



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال / الدراسات العليا

تأثير الصمت التنظيمي في السلوك التنظيمي الايجابي

(دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي مديرية شرطة محافظة كربلاء

المقدسة)

رسالة مقدمة إلى

مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة كربلاء

وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير

في علوم إدارة الأعمال

من قبل

عبدالله علي صكر

بإشراف

الأستاذ الدكتور

فيصل علوان الطائي



﴿وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ
وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ
هُمُ الْمُفْلِحُونَ﴾

صدق الله العلي العظيم
سورة ال عمران- الآية (104)

إقرار المشرف

أشهد بأن إعداد رسالة الماجستير الموسومة بـ «تأثير نصمت التنظيمي في سلوك التنظيمي الايجابي» دراسة تحليلية لعينة من منتسبي مديرية شرطة محافظة كربلاء التي تقدم بها الطالب «عبدالله علي صكر» قد جرى تحت إشرافي في كلية الادارة والاقتصاد - جامعة كربلاء, وهي جزء من متطلبات نيل درجة ماجستير علوم في إدارة الأعمال.

أ.د. فيصل علوان الطائي

المشرف

2017/ /

توصية رئيس قسم إدارة الأعمال

بناءً على توصية المشرف أرشح هذه الرسالة للمناقشة.

أ.د. فيصل علوان الطائي

رئيس قسم إدارة الأعمال

2017/ /

إقرار الخبير اللغوي

أشهد بأن رسالة الماجستير الموسومة بـ **تأثير الصمت التنظيمي في**

السلوك التنظيمي الايجابي / دراسة تحليلية لعينة من منتسبي مديرية شرطة

محافظة كربلاء المقدمة ، التي تقدم بها الطالب **عبدالله علي صكر** ، جرت

مراجعتها من الناحية اللغوية من قبلي حتى أصبحت ذات اسلو □ لغوي سليم
وخالٍ من الأخطاء اللغوية ولأجله وقعت.

الخبير اللغوي

أ.د. محمد حسين علي زعين

قسم اللغة العربية

كلية التربية للعلوم الانسانية

جامعة كربلاء

2017/ 7 /

الإهداء

إلى من توكلت عليه (الحكيم العليم)، ذي الأسماء الحسنى
لرعايته .
حمداً وشكراً

إلى من تشرفت الأرض والسماء بوجودهم (فاطمة وأبيها وبعلمها وبنيتها)...
عليهم أفضل الصلاة والسلام

إجلالاً وإكراماً
إلى من ظللتني دعواتهم .. والديّ الكريمين .. أمدّ الله في عمريهما
براً وإحساناً

إلى من اشتاق إليهم دوماً .. الغوالي أخوتي واخواتي .. وفقهم الله وأنار لهم دروبهم
محبةً و عرفاناً

إلى منبع الحنان ومحط رحال الروح .. رفيقة درب زوجتي الغالية .. اللهم احفظها
سنداً لي

حباً و عطاءً

إلى قرّة العين .. وبهجة الحياة ونورها .. اطفالي .. اللهم اجعلهم ذرية صالحة
حباً و عطفاً

أهدي ثمرة هذا الجهد

عبدالله

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، على جلال فضله وعظيم نعمته، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد...

يلزمني واجب العرفان والامتنان إن تقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الإنسان الذي أعطى ولا يزال يعطي بسخاء فكره وتجربته الغنية لطالبي العلم من أبناء وطنه وأمته، إلى الاستاذ الدكتور فيصل علوان الطائي، لما أبلاه من رعاية واهتمام في توجيهي ومتابعتي طيلة مدة الدراسة والأشرف، بكل ما حمل من روح علمية مخصصة وأخوة صادقة ونفس قومي صيل، فلولا جهوده ما خرجت للبحث بهذه الصورة، فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما يلزمني واجب العرفان والامتنان إن تقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الاستاذ المساعد الدكتور ميثاق هاتف الفتلاوي الذي كان لدعمه وتشجيعه اللائم بلوغ الأثر في إكمال هذا البحث. كما أقدم بالشكر والتقدير إلى جميع اساتذتي في قسم الطاقة لأعمال بجامعة كربلاء، وجميع الاساتذة الذين كان لهم فضل تدريسي وتوجيهي طيلة مدة دراستي في الكلية، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

وخالص شكري وتقديري للاساتذة الافاضل أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بمناقشة رسالتي، مع تقديري المسبق لكل ماسيطرحونه من ملاحظات قيمة ستغني للبحث إن شاء الله. وشكري وتقديري للاستاذ الدكتور محمد حسين علي زعين لملجته الرسالة لغوياً.

وأقدم بالشكر لجميع الزملاء والزميلات في الدراسات العليا، وأخص بالذكر الاخ الصديق صلاح مهدي عباس اليساري والاخ الصديق حسين عبد الحسن لضرب لملازمتها لأخوية الصادقة.

وختاماً كل الشكر والتقدير لكل من مدّ يد العون والمشورة الصادقة، وجزاهم الله عني خير الجزاء.

ومن الله التوفيق

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الصمت التنظيمي في السلوك التنظيمي الإيجابي . فقد قدمت الدراسة أسساً نظرية عن الصمت التنظيمي و القدرات الأساسية للسلوك التنظيمي الإيجابي و لغرض تحقيق أهداف الدراسة تم بناء مخطط فرضي يحدد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل بالصمت التنظيمي بأبعاده (العزلة , ضعف دعم الادارة العليا, الخوف من ردود الفعل السلبية , المخاوف المتعلقة بالعمل وضعف التجربة) والمتغير المعتمد السلوك التنظيمي الإيجابي بأبعاده (الكفاءة الذاتية , التفاؤل , الامل والمرونة) ، ولغرض التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات اعتمدت الدراسة مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية المنبثقة عنها .

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 استمارة استبانة أُعدت لهذا الغرض وزعت على عينة عدد أفرادها بلغ (120) فرداً يمثلون المستويات الإدارية الوسطى والدنيا في مختلف الاقسام , واستعملت مجموعة من الوسائل الإحصائية كالتكرار النسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لقياس وتحليل آراء عينة الدراسة ومعامل الارتباط البسيط لقياس علاقة الارتباط بين المتغيرات , واختبار (t) لمعرفة معنوية علاقة الارتباط البسيط ، وتحليل الانحدار المتعدد

وقد توّلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان من أهمها أنّ توفر الصمت التنظيمي في المؤسسات يسهم في تدني السلوك التنظيمي الإيجابي أي وجود علاقة ارتباط عكسية قوية بين الصمت التنظيمي والقدرات الأساسية في السلوك التنظيمي الإيجابي واتضح أنّ متغير ضعف دعم الادارة العليا أقوى الأبعاد ارتباطاً عكسياً بالقدرات الأساسية للسلوك التنظيمي الإيجابي. ثم اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات المتعلقة بمتغيراتها كان أهمها ضرورة قيام الادارة العليا بتكثيف الاجتماعات مع موظفيها والسعي الى التنبؤ والمناقشة والمداولة بكل ما يتعلق بحوثيات العمل وسماع آرائهم ومقترحاتهم والعمل بمقترحاتهم والاهتمام بها ، وتوصيات أخرى تتعلق بالدراسات المستقبلية.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الاهداء
ب	الشكر والتقدير
ج	المستخلص باللغة العربية
د- ز	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
2 - 1	المقدمة
27-3	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
3	تمهيد الفصل الأول
13 - 4	المبحث الأول: المنهجية العلمية للدراسة
4	أولاً: مشكلة الدراسة
5-4	ثانياً: أهمية الدراسة
5	ثالثاً: أهداف الدراسة
7-5	رابعاً: مخطط الدراسة وفرضياتها
8	خامساً: منهج الدراسة وأساليب جمع البيانات ووصف الاستبانة
10-9	سادساً: وصف مجتمع الدراسة وعينتها
11	سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة
12-11	ثامناً: الاختبارات الخاصة بالاستبانة
13-12	تاسعاً: حدود الدراسة
27 - 14	المبحث الثاني: دراسات سابقة
21 - 14	أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الصمت التنظيمي
27-21	ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير السلوك التنظيمي الإيجابي
68-28	الفصل الثاني: (الجانب النظري)

28	تمهيد الفصل الثاني
الصفحة	الموضوع
49 – 29	المبحث الأول: الصمت التنظيمي
29	توطئة
31-30	أولاً: مفهوم الصمت التنظيمي
34-32	ثانياً: أسباب الصمت التنظيمي
36-35	ثالثاً: ملحق للصمت التنظيمي
39-36	إبعاً: تأثير الصمت التنظيمي
40-39	خامساً: أنواع الصمت التنظيمي
43-41	سادساً: طرق التغلب على الصمت التنظيمي
48-43	سابعاً: أبعاد الصمت التنظيمي
68-49	المبحث الثاني: السلوك التنظيمي الايجابي
50 – 49	أولاً: مدخل لسلوك التنظيمي الايجابي نبذة تأليخية
51 – 50	ثانياً: مفهوم لسلوك التنظيمي الايجابي
55 – 52	ثالثاً: المتغيرات المرتبطة بالسلوك التنظيمي الايجابي والعلاقة معه
56	إبعاً: أهمية لسلوك التنظيمي الايجابي
57	خامساً: فوائد لسلوك التنظيمي الايجابي
65-58	سادساً: أبعاد لسلوك التنظيمي الايجابي
68-66	سابعاً: الربط بين الصمت التنظيمي و السلوك التنظيمي الايجابي
96 – 69	الفصل الثالث: (الجانب العملي)
69	تمهيد الفصل الثالث
83 – 70	المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها
70	تمهيد
77-70	أولاً: وصف وتشخيص آاء عينة لاداسة عن متغير الصمت التنظيمي بأبعاده
83-77	ثانياً: وصف وتشخيص آاء عينة لاداسة عن متغير لسلوك التنظيمي الايجابي
88 – 83	المبحث الثاني: تحليل واختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة
85-83	أولاً: اختبار لفرضية للرئيسة لاولى لمتعلقة بعلاقة لاللتباط بين الصمت التنظيمي و لسلوك التنظيمي الايجابي

85	ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بعلاقة الارتباط بين العزلة والسلوك التنظيمي الإيجابي
86	ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بعلاقة الارتباط بين ضعف دعم الأهل العليا والسلوك التنظيمي الإيجابي
87-86	رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بعلاقة الارتباط بين الخوف من اللود الفعل السلبيه والسلوك التنظيمي الإيجابي
88-87	خامساً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة المتعلقة بعلاقة الارتباط بين المخاوف المتعلقة بالعمل والسلوك التنظيمي الإيجابي
88	سادساً: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة المتعلقة بعلاقة الارتباط بين ضعف التجربة والسلوك التنظيمي الإيجابي
96 – 89	المبحث الثالث: قياس علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة
90-89	أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بعلاقة التأثير بين بعد العزلة والسلوك التنظيمي الإيجابي
91-90	ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بعلاقة التأثير بين بعد ضعف دعم الأهل العليا والسلوك التنظيمي الإيجابي
93-92	ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بعلاقة التأثير بين الخوف من اللود الفعل السلبية والسلوك التنظيمي الإيجابي
94-93	رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة المتعلقة بعلاقة التأثير بين المخاوف المتعلقة بالعمل والسلوك التنظيمي الإيجابي
95-94	خامساً: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة المتعلقة بعلاقة التأثير بين بين ضعف التجربة والسلوك التنظيمي الإيجابي
96-95	سادساً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بعلاقة التأثير بين أصمت التنظيمي والسلوك التنظيمي الإيجابي
102 – 97	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات
97	تمهيد الفصل الرابع
99 – 98	الاستنتاجات
102 – 100	التوصيات
102	المقترحات
117 – 103	المصادر والمراجع العربية والانكليزية

ز

	الملاحق
	المستخلص باللغة الانكليزية

قائمة الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	ت
10	وصف خصائص الافراد المبحوثين في المنظمات عينة لادسة	1
12	اختبار صدق وثبات مقاييس البحث باستخدام معامل ارتباط ألفا	2
40	انواع الصمت التنظيمي	3
44	ابعاد الصمت التنظيمي من وجهة نظر الباحثين	4
58	ابعاد السلوك التنظيمي الايجابي وجهة نظر الباحثين	5
72-70	وصف وتشخيص آراء عينة لادسة لمتغير الصمت التنظيمي	6
78-77	وصف وتشخيص آراء عينة لادسة لمتغير القدرات الاساسية للسلوك التنظيمي الايجابي	7
84	نتائج علاقة الارتباط بين الصمت التنظيمي مع السلوك التنظيمي الايجابي	8
90	انموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد العزلة في السلوك التنظيمي الايجابي	9
91	انموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد ضعف دعم الالة العليا في السلوك التنظيمي الايجابي	10
92	انموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد الخوف من الود الفعل السلبية في السلوك التنظيمي الايجابي	11
93	انموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد المخاوف المتعلقة بالعمل في السلوك التنظيمي الايجابي	12
94	انموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد ضعف التجربة في السلوك التنظيمي الايجابي	13
96	انموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الصمت التنظيمي في السلوك التنظيمي الايجابي	14
الملاحق (1)	آراء الخبراء والمحكمين المتعلقة بفقول الاستبانة	16

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	ت
6	المخطط الفرضي للدمية	1
34	اسباب الصمت التنظيمي	2
38	تأثير الصمت التنظيمي	3
54	أس المال (الاقتصادي البشري والاجتماعي والنفسي)	4
63	خصائص بعباد سلوك التنظيمي الايجابي	5

المقدمة

إن نجاح الدول في تحقيق أهدافها وتطلعاتها يرتبط بقدرة مؤسساتها على إنجاز المهام الموكلة إليها على أحسن وجه، وعلى قدرة تلك المؤسسات على استكشاف العناصر المنبثقة عن الأداء البشري من حيث الكفاءة والإنتاجية الأمر الذي ينعكس أثره على الفاعلية الكلية للمنظمة. ويعدُّ العنصر البشري مورداً من أهم موارد المنظمة، وأصلاً من أصولها، إذ لا يمكن أن تحقق أهدافها من دون وجود الموارد البشرية، وهي حجر الزاوية في العملية الإدارية، وهي غاية المجتمع ورأس مال المنظمة.

ولعل نجاح المنظمات الكبرى على اختلاف أنواعها، وأنشطتها لم يعد نتاج جهود المديرين فحسب، بل أن للمرؤوسين دوراً أساسياً في نجاح هذه المنظمات، وكما يحتاج المرؤوسون إلى دعم رئيسهم وتوجيهه، فإنهم يمكن أن يقدموا لرئيسهم دعماً من خلال تقديم الأفكار الجديدة، أو المقترحات حول القضايا المختلفة، مما يساعد على اتخاذ التدابير اللازمة لمواجهتها، ويشكل صمت الموظفين وعدم إبدائهم الآراء أو إمتناعهم عن تقديم المعلومات ودعم الإدارة، انعكاساً ليس فقط للعلاقة التنظيمية القائمة بين الرئيس والمرؤوس، بل لمجموعة من العوامل والتفاعلات التي تؤدي في النهاية إلى أن يسود الصمت التنظيمي في المنظمة مما يؤثر في القدرات الأساسية للسلوك التنظيمي الإيجابي وإظهار سلوك غير مرغوب من قبل الموظفين.

وإستناداً لما تقدم جاءت فكرة البحث الحالي الذي ركز على متغير الصمت التنظيمي و متغير القدرات الأساسية للسلوك التنظيمي الإيجابي والتي تعد من أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية لتأثيرها المباشر على العاملين، وهي محاولة لمعالجة مشكلات واقعية تؤثر بشكل كبير على الخدمة الامنية التي تقدمها مديريات الشرطة في محافظات العراق بصورة عامة وفي محافظة كربلاء المقدسة بصورة خاصة، والتي تنعكس على الواقع الامني. فكان الهدف من البحث الحالي هو تحديد علاقة الارتباط والتأثير بين الصمت التنظيمي والقدرات الأساسية للسلوك التنظيمي الإيجابي.

وان قلة الكتابات وعدم تصدي الباحثين ولاسيما العراقيون إلى دراسة الصمت التنظيمي والسلوك التنظيمي الإيجابي (حسب اطلاع الباحث على شبكة المعلومات الانترنت)، فقد تم اختيار هذا الموضوع ليكون منطلقاً للتصدي لعرض مفهوم الصمت التنظيمي من خلال التركيز على أهم العوامل التي تدعو الى الصمت التنظيمي، واستعراض مفهومه وأبعاده ومصادره، وتبيان اهمية القدرات الأساسية للسلوك التنظيمي الإيجابي ومدى مساهمتها في اضهار السلوك الإيجابي داخل المنظمات وما للصمت التنظيمي من تأثير

عكسي على هذه القدرات الاساسية للسلوك التنظيمي الايجابي وبهذا تكتسب الدراسة أهميتها بشكل رئيس لكونها تتعرض إلى واحد من المفاهيم الحديثة في السلوك التنظيمي ونظرية المنظمة . وبناءً على ما سبق فقد تم تأطير مضمون الدراسة الحالية في أربعة فصول خصص الأول لمنهجية الدراسة وتضمن مبحثين، تناول الأول مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وأنموذج الدراسة وفرضياتها ، بينما خصص المبحث التالي لمناقشة الدراسات السابقة .

بينما تضمن الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة واشتمل على مبحثين تضمن المبحث الأول مفهوم الصمت التنظيمي وأسبابه ، مراحل الصمت التنظيمي ،تأثير الصمت التنظيمي ، أنواع الصمت التنظيمي، طرق التغلب على الصمت، نماذج قياس الصمت التنظيمي، ابعاد الصمت التنظيمي، مصادر الصمت التنظيمي والعوامل المؤثرة في تكوين الصمت. وتضمن المبحث الثاني السلوك التنظيمي الايجابي من تمهيد، نشأة وتطور، مفهوم السلوك التنظيمي الايجابي، المصطلحات المرتبطة بالسلوك التنظيمي الايجابي، أهمية السلوك التنظيمي الايجابي ، فوائد السلوك التنظيمي الايجابي ، نماذج قياس السلوك التنظيمي الايجابي ، ابعاد السلوك التنظيمي الايجابي و أخيراً الربط بين الصمت التنظيمي والسلوك التنظيمي الايجابي.

أما الفصل الثالث فتضمن ثلاثة مباحث ، اذ عرض المبحث الاول عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها وخصص المبحث الثاني للحديث عن تحليل وإختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة وتحدث المبحث الثالث عن قياس علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة.

واختتم الفصل الرابع بالاستنتاجات والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة والمقترحات التي قدمها الباحث وبعدها تم تحديد المراجع العلمية التي اعتمدت.

الفصل الاول الاطار العام للدراسة

تمهيد

يركز هذا الفصل على مبحثين الأول منهجية الدراسة , إذ إنَّ توضيح منهجية الدراسة يسهل طريق الباحث لتحقيق ما يهدف إليه، فالوصول إلى نتائج علمية مقبولة يعتمد على إتباع منهجية صحيحة ومبنية على أسس علمية سليمة، إذ يتم توجيه كل من الجانب النظري للبحث والجانب العملي باتجاه تحقيق الغاية نفسها التي يسعى الباحث وراءها. والشق الثاني من هذا الفصل مخصص للحديث عن الدراسات السابقة التي عالجت موضوع تأثير الصمت التنظيمي على السلوك التنظيمي الايجابي , محاولة لعرض وجهات النظر المختلفة والاتجاهات البحثية السابقة للإفادة منها في البحث الحالي، ولتسليط الضوء على الاتجاه الذي اختاره الباحث متميزاً فيه عن تلك الدراسات. ولقد قسم هذا الفصل على مبحثين هما:

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المبحث الثاني: دراسات سابقة.

المبحث الأول

منهجية الدراسة

يستلزم البحث العلمي الأكاديمي وضع منهجية توضح الأساس الفكري الذي استندت عليه الدراسة ، إذ تعد المنهجية بمثابة المسار الذي يوضح توجه الدراسة للوصول إلى تحقيق الأهداف المحددة ، وذلك من خلال إيضاح مشكلة الدراسة وأهميتها واهدافها وفرضياتها

أولاً: مشكلة الدراسة

ان وجود ظاهرة الصمت التنظيمي في أغلب المنظمات و بمستويات مختلفة قد يعزى الى وجود مجموعة من الظواهر السلبية كالتهمك التنظيمي والإرهاب التنظيمي والتسلط وغيرها فضلاً عن ضعف الحالة النفسية بسبب وجود هكذا ظواهر مما يوجد ويعزز من حالة الصمت التنظيمي وإن القطاع الأمني يعد قطاعاً مفعماً بالحياة وحساساً جداً لكونه يتعامل مع حياة الافراد ولهذا جاءت تساؤلات البحث لاستكشاف مدى توافر ظاهرة الصمت التنظيمي فيها ومدى تأثيرها بالحالة النفسية السائدة بين الموظفين, كما أنّ مدى تأثير الصمت التنظيمي في القدرات الأساسية للسلوك التنظيمي الايجابي هي مشكلة قائمة بحد ذاتها , اذا ما افترضنا انها قد حسمت ولو بشكل جزئي على مستوى الأدب النظري , وعلى هذا يمكن ايجاز تساؤلات البحث كما يأتي :

- 1- ما مستوى توافر الصمت التنظيمي في مديرية شرطة محافظة كربلاء المقدسة .؟
- 2- ما مستوى توافر السلوك التنظيمي الايجابي في مديرية شرطة محافظة كربلاء المقدسة.؟
- 3- ما نوع علاقة الارتباط بين الصمت التنظيمي والسلوك التنظيمي الايجابي.؟
- 4- ما مستوى واتجاه علاقة التأثير بين الصمت التنظيمي والسلوك التنظيمي الايجابي.؟

ثانياً: اهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها في ضوء النقاط الاتية :

1. تتطرق الدراسة إلى موضوع مهم ذي اهمية جوهرية على مستوى المنظمات بشكل عام (والقطاع الأمني بشكل خاص) وهو الصمت التنظيمي الذي يعد من السلوكيات الشائعة التي يختلف مستواها من بيئة الى

أخرى ومن موقف الى اخر بحسب الظروف, والذي سيوفر رؤية واضحة للإدارة عنه ومن ثمّ يمكننا من إيجاد العلاجات والحلول لمستوياته.

2. إثارة اهتمام الادارة العليا في مديرية شرطة محافظة كربلاء المقدسة لأهمية الابعاد الاساسية للسلوك التنظيمي الايجابي وضرورة تشجيعها ودعمها كونها المحرك الاساس والمحفز الرئيس للعديد من السلوكيات الايجابية الهامة مثل المشاركة والتعاون والالتزام .

3. لفت اهتمام المؤسسات بشكل عام والمؤسسة المبحوثة بشكل خاص الى تأثير الصمت التنظيمي على السلوك التنظيمي الايجابي ومعرفة الأسباب التي تؤدي الى الصمت التنظيمي .

4. الاسهام المتواضع للدراسة في اثراء المكتبات العراقية بنتاج علمي ضمن علاقة افتراضية بين متغيرات الدراسة.

5. تنبثق اهمية الدراسة من اهمية المتغيرات (الصمت التنظيمي , السلوك التنظيمي الايجابي) بوصفها مهمه لسير عمل المنظمات بصورة عامة والتأثير بشكل مباشر في اداء العاملين بصورة خاصة .

ثالثاً: أهداف الدراسة

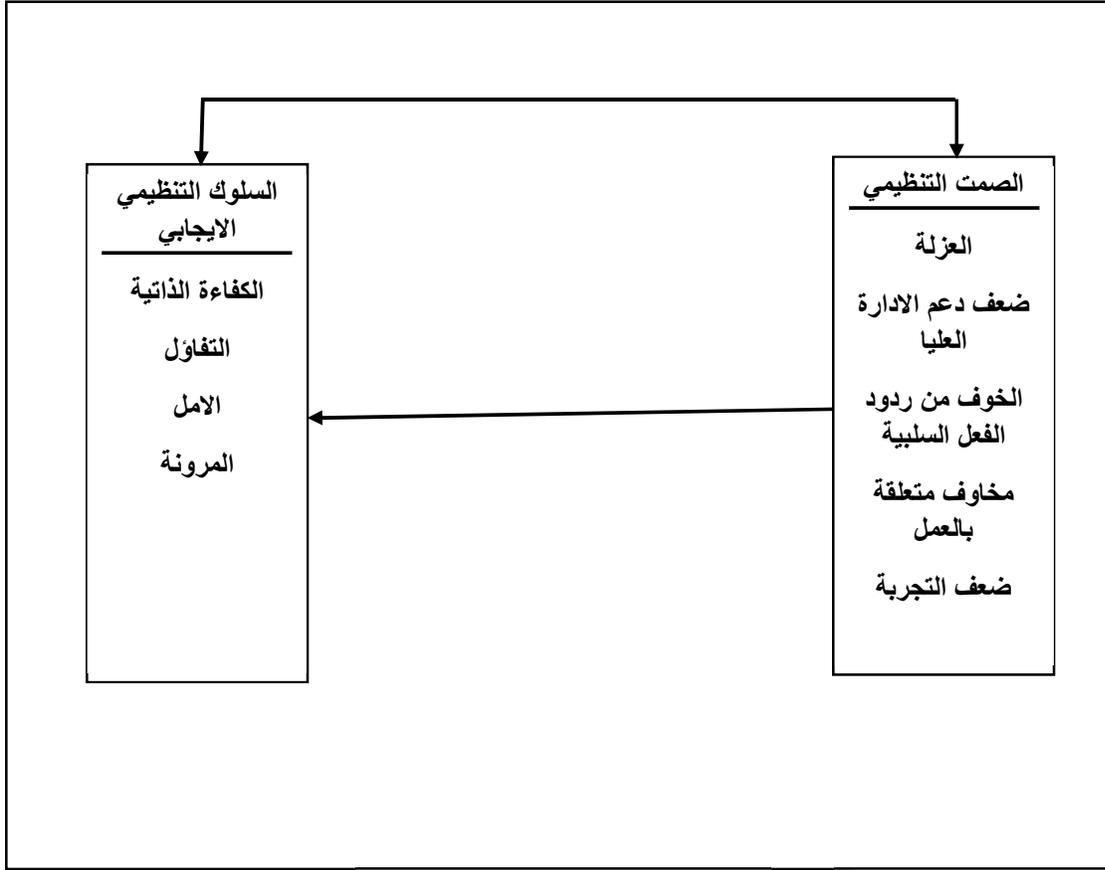
تمثل الدراسة الحالية محاولة نظرية وميدانية للاحاطة بالمسببات الرئيسية لمشكلة الدراسة والسعي لايجاد حلول مناسبة للتساؤلات المثارة وهي تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية :

1. التعرف على مستوى الصمت التنظيمي لدى عينة الدراسة
2. . كشف مستوى السلوك التنظيمي الايجابي لدى عينة الدراسة
3. اختبار العلاقة الارتباطية بين الصمت التنظيمي بابعاده والسلوك التنظيمي الايجابي
4. اختبار علاقة التأثير بين الصمت التنظيمي بابعاده والسلوك التنظيمي الايجابي.

رابعاً : مخطط الدراسة وفرضياتها:

لغرض استكمال متطلبات الدراسة في إطارها العملي وفي ضوء مشكلة الدراسة واهدافها واختبار طبيعة العلاقة القائمة بين المتغيرات الرئيسية والفرعية تطلّب وضع مخطط افتراضي يوضّح حدود وطبيعة تلك المتغيرات والعلاقات بينها ، والشكل (1) يوضح المخطط الافتراضي للدراسة. واستناداً للمخطط الافتراضي

للدراسة ومشكلتها والأهداف التي تسعى الى تحقيقها تم صياغة مجموعة فرضيات احصائية تعد بمثابة تخمينات أولية سيتم اختبارها لاحقاً ، وهذه الفرضيات هي:



المصدر: إعداد الباحث

تأثير



ارتباط



الشكل (1)

المخطط الفرضي للدراسة

أ. الفرضية الرئيسية الاولى

توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي و السلوك التنظيمي الايجابي وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية:-

- 1- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد العزلة والسلوك التنظيمي الايجابي
- 2- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد ضعف دعم الادارة العليا والسلوك التنظيمي الايجابي.
- 3- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد الخوف من ردود الفعل السلبية و السلوك التنظيمي الايجابي
- 4- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد المخاوف المتعلقة بالعمل والسلوك التنظيمي الايجابي.
- 5- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد ضعف التجربة والسلوك التنظيمي الايجابي.

ب. الفرضية الثانية

توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي و السلوك التنظيمي الايجابي وتشتق منها الفرضيات الفرعية الاتية :

- 1- توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد العزلة والسلوك التنظيمي الايجابي
- 2- توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد ضعف دعم الادارة العليا والسلوك التنظيمي الايجابي.
- 3 - توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد الخوف من ردود الفعل السلبية والسلوك التنظيمي الايجابي.
- 4- توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد المخاوف المتعلقة بالعمل والسلوك التنظيمي الايجابي.
- 5 - توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد ضعف التجربة والسلوك التنظيمي الايجابي

خامساً: منهج الدراسة وأساليب جمع البيانات ووصف استمارة الاستبانة

أ. منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة في اختبار فرضياتها المنهج الوصفي التحليلي وذلك بدراسة العلاقة بين المتغيرات الرئيسية للدراسة من خلال جمع البيانات ذات العلاقة بالمنظمة مجتمع الدراسة، أن منهج الدراسة هو تصميم يمكن من وضع الخطط لجمع المعلومات بشكل وطريقة مترابطة، والذي يبين أغراض الدراسة في صورة منسقة ونظامية ضمن عدة مناهج للبحوث القائمة حالياً منها الاستبانة وذلك لتوضيح بعض المفاهيم المتعلقة بالدراسة وتعريفها لهم والحصول منهم على المعلومات التي تنجز أهداف الدراسة.

ب- أساليب جمع المعلومات

اعتمدت الدراسة في عرضها الإطار النظري - المفاهيمي على المعلومات التي تم جمعها من الأدبيات وهي الكتب والدوريات، الأطاريح والرسائل وشبكة الانترنت. أما فيما يتعلق بالجانب الميداني فقد استخدمت الاستبانة مصدراً أساساً لجمع المعلومات من العينة المبحوثة.

ج- وصف الاستبانة

اشتملت الاستبانة على ثلاثة أجزاء رئيسية:

1-البيانات الخاصة بالأفراد المجهين على الاستبانة والتي تتضمن النوع الاجتماعي , التحصيل العلمي، الفئة العمرية، إجمالي مدة الخدمة في الوظيفة.

2-المتغيرات الخاصة بأبعاد الصمت التنظيمي التي تم اعتمادها في نموذج الدراسة والتي نالت تركيز أغلب الباحثين والكتاب في نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي والتي تم تطويرها من قبل الباحث و تشمل (العزلة، ضعف دعم الإدارة العليا، الخوف من ردود الفعل السلبية، مخاوف متعلقة بالعمل ونقص الخبرة "ضعف التجربة).

3-المتغيرات الخاصة السلوك التنظيمي الايجابي التي تم اعتمادها في نموذج الدراسة والتي نالت تركيز أغلب الباحثين والكتاب في نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي وكتب علماء النفس والتي تم تطويرها من قبل الباحث و تشمل (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل و المرونة).

وتم استخدام مقياس (Likert) الخماسي الدرجة المرتب من عبارة أتفق تماماً التي أعطيت الدرجة (5) إلى عبارة لا أتفق تماماً التي أعطيت الدرجة (1).

سادساً: وصف مجتمع الدراسة وعينتها

أ. وصف مجتمع الدراسة

تأسست مديرية شرطة محافظة كربلاء المقدسة والمنشآت بتاريخ 1951/5/1 وكانت آنذاك تسمى مديرية شرطة لواء كربلاء وتتكون من معاونيتين وهما معاوية شرطة كربلاء ومعاوية شرطة النجف عندما كانت محافظة النجف قضاءً تابعاً الى لواء كربلاء وأخذت على عاتقها حفظ الأمن والنظام وتنفيذ القوانين السائدة من خلال تشكيلاتها وأهمها (الشرطة المحلية وتضم مراكز ومخافر الشرطة -مفارز شرطة الخيالة -الشرطة السرية- الحراس الليلين- الدوريات المسلحة والراجلة , دوائر الأحوال المدنية ودائرة المرور) وبالنظر لتوسع الرقعة الجغرافية والنمو السكاني وتطور الجريمة الأمر الذي ادى الى تشكيل مديريات شرطة المحافظات ومديريات قوى الأمن الداخلي لكل محافظة بشكل مستقل وقد استحدثت عدة تشكيلات في هذه المديرية لتعمل حالياً بواقع (5) مديريات, (35) قسماً, (109) شعب, (20) مركز شرطة, (2) مخافر شرطة, (12) شعبة مكافحة الاجرام وكل ضمن اختصاصه, (4) أفواج طوارئ , سرية سوات و سرية فض الشغب تنتشر في عموم محافظة كربلاء المقدسة واقضيتها ونواحيها لحفظ الأمن والنظام.

ب. وصف عينة الدراسة

يتطلب تحقيق أهداف الدراسة والتعرف على المجتمع الأصلي إذ يجب أن يحدد مجتمع الأصل تحديداً دقيقاً ومعرفة جيدة ودراسته واسعة وبشكل وافٍ قبل أي نقطة لأن لكل مجتمع صفاته الخاصة به واستناداً إلى ما تقدم قام الباحث باختيار عينة عشوائية تتألف من ضباط مديرية شرطة محافظة كربلاء المقدسة ، والذين لهم دور مهم في مديرية شرطة محافظة كربلاء المقدسة وتوجيهاتها وقراراتها اذ ان مناصبهم تؤهلهم للمشاركة في صنع القرارات بالاشتراك مع الادارة العليا والتي تحقق أهداف مديرية شرطة محافظة كربلاء المقدسة على ان هناك اسباباً تمنعهم من القيام بذلك سنتحدث عنها اثناء البحث , اذ تم توزيع الاستبانة بشكلها النهائي على ضباط مديرية شرطة محافظة كربلاء المقدسة من رتبة رائد فما دون بواقع (120) استمارة وتم استرجاعها جميعاً بعد أن تم عرضها على مجموعة من الخبراء والمختصين كما في (ملحق 1) ، و يوضح الجدول (1) خصائص الافراد عينة الدراسة .

الجدول (1)

وصف خصائص المنتسبين (الضباط) عينة الدراسة

العمر	التكرار	%	اجمالي الخدمة في الوظيفة	التكرار	%	المؤهل العلمي	التكرار	%
30 سنة فأقل	30	25	5 سنوات فأقل	22	18.3	إعدادية	27	22.5
39-31	45	37.5	10-6	36	30	دبلوم	4	3.3
49-40	25	20.8	15-11	25	20.8	بكالوريوس	85	70.8
59-50	20	16.6	20-16	19	15.8	ماجستير	4	3.3
60 فأكثر			21 فأكثر	18	15	دكتوراه		
المجموع	120	100	المجموع	120	100	المجموع	120	100

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة

يظهر الجدول (1) بعض الخصائص الوظيفية التي يحملها المنتسبون عينة الدراسة المبحوثة من حيث العمر والمؤهل العلمي ، ومدة الخدمة في المديرية . وفيما يتعلق بالعمر تم توزيع الفئات العمرية في الدراسة الحالية إلى خمس فئات عمرية. إذ ظهر أن أعلى نسبة في الفئات العمرية كانت الفئة (31-39) بنسبة مئوية بلغت (37.5%) ، وهذا ما يجعلهم في أفضل حالة للتحدي والعمل بسبب جمعهم بين عنصري الخبرة الاجتماعية والوظيفية والمؤهل العلمي ، ثم تليها الفئة (30 سنة فأقل) ، بنسبة (25%) ، وتأتي بعدها الفئة العمرية (40-49) بنسبة (20.8%) ، وأخيراً جاءت الفئة العمرية (50-59) في المرتبة الأخيرة بنسبة مئوية بلغت (16.6%) من أفراد عينة الدراسة .

أما فيما يخص متغير اجمالي الخدمة في الوظيفة ، فقد تم تقسيمها إلى خمس فئات ، وقد جاءت الفئة من (6-10) في المرتبة الأولى بنسبة مئوية بلغت (30%) من مجموع أفراد العينة ، ثم الفئة (11-15) في المرتبة الثانية بنسبة مئوية بلغت (20.8) ، أما الفئة (5 سنوات فأقل) فقد جاءت بالمرتبة الثالثة بنسبة بلغت (18.3) والفئة (16-20) جاءت في المرتبة الرابعة بنسبة مئوية بلغت (15.8) وأخيراً الفئة (21

فأكثر) التي جاءت بالمرتبة الأخيرة بنسبة بلغت (15). وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي فإن (74.1) من الأفراد المبحوثين يحملون مؤهلات أكاديمية عالية ، إذ بلغ حاملو شهادة الاعدادية (22.5) ، البكالوريوس (70.8) ، الدبلوم (3.3) والذين يحملون شهادات عليا (ماجستير) (3.3) وتعكس هذه النتائج من التأهيل والتعليم العالي للأفراد عينة الدراسة و الكفاءة التي تتمتع بها هذه الفئة من المبحوثين .

سابعاً. الأساليب الإحصائية المستخدمة

من أجل تحليل استجابات أفراد العينة واختبار فرضيات الدراسة وقياسها، تم الاستعانة بمجموعة من الوسائل الإحصائية التي تم توضيحها في الملحق (4)، والموجودة في البرنامج الإحصائي (SPSS v.20). وفيما يأتي أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

- 1- التكرار والنسب: لغرض تحليل إجابات أفراد العينة.
- 2- الوسط الحسابي (الموزون) بعده أحد مقاييس النزعة المركزية.
- 3- الانحراف المعياري، يستخدم لمعرفة مدى تشتت آراء المستجيبين.
- 4- معامل الاختلاف، يستخدم لمعرفة تذبذب قيم الوسط الحسابي.
- 5- معامل الارتباط البسيط لمعرفة نوع العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- 6- الانحدار الخطي البسيط.
- 7- اختبار (ألفا كرونباخ) لقياس صدق وثبات مقاييس الدراسة

ثامناً. الاختبارات الخاصة باستمارة الاستبانة

1. الاختبارات قبل توزيع الاستبانة

يعد هذا الاختبار شرطاً أساسياً للتأكد من أن فقرات الاستبانة تقيس الأهداف التي وضعت من أجلها. **قياس الصدق الظاهري:** - بعد الانتهاء من إعداد الصياغة الأولية للاستمارة ، وبهدف التأكد من صلاحية الاستبانة في قياس متغيرات الدراسة، فقد خضعت لاختبار الصدق الظاهري وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين والخبراء والبالغ عددهم (15) خبيراً في العلوم الإدارية والإحصاء، وكما يظهر في الملحق (1)

2- الاختبارات بعد توزيع الاستبانة بشكلها النهائي

يعبر الثبات عن اتساق مقياس الدراسة وثبات النتائج التي يمكن الحصول عليها من المقياس عبر فترات زمنية مختلفة. والثبات البنائي لأداة القياس (Construct Reliability) ويتم التحقق منه من خلال

استعمال اختبار كرونباخ ألفا (Field,2009:674). وقد تم حساب معامل الثبات للأداة باستخدام معامل ارتباط كرونباخ ألفا الموضح في الجدول (2):

الجدول (2)

اختبار صدق وثبات مقاييس الدراسة باستخدام معامل ارتباط ألفا

المتغير	معامل كرونباخ ألفا للمتغير %	البعد	معامل كرونباخ ألفا لكل بعد %
الصمت التنظيمي	89.9	العزلة	82
		ضعف دعم الإدارة العليا	84.4
		الخوف من ردود الفعل السلبية	87.8
		المخاوف المتعلقة بالعمل	84.8
		ضعف التجربة	84.8
السلوك التنظيمي الإيجابي	94.6	الكفاءة الذاتية	78.9
		التفاؤل	81.1
		الامل	82
		المرونة	78.6

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

يظهر الجدول بأن قيم معامل كرونباخ ألفا كانت جميعها أكبر من (0.70) وهي أقل قيمة مقبولة إحصائياً في البحوث (Field,2009:675). وذلك يدل على أن أداة القياس تتصف بالاتساق والثبات الداخلي.

تاسعاً : حدود الدراسة

1- الحدود المكانية: وقع الاختيار على مديرية شرطة كربلاء المقدسة لغرض إجراء الجانب الميداني للدراسة وهناك أسباب وراء اختيار هذا الموقع منها:

-
- أ. لكونها من المواقع المهمة والتي تعنى بأمن المواطنين وسلامتهم.
- ب. لم يتم التطرق سابقاً إلى موضوع الصمت التنظيمي والسلوك التنظيمي الايجابي بحسب علم الباحث في هذا الموقع.
- ج. دورها المهم في تطبيق القانون والمحافظة على النظام العام.
- د. انتماء الباحث لهذه المنظمة واهتمامه الشخصي بالبحث في هذا المجال لاعتبارات معرفية ومهنية.
- 2- الحدود الزمانية للدراسة:
- تتوقف الحدود الزمانية لهذه الدراسة عند المدة التي تم اجرائها وهي المدة المحصورة بين 2017/2/5 ولغاية 2017/3/3 إذ كانت هذه الفترة كافية لعملية توزيع الاستبانة وجمعها ويهدف جمع المعلومات من افراد العينة المبحوثة.

المبحث الثاني

دراسات سابقة

سعى الباحث إلى حصر الدراسات السابقة التي جاءت باللغة العربية والأجنبية، وقد عثر على مجموعة من الدراسات التي تعالج موضوعي الصمت التنظيمي والقدرات الأساسية للسلوك التنظيمي الايجابي بشكل منفرد ولم يجد الباحث أي دراسات تربط بين الصمت التنظيمي والقدرات الأساسية للسلوك التنظيمي الايجابي، ويحاول الباحث عبر الصفحات التالية أن يسلط الضوء على محتوى بعض هذه الدراسات والربط بينها وبين الدراسة الحالية قدر الإمكان.

ويشكل موضوعا الصمت التنظيمي والقدرات الأساسية للسلوك التنظيمي الايجابي تحدياً للتنظيم كما هو للباحثين على حد سواء، إذ إن تراكمية المعرفة الإدارية حول الموضوع تتصف إجمالاً بالحدثة وقلة الأبحاث سواء أكانت أجنبية أم عربية. فضلاً عن افتقار المكتبة العربية لدراسات عن الصمت التنظيمي والقدرات الأساسية للسلوك التنظيمي الايجابي، لذا سيحاول الباحث جاهداً إن يستمد مناقشة للموضوع من الأدبيات التي تتحدث عن أي بعد من أبعاد الصمت والقدرات الأساسية للسلوك التنظيمي الايجابي أو المتغيرات التي لها علاقة بالدراسات التنظيمية والسلوكية التي تبحث في تفعيل دور العاملين في كسر الصمت والمشاركة الفاعلة في قضايا التنظيم وتطوير السلوك التنظيمي الايجابي.

ويتضمن هذا الجزء عرضاً لبعض الدراسات السابقة التي أجريت في البيئتين العربية والاجنبية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة (الصمت التنظيمي والقدرات الأساسية للسلوك التنظيمي الايجابي) والتي استطاع الباحث الاطلاع عليها وعرض أهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها تلك الدراسات.

أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الصمت التنظيمي:

أ. الدراسات العربية المتعلقة بمتغير الصمت التنظيمي :

1. دراسة الفاعوري(2004) بعنوان:

" أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية دراسة حالة"

إذ هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الصمت التنظيمي وأثره على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية لدى مديري الدوائر ومساعدتهم ورؤساء الشعب في جامعة مؤتة وطورت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقامت الباحثة بتوزيعها على مجتمع الدراسة والبالغ (179) فرداً وقد حصلت على (146) استمارة صالحة للدراسة وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها:

وجود علاقة بين أبعاد الصمت التنظيمي في المشاركة في صنع القرارات التنظيمية وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل المؤثرة في الصمت التنظيمي تعزى لمتغيرات (العمر، الخبرة، المؤهل العلمي) وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل المؤثرة في الصمت التنظيمي تعزى لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي).

و أوصت الدراسة بضرورة إشراك المديرين بدورات تدريبية، وإيجاد سياسات تحفيزية تخفف من حدة الصمت التنظيمي.

2. دراسة الشوابكة (2007) بعنوان:

" مستوى الصمت التنظيمي لدى القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الاردنية العامة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمرؤوسين والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية"

اذ هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى الصمت لدى القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامه وعلاقته بكل من الولاء التنظيمي والمشاركة في صنع القرار واجريت الدراسة على عينة قوامها 561 فرداً من القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الاردنية العامة اذ مثلت العينة ما نسبته من 76% من مجتمع الدراسة وقد تم اختيار افراد العينة بالطريقة الطبقة العشوائية بين القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية وقام الباحث بتطوير ثلاث استبانات اعتمادا على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وأظهرت الدراسة النتائج عديده اهمها :

ان مستوى الصمت لدى القيادات الإدارية الأكاديميه في الجامعات الاردنية العامة كان بشكل عام بدرجة متوسطة وأن مستوى الولاء التنظيمي لديهم كان في درجة مرتفعة وأن مشاركة القيادات الإدارية أكاديمية جامعة الاردنية العامة في صنع القرار التنظيمية كان بشكل عام بدرجة متوسطة فضلا عن عدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية في درجة الصمت التنظيمي لدى القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعة الاردنية بحسب متغيرات (النوع الاجتماعي، نوع الكليه والمستوى الوظيفي) مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الصمت حسب متغيرات (الرتبه الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة ومكان الحصول على الدكتوراه) ووجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الصمت التنظيمي لدى القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعة الاردنية العامة ودرجة الولاء التنظيمي مع وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الصمت التنظيمي لدى القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعة الاردنية العامة ومستوى المشاركة في صنع القرار .

واوصت الدراسة بأهمية إيجاد اليات مناسبة لاختيار القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الاردنية على وفق معايير وضوابط دقيقة لوضع القائد المناسب في المكان المناسب وضرورة إيجاد هياكل تنظيمية واضحة تحدد المهام والمسؤوليات لكل مستوى قيادي وظيفي في الجامعات .

3. دراسة المجالي (2007) بعنوان :

"أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات دراسة ميدانية تحليلية للمؤسسات العامة الأردنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات للمؤسسات العامة الأردنية ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير استبانة تكونت من (77) فقرة تقيس متغيري الصمت التنظيمي(المستقل) وأبعاد عملية صنع القرارات (التابع) ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات العامة الأردنية والبالغ عددها (46) مؤسسة ، وتم اختيار (50%) منها عشوائياً ، وتم تقسيمها إلى ثلاثة قطاعات: (الاقتصادي والخدمي والتعليمي) وتم سحب عينة عشوائية بنسبة (50%) من أعداد العاملين للمؤسسات التي تم اختيارها من كل قطاع والبالغ تعدادهم (6215) موظفاً وموظفة ، إذ تم توزيع (3108) استبانة ، استرجع منها (2765) استبانة وتم استبعاد (122) استبانة لعدم اكتمالها وبذلك يصبح مجموع أفراد العينة (2643) لتشكل ما نسبته (42.5%) وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها :

إن تصورات العاملين في المؤسسات العامة الأردنية لعوامل الصمت التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة. و إن تصورات العاملين لأبعاد عملية صنع القرارات في المؤسسات العامة الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة. وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل الصمت التنظيمي وأبعاد عملية صنع القرارات. وهناك أثر لعوامل الصمت التنظيمي في أبعاد عملية صنع القرارات في المؤسسات العامة الأردنية. وجود فروق ذات دلالة إحصائية لعوامل الصمت التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس ، العمر والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة والحالة الاجتماعية).فضلاً عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد عملية صنع القرارات تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس ، العمر والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة والحالة الاجتماعية).

و أوصت الدراسة بضرورة العمل على اختيار القادة على أسس تخصصية وقيادية بعيدة عن المحسوبية والشخصية للعمل على تقليل الصمت التنظيمي. وتشجيع العاملين على كسر حاجز الصمت التنظيمي عن طريق المشاركة في عملية صنع القرارات في المؤسسات العامة.

4. دراسة الختاتنة (2009) بعنوان :

" أثر عوامل الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية "

اذ هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لجمع البيانات، وقد تم استخدام عينة طبقية عشوائية كأسلوب لتحديد عينة الدراسة، وتم توزيع (682) استبانة استرجع منها (582) مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها :

إن أبعاد الصمت التنظيمي على وفق تصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى متوسط. وإن أبعاد الثقة التنظيمية على وفق تصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى مرتفع . مع وجود أثر لأبعاد الصمت التنظيمي في الثقة التنظيمية، وأن أبعاد الصمت التنظيمي تفسر (56.9%) من التباين في بُعد الثقة التنظيمية).

و أوصت الدراسة بضرورة التوجه من قبل الإدارات العليا للمؤسسات المبحوثة لتعزيز الشفافية في تدفق المعلومات الموثوق فيها عن أعمالها للعاملين فيها، لما لهذه القيمة من أثر إيجابي في تقليل مستوى الصمت التنظيمي ومن ثمَّ تعزيز الثقة لدى العاملين في مؤسساتهم.

5. دراسة صالح والحيالي (2012) بعنوان :

" العلاقة بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي جامعة الموصل "

اذ هدفت هذه الدراسة الى إيجاد العلاقة بين كل من الأفراد الذين يلتزمون الصمت في داخل المنظمة ولا يفصحون عن المشكلات التي تواجههم و الأفراد المتحسين لكل ما يجري داخل المنظمة وهم نافخو الصفاره اذ وزع الباحثون (100) استمارة على الافراد العاملين فضلاً عن (20) استمارة على اصحاب القرار استرجعت بأكملها وتوصلت الدراسة الى وجود درجة من الارتباط بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي و وجود قدرة لدى القيادة الإدارية على احتواء بعض المواقف التي تواجههم في ميدان العمل، وهذا ما يفسر وجود درجة من المرونة لدى تلك القيادة في مسألة التعامل مع المواقف ومن ثمَّ احتوائها وكذلك وجود تباين بين افراد العينة المبحوثة في نفخهم للصافرة تبعاً لطبيعة المسؤولية الملقاة على عاتقهم. واخيرا يتأثر نافخو الصافرة من العاملين بالصامتين تنظيمياً في الكليات المبحوثة، واوصت الدراسة بضرورة عقد الدورات التدريبية داخل الكليات التي تركز على أهمية المشاركة في صنع القرارات و تشجيع المبادرة الشخصية من خلال تقديم المكافآت والحوافز للأفكار الريادية التي تسهم في علاج مشاكل الجامعة وتساعد في تطويرها. و تشكيل لجان متخصصة لدراسة أية مقترحات ومشكلات تطرح من قبل المرؤوسين والالتزام بتنفيذ ما يصدر عنها من توصيات. و تعزيز سياسة الباب المفتوح عن طريق فتح قنوات الاتصال

أمام المرؤوسين لتوصيل أفكارهم لرؤسائهم سواء كان ذلك من خلال اللقاءات الشخصية أم من خلال صناديق الاقتراحات أم من خلال الاجتماعات الدورية، وكذلك تسهيل الاتصال بالرئيس الأعلى في حالة عدم استجابة الرئيس المباشر.

6. دراسة الرماحي (2015) بعنوان:

"العنف في مكان العمل كمتغير متوسط بين القيادة السامة والصمت التنظيمي دراسة تطبيقية في المستشفيات الحكومية في محافظة النجف الأشرف"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة السامة والعنف في مكان العمل والصمت التنظيمي لعينة من المستشفيات الحكومية في محافظة النجف الأشرف. و تم توزيع (400) إستبانة على ممرض وممرضة يعملون في خمس مستشفيات تابعة لمحافظة النجف الأشرف، وتم الحصول فقط على (270) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي بمعدل إستجابة 67%، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها نتائج نظريه: اذ أظهرت وجود فجوة معرفية تتعلق بتحديد طبيعة العلاقة بين القيادة السامة والعنف في مكان العمل والصمت التنظيمي. ونتائج عملية: اذ أظهرت وجود نوعين من العلاقات بين متغيرات البحث، وهي ثلاث علاقات تأثير مباشرة بين (القيادة السامة والعنف في مكان العمل والصمت التنظيمي)، وعلاقة تأثير واحدة غير مباشرة بين القيادة السامة والصمت التنظيمي عن طريق الدور المتوسط للعنف في مكان العمل.

و أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها : ضرورة العمل على تبني إنمات قيادية معاصرة على سبيل المثال (القيادة الخادمة- القيادة الإستراتيجية- القيادة التحويلية) تتيح الفرصة للمرؤوسين في مشاركة القرار مما يسهم في بناء بيئة عمل نموذجية في المستشفيات قيد الدراسة. وضرورة تفعيل إستخدام الأساليب الإدارية المعاصرة كالتمكين وزيادة الالتزام التنظيمي التي تشجع الممرضين والممرضات على إطلاق العنان لتوليد الأفكار التي تسهم في تحسين أداء المستشفيات قيد الدراسة. وضرورة العمل على تحسين وتعزيز العلاقة بين القيادات الإدارية والممرضين والممرضات المسؤولين عن تقديم خدمات الرعاية الصحية في المستشفيات قيد الدراسة عن طريق بناء علاقات قائمة على الإحترام والتقدير والتعاون المتبادل. فضلاً عن ضرورة إيمان الإدارات العليا في المستشفيات قيد الدراسة بأهمية خلق شعور لدى الممرضين والممرضات بأن أهدافهم على المستوى الشخصي هي جزء أساسي من أهداف المستشفى الذي يعملون فيه.

7. دراسة عبود (2016) بعنوان:

" اسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين "

اذ تهدف هذه الدراسة الى دراسة العلاقة التأثيرية بين كل من أسباب الصمت التنظيمي وأداء العاملين وقد تم اجراؤه على العاملين في رئاسة جامعة بابل والذين تم اختيارهم بشكل عشوائي لمعرفة ارائهم ومدى ادراكهم للآثار السلبية المترتبة على سكوت الموظف عن المشكلات التي تحدث في العمل ومدى تأثيرها على مستوى أدائهم ، و تم توزيع (١٠٠) استمارة استبانة بالاعتماد على مقاييس مختبرة سابقاً ذات مصداقية وثبات عاليين على العاملين وتحليل بياناتها وتوصلت الدراسة الى ان هناك تأثيراً سلبياً واضحاً لأسباب الصمت في المؤشرات الخاصة بالأداء ماعدا الغياب فإن التأثير كان ايجابياً وهذا شيء منطقي.

و أوصت الدراسة بضرورة الأخذ بالحسبان آراء العاملين ومحاولة معرفة المشكلات التي يعانون منها في العمل من خلال عقد لقاءات دائمية معهم ومحاولة الوصول الى حلول لها لكي لاتتحول مستقبلاً الى مشكلة يصعب التعامل معها .

ب. الدراسات الاجنبية المتعلقة بالصمت التنظيمي :

1. دراسة Morrison & Milliken (2000) بعنوان

"الصمت التنظيمي المعيق للتغير وتطوير العالم المتنوع"

"Organizational Silences Abarrier To Change And Development In Pluralistic World"

اذ هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العمليات التي يتطور الصمت التنظيمي من خلالها في داخل الكثير من التنظيمات ، وأن هناك الكثير من المنظمات التي تتسبب في إحجام الموظفين عن تقديم المعلومات المتعلقة بالمشكلات التنظيمية المحتملة وناقشت الدراسة بعض النتائج السلبية للصمت التنظيمي ، ولاسيما ما يتعلق بقدره المنظمة على التغير والتطوير التنظيمي ، وقد توصلت الدراسة الى ان هنالك قوى تؤدي الى حدوث ظاهرة الصمت وماينتج عنها من حجب الافكار والقضايا المتعلقة بالعمل والى مجموعة من النتائج السلبية التي تحدث نتيجة الصمت التنظيمي ومنها عدم قدرة المنظمات على احداث التغيير او احداث اي تطور في المنظمة .

2. دراسة Cinar et al (2013) بعنوان

"العلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة مسحية في محافظة أروزم تركيا"

"Relationship between Organizational Silence and Organizational

Citizenship Behavior: Survey Study in the Province of Erzurum Turkey"

في هذه الدراسة حاول الباحثون معرفة العلاقة بين الصمت التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية. نظراً لوجود عدة من التهديدات للمنظمات في ظل بيئة الأعمال التنافسية . ولكي تستطيع المنظمات البقاء على قيد الحياة لمدة أطول، يتعين عليها أن تستخدم مواردها البشرية وخاصة المعرفة التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية قوية بين نظام التشغيل والمواطنة التنظيمية، وهذا يعني، إذا لم يسمح للموظفين بالتعبير عن أفكارهم المتعلقة بالعمل التنظيمي فإن ذلك سيؤثر ذلك سلباً على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية، ومن ثمَّ تفقد المنظمة الأفكار الجديدة، والأفكار والحلول الإبداعية لواجبات الوظيفة المعتادة والتي قد تكون مفيدة جداً للمنظمة.

و أوصت الدراسة بأن المنظمات يجب عليها دعم وتهيئة المناخ التنظيمي الذي يجعل الموظفين قادرين على التحدث من دون خوف.

3. دراسة Karaca (2013) بعنوان :

" دراسة إستكشافية لأثر الصمت التنظيمي في التنظيم الهرمي للمنظمة : حالة الشرطة التركية الوطنية

“An Exploratory Study On The Impact Of Organizational Silence In Hierarchical Organizations: Turkish National Police Case”

عَدَّت هذه الدراسة الشرطة المكون الرئيسي للمؤسسة الشرطوية، اذ يمتلك الموظفون المعلومات والخبرات والمعرفة المؤسسية، والأفكار حول منظماتهم. فضلاً عن كونهم يواجهون عدة مشكلات في جميع مراحل عملهم. وعلى الرغم من أنه من المتوقع منهم تقديم تقرير عن المشكلات أو تبادل الحلول والمعلومات لديهم، إلا أنهم يختارون الصمت أحياناً. إنَّ فهم وجهات نظر الموظفين مهم جداً لفهم أفضل للأسباب التي يتصرفون فيها بطريقة غير مرغوب فيها. وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد ما هي الأسباب التي تؤثر سلباً على قرارات كلام الموظفين ومدى شعورهم بالأسباب التي تؤدي بهم إلى التزام الصمت. وتوصلت الدراسة الى أن الأسباب الإدارية والتنظيمية هي الأسباب الأكثر فعالية التي تؤثر على صمت الموظف.

و أوصت الدراسة بإعادة تأكيد الثقة من المديرين التنفيذيين من خلال ضمان مساحات لمشاركة الموظفين بأصواتهم وإعادة بناء جسور التواصل بين المديرين والمرؤوسين لزيادة الأداء والكفاءة للمنظمة كنتيجة لذلك.

4. دراسة Yeloglu et al (2016) بعنوان :

"اثر الصمت التنظيمي على التعلم التنظيمي: من خلال التأثير المتغير الوسيط (الدعم التنظيمي المدرك)"

“THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL SILENCE ON ORGANIZATIONAL LEARNING: THE MEDIATING EFFECT OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT”

هدفت هذه الدراسة الى تحليل العلاقة بين الصمت التنظيمي والتعلم التنظيمي من خلال الدور الوسيط لتصور الموظفين للدعم التنظيمي. استخدمت ثلاث استمارات استبانة لثلاثة متغيرات وأبعادها الفرعية. تم جمع البيانات من العاملين في القطاعات المختلفة في شكل استبيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن وجود الصمت التنظيمي في المنظمة يقيد ديناميكية التعلم التنظيمي ويؤثر سلباً على المنظمة. فضلاً عن ارتباط الصمت التنظيمي بالتعلم التنظيمي بشكل إيجابي، و بعد دخول الدعم التنظيمي بوصفه وسيطاً بين المتغيرات ستكون العلاقة سلبية. إذ يؤدي تصور الموظفين للدعم التنظيمي دور الوسيط و الصمت التنظيمي سيؤثر على هذا التصور ومن ثمّ سيتأثر التعلم التنظيمي، وقد تم دراسة تأثير الصمت التنظيمي على التعلم التنظيمي مع النظر في الدعم التنظيمي المدرك من قبل الموظفين كوسيط في هذه العلاقة. وتشير النتائج إلى أن التعلم التنظيمي والتغيير المتصور للصمت التنظيمي يكون في اتجاهات مختلفة؛ إذ ان الزيادة في المتغير الاول يؤدي إلى انخفاض المتغير الأخير والعكس بالعكس. ومن ناحية أخرى، يرتبط الدعم التنظيمي المدروس بالتعلم التنظيمي بشكل إيجابي؛ زاد عدد الموظفين الذين يتلقون الدعم من المنظمة، كلما زاد التعلم التنظيمي. قد يكون السبب في أن حافز الموظفين للتعلم سيكون أعلى عندما يشعرون بالدعم التنظيمي.

و أوصت الدراسة بالنظر في أنواع الشخصيات المختلفة مع أخذ تصورات الموظفين أنفسهم في علاقتهم مع منظماتهم.

ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير السلوك التنظيمي الايجابي:

أ. الدراسات العربية المتعلقة بمتغير السلوك التنظيمي الايجابي:

1. دراسة جلاب وآل طعين (2014) بعنوان:

"تأثير راس المال النفسي الايجابي في الأداء الابداعي دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في جامعتي القادسية والمثنى"

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة والتأثير لرأس المال الإيجابي النفسي (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، والمرونة) على المتغير التابع (الأداء المبتكر) ممثلة بأبعادها الثلاثة (توليد الأفكار، وتعزيز فكرة، وتطبيق فكرة) ومن أجل جمع البيانات اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة قوامها (423) مدرساً في (26) كلية في جامعتي القادسية والموثني. وتوصلت الدراسة إلى نتائج متعددة تتعلق بوجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال النفسي الإيجابي الذي يمكن الجمع بشكل فردي مع كل البعد من الأبعاد المبتكر على مستويات مختلفة وبنسب مختلفة. فضلاً عن ذلك أصبح من الواضح أن المشاركين لديهم الرغبة في أن تكافئ إدارات الكليات التي تكافئ المبدعين الذين يتغلبون على العقبات من خلال تبادل الأفكار والمعلومات التي تمكنهم من تطوير أنفسهم والكليات من خلال تحقيق الابتكارات .

و أوصت الدراسة القيادات الجامعية بالتحري عن أفضل الوسائل لجذب الأفراد ووضع آليات لاستقطابهم من خلال التوأمة بين الجامعات والمنظمات الدولية وبهدف رفع القدرات الابتكارية للملاكات التدريسية .

2. دراسة الحصري (2014) بعنوان:

" أثر رأس المال النفسي للمؤسسات الصحية وانعكاسه في تحقيق الاستغراق الوظيفي دراساً تحليلية لآراء عينة من العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة الناصرية "

سعت هذه الدراسة إلى الوقوف على تصميم استكشافي يتألف من مقياسين، مقياس رأس المال النفسي والاستغراق الوظيفي، تم استخدام هذا التصميم لتعزيز هذه المفاهيم والتركيز عليها للمستشفيات في محافظة الناصرية. والذي تكونت عينته من (270) ملاكاً صحياً وطبياً وهندسياً، ولقد تم تحديد تطبيقين رئيسيين في هذه الدراسة , يختص التطبيق الأول بالباحثين للتحقيق في الترابط بين رأس المال النفسي والاستغراق الوظيفي وإدراكها في المستشفيات عينة البحث. والتطبيق الثاني يختص بالعينة ليدركوا الحاجة لتعزيز الاستغراق الوظيفي بما يتفق مع التركيز على رأس المال النفسي. وهذا مما لا شك فيه سيساعد على توفير المعرفة والفهم لدى العينة في تلك المستشفيات حول أهمية المتغيرين.

و أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها إن تهتم المستشفيات عينة البحث بمكونات رأس المال النفسي لأن ذلك يشجع ويعزز بشكل كبير على خلق بيئة عمل تهتم بالجوانب الاستغراق في مكان العمل.

3. دراسة الدليمي (2016) بعنوان :

" خصائص القيادة النسوية وأثرها في تطوير رأس المال النفسي : إختبار الدور المعدل لقوة الخبرة دراسة تحليلية من وجهة نظر المرؤوسين في مدارس التعليم الخاصة في عمان "

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر خصائص القيادة النسوية في تطوير رأس المال النفسي، بوجود قوة الخبرة متغيراً معدلاً. وأتمتت الاستبانة كأداة رئيسية لهذه الدراسة وبعد اختبار صدقها وثباتها تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (359) فرداً من شاغلي الوظائف الاتية: معلمين واداريين، أستبعدت منها 3 استبانات وبهذا اصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (351) استبانة بنسبة بلغت (99.1 %) من الاستبانات. و توصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها: كان مستوى ممارسة خصائص القيادة النسوية مرتفعاً في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان، ومستوى رأس المال النفسي كان متوسطاً للمرؤوسين وكانت قوة الخبرة للقيادة النسوية مرتفعة المستوى. وكان هناك وجود أثر ذي دلالة احصائية لخصائص القيادة النسوية على تطوير رأس المال النفسي، و زاد أثر خصائص القيادة النسوية في تطوير رأس المال النفسي بوجود قوة الخبرة متغيراً معدل في مدارس التعليم الخاصة في عمان. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: تعزيز ممارسات خصائص القيادة النسوية لدى القائدة من خلال زيادة الدعم من الإدارة العليا، وضرورة الاهتمام برأس المال النفسي بشكل أكبر لتأثيره على الفرد وعمله بالمنظمة، وأخيراً الاستمرار بالبحث في خصائص القيادة النسوية وقوة الخبرة وربطهم في مجال التعليم والحث على الاستثمار ب رأس المال النفسي.

4. دراسة الشماع (2016) بعنوان:

"انعكاس رأس المال النفسي الإيجابي في تطوير السلوك الإبداعي للعاملين بتوسيط دافع الإنجاز بحث ميداني في عينة من تشكيلات وزارة الاعمار والإسكان"

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور رأس المال النفسي الايجابي في تطوير السلوك الإبداعي بتوسيط دافع الانجاز، وكذلك تشخيص وتفسير طبيعة هذه المتغيرات وابعادها، ولقد اختبرت هذه الدراسة في شركات تابعة لوزارة الاعمار والإسكان العراقية في بغداد، وطبقت على عينة مكونة من (190) فرداً من العاملين من مستوى الإدارة الوسطى (مدير قسم، ومسؤول شعبة) واستخدم البحث الاستبانة أداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات، فضلاً عن إجراء المقابلات الشخصية بغية الحصول على بعض البيانات الخاصة بالشركات المبحوثة.

وقد توصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات كان من أهمها: التقبل الإيجابي لأفراد عينة البحث تجاه متغير رأس المال النفسي الإيجابي من خلال ادراكهم للكفاءة الذاتية وتحليلهم بروح التفاؤل والامل

وامتلاكهم المرونة والقدرة الكافية لمجاراة الواقع والتكيف معه، وكذلك الاهتمام بالجانب الإبداعي وتعزيز القدرات الإبداعية لدى افراد عينه البحث وحثهم وتشجيعهم على تطوير العلاقات مع الخبراء وذوي الاختصاص في الشركات الأخرى، وإتاحة الفرصة لهم بالمشاركة في الندوات والمؤتمرات التي تثير حماسهم لتقديم آراء جديدة ومبدعة سعياً لإحداث التطورات اللازمة لسير الأعمال في المشاريع التي تخص الشركات المبحوثة.

و أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان من أهمها، التأكيد على ضرورة بناء رأس المال النفسي الإيجابي القائم على أساس التركيز على خصائص الصحة النفسية للأفراد العاملين في الشركات المبحوثة، والذي يسهم بدوره في تطوير السلوك الإبداعي لهم، من خلال ما يمتلكونه من دافع انجاز يمكنهم من تحقيق النجاح مع أهمية السعي للاستفادة من القدرات الإبداعية المتوافرة لديهم وتعزيزها وتشجيع الابداع على مستوى الشركات المبحوثة من خلال إعداد برامج تدريبية لمدراء الأقسام ومسؤولي الشعب لإكسابهم المزيد من المهارات لإتقان أساليب حديثة ومتطورة تتلاءم مع التطورات التكنولوجية من اجل مواكبة تحديات العصر.

ب. الدراسات الاجنبية المتعلقة بمتغير السلوك التنظيمي الايجابي:

1. دراسة Luthans (2002) بعنوان:

"الحاجة لمعرفة ماهية التنظيم الإيجابي"

"The need for and meaning of positive organizational "

استندت هذه الدراسة الى حركة علم النفس الإيجابية الناشئة ومقالات المؤلف التي تؤكد على ضرورة معنى النهج الإيجابي للسلوك التنظيمي. وعلى وجه التحديد مجال السلوك التنظيمي الذي يحتاج استباقية، ونهج إيجابي ، بدلا من الاستمرار في دوامة سلبية لمحاولة اصلاح نقاط الضعف. و فيما يتعلق بالسلوك التنظيمي الإيجابي اشتقت بحوثه من قوة مجال السلوك التنظيمي. وهناك معايير إضافية لهذه الدراسة من السلوك الايجابي لتحديد القدرات النفسية كحالة فريدة من نوعها لا يمكن إلا أن تقاس على نحو صحيح، و أيضا تكون مفتوحة لتطوير وإدارة الأداء. وتقدم الثقة والأمل، والمرونة لتلبية هذه المعايير. والهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو توليد بعض التفكير الإيجابي والإثارة لحقل السلوك التنظيمي .

2. دراسة Memari et al (2013) بعنوان:

"تأثير السلوك التنظيمي الإيجابي للموظفين في الأداء التنظيمي، استنادا إلى نموذج Luthans في

المنظمات بهبهان العامة "

"The Effect of Positive Organizational Behavior of the Staff on Organizational Performance, Based on the Luthans Model in Public Organizations of Behbahan"

اذ هدفت الدراسة الى تحليل العلاقة بين السلوك التنظيمي الإيجابي مع الأداء التنظيمي في المنظمات مدينة بهبهان . وتم اختيار عينه مؤلفة من 265 شخصا من العمال الذين يعملون في المكاتب الحكومية في بهبهان ولجمع البيانات لهذا المشروع استخدمت استبيانين الأول لإثبات السلوك الإيجابي للموظفين والثاني لتقييم أداء العاملين. وقد تم تحليل البيانات في مستويين. أظهرت النتائج المتحصل عليها أن النتائج المتعلقة الفرضية الأولى تكشف أن بعد السلوك التنظيمي الإيجابي (الثقة بالنفس) له علاقة ذات معنى إيجابي مع عمل التنظيمي.. وتظهر النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية من الدراسة أن بعد السلوك التنظيمي الإيجابي (الأمل) ليس له علاقة ذات معنى مع الأداء التنظيمي الإيجابي. وأن بعد السلوك التنظيمي الإيجابي (التعاؤل) ليس له علاقة إيجابية ذات مغزى مع الأداء التنظيمي. وأن بعد السلوك التنظيمي الإيجابي (المرونة) له علاقة ذات معنى مع الأداء التنظيمي.

3. دراسة (2013) Khurram et al بعنوان:

"تقييم السلوك التنظيمي الإيجابي في قطاع الخدمات في باكستان: دور المنظمة التي تبنى على احترام الذات و احترام الذات العالمي"

"An Assessment of Positive Organizational Behavior in Service Sector of Pakistan: Role of Organization Based Self-Esteem and Global Self-Esteem"

هذه الدراسة هي محاولة للتحقيق في إنتشار السلوك التنظيمي الإيجابي في المنظمات في قطاع الخدمات في باكستان. اذ اختبرت الدراسة آثار المنظمة التي تتخذ من احترام الذات، والضعفوات (صراع الدور، الدور الزائد وغموض الدور)، وتغيير القائد والدعم التنظيمي المتصور في السلوك التنظيمي الإيجابي، وكذلك الوساطة القائمة على تنظيم احترام الذات. إذ تم جمع البيانات من خلال توزيع (250) استمارة في ثلاثة قطاعات للخدمات td باكستان (البنوك والفنادق ومراكز التعليم) من خلال المسح

الإلكتروني واستخدام تقنية لأخذ العينات العشوائية. وتم استرجاع 215 استمارة صالحة للاستخدام . وتوصلت الدراسة الى نتائج مباشرة وغير مباشرة كبيرة من خلال المنظمة التي تتخذ من احترام الذات لتغيير القائد ، الدعم التنظيمي المتصور وغموض الدور. ومع ذلك، لم يتم العثور على احترام الذات العالمي الذي يتوسط العلاقة الأساسية لتنظيم احترام الذات والسلوك التنظيمي الإيجابي.

4. دراسة **Malik (2013)** بعنوان:

" الكفاءة الذاتية ، الامل , التفاؤل والمرونة في مكان العمل – السلوك التنظيمي الايجابي "

"Efficacy, Hope, Optimism and Resilience at Workplace –Positive

Organizational Behavior"

هذه الدراسة محاولة لتعريف السلوك التنظيمي الإيجابي وتحديد دور و فعالية كل من الكفاءة ذاتية ، الامل , التفاؤل والمرونة في الحفاظ على السلوك الإيجابي في المنظمة. وتظهر الأبحاث والاكتشافات الحديثة من قبل علماء النفس في النقاط ذات الصلة لربط أربع قدرات اساسية للسلوك التنظيمي الإيجابي (Bop). محور هذه الدراسة هو تقديم مقترحات عملية لخلق بيئة عمل مواتية لكون (الكفاءة ذاتية، الامل، التفاؤل، المرونة) تعزز الشعور بالرفاهية.

5. دراسة **Luthans et al (2015)** بعنوان:

" باتجاه فهم افضل للتعلم –علاقة الابداع بالتوجه نحو الهدف :الدور الايجابي لراس المال النفسي "

"Toward Better Understanding of the Learning Goal Orientation–Creativity

Relationship :The Role of Positive Psychological Capital"

هدفت الدراسة الى تحديد جوانب الإبداع لدى الموظفين والتي أصبحت في غاية الأهمية للقدرة التنافسية للمؤسسات ، اذ ان هناك حاجة إلى فهم أفضل وتحسين الدور الذي يبني النفسية الإيجابية مثل اتجاه هدف التعلم (LGO) ورأس المال النفسي (PsyCap) والذي يؤدي دوراً في التأثير على الإبداع . تم اخذ عينه قوامها 450 فرداً من المهندسين في برنامج متداخل في 56 فريقاً من الصين واستنتج الباحث من نظرية التعلم الاجتماعي ونظرية القوة الظرفية طريقه لاختبار نموذج توسط الادارات متعدد المستويات، ووجدت الدراسة أن العلاقة الإيجابية بين اتجاه هدف التعلم و رأس المال النفسي تكون أقوى في الفرق التي يكون فيها سلوك التعلم منخفضاً (أي ضعف القوة الظرفية)، وأن التأثير غير المباشر لاتجاه هدف التعلم على الإبداع يكون عبر رأس المال النفسي، ويكون التأثير كبيراً عندما يصبح سلوك التعلم للفريق معتدلاً أو منخفضاً. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها ان سياق الفريق هو أقل مواتية لسلوك التعلم وتوجه

هدف التعلم ويمكن للأفراد الاستفادة من رأس المال النفسي في توليد الإبداع. والمساهمات في التنمية نظرياً، واتجاهات البحوث في المستقبل، والآثار العملية .

6. دراسة Luthans et al (2016) بعنوان:

" دور علم النفس الإيجابي في المبيعات :مدخل تكامل رأس المال النفسي "

"POSTIVE PYSCHOLOGY IN SALES: INTEGRATING PSYCHOLOGICAL CAPTIAL" .

هدفت هذه الدراسة الى تحديد علم النفس الإيجابي في مكان العمل، اذ تمكن الباحثون من توضيح التأثير المرغوب فيه من السلوك التنظيمي الإيجابي. بالتحديد، ورأس المال النفسي (PsyCap) الذي يحسن مواقف الموظفين، والسلوكيات، والأداء. وتقدم رأس المال النفسي في مجال البحوث المبيعات نظراً للحاجة إلى نهج إيجابي شامل لدفع أداء المبيعات، ويقابل ارتفاع تكلفة دوران مندوب المبيعات، وتحسين واجهات المبيعات المتعددة الوظائف، وإثراء علاقات العملاء. اذ قدم الباحثون في دراستهم استعراضاً تكاملياً من راس المال النفسي ، ومناقشة تطبيقه في المبيعات، ودفع عجلة البرنامج للبحث في المستقبل.

ثالثاً: مجالات الاستفادة من الجهود المعرفية السابقة:

الدراسات السابقة تطرقت إلى الصمت التنظيمي من خلال عوامل محددة، إلا أن الدراسة الحالية اقتصت بدراسة الصمت التنظيمي بشمولية أكبر ، إذ تعرض الباحث إلى الصمت التنظيمي من خلال عدد من العوامل التنظيمية والفردية التي لها تأثير في الصمت التنظيمي .

وفي ضوء عرض الجهود المعرفية السابقة ، يمكن للباحث القول إنَّ المجالات التي يستفيد منها البحث الحالي، تتلخص بالآتي:

1. أسهمت في البناء النظري للبحث الحالي، إذ إنَّ اغلب هذه الجهود المعرفية تعرض مراجعة نظرية فكرية لفلسفة وآراء وأفكار الباحثين للمتغيرات التي درست.
2. يلاحظ أن عدد البحوث التي درست المتغيرات لايزال قليلاً على المستوى العربي ولاسيما العراق مما يفرض الحاجة الى تسليط الضوء عليها ، هذا من جهة، وتقارب أعداد البحوث النظرية والتطبيقية نوعاً ما،

من جهة ثانية، وهذه إشارة إلى أن الجهد النظري والتطبيقي لا يزال هو الآخر محدوداً جداً وفي بدايته الأولى ويحتاج إلى المزيد من التقصي والتحليل.

3. جاءت فكرة البحث الحالي، استجابة لدعوة الباحثين السابقين ونتائج الجهود البحثية أنفة الذكر، لكي تسد جزءاً من الفراغ الحاصل في المكتبة العربية بصورة عامة والمكتبة العراقية بصورة خاصة من هذا الموضوع الحيوي المعاصر، وتحفيز الباحثين الآخرين للخوض فيه من خلال إسهاماتهم الفكرية والنقدية والتقييمية التي سيكون لها الدور المهم في زيادة الإثراء الفكري من الموضوع المذكور وتسليط الضوء على جوانب جديدة وتكشف علاقات غير معروفة.

4. طالبت بعض الدراسات مثل دراسة المجالي (2007) ودراسة الشوابكة (2007) بتطوير الآليات والمعالجات للتخلص من الصمت التنظيمي في المنظمات والذي له مردود سلبي على هذه المنظمات.
5. اتفقت نسبة كبيرة من الدراسات على أن اتباع نموذج القدرات الأساسية للسلوك التنظيمي الايجابي يؤدي في النهاية إلى مناخ تنظيمي مستقر ومن ثمّ سوف يساعد على توفر بيئة جيدة بين الموظفين في المنظمة.

ومما تقدم يأتي البحث الحالي لعله يشكل وبتواضع إضافة وإسهامه فكرية في أغناء متغيرات البحث نظرياً. ويمكن بعد ذلك إن ارتأى المختصون صلاحيته والجدوى من ورائه تطبيقه عملياً في واحد من القطاعات المهمة وهو القطاع الامني الذي يعدّ من مرتكزات وقوة أي بلد، لیتسنى الوصول إلى استنتاجات وتوصيات تفيد الدوائر قيد البحث في هذا المجال والتي يمكن تعميمها فيما بعد.

الفصل الثاني

الجانب النظري للدراسة

تمهيد -8-

تخصص هذا الفصل في توضيح اطار الجانب النظري لمتغيرات الدراسة من خلال نتائج الكتاب والباحثين ومن أجل تحقيق ذلك فقد تم تقسيم الفصل الى مبحثين هما :

المبحث الأول : الصمت التنظيمي

المبحث الثاني : السلوك التنظيمي الايجابي

المبحث الأول

الصمت التنظيمي

توطئة :

أن أهم العناصر الأساسية في التعامل للإنساني هو عملية الاتصال للشفوي للفعال من خلال تفاعل الجماعات والمنظمات مع بعضها البعض لتتمكن من تحقيق تقدم في المجتمعات اجتماعياً و حضارياً واقتصادياً من جانب آخر فإن الاتصال للشفوي السوء يعد سبباً رئيسياً في ظهور الكثير من المشكلات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية على مر العصور .

وفي منظمات الأعمال نرى أن المنظمة بمكوناتها المادية والانسانية لا يمكن أن تعمل أو تسري فيها للحياة من دون وجود اتصال شفوي إذ تعد بمثابة الشريان الذي يربط أعضاء المنظمة و مكوناتها والذي يمدّها بالطاقة اللازمة لاستمرار والبقاء على قيد الحياة، إذ يمكن القول أن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يتوقف إلى حد كبير على كفاءة فاعلية الاتصال لها وكذا ذلك يعتمد نجاح أي مدير على قدراته في الإتصال والتواصل مع الآخرين كما يعتمد على المهارات الأخرى ، فضلاً عن نجاح المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها ليس نتاج جهد المديرين بل أن للمرؤوسين دوراً مهماً في هذا النجاح ولها ما يحتاج للمرؤوسين إلى دعم وتوجيهات من قبل رؤسائهم وبالمقابل يمكن أن يدعم المرؤوس رئيسه من خلال تقديم الأفكار الجديدة والمعلومات حول القضايا والمشكلات في المنظمة مما يساعد في اتخاذ الإجراءات اللازمة. وأن الصمت التنظيمي يمثل أهم العوائق أمام إثارة المنظمة لتحقيق النجاح والتغيير والتطور الإيجابي ومن ثمّ على المنظمات معرفة أسبابه وآثاره السلبية وسبل معالجتها حتى تستطيع التطور والتقدم والتقدم نحو الأفضل، وفي قطاع الأمن ولاسيما للشرطة يتمثل الصمت في الأشخاص المترددين في الكشف عن مخالفات زملائهم والمشكلات الأخرى والتي تظهر بالمؤسسة الأمنية وهذا التردد ينبع في الواقع من ثقافة للشرطة التي تعكس رؤية المؤسسة الأمنية (Kararca,2013,42). لذلك قام الباحث بإجراء دراسة نظرية من خلال مراجعة الكتب والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الصمت التنظيمي لمعرفة بعض أسبابه وآثاره السلبية على المنظمات وعلى الأفراد وكيف يمكن لهذه المنظمات إدارته والتغلب عليه.

أولاً: مفهوم الصمت التنظيمي :

تم طرح مفهوم الصمت التنظيمي لأول مرة في الثمانينيات من القرن الماضي من خلال نظريات العلة اللاهارية والتي تشكلت في أعقاب الفضاوح الاخلاقية واللاهارية في ذلك الوقت (Bastug et al,2016:126). ويعني الصمت التنظيمي أن الموظفين (العاملين) لا يشاركون عملاً في القضايا المتعلقة بالعمل والمعلومات والآراء والأفكار والمقترحات مع الإدارة من أجل الحفاظ على أنفسهم (Gulluce 10 : 2016). وكذلك عرفة (Shajaie et al , 2011 : 173) بأنه عملية تنظيمية غير فاعله تكلف جهوداً وتبعات وتتخذ أشكال مختلفة مثل صمت الافراد في الاجتماعات وانخفاض مستويات للمشاركة في المقترحات وانخفاض مستوى الصوت الجماعي . بينما عرفة (Koyluoglu et al,2015 :537) بأنه يتحدث قليلاً أو يتخذ إجراءات قليلة جداً على المستوى الجماعي عندما تواجه المنظمة مشكلات خطره ويرى (الكساسة والناعوري, 2010 : 148) بأن كل المتغيرات السلوكية المقتبسة من معايير الاذعان السائدة في الثقافات المختلفة داخل المنظمة قد تؤدي إلى تكوين مناخ من الصمت والذي يعني ذلك العاملين بأن عليهم الحد أو عدم المشاركة في تقديم المعلومات التي يعرفونها حول المشكلات والسياسات التنظيمية .

ويرى (Civelek et al,2015 :37) بأنه تجنب مواجهة المشكلات في المنظمة إذ أن الافراد يبقون صامتين بسبب الموجهات والشعور بالحرج والتهميش والشعور بالامبالاة والقلق ومختلف المخاطر المتصورة. بينما يراه آخرون على أنه ظاهرة جماعية من تصريحات غير مسؤولة أو ردود فعل الموظفين في الاجابة على القضايا الهامة التي تواجه المنظمة (Maghaddmpour et al,2013:2214) و(Henriksen&Daytou,2006:1539). بينما يعده (Basting et al,2016:126) وسيلة فعالة للتعبير عن حالات الرضا وعدم الرضا في المنظمة. ويشمل الصمت التنظيمي الاعتقاد الجماعي بأن سلوك الموظفين الذين يتحدثون بصراحة هو عبارة عن حماقة أو عمل غير حكيم (Fapohunad ,2016:85) . ويعرف أيضاً على أنه لا اختيار الجماعي المقصود من الموظفين في عدم الرد على المشكلات أو القضايا التي تواجه المنظمة أو حجب الآراء والمخاوف بشأن المشكلات التنظيمية الخاصة (Uiker&kanten,2009:111).

ويمكن تعريف الصمت التنظيمي في أنه الحجب المتعمد للمعرفة والأفكار والاحتياجات والآراء والمشورة المتعلقة بالقضايا التنظيمية وتجنب التعبير عنها لفضياً أو تحريراً (Tulubas & Celep , 2012:1223).

أوهو المفهوم الذي يشير إلى الظروف التي يحجب الموظف فيها عمداً الأفكار للبناءة أو الاحتجاجات أو الأفكار الصحيحة للمنظمة والتي يمكن أن تؤثر سلباً أو إيجاباً على التطورات والتغيرات في المنظمة (Kilinc&Ulusoy , 2014 : 26). ويشير الصمت التنظيمي إلى ظاهرة على المستوى الجماعي من الفعل أو القول القليل جداً في التصدي للمشكلات أو القضايا المهمة التي تواجه المنظمة نتيجة للخوف من ردود الفعل السلبية (Nafie , 2016 : 59). ويرى (الوهبي, 2014: 372) أن مفهوم الصمت التنظيمي يشير إلى ميل المرؤوسين في المنظمات إلى تجنب تقديم المعلومات والاحتجاجات إلى رؤسائهم أو الأخبار عن المشكلات خوفاً من أي ردود فعل سلبية أو نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك. بينما ترى (عبود , 2016 : 232). أن الصمت التنظيمي يعني تردد الموظف في الحديث عن القضايا التي تحدث في العمل خوفاً من تفسيرها بشكل خاطئ من لدن مسؤوله المباشر ومن ثم تأثيرها لسلي على العلاقات بينه وبين زملائه. وعرفة صالح والحيالي بانه لا ذلك المشترك بين العاملين بضرورة محدودة مشاركتهم في تقديم ما يعرفون حول سياسات المنظمة وما للمشكلات العملية أو انه لشعور الجماعي الذي يولد ذلك لدى العاملين بانه من غير الحكمة للتحديث حول مشكلات المنظمة (صالح والحيالي , 2012: 89). ومن وجهة نظر الفتلاوي بانه لا امتناع بوعي عن التعبير عن الأفكار والمعلومات والمعتقدات عن العمل وقد يؤدي إلى نقص بالتغذية الراجعة والمعلومات والأفكار وتحليل البطل ومن ثم يسبب ضرر للمنظمة بسبب ضرر العمليات التنظيمية المنخفضة (الفتلاوي , 2016 : 13). وعرفه (pinder & harlos,2001,334) بانه إخفاء أي شكل من أشكال التعبير الحقيقي عن سلوكيات الأفراد لذهنية أو التقييمات الوجيهة للظروف التنظيمية عن أنفسهم أو عن الأشخاص الذين يتصور أنهم قارءون على إحداث الفروق ومن خلال هذا المفهوم فإن الاتصالات (تبادل المعلومات) داخل المنظمة لا تعكس الرغبة في تغيير الظروف و ليست موجهه للأشخاص الذين ينظر لهم على أن هم قادرون على تخفيف تلك الظروف.

ومما تقدم يمكن للباحث أن يعرف للصمت التنظيمي بأنه عدم مشاركة الأفراد العاملين بالمعلومات والمقترحات والأفكار مع بعضهم البعض أو مع الإدارة لأسباب مختلفة تكون ذات مردود سلبي بحسب اعتقادهم .

ثانياً: أسباب الصمت التنظيمي :

يمكن أن نعزو أسباب الصمت التنظيمي إلى ثلاثة أسباب مهمة وهي (Shojue,2011:1733):

1- الأسباب الإدارية : تعدّ الأسباب الإدارية من الأسباب المهمة المؤدية إلى الصمت التنظيمي ويمكن إيجازها على وفق ما يأتي:

أ- أن أول سبب إداري يؤدي للصمت التنظيمي هو التغذية العكسية السلبية المستمرة من لدن المشرفين فعندما يعطي الموظف اقتراحاً معيناً للمشرف ويقوم الأخير برفض هذا الاقتراح أو يقابله برد سلبي فإن الصمت التنظيمي سوف يتطور ويزداد في داخل المنظمة (Shojaie et al , 2011 : 1732) . ولعل شعور الأفراد بأن النظام يوفر لهم دعم اجتماعي وتنظيمي من رؤسائهم، وزملائهم في العمل، والمشرفين يساعد في استكمال خلق التغذية العكسية . فجهود الموظفين لأخذ المبادرة والمخاطرة يجب أن تعزز وتدعم من التنظيم. ففي حالة فقدان أو ضعف الدعم فإن الموظفين سيشعرون بالقلق بشأن الحصول على إذن قبل القيام بالتصرف بدلاً من طلب التصريح في حالة ارتكاب أخطاء (المجالي, 2007: 36) .

ب- السبب الثاني هو مجموعة المعتقدات غير المعلنة والتي غالباً ما يبقونها للمديرون غير ظاهرة (ضمنية) بخصوص الأمور المتعلقة بالموظفين (Morrison & Milliken , 2000 : 33) . وقد قسمت إلى المعتقدات الآتية (لفاعوري، 2004: 161):

١. معتقدات المديرين حول الموظفين وطبيعة الإدارة : وهي اعتقاد المديرين في المستويات العليا بأن المرؤوسين لا يمكن الوثوق بهم لكونهم يتصرفون بطريقة لا تشجع على تبادل المعلومات بين الرؤساء و المرؤوسين إذ أنهم يقومون بإحباط أي محاولة للاتصالات للصاعدة

٢. اعتقاد الإلهارة بأنها تعرف كل القضايا المهمة إذ أن وجود مثل هذه الفلسفة في المنظمات يؤدي إلى أن يكون دور الإلهارة هو للتوجيه والضبط ويكون على المرؤوسين للتبعية المطلقة وتكون الرقابة في هذه الحالة من قبل الرئيس فقط وفي هذه الحالة إله كان العامل إنانيا فعلا ويكره العمل فإنه لايهتم ولا يبحث عما هو أفضل للمنظمة

٣. الاعتقاد بأن لاتفاق في وجهات النظر دلالة على الصحة للتنظيمية ويجب تجنب الاختلاف وعدم لاتفاق وهذا الاعتقاد معارض لوجهات النظر الأخرى والتي تدعو إلى تعدد الآراء والذي يعود بنتائج إيجابية على الآلاء للتنظيمي ككل.

ج- العامل الآخر هو فشل المشرفين في معالجة المشكلات الفعلية التي توجد في المنظمات إذ أن البحث عن حلول سريعة أو تجنب هذه المشكلات يجعل الأمر أكثر سوءاً ويؤدي بالموظفين إلى أن يتقنوا بعدم وجود أمل لحل مشكلاتهم (Shojaie et al , 2011 : 1733) .

و- إله كان الموظفون يسخرون من قادتهم وليس لديهم أي ثقة بهم فإنه سوف سيؤدي إلى حدوث الصمت (Lin et al , 2009 : 1649) .

2- الأسباب الشخصية الفردية: يمكن تقسيم الأسباب الفردية التي تتسبب في حث الصمت التنظيمي إلى:

أ- الخوف : إذ أن للموظفين يخشون من التوبيخ وكذلك يخشون من العقوبة ومن خسارة المكافآت أو حتى من الاقالة (Akbarian et al , 2015 : 179) .

ب- العزلة : واحد من أكثر الأسباب الأساسية في ظهور الصمت التنظيمي هو الخوف من التعرض إلى الرفض أو اللقاء وحيداً وإقصاء فلذلك يتحتم على العاملين اختيار وحدة من السلوكيات مما التعبير عن أفكارهم أو لبقاء صامتين وفي معظم الحالات يفضلون لبقاء صامتين (Gulluce & Erkilic , 2016 : 16-17) .

3- الأسباب التنظيمية : أن كلاً من Morrison & Milliken حددوا عدداً من الأسباب للتنظيمية المؤدية إلى حدوث الصمت التنظيمي وهي إجراءات صنع القرار , دفع الظلم وعدم الكفاءة للتنظيمية والآلاء للتنظيمي الضعيف (Slade , 2008 : 25) .

أما من وجهة نظر (ملاد وأمير، 2016: 227) فإن أسباب الصمت التنظيمي تعزى إلى العوامل الآتية:

١. المركزية اللاهائية وعدم تفويض الصلاحيات
 ٢. الاتهام بحرفية القوانين والتعليمات والتركيز على الشكايات من دون المضمون
 ٣. صعوبة الاتصال بين الإدارة العليا والعاملين
 ٤. عدم الاقتناع بمشاركة العاملين
 ٥. الخوف من التغيير ومقاومة التغيير له وتفضيل الإبقاء على الوضع الراهن
 ٦. إشغال المديرين بالأعمال الروتينية ورفض الكثير من الأفكار الجديدة وعدّها مضيعة للوقت
 ٧. اللبذ من قبل الزملاء
 ٨. قلة الحوافز المادية والمعنوية للأفراد المبدعين
 ٩. القيادات اللاهائية غير الكفؤة
 ١٠. المعوقات التنظيمية مثل تقييد سلوك العاملين بالدور المرسومة لهم وعدم الخروج عنها
 ١١. ضعف الولاء التنظيمي.
- والشكل (2) يبين أسباب الصمت التنظيمي .

الأسباب الشخصية	الأسباب الإدارية	الأسباب التنظيمية
- الخوف من فقدان الوظيفة	- الافتراضات السلبية للمديرين حول ثقة الموظفين	- اجراءات صنع القرار
- تقليل مخاطر النزاعات	- السلوك المزعج للمديرين	- ضعف الكفاءة الذاتية
- القلق والتوتر لدى الفرد	- ردود الفعل المختلفة من لدن المديرين	- ضعف الاداء التنظيمي
- الخوف من تدهور الصورة امام الآخرين		- الميل لتوظيف العاملين بعقود المركزية
- الخوف من التسميات السلبية		- هيكل صنع القرار
		- عدم العدالة

Source : (Soraya Ghafarzadeh Ahanjar , Mohammed Reza Boroumand , Mohamed Hami , Realishinship between Organizational indeffrence and organizational silence in employees of youth and sport offices in Mazandaran Province , International journal of sport studies vol . 5 (3) 296 –300 , 2015)

شكل (2)

اسباب الصمت التنظيمي

ثالثاً: مراحل الصمت التنظيمي :

إن الصمت هو ظاهرة لاتحدث فجأة بل تحدث على شكل مراحل وهما ما أشار إليه (الوهيبي , 2014 : 373) والذي أكد أن ظاهرة الصمت التنظيمي تتضمن المراحل الأربعة الآتية:

1- مرحلة الاستغراق (الشمول) :هذه المرحلة عبارة عن حالة من الاستتارة وعدم السرور عندما يحدث عدم تساق بين ما هو متوقع عن العمل وما يحدث واقعاً في العمل نفسه وهما يؤدي إلى تبلور ظاهرة الصمت التنظيمي

2- مرحلة الكساد : في هذه المرحلة يحدث إنخفاض لمستوى الرضا عن العمل وتقل لكفاءة الأداء ومن ثم ينخفض مستوى الأداء والاستتارة التي كانت موجودة في المرحلة الأولى

3- مرحلة الانفصال : في هذه المرحلة يدرك الفرد ما يحدث ويبدأ بالانسحاب ويرتفع مستوى الاجهاد واعتلال الصحة البدنية والنفسية ونتيجة لذلك يحدث الصمت لدى الفرد

4- مرحلة اتصال : يختل تفكير الفرد في هذه المرحلة نتيجة لرتياب وشكوك الذات ويصل الفرد إلى مرحلة التدمير والتفكير بترك العمل نهائياً .

ومن وجهة نظر (Xu Huang, etal,2005:11) فإن مراحل الصمت التنظيمي هي خمس مراحل

المراحل المنظمة:

- المرحلة الأولى: عدم تشخيص العوامل داخل المنظمة التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي. ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى عوامل تنظيمية كالمنافسة البيروقراطية، ضعف نظام الاتصالات، والمركزية العالية في توزيع الموارد أو عوامل قيادية كاسلوب لأشرف ونظام المكافآت. أو ما يتعلق منها بتصميم العمل وغياب وضوح الأدوار، وضعف أو غياب التدريب والدعم الفني، نقص السلطة المناسبة، وعدم التحديد المناسب للموارد، والأهداف غير الواقعية، ومحدودية الاتصال بين القيادات الإدارية والعاملين، والروتين الشديد في العمل، وضعف التنوع في العمل
- المرحلة الثانية: عدم استخدام أساليب إدارية حديثة مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلبات تحديد الهدف، وإثراء الوظيفة، والمكافآت المرتبطة بالأداء
- المرحلة الثالثة: عدم تقديم معلومات عن الفاعلية الفعلية للعاملين: كالمكاسب غير الفعالة، والتجارب المنجزة، والإقناع اللفظي، والاستشارة العاطفية
- المرحلة الرابعة: ضعف عملية الاتصال ولعل عدم اختيار وسيلة اتصال مناسبة لمحتوى الرسالة الاتصالية، ولطبيعة الجمهور المراد الاتصال به، يؤدي في الغالب إلى فشل الاتصال، وتتأثر عملية الاتصال بالعديد من العوامل التي تنعكس سلباً على فاعلية الاتصال الإداري في المنظمات
- المرحلة الخامسة: عدم التغيير في السلوك من خلال مبادأة المرؤوسين لانجاز أهداف المهمة المعطاة لهم .

رابعاً : تأثير الصمت التنظيمي :

يؤثر الصمت التنظيمي على كل من المنظمة والأفراد العاملين وعلى النحو الآتي :

- أ- تأثير الصمت التنظيمي على المنظمة : أن الصمت التنظيمي (صمت الأقران) غالباً ما يسبب مستوى متصاعداً من عدم الرضا بين الموظفين والذي يتمثل بالغياب ودوران العمل وربما غيرها من السلوكيات الغير مرغوب بها إذ أن المفتاح للرئيس لنجاح أي منظمة هو الاتصال وفي حال حدث الصمت التنظيمي فإن الاتصالات سوف تنقطع بين الموظفين ونتيجة لذلك فإن اللائحة العام للمنظمة سيتضرر (Bagheri et al ,2012:50) . ومع مرور الوقت يفقد الفرد الصلة بوظيفته ولا يبحث عن نوعية الوظيفة ومن ثم فإنه من المفترض أن يضر الصمت فقط بالمنظمة ولكن في الواقع فإنه يضر كلاً من المنظمة والموظفين على حد سواء (Cinar et al ,2013 :316) . وبحسب رأي (Eriguc& Ozer,2014:134) فإن الصمت التنظيمي يمكن أن يؤدي إلى عواقب عديدة على المؤسسات إذ أن

الموظفين يعتقدون أنهم يجب أن يعاقبوا علانيةً أو سراً عندما يعبرون عن آرائهم حول المشكلات والقضايا التنظيمية ومن ثمَّ فإنَّ تجنب التعبير عن هذه الأمور والسكوت عنها يعيق التقدم التنظيمي .

ويؤثر الصمت التنظيمي على الفاعلية وكذلك على عمليات صنع القرار والتغيير التنظيمي ، وأيضا الصمت التنظيمي يعيق التطور التنظيمي عن طريق تجنب ردود الفعل السلبية وفي هذه الحالة لا يستطيع المنظمة تجنب الأخطاء (Fard & Karimi,2015:220). وبشكل عام يؤثر الصمت التنظيمي على أمور تنظيمية مهمة مثل التعبير والتغيير وعمليات صنع القرار إذ أنَّ نوعية وجودة القرار تكون في أعلى مستوياتها عندما يتم أخذ الآراء ووجهات النظر ومن هنا للمنطلق فإنَّ عملية التغيير وصنع القرارات التنظيمية سوف تتأثر بشكل كبير بالصمت من خلال التقييد في تبادل المعلومات ومدى تاحتها أمام أصحاب القرار أو من خلال عدم حدوث التغذية السلبية المرتردة وضعف قدرة المنظمة في اكتشاف الأخطاء وتصحيحها (الكساسبة والفاعوري ، 2010 : 156) .

ب- تأثير الصمت التنظيمي على الأفراد : أنَّ آثار الصمت التنظيمي لا تقتصر فقط على المنظمة بل تؤثر سلباً على سلوك الأفراد العاملين بالمنظمة وتتمثل الآثار السلبية بالنقاط الآتية (Malekpoor & Eddini 2015:136) (Nafei,2016:100) :

- 1- يشعر الفرد بأنه غير مقدر كما أنه لا يسهم بشكل جدي في القضايا التي تخص المنظمة
- 2- ضعف قدرة الفرد في السيطرة وقلة الحافز أو الدافع للعمل والمشاركة بالقضايا داخل المنظمة
- 3- معاناة الأفراد من التنافر المعرفي وذلك لأنَّ الصمت يجعل من الصعب على الفرد الموازنة بين معتقداته وسلوكياته .

ويؤكد (Fapohunad,2016:91) أنَّ الصمت التنظيمي كثيراً ما يؤدي إلى ارتفاع درجة عدم الرضا لدى الموظفين وهو ما يوضح من خلال الغياب ودولان العمل وغيرها من السلوكيات غير المحبذة في المنظمة.

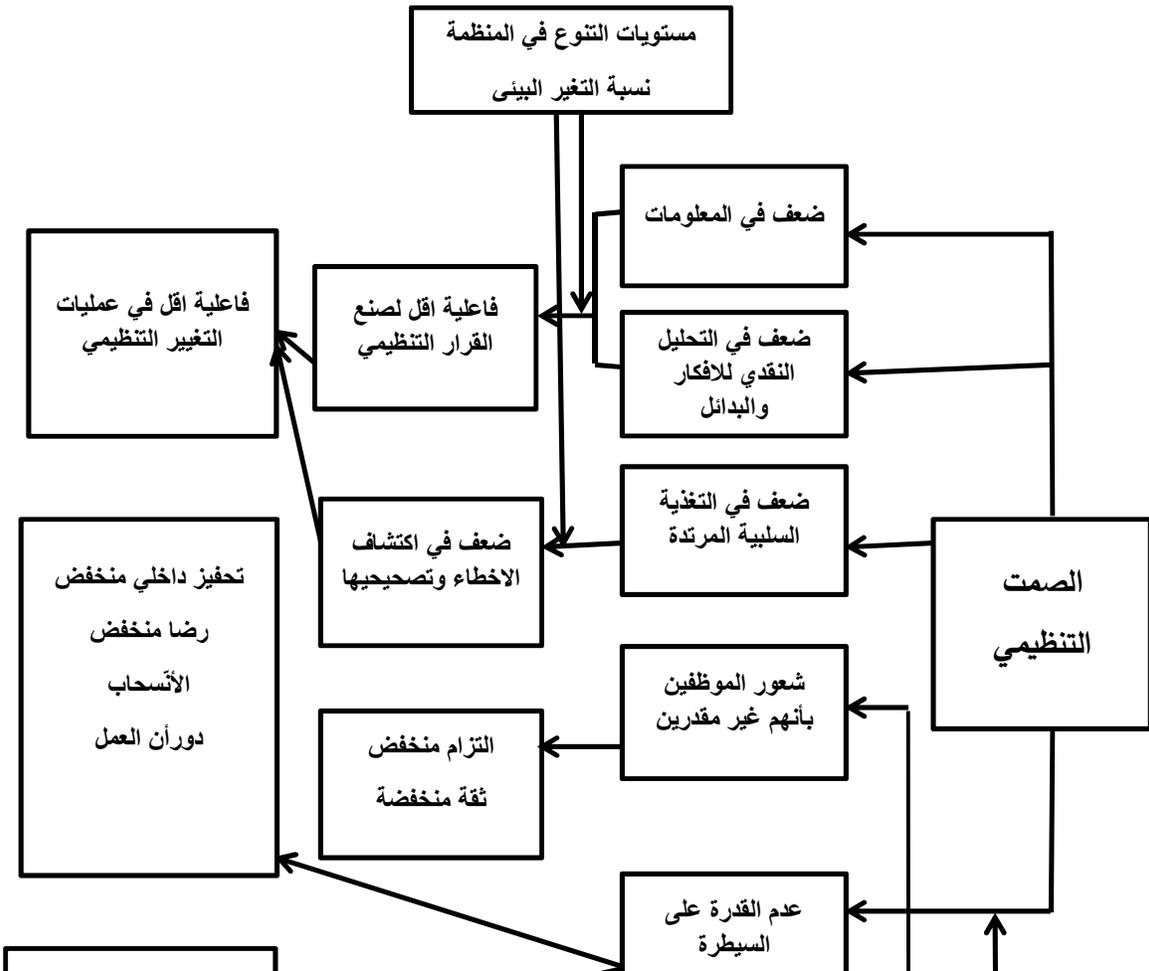
لما من وجهة نظر الكساسبة والفاعوري (2010 : 157) فإنَّ الأبحاث التي لا تتيح للموظفين التعبير عن وجهات نظرهم تؤدي بالموظف إلى الشعور بعدم التقدير الأمر الذي ينعكس سلباً على الالتزام التنظيمي وأنَّ إحساس الموظفين بالسيطرة على بيئتهم يكون من خلال التعبير عن آرائهم وتقضياتهم فضلاً

عن ذلك فإن الصمت التنظيمي يؤدي إلى الاختلاف بالادراك وتظهر الفجوة عندما يكون هنالك تعارض بين معتقدات الشخص وسلوكياته ومن ثم من الصعب على العاملين تخفيض الاختلاف والتباين في الادراك .

أن ميل المنظمات لعدم تشجيع الموظفين للكلام والتعبير عن أفكارهم وتقديم التغذية العكسية لا يهدد فقط التغيير التنظيمي ومخاطر صنع القرار ولكنه يؤدي أيضا إلى ردود فعل غير مرغوب فيها من قبل الموظفين (Malekpoor & Eddini 2015:136) .

ويلخص (الشوابة، 2007 : 25) الآثار الناتجة عن الصمت التنظيمي بشكل عام في الآتي :

١. قلات إلهارية غير فاعلة
٢. عجز في اكتشاف الأخطاء وعجز في تصحيحها
٣. ضعف فاعلية التعليم على مستوى المنظمة
٤. ضعف التعاون بين الأفراد والضغط المستمر
٥. إنعدام الدوافع لدى العاملين. ويبين الشكل (3) تأثير الصمت التنظيمي بالمنظمات بصورة عامة.



الشكل (3)

تأثير الصمت التنظيمي

Source: Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000) Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. Academy of Management Review, 25, 706—725.

خامساً : أنواع الصمت التنظيمي :

اللبعض منا يعتقد أو يجزم بأن الصمت والسكوت علامة لارضا ، وهه خطأ شائع في المجتمعات الغربية والإسلامية ، وللصمت أنواع متعدّدة ، وهناك مواقف يكون الصمت والسكوت فيها أفضل من الكلام والثرثرة ، فاللبعض منا يصمت لأنّ صوته غير مسموع ، واللبعض يصمت لأنه مغلوب على أمره ، واللبعض يصمت خوفاً ورعباً ، واللبعض يصمت خوفاً من فقدان الوظيفة ، واللبعض يعتقد بأن الصمت يبلغ من الكلام...الخ.

وقد قسم (Gulluce & Erkilic,2016 :13) الصمت للتنظيمي إلى ثلاثة أنواع (صمت الموافقة أو الاذعان ، الصمت لدفاعي ، الصمت لحمائي)

1- صمت القبول (الاذعان) : في هه النوع من الصمت للتنظيمي يكون الفرد موافقاً على الوضع الحالي ولا يقوم بمشاركة الافكار والآراء لتغير الوضع إذ أنّ الفرد بمجرد شعوره بأنّ فكرة لن يؤخذ بها أو أنها لم تشكل أي فرق أو يشعر بأنه عاجز لذلك يبقى صامتا. وقد سمي أيضا من قبل (Beheshtifar et

279 : 2012 , al) بسوك فض للاشتباك والذي يعد أكثر سلبية من أي نشاط . وكذلك وصفة (38 : 2015 , Demiralay & Lorcu) بأنة سلوك سلبي يمكن تشخيصه بأنه حجز للنفس من خلال الاحتفاظ بالمعرفة و الافكار والآراء . وقد حدد (pinder & harlos,2001:350) ثمانية أبعاد للاذعان و أعطى كل منها درجة محددة وهي (الطوعية وتكون إيجابية، الوعي منخفض، القبول متوسط، الاجهاد يتراوح من منخفض إلى معتدل، بئائل للوعي منخفضة . رغبة للتعبير تكون منخفضة و العواطف السائدة في الاذعان هي الرغبة في ترك العمل).

2- الصمت الدفاعي (الوقائي): أن للافراد العاملين هدفين أساسيين يكونان في صدارة اهتمامهم وهما كسب المال لتغطية تكاليفهم والثاني هو ضمان قبولهم بين الناس في مكان العمل ومن أجل تحقيق هذين الهدفين فإن الافراد يفضلون التزم الصمت في بعض المواقف ومن الامثلة على هذا النوع من الصمت قيام الموظف باستبعاد الحقائق بقصد حماية نفسه أو قد يكون للدفع وراء هذا السلوك هو حماية النفس من الاطمانه نتيجة مشكلة معينة (Harbalioglu & Gultekim , 2014 : 155) . وأشار (Pirie , 2016) 5 (: إلى أن الصمت الدفاعي يحدث لغرض الحماية الذاتية والخوف من العقاب وأن هذه التصولات تتبع من خبرات العامل بطريقه لاتشجع التواصل من خلال تعصب الصوت للمعارض .

3- الصمت الحمائي (الاجتماعي) : في هذا النوع من الصمت يكون الهدف من حجب الافكار والمعتقدات والمعلومات المتعلقة بالعمل هو مصلحة الاشخاص الآخرين أو مصلحة المنظمة على أساس لا يثار أو الروح التعاونية , إذ أن الصمت الحمائي يركز في المقام الاول على الآخرين ويستند هذا النوع من الصمت على الوعي والنظر في البهائل لحجب الافكار والمعلومات والآراء وهو نقيض للصمت الدفاعي إذ أنه يهتم بالآخرين بدلاً من الخوف من العواقب للتنظيمية السلبية التي تحدث عند التحدث بصراحة (1368 : 2003 , Dyne et al) . وقد بينه (Nafe,2016:102) بأنه حجب المعلومات المتعلقة بالعمل لمصلحة الآخرين وأنه سلوك قصدي واستباقي ويشمل اتخاذ قرار واعي من قبل الموظف والذي ينشأ من الاهتمام بالآخرين . والجدول رقم (3) يبين السلوك المتبع من قبل الافراد أو حاجز الافراد للصمت الذي يؤدي إلى تحديد نوع الصمت لديهم .

الجدول رقم (3)

حافظ الافراد للصمت	نوع الصمت التنظيمي
--------------------	--------------------

<p>صمت الذعان أو الموافقة</p> <p>حجب الأفكار وحفظ الآراء بسبب لانخفاض في معدلات الكفاءة الذاتية والشعور بعدم الحث على فرق أو عجز</p>	<p>سلوك فض الاشتباك</p> <p>شعور لاقدرة على حلّات فرق</p>
<p>الصمت الدفاعي</p> <p>حجب المعلومات والابتعاد عن المشكلات نتيجة الخوف وحذف الحقائق لحماية الذات</p>	<p>سلوك حماية النفس</p> <p>يبني على الخوف للشعور بالخوف والمخاطر</p>
<p>الصمت الحمائي الاجتماعي</p> <p>حجب المعلومات على أساس التعاون وحماية الآخرين لمصلحة الآخرين ومصالح المنظمة وليس بسبب الخوف من العواقب السلبية المترتبة</p>	<p>توجهات السلوك الأخرى</p> <p>تبنى أساساً على شعور التعاونية والايثار</p>

أنواع الصمت التنظيمي

المصدر: الجدول من عمل الباحث بالاعتماد على الأدبيات

سادساً: طرق التغلب على الصمت التنظيمي:

يمكن كسر ثقافة الصمت وإرساء مناخ حر بتشجيع صوت الموظف والذي يعدّ تحدياً كبيراً يواجهه المديرين (Lin et al , 2009: 1647) إذ إنّ هنالك عدة طرق يمكن من خلالها تقليل أو القضاء على ظاهرة الصمت في المنظمة ومنها :

1- خلق مكان عمل يشعر فيه الموظفون بالامان للتعبير عن وجهات نظرهم وتشجيعهم لتقديم أفكارهم وقت حاجتهم للإشارة العليا والمشرفين إذ أنّ الموظفين ينظرون إلى مديرهم فإن كان المديرين لايهتمون لسماع الحقيقة أو إسناد تلك لقضايا من سلوك لتحدث بصراحة إلى مصدر خاطئ فمن المحتمل في هذه الحالة أنّ الموظفين يختارون للبقاء صامتين لذلك على الإدارة العليا والمشرفين تطوير المواقف والمشاركة في النقاش التي من شأنها أنّ تخلق شبكة إمان شخصية لموظفيها (Vakola & Bouradas , 2005 : 453). و يرى (Akbarian et al , 2015 : 42) أنّ سلوك المدير عنصراً هاماً للعاملين فاما أنّ يكون لهم صوت أو يكونوا صامتين فضلاً عن بعض السمات الشخصية للمدراء تكون محفزة للتواصل الفعال على سبيل المثال قبولهم للحقائق هلاً من جانب ما من جانب آخر فإنّ السبب الرئيس للصمت هو الخوف والذي يجب أن يقلل في العمل إذ أنّ العمل للغير مستقر يزيد بالشعور بالخوف , وكذلك للاستقرار والامن

للوظيفي يجب أن تكون مضمونه للموظفين ، ومن خلال هذين الجانبين يمكن كسر للصمت داخل المنظمة. والذي يحتاج عادة صياغة رؤى والاستراتيجيات للتغيير، إذ أن الأساس للتغيير يبدأ من منح الثقة للموظفين للتحديث عن مشكلات العمل بالحرية واتخاذ القرارات بناء على موقع معرفته للفرد (الكساسة و لفافوري ، 2010 : 158-159). أن حساس الفرد بأن أهله محل تقييم عادل من قبل المنظمة التي يعمل فيها وأن هذا للتقييم يترجم في شكل نظام مناسب للثواب والعقاب فأن جانباً لا يستهان به من مصادر الصمت في كثير من المنظمات قد تم حصرها وتقليصها إلى حد كبير (لقطاونه، 2007 : 18). فضلاً عن ذلك فأن أي موظف يقدم معلومات حساسة وخطيرة يجب أن يكافأ على هذه المعلومات (Fapohunad,2016:92).

2- ضمان فرص للتواصل وخلق أنظمة رسمية لنقل وتبادل المعلومات والأفكار حول المشكلات خارج التسلسل الهرمي التقليدي إذ أن أي نظام يسعى إلى كسر للصمت وتعزيز صوت الموظفين يجب أن يبنى على فهم أنواع القضايا التي يتردد للموظفين في الكلام عنها والأسباب التي تؤدي بهم للبقاء صامتين ووفقاً لـ (Milliken et al , 2003 : 1447) إذ أن الموظفين الذين يشعرون بأنهم غير قادرين على نقل المعلومات إلى رؤسائهم يمكنهم تقديمها إلى شخص مخول والذي بدوره يعرضها أمام المسؤولين وهذا من شأنه أن يخلق بعض النتائج الإيجابية وتحسين ما يرى على أنه نتائج سلبية . وأن من هم للمشكلات التي يسببها للصمت التنظيمي هي عدم قدرة الموظفين على إنتاج أفكار جديدة إذ يمكن للعاملين المساهم في إنتاج أفكار جديدة للمساهمة في التطور التنظيمي وكسر حاجز الصمت (Sufian& Modab , 2015 : 1248). إذ يتطلب من المديرين إنشاء بيئة محتملة لتشجيع الموظفين لطرح الأفكار المبتكرة. والعناصر الاتية على شكل أنشطة مطلوبة لبناء مثل هذه البيئة وهذه الأنشطة هي (Civelek et al ,2015:41):

أ. أنشطة تشجيع متنوعة

ب. إجلاء اجتماعات غير رسمية عندما يكون ذلك ممكناً

ج. عرض التسامح تجاه الأخطاء

د. الاعتراف بهذه الأخطاء بأنها تجربة للتعلم

و. مكافأة الموظفين الذين يقدمون الأفكار المبتكرة

هـ. إبقاء القنوات غير الرسمية مفتوحة.

3- الطريقة الأخرى للقضاء على الصمت التنظيمي هو خلق مناخ للعلاقة الاجرائية والتي هي موجودة عندما يكون غالبية الموظفين في مجموعة العمل يشعرون بأنهم جزء مشارك باتخاذ القرار مع المديرين وهذا يعمل على بناء معلومات دقيقة ويمنع أي تحيز ويوفر الظروف المواتية للموظف ليتكلم (Shojaie, 2011: 1734). ما من وجهة نظر (مولد ولامين , 2016 : 228) فإن طرق التغلب على الصمت التنظيمي يمكن تلخيصها في:

- أ. تطوير سلوك الموظفين في بيئة العمل
- ب. رفع المعنويات وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين
- ت. تقليل مستوى مقاومة التغيير في بيئة العمل
- ث. فتح قنوات اتصال جديدة ذات اتجاهين بين الموظف والمنظمة بحيث يصبح الاتصال صمام أمان للإدارة من خلال إتاحة الفرصة للموظف لحل المشكلات في بيئة العمل
- ج. التحفيز الذاتي للموظفين في طرح الأفكار الجديدة والابتاعية
- ح. خلق ثقافه من شأنها شحذ الطاقات الذهنية والتفديت والابتاعية للموظفين لطرح الافكار الجديدة وابتكار الحلول والابتاعية للمشكلات باستغلال الموارد المتاحة للمنظمة
- خ. الاهتمام بتحسين الكفاءه ورفع الانتاجية للفرد والمنظمة
- د. تقليل الازدواجية في انجاز العمل من خلال اعتماد مبداء الصلاحيه وتفويض الصلاحيات
- ذ. تشجيع روح العمل الجماعية بين الرؤساء والمرؤوسين.

فضلاً عن ذلك هناك الكثير من الآيات القرآنية الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة التي حثت على عدم الصمت وكسر حواجز اللامعة للصمت لدى الأفراد إذ قال تعالى في محكم كتابه الكريم ﴿وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ﴾ ﴿ صدق الله العلي العظيم [سورة آل عمران : 104]. و كما أكد ذلك نبينا الكريم محمد (ص) في قوله الشريف " عن أبي سعيد الخدري قال : سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول : من رأى منكم منكراً فليغيره بيده ، فإن لم يستطع فبلسانه ، فإن لم يستطع فبقلبه ، وذلك أضعف الإيمان " . رواه مسلم جامع العلوم والحكم .ص: 243 . الحديث الرابع والثلاثون .

ثامنا - ابعاد الصمت التنظيمي

4	*	*							*		*	أسباب إلهارية وتنظيمية	1
5		*			*				*	*	*	مخاوف متعلقة بالعمل	2
4	*	*							*		*	ضعف التجربة	3
6	*	*				*	*		*		*	العزلة	4
4	*	*							*		*	الخوف من الاضرار بالعلاقات	5
2					*					*		الحيرة	6
2				*						*		عدم وجود فرصة للكلام	7
4				*		*	*	*				ردود الفعل السلبية	8
4			*	*		*	*					ضعف دعم الإلهارة العليا	9
3	*				*		*					نقص المهامات	10
2				*		*						الرسمية في السلطة	11
1						*						القيم الثقافية	12
2			*		*							مشكلات التواصل	13
2					*					*		الأصدقاء المتورطون	14
2			*	*								سلوك صمت الموظف	15
2						*	*					خوف المديرين من التغذية العكسية	16

الجدول (4)

أبعاد الصمت التنظيمي من وجهة نظر الكتاب والباحثين

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الكتاب والباحثين .

وبناء على ما ورد في هذا النموذج التي تم استعراضها في الجدول (4) وللخاصة بأبعاد تحقيق الصمت التنظيمي تبين أن هناك اتفاقاً بين أغلب الكتاب والباحثين على وجود أبعاد أساسية من خلال الجدول يتبين أن (50%) فأكثر أكدوا على العزلة وضعف دعم الإلهارة العليا والخوف من ردود الفعل السلبية والمخاوف المتعلقة بالعمل وضعف التجربة كبعد من أبعاد الصمت التنظيمي .وعلى فق ذلك ستكون هذه الأبعاد هي لأبعاد التي سيتم اعتمادها في الدراسة الحالية .

1- العزلة : وتعني العزلة إبعاد الفرد نفسياً أو جسدياً أو كليهما عن شبكة العلاقات المطلوبة أو اللازمة مع الأشخاص الآخرين (Lubkin & Larsen , 2013 : 85) . وتحتوي العزلة على خاصيتين متميزتين وهما العزلة الاجتماعية والعزلة العاطفية (الوجدانية) إلا أن العزلة الاجتماعية تتطوي على توليفة من انخفاض مستويات التفاعل الجماعي مع تجربة الشعور بالوحده إذ يتم قياس الجوانب الاجتماعية بموضوعية في حين أن الجوانب العاطفية تقاس بطريقة غير موضوعية على سبيل المثال غالباً ما يتم تعريف العزلة الاجتماعية كمقياس موضوعي من الحد الأدنى في التفاعل مع الآخرين بينما تعرف العزلة العاطفية بأنها شعور الشخص بعدم الرضا مع امتلاك أو وجود عدد قليل من الاتصالات الاجتماعية (Fine & Spencer , 2009:4) . إذ إن الذين يعيشون من دون رفقة يكون لديهم مستويات منخفضة من التوصل الاجتماعي والقليل من الدعم الاجتماعي ولديهم شعور بالانفصال عن الآخرين كأنهم غرباء , معزولين ويعانون بالوحدة (521 : 2005 , Hawthorne) . وأن المشاركة في حياة المجتمع تتطلب مشاركة فعالة على سبيل المثال (الشعور بالانتماء) وليس فقط التفاعل بالمجال الاجتماعي (6 : 2014 , Zavaleta et al) . أن العلاقات الاجتماعية تكون في حدها الأدنى بالنسبة للشخص الذي يشعر بالعزلة مع الشعور بالخوف والنبذ والبعد عن الآخرين إذ يفشل في لفت إنتباه الآخرين نتيجة وجود ضعف في مهارة الاتصال بهم ولا يقتصر بالضرب بالعلاقات مع الآخرين على التوصل والاتصال بهم بل يمتد إلى المشاعر نحوهم والاهتمام بهم وردود أفعالهم وسلوكهم ومشكلاتهم وبدوره يؤدي إلى خلل بشخصية الفرد وتدني حجم العلاقات الاجتماعية وانخفاض مستوى الدعم من قبل الآخرين وعدم شعوره بالانتماء لتلك المجموعة (مصطفى والصالحى , 2013 : 137) .

ويرى الباحث أن العزلة هي الحالة التي يشعر بها الفرد بالانفصال عن البيئة المحيطة والخوف والقلق وعدم الثقة بالآخرين والإحساس بأنه سقلي تارة متعالي تارة أخرى وتكون نتيجة ضعف الاتصال الاجتماعي للفرد مع المحيط الذي يعيش يعيش فيه وعدم التكيف الاجتماعي .

2- ضعف دعم الإدارة العليا: للإدارة العليا دور مهم في نجاح المنظمات إذ أن توفر درجة عالية من ثقته في الإدارة يقلل من مخاوف المتحدث بحرية عن مشكلات وقضايا العمل ومناخ من الثقة في الإدارة العليا يقلل من مشاعر عدم التأكد من ناحية أخرى (Weber & Weber , 2001 : 291) . أن المديرين يشعرون بأنهم مهددون من احتمالية فحص (دورهم الخاصة , المسؤولية , اللاء) إذ أنهم يشعرون بحالة دفاع وخوف من عدة أفكار مثل أن اللاء هم غير كافٍ وأن رؤيتهم غير مسوغة ولذلك فأنهم يعلقون سلباً

على تصرفات المرؤسين فضلاً عن ضعف وضوح الاهداف و عدم الكفاءة للتنظيمية كل هذا يخلق مناخ من الصمت لأن العاملين لا يثقون بأن مدراءهم لن يعاقبهم بشكل مباشر أو غير مباشر في حال كشف العاملين عن الأخطاء (Nikmaram et al , 2012 : 1273) . وبشكل أكثر تحديداً يعد (Vakola & Bouradas , 2005 : 441) أن دور الإلهارة العليا حاسم لنجاح الإلهارة للتغيير واقتراح الوقت نفسه اتصالات نزيهة ومفتوحة وتشجيع التغذية العكسية للتعامل مع عدم التأكد والتوتر لدى العاملين الذي يمكن أن يعيق عملية التغيير . في حين إنها إدراك الموظف أن المشرفين مترددون في اتخاذ بعض التغيير بشأن تبادل المعلومات فإنهم يحاولون إيصالها إلى الإلهارة العليا لأن لديهم بعض الآمال والتوقعات لتفاعل الإلهارة العليا مع هذه المعلومات المتبادلة والتي تم تجاهلها من قبل المشرفين في وقت سابق لما إنها تجاهلت الإلهارة العليا عن هذه المعلومات فإن الموظفين سوف يفقدون كل ما لديهم من توقعات وآمال للتغيير وفي النهاية سوف يتخلون عن إثارة القضايا المتعلقة بالعمل ومن ثم يصبحون صامتين (Dedahanov & Rhee . 2015 : 1851) . ويشير (توفيق , 2004 : 54) إلى أن دور الإلهارة العليا في المنظمة يتضمن ثلاث عمليات رئيسية هي :

- 1- تشكيل الاتجاه : عن طريق توفير الرؤية والاستراتيجيات الخاصة بصناعة التغيير ويتصف هذا الاتجاه بالطابع الاستراتيجي الناتج من التحول من الجزئيات إلى الكلديات) فهي عملية يستعين بها القادة للوصول إلى مجموعة من الدينامات، والنماذج والعلاقات لكونها تعمل على تطوير الرؤيا المستقبلية التي يجب أن تتم طبقاً لاستراتيجيات شاملة واسعة النطاق ومتكيفة مع أهداف المنظمة والمرؤسين
- 2- تنظيم الأفراد: عن طريق تفويض الصلاحيات وتكثيف الاتصال مع الأفراد فالقادة المؤثرين هم الذين ينجحون في نقل الرؤية واستراتيجياتها إلى الأفراد المدفوعين للعمل
- 3- التحفيز وتشجيع الأفراد ودفعهم على الطريق الصحيح من خلال مناشدة احتياجاتهم الإنسانية الأساسية وإشباعها .

ويرى الباحث عن أن تشجيع الإلهارة العليا ودعمها للعاملين وخلق بيئه تشجع طرح الأفكار والآراء بحرية يضفي إحساساً لدى العاملين بأهميتهم في المنظمة ويزيد من ثقتهم بأن فسهم وبالمنظمة التي يعملون فيها والعكس إنها كأن المنظمة لا تشجع جو من الاتصالات ولا توجد هناك الحرية في طرح الأفكار والآراء فإن ذلك سوف يؤدي إلى خلق مناخ من الصمت داخل المنظمة.

3- **الخوف من ردود الفعل السلبية** : أن أحد العوامل التي تسهل إنشاء مناخ للصمت التنظيمي هو خوف المرؤوسين من تلقي ردود فعل سلبية من المديرين أو الزملاء (Bakshian et al,2015:441). وأن الأشخاص داخل المنظمة يخافون من ذكر مشكلاتهم لأنهم يعتقدون بأن ذلك سوف يسبب لهم مخاطر عدة لذا يميلون إلى عدم الإدلاء بأفكارهم لكي لا ينظر لهم الآخرون على أنهم من مثيري المشكلات في داخل المنظمة (عبود وحسين ، 2016 : 239). إذ أن المرؤوسين يشعرون بالخوف من ردود الفعل السلبية لذلك فهم يبقون صامتين إذ أن خوفهم هذا يتمثل في توقعاتهم بأن المنظمة التي يعملون بها لا يمكنهم الاعتماد عليها في تحقيق النتائج المرجوة بالنسبة لهم لعدم كفاءة كل من النظام الإداري، الرؤساء، نظام المعلومات وتختلف العلاقات التنظيمية والمبالغة في عرض الحقائق وضعف الفرص المتاحة للتعبير عن آرائهم (المجالي، 2007:51). وهذا الصمت يؤثر على تطوير المنظمة لأنه يمنع التغذية الراجعة التي تؤثر على المنظمة وتجعلها غير قادرة على فحص وتصحيح الأخطاء (panahi et al ,2012,267). وللتوضيح أكثر ففي بعض الحالات يكون الصمت التنظيمي من لدن المديرين وذلك لخوفهم من حصول تغذية عكسية سلبية من مرؤوسيه والتي يصفونها بأنها غير عادلة وأنانية وتجبر المديرين على بناء مناخ من الصمت (Fapohunda ,2016:88). والتي صنفها (Partonia,2014:70) تحت العوامل اللاهائية المؤدية للصمت. والتي حلها (Vakola & bouradas,2005,444) وثبت أنهم يرغبون في تجنب الاحراج والتهديد وشعورهم بعدم الكفاءة.

ومن وجهة نظر (الفاعوري 2004: 161) فإن الأفراد يشعرون بالخوف من ردود الفعل السلبية سواء كانت صادرة عنهم أم عن أنماط سلوكياتهم لذلك فهم يبتعدون كل البعد من تلقي أي رد عكسي سلبي وعند تلقيهم لها فعلا فأنهم سوف يتجاهلون الرسائل لكونها غير دقيقة وغير صحيحة المصدر أو قد يضطرون إلى محاربة المصدر.

ومن وجهة نظر الباحث فإن الخوف من ردود الفعل السلبية يتمثل في خوف المرؤوسين من أن يتكلموا بشأن قضايا ومشكلات العمل بصورة مباشرة أو غير مباشرة خوفاً من التعرض للانتقادات والتي قد تؤثر على حياتهم المهنية.

4- **مخاوف متعلقة بالعمل** : أن الخوف من ردة الفعل تقود الموظفين إلى الاعتقاد بأن تحدث عن مشكلات العمل قد تسبب في حرمانهم من وظائفهم أو حرمانهم من الترقية إلى منصب أعلى في داخل المنظمة (Nafie ,2016:60). ويعتقد الأشخاص في حال تحدثهم عن الوضع الحالي فإنه لن

يخلق لي تغيير وفضلاً عن ذلك فأنهم سوف يواجهون بعض المشكلات من فقههم وظائفهم وعدم الترقية وما شابه ذلك (milliken et al ,2003:1462) و (premeaux & bedeian,2003:1537).

ويرى الباحث أن المرؤوسين يعتقدون أن السلوك التنظيمي المقبول في داخل المنظمة يرتبط بعدم أبلء أي محاولة لطرح الأفكار والمعتقدات التي لن تلقى أي تجاوب في حال طرحها بل على العكس تماماً أنها سوف تلحق إذى بصاحبها لأن البعض يعدونه صانع مشكلات وتؤثر على حياته المهنية لها يفضل الصمت على الحديث في داخل المنظمة.

5- **ضعف التجربة (قلة الخبرة) :** تشير (morrison) إلى أن ضعف التجربة هي سبب مهم في إخفاء المعلومات مما يؤدي إلى شعور الأفراد أنهم في وضع لايسمح لهم بالكلام والقلق من أنها قد ترفض أو تتجاهل وأن كل هذا بسبب عدم امتلاك الخبرة الكافية (yidiz,2013:36). وفضلاً عن ذلك فإن الموظفين قد يتعلمون سلوك الصمت ليس فقط من خلال التجارب السابقة ولكن أيضاً من خلال التحدث مع زملائهم وإخبارهم بتجاربهم الشخصية إذ أن الموظفين الذين لديهم تجارب سابقة يبتعدون عن إثارة المشكلات مع زملائهم أو مع رؤسائهم أو حتى مناقشتهم بهذه المشاكل أو مناقشتهم بأمر خاصة بالعمل (Harbalioglu & gultrkin,2014:154).

ويرى الباحث أن نقص الخبرة أو ضعف التجربة هو عامل مهم في عدم معرفة الموظف للتصرف الصحيح في حال مواجهة المشكلات مما يؤدي به إلى أن يكون صامتا تجنباً للمشكلات.

المبحث الثاني

السلوك التنظيمي الايجابي

اولاً : مدخل السلوك التنظيمي الايجابي نبذة تاريخية :

اهتمت البحوث السابقة في مجال السلوك التنظيمي بتحديد حقل السلوك التنظيمي الايجابي POB (Positive Organizational Behavior) بوصفه وسيلة لاضافة التركيز المطلوب وتوجيه هذا الحقل لتطوير هذا المفهوم اذ ركزت بحوث كل من (luthans 2002) و (Wright 2003) على السلوك التنظيمي الايجابي وتطرق له من خلال رأس المال النفسي (PsyCap) (psychological capital) (Avey et al ,2008,705). وايضاً يتم ذكر مفهوم رأس المال النفسي في أدبيات السلوك التنظيمي الايجابي (العبادي والعبادي , 2013،152). اذ في هذا الحقل (حقل السلوك التنظيمي الايجابي) تم تمييز أربع تركيبات ايجابية هي (الكفاءة، المرونة ، الامل و التفاؤل) لكونها على الأقل تشكل أفضل مجموعة تسمى برأس المال النفسي والتي تمثل الحالة النفسية الايجابية للفرد (العززي وابراهيم، 2013 :9) وظهر رأس المال النفسي من نظرية السلوك التنظيمي الايجابي الناشئة قبل اكثر من عشر سنوات (Harms 2017:79). وهو يدعى احياناً بالسلوك التنظيمي الايجابي (math,2011:11). وفي ظل التنافس بين المنظمات في وقتنا الحالي هناك الكثير من التحديات التي تواجه المنظمات إذ إن هناك حاجة ماسة لتطوير واثراء ودعم قدرات الموارد البشرية لتتمكن من مواجهة التحديات إذ يمثل السلوك التنظيمي الايجابي أحد المواضيع المعاصرة التي لها أثر كبير في تطوير المنظمات وزيادة انتاجها .

ويعد فريد لوثانز صاحب فكرة التوجه نحو دراسة السلوك التنظيمي الايجابي اذ استلهم فكرته من حركة علم النفس الايجابي التي بدأت على يد عالم النفس selgman سنة 2000 الذي يعدُّ ممثلاً لأغلب علماء النفس وقد أدرك في دراسته للبشر ان سلوكهم الايجابي هو اكثر من مجرد التركيز على نقاط الضعف (الخلل) والعمل على معالجتها فبدأ يركز على نقاط القوة والصفات الجيدة التي يمتلكها العنصر البشري من خلال تحديد هذه الصفات ومن ثم العمل على صقلها وتطويرها (Luthans,2002:696). وباستخدام مجال علم النفس الايجابي صاغ لوثانز مصطلح السلوك التنظيمي الايجابي (Luthans et al 2011:335). ومما سبق نستنتج ان حقل دراسة السلوك التنظيمي الايجابي قد انبثق من مدخل سلوكيات الايجابيه لكون علم النفس قد تم انتقاده بسبب التركيز الاساسي على عرض أمور الأمراض النفسية السلبية

بدلاً من التركيز على الأمور الايجابية (Bakker & Schaufeli,2008 :148). وان فكرة السلوك التنظيمي الايجابي بدأت تتطور لدى الباحثين وكانت بداياتها في جامعة ميشيغان إذ تم تعريفه بأنه " دراسة كل ما هو ايجابي و مزدهر ويعطي الحياة للمنظمة " و هذه الكلمات التنظيمية الايجابية تعني على التوالي (رفع العمليات والنتائج في المنظمات ، من خلال تفعيل ديناميكية الشخصية والهيكالية في المنظمات ، مع الأخذ بالحسبان وجه التحديد والسياق الذي تحدث فيه الظواهر الايجابية المستمدة من الناحية النظرية والتحقق العلمي والتأكد مما هو ايجابي في الضبط التنظيمي) (Jeung,2011:59).

ثانياً: مفهوم السلوك التنظيمي الايجابي :

لم يعرف السلوك التنظيمي الايجابي (علم النفس الايجابي) بشكل واضح وكذلك لم يستخدم في الادبيات بشكل واسع فقد تطرقت له الدراسات من خلال عناوين مختلفة مثل موقع العمل الايجابي أو علم النفس الايجابي في موقع العمل وكذلك عنوان المنظمه الايجابية ، وقد درس علم النفس الايجابي من لدن العالم النفسي (Martin Selgman) الذي اكد في دراسته على التركيز على الجوانب الايجابية للأفراد بدلا من التركيز على الجوانب السلبية والمشكلات واتناداً لما قدّمه Selgman فإن الافراد ينغرزون كثيراً في الجوانب السلبية لانفسهم وتاريخهم الشخصي ، إذ إنّ علم النفس الايجابي (السلوك التنظيمي الايجابي) يوضح بأن البشر هم افراد موهوبون يمتلكون صفات ايجابية وان هذه الصفات الايجابية تسمح للأفراد بالتطور والنمو باستمرار لكي تصبح كائنات كامله ومتفوقة مما يؤثر ايجابياً على مستوى أدائهم في العمل (Rego et al,2011 :430).

ويوجد في لب علم النفس الايجابي او السلوك التنظيمي الايجابي مفهوم يدعى رأس المال النفسي والذي يركز على القدرات الاساسية للسلوك التنظيمي الايجابي (الكفاءة الذاتية (الثقة) والأمل والتعاؤل والمرونة) (العبادي والعبادي,2013: 151). و اشار (Math,2011 :11) إلى أنّ مفهوم السلوك التنظيمي الايجابي يعد من المفاهيم الحديثة التي طرأت في مجال ادارة الاعمال ولاسيما حقل السلوك التنظيمي وهو بدوره يركز على دراسة المتغيرات النفسية التي يمكن ان توجه بشكل ايجابي لغرض استعمالها في تحسين الاداء . وبناءً على ماقدمه Math يرى الباحث ومن خلال تتبع مجموعة من الابحاث والرسائل والاطارح الاجنبية ان الفضل والريادة يعودان الى العالم (luthans) ومجموعه من زملائه في تبني مفهوم السلوك التنظيمي الايجابي. اذ عرف من قبل (Donaldson & Ko,2010 :178) بانه دراسة علميه للتجربة والصفات الشخصية الايجابية في موقع العمل وتطبيقها لتحسين فاعليه وجودة الحياة في العمل . أو

هو دراسة نقاط القوة الايجابية للموارد البشرية لمواجهة القدرات النفسية ومدى فاعليتها في تحسين الأداء في اماكن العمل (Luthans,2011:199). فيما يرى (Avey et al, 2008 :706) بانه الحالة النفسية الايجابية للفرد في التطوير.

وقد عرّفه (Luthans, 2007 :3) على انه التركيز على بناء نقاط القوة لدى الأفراد في مكان العمل بدلا من نقاط الضعف. في حين عرفه (Youssef & Luthans ,2007 :775) بأنه دراسة وتطبيق نقاط القوة الإيجابية للموارد البشرية والموجهة نحو القدرات النفسية التي يمكن قياسها وتطويرها وفاعلية إدارتها لغرض تحسين الأداء اليومي في مكان العمل. وأهو دراسة وتطبيق الحالات الإيجابية (الكفاءة ,المرونة ,التفاؤل والأمل) للتعرف على الصفات الشخصية ونقاط القوة التي تكون موجهة إيجابيا وكذلك التعرف على القدرات النفسية للموارد البشرية وإمكانية تطويرها من أجل تحسين الأداء) (Luthans,2002b:659).

وقد بيّن (الشماع ,2016 :37) بأنه دراسة المكونات الإيجابية (الكفاءة ,المرونة, التفاؤل الامل) والتي يمكن قياسها وتطبيقها في المنظمات والتوصل إلى نتائج تعكس الحالة النفسية الإيجابية للعاملين والتي تساعد في تحسين مستويات ادائهم . ولكل من (Luthans & Doh ,2012 :530) رأي اخر فهم يرون بأنه محاولة مطابقة مهارات العاملين ومواهبهم مع الاهداف التنظيمية وتوقعات الأداء اذ عندما يتم التعامل مع الموظفين بشكل جيد فإن ذلك يدفعهم لتقديم الأفضل للمنظمات. وقد أكد (Norman et al :384 ,2010) وزملاؤه في دراستهم أن السلوك التنظيمي الإيجابي هو سلوك العمل المرغوب والداعم للمنظمة وهذا السلوك هو سلوك طوعي يأتي من لدن الفرد العامل والهدف منه دعم وإسناد المنظمة. وعاد (Luthans et al ,2008 :820) ليعرف السلوك التنظيمي الإيجابي بأنه البناء الأساسي والذي يتكون من (الامل , الكفاءة ,التفاؤل و المرونة) والتي تعد العوامل الأساسية التي تسهم في تنمية الافراد وتطوير أدائهم وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية. والذي يتفق مع رأي العالمين (French & Holden,2012:24) وللذين يميلان الى التركيز على أربعة من القدرات الاساسية للسلوك التنظيمي الايجابي وهي (الكفاءة الذاتية ,الامل , التفاؤل , المرونة) . وفي السياق نفسه عرف (Cole ,2007 :39) بانه القدرات النفسية المرنة والتي يتم تطويرها وتحسينها من خلال استخدام برامج تدريبية قصيرة والاعتماد على الاعمال المختلفة وهذه القدرات تنقلب مع مرور الوقت زيادة أو نقصان تبعا للظروف القائمة . وعرفه كذلك (Chen & Lim :811 ,2012) بأنه متعلق بقوة الأفراد ومواقفهم اتجاه العمل والنظرة العامة للحياة . بينما يرى (Poon

27:2013), انه القدرة النفسية الإيجابية للفرد التي تبنى على اساس الامل, الكفاءة الذاتية (الثقة), التفاؤل, المرونة .

ثالثاً: المتغيرات المرتبطة بالسلوك التنظيمي الإيجابي والعلاقة معه:

تتضمن هذه الفقرة أهم المرتكزات الفكرية لموضوع السلوك التنظيمي الإيجابي بالإستناد إلى رأي (Hackman, 2009: 309-319) والذي يشير الى البحوث الإيجابية الجديدة والثقافة التي يتم تطبيقها في مكان العمل ويبدو أنها تتدرج ضمن عناوين علم النفس الإيجابي والثقافة التنظيمية الإيجابية. وكذلك و بحسب رأي (Math, 2011: 11) راس المال النفسي . وفي ظل الاستخدام المتبادل هذه المصطلحات في الإديبات ذات الصلة نرى من المهم التطرق لها لتوضيح علاقتها بالسلوك التنظيمي الإيجابي.

1. علم نفس الإيجابي :

بدأت الشرارة الأولى لعلم النفس الإيجابي من خلال تولي Martin Selgman لرئاسة الجمعية الأمريكية لعلم النفس سنة 2000 , وعلى الرغم من وجود دراسات متعددة ومراجع علمية في المجال النفسي الإيجابي الا انه تم اعتماده عام 2000 حيث تم إصدار عدد خاص بعلم النفس الإيجابي في مجلة الأخصائي النفسي الأمريكية (American Psychologist) والتي اختصت بالحديث عن موضوعات مثل السعادة والرفاهية وصلاح الأحوال والخبرة المثلى والتنمية المجتمعية (مصمودي و باشا , 2016 : 305). ويهدف علم النفس الإيجابي إلى دراسة المؤسسات لإيجابية وتطويرها فضلاً عن التطرق إلى جانب الأفراد والجدير بالذكر أنّ علم النفس الإيجابي هو احد فروع علم النفس الذي ينصب اهتمامه على تحسين الكفاءة الفعلية للفرد الذي تكون كفاءته اقل من المستوى الاعتيادي وقد عرفته الجمعية الدولية لعلم النفس الإيجابي بأنه الدراسة العلمية لكل ما يمكن أن يجعل الافراد والمجتمعات مزدهرة , وطبقا لسليجمان وزملائه فان الهدف الاساسي لعلم النفس الإيجابي على المستوى الذاتي هو تطوير القناعة وتنميتها ,الرضا الهناء الذاتي ,التفاؤل ,الأمل الخبرة الذاتية و السعادة (الحاضر والمستقبل) فضلاً عن ذلك يهدف على المستوى الفردي إلى تنمية الحب والتسامح ويهدف على مستوى جماعي الى الاعتدال , تحمل المسؤولية , الأخلاق والقدرة على التحمل (يونس, 2015 :46). ويمكن القول بان لوثانز قد صاغ مفهوم السلوك التنظيمي الايجابي مستنداً إلى علم النفس الايجابي (Luthans et al ,2011:335).

وحسب رأي (ابو حلاوة, 2014: 17) فإن علم النفس الإيجابي هو الدراسة العلمية لمكامن القوة وللفضائل التي تمكن الافراد والمؤسسات والمجتمعات من الازدهار إذا أسس هذا المجال مستنداً إلى اعتقاد مفاده إنَّ البشر بطبيعتهم يرغبون أن يحيوا حياة انسانية مليئة بالقيمة يحققون فيها طموحاتهم ويوظفون فيها قدراتهم الإنسانية للوصول إلى السعادة الحقيقية والرضا وتحسين خبراتهم الإنسانية العامة في كافة المجالات الإنسانية ذات القيمة مثل العلاقة الاجتماعية والعمل.

2. رأس المال النفسي الإيجابي :

ولد راس المال النفسي من رحم نظرية السلوك التنظيمي الايجابي الناشئة قبل اكثر من عشر سنوات (Harms, 2017:79). ولكي يتمكن الأفراد من استثمار خصائصهم بشكل فاعل ينبغي الاهتمام بحالتهم النفسية فضلاً عما يمتلكونه من رأس المال البشري والاجتماعي إذ إنَّ تلك الحالة النفسية تؤدي دوراً كبيراً في تعزيز قدرات الأفراد على مواجهة التحديات والصعوبات في تحقيق النجاحات و تحسين الأداء اذ بدأ الاهتمام بدراسة الحال النفسية لدى العاملين وكذلك للاداريين والقادة في موقع العمل مع بداية الاهتمام بالعنصر البشري وظهور ما يسمى بالمدخل السلوكي في الادارة وتكمن أهمية دراسة هذا البعد في كونه يسهم بشكل فاعل وكبير في تحسين الأداء اذا كان العاملون يتمتعون بصحة نفسية جيدة اما إذا كان العاملون لا يشعرون بالراحة النفسية في أعمالهم فأنَّ ذلك سيؤدي إلى تراجع الأداء (جرادات وآخرون, 2011: 281).

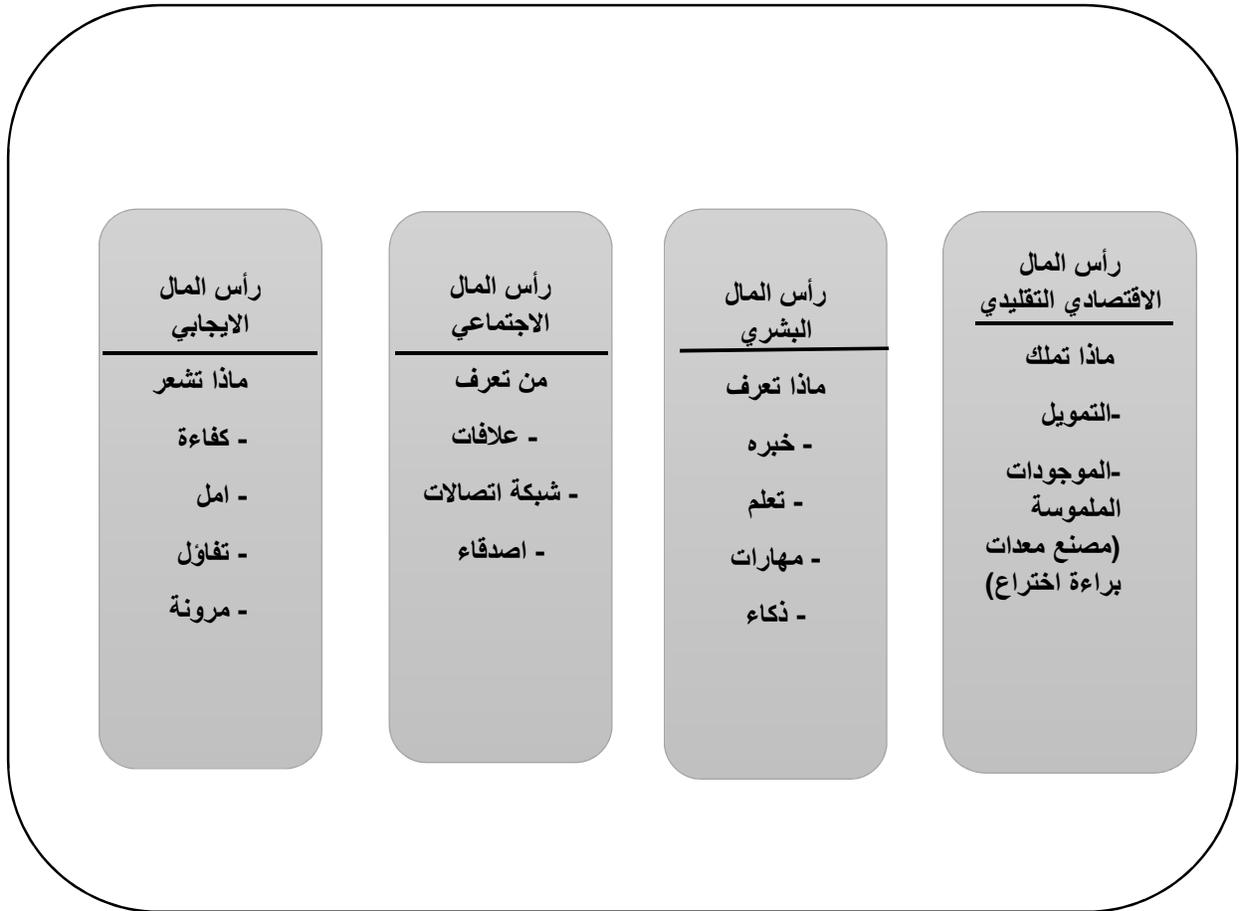
وقد عرّفه (Ertosun et al, 2015 :103) و (Story et al, 2015 :2535-2536) بأنه

تطور الحالة النفسية الايجابية للأفراد وتتميز بأربع خصائص وهي :

1. امتلاك الكفاءة الذاتية (الثقة) وتقديم الجهود الاستثنائية من أجل النجاح في المهام
2. توافر الدافع الإيجابي (التفاؤل) حول امكانية النجاح الحالي والمستقبلي
3. التجوّه المستمر نحو الاهداف وعند الضرورة إعادة توجيه المسارات اتجاه الاهداف (الامل) لتحقيق النجاحات
4. القدرة على التحمل والانتعاش عند حدوث المعوقات والمشاكل (المرونة) والعودة إلى وضعه الطبيعي ما بعد المشكلة .

اذ يمكن التغلب على المشاكل والعقبات من خلال التقييم الايجابي لواحدة من هذه القدرات وكذلك من خلال الجهد المتواصل والمثابرة (79: 2017, Harms et al).

ويعرفه (الحسيني , 2013 : 5) بأنه عبارة عن العوامل النفسية الجوهرية الإيجابية بشكل عام والحالات المجتمعية في معايير السلوك التنظيمي الإيجابي بشكل خاص متجاوزا بذلك مفهوم رأس المال الاجتماعي والبشري لتحقيق الميزة التنافسية من خلال استثمار وتطوير مفهوم (من أنت) إذ إن مفهوم رأس المال النفسي الإيجابي يختلف عن مفهوم رأس المال الاجتماعي (الشبكات والعلاقات الاجتماعية) ومفهوم رأس المال البشري (المعرفة ,الخبرات و القدرات) ورأس المال التقليدي الاقتصادي (الموارد المالية) اذ ينظر الى رأس المال النفسي الإيجابي في الإجابة على 1. من انت 2. ما يمكن أن تكون عليه من ناحية التطور الإيجابي والشكل (4) يوضح ذلك



المصدر: العنزي، سعد علي حمود و أبراهيم، أبراهيم خليل، (2013)، "رأس المال النفسي الإيجابي منظور فكري في المكونات والمرتكزات الجوهرية للبناء والتطوير"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (18)، العدد (65)، 8 .

شكل (4)

رأس المال (الاقتصادي , البشري , الاجتماعي و النفسي)

3. الثقافة التنظيمية الإيجابية:

الفكرة الأساسية للثقافة التنظيمية تتمثل في فهم دوافع السلوك الإيجابي في موقع العمل والذي يؤدي إلى تمكين المنظمات من الارتقاء بمستوى جديد من الإنجاز, إذ عرفها (Dutton & Clyun, 2007 :1) بأنها الإطار الواسع الذي يسعى إلى تفسير السلوكيات في المنظمات ويكون تركيزها بشكل واضح على الحالات الإيجابية والعمليات التي تنشأ منها ويترتب عليها الديناميكية الواهبة للحياة , الاداء الامثل , قدرات محسنة وجوانب القوة . وحسب رأي (العنزي , 2012 :67) فهي الثقافة التي تسعى الى التكيف والتوافق مع العاملين وتشجيعهم على إيجاد واغتنام الفرص لتطوير الكفاءة , المصادقية , التعاون والمساواة بين العاملين مما يوجد الإبداع والأفكار والابتكار واستخدام كل ما هو جديد من معارف وتقنيات. ويشير (العنزي وإبراهيم , 2013 :6-7) الى أن هناك أوجه الشبه وأوجه اختلاف بين السلوك التنظيمي الإيجابي والثقافة التنظيمية الإيجابية فالتشابه بينهما يتمثل في أن كلاهما يهتم بدراسة المؤسسات وحياة العمل فيها عبر مداخل إيجابية تؤكد على موقع العمل وإنجاز العمل المرتبط بالإداء فضلاً عن أن كلاهما يعني بالتركيبات على مستويين المستوى الفردي والمستوى التنظيمي أما الاختلاف بين السلوك التنظيمي الإيجابي والثقافة التنظيمية الإيجابية. فيتمثل في أنّ السلوك التنظيمي الإيجابي معني بشكل أساسي بالتنوعيات النفسية الفردية ومدى تأثيرها في تحسين الأداء في حين تعنى الثقافة التنظيمية الإيجابية بالنواحي الايجابيه للسباق التنظيمي.

إنّ التأكيد على تحسين الأداء يعد أمراً أساسياً بالنسبة للسلوك التنظيمي الإيجابي ولا يعد كذلك بالنسبة للثقافة التنظيمية الإيجابية فضلاً عن الاختلاف في طريقة البحث و مستوى التحليل إذ تدار دراسة السلوك التنظيمي الإيجابي بشكل أساسي على مستويات تحليله داخلية باستخدام البحوث المسحية في حين

تدار دراسات الثقافة التنظيمية الإيجابية باستخدام طرق البحث الكمية والنوعية (Luthans & Avolio 2009: 325). ويعتبر (Robbins & Judge, 2013: 22) إنَّ النمو الحقيقي في مجال السلوك التنظيمي بشكل عام يتمثل ببحوث الثقافة التنظيمية الإيجابية التي يطلق عليها (السلوك التنظيمي الايجابي) والتي تدرس كيفية تطوير المنظمات و جوانب القوة البشرية فيها وتعزز المرونة والحيوية وتعدد الاحتمالات . وتؤكد الثقافة التنظيمية الإيجابية على ما ينشط الافراد (ما يمثل تحدي لهم) وعلى ما يجري بشكل صحيح داخل منظمة (مقابل ما يجري بشكل خاطئ) وما هو واهب للحياة في داخل المنظمة (مقابل ما يستنزف الحياة في داخل المنظمة) وما هو ملهم (مقابل ما هو صعب وشاق) (Kitchon, 2016: 13).

رابعاً: أهمية السلوك التنظيمي الايجابي:

تقسم اهمية السلوك التنظيمي الإيجابي على النحو الآتي (الشماع, 2016: 41):

أ- بالنسبة للأفراد العاملين :

1. الرضا عن العمل
2. الاستقرار في العمل
3. ارتفاع مستوى الالتزام الذاتي في العمل
4. المبادرة في العمل
5. الروح المعنوية العالية
6. عدم الغياب
7. التفاؤل الإيجابي للعمل الجماعي.

ب - بالنسبة الى المنظمة :

1. تحسين علاقات العمل
2. تحمل مسؤولية العمل
3. تحسين الأداء الإداري
4. قبول مبادرات الأفراد
5. تحسين سلوك المنظمة في مجال المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات العمل
6. علاقات افضل مع أصحاب المصلحة
7. مصدر غير قابل للتقليد للميزة التنافسية.

إذ إنَّ توافر المكونات الأربعة (أبعاد السلوك التنظيمي الإيجابي) الكفاءة الذاتية, الأمل, المرونة والتفاؤل لدى أي شخص يؤدي إلى وجود سلوك إيجابي داخل المنظمة يسهم في تحقيق النجاح الذي تتطلبه المنظمات مما يساعد بشكل كبير في تحسين الأداء العام (جرادات وآخرون, 2011: 291). ومما سبق يمكن إيجاز أهمية السلوك التنظيمي الايجابي في النقاط الآتية :

1. السلوك تنظيمي الايجابي هو نهج أكثر حداثة , واعد وعلمي يركز على نقاط قوة الناس وقدراتهم.

2. يعد السلوك التنظيمي الايجابي وراس المال البشري والاجتماعي ميزه تنافسية .
3. إنَّ السلوك التنظيمي والاعتماد على متغيرات النفسية الإيجابية يؤدي إلى تعزيز وتحسين اداء المنظمة.
4. يؤكد السلوك تنظيمي الإيجابي على الجوانب الصغيرة والمهمة كالسلوك التنظيمي العام وتلك الحالات الإيجابية في شخصية الإنسان التي يمكن تعزيزها وتطويرها .
5. يرتبط السلوك التنظيمي الايجابي بالنتائج التنظيمية الايجابية والالتزام التنظيمي والرضا عن العمل.

خامساً : فوائد السلوك التنظيمي الايجابي :

أشارت دراسة (Luthans et al, 2008:221) إلى أنَّ السلوك التنظيمي الإيجابي يعد مدخلا نوعيا إيجابياً من خلال ماحققه من نتائج إيجابية في تطوير الموارد البشرية وإدارة الأداء ويزيد من سعي الأفراد في تحقيق اهداف المنظمة وبالتالي تحقيق مصالحهم. وكذلك تحسين التماسك واحداث تغيير جذري ايجابي في داخل المنظمة (الحسيني, 2014: 13) . كما يمكن أن يسهم السلوك التنظيمي الإيجابي في إدراك الأفراد لسلوك المواطنة التنظيمية من خلال :

1. تركيب فرد ايجابي يوجه السلوك التنظيمي الإيجابي اتجاه الأهداف من خلال إيجاد مختلف المسارات لتحقيق تلك الاهداف ,فالبعض يمكن أن يكون مبدعا ومرناً عند الضرورة للاستمرارية في تحقيق الاهداف ووثقا من قدراته ولا يخاف من الولوج في اختبار المسارات والطرائق الجديدة ومتغائلا بشأن المستقبل للمحافظة على التوجه الايجابي

2.يدعم السلوك التنظيمي الإيجابي العلاقة بين الإيجابية والتفكير الواسع فالتوجهات الإيجابية تزيد من انتباه وتركيز انماط التفكير وسلوك الافراد وهذا السلوك يصور كسلوك المواطنة التنظيمية اذ تعد المساهمات الإيجابية للافراد العاملين كسلوك طوعي ذاتي مثل المشاركة ومساعدة الزملاء في العمل أو المساعدة في التحسين التنظيمي من خلال المقترحات والأفكار (Norman et al,2010 :384) .

أما (الحسيني,2013 : 7) فقد حدد فوائد السلوك التنظيمي الإيجابي وكما يأتي :

1. يمثل السلوك التنظيمي الايجابي القابليات الإيجابية فضلا عن التركيز على نقاط القوة والطاقة الشخصية الإيجابية
2. يمكن للمنظمة تحقيق مستويات عالية من الأداء فهو يمثل أداة لتحويل القدرات إلى واقع عملي
3. يمثل الحالات الفكرية المتطابقة في مكان العمل
4. يمكن المنظمة من تحسين أدائها وتعزيز ميزتها التنافسية.

سادساً : ابعاد السلوك التنظيمي الايجابي

يبين الجدول (5) عدداً من نماذج قياس السلوك التنظيمي الايجابي على الرغم من ندرتها وصعوبة الحصول على نماذج لقياس هذا النمط.

المجموع	Asad&Et al,2016	Bakker&Schaufeli,2008	Luthans,2002	Malik,2013	Youssef& Luthans,2007	Memari&Et al,2013	الباحث والسنة	ت
5	*	*	*	*		*	الكفاءة الذاتية	1
6	*	*	*	*	*	*	التقاول	2

6	*	*	*	*	*	*	الأمل	3
6	*	*	*	*	*	*	المرونة	4

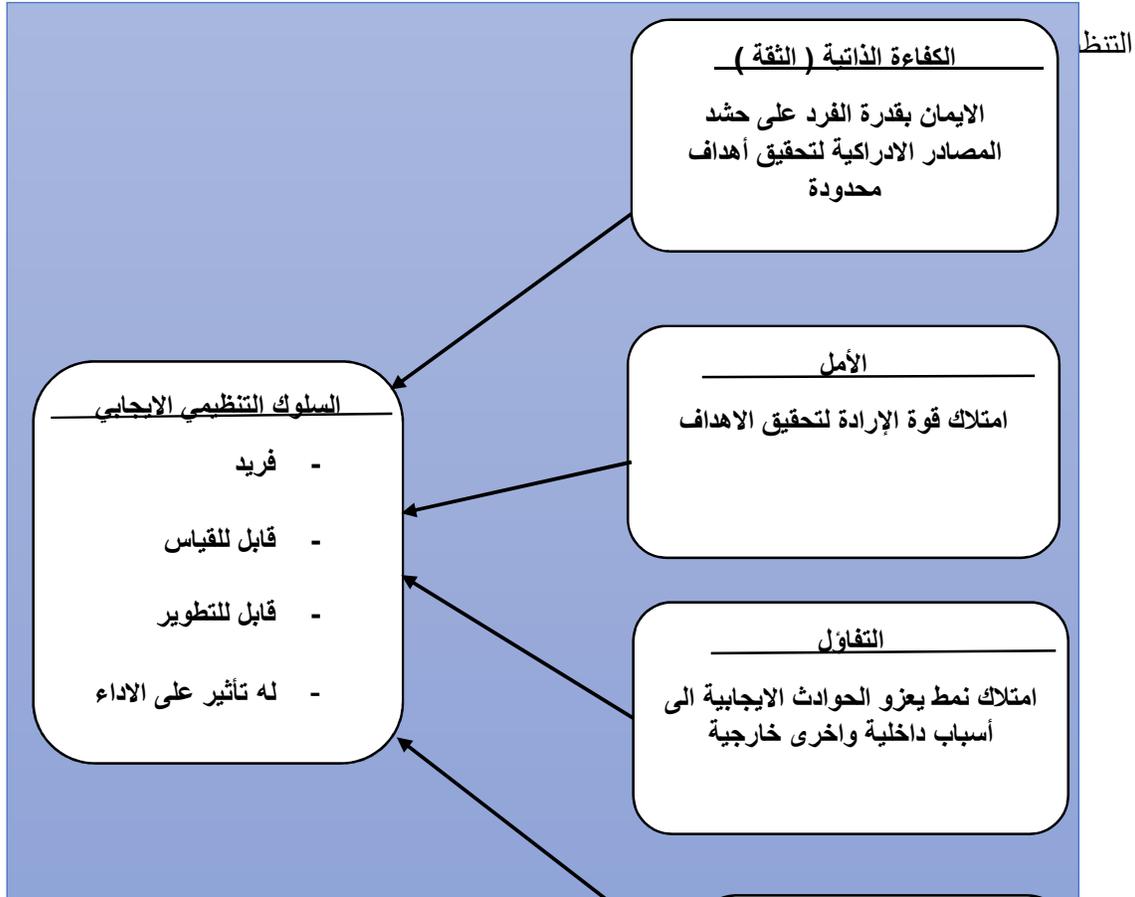
الجدول (5)

أبعاد السلوك التنظيمي الايجابي من وجهة نظر الكتاب والباحثين

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الكتاب و الباحثين .

وبناء على ما ورد في هذا النماذج التي تم استعراضها في الجدول (5) والخاصة بأبعاد الاساسية للسلوك التنظيمي الايجابي تبين أن هناك اتفاقاً بين أغلب الكتاب والباحثين على وجود أبعاد أساسية من خلال الجدول يتبين أن (95%) فأكثر أكدوا على أنّ الكفاءة الذاتية والتفاؤل والأمل والمرونة كأبعاد اساسية للسلوك التنظيمي الايجابي .وعلى وفق ذلك ستكون هذه الأبعاد هي الأبعاد التي سيتم اعتمادها في الدراسة الحالية .

وتشير أغلب أدبيات الموضوع إلى أن هناك أربعة أبعاد أساسية للسلوك التنظيمي الإيجابي وهذه الأبعاد أو المكونات هي (الكفاءة الذاتية (الثقة) والامل والتفاؤل والمرونة) إذ إنّ السلوك التنظيمي الايجابي يكون افضل مؤشر لمواقف الموظفين وأدائهم من خلال قدراته الأساسية (الكفاءة الذاتية، التفاؤل ، الأمل ، المرونة) (Hung & Luthans ,2015 :449). والشكل (5) يوضح خصائص ابعاد السلوك



Source : Luthans, Fred, and Carolyn M. Youssef, (2004), "**Human, social, and now positive psychological capital management:: Investing in people for competitive advantage.**", Organizational dynamics 33.2:152

الشكل (5)

خصائص ابعاد السلوك التنظيمي الايجابي

1. الكفاءة الذاتية (الثقة):

استخدمت نظرية الكفاءة الذاتية لأول مرة منذ أكثر من ثلاثين عاماً كإطار للعلاج النفسي لتحليل التغيرات التي تحققت في السلوك كالإنطوائية والخوف وبعد ذلك سرعان ما توسع نطاقها ليتجاوز مجال السلوك العلاجي ليتم تطبيقها في مجالات متنوعة أهمها استخدامها لدراسة و تطبيق السلوك التنظيمي والأداء في بيئات الأعمال (Luthans, 2011: 209). وتعد الكفاءة الذاتية من أهم المصطلحات التي تطرق لها الباحثون في مجالات مختلفة منها مجال السلوك التنظيمي الأمر الذي ساعد على ظهور مفاهيم متعددة لهذا المصطلح إذ ظهر مفهومها على يد (Albert Bandura) سنة 1977 عندما قدم دراسة متكاملة عن هذا المفهوم وما لبثت أن نوقشت الكفاءة الذاتية في أدب علم النفس الاجتماعي ضمن نظرية التعلم والحماس وقد استخدم هذا المفهوم لاحقاً في التمريض وعلم النفس (جلاب وال طعين , 2013 : 14). وقد عرفها (جرادات وآخرون , 2011 : 290) بأنها قوة الاعتقاد لدى الفرد على تعبئة الموارد الفكرية للحصول على نتائج محددة كما أنها تعني القدرة الذاتية أو وضع الجهد الضروري للنجاح في المهام التي تتسم بالتحدي . ان الكفاءة الذاتية تمثل الأبعاد الإدراكية الاجتماعية فهي تتمثل في ثقة الأفراد بقدراتهم لتحريك الموارد والمصادر الدافعية والإدراكية والأداء الضروري للتنفيذ بنجاح ضمن المحيط التنظيمي

فالاتقادات المتوفرة لدى الأفراد حول قدراتهم و مواردهم الخاصة من شأنها التأثير في فهمهم وتفسيرهم للاحداث (Millard,2011:17). ومن وجهة نظر (الفتلاوي, 2016: 11) فان الكفاءة الذاتية قائمة على النظرية المعرفية الاجتماعية وتشمل مصادر معترف بها على نطاق واسع للتنمية ولاسيما اتقان العمل, التعلم بالإنابة, الإثارة والإقناع الاجتماعي.

إن اعتقادات الكفاءة تتمثل في الكيفية التي يدرك فيها الأفراد الأحداث, فجهود الأفراد ذوو المستوى المنخفض من الكفاءة الذاتية ستكون عقيمة في تحديد الصعوبات ومواجهة أعراض الإجهاد السلبي في حين ان الأفراد الذين يمتلكون مستوى مرتفع من الكفاءة الذاتية يدركون بأن لديهم الإمكانيات لمواجهة هذه الصعوبات (Avey et al, 2009 :680). لذلك فإن الأشخاص الذين يتمتعون بهذا البعد لديهم خمس خصائص بحسب رأي (Coner,2015 :103) وهي:

1. يضعون أمامهم اهدافاً عالية المستوى ومهماً للتحدي

2. يبحثون عن التحدي دائماً

3. لديهم دوافع ذاتية موجهة

4. الالتزام بالوقت المحدد لتحقيق الاهداف

5. السعي للوصول للهدف عند مواجهة العوائق.

ومن وجهة نظر الباحث فإن الكفاءة الذاتية (ثقة الفرد بنفسه) مهمة جداً لأنها أساس التميز عن الآخرين في عدة جوانب مثل الالتزام, المواجهة, التحدي والسعي لتحقيق الاهداف.

٢. التفاوض

يعد التفاوض أساس السلوك التنظيمي الإيجابي الذي يرتبط ارتباطاً إيجابياً مع الأحداث المستقبلية التي تتمثل بالمشاعر الإيجابية والتحفيز بوجود تقييم فعلي عند حدوث تلك الأحداث بما يزيد من فاعلية الشخص وامله وهو يتكلم عن الحاضر والمستقبل بأسلوب ناجح, مشرق وإيجابي (الدليمي 2016 : 34 - 35). ويرى (جرادات وآخرون 2011 : 290) ان التفاوض يعني وجود أنماط تفسيرية داخلية ايجابية والتي تعني السمة الإيجابية (التفاوض الإيجابي) حول تحقيق النجاح في الوقت الحاضر وفي المستقبل اذ إنَّ التفاوض يفسر اقدام الأفراد على المخاطرة وتقبل نتائجها من دون أن يؤثر ذلك على معنوياتهم أو أن يشعروا

بالإحباط . وقد حاول selgman ان يصور اسلوب التفاوض في أنه النمط الوصفي الذي يفسر الأحداث الإيجابية من خلال الأسباب الشخصية الدائمة والأحداث السلبية من خلال المواقف الخارجية المؤقتة وغالبا ما ينظر الى المواقف التي تكون تحت السيطرة على انها مرتبطة مع نزعة التفاوض لأن الافراد يعتقدون أنهم يسيطرون على الموقف ويفترضون وجود إجراءات يمكن اتخاذها لزيادة احتمال التوصل الى نتائج إيجابية (Luthans et al, 2007: 324). وقد عرّف التفاوض بأنه اسلوب يستعمله الفرد في الاستجابة للأحداث والفرد المتفائل هو الذي يعزو النتائج الإيجابية إلى جهوده الداخلية المستقرة بينما يعزو النتائج السلبية والحوادث الى الاحداث الخارجية غير المستقرة والتي لا يمكن تجنبها (Avey et al 2010:20). وفي السياق ذاته يرى (Luthans et al, 2004:47) انّ المتفائلين يترجمون الأحداث السيئة على انها مؤقتة (أنا منهك) بينما يترجم المتشائمون الأحداث السيئة على أنّها دائمة (ضاع كل شيء) فالتفاوض يجعل السبب دائم (أنا موهوب) أما المتشائم يجعل السبب مؤقتاً (لقد حاولت بشدة بشأن هذا) أما بالنسبة للحوادث فإنّ المتفائلين يقدمون اسباباً محددة على سبيل المثال (لدي مشكلة بشأن البرنامج الحاسوبي) في حين يجعل المتشائمون سببهم عاماً (أنا مجرد جاهل في الحاسوب) . ويرتبط التفاوض المفرط مع تصورات حالات جديدة وليس من الغريب أن يميل اصحاب المشاريع الحديثة النشوء إلى تعظيم مجالات نجاحهم إذ إنّ أولئك الذين يتفائلون حول توقعات حياتهم او الذين يمتلكون كفاءة ذاتية عالية هم أكثر عرضة لأن يكونوا رجال أعمال بدلاً من أن يكونوا في مجال العمل المهني (Cassar,2010:22). فالأفراد المتفائلون لديهم شعور بأن الأحداث الإيجابية تحدث نتيجة أفعالهم وسلوكياتهم اذ يمكن ادراجهم تحت مسمى الأشخاص الداخليين والذين يؤمنون أن حياتهم والنتائج التي يحصلون عليها إنما هي نتائج أفعالهم وادارتهم (داغر وصالح,2000: 2248). ومن الجدير بالذكر فإن (العنزي وإبراهيم 2013: 16) اشاروا إلى مفهوم التفاوض غير الواقعي او التفاوض الخداع (unrealistic optimistic) وهو التفاوض الذي تكون فيه التصورات الذاتية للأفراد تركز على التحسين الذاتي وهذه الإيجابية الذاتية لوحظت في عدة سياقات مختلفة كما في إدراك الذات مقابل إدراك الآخرين وكذلك التقييمات الذاتية للسيطرة على الأحداث العابرة فعلى سبيل المثال يميل الناس إلى تقدير حدوث الاحداث الإيجابية لانفسهم اكثر من فرصة حدوثها للآخرين وبالعكس فإنهم يقدرون الأشياء السلبية للآخرين اكثر من تقديرها لانفسهم.

ويرى الباحث ان التفاوض يقود الأفراد إلى النجاح ويساعدهم على تخطي ومواجهة الصعوبات التي

تمر في حياتهم الشخصية والعملية .

3. الأمل:

ويعبر عن وجود إرادة قوية و مسارات محددة لتحقيق الاهداف ويشمل الأمل عملية الإصرار الشخصي للتقدم الى الأمام والمحافظة على الجهود لتحقيق الاهداف كما انه يعني المقدره على رؤية البدائل للعمليات الممكنة للوصول إلى الأهداف وعند الضرورة إعادة توجيه المسارات نحو الأهداف و تحقيق النجاح (جرادات وآخرون, 2011 :290) . ويصفه (Millard,2011:16) بأنه الحالة الدافعية الإيجابية للفرد التي يستمدّها الافراد العاملون من ادراكهم للتسامح اذ يتميز الامل بالتداؤب والذي يعني الطاقة الموجهة باتجاه الاهداف والمسارات والتخطيط لتحقيق تلك الاهداف . ويعرف الأمل بأنه الحالة التحفيزية الإيجابية التي تركز على إحساس مستمد بشكل تفاعلي من القوة الداخلية (الهدف الموجه للطاقة) و المسارات (التخطيط لتحقيق الاهداف) (Cassar,2010:24) . وعبارة أخرى فإن الامل يتكون من قوة الإرادة (قوة الأفراد أو العزم على تحقيق اهدافهم) والتفكير (نمط العزم) والقدرة على استنباط طرق بديله وخطط طارئه لتحقيق الاهداف (العبادي والعبادي ,2013: 152) . إذإنّ الأمل يوفر الواقعية والتحدي اتجاه تحقيق الاهداف فهو بدوره يمثل استثمار جهود الأفراد العاملين نحو تحقيق تلك الاهداف (Malone 2010:5). وهناك أدله كثيرة تشير إلى تقوية الأمل وتطويره عند الافراد العاملين واتباع المبادئ الإرشادية التي يمكن استخدامها لبناء السلوك التنظيمي الإيجابي وهي (Luthans et al ,2004:48):

1. تحديد وتوضيح الاهداف التنظيمية الخاصة والصعبة والأهداف الشخصية وتشمل الأرقام المؤتوية والتواريخ المستهدفة للمساعدة في تحديد الاهداف الخاصة لجعل العملية تمثل تحدياً لكنها في نفس الوقت ممكنة وجانب الحذر يتمثل فيما إذا كان مستوى الامل لدى الأفراد ضئيلاً فهنا يمكن البدء من هدف سهل نسبياً (يمكن تحقيقه بسهولة) يكون مفضلاً لتحقيق الامل بنسبة معينة قبل التحرك إلى تحقيق اهداف اكثر تحدياً
2. استخدام طريقة المشي خطوة خطوة لتحويل الاهداف الى خطوات فرعية يمكن إدارتها والتي تؤدي الى تقدم الفرد و تخلق تجربة مباشرة على الاقل لتحقيق النجاحات
3. تطوير مسار واحد للحالات الطارئة لتحقيق الاهداف مع خطة عمل وبذل جهود في وضع مسارات وخطة عمل أخرى تتعلق بالكيفية التي يتم إعداد تلك الاهداف من خلالها
4. عدم التركيز على بلوغ النتيجة النهائية والشعور والاستمتاع اثناء العمل في تحقيق الاهداف

5. الاستعداد وامتلاك الرغبة في مواجهة المشاكل والعقبات وصياغة مسارات تساعد في مواجهات هذه المشاكل والعقبات

6. امتلاك مهارة المعرفة مثلاً ما هي المسارات البديلة ومتى يتم اختيارها في حالة كون الطريق الأصلي لم يعد عملياً

7. امتلاك مهارة المعرفة والاستعداد لكيف ومتى يتم تحديد الهدف لتجنب الوقوع في فخ الأمل الخاطيء اذ يجب أدراك ومعرفة ان الأصرار على تحقيق الهدف ليس عملياً من دون التقيد بالمسار الذي قد اختير ففي حالة كون الهدف الأصلي غير قابل للتحقيق فيجب التعرف على ماهيته و متى يتم تعديله واستبداله.

ويرى الباحث أن المثابرة والاستمرار في تحقيق الاهداف من الخصائص المهمة جدا في الفرد لكي يكون فرداً ناجحاً ويحقق أهدافه وإذا كان المسار الذي اختاره لا يحقق أهدافه عليه المثابرة والسعي لإيجاد مسارات أخرى تحقق تلك الاهداف.

4. المرونة

انطلق مفهوم المرونة من علماء النفس اذ يركز الاخصائي في المعالجة على حالات ترتبط بمستوى الفرد لكل من الموجودات الشخصية وعوامل المخاطرة, إذ إنَّ موجودات الشخصية هي تلك الخصائص القابلة للقياس والتي تنتبأ بالنهايات الإيجابية والتكيف ازاء الظروف العرضية اذ يشار الى هذه الموجودات على أنها موارد تكون على شكل برامج ارشاد وترفيه وعلى العكس فإن عوامل المخاطرة تتمثل بالخصائص القابلة للقياس والتي تنتبأ بالنهايات السلبية وضعف التكيف مع الظروف في مكان العمل وفي بعض الأحيان قد تكون هناك معاملة سيئة في مكان العمل مثل المعاملة غير اللائقة من قبل المدير وعلى هذا الأساس فإن تطوير الموجودات الشخصية وتقليل عوامل المخاطرة تعد من الأهداف المهمة لتطوير المرونة (Luthans & et al,2010:47). ويرى (جرادات وآخرون 2011: 291) أن المرونة هي القدرة على امتصاص الإخفاقات والمحن واستعادة اللياقة والخروج من الأزمات وإعادة الانطلاق من جديد وهذا يعني قدرة الفرد على المواكبة الناجحة في ضوء التغيير والمخاطرة فالشخص الناجح هو الذي يكون لديه قبول للواقع واعتقادات مدعومة بقيم اصيلة عند الوقوع في المشكلات والظروف الصعبة ويسترجع القدرة على تحقيق النجاح . ويمكن تمثيل المرونة بثلاثة أنواع من خلال الاستجابة التكيفية التي يراها (Cascio & Luthans ,2013 :58) وهي:

1. القدرة على التكيف والعمل بشكل إيجابي على الرغم من كثرة الأعمال لدى الشخص
2. القدرة على إصلاح النفس والتعافي من الفترات السيئة
3. الاستعداد والتعامل مع المطالب التي لا مفر للخلاص منها .

فالمرونة ليست صفة أخلاقية جيدة ولا هي صفة أخلاقية سيئة بل هي مهارة تؤدي بمن يملكها إلى أن يكون قوياً عند التعرض لضغط وتغير كبير (جلاب وال طعين , 2014 : 15) . فالأفراد الذين يتمتعون بمرونة عالية نادراً ما يخسرون وظائفهم بعد التعرض لنكبات قوية الأمر الذي يمكنهم من الاستمرار في عملهم وقد ميز بين المرونة والقساوة اذ تعد القساوة طريقاً او مساراً إلى المرونة وان تجنب المرونة يتم بمدى واسع من الظروف القاسية في حين تحسن المرونة من أداء الفرد العامل في ظل بيئة عمل متعبة فضلا عن انه في حالات الانتكاسات الشديدة تتيح المرونة للأفراد العاملين الحد او ازالة احتمالات فقدان الوظيفة وتوجيه جهودهم نحو الأهداف (العنزي و ابراهيم , 2013 : 20).

ويرى الباحث أن امتلاك الشخص القدرة على المواجهة في الظروف الصعبة والمشكلات الطارئة والمحافظة على توازنه والنهوض من جديد هي من الصفات المهمة جدا لأن أي شخص مُعْرَضٌ لمثل هذه الظروف ولكن الحكمة في ان يتمالك الشخص نفسه ويتمكن من النهوض من جديد و الاستفادة من التجربة التي مر بها.

وفي نهاية المطاف فإنَّ الأمل والتفاؤل لدى الشخص سوف تزيد من مرونته ومن ثَمَّ سوف تنعكس على ثقته بنفسه لذا يرى الباحث إن الأبعاد الكفاءة , الأمل , التفاؤل و المرونة مرتبطة مع بعضها وتشكل توازناً نفسياً ايجابياً ومن ثَمَّ تنعكس على سلوكه بصورة ايجابية.

الفصل الثالث

الجانب العملى للدراسة

تمليكا : -

تم تخصيص هذا الفصل من أجل التحقق من مدى صحة مخطط الدراسة واختبار الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها .
وقد تم استخدام مجموعة من الأدوات الخاصة بالتحليل الإحصائي والتي ساعدت في تحقيق عملية الاختبار ومن أجل تحقيق ذلك فقد تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة أجزاء .

الفصل الثالث

المبحث الأول

عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها

تمهيد

يختصّ المبحث الأول في هذا الفصل بالعرض الإحصائي لنتائج الدراسة التطبيقية مع تحليل وتفسير هذه النتائج . ويتضمن هذا المبحث جانبين رئيسيين ، الأول يركز على متغير الصمت التنظيمي ، أما الجانب الثاني فيتحدث عن متغير القدرات الأساسية للسلوك التنظيمي الايجابي ، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يعطي الأوزان التصاعديّة (1,2,3,4,5) وتضمن هذا المبحث عرضاً للمتوسطات الحسابية لفقرات المقياس وانحرافاتها المعيارية ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية، وإعتماد الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) كمتوسط أداة القياس وقد تم معالجة البيانات الخاصة بإجابة عينة من الضباط في ميدريّة شرطة كربلاء المقدسة ، وبالتفصيل لكل فقرات الاستبانة على وفق نتائج الحاسبة الالكترونية بإستخدام برنامج (SPSS).

أولاً: وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن متغير الصمت التنظيمي بأبعاده:

يتكون متغير الصمت التنظيمي (X) من خمسة أبعاد رئيسية (العزلة (X1) , ضعف دعم الادارة العليا (X2) , الخوف من ردود الفعل السلبية (X3) , مخاوف متعلقة بالعمل (X4) , ضعف التجربة (X5)) .
وضمن هذه الفقرة سيتم وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول الصمت التنظيمي بأبعاده وهي كما مبين تفصيلها في الجدول (6) وعلى النحو الآتي :

الجدول (6)

وصف وتشخيص آراء عينة البحث لمتغير الصمت التنظيمي بأبعاده

الابعاد	الأسئلة	للصمت التنظيمي للمتوسط الحسابي	% الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الاجابه
العزلة	C1	يشعر الموظف بعدم الاهتمام بسمعة دانرته في الوسط الذي يعيش فيه	4.39	0.77	17.54%
	C2	يشعر الموظف بالرغبة بالعمل لو□ده بدون زملائه	4.23	0.76	18.05%
	C3	يشعر الموظف ان المستقبل سوف يكون كئيب ومحبط لمعنوياته في دانرته.	4.03	0.89	22.02%

81.68%	20.05%	0.82	4.08	يشعر الموظف بأنه غير قادر على تقديم أي شيء مفيد في عمله لعدم مساعدة زملائه له.	C4	
80.17%	22.75%	0.91	4.01	يشعر الموظف بخوف مستمر من فقدان السمعة والثقة.	C5	
82.87%	15.34%	0.64	4.14	المعدل		
71.33%	24.04%	0.86	3.57	تعتقد ادارة مديرية الشرطة ان دورها مقتصر على تنفيذ التعليمات	C6	ضعف دعم الإدارة العليا
67.17%	29.85%	1	3.36	ادارة مديرية الشرطة غير مهتمة في تشجيع العاملين على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بشأن جوانب عملهم.	C7	
67.50%	28.76%	0.97	3.38	ادارة مديرية الشرطة غير جاده في مناقشة آراء ومقترحات منتسبيها.	C8	
73.00%	25.53%	0.93	3.65	ادارة مديرية الشرطة لا تعبر عن شكرها للعاملين عند تقديمهم مقترحات وآراء مفيدة في العمل .	C9	
68.00%	26.80%	0.91	3.4	لا يشعر الموظف بالرؤى عند مشاركة ادارة المنظمة في حل مشاكله.	C10	
69.40%	21.16%	0.73	3.47	المعدل		
79.67%	25.62%	1.02	3.98	يشعر الموظف بالخوف من ابلاغ مديره المباشر عن المشكلات في مديرية الشرطة.	C11	الخوف من ردود الفعل السلبية
77.67%	23.65%	0.92	3.88	الموظف لا يميل الى التحدث عن ظروف العمل السلبية لخوفه من التعرض للمساءلة.	C12	
82.83%	19.62%	0.81	4.14	يفضل الموظف ان يبقى صامتا لتجنب الخلافات والصراعات مع الرؤساء.	C13	
80.50%	21.95%	0.88	4.03	يفضل الموظف ان يبقى صامتا خوفا من ان يخسر علاقته مع الاخرين.	C14	
82.33%	21.86%	0.9	4.12	الحديث عن المشكلات يكون ضاراً لمصالح الاخرين.	C15	
80.60%	18.50%	0.75	4.03	المعدل		
67.67%	25.18%	0.85	3.38	الخوف من فقدان الوظيفة يمنع الموظف من الكلام .	C16	مخاوف متعلقة بالعمل
70.17%	24.79%	0.87	3.51	الخوف من تغيير موقع العمل يجعل الموظف يسكت عما يراه .	C17	
77.00%	19.82%	0.76	3.85	يعتقد الموظف ان اي زميل يخبر عن المشكلات سوف يعامل بسوء وينظر له كمثير للمشكلات .	C18	
72.17%	25.73%	0.93	3.61	الخوف من عدم الترقية يجعلني صامتا.	C19	
72.83%	25.87%	0.94	3.64	يتخوف الموظف من انتقام مديره وزملائه منه في حال تكلمه بصراحة.	C20	
72.83%	24.09%	0.88	3.64	في حال تكلم الموظف بصراحة سوف تزداد أعباء عمله .	C21	

المعدل				ضعف التجربة	
72.11%	18.27%	0.66	3.61		
71.00%	25.00%	0.89	3.55		C ₂₂
72.50%	23.74%	0.86	3.63		C ₂₃
69.83%	29.23%	1.02	3.49		C ₂₄
69.50%	30.07%	1.04	3.48	C ₂₅	
المعدل					
70.71%	21.13%	0.75	3.54		
الصمت التنظيمي					
62.61%	12.89%	0.4	3.13		

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على الحاسبة الالكترونية

إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون لمتغير الصمت التنظيمي الكلي (3.13) وأنَّ هذا الوسط يعد أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وأنَّ الانحراف المعياري الكلي (0.4) وهذا يدل على أنَّ البيانات متجانسة ، وأنَّ معامل الاختلاف الكلي (12.89) وأنَّ النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة بلغت (62.61%) مما يشير إلى ان مستوى اتفاق برأي افراد عينة البحث حول متغير الصمت التنظيمي والذي كان مرتفعاً و يدل ايضا على توفر الصمت التنظيمي كسلوك معين لدى عينة الدراسة وهذا قد يعود الى طبيعة النظام المركزي العسكري الذي تعيشه عينة البحث والتي تعتمد سريان القرارات وصنعها في الجهات العليا من دون اشراك الآخرين أو النظر الى مقترحات او توصيات الموظفين وهذه حالة شائعة على مستوى وزارة الداخلية العراقية. وفيما يأتي توضيح لآراء عينة الدراسة المبحوثة عن أبعاد الصمت التنظيمي:

1. العزلة (X1)

يتضح من نتائج جدول (6) أنَّ الوسط الحسابي الموزون الكلي لبعده العزلة بلغ (4.14) وهو أكبر متوسطات الابعاد الأخرى في المتغير وبانحراف معياري نسبته (0.64) وبمعامل اختلاف (15.34) وبشدة إجابة بلغت نسبتها (82.87 %) وقد تبين أنَّ الوسط الحسابي لهذا البعد أكبر من متوسط أداة القياس البالغ (3) وهذا يدل على وضوح بعد العزلة لأفراد العينة .وهذا ما تعكسه نتائج جدول (6) التي يمكن تفسيرها بالآتي:-

أ- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C_1 (4.39) وهو اكبر من الأوساط الحسابية لبقية فقرات هذا البعد كما بلغ الانحراف المعياري (0.77) ومعامل الاختلاف (17.54) وكما بلغت نسبة شدة الإجابة (87.83%) مما يشير إلى ان عينة الدراسة المبحوثة يشعرون بعدم الاهتمام بسمعة دائرتهم في الوسط الذي يعيشون فيه.

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C_2 (4.23) وبانحراف معياري (0.76) ومعامل الاختلاف (18.05) وأن نسبة شدة الإجابة بلغت (84.67%) وهذا يدل على أن عينة الدراسة المبحوثة يشعرون بالرغبة بالعمل لوحدهم بدون زملائهم .

ت- أما الفقرة C_3 فقد بلغ الوسط الحسابي لها (4.03) والانحراف المعياري (0.89) ومعامل الاختلاف (22.02) وبشدة إجابته نسبتها (80.67%) وهذا يدل على أن عينة الدراسة المبحوثة يشعرون ان المستقبل سوف يكون كثيباً ومحبطاً لمعنوياتهم في دائرتهم.

ث- كما بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C_4 (4.08) أما الانحراف المعياري (0.82) وبلغ معامل الاختلاف (20.05) وشدة الإجابة بنسبة (81.68%) وهذا يدل على أن عينة الدراسة المبحوثة يشعرون بانهم غير قادرين على تقديم أي شيء مفيد في عملهم لعدم مساعدة زملائهم لهم.

ج- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C_5 (4.01) وهي أقل من باقي الأوساط لباقي فقرات هذا البعد كما بلغ الانحراف المعياري (0.91) بمعامل اختلاف (22.75) وشدة الإجابة بنسبة (80.17%) وهذه النتائج تدل على أن عينة الدراسة المبحوثة يشعرون بخوف مستمر من فقدان السمعة والثقة.

2. ضعف دعم الإدارة العليا (X2)

يتضح من نتائج جدول (6) أن الوسط الحسابي الموزون الكلي لبعد ضعف دعم الادارة العليا كان بمقدار (3.47) وهو أكبر من متوسط أداة القياس البالغة (3) كما بلغ الانحراف المعياري (0.73) ومعامل الاختلاف (21.16) وكانت نسبة شدة الإجابة للعينة (69.40%) ، ومن وجهة نظر الباحث يعود سبب ارتفاع نتائج هذا البعد الى أن الإدارة في المؤسسة العسكرية تركز على نظم اتصالات مغلقة تدعم الصمت وتقلل من إبداء الرأي وهذا يؤدي الى أن تكون ظاهرة الصمت هي السائدة في التنظيم.

وهذا ما تعكسه نتائج جدول (6) التي يمكن تفسيرها بالآتي:-

أ- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C_6 (3.57) وهو اكبر من الأوساط الحسابية لبقية فقرات هذا البعد كما بلغ الانحراف المعياري (0.86) بمعامل اختلاف (24.04) وشدة إجابة بنسبة (71.33%) وهذا يعني أن إدارة مديرية الشرطة تعتقد ان دورها مقتصر على تنفيذ التعليمات.

ب- أمّا الفقرة C7 فقد بلغ وسطها الحسابي الموزون (3.36) والانحراف المعياري (1)، كما بلغ معامل الاختلاف (29.85) وشدة الإجابة بنسبة (67.17%) وهذا يدل على ان ادارة مديرية الشرطة غير مهتمة في تشجيع العاملين على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بشأن جوانب عملهم.

ت- أمّا الفقرة C8 فقد بلغ وسطها الحسابي الموزون (3.38) والانحراف المعياري (0.97)، كما بلغ معامل الاختلاف (28.76) وشدة الإجابة بنسبة (67.50%) وهذا يدل على أنّ ادارة مديرية الشرطة غير جادة في مناقشة آراء ومقترحات منتسبيها.

ث- كما بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C9 (3.65) والانحراف المعياري فقد كان (0.93)، أمّا معامل الاختلاف بلغ (25.53) ونسبة شدة الإجابة (73%) وهذا يعني أنّ ادارة مديرية الشرطة لا تعبر عن شكرها للعاملين عند تقديمهم مقترحات واره مفيدة في العمل.

ج- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C10 (3.4) وهو اقل من الأوساط الحسابية لبقية فقرات هذا البعد و الانحراف المعياري (0.91) كما بلغ معامل الاختلاف (26.80) ونسبة شدة الإجابة (68%) وهذه النتائج تدل على ان عينة الدراسة المبحوثة لايشعرون بالراحه عند مشاركة ادارة المنظمة في حل مشكلاتهم.

3. الخوف من ردود الفعل السلبية (X3)

يتضح من نتائج جدول (6) أنّ الوسط الحسابي الموزون الكلي لبعد الخوف من ردود الفعل السلبية كان بمقدار (4.03) وهو أكبر من متوسط أداة القياس البالغة (3) كما بلغ الانحراف المعياري (0.75) ومعامل الاختلاف (18.50) وكانت نسبة شدة الإجابة للعينة (80.60%) وتدل النتائج على ارتفاع هذا البعد لدى عينة الدراسة المبحوثة، ومن وجهة نظر الباحث فان السبب الذي يجعل المرؤوسين يلتزمون الصمت هو الخوف من التهديد والعقاب والمشاكل مع الزملاء اذا ما أبدى المرؤوس او الزملاء رأياً مخالفاً مما يؤكد ان العلاقات الاجتماعية في داخل العمل لها اهمية كبيرة تجعل الموظفين يتجنبون الكلام خوفاً من فقدانها.

وهذا ما تعكسه نتائج جدول (6) التي يمكن تفسيرها بالآتي:-

أ- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C11 (3.98) والانحراف المعياري (1.02) بمعامل اختلاف (25.62) وشدة إجابة بنسبة (79.67%) وهذا يدل على أنّ عينة الدراسة المبحوثة يشعرون بالخوف من ابلاغ مديرهم المباشر عن المشكلات في مديرية الشرطة.

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C_{12} (3.88) وهو اقل من الأوساط الحسابية لبقية فقرات هذا البعد والانحراف المعياري (0.92) بمعامل اختلاف (23.65) كما بلغت نسبة شدة الإجابة (77.67%) وهذا يدل على أن عينة الدراسة المبحوثة لا يميلون الى التحدث عن ظروف العمل السلبية لخوفهم من التعرض للمساءلة.

ت- أمّا الفقرة C_{13} فقد بلغ وسطها الحسابي الموزون (4.14) وهو اكبر من الأوساط الحسابية لبقية فقرات هذا البعد كما بلغ والانحراف المعياري (0.81) ، كما بلغ معامل الاختلاف (19.62) وشدة الإجابة بنسبة (82.83%) وهذا يدل على أن عينة الدراسة المبحوثة يفضلون البقاء صامتين لتجنب الخلافات والصراعات مع الرؤساء .

ث- كما بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C_{14} (4.03) والانحراف المعياري فقد كان (0.88)، أمّا معامل الاختلاف بلغ (21.95) ونسبة شدة الإجابة (80.50%) وهذا يدل على أن عينة الدراسة المبحوثة يفضلون البقاء صامتين خوفاً من ان يخسروا علاقاتهم مع الآخرين.

ج- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C_{15} (4.12) و الانحراف المعياري (0.9) كما بلغ معامل الاختلاف (21.86) ونسبة شدة الإجابة (82.33%) وهذا يدل على أن عينة الدراسة المبحوثة ترى ان الحديث عن المشاكل يكون ضاراً لمصالح الآخرين.

4. مخاوف متعلقة بالعمل (X4)

يتضح من نتائج جدول (6) أن الوسط الحسابي الموزون الكلي لبعد المخاوف متعلقة بالعمل بلغ (3.61) وبانحراف معياري نسبته (0.66) وبمعامل اختلاف (18.27) وبشدة إجابة بلغت نسبتها (72.11%) وقد تبين أن الوسط الحسابي لهذا البعد أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (3) وتدل النتائج على ارتفاع هذا البعد لدى عينة الدراسة المبحوثة ,ويرى الباحث ان السبب الذي يجعل المرؤوسين يلتزمون الصمت هو الخوف من الحرمان من الترقيّة الى منصب أعلى أو تغيير الموقع الحالي فقدان الوظيفة في حال تكلمهم عن مشكلات وقضايا العمل وان عينة الدراسة مدركة للمخاوف التي تتعلق بالعمل لو لم تلتزم الصمت حيال ماتراه في المنظمة.

وهذا ما تعكسه نتائج جدول (6) التي يمكن تفسيرها بالآتي:-

أ- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C_{16} (3.38) وهي اقل من باقي الأوساط لباقي فقرات هذا البعد والانحراف المعياري (0.85) ومعامل الاختلاف (25.18) كما بلغت نسبة شدة الإجابة (67.67%) مما يشير إلى الخوف من فقدان الوظيفة يمنع الموظفين من الكلام .

ب- أمّا الفقرة C17 فقد بلغ الوسط الحسابي لها (3.51) والانحراف المعياري (0.87) ومعامل الاختلاف (24.79) وبشدة إجابته نسبتها (70.17%) وهذا يدل على أنّ الخوف من تغيير موقع العمل يجعل الموظفين يسكتون عما يروه.

ت- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C18 (3.85) وهو أكبر من الوسط الحسابي لباقي فقرات هذا البعد وبانحراف معياري (0.76) ومعامل الاختلاف (19.82) وأنّ نسبة شدة الإجابة بلغت (77%) وهذا يدل على اعتقاد الموظفين ان اي زميل يخبر عن المشكلات سوف يعامل بسوء وينظر له كمثير للمشاكل.

ث- كما بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C19 (3.61) أمّا الانحراف المعياري (0.93) وبلغ معامل الاختلاف (25.73) وشدة الإجابة بنسبة (72.17%) وهذا يعني أنّ الخوف من عدم الترقيه يجعل الموظفين يسكتون عما يروه.

ج- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C20 (3.64) كما بلغ الانحراف المعياري (0.94) بمعامل اختلاف (25.87) وشدة الإجابة بنسبة (72.83%) وهذه النتائج تدل على تخوف الموظفين من انتقام مديرهم وزملائهم منهم في حال تكلمهم بصراحة.

د- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C21 (3.64) كما بلغ الانحراف المعياري (0.88) بمعامل اختلاف (24.09) وشدة الإجابة بنسبة (72.83%) وهذه النتائج تدل على أنّ عينة الدراسة المبحوثة يعتقدون انه في حالة تكلمهم بصراحة سوف تزداد اعباء عملهم.

5. ضعف التجربة (X5)

يتضح من نتائج جدول (6) أنّ الوسط الحسابي الموزون الكلي لبعدها ضعف التجربة كان بمقدار (3.54) وهو أكبر من متوسط أداة القياس البالغة (3) كما بلغ الانحراف المعياري (0.75) ومعامل الاختلاف (21.13) وكانت نسبة شدة الإجابة للعينة (70.71%) ، وهذا يدل على وجود ادراك من قبل عينة الدراسة اتجاه توفر هذا البعد لان قيمة الوسط الحسابي اكبر نسبياً من المتوسط الفرضي.

وهذا ما تعكسه نتائج جدول (6) التي يمكن تفسيرها بالآتي:-

أ- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C22 (3.55) كما بلغ الانحراف المعياري (0.89) بمعامل اختلاف (25) وشدة إجابته بنسبة (71%) وهذا يدل على أنّ عينة الدراسة المبحوثة تقلق من عدم امتلاكهم الخبرة الكافية للتحدث عن المشكلة .

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C23 (3.63) وهو اكبر من الأوساط الحسابية لبقية فقرات هذا البعد والانحراف المعياري (0.86) بمعامل اختلاف (23.74) كما بلغت نسبة شدة الإجابة (72.50%) وهذا يدل

على أن عينة الدراسة المبحوثة ترى أن مشاكل وقضايا العمل ليس من اختصاصهم وبل من اختصاص المدير.

ت- أما الفقرة C24 فقد بلغ وسطها الحسابي الموزون (3.49) والانحراف المعياري (1.02)، كما بلغ معامل الاختلاف (29.23) وشدة الإجابة بنسبة (69.83%) وهذا يدل على أن عينة الدراسة المبحوثة يعتقدون ان افكارهم واراتهم غير مهمة لانهم في موقع وظيفي منخفض.

ث- كما بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C25 (3.48) وهو اقل من الأوساط الحسابية لبقية فقرات هذا البعد والانحراف المعياري فقد كان (1.04)، أما معامل الاختلاف بلغ (30.07) ونسبة شدة الإجابة (69.50%) وهذا يعني أن قلة الخبرة لدى عينة الدراسة تمنعهم من المشاركة بآرائهم في داخل مديرية الشرطة.

ثالثاً :- وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن السلوك التنظيمي الإيجابي بأبعاده.

يتكون السلوك التنظيمي الايجابي (Y) من أربعة ابعاد رئيسية وهي الكفاءة الذاتية (Y1) , التفاؤل (Y2) , الامل (Y3), المرونة (Y4). وضمن هذه الفقرة سيتم وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول متغير السلوك التنظيمي الايجابي بأبعاده وهي كما مبين تفصيلها في الجدول (7) وعلى النحو الاتي :

الجدول (7)

وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة لمتغير السلوك التنظيمي الايجابي.

شدة الإجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	الأسئلة	الأبعاد
76.83%	22.64%	0.87	1.84	عند تحليل المشكلات إيجاد حلول لها يشعر الموظف بالثقة.	C26
73.33%	20.72%	0.76	1.67	يتمكن الموظف من عرض افكاره واقتراحاته في الاجتماعات.	C27
74.50%	20.87%	0.78	1.73	يشعر الموظف بالثقة في المشاركة بالمناقشات الخاصة بتطوير عمل مديرية الشرطة.	C28
69.33%	25.89%	0.9	2.47	الموظف يقدم المعلومات الى زملائه في العمل لعدم شعوره بالثقة.	C29
69.83%	26.51%	0.93	1.49	يجد الموظف نفسه في العمل ناجح.	C30
72.77%	17.18%	0.63	1.84	المعدل	

74.00%	23.40%	0.87	1.7	عندما تكون الأمور غير مؤكدة في العمل يتوقع الموظف الأفضل.	C ₃₁	التفاوض
71.83%	23.53%	0.85	1.59	حدوث الأخطاء في العمل امر طبيعي و الموظف يواجهها بحكمه.	C ₃₂	
72.17%	22.23%	0.8	1.61	الموظف ينظر دائما الى الجانب المشرق للأشياء المتعلقة بعمله	C ₃₃	
67.83%	29.18%	0.99	1.39	ينظر الموظف الى دائرته على انها شيء مهم.	C ₃₄	
67.17%	29.09%	0.98	1.36	الموظف يتفاءل بخصوص ما سيحدث مستقبلا في عمله.	C ₃₅	
70.60%	19.22%	0.68	1.53	المعدل		
76.83%	23.38%	0.9	1.84	عند حدوث ضغط في العمل بإمكان الموظف التفكير في عدة طرق للخروج منه.	C ₃₆	العمل
71.33%	22.03%	0.79	1.57	يتعامل الموظف مع مشكلات العمل بشكل طبيعي.	C ₃₇	
73.17%	22.27%	0.81	1.66	يحقق الموظف اي نجاح في دائرته.	C ₃₈	
67.50%	27.98%	0.94	1.38	يستطيع الموظف تحقيق اهدافه الشخصية التي وضعها والتي قد تتلائم مع اهداف دائرته.	C ₃₉	
67.33%	28.54%	0.96	1.37	الموظف قادر على تحقيق اهدافه بعدة طرق .	C ₄₀	
71.23%	18.92%	0.67	1.56	المعدل		
75.83%	22.65%	0.86	1.79	لدى الموظف القدره على التعامل مع المشكلات التي تواجهه.	C ₄₁	المرونة
72.83%	21.00%	0.76	1.64	لدى الموظف القدره على تحمل الأمور المجهدة في العمل.	C ₄₂	
74.00%	21.20%	0.78	1.7	الموظف يعتمد على نفسه في العمل.	C ₄₃	
69.50%	26.63%	0.93	1.48	يستطيع الموظف التعامل مع عدة امور في وقت واحد.	C ₄₄	
70.00%	26.45%	0.93	1.5	الموظف قادر على اجتياز المواقف الصعبة كونه يعتقد ان خبرته جيدة.	C ₄₅	
72.43%	17.31%	0.63	1.62	المعدل		
	17.09%	0.61	1.63	السلوك التنظيمي الإيجابي		

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على الحاسبة الالكترونية

إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون لمتغير السلوك التنظيمي الايجابي الكلي (1.63) وأن هذا الوسط يعد اقل من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وأن الانحراف المعياري الكلي (0.61) ، وأن معامل الاختلاف الكلي (17.09) وأن النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة بلغت (71.76%) وهذا يدل على ان اهتمام عينة الدراسة السلوك التنظيمي الايجابي الخاص بالموظفين لم يكن بالمستوى المطلوب ولاسيما وان هذا المتغير يعد السبب الاساس والدافع الرئيس المحرك لتحسين وتطوير الاداء الامني وخاصة اذا ما علمنا ان نجاح الخدمة الامنية يعتمد مئة بالمئة على الحالة النفسية الايجابية للأفراد العاملين في مديرية الشرطة. كما نلاحظ ان آراء افراد عينة الدراسة تتباين في تبني ابعاد السلوك التنظيمي الايجابي، من حيث الاهتمام والتركيز ، وان التباين واضح في الاهتمام بأبعاد متغير لسلوك التنظيمي الايجابي وكما يعرضه جدول (7) وهذا يدل على ان عينة الدراسة تتباين في اهتمامها بالابعاد وهذا قد يعود الى قناعتها بمدى توافر هذه الابعاد للقدرات والقابليات النفسية للموظفين.

وفيما يلي توضيح لآراء عينة الدراسة المبحوثة عن أبعاد متغير السلوك التنظيمي الايجابي:-

1. الكفاءة الذاتية (Y1)

من نتائج جدول (7) يتضح لنا أن الوسط الحسابي الموزون الكلي لبعده الكفاءة الذاتية (1.84) والانحراف المعياري الكلي (1.00) ومعامل الاختلاف (0.28) كما بلغت نسبة شدة الإجابة (69.66%) وقد تبين أن الوسط الحسابي لهذا البعد اقل من متوسط الوسط الفرضي والبالغ (3)، وتدل النتائج على أن افراد عينة الدراسة لا يدركون أهمية الكفاءة الذاتية في العمل ولا يطبقون الإجراءات الرسمية والاجتماعية في العمل وعدم تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.

وهذا ما تعكسه نتائج جدول (7) التي يمكن تفسيرها بالآتي:-

أ- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C26 (1.84) كما بلغ الانحراف المعياري (0.87) ومعامل الاختلاف (22.64) وأن نسبة شدة الإجابة (76.83%) مما يشير إلى ان عينة الدراسة المبحوثة لا يشعرون بالثقة عند تحليل المشكلات لايجاد حلول لها.

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C27 (1.67) وانحرافها المعياري (0.76) بمعامل اختلاف (20.72) وأن نسبة شدة الإجابة (73.33%) مما يشير إلى ان عينة الدراسة المبحوثة لا يتمكنون من عرض افكارهم واقتراحاتهم في الاجتماعات من دون خوف.

ت- أمّا الفقرة C28 فقد كان وسطها الحسابي الموزون (1.73) كما بلغ انحرافها المعياري (0.78) وأن معامل الاختلاف (20.87) ونسبة شدة الإجابة (74.50%) ما يشير إلى ان عينة الدراسة المبحوثة يشعرون بالخوف من المشاركة بالمناقشات الخاصه بتطوير عمل مديرية الشرطة .

ث- كما بلغ الوسط الحسابي الموزون (2.47) للفقرة C29 وهو أكبر من الأوساط الحسابية لبقية فقرات هذا البعد كما بلغ الانحراف المعياري (0.9) بعامل اختلاف (25.89) ونسبة شدة الإجابة (69.33 %) وهذه النتائج تدل إلى ان عينة الدراسة المبحوثة لا يشعرون بالثقة في تقديم المعلومات الى زملائهم في العمل.

ج- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C30 (1.49) والانحراف المعياري (0.93) بمعامل اختلاف (26.51) وأن نسبة شدة الإجابة (69.83 %) وهذه النتائج تدل إلى ان عينة الدراسة المبحوثة يجدون انفسهم في هذا الوقت في غير ناجحين في العمل .

2. التفاوض (Y2)

يبين جدول (7) أن الوسط الحسابي الموزون الكلي لبعد التفاوض (1.53) وهو اقل من متوسط أداة القياس البالغ (3) والانحراف المعياري (0.68) ومعامل الاختلاف (19.22) ونسبة شدة الإجابة (70.60 %) مما يدل على أن عينة الدراسة لا يهتمون وغير مدركين ضرورة تطبيق ما مخطط من قبلهم لان أساس نجاح المنظمات تعتمد وبشكل كبير على تنفيذ ما تم تخطيطه بشكل سليم.

وهذا ما تعكسه نتائج جدول (7) التي يمكن توضيحها بالآتي :-

أ- أن الوسط الحسابي الموزون للفقرة C31 بلغ (1.70) وهو أكبر من الأوساط الحسابية لبقية فقرات هذا البعد وانحرافها المعياري بلغ (0.87) كما بلغ معامل الاختلاف (23.40) ونسبة شدة الإجابة (74 %) وهذه النتائج تدل إلى ان عينة الدراسة المبحوثة لا يتوقعون الافضل دائما عندما تكون الامور غير مؤكده في العمل.

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C32 (1.59) أمّا الانحراف المعياري فقد بلغ (0.85) وكان معامل الاختلاف (23.53) بشدة إجابة كانت نسبتها (71.83 %) مما يشير إلى ان عينة الدراسة المبحوثة يعتقدون أن حدوث الاخطاء في العمل امر طبيعي و لا يواجهونه بحكمة.

ت- أمّا الفقرة C33 فقد بلغ وسطها الحسابي الموزون (1.61) وانحرافها المعياري (0.8) بمعامل اختلاف (22.23) وأن نسبة شدة الإجابة (72.17 %) مما يشير إلى أن عينة الدراسة المبحوثة لا ينظرون دائما الى الجانب المشرق للأشياء المتعلقة بعملهم .

ث- كما بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C34 فقد بلغ (1.39) والانحراف المعياري (0.99) بمعامل اختلاف (29.18) ونسبة شدة الإجابة (67.83 %) مما يشير إلى ان عينة الدراسة المبحوثة ينظرون الى دائرتهم على انها شيء غير مهم .

ج- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C35 (1.36) وهو أصغر من الأوساط الحسابية لبقية فقرات هذا البعد وانحرافها المعياري (0.98) بمعامل اختلاف (20.09) وأن نسبة شدة الإجابة (67.17 %) مما يدل على أن عينة الدراسة لا يتفاءلون بخصوص ما سيحدث مستقبلا في عملهم.

3- المل (Y3)

تشير نتائج جدول (7) أنَّ الوسط الحسابي الموزون الكلي لبعده الامل بلغ (1.56) وبانحراف معياري قدره (0.67) ومعامل اختلاف (18.92) وبشدة إجابته بلغت (71.23 %) وقد تبين أنَّ الوسط الحسابي لهذا البعد اقل من متوسط أداة القياس والبالغ (3) يتضح من النتائج السابقة، أن عينة الدراسة لا يدركون متابعة أهداف عملهم بشكل فعال وعدم تحليهم بالأمل لكونه صفة إيجابية تعبر عن القدرة على المثابرة والسعي المستمر وإعادة توجيه المسارات نحو تحقيق النجاحات.

وهذا ما تعكسه نتائج جدول (7) التي يمكن تفسيرها بالآتي:-

أ- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C₃₆ (1.84) وهو أكبر من الأوساط الحسابية لبقية فقرات هذا البعد وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.9) بمعامل اختلاف (23.38) وقد كانت نسبة شدة الإجابة لهذه الفقرة (76.83%) مما يدل على أن عينة الدراسة ليس بإمكانها التفكير في عدة طرق للخروج من ضغط العمل .

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C₃₇ (1.57) والانحراف المعياري (0.79) ومعامل الاختلاف (22.03) وأنَّ شدة الإجابة بلغت (71.33%) مما يشير إلى ان عينة الدراسة المبحوثة يتعاملون مع مشكلات العمل بشكل طبيعي.

ت- أمَّا الفقرة C₃₈ فقد كان وسطها الحسابي الموزون (1.66) وبلغ انحرافها المعياري (0.81) وأنَّ معامل الاختلاف (22.27) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (73.17%) وهذا يعني بأنَّ عينة الدراسة المبحوثة غير قادرين على تحقيق اي نجاح في دائرتهم.

ث- كما بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C₃₉ (1.38) وانحرافها المعياري (0.94) وبمعامل اختلاف (27.98) كما بلغت نسبة شدة الإجابة (67.50%) وهذا يعني بأنَّ عينة الدراسة المبحوثة يستطيعون في الوقت الحاضر تحقيق اهدافهم الشخصية فقط التي وضعوها والتي قد لا تتلائم مع اهداف المنظمة العامة.

ج- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C₄₀ (1.37) وهو أقل من الأوساط الحسابية لبقية فقرات هذا البعد والانحراف المعياري (0.96) وأنَّ معامل الاختلاف بلغ (28.54) وأنَّ نسبة شدة الإجابات بلغت (67.33%) وهذه النتائج تشير إلى أنَّ عينة الدراسة المبحوثة ترى بان ليس لديها القدرة لتحقيق اهدافه بعدة طرق .

4- المرونة (Y4)

تشير نتائج جدول (7) أنّ الوسط الحسابي الموزون الكلي لبعده المرونة بلغ (1.62) وهو أقل من متوسط أداة القياس البالغ (3) والانحراف المعياري بلغ (0.63) وأنّ معامل الاختلاف (17.31) وأنّ نسبة شدة الإجابة (72.43%) وتشير هذه النتائج إلى أنّ أفراد عينة الدراسة المبحوثة ليس لديهم توجه كبير حول المرونة التي يعملون بها، وليس لديهم المقدرة على التحمل وحل المشكلات والنهوض بالواقع من جديد عند حدوث المشكلة، ولا يتحملون الأمور المجهدة في العمل.

وهذا ما تعكسه نتائج جدول (7) التي يمكن تفسيرها بالآتي:-

أ- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C₄₁ (1.79) وهو أكبر من الأوساط الحسابية لبقية فقرات هذا البعد كما بلغ انحرافها المعياري (0.86) بمعامل اختلاف (22.65) وقد كانت نسبة شدة الإجابة لهذه الفقرة (75.83%) وهذا يعني أنّ عينة الدراسة المبحوثة ترى انهم غير قادرين على التعامل مع المشكلات التي تواجههم بطريقة أو بأخرى.

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C₄₂ (1.64) والانحراف المعياري (0.76) ومعامل الاختلاف (21.00) وأنّ نسبة شدة الإجابة بلغت (72.83%) وهذا يعني أنّ عينة الدراسة المبحوثة ترى انهم غير قادرين على تحمل الامور المجهده في العمل.

ت- أمّا الفقرة C₄₃ فقد كان وسطها الحسابي الموزون (1.7) كما بلغ انحرافها المعياري (0.78) وأنّ معامل الاختلاف (21.20) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (74.00%) وهذا يعني أنّ الافراد في عينة الدراسة المبحوثة لا يمكنهم الاعتماد على انفسهم في العمل .

ث- كما بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C₄₄ (1.48) وهو أقل من الأوساط الحسابية لبقية فقرات هذا البعد بانحراف معياري (0.93) ومعامل اختلاف بلغ (26.63) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (69.50%) وهذه النتائج تشير إلى أنّ افراد عينة الدراسة المبحوثة لا يستطيعون التعامل مع عدة امور في وقت واحد في عملهم.

ج- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C₄₅ (1.5) والانحراف المعياري (0.93) وأنّ معامل الاختلاف بلغ (26.45) وأنّ نسبة شدة الإجابات بلغت (70.00%) مما يشير إلى ان افراد عينة الدراسة المبحوثة لا يمكنهم اجتياز المواقف الصعبة لانهم اصحاب خبرة ضعيفة في مواجهة مثل تلك المواقف.

المبحث الثاني

تحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

ينصب هذا المبحث على قياس علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة التي تضمنتها الفرضية الرئيسية الأولى وما ينبثق عنها من فرضيات فرعية ، وقد أستخدم الباحث لهذا الغرض معامل الارتباط البسيط (بيرسن) ومن ثم تم إختبار معنوية معاملات الارتباط بأستخدام إختبار (t) .

ومن أجل إتخاذ قرار دقيق بشأن ثبوت صحة الفرضية الرئيسية الأولى ومفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي والسلوك التنظيمي الايجابي) لابد للباحث من إختبار الفرضيات الفرعية الخمسة المنبثقة عنها ، وعلى النحو الآتي :-

أولاً : إختبار الفرضية الرئيسية الأولى :

توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي و السلوك التنظيمي الايجابي
ومن أجل قبول الفرضية الرئيسية الاولى أعلاه من عدم قبولها قام الباحث باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط بإستخدام إختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين الصمت التنظيمي (X) والسلوك التنظيمي الايجابي (Y) إذ يشير الجدول (8) الى وجود علاقة ارتباط سالبة ومعنوية بين الصمت التنظيمي (X) والسلوك التنظيمي الايجابي (Y) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (-0.462**) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة العكسية بين بعد الصمت التنظيمي والسلوك التنظيمي الايجابي ، وإن ما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (-5.662) والتي هي أكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.358) عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%) والجدول (8) يوضح تلك العلاقة.

الجدول (8)

نتائج علاقات الارتباط بين متغير الصمت التنظيمي و متغير والسلوك التنظيمي الايجابي

ابعاد الصمت التنظيمي						الصمت التنظيمي (X)	المتغير المستقل المتغير المعتمد
قيمة (T) الجدولية	ضعف التجربة (X5)	المخاوف المتعلقة بالعمل (X4)	بعد الخوف من ردود الفعل السلبية (X3)	ضعف دعم الادارة (X2)	العزلة (X1)		
2.358	-0.398**	-0.400**	-0.257**	-0.252**	-0.286**	-0.462**	السلوك التنظيمي الايجابي (Y)
	-4.707	-4.741	-2.894	-2.831	-3.238	-5.662	قيمة (T) المحسوبة
درجة الثقة	توجد علاقة ارتباط سالبة ومعنوية ذات دلالة إحصائية عند المستوى 1% ولجميع ابعاد السلوك التنظيمي الايجابي						النتيجة (القرار)
99%							

n=120

المصدر : إعداد الباحث إعتماًداً على الحاسبة الالكترونية

وهذا يدل على قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على إنه (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي والسلوك التنظيمي الايجابي). عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

بناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الإرتباط بين الصمت التنظيمي (X) والسلوك التنظيمي الايجابي (Y) في وجود العلاقة ارتباط عكسية قوية بين المتغيرين يعكس قلة اهتمام مديرية شرطة كربلاء عينة الدراسة في عوامل تقليل الصمت التنظيمي والتي من شأنها تحسين ورفع المعنويات والحالة النفسية الايجابية ورفع الكفاءة الذاتية والتفاؤل والامل والمرونة لدى الموظفين والتي تمثل السلوك التنظيمي الايجابي .

ومما تقدم يتضح وجود علاقة إرتباط سالبة ومعنوية بين الصمت التنظيمي والسلوك التنظيمي الايجابي

وقبول فرضية والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي والسلوك التنظيمي الايجابي) وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية الاولى المنبثقة عنها الفرضيات الفرعية الخمسة الاتية :

ثانياً : اختبار الفرضية الفرعية الاولى :

توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد العزلة و السلوك التنظيمي الايجابي .
ومن أجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها تم اختبار قيمة معامل الإرتباط البسيط بإستخدام إختبار (t) من أجل الوقوف على معنوية العلاقة بين العزلة (X1) والسلوك التنظيمي الايجابي . (Y) وكما هو موضح في الجدول (8) الذي يشير إلى وجود علاقة ارتباط سالبة ومعنوية بين العزلة (X1) و السلوك التنظيمي الايجابي (Y) وقد بلغت قيمة معامل الإرتباط (**-0.286) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة العلاقة العكسية العزلة و السلوك التنظيمي الايجابي .

وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد العزلة و السلوك التنظيمي الايجابي والبالغة (-3.238) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.358) عند نفس درجة المعنوية المذكورة .

وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على إنه (توجد علاقة إرتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد العزلة و السلوك التنظيمي الايجابي) عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%) .

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد العزلة (X1) و السلوك التنظيمي الايجابي (Y) بانها علاقة ارتباط عكسية قوية بينهما وتشير الى عدم الاهتمام بالعوامل التي تساعد على تقليل العزلة والتي منها بناء علاقات اجتماعية متينة والمشاركة مع الموظفين بأساليب متنوعة والذي من شأنه أن يقلل الصمت التنظيمي لديهم ويدعمهم في إبراز صوتهم وتقديم مقترحاتهم كإجراءات تحفيزية للعمل وبالتالي رفع السلوك التنظيمي الايجابي.

ثالثاً : إختبار الفرضية الفرعية الثانية :

توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد ضعف دعم الادارة العليا و السلوك التنظيمي الايجابي.

ومن أجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها تم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام إختبار (t) من أجل الوقوف على معنوية العلاقة بين بعد ضعف دعم الادارة (X2) السلوك التنظيمي الايجابي (Y) وكما هو موضح في الجدول (8) الذي يشير الى وجود علاقة إرتباط سالبة ومعنوية بين ضعف دعم الاداره العليا (X2) و السلوك التنظيمي الايجابي. (Y) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (**-0.252) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة العلاقة العكسية بين ضعف دعم الاداره العليا و السلوك التنظيمي الايجابي.

وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد بين ضعف دعم الاداره العليا و السلوك التنظيمي الايجابي والبالغة (-2.831) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.358) عند نفس درجة المعنوية المذكورة .

وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على إنه (توجد علاقة إرتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد ضعف دعم الادارة العليا و السلوك التنظيمي الايجابي) عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%) .

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد بين ضعف دعم الاداره العليا (X2) و السلوك التنظيمي الايجابي. (Y) بانها علاقة ارتباط عكسية قوية بينهما وتشير الى عدم اهتمام الادارة العليا بالموظفين وتشجيعهم على تقديم ارائهم ومقترحاتهم والذي من شأنه رفع الحالة النفسية الايجابية للفرد ومن ثم إظهار السلوك الايجابي في داخل مكان العمل .

رابعاً : إختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد الخوف من ردود الفعل السلبية و السلوك التنظيمي الايجابي.

وقد قام الباحث بإختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام إختبار (t) من أجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها للوقوف على معنوية العلاقة بين بعد الخوف من ردود الفعل السلبية (X3) والسلوك التنظيمي الايجابي (Y) وكما هو موضح في الجدول (23) الذي يشير الى وجود علاقة

إرتباط سالبة ومعنوية بين بعد الخوف من ردود الفعل السلبية (X3) والسلوك التنظيمي الايجابي (Y) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**-0.257) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة العلاقة العكسية بين ين بعد الخوف من ردود الفعل السلبية والسلوك التنظيمي الايجابي.

وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد الخوف من ردود الفعل السلبية والسلوك التنظيمي الايجابي والبالغة (-2.894) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.358) عند نفس درجة المعنوية المذكورة .

وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على إنه (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الخوف من ردود الفعل السلبية والسلوك التنظيمي الايجابي) عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

وبناءً على ما تقدم من نتائج يمكن تفسير علاقة الارتباط بعد الخوف من ردود الفعل السلبية (X3) والسلوك التنظيمي الايجابي (Y) بانها علاقة ارتباط عكسية قوية بينهما وتشير الى عدم تحلي الموظفين بالشجاعة والخوف من مواجهة المشكلات والذي يؤدي الى انخفاض الحالة النفسية الايجابية للفرد.

خامساً : اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

توجد علاقه ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد المخاوف المتعلقة بالعمل والسلوك التنظيمي الايجابي.

من أجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها تم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين بعد المخاوف المتعلقة بالعمل (X4) و السلوك التنظيمي الايجابي . (Y) وكما هو موضح في الجدول (8) الذي يشير الى بعد المخاوف المتعلقة بالعمل (X4) و السلوك التنظيمي الايجابي (Y) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.400) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط سالبة ومعنوية بين بعد المخاوف المتعلقة بالعمل (X4) و السلوك التنظيمي الايجابي (Y) وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد المخاوف المتعلقة بالعمل والسلوك التنظيمي

الايجابي والبالغة (-4.741) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.358) عند نفس درجة المعنوية المذكورة .

وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على إنه (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين المخاوف المتعلقة بالعمل و السلوك التنظيمي الايجابي) عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%) .

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد المخاوف المتعلقة بالعمل (X4) و السلوك التنظيمي الايجابي (Y) بانها علاقة ارتباط عكسية قوية بينهما وتشير الى خوف الموظفين من فقدان وظائفهم والخوف من عدم الترقية الى منصب أعلى والذي يؤدي الى انخفاض الكفاءة الذاتية وانخفاض روح الامل والتفاؤل والمرونة لدى الافراد.

سادساً: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد ضعف التجربة و السلوك التنظيمي الايجابي . من أجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها تم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين بعد ضعف التجربة (X5) و السلوك التنظيمي الايجابي . (Y) وكما هو موضح في الجدول (8) الذي يشير الى بعد التجربة (X5) و السلوك التنظيمي الايجابي (Y) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.398) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط سالبة ومعنوية بين بعد التجربة (X5) و السلوك التنظيمي الايجابي (Y) وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد التجربة و السلوك التنظيمي الايجابي والبالغة (-4.707) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.358) عند نفس درجة المعنوية المذكورة .

وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على إنه (وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين ضعف التجربة و السلوك التنظيمي الايجابي) عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%) .

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد التجربة (X5) و السلوك التنظيمي الايجابي (Y) بانها علاقة ارتباط عكسية قوية بينهما وتشير الى قلة الخبرة لدى الموظفين والتي تنعكس سلباً على الاداء الايجابي للافراد وبالتالي انخفاض السلوك التنظيمي الايجابي لهم .

المبحث الثالث

قياس علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

تطرق هذا المبحث إلى الحديث عن قياس أثر الصمت التنظيمي على السلوك التنظيمي الايجابي والذي تضمنته الفرضية الرئيسية الثانية وما ينبثق عنها من فرضيات فرعية ، وقد استخدم الباحث لهذا الغرض تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) الذي عن طريقه يتم تحديد تأثير الصمت التنظيمي بالسلوك التنظيمي الايجابي.

فضلاً عن ذلك قام الباحث باستخدام معامل التفسير (R^2) والذي يستخدم لقياس مقدار مساهمة الصمت التنظيمي لتفسير التغيرات التي تطرأ على متغير السلوك التنظيمي الايجابي.

ومن أجل اختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط استخدم الباحث أيضاً اختبار (F) إذ يولد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية ولا يولد هذا التأثير إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أصغر من قيمة (F) الجدولية عند المستوى (0.01) وبذلك فمن أجل إتخاذ القرار الدقيق بشأن ثبوت صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على انه (و) ود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي و السلوك التنظيمي الايجابي (فقد تم اختبار الفرضيات الفرعية الخمسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية وعلى النحو الاتي :-

أولاً : اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد العزلة والسلوك التنظيمي الايجابي

ومن أجل قبول الفرضية الفرعية من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (9) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :

$$Y = 4.733 + (-0.276) * X1$$

إذ إن Y تمثل المتغير المعتمد (السلوك التنظيمي الايجابي)

وإن X1 تمثل المتغير المستقل (بعد العزلة)

الجدول (9)

أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد العزلة في السلوك التنظيمي الايجابي.

معامل التفسير R^2	قيمة (F)		(X1)	CONSTANT	بعد العزلة (X1)
	الجدولية	المحسوبة	B1	A	المتغير المعتمد (Y)
0.082	6.851	10.486	-0.286	4.733	السلوك التنظيمي الايجابي (Y)

n=120

المصدر : إعداد الباحث اعتماداً على الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (9) ما يأتي :

1. إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لبع العزلة (X1) قد بلغت (10.486)

وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (6.851) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي

بدراسة ثقة (99%).

مما يدل على ثبوت معامل الإنحدار (-0.286 = β_1) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا يدل على

أن بعد العزلة يؤثر في السلوك التنظيمي الايجابي.

وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط ، وبناءً على ذلك يكون بعد العزلة (X1) ذا

تأثير في السلوك التنظيمي الايجابي (Y) ويعد هذا التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية البالغ

(1%) أي بدراسة ثقة بلغت (99%) .

2. إن معامل التفسير (R^2) بلغت قيمته (0.082) أي إن بعد العزلة (X1) يفسر ما نسبته (8%)

من التغيرات التي تطرأ على السلوك التنظيمي الايجابي (Y) .

أما النسبة المتبقية البالغة (92%) فتعود الى تأثيرات لمتغيرات أخرى غير داخلية في هذا الأنموذج.

مما تقدم يتضح للباحث ثبوت صحة الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها (توجد علاقة تأثير معنوية ذات

دلالة إحصائية بين العزلة والسلوك التنظيمي الايجابي) والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .

ثانياً : اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد ضعف دعم الادارة العليا و السلوك التنظيمي

الاجابي.

ومن أجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها استخدم الباحث إختبار (F) لتحليل معنوية

أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (10) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة

الآتية :

$$Y = 4.321 + (-0.211) * X2$$

إذ إن Y تمثل المتغير المعتمد (السلوك التنظيمي الايجابي)
وإن X2 تمثل المتغير المستقل (ضعف دعم الادارة العليا)

الجدول (10)

أنموذج الإنحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد ضعف دعم الإدارة العليا في السلوك التنظيمي الايجابي.

معامل التفسير R ²	قيمة (F)		(X2)	CONSTANT	ضعف دعم الادارة العليا (X2)
	الجدولية	المحسوبة	B2	A	المتغير المعتمد (Y)
0.064	6.851	8.016	-0.252	4.321	السلوك التنظيمي الايجابي (Y)

n= 120

المصدر : إعداد الباحث اعتماداً على الحاسبة الالكترونية

يتضح من نتائج الجدول (10) ما يأتي :

1- كانت قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لضعف دعم الإدارة العليا (X2) والبالغة (8.016) أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (6.851) عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجـة ثقة بلغت (99%).

مما يدل على ثبوت معامل الانحدار ($\beta_2 = -0.252$) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا يدل على أن بعد ضعف دعم الإدارة العليا يؤثر على السلوك التنظيمي الايجابي وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الإنحدار الخطي البسيط ، مما تقدم يتضح بأن بعد ضعف دعم الادارة العليا (X2) ذو تأثير في السلوك التنظيمي الايجابي (Y) ، ويعد هذا التأثير ذا دلالة إحصائية عند المستوى المذكور أي بدرجـة ثقة (99%) .

2- إن معامل التفسير (R²) بلغت قيمته (0.064) أي إن بعد ضعف دعم الإدارة العليا (X2) يفسر ما نسبته (6%) من التغيرات العكسية التي تطرأ على السلوك التنظيمي الايجابي (Y). أما النسبة المتبقية والبالغة (94%) والتي لم يستطع معامل التفسير (R²) تفسيرها فتعود الى تأثيرات لمتغيرات أخرى غير موددة في هذا الأنموذج .

مما تقدم يتضح للباحث ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على إنه (تو)د علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين ضعف دعم الادارة العليا و السلوك التنظيمي الايجابي) والمنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية.

ثالثاً : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :-

توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد الخوف من ردود الفعل السلبية والسلوك التنظيمي الايجابي.

وقد استخدم الباحث إختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الإنحدار الخطي البسيط من أجل الوقوف على قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها وكما هو موضح في الجدول (11) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :

$$Y = 4.444 + (-0.212) * X3$$

إذ إن Y تمثل المتغير المعتمد (السلوك التنظيمي الايجابي)

وإن X3 تمثل المتغير المستقل (الخوف من ردود الفعل السلبية)

الجدول (11)

أنموذج الإنحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد الخوف من ردود الفعل السلبية في السلوك

التنظيمي الايجابي.

معامل التفسير R ²	قيمة (F)		(X3)	CONSTANT	المتغير المعتمد (Y) السلوك التنظيمي الايجابي (Y)
	الجدولية	المحسوبة	B3	A	
0.066	6.851	8.376	-0.257	4.444	

n=120

المصدر : إعداد الباحث اعتماداً على الحاسبة الالكترونية

ومن خلال الجدول (11) يتضح ما يأتي :-

1- ان قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الإنحدار الخطي البسيط لبعد الخوف من ردود الفعل السلبية (X3)

والبالغة (8.376) هي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (6.851) عند مستوى معنوية (1%).

مما يؤكد ثبوت معامل الإنحدار ($\beta_3 = -0.257$) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا يعني أن

بعد الخوف من ردود الفعل السلبية يؤثر في السلوك التنظيمي الايجابي.

وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الإنحدار الخطي البسيط ، ومما سبق يتضح بأن بعد الخوف من

ردود الفعل السلبية (X3) ذو تأثير في السلوك التنظيمي الايجابي (Y) بأبعاده ، ويعد هذا التأثير ذا

دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية المذكور أي بدراسة ثقة بلغت (99%).

2- إن معامل التفسير (R^2) بلغت قيمته (0.066) أي إن بعد الخوف من ردود الفعل السلبية (X_3) يفسر ما نسبته (6%) من التغيرات الكلية التي تطرأ على السلوك التنظيمي الايجابي (Y) ، أما النسبة المتبقية والبالغة (94%) فتعود الى تأثيرات لمتغيرات أخرى غير داخلة في هذا النموذج. مما تقدم يتضح للباحث ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها (توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين الخوف من ردود الفعل السلبية والسلوك التنظيمي الايجابي) والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

رابعاً : اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :-

توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد المخاوف المتعلقة بالعمل السلوك التنظيمي الايجابي.

ومن أجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها أستخدم الباحث اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (12) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية:

$$Y = 4.933 + (-0.373) * X_4$$

إذ إن Y تمثل المتغير المعتمد (السلوك التنظيمي الايجابي)

وإن X_4 تمثل المتغير المستقل (المخاوف المتعلقة بالعمل)

الجدول (12)

أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد المخاوف المتعلقة بالعمل في السلوك التنظيمي الايجابي .

معامل التفسير R^2	قيمة (F)		(X_4)	CONSTANT	بعد المخاوف المتعلقة بالعمل بالمتغير المعتمد (Y) السلوك التنظيمي الايجابي (Y)
	الجدولية	المحسوبة	B_4	A	
0.16	6.851	22.474	-0.400	4.933	

$n=120$

المصدر : إعداد الباحث اعتماداً على الحاسبة الالكترونية

ومن خلال الجدول (12) يتضح ما يأتي :-

1- لقد كانت قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لبعد المخاوف المتعلقة بالعمل (X_4) والبالغة (22.474) أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (6.851) عند مستوى معنوية (1%) أي بدراسة ثقة بلغت (99%) .

مما يدل على ثبوت معامل الانحدار ($\beta_4 = -0.400$) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا ما يدل على إن بعد المخاوف المتعلقة بالعمل يؤثر بالسلوك التنظيمي الايجابي. وهذا يدل على ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط ، ومما تقدم يتضح بأن بعد المخاوف المتعلقة بالعمل (X4) ذو تأثير في السلوك التنظيمي الايجابي (Y) ، ويعد هذا التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية المذكور أي بدرجة ثقة (99%) .

2- إن معامل التفسير (R^2) بلغت قيمته (0.16) أي إن بعد المخاوف المتعلقة بالعمل (X4) يفسر ما نسبته (16%) من التغيرات التي تطرأ على السلوك التنظيمي الايجابي (Y) . اما النسبة المتبقية والبالغة (84%) والتي لم يستطع معامل التفسير (R^2) تفسيرها فتعود الى تأثيرات لمتغيرات أخرى غير مودودة في هذا النموذج .

مما تقدم يتضح للباحث ثبوت صحة الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على إنه (توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين المخاوف المتعلقة بالعمل السلوك التنظيمي الايجابي) والمنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية.

خامساً : إختبار الفرضية الفرعية الخامسة :

توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد ضعف التجربة و السلوك التنظيمي الايجابي ومن أجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها أستخدم الباحث إختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (13) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية:

$$Y = 4.745 + (-0.327) * X5$$

إذ إن Y تمثل المتغير المعتمد (السلوك التنظيمي الايجابي) وإن X4 تمثل المتغير المستقل (ضعف التجربة)

الجدول (13)

أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد ضعف التجربة في السلوك التنظيمي الايجابي

معامل التفسير R^2	قيمة (F)		(X4)	CONSTANT	بعد ضعف التجربة (X5)
	الجدولية	المحسوبة	B4	A	المتغير المعتمد (Y)
0.15	6.851	22.160	-0.398	4.745	السلوك التنظيمي الايجابي (Y)

n=120

المصدر : إعداد الباحث اعتماداً على الحاسبة الالكترونية

ومن خلال الجدول (13) يتضح ما يأتي :-

3- لقد كانت قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الإنحدار الخطي البسيط لبعء ضعف التجربة (X5) والبالغة (22.16) أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (6.851) عند مستوى معنوية (1%) أي بدراسة ثقة بلغت (99%).

مما يدل على ثبوت معامل الإنحدار ($\beta_4 = -0.398$) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا ما يدل على إن بعد ضعف التجربة يؤثر بالسلوك التنظيمي الايجابي. وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الإنحدار الخطي البسيط ، مما تقدم يتضح بأن بعد ضعف التجربة (X5) ذو تأثير في السلوك التنظيمي الايجابي (Y) ، ويعد هذا التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية المذكور أي بدراسة ثقة (99%).

4- إن معامل التفسير (R^2) بلغت قيمته (0.15) أي إن بعد ضعف تجربته (X5) يفسر ما نسبته (15%) من التغيرات التي تطرأ على السلوك التنظيمي الايجابي (Y).

اما النسبة المتبقية والبالغة (85%) والتي لم يستطع معامل التفسير (R^2) تفسيرها فتعود الى تأثيرات لمتغيرات أخرى غير مودودة في هذا الأنموذج .

ومما تقدم يتضح للباحث ثبوت صحة الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على إنه (توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين ضعف التجربة و السلوك التنظيمي الايجابي) والمنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية.

سادساً: إختبار الفرضية الرئيسة الثانية

بناءً على النتائج المتقدمة وللتحقق من معنوية تأثير الصمت التنظيمي (X) بصورة عامة في السلوك التنظيمي الايجابي (Y) قام الباحث بوضع الفرضية الآتية :-

توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي و السلوك التنظيمي الايجابي ومن أجل قبول الفرضية الرئيسة أعلاه من عدم قبولها أستخدم الباحث اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الإنحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (14) والذي تم بناؤه وفق الصيغة الآتية :-

$$Y = 5.792 + (-0.704) * X$$

إذ إن Y تمثل المتغير المعتمد (السلوك التنظيمي الايجابي)

وإن X تمثل المتغير المستقل (الصمت التنظيمي)

الجدول (14)

أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الصمت التنظيمي بالسلوك التنظيمي الايجابي.

معامل التفسير R^2	قيمة (F)		(X)	CONSTANT	الصمت التنظيمي (X) المتغير المعتمد (Y)
	الجدولية	المحسوبة	B	A	
0.21	6.851	32.063	-0.462	5.792	السلوك التنظيمي الاجابي (Y)

n=120

المصدر : إعداد الباحث اعتماداً على الحاسبة الالكترونية

ومن خلال الجدول (14) يتضح ما يأتي :

إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط للصمت التنظيمي (X) والبالغة (32.063) هي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (6.851) عند مستوى معنوية (1%) اي بدراسة ثقة بلغت (99%). مما يدل على ثبوت معامل الانحدار ($\beta = -0.462$) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا ما يدل على إن الصمت التنظيمي يؤثر وبشكل كبير في السلوك التنظيمي الايجابي.. وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط. ومما تقدم يتضح بأن الصمت التنظيمي (X) ذات تأثير في السلوك التنظيمي الايجابي (Y) ، ويعد هذا التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية المذكور أي بدراسة ثقة (1%).

1- إن معامل التفسير (R^2) بلغت قيمته (0.21) أي إن الصمت التنظيمي (X) تفسر ما نسبته (21%) من التغيرات الكلية التي تطرأ على السلوك التنظيمي الايجابي (Y) بشكل عام . أما النسبة المتبقية والبالغة (79 %) والتي لم يستطيع معامل التفسير (R^2) تفسيرها فتعود الى تأثيرات لمتغيرات أخرى غير موددة في هذا الأنموذج. مما تقدم يتضح للباحث ثبوت صحة الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على إنه (توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي و السلوك التنظيمي الايجابي).

الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

تمهيد :-

تمَّ تخصيص هذا الفصل لتوضيح اهم الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث من خلال دراسته فضلاً عن تقديم أهم التويات والمقترحات التي يرى الباحث أنها تخدم الجانبين الوظيفي والعلمي

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

الاستنتاجات:

- 1- جاءت آراء أفراد عينة الدراسة إيجابية بشأن مسوِّغات الصمت التنظيمي أي أن هناك تفهماً ايجابياً من لدن أفراد عينة الدراسة بالأسباب التي تعود إلى تحقيق الصمت التنظيمي.
- 2- جاء (بعد العزلة) بالمرتبة الأولى اذ حقق أعلى متوسط حسابي وهذا يدل على أن عينة الدراسة مدركة بأنه في حالة تكلمهم عن القضايا والمشكلات المتعلقة بالعمل سوف يؤدي بهم إلى الانعزال عن اقرانهم.
- 3- جاء (بعد الخوف من ردود الفعل السلبية) في المرتبة الثانية وهذا يدل على أن عينة الدراسة مدركة تماما وجود ردود الفعل التي قد تأتي من زملائهم بالعمل في حال تكلمهم عما يرونه في داخل المنظمة.
- 4- حل (بعد المخاوف المتعلقة بالعمل) بالمرتبة الثالثة بما يشير إلى أن عينة الدراسة مدركة المخاوف التي تتعلق بالعمل في حال عدم سكوتهم عما يحدث في داخل المنظمة .
- 5- بينما حل بعد ضعف التجربة (قلة الخبرة) بالمرتبة الرابعة وهذا يشير إلى أن عينة الدراسة مدركة تماما قلة خبرتهم تدعوهم إلى عدم التكلم عن قضايا العمل ومشاكله.
- 6- وأخيرا جاء (بعد ضعف دعم الادارة العليا) بالمرتبة الأخيرة وهذا يدل على أن عينة الدراسة تدرك بأن للادارة العليا دوراً في عدم دعم آراء ومقترحات الموظفين مما يؤدي إلى تجنبهم الكلام عن القضايا والمشاكل في العمل.
- 7- توفر متغير الصمت التنظيمي وإبعاده الفرعية (العزلة ,ضعف دعم الادارة العليا,الخوف من ردود الفعل السلبية ,المخاوف المتعلقة بالعمل وضعف التجربة) بمستوى عالٍ على مستوى مديرية شرطة محافظة كربلاء المقدسة وهذا مؤشر غير جيد يؤكد وجود نسبة قليلة من السلوك المناقض للصمت وهو الصوت التنظيمي.

- 8- اتضح ان مستوى السلوك التنظيمي الإيجابي كان ضعيفاً ويعود ذلك إلى الممارسات غير الفاعلة في الاستثمار الصحيح للسلوك التنظيمي الإيجابي وضعف قدرات التحمل للمواقف الصعبة والمشاعر السلبية في العمل وضعف التحفيز للعمل بمثابة.
- 9- حققت أبعاد السلوك التنظيمي الإيجابي أهمية متباينة ضعيفة على مستوى مديرية شرطة محافظة كربلاء المقدسة .
- 10- ان توفر الصمت التنظيمي في المؤسسات يسهم في تدني السلوك التنظيمي الإيجابي أي وجود علاقة ارتباط عكسية قوية بين الصمت التنظيمي و السلوك التنظيمي الإيجابي واتضح ان متغير ضعف دعم الادارة العليا أقوى الأبعاد ارتباطاً بالسلوك التنظيمي الإيجابي وهذا يتوافق مع الواقع العملي المتمثل في دور الادارة في تشجيع الموظفين وتحفيزهم للمساعدة في طرح الافكار والآراء الجديدة من عدمه والذي ينعكس على أدائهم و سلوكهم الإيجابي.
- 11- توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين الصمت التنظيمي وأبعاده منفردة من جهة مع السلوك التنظيمي الإيجابي من جهة أخرى وهذا يؤكد إمكانية اعتماد مديرية شرطة محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة على السلوك التنظيمي الإيجابي والسعي إلى تشجيع الموظفين ورفع معنوياتهم والذي يكون له أثر إيجابي في تقليل الصمت التنظيمي ويحفز روح التعاون ويزيد من فرص التواصل مع الآخرين ونقل المعرفة والالتزام بالعمل.
- 12- تفاوت ترتيب قوة التأثير لإبعاد الصمت التنظيمي في السلوك التنظيمي الإيجابي على وفق قيمة معامل التفسير (R^2) وقيم المعامل المعياري للانحدار (Beta) وأن اكثر الأبعاد تأثيراً في السلوك التنظيمي الإيجابي هما بعد المخاوف المتعلقة بالعمل وبعد ضعف التجربة.
- 13- للصمت التنظيمي آثار نفسية وسلوكية على الفرد بصيغة اثار سلبية كالسلوك المنحرف(السلوك السلبي) وعدم التأمل والإحباط الخ.

التوصيات :

- 1- التفكير الجدي بإدارة الصمت التنظيمي طالما أثبتت الدراسة وجوده من خلال عدة متغيرات متدرجة في أهميتها في العلاقات الارتباطية والتأثيرية وانعكاساتها على السلوك التنظيمي الايجابي .
- 2- على مديرية الشرطة في محافظة كربلاء المقدسة العمل بجدية للتخلص أو تقليل الصمت التنظيمي الموجود فيها من خلال الاهتمام بآراء ومقترحات الموظفين العاملين فيها وتشجيعهم على عرضها وفتح قنوات اتصال بين الموظفين والإدارة العليا.
- 3- على مديرية الشرطة في محافظة كربلاء المقدسة ان تستعد للتعامل مع مصادر الصمت التنظيمي المثبتة في مقياس الدراسة ، وذلك انطلاقاً من تأكيدها على خطورة ارتفاع الصمت التنظيمي بين الموظفين.
- 4- فسح المجال من لدن الادارة العليا أمام العاملين لإبداء آرائهم وتشجيعهم في المشاركة في اتخاذ القرار من أجل خلق شعور بالمكانة بالعمل مع التأكيد على اعتماد صيغة الحوار المفتوح والابتعاد عن سياسة الباب المغلق لكون الدراسة توصلت إلى أن ضعف دعم الادارة العليا كان أحد المتغيرات الذي له انعكاساته في تحقيق الصمت التنظيمي.
- 5- انطلاقاً من أن تبادل المعلومات ونشرها وتعزيز التعاون بين أعضاء المنظمة من خلال التشارك بالمعرفة والآراء والمقترحات يعد أساساً لنجاح المنظمات وبقائها ينبغي أن يقدم كل موظف في مديرية شرطة محافظة كربلاء المقدسة تقريراً شهرياً يوضح فيه المشكلات والمعوقات التي تواجهه و سبل معالجتها وصلاً إلى تشجيع الموظفين على عرض افكارهم وآرائهم بحرية ومن دون اي قيود أو خوف .
- 6- ضرورة قيام الادارة العليا بكثرة الاجتماعات مع موظفيها والسعي الى التباحث والمناقشة والمداولة بكل ما يتعلق بحوثيات العمل .

- 7- يقدم الباحث نموذج الدراسة للمنظمة المبحوثة ويطلب دراسته ومراعاته وذلك من اجل تحسين فاعلية ادارتها وتقليل الصمت التنظيمي والحد من سلبياته ومشكلاته البدنية والسلوكية والنفسية على الأفراد في هذه المنظمة .
- 8- تشجيع المبادرات الشخصية وتقديم الحوافز والمكافآت والأفكار الريادية التي تسهم في وضع حلول للمشكلات التنظيمية.
- 9- لفت انتباه الادارة العليا في مديرية شرطة محافظة كربلاء المقدسة على الاهتمام المتزايد بابعاد الصمت التنظيمي والسلوك التنظيمي الايجابي والسعي الى تضمين مفاهيم الفكر الاداري الخاص بموضوعات السلوك التنظيمي ضمن الاجراءات وانشطة العمل اليومي لتوجيه الاساليب المشجعة كافة على تحسين الخدمة الامنية.
- 10- على الرغم من المحاولات الأجنبية في تسليط الضوء على مفهوم السلوك التنظيمي الايجابي والتركيز على الابعاد الاساسية له الا انه يحتاج إلى سبل ودراسات للإمام الأكبر بمضامينه.
- 11- ضرورة ايلاء المنظمة المبحوثة القدر الأكبر لمفهوم السلوك التنظيمي الايجابي والمداخل النفسية الايجابية لأفرادها العاملين والانعكاسات الايجابية التي يمكن ان تعكسها هذه الجوانب على المنظمات.
- 12- ضرورة عمل مديرية شرطة محافظة كربلاء عينة البحث بنموذج (Luthans, Youssef, et al.,2007) لمكونات (قدرات) السلوك التنظيمي الايجابي لأنه يسهم وبشكل كبير في تحقيق النتائج والأداء الكلي والمخرجات ذات العلاقة بالعمل وهذا ما أثبتته العديد من الدراسات الأجنبية والدراسة الحالية من خلال التركيز على الآتي:-
- أ- التركيز على الكفاءة الذاتية للموظفين من خلال شعورهم بالثقة والعمل المتبادل والمشاركة في عملية الإدارة.
- ب-الشعور بالأمل لأن الأفراد سيسهمون في المثابرة نحو تحقيق الأهداف المقصودة عن طريق إعادة توجيه مساراتهم لتحقيق الهدف.
- ت-الاهتمام بالتفاوض وعدم الانهماك في بيئة العمل والتعامل مع الأشياء بطريقة متفائلة والتفكير بطريقة علمية تحقق أهداف المنظمة.

ث-الاهتمام بالمرونة الداخلية في العمل لأن المنظمات تعاني من التغيير وهذا ما يجعل الموظفين قادرين على تحمل ومواجهة المشكلات والمحن من أجل تحقيق النجاح.

13- ضرورة القيام بمزيد من البحوث والدراسات من قبل الباحثين لمعرفة المفاهيم الذي تناولتها الدراسة بشكل أكثر تفصيلي، ويحدونا الأمل في أن النتائج التي تم التوصل إليها سيتم من خلالها فتح مسارات جديدة لها للتحقيق وإبلاغ البحوث المستقبلية للصمت التنظيمي و للقدرات الاساسية للسلوك التنظيمي الايجابي.

المقترحات:

1- اعتماد متغيرات الصمت التنظيمي الأخرى التي لم تتطرق إليها هذه الدراسة لتكملة المسيرة البحثية طالما لم يتفق الباحثون على عدد المتغيرات أو حصرها مما يوفر فرصة أكبر لاختيار عدة متغيرات من أجل الوقوف على أنسب المتغيرات التي يروم الباحث دراستها اذ ان ما كتب عن الصمت التنظيمي قليل جداً فأدعو الباحثين أن يكون تركيزهم منصّباً على دراسة هذا المجال سواء أكان ذلك عن طريق كتابة البحوث والدراسات أم عن طريق عقد الندوات و المؤتمرات.

2- دعوة المنظمات العراقية لتبني مثل هكذا موضوعات معاصرة من خلال التنسيق والتعاون مع كلياتها المتخصصة والمكاتب الاستشارية والتدريبية فيها. بغية التوصل الى الاستزادة الفكرية ذات الصلة بالدراسة ويفضل التوسع بالموضوع عبر طلبة الدراسات العليا ويمكن تعزيز ذلك من خلال تقديم مجموعة مقترحة من البحوث على سبيل المثال منها :

- أ. أثر الصمت التنظيمي على التغيير التنظيمي.
- ب. أثر الصمت التنظيمي على ممارسة السلوك الإبداعي.
- ت. العلاقة بين الصمت التنظيمي والنزاهة التنظيمية .
- ث. الذكاء الاستراتيجي وأثره على السلوك التنظيمي الايجابي .
- ج. التهكم التنظيمي وتأثيره على السلوك التنظيمي الايجابي.

المصادر والمراجع العربية :

- القران الكريم

أ. الكتب:

- 1- الأرنؤوط ,شعيب وإبراهيم باجس, (2001) , "تحقيق لكتاب جامع العلوم والحكم لابن رجب الحنبلي" الحديث الرابع والثلاثون ص: 243.
- 2- توفيق، عبد الرحمن (2004) , " الشخصية القيادية فكراً وفعلاً "، ركز الخبرات المهنية للإدارة ، بمبك ، القاهرة .
- 3- جرادات، ناصر محمد، المعاني، أحمد اسماعيل، الصالح، أسماء رشاد، (2011)، (إدارة المعرفة)، □ راجعة الدكتور سعاد نائف برنوطي، دار إثرار للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- 4- داغر ،□ نقذ محمد ، صالح ، عادل حرحوش، (2000) ، "نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي" ، بغداد ، دار الكتب.
- 5- الفاعوري ، عبير حمود ، الكساسبة محمد□ فضي، (2010). "فضايا معاصرة في الإدارة (بناء قدرات حاسمة لنجاح الاعمال) "، دار الحاد للنشر والتوزيع -عمان ط1.
- 6- □ اهر ، احمد، (2004)، "كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال" ، ط1، الاسكندرية ،الدار الجلية للنشر والتوزيع.

ب. الرسائل والاطاريح الجلية:

- 1- الحصيني ، عمارحسن كريم ، (2014) ، "رأس المال النفسي للمؤسسات الصحية وانعكاسه في تحقيق الاستغراق الوظيفي" دراسة تحليلية لآراء عينة □ العالين في المستشفيات الحكومية في □ دينة الناصرية .رسالة□ اجستير غير□ نشورة كلية الادارة والاقتصاد -جلية الكوفة.
- 2- الدليمي ،□ ريم سلمان عبا□ (2016) ، "خصائص القيادة النسوية وأثرها في تطوير رأس المال النفسي" : إختبار الدور المعدل لقوة الخبرة دراسة تحليلية □ وجهة نظر المرؤوسين في □ دار□ التعليم الخاصة في عمان. رسالة□ اجستير في جلية الشرق الاوسط.
- 3- الختاتنه ، ر□ ي ، (2009)، " اثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الاردنية" ، رسالة□ اجستير غير□ نشورة ، جلية□ وثة الاردن .
- 4- الر□ احي ، نوار محمد عبد الصادق، (2016) ، "العنف في مكا□ العمل كمتغير متوسط بين القيادة السامة والصمت التنظيمي " دراسة تطبيقية في المستشفيات الحكومية في□ حافظة النجف الأشرف، بحث□ قدم

إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الكوفة وهو جزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم عالي في إدارة المستشفيات، جامعة الكوفة.

- 5- الشماع , صفا عبد الجبار هدي, (2016), "انعكاس رأس المال النفسي الإيجابي في تطوير السلوك الإبداعي للعاملين بتوسيط دافع الإنجاز " بحث يداني في عينة من تشكلات و إدارة الاعمار والإسكان. رسالة ماجستير غير منشوره كلية الإدارة والاقتصاد . جامعة بغداد.
- 6- الشوابكة ، خالد محمد, (2007), " العلاقة بين تطبيق الحكومة الالكترونية والأداء الوظيفي " دراسة يدانية من خلال اتجاهات وظيفي الدوائر الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة الجامعة الأردنية.
- 7- العنزي، جزاع بن سبل, (2012), " دور إدارة المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية بقيادة حرس الحدود بمنطقة تبوك", رسالة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.
- 8- القطاونة، نال فوزي, (2007), " العوامل التي تؤدي إلى الدور الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن", رسالة ماجستير في الإدارة التربوية قسم الأصول والإدارة التربوية جامعة وة.
- 9- المجالي , آمال ياسين, (2007), " أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات " دراسة يدانية تحليلية للمؤسسات العامة الأردنية. اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية الاردن.

ج. الدوريات والبحوث :

- 1- ابو حلاوة, محمد السعيد عبد الجواد, (2014), "علم النفس الايجابي ماهيته ومنطلقاته النظرية وآفاقه المستقبلية", الكتاب العربي للعلوم النفسية وؤسسة العلوم النفسية العربية العدد 34.
- 2- جلاب , احسان دهش و يوسف , وسى سبتي آل طعين, (2014), " تأثير رأس المال النفسي الايجابي في الأداء الابداعي " دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة القادسية والمثنى. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية -المجلد 17 العدد 6, 13-29.
- 3- الحسني, كمال كتظم طاهر, (2013), "رأس المال النفسي وأثره في الاستغراق الوظيفي " دراسة تحليلية لآراء عينة من كليتي الادارة والاقتصاد والتربية الرياضية-جامعة المثنى. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية ,المجلد 3, العدد 1, 6-24.
- 4- صمودي , بين الدين, و فاتن, باشا, (2016), " علم النفس الايجابي: تناول مفاهيمي " , مجلة علوم الانسان والمجتمع العدد 19, 303-323.

- 5- صالح, سراد غانم والحيالي, سندية □ روان سلطان, (2012), "العلاقة بين نفخ الصفارة والصمت التنظيمي" دراسة تحليلية لآراء عينة □ ن □ وظيفي □ مجلة كلية الإدارة والاقتصاد □ جامعة الموصل, العدد 109 □ جلد 34, 98-85 .
- 6- الصرايرة, أكثم, (2005), " دراسة ميدانية في المنظمات الصحية العامة في المملكة الأردنية الهاشمية", □ مجلة دراسات, □ مجلة الأردننية, □ مجلد3, عدد2, 302-276.
- 7- العابدي, علي ر □ اق جباد, والعبادي, هاشم ف □ ي دبا □, (2012), "منظور سلوكي لدراسة روحية مكا □ العمل" دراسة تطبيقية في عينة □ ن كليات □ ع الكوفة □ مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية, كلية الإدارة والاقتصاد, □ ع بغداد, □ المجلد: 19, العدد: 147, 165-71.
- 8- عبود, □ ينب عبد الر □ اق و حسين ظفر ناصر, (2016), "اسباب الصمت التنظيمي واثرها في أداء العاملين" □ مجلة □ ع بابل العلوم الصرفه والتطبيقه, □ العدد1, □ المجلد24, 259-233.
- 9- العنزى, سعد علي حمود و أبراهيم, أبراهيم خليل, (2013), "رأس المال النفسي الإيجابي منظور فكري في المكونات والمرتكزات الجوهرية للبناء والتطوير", □ مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية, □ المجلد (18), □ العدد (65), 31-1.
- 10- الفاعوري, عبيد (2004), "أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية" دراسة حالة □ و ته للبحوث والدراسات □ جلد 19, □ العدد2, 182- 152.
- 11- الفتلاوي □ يثاق هاتف, (2016), "العلاقة بين راس المال النفسي والصمت التنظيمي" بحث تحليلي لآراء عينة □ ن الموظفين في □ سنشفى الحسين العام في كربلاء المقدسة.
- 12- □ راد, □ ب □ نقار و □ ين, وادي, (2016), "ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات العموميه الجزائرية" دراسة □ يدانيه بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة عنابة □ مجلة روى اقتصادية □ ع الشهيد حمه الخضر الوادي الجزائر. □ العدد10. ص221-235 .
- 13- □ صطفى, □ ضفاف عدنان, (2012), "أثر برنامج إرشادي لتخفيف العزلة الاجتماعية لدى طالبات المرحلة المتوسطة" □ مجلة الاستاذ جامعة بغداد / كلية التربية (ابن رشد) قسم العلوم التربوية والنفسية, □ العدد 3, 203, ص 1369-1391.
- 14- الوهبي, عبدالله محمد, (2014), "اثر المناخ السائد في الدوائر الحكوميه بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي", □ المجلة الاردنية في إدارة الاعمال, □ المجلد 10, □ العدد3, 365-389 .
- 15- يونس, □ سلا □ ه, (2015), " علم النفس الايجابي مفهومه, منظوره, مجالات تطبيقه ورؤية مستقبلية بالوطن العربي", □ العدد1, □ المجلد 1, ص 59-45 .

المراجع والمصادر الاجنبيةA. Books:

- 1- Field, Andy. (2009). "**Discovering statistics using spss : and sex and Drugs and Rock'n Roll**" , 3rd ed London : sage on, SAGE Publication Ltd
- 2- Lubkin, Ilene Morof, and Pamala D. Larsen.(2013) "**Chronic illness: Impact and interventions**". Jones & Bartlett Learning ,9th ed .
- 3- Luthans, Fred, and Jonathan P. Doh. (2012) "**International management: Culture, strategy, and behavior**". New York, NY: McGraw-Hill Irwin.
- 4- Luthans, Fred. (2011)."**Organizational Behavior: An evidence based approach**", 13th ed." McGrawHill Irwin. Fq 141.
- 5- Nelson, Debra, and Cary L. Cooper, eds,(2007) , "**Positive organizational behavior**" ,Sage, Publications Ltd.
- 6- Nielson, Richard,(2003), " **Why Do We Remain Silent in the Face of Unethical Behavior**" , The Politics of Ethics: Methods for Acting, Learning, and Sometimes Fighting, with Others in Addressing Ethics Problems in Organizational Life. New York: Oxford University Press
- 7- Robbins, Stephen P, Timothy A. Judge,(2013) , "**Organizational Behavior**" , Prentice Hall .

B. Periodicals and research :

- 1- Ahangar, S. G., M. R. Boroumand, and M. Hami. (2015), "**Relationship between organizational indifference and organizational silence in employees of youth and sport offices in Mazandaran province**", International Journal of Sport Studies 5.3: 296-300.
- 2- Akbarian ,Akram, Ansari Mohammad Esmail , Shaemi Ali and Keshtiaray Narges, (2015) , "**Review organizational silence factors**" , Journal of Scientific Research and Development 2 (1): 178-181.

- 3- Akbarian ,Akram, Ansari Mohammad Esmail and Keshtiaray Narges,(2015), **“Organizational Silence: Why And How Can Overcome”** , Saussurea, Vol. 3(1):PP. 39-44.
- 4- Asad , Mohsen Mazaheri, Sanei Somayeh Kashani oven and Hussein al-Assad mazaheri , (2016), **“The relationships among Positive Organizational Behavior (POB), attitude toward performance appraisal and organizational reward, and job satisfaction”** , 2nd international conference on modern research in management , economics and humanities.
- 5- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F, (2010), **“ Impact of positive psychological capital on employee well-being over time”** , Journal of occupational health psychology, 15(1), 17-28.
- 6- Avey, James B., Fred Luthans, and Ketan H. Mhatre, (2008), **"A call for longitudinal research in positive organizational behavior"**, Journal of Organizational Behavior 29.5: 705-711.
- 7- Avey, James B., Fred Luthans, and Susan M. Jensen, (2009) **,"Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover"** ,Human resource management 48.5: 677-693.
- 8- Bagheri, Ghodratollah-Zarei and Reihaneh, Aeen, Mojtaba Nik , (2012), **"Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors"**, Ideal Type of Management, Vol . 1, No . 1, (47- 58).
- 9- Bakhshian ,jahan Pouria, Roham Assadi, and Forough Pahlavani Nejad, (2015), **"Providing a Conceptual Model on Organizational Silence Behavior based on Organizational Culture, Organizational Climate and Organizational Commitment Components in Service Firms"**, Management and Administrative Sciences Review 4.2: 438-448.
- 10- Bakker, Arnold B., and Wilmar B. Schaufeli, (2008), **"Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations."** Journal of Organizational Behavior 29.2: 147-154.

- 11- Beheshtifar, Malikeh-Borhani, Hossein-Moghadam, Mahmood Nekoie (2012). **“Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success.”** International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences.Vol.2, No.11, 275-282.
- 12- Bastug, G., Pala, A., Yilmaz, T., Duyan, M., & Gunel, I, (2016), **“Organizational Silence in Sports Employees”** , Journal of Education and Learning, 5(4), 126-132.
- 13- Cascio, Wayne F., and Fred Luthans, (2014), **"Reflections on the metamorphosis at Robben Island: The role of institutional work and positive psychological capital."**, Journal of Management Inquiry 23.1: 51-67.
- 14- Cassar, Gavin, (2010), **"Are individuals entering self-employment overly optimistic? an empirical test of plans and projections on nascent entrepreneur expectations."**, Strategic Management Journal 31.8: 822-840.
- 15- Chen, Don JQ, and Vivien KG Lim, (2012), **"Strength in adversity: The influence of psychological capital on job search."**, Journal of Organizational Behavior 33.6: 811-839.
- 16- Cinar Orhan , Karcioğlu. Faith and Aliogullari. Zisan ,Duygu, (2013), **"The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior : a survey study in the province of Erzurum”** , social and behavioral sciences , (99),314-321 .
- 17- Civelek, Mustafa Emre, Mehmet Saim Asci, and Murat Çemberci, (2015), **"Identifying silence climate in organizations in the framework of contemporary management approaches."** , International Journal of Research in Business and Social Science 4.4: 36-44.
- 18- Dedahanov, Alisher Tohirovich, and Jaehoon Rhee, (2015), **"Examining the relationships among trust, silence and organizational commitment."** Management Decision 53.8: 1843-1857.

-
- 19- DEMİR, Mahmut, and Şirvan Şen Demir, (2012) , **“Organizational silence in higher education”** the principle of tourism undergraduate education , 186-266.
- 20- Demiralay Tulay and Lorcu Fatma,(2015), **“Examining Organizational Silence on Doctors with Structural Equation Modeling”** , International Journal of Business and Social Science Vol. 6, No. 9(1),37-48.
- 21- Donaldson, Stewart I., and Ia Ko, (2010) , **"Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base."**, The Journal of Positive Psychology 5.3: 177-191.
- 22- Dutton, J. E., Glynn, M. A., and Spreitzer, G. (2007), **“ Positive organizational scholarship. Encyclopedia of Positive Psychology”**, BlacNwell Publishing. Available on the Internet: <http://webuser.bupp.umich.edu/janedut/POS/Dutton&Sonenshein.pdf>.
- 23- Dyne Van, Linn , Ang, Soon and Botero, Isabel, (2003), **"Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs "**, Journal of Management Studies 40,6 ,1359-1392.
- 24- Eriguc, Gulsun, Ozlem Ozer, Ilkay Sevinc Turac and Cuma Songur (2014), **"Organizational silence among nurses: a study of structural equation modeling."** , International Journal of Business, Humanities and Technology 4.1: 150-162.
- 25- Eriguc,Gulsun, Ozlem Ozer, Ilkay Sevinc Turac and Cuma Songur,(2014), **“The Causes and Effects of the Organizational Silence: On which Issues the Nurses Remain Silent”**, ijmeb, Vol.10, Is.22, P.131-153,
- 26- Ertosun, Ö. G., Erdil, O., Deniz, N., and Alpkın, L, (2015), **“ Positive psychological capital development: A field study by the Solomon four group design”** , International Business Research, 8(10), 102-111.
- 27- Fapohunda, Tinuke M ,(2016), **“organizational silence: predictor and concequence among university academic staff”** , International Journal for

- Research in Social Science and Humanities Research, VOL 2 ISSUE 1,pp83-103.
- 28- Fard PG, F Karimi , (2015) , **“The relationship between organizational trust and organizational silence with job satisfaction and organizational commitment of the employees of university”** , International Education Studies 8 (11), 219-227
- 29- Fatima, A., et al. (2015), **“Impact of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behavior: Moderating Role of Procedural Justice.”** , Journal of Economics, Business and Management 3.9: 846-850.
- 30- Fine, Michael, and Rochelle Spencer, (2009), **“Social isolation: Development of an assessment tool for HACC services.”**, Centre for Research on Social Inclusion Macquarie University.
- 31- French, S. L., and Holden, T. Q, (2012), **“ Positive organizational behavior: A buffer for bad news”** , Business Communication Quarterly, 75(2), 208-220.
- 32- Friend Scott B., Jeff S. Johnson, Fred Luthans, and Ravipreet S. Sohi, (2016), **“Positive Psychology in sales: integration capital”** ,Journal of Marketing Theory and Practice, vol. 24, no. 3. 306–327.
- 33- Gulluce Ali Caglar, Eren Erkilic ,(2016), **“ analysis of organizational attitudes of hotel operation”** , employees by structure equation model: exemplary of rize province , "12, No 19,9-31.
- 34- Hackman, J. R. (2009), **“The perils of positivity. Journal of Organizational Behavior”** , 30(2), 309-319.
- 35- Harms, P. D., Vanhove, A., and Luthans, F, (2017), **“ Positive Projections and Health: An Initial Validation of the Implicit Psychological Capital Health Measure”** , Applied Psychology, 66(1), 78-102.
- 36- Harbalioglu Melda and Gultekin Buket ince, (2014), **“ The Relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior”**, A Case Study at Kilis 7 Aralik University. Vol.3,Issue2,153-164.

-
- 37- Henriksen, Kerm, and Elizabeth Dayton, (2006), "**Organizational silence and hidden threats to patient safety.**", Health services research 41.4p2: 1539-1554.
- 38- Huang, L., and Luthans, F, (2015). "**Toward better understanding of the learning goal orientation–creativity relationship: The role of positive psychological capital**" ,Applied Psychology, 64(2), 444-472.
- 39- Hussain Muhammad Wajahat, Ahsan Ali, Mehran Khalid and Muhammad Nouman Shafique ,(2016), "**Organizational Silence A Predictor of Organizational Commitment in Higher Education Institution**" , Developing Country Studies, Vol.6, No.2,p123-128.
- 40- Jeung, Chang-Wook, (2011), "**The concept of employee engagement: A comprehensive review from a positive organizational behavior perspective.**" Performance Improvement Quarterly 24.2: 49-69.
- 41- Karaca, Hasan, (2013), "**An exploratory study on the impact of organizational silence in hierarchical organizations: Turkish national police case.**" ,European Scientific Journal, ESJ 9.23,38-50.
- 42- Khurram Wafa , Kamariah Bte Ismail, Syed Khurram Ali Jafri and Khairiah Soehod,(2013), "**An Assessment of Positive Organizational Behavior in Service Sector of Pakistan: Role of rganization Based Self-Esteem and Global Self-Esteem**" ,Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology 6(15): 2872-2880.
- 43- Kılınç Erhan and Ulusoy Hatice ,(2014), "**Investigation of organizational citizenship behavior**" , organizational silence and employee performance at physicians and nurses, and the relationship among them, Business Management Dynamics Vol.3, No.11, , pp.25-34.
- 44- Koyluoglua,A. Selçuk , Bedukb Aykut , Dumanc Levent and Buyukbayraktar H. Huseyin, (2015), "**Analyzing the Relation Between Teachers' Organizational Silence Perception and Whistle Blowing Perception**" , Procedia - Social and Behavioral Sciences 207 . 536 – 545.

-
- 45- LIU, Dan; WU, Jun; MA, Jiu-cheng, (2009) , **“Organizational silence: A survey on employees working in a telecommunication company”** , In: Computers & Industrial Engineering, 2009. CIE 2009. International Conference on. Ieee,. p. 1651-1647.
- 46- Luthans, F., and Avolio, B. J, (2009), **“Inquiry unplugged: building on Hackman's potential perils of POB”** , Journal of Organizational Behavior, 30(2), 323-328.
- 47- Luthans, F., Luthans, K. W, and Luthans, B. C, (2004), **“Positive psychological capital: Beyond human and social capital. Business Horizons”** , Vo 47, Issue 1, pp 45–50.
- 48- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., and Avey, J. B, (2008), **“The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate—employee performance relationship”** , Journal of organizational behavior, 29(2), 219-238.
- 49- Luthans, F., Youssef, C. M., and Rawski, S. L, (2011), **“A tale of two paradigms: The impact of psychological capital and reinforcing feedback on problem solving and innovation”** , Journal of Organizational Behavior Management, 31(4), 333-350.
- 50- Luthans, Fred, and Carolyn M. Youssef,(2007), **"Emerging positive organizational behavior."** , Journal of management 33.3: 321-349.
- 51- Luthans, Fred, and Carolyn M. Youssef, (2004), **"Human, social, and now positive psychological capital management:: Investing in people for competitive advantage."** ,Organizational dynamics 33.2: 143-160.
- 52- Luthans, Fred, et al, (2008), **"More evidence on the value of Chinese workers' psychological capital: A potentially unlimited competitive resource."** ,The International Journal of Human Resource Management 19.5: 818-827.
- 53- Luthans, Fred, (2002) ,**"The need for and meaning of positive organizational behavior."** , Journal of organizational behavior 23.6: 695-706.

-
- 54- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human resource development quarterly*, 21(1), 41-67.
- 55- Malekpoor Saeed and Fakhr Seyed Heydar Mir,(2015), “**Review of the Effect of Personality on Organizational Silence and its Consequences**” , *Technical Journal of Engineering and Applied Sciences*, 5 (S): 134-139.
- 56- Malik, Akshay,(2013), "**Efficacy, Hope, Optimism and Resilience at Workplace–Positive Organizational Behavior.**", *International Journal of Scientific and Research Publications* 3.10: 1-4.
- 57- Memari, H., Valikhani, M., Aghababae, Z., and Mehdi, M, (2013), “ **The effect of positive organizational behavior of the staff on organizational performance, based on the Luthans model in public organizations of Behbahan**” , *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(9), 568-583.
- 58- Milliken,FJ and Morrison,EW,Hewlin PF, (2003), ”**An exploratory study of Employee silence : issues that employees Joint communicate upward and why**” , *Journal of Management studies* ,40 (6) : 1453-1476.
- 59- Moghaddampour, J., et al, (2013), "**Illuminating employees’ organizational silence.**" ,*Management Science Letters* 3.8: 2213-2222.
- 60- Morrison,EW and Milliken FJ,(2000), “**Organizational silence : A Barrier to change And Development in Apluralistic**” , *The Academy of Management Review* , 25 (4) :706- 725 .
- 61- Morrison, Elizabeth W, (2011), "**Employee voice behavior: Integration and directions for future research.**" , *The Academy of Management Annals* 5.1: 373-412.
- 62- Nafei,Wageeh,A, (2016), “**Organizational Silence: A Barrier to Job Engagement in Successful Organizations**” , *International Business Research*; Vol. 9, No. 4;100-117.

-
- 63- Nafei ,Wageeh A,m (2016), **“Organizational Silence: Its Destroying Role of Organizational Citizenship Behavior”** , International Business Research; Vol. 9, No. 5.57-75.
- 64- Nikmaram, Sahar, et al, (2012), **"Study on relationship between organizational silence and commitment in Iran."** , World Applied Sciences Journal 17.10: 1271-1277.
- 65- Norman, S. M., Avey, J. B., Nimnicht, J. L., and Pigeon, N. G, (2010), **“The interactive effects of psychological capital and organizational identity on employee citizenship and deviance behaviors”** , Journal of Leadership & Organizational Studies. 17(4) 380–391.
- 66- Panahi, B., et al, (2012), **"An empirical analysis on influencing factors on organizational silence and its relationship with employee’s organizational commitment."** ,Management Science Letters 2.3: 735-744.
- 67- Partonia Soheila,(2014), **“The Impact of Trust on Organizational Silence and Its Challenges in Iran”** , International Journal of Business Economics and Management Studies, Volume 1, Issue 2, pp. 1-18.
- 68- Piderit, S. K. And Ashford, S. J, (2003), **“Breaking Silence: Tactical Choices Women Managers Make In Speaking Up About Gender-Equity issues”** , Journal of Management Studies, 40.P15-33.
- 69- Pinder, Craig C., and Karen P. Harlos, (2001), **"Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice."** , Research in personnel and human resources management. Emerald Group Publishing Limited,. 331-369.
- 70- Pirie Willam Joseph, (2016),**"Key determinants of organisational silence for non-standard workers"**, Management Decision, Vol. 54 Iss 6 pp. 1-31.
- 71- Premeaux, Sonya Fontenot, and Arthur G. Bedeian, (2003), **"Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace."** , Journal of management Studies 40.6: 1537-1562.

- 72- Rego, Armenio, et al, (2012), "**Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity.**", Journal of Business Research 65.3: 429-437.
- 73- Shojaie, Samereh , Matin, Hasan Zaree and Barani, Ghasem, (2011), "**Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it**", Procedia - Social and Behavioral Sciences 30 (2011) 1731 – 1735.
- 74- Story, J. S., Youssef, C. M., Luthans, F., Barbuto, J. E., and Bovaird, J, (2013), "**Contagion effect of global leaders' positive psychological capital on followers: does distance and quality of relationship matter**" , The International Journal of Human Resource Management, 24(13), 2534-2553.
- 75- Sufian Mahdi and Modab Davood Karimi,(2015), "**Ways out Organizational Silence (From the Root to the Solution)**" , International Journal of Review in Life Sciences, 5(1), 1245-1250.
- 76- Tulubas T, Celep C, (2012), "**Effect of perceived pro-cedural justice on faculty members' silence: The mediating role of trust in supervisor, Elsevier**" , Pro-cedia - social and Behavioral Sciences 47, 1221 – 1231.
- 77- Ulker, Funda, and Pelin Kanten, (2009), "**A Study on the relationship between silence and organizational commitment in organizations**" , Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 1.2: 111-126.."
- 78- Vakola ,M and Bouradas ,D, (2005), "**Antecedents and consequences of Organizational silence : Anempirical investing ralations**" , Emerald Group Publishing Limited, Vol. 27 No. 5, p441-458
- 79- Weber, Paula S., and James E. Weber, (2001), "**Changes in employee perceptions during organizational change.**" , Leadership & Organization Development Journal22.6: 291-300.
- 80- Xu Huang, Evert Van de Vliert &Gerben Van der Vegt , (2005), "**Breaking The Silence Culture: Stimulation Of Participation And Employee Opinion Withholding Cross-nationally**" , Journal Compilation Blackwell Publishing Ltd, Management And Organization Review V.1, Issue3

- 81- Yeloglu Hakki Okan, Cemalettin Ocal Fidanboy , Mahsa Serpoush and Alperen ozturk ,(2016), **“The Effects of Organizational Silence on Organizational Learning”** , The Mediating Effect of Perceived Organizational Support European Academy of Management Conference.
- 82- Yildiz, Ebru, (2013), **"Enigma of Silence in Organizations: What Happens To Whom and Why"** , Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 6.2 ,p 30-44.
- 83- Youssef, Carolyn M., and Fred Luthans, (2007), **"Positive organizational behavior in the workplace the impact of hope, optimism, and resilience."** ,Journal of management 33.5: 774-800.
- 84- Zavaleta , Diego, Kim Samuel, and C. Mills,(2014), **“Social isolation: A conceptual and measurement proposal”** , No. ophiwp067. Queen Elizabeth House, University of Oxford.

C. University theses and dissertations:

1. Cole, Kenneth, Anne Daly, and Anita Mak, (2007) **"Good for the soul: The relationship between work, wellbeing and psychological capital."** , This thesis is presented as part of the requirements for the Ph.D. in Economics at the University of Canberra.
2. Corner, Kevin James, (2015) , **“Exploring the Reliability and Validity of Research Instruments to Examine Secondary School Principals' Authentic Leadership Behavior and Psychological Capital”** ,A Dissertation Submitted to the Faculty of the DEPARTMENT OF EDUCATIONAL POLICY STUDIES & PRACTICE In Partial Fulfillment of the Requirements For the Degree of DOCTOR OF EDUCATION WITH A MAJOR IN EDUCATIONAL LEADERSHIP n the Graduate College THE UNIVERSITY OF ARIZONA " .
3. Kitchen, G. M, (2016), **“The Long and Winding Road from Positive Psychology Theory to Corporate Application”** , A Capstone Project

Submitted In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Applied Positive Psychology University of Pennsylvania.

4. Malone, LaToya D,(2010), **“Individual differences and stress reactions as predictors of performance in pilot trainees”** , Diss. A THESIS submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree MASTER OF SCIENCE Department of Psychology College of Arts and Sciences Kansas State University.
5. Mathe, Kimberly, (2011), **“Individual, Unit, and Organizational-Level Examination of Perceived External Prestige”** , Psychological Capital, and Psychological Empowerment in Quick Service Restaurants. Submitted to the Faculty of the Graduate College of the Oklahoma State University in partial fulfillment of the requirements for the Degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY Diss. Oklahoma State University.
6. Millard, Michele L, (2011), **"Psychological Net worth: finding the balance between psychological capital and psychological debt"** , A DISSERTATION Presented to the Faculty of The Graduate College at the University of Nebraska In Partial Fulfillment of Requirements For the Degree of Doctor of Philosophy.
7. Poon, Randy, (2013), **“The Impact of Securely Attached and Integrated Leadership on Follower Mental Health and Psychological Capital”** , Diss Submitted to Regent University School of Business & Leadership In partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Organizational Leadership.
8. Slade, Michael Ross, (2008), **" The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory "**, A Dissertation Submitted to The Faculty of The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education.

الملحق (1)

قائمة المحكمين

مكان العمل	الاسم الثلاثي	اللقب العلمي	ت
جامعة كربلاء - إدارة واقتصاد	عبد الحسين حسن حبيب الطائي	أ.د.	1
جامعة كربلاء - إدارة واقتصاد	علاء فرحان طالب	أ.د.	2
جامعة كربلاء - إدارة واقتصاد	ميثم ربيع هادي	أ.د.	3
جامعة المثنى - إدارة واقتصاد	عامر علي العطوي	أ.م.د.	4
جامعة كربلاء - إدارة واقتصاد	ميثاق هاتف الفتلاوي	أ.م.د.	5
جامعة القادسية - الإدارة والاقتصاد	حسين علي عبد الرسول	أ.م.د.	6
جامعة كربلاء - إدارة واقتصاد	سعدى احمد حميد الموسوي	أ.م.د.	7
جامعة كربلاء - إدارة واقتصاد	محمود فهد عبد علي الدليمي	أ.م.د.	8
جامعة كربلاء - إدارة واقتصاد	اميمة حميد العادلي	أ.م.د.	9
جامعة كربلاء - إدارة واقتصاد	حسين حريجة الحسناوي	أ.م.د.	10
جامعة كربلاء - إدارة واقتصاد	بلال نوري سعيد	م.د.	11
جامعة كربلاء - إدارة واقتصاد	علي احمد فارس	م.د.	12
جامعة كربلاء - إدارة واقتصاد	زينب مكي محمود	م.د.	13
جامعة كربلاء - إدارة واقتصاد	يزن سالم محمد	م.د.	14
جامعة كربلاء - إدارة واقتصاد	امير غانم العوادي	م.د.	15

الملحق (2)

جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال / الدراسات العليا

استبانة

السادة المستجيبون المحترمون...

تحية واحترام:

نضع بين أيديكم الاستبانة التي أعدت لقياس متغيرات رسالتنا الموسومة (تأثير الصمت التنظيمي على السلوك التنظيمي الايجابي)، وهي جزء من متطلبات شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، وبما أنكم المعنيون بالأمر ولكونكم الأقدر من غيركم نرجو منكم الإجابة على فقراتها بكل دقة وموضوعية. وأرجو التفضل بقراءة الملاحظات الآتية:

- 1- إن إجاباتكم سوف لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فلا داعي لذكر الاسم رجاءً.
 - 2- رأيك الموضوعي الدقيق هو المطلوب، إذ ليس هناك إجابات صحيحة أو خاطئة.
 - 3- ستجد أمام كل فقرة (5) بدائل تتراوح بين (لا اتفق بشدة، لا اتفق، اتفق إلى حد ما، اتفق، اتفق بشدة)، نرجو منك وضع علامة (√) تحت واحدة منها والتي تعبر عن وجهة نظرك.
 - 4- الباحث على استعداد تام للإجابة على الاستفسارات حول عبارات الاستبانة. مع العلم أن المتغيرات الرئيسية معرّفة في استمارة الاستبانة وضمن كل حقل من حقولها.
- مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا متمنين لكم دوام التوفيق والتألق والنجاح

الباحث
عبد الله علي صكر
طالب ماجستير إدارة أعمال

الأستاذ الدكتور
فيصل علوان الطائي
المشرف

المعلومات الشخصية:

(1) الجنس: ذكر أنثى

(2) العمر: 30 سنة فأقل 39-31 49-40

59-50 60 فأكثر

(3) المؤهل العلمي: ابتدائية متوسطة

اعدادية دبلوم بكالوريوس

ماجستير دكتوراه

(4) الخبرة الوظيفية: 5 سنوات فأقل 9-6 14-10 19-15

20 فأكثر

ملاحظه: اشر او احظ ازاء الخيار الذي يلائمك في ادناه:

أولاً: الصمت التنظيمي: (هو ميل الأفراد في المنظمات الى تجنب تقديم المعلومات والاقتراحات او الاخبار عن أي مشكلات تخوفا من اية ردود سلبية او أي نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك).

1- العزلة: (ابعاد الفرد نفسياً وجسدياً او كلاهما عن شبكة العلاقات اللازمة في العمل مع الأشخاص العاملين وعدم الاهتمام بها).

ت	الفقرات	الاستجابة			
		أُتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق بشدة
1	يشعر الموظف بعدم الاهتمام بسمعة دائرتك في الوسط الذي يعيش فيه.				
2	يشعر الموظف بالرغبه بالعمل لوحده بدون زملائك.				
3	يشعر الموظف ان المستقبل سوف يكون كئيب ومحبط لمعنوياتك في دائرتك.				
4	يشعر الموظف بانك غير قادر على تقديم أي شيء مفيد في عملك لعدم مساعدة زملائك لك .				
5	يشعر الموظف بخوف مستمر من فقدان السمعة والثقة.				

2- ضعف دعم الإدارة العليا: (هو ايمان الإدارة بمواهب العاملين لديها من خلال الاهتمام بهم والنظر الى المعلومات التي يتم تقديمها من قبلهم واعتبارها حيوية ومهمه للمنظمة).

ت	الفقرات	الاستجابة			
		أُتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق بشدة
1	تعتمد ادارة مديرية الشرطة ان دورها مقتصر على تنفيذ التعليمات .				
2	ادارة مديرية الشرطة غير مهتمة في تشجيع العاملين على التعبير عن ارائهم ومقترحاتهم بشأن جوانب عملهم.				
3	ادارة مديرية الشرطة غير جادة في مناقشة اراء ومقترحات منتسبيها.				
4	ادارة مديرية الشرطة لا تعبر عن شكرها للعاملين عند تقديمهم مقترحات واره مفيده في العمل .				

5	لا يشعر الموظف بالراحا عند مشاركة ادارة المنظمة في حل مشاكله.				
---	---	--	--	--	--

3- الخوف من ردود الفعل السلبية : (اعتقاد الافراد بان التحدث عن مشاكل العمل قد تتسبب في مشاكل تنعكس على واقعهم في المنظمة كحرمانهم من بعض الحقوق والامتيازات).

ت	الفقرات	الاستجابة			
		أتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق بشدة
1	يشعر الموظف بالخوف من ابلاغ مديره المباشر عن المشاكل في مديرية الشرطة.				
2	الموظف لا يميل الى التحدث عن ظروف العمل السلبية لخوفه من التعرض للمساءلة.				
3	يفضل الموظف ان يبقى صامت لتجنب الخلافات والصراعات مع الرؤساء.				
4	يفضل الموظف ان يبقى صامتا خوفا من ان يخسر علاقاته مع الاخرين.				
5	الحديث عن المشاكل يكون ضار لمصالح الاخرين.				

4- مخاوف متعلقة بالعمل: (هو ان الأشخاص داخل المنظمة يخافون من نكر المشاكل وفي حال نكرها يعتقدون بانه لن يغير الوضع الحالي او عدم ادلاء الاشخاص بأفكارهم لكي لا ينظر اليهم الاخرون بانهم مثيري المشاكل).

ت	الفقرات	الاستجابة			
		أتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق بشدة
1	الخوف من فقدان الوظيفة يمنع الموظف من الكلام .				
2	الخوف من تغيير موقع العمل يجعل الموظف يسكت عما يراه .				
3	يعتقد الموظف ان اي زميل يخبر عن المشاكل سوف يعامل بسوء وينظر له كمثير للمشاكل .				
4	الخوف من عدم الترقي يجعلني صامتا.				
5	يتخوف الموظف من انتقام مديره وزملائه مني في حال تكلم بصراحا.				
6	في حالة تكلم الموظف بصراحا سوف تزداد اعباء عملي .				

5- نقص الخبرة (ضعف التجربة): (وهو شعور الافراد بانهم في وضع لا يسمح لهم بتقديم معلومات حول العمل او قد ترفض هذه المعلومات التي من الممكن تقديمها وان هذه المشاكل ليست من اختصاصهم) .

ت	الفقرات	الاستجابة			
		أتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق بشدة
1	يقلق الموظف من عدم امتلاكه الخبرة الكافية للتحدث عن المشكلة.				
2	ان مشاكل وقضايا العمل ليس من اختصاص الموظف وهي من اختصاص المدير .				
3	يعتقد الموظف ان افكاره ورائه غير مهمة لانها في موقع وظيفي منخفض.				
4	قلة الخبرة تمنع الموظف من المشاركة بارائه داخل مديرية الشرطة.				

ثانياً: السلوك التنظيمي الايجابي : هو (الكفاءة الذاتية ,التفاؤل , الامل ,المرونة) .

1- الكفاءة الذاتية : (وهي الثقة المتواجدة لدى الافراد في مجال تقديمه للجهود الضرورية للنجاح في العمل) .

ت	الفقرات	الاستجابة			
		أتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق بشدة
1	عند تحليل المشاكل لايجاد حلول لها يشعر الموظف بالثقة.				
2	يتمكن الموظف من عرض افكاره واقتراحاته في الاجتماعات.				
3	شعور الموظف بالثقة في المشاركة بالمناقشات الخاصة بتطوير عمل مديرية الشرطة.				
4	الموظف يقدم المعلومات الى زملائه في العمل لعدم شعوره بالثقة.				
5	يجد الموظف نفسه في العمل ناجح.				

2- التفاؤل: (ويمثل العزو الإيجابي أي التفاؤل في تحقيق النجاح الحالي والمستقبلي).

ت	الفقرات	الاستجابة			
		أتفق	اتفق	محايد	لا أتفق

بشدة				بشدة	
					1 عندما تكون الامور غير مؤكدة في العمل يتوقع الموظف الافضل.
					2 حدوث الازخاء في العمل امر طبيعي و الموظف يواجهها بحكماً.
					3 الموظف ينظر دائماً الى الجانب المشرق للأشياء المتعلقة بعمله.
					4 ينظر الموظف الى دائرته على انها شيء مهم.
					5 الموظف يتفاهل بخصوص ما سيحدث مستقبلاً في عمله.

3- الامل : (المقدرة على المثابرة والسعي المستمر وإعادة توجيه المسارات نحو تحقيق النجاحات).

ت	الفقرات	الاستجابة			
		لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق بشدة
					1 عند حدوث ضغط في العمل بإمكان الموظف التفكير في عدة طرق للخروج منه.
					2 يتعامل الموظف مع مشكلات العمل بشكل طبيعي.
					3 يحقق الموظف اي نجاح في دائرته.
					4 يستطيع الموظف تحقيق اهدافه الشخصية التي وضعها والتي قد تتلائم مع اهداف دائرته.
					5 الموظف قادر على تحقيق اهدافه بعدة طرق .

4- المرونة : (هي المقدرة على التحمل وحل المشاكل والنهوض بالواقع من جديد عند حدوث المشكلة).

ت	الفقرات	الاستجابة			
		لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق بشدة
					1 لدى الموظف القدرة على التعامل مع المشكلات التي تواجهه.
					2 لدى الموظف القدرة على تحمل الامور المجهدة في العمل.
					3 الموظف يعتمد على نفسه في العمل.
					4 يستطيع الموظف التعامل مع عدة امور في وقت واحد.
					5 الموظف قادر على اجتياز المواقف الصعبة كونها يعتقد ان خبرته جيدة.

Abstract

This study aims at identifying the effect of organizational silence on the positive organizational behavior. The study provided theoretical foundations on the organizational silence and the basic capabilities of positive organizational behavior. In order to achieve the objectives of the study, a hypothesis was drawn up that defines the nature of the relationship between the independent variable of organizational silence and its dimensions (isolation, Lack top management support, fear of negative reactions, Concerns about work and lack experience) and The dependent variable is the basic capabilities of positive organizational behavior its dimensions (Self-efficacy, optimism, hope and Resilience). In order to identify the nature of the relationship between the variables, the study adopted a set of The main hypotheses and sub-assumptions arising from them.

For the purpose of testing hypotheses of the study was the study applied to a sample of officers to police Directorate of the holy province of Karbala from the rank of major or below to obtain the necessary information through a questionnaire form , prepared for this purpose and distributed to a sample number of members reached (120) individuals representing the middle and lower administrative levels in various sections.

A range statistical methods were used, relative frequency, The mean, standard deviation, and coefficient of variation were used to measure and analyze the views of the study sample and the simple correlation coefficient to measure the correlation between variables, Test (t) to see significant simple correlation, analysis of simple regression test.

The study concluded with a set of conclusions, the most important of which is that the provision of organizational silence in institutions contributes to the decline of positive organizational behavior, the existence of a strong inverse correlation between organizational silence and the basic capabilities of positive organizational behavior, The variable of Lack top management support was found to The most powerful dimensions are inversely related to the basic capacities of positive organizational behavior.

The study concluded with a set of recommendations related to its variables, the most important of which was the need for the Top management to intensify

meetings with its employees and to Discussion, debate and deliberation all aspects related to the working standards and to hear their opinions and proposals and to work with their suggestions and attention , And other recommendations for future studies.

**The Republic of Iraq
Ministry of Higher Education
and Scientific Research
Karbala University
Administration & Economic College
Business Administration Department**

**The effect of organizational silence
in the positive organizational
behavior**

*(An analytical study of the views of a
sample of employees of the police
Directorate of the holy Karbala province)*

**A thesis
Submitted to the council of administration and
economic college, university of Karbala
as a partial fulfillment of the requirements For The
degree of master in science of business administration**

**By
Abdullah Ali Segar**

**Supervised by
Prof. Dr. Faisal Alwan Al - Tai**

2017 A.B

1438 A.H