة وبالتالي نلاحظ أن أغلب أفراد العينة مستقرين اجتماعيا. (انظر الملحق رقم 05)

1-4- المؤهل العلمي:

يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
1.3%	01	أقل من ثانوي
6.6%	05	ثانوي
9.2%	07	تكوين مهني
81.6%	62	جامعي
1.3%	01	دراسات عليا
100%	76	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يبين الجدول رقم (12) أن أفراد العينة موزعين حسب المؤهل العلمي كما يلي: حيث جاء المستوى الجامعي في المرتبة الأولى 62 فرد أي بما نسبته 81.6% ثم يليه المستوى تكوين مهني ب 7 أفراد أي بنسبة 9.2% من أفراد العينة، ويليه المستوى الثانوي ب 5 أفراد أي بنسبة 6.6%، وفي الأخير مستوى دراسات عليا وأقل من ثانوي بفرد واحد أي بنسبة 1.3%. ومنه نستنتج أن أغلب أفراد العينة ذوي مستوى تعليمي عالي. (انظر الملحق رقم 05)

1-5- عدد سنوات الخبرة:

يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	02	2.6%
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	27	35.5%
من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة	38	50%
15 سنة فأكثر	09	11.8%
المجموع	76	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يبين الجدول رقم (13) أن نصف أفراد العينة يتراوح عدد سنوات خبرتهم من 10 سنوات إلى أقل من 15، ثم تليها الفئة التي تمثل من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات والمقدرة ب 27 فرد أي ما نسبته 35.5%، وجاءت في المرتبة الثالثة الفئة 15 سنة فأكثر ب 9 أفراد أي ما نسبته 11.8%، وفي المرتبة الأخيرة جاءت فئة أقل من 5 سنوات مقدر ب فردين (02) أي ما نسبته 2.6%. ومنه نستنتج أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة متوسطة في المؤسسة حيث نجد أن ما نسبته 85.5% من أفراد العينة لديهم خبرة من 5 إلى أقل من 15 سنة. (انظر الملحق رقم 05)

2- عرض وتحليل بيانات محور الصمت التنظيمي:

في هذا الجزء يتم عرض وتحليل البيانات الخاصة بعبارات محور الصمت التنظيمي وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات والأبعاد في الجداول التالية: (انظر الملحق رقم 06)

2-1- صمت الإذعان:

يوضح الجدول التالي، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب حسب درجة الأهمية لإجابات أفراد العينة حول بعد صمت الإذعان:

الجدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد صمت الإذعان

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
01	في مؤسستنا لا توجد جدوى من تقديم أي أفكار لتغيير الوضع الراهن في محيط عملي.	3.25	1.034	01
02	رؤسائي في المؤسسة لا يتقبلون أي مقترحات لتطوير العمل.	2.96	0.958	02
03	أمتنع عن طرح الأفكار الجديدة تجنباً للخلافات والصراعات مع الرؤساء.	2.84	0.981	03
04	أحتفظ بآرائني لنفسي لأنني متأكد أنه لن يكون هناك استماع لرأيي.	2.83	1.012	04
05	أمتنع عن تقديم أي مقترحات لحل مشكلات العمل لاعتقادي بعدم رغبة الإدارة في التغيير.	2.72	1.015	06
06	أحتفظ بآرائني ومعلوماتي لنفسي لعدم وجود تقييم للكفاءة الذاتية من طرف المؤسسة.	2.80	1.071	05
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للبعد	2.90	0.849	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يتضح من نتائج الجدول رقم (14) أعلاه أن:

العبارة الأولى "في مؤسستنا لا توجد جدوى من تقديم أي أفكار لتغيير الوضع الراهن في محيط عملي" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.25) وهو ينتمي إلى المجال [2,6 - 3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري (1.034) وهو أكبر من 1 ما يعني أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبارة الثانية "رؤسائي في المؤسسة لا يتقبلون أي مقترحات لتطوير العمل" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.96) وهو ينتمي إلى المجال [2,6 - 3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة، وبانحراف معياري (0.958) وهو أصغر من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبارة الثالثة "أمتنع عن طرح الأفكار الجديدة تجنباً للخلافات والصراعات مع الرؤساء" جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.84) وهو ما ينتمي إلى المجال [2.6 - 3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة، وبانحراف معياري (0.981) وهو أصغر من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبارة الرابعة "أحتفظ بأرائي لنفسني لأنني متأكد أنه لن يكون هناك استماع لرأي" جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.83) وهو ما ينتمي إلى المجال [2.6 - 3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة، وبانحراف معياري (1.012) وهو أكبر من 1 ما يعني أنه هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبارة السادسة "أحتفظ بأرائي ومعلوماتي لنفسني لعدم وجود تقييم للكفاءة الذاتية من طرف المؤسسة" جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.80) وهو ينتمي إلى المجال [2.6 - 3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة، وبانحراف معياري (1.071) وهو أكبر من 1 ما يعني أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة. وهي أكبر قيمة ما يعني أنها الأكثر تشتتاً بالنسبة لعبارات هذا البعد.

العبارة الخامسة "أمتنع عن تقديم أي مقترحات لحل مشكلات العمل لاعتقادي بعدم رغبة الإدارة في التغيير" جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2.72) وهو ينتمي إلى المجال [2.6 - 3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة، وبانحراف معياري (1.015) وهو أكبر من 1 ما يعني أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

أما بعد صمت الإذعان ككل فقد بلغ المتوسط الحسابي (2.90) وهو ينتمي إلى المجال [2.6 - 3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة، وبانحراف معياري يقدر ب (0.849) وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات أفراد العينة، وبالتالي يمكن القول أن أفراد العينة لديهم صمت إذعاني بدرجة متوسطة فهم مستسلمون وراضخون وسلبين بدرجة متوسطة، وهذا راجع إلى عدم جدوى تقديم أي أفكار لتغيير الوضع الراهن في محيط العمل، وعدم تقبل الرؤساء لأي مقترحات لتطوير العمل في المؤسسة.

2-2- الصمت الدفاعي:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب حسب درجة الأهمية لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد الصمت الدفاعي.

الجدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الصمت الدفاعي.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
01	أفضل عدم التحدث وتقديم أفكار للتغيير خوفا من تحمل المسؤولية.	2.34	0.703	06
02	أميل إلى إخفاء بعض الحقائق المتعلقة بالعمل من أجل حماية نفسي.	2.54	0.886	03
03	أميل إلى الامتناع عن تقديم أفكار جديدة للتطوير كي لا أتعرض لهجوم رؤسائي في العمل.	2.50	0.887	04
04	لا أرغب في إبلاغ مديري المباشر عن المشكلات المتعلقة بالعمل تجنباً للإضرار بمصالح الآخرين.	2.86	1.092	01
05	أتجنب التعبير عن أفكاري المتعلقة بتحسين العمل خوفا من فقدان وظيفتي.	2.46	0.930	05
06	أعتقد أن آرائي وأفكاري غير مهمة لأنني في موقع وظيفي منخفض.	2.59	0.996	02
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للبعد		2.55	0.752	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يتضح من نتائج الجدول رقم (15) أعلاه أن:

العبارة رقم الرابعة "لا أرغب في إبلاغ مديري المباشر عن المشكلات المتعلقة بالعمل تجنباً للإضرار بمصالح الآخرين" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.86) وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة، وبانحراف معياري (1.092) وهو أكبر من 1 ما يعني أنه هناك تشتت في إجابات أفراد العينة. والملاحظ أنها أكبر قيمة في عبارات البحث ما يعني أنها الأكبر تشتتاً في إجابات أفراد العينة.

العبارة السادسة "أعتقد أن آرائي وأفكاري غير مهمة لأنني في موقع وظيفي منخفض" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.59) وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.5] ما يمثل درجة موافقة متوسطة، وبانحراف معياري (0.996) وهو أصغر من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبارة الثانية "أميل إلى إخفاء بعض الحقائق المتعلقة بالعمل من أجل حماية نفسي" جاءت في المرتبة الثالثة "جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.54) وهو ينتمي إلى المجال [1.8-2.6] ما يمثل درجة موافقة منخفضة، وبانحراف معياري (0.886) وهو أقل من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبارة الثالثة "أميل إلى الامتناع عن تقديم أفكار جديدة للتطوير كي لا أتعرض لهجوم رؤسائي في العمل" جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.50) وهو ينتمي إلى المجال [1.8 - 2.6] ما يمثل درجة موافقة منخفضة، وبانحراف معياري (0.887) وهو أقل من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبارة الخامسة "أتجنب التعبير عن أفكاري المتعلقة بتحسين العمل خوفا من فقدان وظيفتي" جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.46) وهو ينتمي إلى المجال [1.8 - 2.6] ما يمثل درجة موافقة منخفضة، وبانحراف معياري (0.930) وهو أقل من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبارة الأولى "أفضل عدم التحدث وتقديم أفكار للتغيير خوفا من تحمل المسؤولية" جاءت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2.34) وهو ينتمي إلى المجال [1.8 - 2.6] ما يمثل درجة موافقة منخفضة، وبانحراف معياري (0.703) وهو أقل من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

أما بالنسبة لبعد الصمت الدفاعي ككل فقد بلغ المتوسط الحسابي (2.55) وهو ينتمي إلى المجال [1.8 - 2.6] ما يمثل درجة موافقة منخفضة، وبانحراف معياري يقدر ب(0.752) ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة. وبالتالي يمكن القول أن مستوى الصمت الدفاعي لدى أفراد العينة منخفض فهم يصمتون غالبا تجنباً للإضرار بمصالح الآخرين واعتقاداً منهم بأن آرائهم وأفكاره غير مهمة.

2-3- الصمت الاجتماعي:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب حسب درجة الأهمية لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد الصمت الاجتماعي.

الجدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الصمت الاجتماعي.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العبارة
02	0.810	3.72	أرفض الكشف عن المعلومات التي من الممكن أن تؤثر على سمعة المؤسسة.	01
04	0.898	3.42	أحتفظ بأي معلومات عن العمل قد تضر بزملائي أو رؤسائي.	02
03	0.840	3.47	أحتفظ بأي معلومات قد تؤثر على تعاوني مع زملائي في العمل.	03
01	0.806	4.07	أحمي المعلومات المتعلقة بعلمي لأنها ملكية المؤسسة.	04
05	0.900	3.13	أتجنب تقديم أي اقتراحات تخص العمل تضامنا مع المجموعة.	05
06	0.800	2.30	أعرض إلى ضغوطات من قبل الآخرين لإخبارهم أسرار المؤسسة.	06
	0.533	3.35	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للبعد	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يتضح من نتائج الجدول رقم (16) أعلاه أن:

العبارة الرابعة "أحمي المعلومات المتعلقة بعلمي لأنها ملكية المؤسسة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.07) وهو ينتمي إلى المجال [3.4 - 4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، وانحراف معياري (0.806) وهو أقل من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبارة الأولى "أرفض الكشف عن المعلومات التي من الممكن أن تؤثر على سمعة المؤسسة" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.72) وهو ينتمي إلى المجال [3.4 - 4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، وانحراف معياري (0.810) وهو أقل من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبارة الثالثة "أحتفظ بأي معلومات قد تؤثر على تعاوني مع زملائي في العمل" جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.47) وهو ينتمي إلى المجال [3.4 - 4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، وانحراف معياري (0.840) وهو أقل من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبارة الثانية" أحتفظ بأي معلومات عن العمل قد تضر بزملائي أو رؤسائي" جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.42) وهو ينتمي إلى المجال [3.4- 4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري (0.898) وهو أقل من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبارة الخامسة "أتجنب تقديم أي اقتراحات تخص العمل تضامنا مع المجموعة" جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.13) وهو ينتمي إلى المجال [2.6- 3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة، وبانحراف معياري (0.900)، وهو أقل من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبارة السادسة " أتعرض إلى ضغوطات من قبل الآخرين لإخبارهم أسرار المؤسسة" جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2.30) وهو ينتمي إلى المجال [1.8- 2.6] ما يمثل درجة موافقة منخفضة، وبانحراف معياري (0.800) وهو أقل من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

أما بالنسبة لبعد الصمت الاجتماعي ككل فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.35) وهو ينتمي إلى المجال [2.6- 3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة، وبانحراف معياري قدره (0.533) وهو أقل من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

وبالتالي يمكن القول أن أفراد العينة لديهم صمت اجتماعي بدرجة متوسطة ينطوي على حماية المعلومات المتعلقة بالعمل لأنها ملكية المؤسسة ورفض الكشف عنها لأنها قد تؤثر على سمعة المؤسسة، والاحتفاظ بأي معلومات قد تضر بزملائهم أو تؤثر على تعاونهم.

بعد الانتهاء من عرض وتحليل إجابات العينة حول الصمت التنظيمي يمكن القول بأن المتوسطات كانت متباينة للأبعاد وبهذا ننتقل إلى عرض وتحليل البيانات الخاصة بعبارات محور أداء المورد البشري.

3- عرض وتحليل بيانات محور أداء المورد البشري:

بعد تحليل البيانات الخاصة بعبارات المحور الأول الصمت التنظيمي ننتقل في هذا الجزء إلى تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني والمتمثل في أداء المورد البشري عن طريق حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا المحور كما يلي:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب حسب درجة الأهمية في إجابات أفراد العينة حول عبارات أداء المورد البشري.

الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات أداء المورد البشري

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العبارة
06	0.647	4.14	أقوم بتأدية الأعمال الموكلة إليّ بالكفاءة والفعالية المطلوبة.	01
05	0.626	4.14	أواظب على أوقات الدوام الرسمي دون أي تأخير.	02
07	0.489	4.12	أمتلك القدرة على التخطيط لنجاح العمل وإنجازه بشكل جيد.	03
01	0.534	4.18	أبذل الجهد الكافي لإنجاز أعمالي في الوقت المحدد.	04
03	0.590	4.16	لدي إلمام بواجباتي وصلاحياتي في العمل.	05
02	0.681	4.17	أنجز المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	06
09	0.531	4.11	أتمتع باليقظة التامة والتركيز أثناء العمل.	07
04	0.713	4.16	أستطيع توظيف مهاراتي وقدراتي لإنجاز العمل المطلوب	08
10	0.556	4.11	لدي القدرة على حل المشكلات التي تواجهني أثناء عملي.	09
13	0.621	4.04	لدي المهارة في تنفيذ الأوامر والتعليمات بكل دقة.	10
11	0.579	4.11	أستطيع التكيف والتأقلم مع أي تغييرات قد تطرأ في المؤسسة.	11
12	0.609	4.05	أبادر بتقديم المساعدة التي يحتاجها أي فرد من فريق العمل.	12
08	0.516	4.12	أمتلك القدرة على التواصل والتعاون مع زملائي.	13
14	0.632	4.03	أتسم بدقة الملاحظة والسرعة في أداء عملي.	14
	0.466	4.12	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للبعد	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يتضح من نتائج الجدول رقم (17) أعلاه أن:

العبرة الرابعة "أبذل الجهد الكافي لإنجاز أعمالي في الوقت المحدد" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.18) وهو ينتمي إلى المجال [3.4 - 4.3] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري (0.534) وهو أقل من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبرة السادسة "أنجز المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.17) وهو ينتمي إلى المجال [3.4 - 4.3] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري (0.681) وهو أقل من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبرة الخامسة "لدي إلمام بواجباتي و صلاحياتي في العمل" جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.16) وهو ينتمي إلى المجال [3.4 - 4.3] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري يقدر ب (0.590)، وهو أقل من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبرة الثامنة "أستطيع توظيف مهاراتي وقدراتي لإنجاز العمل المطلوب" جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.16) وهو ينتمي إلى المجال [3.4 - 4.3] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري يقدر ب (0,713)، وهو أقل من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبرة الثانية "أواظب على أوقات الدوام الرسمي دون أي تأخير" جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.14) وهو ينتمي إلى المجال [3.4 - 4.3] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري يقدر ب (0.626) ، وهو أقل من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبرة الأولى "أقوم بتأدية الأعمال الموكلة إليّ بالكفاءة والفعالية المطلوبة" جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (4.14) وهو ينتمي إلى المجال [3.4 - 4.3] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري يقدر ب (0.647) ، وهو أقل من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبرة الثالثة "أمتلك القدرة على التخطيط لنجاح العمل وإنجازه بشكل جيد"، جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (4.12) وهو ينتمي إلى المجال [3.4 - 4.3] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري يقدر ب (0.489) ، وهو أقل من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبرة الثالثة عشر "أمتلك القدرة على التواصل والتعاون مع زملائي" على التوالي جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (4.12) وهو ينتمي إلى المجال [3.4 - 4.3] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري يقدر ب (0.516) على ، وهو أقل من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبارة السابعة "أتمتع باليقظة التامة والتركيز أثناء العمل" جاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (4.11) وهو ينتمي إلى المجال [3.4 - 4.3] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري يقدر ب (0.531)، وهو أقل من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبارة التاسعة "لدي القدرة على حل المشكلات التي تواجهني أثناء عملي" جاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (4.11) وهو ينتمي إلى المجال [3.4 - 4.3] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري يقدر ب (0.556)، وهو أقل من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبارة الحادية عشر "أستطيع التكيف والتأقلم مع أي تغييرات قد تطرأ في المؤسسة" على التوالي جاءت في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي (4.11) وهو ينتمي إلى المجال [3.4 - 4.3] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري يقدر ب (0.579) وهو أقل من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبارة الثانية عشر "أبادر بتقديم المساعدة التي يحتاجها أي فرد من فريق العمل" جاءت في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي (4.05) وهو ينتمي إلى المجال [3.4 - 4.3] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري يقدر ب (0.609) وهو أقل من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبارة العاشرة "لدي المهارة في تنفيذ الأوامر والتعليمات بكل دقة" جاءت في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي (4.04) وهو ينتمي إلى المجال [3.4 - 4.3] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري يقدر ب (0.621)، وهو أقل من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبارة الرابعة عشر "أتم بدقة الملاحظة و السرعة في أداء عملي" جاءت في المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي (4.03) وهو ينتمي إلى المجال [3.4 - 4.3] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري يقدر ب (0.632) وهو أقل من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

أما بالنسبة لمحور أداء المورد البشري ككل فقدّر المتوسط الحسابي ب (4.12) وهو ينتمي إلى المجال [3.4 - 4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري يقدر ب (0.466) وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات أفراد العينة، وبالتالي يمكن القول أن الأداء مرتفع لدى أفراد العينة، وهذا يعود إلى أن الأفراد يقومون بتأدية الأعمال الموكلة إليهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة، ولديهم إمام بواجباتهم وصلاحياتهم في العمل، ويبذلون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال في الوقت المحدد بدقة.

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي والتعددية الخطية.

1- اختبار التوزيع الطبيعي:

يستخدم اختبار التوزيع الطبيعي للتأكد من تمثيله للعينة للمجتمع الأصلي، حيث قبل الشروع في تطبيق الاختبارات المختلفة يجب الشروع في فهم طبيعة البيانات، هل تتبع التوزيع طبعي أم لا، فإذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي فإن الاختبارات المعلمية سوف تستخدم وتطبق، أما إذا كانت لا تتبع التوزيع الطبيعي فإن الاختبارات اللامعلمية سوف تستخدم¹.

حيث تم الاعتماد على أن معامل الالتواء يجب أن يكون أقل من القيمة 3 وأن معامل التفلطح أقل من القيمة 20 عندها يمكن القول بأن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي².

والجدول التالي يمثل نتائج الاختبار. (انظر الملحق رقم 07)

الجدول رقم (18): معامل الالتواء والتفلطح للمتغيرين

معامل التفلطح	معامل الالتواء	المتغيرات	
-1.195	0.367	صمت الإذعان	الصمت التنظيمي
-0.114	0.667	الصمت الدفاعي	
-0.344	0.226	الصمت الاجتماعي	
1.287	-0.579	أداء المورد البشري	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ:

- معاملات الالتواء كانت ضمن المجال $[-0.579, 0.667]$ وهي قيم أقل من 0.3.
- أما معاملات التفلطح كانت ضمن المجال $[-1.195, 1.287]$ وهي قيم أقل من 20.

¹ عبد الحفيظ قادري ومحمد مرات، طرق التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام بعض القوانين الإحصائية وبرنامج (Excel, Lisrel, Spss)، وعواقب الإخلال به، مجلة دراسات نفسية وتربوية، المجلد 08، العدد 01، 2019، ص 63.

² جهيد بوطالب وعيسى نجيمي، أثر الدعم التنظيمي على الرضا الوظيفي لعضو هيئة التدريس - دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 02، 2019، ص 592.

ومنه يمكن القول أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الاختبارات المعلمية.

2- اختبار التعددية الخطية (Multicollinearity):

من أجل التأكد من أن متغيرات الدراسة المستقلة غير مرتبطة فيما بينها تم الاعتماد على اختباري معامل تضخم التباين والتباين المسموح. (انظر الملحق رقم 08)

الجدول رقم (19): نتائج اختباري معامل تضخم التباين والتباين المسموح للمتغيرات المستقلة

المتغيرات	معامل تضخم التباين (Vif)	التباين المسموح (Tolerance)
صمت الإذعان	2.937	0.340
الصمت الدفاعي	2.791	0.358
الصمت الاجتماعي	1.159	0.863

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

إن مشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة لن تظهر في حالة ما إذا كان معامل تضخم التباين أقل من 10 والتباين المسموح أكبر من (0.1) بالنسبة لجميع متغيرات الدراسة المستقلة، يتضح لنا من نتائج الجدول رقم (19) أن معاملات تضخم التباين محصورة بين القيمتين (1.159) و (2.937) وهي أصغر من 10، وأن قيم التباين المسموح محصورة بين القيمتين (0.340) و (0.863) وهي أكبر من (0.1) وعليه يمكن القول أن نتائج اختبار عدم ارتباط المتغيرات المستقلة جيدة وأنها صالحة لاختبار الفرضيات.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

1- اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية على ما يلي:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) في أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن-جيجل-".

ومن أجل التأكد من صحتها تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد والجدول رقم (20) يوضح النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (21): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	معاملات نمطية	معاملات غير نمطية		النموذج
			الخطأ المعياري	B	
-	-	Beta			/
0.000	11.707	-	0.339	3.971	ثابت (Constant)
0.110	1.617	0.308	0.104	0.169	صمت الإذعان
0.008	-2.734	-0.507	0.115	-0.314	الصمت الدفاعي
0.196	1.305	0.156	0.104	0.136	الصمت الاجتماعي

المتغير التابع: أداء المورد البشري.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

2-1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

جاءت صيغة الفرضية الأولى كالتالي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

لبعد صمت الإذعان في أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن-جيجل-"

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (22) أن قيمة الدلالة الإحصائية (T) الخاصة ببعد صمت الإذعان

تقدر ب (0.110) وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد مسبقاً في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، ما يعني أنه لا

يوجد أثر لصمت الإذعان في أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن وعليه فإن

الفرضية الفرعية الأولى مرفوضة. (انظر الملحق رقم 09)

2-2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

جاءت صيغة الفرضية الفرعية الثانية كالتالي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

($\alpha \leq 0.05$) لبعد الصمت الدفاعي في أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن-

جيجل-".

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (22) أن قيمة الدلالة الإحصائية (T) الخاصة ببعد الصمت

الدفاعي تقدر ب (0.008) وهي أصغر من مستوى الدلالة المحدد مسبقاً في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، ما يعني

أن للصمت الدفاعي أثر في أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن، وعليه فإن

الفرضية الثانية مقبولة، كما تشير قيمة المعاملات النمطية ($Beta = -0.507$) وهي سالبة أي أن زيادة الصمت

الدفاعي بدرجة واحدة يؤدي إلى انخفاض أداء المورد البشري ب 0.507، وأن الصمت الدفاعي يؤثر سلباً على أداء الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن بجيجل. (انظر الملحق رقم 09)

2-3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

جاءت صيغة الفرضية الفرعية الثالثة كالتالي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء الصمت الاجتماعي في أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن-جيجل-".

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (22) أن قيمة الدلالة الإحصائية (T) الخاصة ببعء الصمت الاجتماعي تقدر ب (0.196) وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد مسبقاً في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، ما يعني أنه لا يوجد أثر للصمت الاجتماعي في أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن، وعليه فإن الفرضية الفرعية الثالثة مرفوضة. (انظر الملحق رقم 09)

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل الدراسة الميدانية حيث تم دراسة أثر الصمت التنظيمي في أداء المورد البشري وذلك على عينة من إطارات مؤسسة ميناء جن جن بجيجل، حيث تم التطرق إلى الوسائل المستخدمة لجمع المعلومات وتحليلها وفق متطلبات الدراسة ثم عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية، بعد ذلك تم عرض نتائج المحور الأول من الاستبانة لمعرفة مستوى الصمت التنظيمي وكذا عرض النتائج الخاصة بالمحور الثاني الخاص بأداء المورد البشري ومعرفة مستوى أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن بجيجل، ثم اختبار الفرضيات لمعرفة أثر الصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) في أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة.

من خلال عرض وتحليل النتائج تم التوصل إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للصمت التنظيمي في أداء المورد البشري، أما فيما يخص أثر أبعاد الصمت التنظيمي (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) في أداء المورد البشري وجدنا أن الصمت الدفاعي هو البعد الوحيد الذي له أثر في أداء المورد البشري، عكس البعدين الآخرين صمت الإذعان والصمت الاجتماعي الذين أظهرنا عدم وجود أثر في أداء المورد البشري.

خاتمة

مما سبق التعرض إليه يمكن القول أن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها مرتبط ارتباطاً وثيقاً بأهم أصل من أصولها ألا وهو المورد البشري الذي يعتبر العنصر الفعال في تسيير نشاطات ومهام المؤسسة، فكلما كان العنصر البشري منفتح وقادر على تقديم آراء وطرح أفكار ومقترحات جديدة كلما زاد أداء الفرد خاصة وأداء المؤسسة عامة، هذا ما دفع الباحثين لدراسة كل ما هو متعلق بالصمت التنظيمي في المؤسسات ومحاولة الحد من مسبباته التي تؤثر سلباً على الأداء. حيث لاحظنا تعدد الدراسات التي تناولت إما الصمت التنظيمي أو أداء المورد البشري، أما الدراسات التي تناولت المتغيرين معاً فهي قليلة جداً، كل هذا في سبيل التعمق في فهم المصطلحين أكثر واستغلال خصائصهما لمحاولة تحسين الظروف التنظيمية وتحقيق أهداف المؤسسات.

من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات نعرضها في النقاط التالية:

أولاً: النتائج:

1- مستوى الصمت التنظيمي لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن هو متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.93)، وهذا ما يتفق مع بعض الدراسات مثل: دراسة (نغم علي جاسم وسحر أحمد الكرجي، 2017)، دراسة (فيصل علوان الطائي وعبد الله علي صكر، 2017)، دراسة (محمد هجو عبد القادر محمد علي، 2018)، ودراسة (Sahar Nikmaram et al, 2012)، ودراسة (Ali Acaray & Abdulkadir Akturan, 2015)، ودراسة (Ugur Akin & Tarik Ulusoy, 2016)، ولا يتفق مع دراسة (خالد علي وعمر قيزة، 2019)، ودراسة (سعيد بن سلمان الظفري وضحيوة بنت خلفان السعيدية، 2020)، ودراسة (Wageeh A. Nafei, 2016)، ودراسة (Reza Jalilian & Fardin Batmani, 2015).

كما لاحظنا تباين في أبعاد الصمت التنظيمي.

حيث جاء الصمت الاجتماعي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.35) وهو متوسط، وهذا ما يتفق مع دراسة (خالد علي وعمر قيزة، 2019)، ودراسة (سعيد بن سلمان الظفري وضحيوة بنت خلفان السعيدية، 2020)، دراسة (Ali Acaray & Abdulkadir Akturan, 2015)، ولا تتفق مع دراسة (نغم علي جاسم وسحر أحمد الكرجي، 2017).

في حين نجد أن صمت الإذعان جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (2.90) وهو متوسط، وهذا ما يتفق مع دراسة (نغم علي جاسم وسحر أحمد الكرجي، 2017)، ودراسة (سعيد بن سلمان الظفري وضحيوة بنت خلفان السعيدية، 2020)، ودراسة (Ali Acaray & Abdulkadir Akturan, 2015)، ولا يتفق مع دراسة (خالد علي وعمر قيزة، 2019).

في حين نجد أن الصمت الدفاعي جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (2.55) وهو منخفض حيث يدل ذلك على أن عينة البحث مدركة بدرجة منخفضة لبعث الصمت الدفاعي، وهذا ما يتفق مع ودراسة

(سعيد بن سلمان الظفري وضحيوة بنت خلفان السعيدية، 2020)، ودراسة (Ali Acaray & Abdulkadir, 2015)، ولا يتفق مع دراسة (نغم علي جاسم وسحر أحمد الكرجي، 2017)، دراسة (خالد علي وعمر قيزة، 2019).

2- مستوى أداء الموارد البشرية لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.12)، وهذا ما يتفق مع بعض الدراسات مثل: دراسة (محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، 2006)، دراسة (سماح شعبان أحمد عودة، 2012)، دراسة (ريما مصطفى عمرو محمد، 2017)، دراسة (سامي بلبخاري، 2018)، دراسة (Nisren Osama El khaozondar, 2015)، ودراسة (Nuchrat Nahida Afrouz, 2018)، ولا تتفق مع دراسة (سارة بن شيخ ورشيد مناصرية، 2016)، ودراسة (Bushara Musa Bushhara Mohammed et al, 2017).

3- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) في أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن بجيجل، وهذا ما يتفق مع دراسة (Reza Jalilian & Fardin Batmani, 2015)، (Gözde Dogu & Baki, 2015)، ودراسة (Fatima Purakbari et al, 2016)، ولا تتفق مع دراسة (زينب عبد الرزاق عبود وظفر ناصر حسين، 2016).

4- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعده صمت الإذعان في أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة لمؤسسة ميناء جن جن بجيجل وهذا ما لا يتفق مع دراسة (Reza Jalilian & Fardin Batmani, 2015).

5- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعده الصمت الدفاعي في أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة لمؤسسة ميناء جن جن بجيجل وهذا ما لا يتفق مع (Reza Jalilian & Fardin Batmani, 2015).

6- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعده الصمت الاجتماعي في أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة لمؤسسة ميناء جن جن بجيجل وهذا ما يتفق مع دراسة (Reza Jalilian & Fardin Batmani, 2015).

ثانياً: الاقتراحات:

على ضوء النتائج المتوصل إليها يمكننا تقديم مجموعة من الاقتراحات التي نأمل أن تؤخذ بعين الاعتبار وهي كما يلي:

- 1- اعتماد إستراتيجية الباب المفتوح، وفتح قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية مع الموظفين وتشجيعهم على إبداء آرائهم وأفكارهم التي من الممكن أن تساهم في تغيير ظروف العمل وحل المشاكل.
- 2- التأكيد على أهمية العملية الإدارية ودورها في حل المشكلات ورفع مستويات الأداء، وذلك بالعمل على تحديد مستويات الصمت التنظيمي في المؤسسة وما تتركه هذه الظاهرة من آثار سلبية على العاملين.
- 3- العمل على إجراء المناقشة والمشاركة الجماعية في تحديد المسؤوليات والواجبات الخاصة بالأفراد العاملين بما يتلاءم مع قدراتهم وقابليتهم للعمل، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى التقليل من بعض المخاوف المتعلقة بالعمل الذي يعاني منه بعض الأفراد العاملين.
- 4- الاهتمام بمسببات الصمت التنظيمي: ضعف دعم الإدارة العليا، التغذية العكسية السلبية، مجموع المعتقدات الضمنية، الخوف من ردود فعل سلبية، الخوف من الإضرار بالعلاقات، العزلة، ومحاولة التقليل منها لما للصمت التنظيمي من آثار سلبية على السلوكيات الإيجابية في المنظمة.
- 5- ضرورة توفير بيئة عمل ملائمة تمكن العمال من تأدية المهام والأعمال الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية وسرعة في الأداء.
- 6- تهيئة الظروف والفرص في المنظمة التي تسمح بشعور العاملين بأن أفكارهم واقتراحاتهم فعالة بشكل يمنحهم الثقة بأنفسهم وبالتالي التعبير عن أفكارهم بكل ثقة.
- 7- العمل على تشكيل فرق عمل متخصصة لدراسة المقترحات المقدمة أو المشكلات التي تطرح من قبل العاملين والالتزام بتنفيذها.
- 8- العمل على زيادة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات لرفع مستويات التنسيق والتشاور التي تسهم في تطوير وتحسين علاقات العمل لتحقيق أهداف المنظمة.
- 9- تنمية روح المصارحة من خلال إبلاغ الموظفين بعدم الخوف والتردد في الإفصاح عن مشاعرهم وأفكارهم مع رؤسائهم في العمل.

ثالثاً: آفاق البحث:

من خلال هذه الدراسة يمكن اقتراح مواضيع للبحث نعرضها في النقاط التالية:

- أثر الصمت التنظيمي على الالتزام التنظيمي.
- دور القيادة الأخلاقية في الحد من الصمت التنظيمي.
- أثر الصمت التنظيمي على السلوك الإبداعي.
- أثر الصمت التنظيمي على التغيير التنظيمي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

I- الكتب:

- 1) أنور سلطان سعيد محمد، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004.
- 2) البحر غيث والتنجي معن، التحليل إحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics، مركز سير للدراسات الإحصائية والسياسات العامة، 2014.
- 3) بركات محمد نافذ، التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الجامعة الإسلامية، 2012-2013.
- 4) بلوط إبراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية: من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
- 5) راضي سامي محمد، منهج البحث العلمي في المجال الإداري، دار التعليم الجامعي، مصر، 2015.
- 6) راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية: طبع- نشر- توزيع، الإسكندرية، 1999-2000.
- 7) الغربي محمد كامل، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009.
- 8) الكساسبة مفضي محمد والفاعوري حمود عبير، قضايا معاصرة في الإدارة، دار الحامد، عمان، 2009.
- 9) المحاسنة محمد إبراهيم، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي- بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، 2013.
- 10) محمد شاكر محمد جلال، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام Spss، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، 2005.
- 11) النبهان موسى، أساسيات الإحصاء في التربية والعلوم الإنسانية والاجتماعية، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، مصر، 2015.

II- المقالات:

- 1) أبو المعاطي هنادي وفاض سامح، الصمت التنظيمي وتأثيره في الرضا الوظيفي للعاملين في الفنادق، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 15، العدد 02، 2018.
- 2) إسماعيل موسى عمار فتحي، محددات الصمت التنظيمي وأثرها على الاحتراق الوظيفي لأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد 04، 2018.
- 3) بحر يوسف عبد عطية، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، العدد 05، 2013.

- 4) بكري محمود لمياء وآخرون، دور عناصر القيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية بالمصارف السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 01، 2019.
- 5) بلبخاري سامي، دور التسويق الداخلي في أداء العاملين، دراسة ميدانية لعينة من العاملين في الوكالات السياحية في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 19، 2018.
- 6) بن شيخ سارة ومناصيرية رشيد، أثر المحددات التنظيمية على أداء المورد البشري في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء (حاسي مسعود)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 09، 2016.
- 7) بن يحي إبراهيم، أداء المورد البشري في ظل إدارة الجودة الشاملة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، 2017.
- 8) البنوي مها محمد، العلاقة بين الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأطباء البشريين في مستشفيات جامعة الزقايق، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، العدد 01، 2017.
- 9) بوخمخ عبد الفتاح وهروم عزالدين، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (CPG)- قسنطينة، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 06، 2010.
- 10) بوطالب جهيد ونجيمي عيسى، أثر الدعم التنظيمي على الرضا الوظيفي لعضو هيئة التدريس- دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 02، 2019.
- 11) جاسم نغم علي والكرجي سحر أحمد، ديناميكيات متعددة الأبعاد للصمت التنظيمي وتأثيرها في مواقف المشرفين في دائرة مياه بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 50، 2017.
- 12) خاوي محمد وعريوة محاد، أثر فعالية نظام الرقابة الداخلية على الأداء في البنوك التجارية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 01، 2019.
- 13) خليفي سمية وسلام عبد الرزاق، أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة المديرية العملية للاتصالات بولاية المدية، دراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 11، العدد 04، 2019.
- 14) سعيد خليل أريج، التلازم بين أبعاد الصمت التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، المجلد 11، العدد 01، 2009.
- 15) الضمور مصلح فيروز ومقراش فوزية، أثر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات على الميزة التنافسية -دراسة حالة شركة صناعة الأدوية صيدال الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم الاجتماعية، المجلد 11، العدد 01، 2018.

- 16) الطائي فيصل و صكر علي عبد الله، أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي-دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي مديرية شرطة محافظة كربلاء المقدسة، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 06، العدد 21، 2017.
- 17) الظفري سعيد بن سلمان سعيد والسعيدية بنت خلفان ضحيوة، الصمت التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدى العاملين بمدارس سلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 21، العدد 01، 2020.
- 18) عبد القوي أحمد حسن أحمد وإبراهيم خليل معتز بالله فريد، الصمت التنظيمي في الفنادق المصرية: الأسباب والنتائج، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 14، العدد 02، 2017.
- 19) عبد الله حاتم علي ورمضان عبد الفتاح حسن، أثر إمكانات إدارة المعرفة في الحد من مسببات الصمت التنظيمي-دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 46، 2019.
- 20) عبود زينب عبد الرزاق وظفر ناصر حسين، أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين، مجلة جامعة بابل، المجلد 24، العدد 01، 2014.
- 21) عزوز صونية، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 09، العدد 04، 2018.
- 22) عزون زهية وعيسى فوزية، الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموظفين، مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 13، العدد 01، 2021.
- 23) العنزي أميرة خضير كاظم والعطوي مهند حميد ياسر، دور القيادة التشاركية في الحد من الصمت التنظيمي: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 19، العدد 03، 2017.
- 24) عوجة أزهار مراد، الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية في المعهد التقني الكوفة، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 53، 2019.
- 25) الفاعوري عبير حمود، أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية، مؤتمراً للبحوث والدراسات، المجلد 19، العدد 02، 2004.
- 26) قادري عبد الحفيظ ومرمات محمد، طرق التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام بعض القوانين الإحصائية وبرنامج (Excel, Lisrel, Spss)، وعواقب الإخلال به، مجلة دراسات نفسية وتربوية، المجلد 08، العدد 11، 2019.

- (27) لطرش صبرينة والعلواني عديلة، التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين- دراسة استطلاعية على العاملين بالمؤسسة الاقتصادية سيجيكو (sijico) بسكيدة، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، العدد 09، 2018.
- (28) محرز صالح، فعالية نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 10، 2016.
- (29) مخامرة خليل كمال، سلوك الصمت التنظيمي وسبل التغلب عليه لدى معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من وجهة نظرهم، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 07، العدد 04، 2020.
- (30) ميمي علا وسويطي شبلي، نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 22، العدد 01، 2019.
- (31) الوهبي محمد عبد الله، أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 03، 2014.
- (32) يوسف ميهفان شريف، أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي، مجلة جامعة زاخو، المجلد 04، العدد 01، 2016.

III- الرسائل الجامعية :

- (1) برسولي فوزية، أثر التمكين في الأداء البشري: دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، جامعة محمد خيضر -بسكرة، الجزائر، 2018.
- (2) البلوي محمد سليمان، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، 2008.
- (3) البليسي أسامة زياد يوسف، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية-غزة، 2012.
- (4) بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009.
- (5) الحجار حمد خليل حسن، الصمت التنظيمي وأثره على الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2019.
- (6) رضا حاتم علي حسن، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003.

- (7) روية آية الشربيني حسين، أثر الصمت التنظيمي على غياب العدالة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، مذكرة ماجستير، جامعة المنصورة، 2016.
- (8) الشنطي محمود عبد الرحمن إبراهيم، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2006.
- (9) الشيخ جلال محمود، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في وكالة الغوث الدولية، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر-غزة، 2016.
- (10) الصليبي رائد صالح عبد الرحمن، دور الصمت التنظيمي في السلوك الإبداعي لمنتسبي جهاز الشرطة البحرية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى بغزة، فلسطين، 2019.
- (11) عكاشة أسعد أحمد محمد، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008.
- (12) علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة شركة سونلغاز-وحدة الأغواط، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2012-2013.
- (13) عمرو محمد ريماء مصطفى، أثر ثقافة المنظمة على أداء العاملين في المستشفيات الخاصة الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، 2017.
- (14) عودة سماح شعبان أحمد، أثر صيانة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2012.
- (15) عيظة وليد محمد مصلح، الصمت التنظيمي وأثره على التغيير التنظيمي في البنوك التجارية اليمنية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير، جامعة عمان العربية، 2019.
- (16) غضبان ليلي، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية بمجمع صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة باتنة 01، الجزائر، 2017-2018.
- (17) المجالي آمال ياسين، أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات-دراسة ميدانية تحليلية للمؤسسات العامة الأردنية، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007.
- (18) محمد ماهر سليمان شحادة، متطلبات تطبيق محاسبة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي- دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر-غزة، 2016.
- (19) المعشر عيسى إبراهيم، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.
- (20) هجو محمد عبد القادر محمد علي، أثر العزلة التنظيمية في تفسير العلاقة بين الصمت التنظيمي ونية ترك العمل، مذكرة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018.

I- Articles:

- 1) Acaray Ali & Akturanb Abdülkadir, **The relationship between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Silence**, procedia-Social and behavioral Sciences, Vol 207, 2015.
- 2) Afrouz Nushrat Nahida, **Effect of Training on Employee Performance: A study on Banking Sector-Tangail Bangladesh**, Global journal of Economics and Business, Vol 04, N° 01, 2018.
- 3) Akin Ugur & Ulusoy Tarik, **The Relationship between organizational silence and burnout among academicians: a research on universities in Turkey**, International journal of higher Education, Vol 05, N° 02, 2016.
- 4) Bagheri Ghodratollah et al, **Organizational silence (Basic concepts and its development factors)**, ideal type of management, Vol 01, N° 01, 2012.
- 5) Beheshtifar Malikeh et al, **Destructive role of employee silence in organizational success**, international journal of academic research in business and social sciences, Vol 02, N°11, 2012.
- 6) Bushara mohammed bushara musa et al, **The Impact of performance Management Behaviors on Employee Performance**, Journal of Economic Sciences, Vol 18, N° 02, 2017.
- 7) Çaylak Esra & Altuntas Serap, **Organizational Silence Among Nurses: The Impact on Organizational Cynicism and Intention to Leave Work**, Journal of Nursing Research, Vol 25, N°02, 2017.
- 8) Cemal Zehir & Erdogan Ebru, **The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance**, procedia-social and Behavioral sciences, Vol 24, 2011.
- 9) Dogu Gözde & Yilmaz Baki, **Study On Relationship between Working Performance and Organizational Silence Among Employee of Central Organization of Ministry of Youth and Sport**, International Journal of Science Culture and Sport, Vol 03, N°04, 2015.
- 10) Dyne Linn Van et al, **Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Construct**, journal of management studies, Vol 40, N° 06, 2003.
- 11) Jalilian Reza & Batmani Fardin, **The Study of The Relationship Between The Organizational Silence and The Employees Performance (Case Study)**, Indian Journal of Fundamentals and Applied Life Sciences, Vol 05, 2015.
- 12) Krejci .V Robert & Morgan .W Daryle, **Determining Sample Size for Research Activities**, Educational and psychological Measurement, Vol 30, 1970.
- 13) koyluoglu Selçuk et al, **Analyzing the Relation Between Teachers' Organizational Silence perception and whistle Blowing Perception**, Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol 207, 2015.
- 14) LiYee Poh & Mahadevan Ananthalakshmi, **A study on Impact of Organizational Climate on Employee Performance in a Malaysian consultancy**, Journal of Accounting & Business Management, Vol 05, N° 01, 2017.
- 15) Nafei .A Wageeh, **Organizational Silence: Its Devastating Role of Organizational Success**, Case Studies Journal, Volume 05, Issue 8, 2016.
- 16) Nikmaram Sahar et al, **Study on Relationship between Organizational silence and Commitment in Iran**, world Applied Sciences Journal, Vol 17, N°10, 2012.

- 17) Pacheco Daniel Costa et al, **Silence in Organizations and Psychological Safety: A literature review**, European Scientific Journal, University of the Azores, 2015.
- 18) Perhizgar Mohammad Mehdi et al, **Investigating The Effect of Organizational Silence and Voice On Employees Performance Based on The Mediation Role Of Ethical Leadership:A Case Study of Tehran Metropolitan Fire Station**, health in Emergency and Disasters Quarterly, Vol 04, N° 04, 2019.
- 19) pourakbari Fatemeh et al, **The Roles of Organizational Silence On The Staff Performance From Administrators and Staffs Views In Tehran Tavanir**, International Journal of Business and Management Invention, Vol 05, Issue 12, 2016.
- 20) Pozveh Asghar Zamani & Karimi Fariba, **The Relationship between Organizational Climate and the Organizational Silence of Administrative Staff in Education Department**, international education studies, Vol 09, N°06, 2016.
- 21) Sandamali J.G.P et al, **The Relationship Between Training And Development and Employee Performance of Executive Level Employees in Apparel Organizations**, International Invention of Scientific Journal, Vol 02, Issue 01, 2018.
- 22) sholekar Shima & shoghi Behzad, **The impact of organizational culture on Organizational silence and voice of Faculty members of Islamic Azad University in Tehran**, Iranian journal of Management Studies, Vol 10, N° 01, 2017.

II- Theses:

- 1) El Khozondar Nisren Osama, **Employee Relationship management and its Effect on Employees Performance at Telecommunication and Banking Sectors**, Master Theses, The Islamic University-Gaza, 2015.

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الكلية	الرتبة	الأستاذ	رقم
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	أستاذ محاضر ب	شاطر شفيق	01
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	أستاذ محاضر أ	نجيمي عيسى	02
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	أستاذ محاضر ب	حمودة نسيم	03
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	أستاذ مساعد أ	زايدي أبو سفيان	04

الملحق رقم (02): نموذج الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

استبانة الدراسة

سيدي، سيديتي...

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، يشرفنا أن نتقدم إليكم بهذا الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة من أجل إنجاز موضوع دراستنا المعنون ب: "أثر الصمت التنظيمي في أداء المورد البشري"-دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن-جيجل-.

نرجو تعاونكم معنا من خلال إبداء آرائكم بكل دقة وموضوعية لكل عبارة من عبارات الاستبانة بما ترونه مناسباً، مؤكداً لكم حرصنا على سرية البيانات المقدمة من قبلكم، وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة: يرجى التأكد من الإجابة على كافة العبارات.

تحت إشراف:

د. كرامش بلال

من إعداد الطالبتين:

❖ غوغة هنية.

❖ عويسي رفيدة.

وشكراً على اهتمامكم وتعاونكم.

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية.

يرجى التفضل بوضع إشارة (x) في الخانة المناسبة.

1-الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

3- الحالة الاجتماعية:

أعزب (عزباء) متزوج (ة) مطلق(ة) أرمل(ة)

4- المؤهل العلمي:

أقل من ثانوي ثانوي تكوين مهني جامعي دراسات عليا

5- عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

ثانيا: العبارات الخاصة بمحور الدراسة
المحور الأول: العبارات الخاصة بأبعاد الصمت التنظيمي

الرقم	العبارات				
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1					في مؤسستنا لا توجد جدوى من تقديم أي أفكار لتغيير الوضع الراهن في محيط عملي.
2					رؤسائي في المؤسسة لا يتقبلون أي مقترحات لتطوير العمل.
3					أمتنع عن طرح الأفكار الجديدة تجنباً للخلافات والصراعات مع الرؤساء.
4					أحتفظ بأرائي لنفسني لأنني متأكد أنه لن يكون هناك استماع لرأيي.
5					أمتنع عن تقديم أي مقترحات لحل مشكلات العمل لاعتقادي بعدم رغبة الإدارة في التغيير.
6					أحتفظ بأرائي ومعلوماتي لنفسني لعدم وجود تقييم للكفاءة الذاتية من طرف المؤسسة.
الصمت الدفاعي					
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1					أفضل عدم التحدث وتقديم أفكار للتغيير خوفاً من تحمل المسؤولية.
2					أميل إلى إخفاء بعض الحقائق المتعلقة بالعمل من أجل حماية نفسي.
3					أميل إلى الامتناع عن تقديم أفكار جديدة للتطوير كي لا أتعرض لهجوم رؤسائي في العمل.
4					لا أرغب في إبلاغ مديري المباشر عن المشكلات المتعلقة بالعمل تجنباً للإضرار بمصالح الآخرين.
5					أتجنب التعبير عن أفكاري المتعلقة بتحسين العمل خوفاً من فقدان وظيفتي.

					أعتقد أن آرائي وأفكاري غير مهمة لأنني في موقع وظيفي منخفض.	6
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الصمت الاجتماعي	
					أرفض الكشف عن المعلومات التي من الممكن أن تؤثر على سمعة المؤسسة.	1
					أحتفظ بأي معلومات عن العمل قد تضر بزملائي أو رؤسائي.	2
					أحتفظ بأي معلومات قد تؤثر على تعاوني مع زملائي في العمل.	3
					أحمي المعلومات المتعلقة بعملتي لأنها ملكية المؤسسة.	4
					أتجنب تقديم أي اقتراحات تخص العمل تضامنا مع المجموعة.	5
					أعرض إلى ضغوطات من قبل الآخرين لإخبارهم أسرار المؤسسة.	6

المحور الثاني: العبارات الخاصة بأداء المورد البشري

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
					أقوم بتأدية الأعمال الموكلة إليّ بالكفاءة والفعالية المطلوبة.	1
					أواظب على أوقات الدوام الرسمي دون أي تأخير.	2
					أمتلك القدرة على التخطيط لنجاح العمل وإنجازه بشكل جيد	3
					أبذل الجهد الكافي لإنجاز أعمالي في الوقت المحدد.	4
					لدي إلمام بواجباتي وصلاحياتي في العمل.	5
					أنجز المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة.	6
					أتمتع باليقظة التامة والتركيز أثناء العمل.	7

					أستطيع توظيف مهاراتي وقدراتي لإنجاز العمل المطلوب.	8
					لدي القدرة على حل المشكلات التي تواجهني أثناء عملي.	9
					لدي المهارة في تنفيذ الأوامر والتعليمات بكل دقة.	10
					أستطيع التكيف والتأقلم مع أي تغييرات قد تطرأ في المؤسسة.	11
					أبادر بتقديم المساعدة التي يحتاجها أي فرد من فريق العمل.	12
					أمتلك القدرة على التواصل والتعاون مع زملائي.	13
					أتسم بدقة الملاحظة والسرعة في أداء عملي.	14

الجدول رقم (03): جدول معاملات الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة

Corrélations

	صمت_الإذعان	في مؤسستا لا توجد جدوى من تقديم أي أفكار لتغيير الوضع الراهن في محيط عملي.	رؤسائي في المؤسسة لا يتقبلون أي مقترحات لتطوير العمل.	أمتنع عن طرح الأفكار الجديدة وللخلافات والصراعات مع الرؤساء.	أحتفظ بآراء نفسي لأنني متأكد أنه لن يكون هناك استماع لرأي.	أمتنع عن تقديم أي مقترحات لحل مشكلات العمل لاعقادي بعدم رغبة الإدارة في التغيير.	أحتفظ بآراء ومعلوماتي لنفسي لعدم وجود تقييم للكفاءة الذاتية من طرف المؤسسة.
Corrélation de Pearson	1	,742**	,721**	,851**	,903**	,907**	,906**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	76	76	76	76	76	76	76
Corrélation de Pearson	,742**	1	,669**	,447**	,526**	,575**	,514**
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
N	76	76	76	76	76	76	76
Corrélation de Pearson	,721**	,669**	1	,476**	,488**	,510**	,512**
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
N	76	76	76	76	76	76	76
Corrélation de Pearson	,851**	,447**	,476**	1	,846**	,733**	,782**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
N	76	76	76	76	76	76	76
Corrélation de Pearson	,903**	,526**	,488**	,846**	1	,837**	,842**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
N	76	76	76	76	76	76	76
Corrélation de Pearson	,907**	,575**	,510**	,733**	,837**	1	,894**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
N	76	76	76	76	76	76	76
Corrélation de Pearson	,906**	,514**	,512**	,782**	,842**	,894**	1
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	76	76	76	76	76	76	76

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	الصمت_الدفاعي	أفضل عدم التحدث وتقديم أفكار للتغيير خوفا من تحمل المسؤولية.	أميل إلى إخفاء بعض الحقائق المتعلقة بالعمل من أجل حماية نفسي.	أميل إلى الامتناع عن تقديم أفكار جديدة للتطوير كي لا أتعرض لهجوم رؤسائي في العمل.	لا أرغب في إبلاغ مديري المباشر عن المشكلات المتعلقة بالعمل تجنباً للإضرار بمصالح الآخرين.	أتجنب التعبير عن أفكاري المتعلقة بتحسين العمل خوفاً من فقدان وظيفتي.	أعتقد أن آرائي وأفكاري غير مهمة لأنني في موقع وظيفي منخفض.
Corrélation de Pearson	1	,826**	,868**	,797**	,783**	,851**	,810**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	76	76	76	76	76	76	76
Corrélation de Pearson	,826**	1	,705**	,641**	,586**	,693**	,545**
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
N	76	76	76	76	76	76	76
Corrélation de Pearson	,868**	,705**	1	,602**	,606**	,698**	,691**
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
N	76	76	76	76	76	76	76
Corrélation de Pearson	,797**	,641**	,602**	1	,447**	,784**	,506**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
N	76	76	76	76	76	76	76
Corrélation de Pearson	,783**	,586**	,606**	,447**	1	,500**	,632**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
N	76	76	76	76	76	76	76
Corrélation de Pearson	,851**	,693**	,698**	,784**	,500**	1	,565**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
N	76	76	76	76	76	76	76
Corrélation de Pearson	,810**	,545**	,691**	,506**	,632**	,565**	1
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	76	76	76	76	76	76	76

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	الصمت _ الإجتماعي	أرفض الكشف عن المعلومات التي من الممكن أن تؤثر على سمعة المؤسسة.	أحتفظ بأي معلومات عن العمل قد تضر بزملائي أو رؤسائي.	أحتفظ بأي معلومات قد تؤثر على تعاوني مع زملائي في العمل.	أحمي المعلومات المتعلقة بعلمي لأنها ملكية المؤسسة.	أتجنب تقديم أي اقتراحات تخص العمل تضامنا مع المجموعة.	أعرض إلى ضغوطات من قبل الآخرين لإخبارهم أسرار المؤسسة.
Corrélation de Pearson	1	,661**	,822**	,792**	,349**	,708**	,428**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,002	,000	,000
N	76	76	76	76	76	76	76
أرفض الكشف عن المعلومات التي من الممكن أن تؤثر على سمعة المؤسسة.	,661**	1	,712**	,489**	-,135	,307**	,110
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,244	,007	,343
N	76	76	76	76	76	76	76
أحتفظ بأي معلومات عن العمل قد تضر بزملائي أو رؤسائي.	,822**	,712**	1	,704**	,053	,409**	,191
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,647	,000	,098
N	76	76	76	76	76	76	76
أحتفظ بأي معلومات قد تؤثر على تعاوني مع زملائي في العمل.	,792**	,489**	,704**	1	,150	,481**	,141
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,195	,000	,225
N	76	76	76	76	76	76	76
أحمي المعلومات المتعلقة بعلمي لأنها ملكية المؤسسة.	,349**	-,135	,053	,150	1	,245*	,031
Sig. (bilatérale)	,002	,244	,647	,195		,033	,792
N	76	76	76	76	76	76	76
أتجنب تقديم أي اقتراحات تخص العمل تضامنا مع المجموعة.	,708**	,307**	,409**	,481**	,245*	1	,185
Sig. (bilatérale)	,000	,007	,000	,000	,033		,110
N	76	76	76	76	76	76	76
أعرض إلى ضغوطات من قبل الآخرين لإخبارهم أسرار المؤسسة.	,428**	,110	,191	,141	,031	,185	1
Sig. (bilatérale)	,000	,343	,098	,225	,792	,110	
N	76	76	76	76	76	76	76

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

	المورد_أداء البشري_	بتأدية أقوم الأعمال إليّ الموكلة بالكفاءة والفعالية المطلوبة.	على أواظب الدوام أوقات دون الرسمي تأخير أيّ	القدرة أمتلك على التخطيط العمل لنجاح وإنجازه جيد بشكل	الجهد أبذل الكافي لإنجاز في عمالي الوقت المحدد.	إلمام لدي بواجباتي وصلاحياتي العمل في	المهام أنجز الوظيفية لمعايير طبقاً الجودة المطلوبة.	باليقظة أتمتع التامة والتركيز العمل أثناء	أستطيع توظيف مهاراتي وقدراتي العمل لإنجاز المطلوب	القدرة لدي حل على المشكلات التي تواجهني عملي أثناء	المهارة لدي تنفيذ في الأوامر والتعليمات دقة بكل	أستطيع التكيف مع والتأقلم تغييرات أي في تطراً قد المؤسسة	بتقديم أبادر المساعدة يحتاجها التي من فرد أي العمل فريق	القدرة أمتلك على التواصل مع والتعاون زملائي	بدقة أتم الملاحظة و السرعة أداء في عملي
أداء_المورد_البشر ي	1	,698**	,793**	,707**	,780**	,746**	,866**	,738**	,886**	,716**	,803**	,800**	,810**	,774**	,813**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
أقوم بتأدية الأعمال الموكلة إليّ بالكفاءة والفعالية المطلوبة.	,698**	1	,672**	,577**	,616**	,603**	,518**	,343**	,528**	,402**	,417**	,421**	,522**	,587**	,414**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
أواظب على أوقات الدوام الرسمي دون أي تأخير.	,793**	,672**	1	,596**	,836**	,695**	,535**	,435**	,605**	,415**	,671**	,619**	,539**	,524**	,529**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
أمتلك القدرة على التخطيط لنجاح العمل وإنجازه بشكل جيد.	,707**	,577**	,596**	1	,732**	,720**	,539**	,465**	,481**	,493**	,424**	,426**	,472**	,473**	,464**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
أبذل الجهد الكافي لإنجاز عمالي في الوقت المحدد.	,780**	,616**	,836**	,732**	1	,837**	,535**	,447**	,623**	,428**	,500**	,497**	,462**	,597**	,499**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
Corrélacion de															
لدي إمام بواجباتي Pearson	,746**	,603**	,695**	,720**	,837**	1	,529**	,414**	,669**	,396**	,383**	,458**	,459**	,595**	,454**
و صلاحياتي في Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000
العمل. (bilatérale)															
N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
Corrélacion de															
أنجز المهام الوظيفية Pearson	,866**	,518**	,535**	,539**	,535**	,529**	1	,650**	,823**	,692**	,741**	,664**	,782**	,663**	,733**
طبقاً لمعايير الجودة Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
المطلوبة. (bilatérale)															
N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
Corrélacion de															
أتمتع باليقظة التامة Pearson	,738**	,343**	,435**	,465**	,447**	,414**	,650**	1	,695**	,594**	,675**	,657**	,560**	,489**	,667**
والتركيز أثناء Sig.	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
العمل. (bilatérale)															
N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
Corrélacion de															
أستطيع توظيف Pearson	,886**	,528**	,605**	,481**	,623**	,669**	,823**	,695**	1	,631**	,709**	,734**	,718**	,674**	,731**
مهاراتي وقدراتي Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
لإنجاز العمل (bilatérale)															
المطلوب.															
N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
Corrélacion de															
لدي القدرة على حل Pearson	,716**	,402**	,415**	,493**	,428**	,396**	,692**	,594**	,631**	1	,606**	,587**	,496**	,468**	,638**
المشكلات التي Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
تواجهني أثناء (bilatérale)															
عملي.															
N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
Corrélacion de															
لدي المهارة في تنفيذ Pearson	,803**	,417**	,671**	,424**	,500**	,383**	,741**	,675**	,709**	,606**	1	,730**	,665**	,485**	,711**
الأوامر والتعليمات Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
بكل دقة. (bilatérale)															

N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
أستطيع التكيف والتأقلم مع أي تغييرات قد تطرأ في المؤسسة.	,800**	,421**	,619**	,426**	,497**	,458**	,664**	,657**	,734**	,587**	,730**	1	,665**	,628**	,648**
Corrélacion de Pearson	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Sig. (bilatérale)	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
أبادر بتقديم المساعدة التي يحتاجها أي فرد من فريق العمل.	,810**	,522**	,539**	,472**	,462**	,459**	,782**	,560**	,718**	,496**	,665**	,665**	1	,702**	,759**
Corrélacion de Pearson	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Sig. (bilatérale)	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
أمتلك القدرة على التواصل والتعاون مع زملائي.	,774**	,587**	,524**	,473**	,597**	,595**	,663**	,489**	,674**	,468**	,485**	,628**	,702**	1	,604**
Corrélacion de Pearson	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Sig. (bilatérale)	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
أنسم بدقة الملاحظة والسرعة في أداء عملي.	,813**	,414**	,529**	,464**	,499**	,454**	,733**	,667**	,731**	,638**	,711**	,648**	,759**	,604**	1
Corrélacion de Pearson	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Sig. (bilatérale)	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76

Corrélations

	الصمت_التنظيمي	صمت_الإذعان	الصمت_الدفاعي	الصمت_الإجتماعي
Corrélation de Pearson	1	,926**	,895**	,604**
الصمت_التنظيمي Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
N	76	76	76	76
Corrélation de Pearson	,926**	1	,801**	,370**
صمت_الإذعان Sig. (bilatérale)	,000		,000	,001
N	76	76	76	76
Corrélation de Pearson	,895**	,801**	1	,302**
الصمت_الدفاعي Sig. (bilatérale)	,000	,000		,008
N	76	76	76	76
Corrélation de Pearson	,604**	,370**	,302**	1
الصمت_الإجتماعي Sig. (bilatérale)	,000	,001	,008	
N	76	76	76	76

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	معامل الارتباط الكلي	الصمت التنظيمي	أداء المورد البشري
Corrélacion de Pearson	1	,843**	,474**
معامل الارتباط الكلي Sig. (bilatérale)		,000	,000
N	76	76	76
Corrélacion de Pearson	,843**	1	-,075
الصمت التنظيمي Sig. (bilatérale)	,000		,522
N	76	76	76
Corrélacion de Pearson	,474**	-,075	1
أداء المورد البشري Sig. (bilatérale)	,000	,522	
N	76	76	76

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (04): معاملات ثبات محاور الدراسة

معامل ثبات المحور الأول الصمت التنظيمي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,915	18

معامل ثبات المحور الثاني أداء المورد البشري

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,951	14

معامل الثبات الكلي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,887	32

الملحق رقم (05): عرض البيانات الشخصية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	54	71,1	71,1	71,1
أنثى	22	28,9	28,9	100,0
Total	76	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	2	2,6	2,6	2,6
من 30 إلى أقل من 40 سنة	53	69,7	69,7	72,4
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	19	25,0	25,0	97,4
50 سنة فأكثر	2	2,6	2,6	100,0
Total	76	100,0	100,0	

الحالة الاجتماعية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أعزب (عزباء)	14	18,4	18,4	18,4
متزوج(ة)	62	81,6	81,6	100,0
Total	76	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من ثانوي	1	1,3	1,3	1,3
ثانوي	5	6,6	6,6	7,9
تكوين مهني	7	9,2	9,2	17,1
جامعي	62	81,6	81,6	98,7
دراسات عليا	1	1,3	1,3	100,0
Total	76	100,0	100,0	

عدد سنوات الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	2	2,6	2,6	2,6
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	27	35,5	35,5	38,2
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	38	50,0	50,0	88,2
15 سنة فأكثر	9	11,8	11,8	100,0
Total	76	100,0	100,0	

الملحق رقم (06): عرض البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة

المحور الأول: الصمت التنظيمي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
في مؤسستنا لا توجد جدوى من تقديم أي أفكار لتغيير الوضع الراهن في محيط عملي.	76	3,25	1,034
أمتنع عن طرح الأفكار الجديدة تجنباً للخلافات والصراعات مع الرؤساء.	76	2,84	,981
رؤسائي في المؤسسة لا يتقبلون أي مقترحات لتطوير العمل.	76	2,96	,958
أحتفظ بأراء نفسي لأنني متأكد أنه لن يكون هناك استماع لرأي.	76	2,83	1,012
أمتنع عن تقديم أي مقترحات لحل مشكلات العمل لاعتقادي بعدم رغبة الإدارة في التغيير.	76	2,72	1,015
أحتفظ بأراء ومعلوماتي لنفسي لعدم وجود تقييم للكفاءة الذاتية من طرف المؤسسة.	76	2,80	1,071
أفضل عدم التحدث وتقديم أفكار للتغيير خوفاً من تحمل المسؤولية.	76	2,34	,703
أميل إلى إخفاء بعض الحقائق المتعلقة بالعمل من أجل حماية نفسي.	76	2,54	,886
أميل إلى الامتناع عن تقديم أفكار جديدة للتطوير كي لا أتعرض لهجوم رؤسائي في العمل.	76	2,50	,887
لا أرغب في إبلاغ مديري المباشر عن المشكلات المتعلقة بالعمل تجنباً للإضرار بمصالح الآخرين.	76	2,86	1,092
أتجنب التعبير عن أفكاري المتعلقة بتحسين العمل خوفاً من فقدان وظيفتي.	76	2,46	,930
أعتقد أن آرائي وأفكاري غير مهمة لأنني في موقع وظيفي منخفض.	76	2,59	,996
أرفض الكشف عن المعلومات التي من الممكن أن تؤثر على سمعة المؤسسة.	76	3,72	,810
أحتفظ بأي معلومات عن العمل قد تضر بزملائي أو رؤسائي.	76	3,42	,898
أحتفظ بأي معلومات قد تؤثر على تعاوني مع زملائي في العمل.	76	3,47	,840
أحمي المعلومات المتعلقة بعملتي لأنها ملكية المؤسسة.	76	4,07	,806
أتجنب تقديم أي اقتراحات تخص العمل تضامناً مع المجموعة.	76	3,13	,900
أعرض إلى ضغوطات من قبل الآخرين لإخبارهم أسرار المؤسسة.	76	2,30	,800
N valide (listwise)	76		

في مؤسستنا لا توجد جدوى من تقديم أي أفكار لتغيير الوضع الراهن في محيط عملي.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,3	1,3	1,3
غير موافق	24	31,6	31,6	32,9
محايد	12	15,8	15,8	48,7
موافق	33	43,4	43,4	92,1
موافق بشدة	6	7,9	7,9	100,0
Total	76	100,0	100,0	

رؤسائي في المؤسسة لا يتقبلون أي مقترحات لتطوير العمل.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	35	46,1	46,1	46,1
محايد	10	13,2	13,2	59,2
موافق	30	39,5	39,5	98,7
موافق بشدة	1	1,3	1,3	100,0
Total	76	100,0	100,0	

أمتنع عن طرح الأفكار الجديدة تجنباً للخلافات والصراعات مع الرؤساء.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,3	1,3	1,3
غير موافق	38	50,0	50,0	51,3
محايد	11	14,5	14,5	65,8
موافق	24	31,6	31,6	97,4
موافق بشدة	2	2,6	2,6	100,0
Total	76	100,0	100,0	

أحتفظ بآراء نفسي لأنني متأكد أنه لن يكون هناك استماع لرأي.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	43	56,6	56,6	56,6
محايد	6	7,9	7,9	64,5
موافق	24	31,6	31,6	96,1
بشدة موافق	3	3,9	3,9	100,0
Total	76	100,0	100,0	

أمتنع عن تقديم أي مقترحات لحل مشكلات العمل لاعتقادي بعدم رغبة الإدارة في التغيير.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	1	1,3	1,3	1,3
موافق غير	46	60,5	60,5	61,8
محاييد.	5	6,6	6,6	68,4
موافق	21	27,6	27,6	96,1
بشدة موافق	3	3,9	3,9	100,0
Total	76	100,0	100,0	

أحتفظ بآراء ومعلوماتي لنفسي لعدم وجود تقييم للكفاءة الذاتية من طرف المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	2,6	2,6	2,6
غير موافق	42	55,3	55,3	57,9
محاييد	5	6,6	6,6	64,5
موافق	23	30,3	30,3	94,7
موافق بشدة	4	5,3	5,3	100,0
Total	76	100,0	100,0	

أفضل عدم التحدث وتقديم أفكار للتغيير خوفا من تحمل المسؤولية.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	2,6	2,6	2,6
غير موافق	54	71,1	71,1	73,7
محاييد	12	15,8	15,8	89,5
موافق	8	10,5	10,5	100,0
Total	76	100,0	100,0	

أميل إلى إخفاء بعض الحقائق المتعلقة بالعمل من أجل حماية نفسي.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	2,6	2,6	2,6
غير موافق	48	63,2	63,2	65,8
محاييد	10	13,2	13,2	78,9
موافق	15	19,7	19,7	98,7
موافق بشدة	1	1,3	1,3	100,0
Total	76	100,0	100,0	

أميل إلى الامتناع عن تقديم أفكار جديدة للتطوير كي لا أتعرض لهجوم رؤسائي في العمل.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	3,9	3,9	3,9
غير موافق	49	64,5	64,5	68,4
Validه محايد	7	9,2	9,2	77,6
موافق	17	22,4	22,4	100,0
Total	76	100,0	100,0	

لا أرغب في إبلاغ مديري المباشر عن المشكلات المتعلقة بالعمل تجنباً للإضرار بمصالح الآخرين.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	3,9	3,9	3,9
غير موافق	38	50,0	50,0	53,9
Validه محايد	6	7,9	7,9	61,8
موافق	25	32,9	32,9	94,7
موافق بشدة	4	5,3	5,3	100,0
Total	76	100,0	100,0	

أتجنب التعبير عن أفكاري المتعلقة بتحسين العمل خوفاً من فقدان وظيفتي.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	5	6,6	6,6	6,6
غير موافق	47	61,8	61,8	68,4
Validه محايد	10	13,2	13,2	81,6
موافق	12	15,8	15,8	97,4
موافق بشدة	2	2,6	2,6	100,0
Total	76	100,0	100,0	

أعتقد أن آرائ وأفكاري غير مهمة لأنني في موقع وظيفي منخفض.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	5	6,6	6,6	6,6
غير موافق	41	53,9	53,9	60,5
محايد	13	17,1	17,1	77,6
موافق	14	18,4	18,4	96,1
موافق بشدة	3	3,9	3,9	100,0
Total	76	100,0	100,0	

أرفض الكشف عن المعلومات التي من الممكن أن تؤثر على سمعة المؤسسة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	9	11,8	11,8	11,8
محايد	11	14,5	14,5	26,3
موافق	48	63,2	63,2	89,5
موافق بشدة	8	10,5	10,5	100,0
Total	76	100,0	100,0	

أحتفظ بأي معلومات عن العمل قد تضر بزملائي أو رؤسائي.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	15	19,7	19,7	19,7
محايد	20	26,3	26,3	46,1
موافق	35	46,1	46,1	92,1
بشدة موافق	6	7,9	7,9	100,0
Total	76	100,0	100,0	

أحتفظ بأي معلومات قد تؤثر على تعاوني مع زملائي في العمل.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	12	15,8	15,8	15,8
محايد	21	27,6	27,6	43,4
موافق	38	50,0	50,0	93,4
بشدة موافق	5	6,6	6,6	100,0
Total	76	100,0	100,0	

أحمي المعلومات المتعلقة بعملتي لأنها ملكية المؤسسة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	5	6,6	6,6	6,6
محايد	7	9,2	9,2	15,8
Valide موافق	42	55,3	55,3	71,1
بشدة موافق	22	28,9	28,9	100,0
Total	76	100,0	100,0	

أتجنب تقديم أي اقتراحات تخص العمل تضامنا مع المجموعة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	23	30,3	30,3	30,3
محايد	23	30,3	30,3	60,5
Valide موافق	27	35,5	35,5	96,1
بشدة موافق	3	3,9	3,9	100,0
Total	76	100,0	100,0	

أعرض إلى ضغوطات من قبل الآخرين لإخبارهم أسرار المؤسسة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	6	7,9	7,9	7,9
موافق غير	50	65,8	65,8	73,7
Valide محايد	12	15,8	15,8	89,5
موافق	7	9,2	9,2	98,7
بشدة موافق	1	1,3	1,3	100,0
Total	76	100,0	100,0	

المحور الثاني: أداء المورد البشري

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
أقوم بتأدية الأعمال الموكلة إليّ بالكفاءة والفعالية المطلوبة.	76	2	5	4,14	,647
أواظب على أوقات الدوام الرسمي دون أي تأخير.	76	2	5	4,14	,626
أمتلك القدرة على التخطيط لنجاح العمل وإنجازه بشكل جيد.	76	2	5	4,12	,489
أبذل الجهد الكافي لإنجاز أعمالي في الوقت المحدد.	76	2	5	4,18	,534
لدي إمام بواجباتي و صلاحياتي في العمل.	76	2	5	4,16	,590
أنجز المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	76	2	5	4,17	,681
أتمتع باليقظة التامة والتركيز أثناء العمل.	76	3	5	4,11	,531
أستطيع توظيف مهاراتي وقدراتي لإنجاز العمل المطلوب.	76	2	5	4,16	,713
لدي القدرة على حل المشكلات التي تواجهني أثناء عملي.	76	2	5	4,11	,556
لدي المهارة في تنفيذ الأوامر والتعليمات بكل دقة.	76	2	5	4,04	,621
أستطيع التكيف والتأقلم مع أي تغييرات قد تطرأ في المؤسسة.	76	2	5	4,11	,579
أبادر بتقديم المساعدة التي يحتاجها أي فرد من فريق العمل.	76	2	5	4,05	,609
أمتلك القدرة على التواصل والتعاون مع زملائي.	76	3	5	4,12	,516
أنتسم بدقة الملاحظة و السرعة في أداء عملي.	76	2	5	4,03	,632
N valide (listwise)	76				

أقوم بتأدية الأعمال الموكلة إليّ بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	3	3,9	3,9	3,9
محايد	2	2,6	2,6	6,6
موافق	52	68,4	68,4	75,0
موافق بشدة	19	25,0	25,0	100,0
Total	76	100,0	100,0	

أواظب على أوقات الدوام الرسمي دون أي تأخير.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	2,6	2,6	2,6
محايد	4	5,3	5,3	7,9
Valide موافق	51	67,1	67,1	75,0
موافق بشدة	19	25,0	25,0	100,0
Total	76	100,0	100,0	

أمتلك القدرة على التخطيط لنجاح العمل وإنجازه بشكل جيد.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	1,3	1,3	1,3
محايد	2	2,6	2,6	3,9
Valide موافق	60	78,9	78,9	82,9
موافق بشدة	13	17,1	17,1	100,0
Total	76	100,0	100,0	

أبذل الجهد الكافي لإنجاز أعمالي في الوقت المحدد.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	1,3	1,3	1,3
محايد	2	2,6	2,6	3,9
Valide موافق	55	72,4	72,4	76,3
5	18	23,7	23,7	100,0
Total	76	100,0	100,0	

لدي إمام بواجباتي وصلاحياتي في العمل.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	2,6	2,6	2,6
محايد	2	2,6	2,6	5,3
Valide موافق	54	71,1	71,1	76,3
موافق بشدة	18	23,7	23,7	100,0
Total	76	100,0	100,0	

أنجز المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	3	3,9	3,9	3,9
محايد	3	3,9	3,9	7,9
موافق	48	63,2	63,2	71,1
موافق بشدة	22	28,9	28,9	100,0
Total	76	100,0	100,0	

أتمتع بالبيئة التامة والتركيز أثناء العمل.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	7	9,2	9,2	9,2
موافق	54	71,1	71,1	80,3
بشدة موافق	15	19,7	19,7	100,0
Total	76	100,0	100,0	

أستطيع توظيف مهاراتي وقدراتي لإنجاز العمل المطلوب.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	4	5,3	5,3	5,3
محايد	2	2,6	2,6	7,9
موافق	48	63,2	63,2	71,1
بشدة موافق	22	28,9	28,9	100,0
Total	76	100,0	100,0	

لدي القدرة على حل المشكلات التي تواجهني أثناء عملي.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	1,3	1,3	1,3
محايد	5	6,6	6,6	7,9
موافق	55	72,4	72,4	80,3
موافق بشدة	15	19,7	19,7	100,0
Total	76	100,0	100,0	

لدي المهارة في تنفيذ الأوامر والتعليمات بكل دقة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	3	3,9	3,9	3,9
محايد	4	5,3	5,3	9,2
موافق	56	73,7	73,7	82,9
موافق بشدة	13	17,1	17,1	100,0
Total	76	100,0	100,0	

أستطيع التكيف والتأقلم مع أي تغييرات قد تطرأ في المؤسسة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	2,6	2,6	2,6
محايد	3	3,9	3,9	6,6
موافق	56	73,7	73,7	80,3
موافق بشدة	15	19,7	19,7	100,0
Total	76	100,0	100,0	

أبادر بتقديم المساعدة التي يحتاجها أي فرد من فريق العمل.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	3	3,9	3,9	3,9
محايد	3	3,9	3,9	7,9
موافق	57	75,0	75,0	82,9
موافق بشدة	13	17,1	17,1	100,0
Total	76	100,0	100,0	

أمتلك القدرة على التواصل والتعاون مع زملائي.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	6	7,9	7,9	7,9
موافق	55	72,4	72,4	80,3
موافق بشدة	15	19,7	19,7	100,0
Total	76	100,0	100,0	

أتسم بدقة الملاحظة والسرعة في أداء عملي.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	4	5,3	5,3	5,3
محايد	2	2,6	2,6	7,9
موافق	58	76,3	76,3	84,2
موافق بشدة	12	15,8	15,8	100,0
Total	76	100,0	100,0	

الملحق رقم (07): اختبار التوزيع الطبيعي

معاملي الالتواء والتفطح

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
صمت_الإذعان	76	1	5	2,90	,367	,276	-1,195	,545
الصمت_الدفاعي	76	1	5	2,55	,667	,276	-,114	,545
الصمت_الاجتماعي	76	2	5	3,35	,226	,276	-,344	,545
أداء_المورد_البشري	76	3	5	4,12	-,579	,276	1,287	,545
N valide (listwise)	76							

الملحق رقم (08): اختبار التعددية الخطية

معامل تضخم التباين والتباين المسموح للمتغيرات المستقلة

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الصمت_الإجتماعي , الصمت_الدفاعي , صمت_الإذعان ^b		Entrée

a. Variable dépendante : البشري_المورد_أداء

b. Toutes variables requises saisies.

Coefficients^a

Modèle	Statistiques de colinéarité	
	Tolérance	VIF
(Constante)		
1 الإذعان_صمت	,340	2,937
الدفاعي_الصمت	,358	2,791
الإجتماعي_الصمت	,863	1,159

a. Variable dépendante : البشري_المورد_أداء

Diagnostics de colinéarité^a

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de conditionnement	Proportions de la variance			
				(Constante)	الإذعان_صمت	الدفاعي_الصمت	الإجتماعي_الصمت
1	1	3,909	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,063	7,852	,10	,10	,12	,07
	3	,016	15,563	,09	,74	,76	,08
	4	,012	18,340	,81	,17	,12	,85

a. Variable dépendante : البشري_المورد_أداء

الملحق رقم (09): نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الصمت_الاجتماعي , الصمت_الدفاعي , صمت_الإذعان ^b		Entrée

a. Variable dépendante : البشري_المورد_أداء

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,337 ^a	,114	,077	,448

a. Valeurs prédites : (constantes), الدفاعي_الصمت, الاجتماعي_الصمت, الإذعان_صمت

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,854	3	,618	3,077	,033 ^b
1 Résidu	14,461	72	,201		
Total	16,315	75			

a. Variable dépendante : البشري_المورد_أداء

b. Valeurs prédites : (constantes), الدفاعي_الصمت, الاجتماعي_الصمت, الإذعان_صمت

الفرضيات الفرعية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,971	,339		11,707	,000
1 الإذعان_صمت	,169	,104	,308	1,617	,110
1 الدفاعي_الصمت	-,314	,115	-,507	-2,734	,008
1 الاجتماعي_الصمت	,136	,104	,156	1,305	,196

a. Variable dépendante : البشري_المورد_أداء