



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ميسان

كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال

الدراسة الصباحية



تأثير الصمت التنظيمي على الأداء المنظمي.

دراسة تطبيقية في جامعة ميسان / كلية الإدارة والاقتصاد / كلية القانون

بحث مقدم الى

جامعة ميسان كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الاعمال كجزء من متطلبات نيل
شهادة البكالوريوس في إدارة الاعمال

بإشراف

م.م عباس العيبي حسون

إعداد الطالبة

عذراء وحيد حسين

م ٢٠٢٣

هـ ١٤٤٤

المستخلص

يتناول هذا البحث موضوع الصمت التنظيمي وتأثيره على الأداء المنظمي . يهدف البحث إلى فهم الصمت التنظيمي وتحليل العوامل التي تؤدي إلى حدوثه، ودراسة تأثيره على أداء الموظفين بالإضافة إلى ذلك، يتضمن البحث تحليل العوامل التي تؤدي إلى حدوث الصمت التنظيمي، مثل عدم الثقة بين الموظفين والإدارة، والخوف من الانتقام أو العقاب على الرأي الشخصي، والتباين في القيم والثقافات بين الموظفين والإدارة بتالي يتمحور البحث حول تحليل تأثير الصمت التنظيمي على الأداء المنظمي بالاستناد إلى آراء الموظفين في كلية الإدارة والاقتصاد وكلية القانون في جامعة ميسان. تم جمع البيانات من خلال دراسة تطبيقية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في هذه الكليات، وتحليل البيانات تم باستخدام SPSS. من خلال هذا البحث يمكن أن يتم الكشف عن مدى تأثير الصمت التنظيمي على الأداء المنظمي ، وذلك من خلال تحليل الآراء التي تم جمعها من الموظفين الإداريين. ويمكن أن يساعد هذا البحث في تحديد العوامل التي تؤثر على الصمت التنظيمي، وتحديد الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتحسين الأداء المنظمي وتقليل حدوث الصمت التنظيمي. فتمثل مجتمع البحث بجامعة ميسان (كلية الإدارة والاقتصاد وكلية القانون) ، أما عينة البحث فتمثل في دراسة تطبيقية لآراء عينة من الموظفين من الكوادر الادارية في كلية الإدارة والاقتصاد وكلية القانون في جامعة ميسان، وبالتالي تم توزيع ٤٠ استمارة وتم استرداد ٣٥ وتوصلت الباحثة الى استنتاجات اهمها هناك علاقة ايجابية قوية بين الصمت التنظيمي والأداء المنظمي في كليات الدراسة المبحوثة. وقد تم تحقيق هذا الاستنتاج لتحديد العلاقة بين الصمت التنظيمي والأداء المنظمي كما تم تأكيد صحة فرضية الارتباط التي تفترض وجود علاقة بين الصمت التنظيمي والأداء المنظمي. ويمكن أن تساعد هذه النتائج الكليات المبحوثة والمنظمات في تحسين أدائها التنظيمي فكانت اهم التوصيات الباحثة ينبغي للكليات المبحوثة والمنظمات العمل على تشجيع الموظفين على التحدث والتفاعل والمشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية. يجب تعزيز ثقافة الاتصال والتواصل الفعال بين الموظفين والإدارة.

فهرست المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية القرآنية
ب	الإهداء
ت	شكراً وتقدير
ث	المستخلص
ج	فهرست المحتويات
ح	قائمة الأشكال والجداول
١	المقدمة
٢	الفصل الاول: منهجية البحث
٢	اولاً: مشكلة البحث
٢	ثانياً: اهداف البحث
٣	ثالثاً: أهمية البحث
٣	رابعاً: فرضية البحث
٤	خامساً: المخطط الفرضي للبحث
٥	سادساً: حدود البحث
٥	سابعاً: مجتمع وعينة البحث
٥	ثامناً: أساليب جمع البيانات
٦	الفصل الثاني: الاطار النظري
٦	المبحث الاول: الصمت التنظيمي
٦	اولاً: مفهوم الصمت التنظيمي
٧	ثانياً: أبعاد الصمت التنظيمي
١٠	ثالثاً: أسباب الصمت التنظيمي
١١	رابعاً: آثار الصمت التنظيمي
١٢	المبحث الثاني : الأداء المنظمي
١٢	اولاً: مفهوم الأداء التنظيمي
١٣	ثانياً : أبعاد الأداء المنظمي
١٤	ثالثاً: انواع الأداء المنظمي
١٦	الفصل الثالث: الجانب العملي
١٦	اولاً: مجتمع وعينة البحث
١٨	ثانياً: الوصف الاحصائي لمتغيرات البحث
٢١	ثالثاً: اختبار فرضية البحث
٢٣	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات
٢٥	المصادر
٢٣	الملحق

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع
٤	شكل (١) نموذج البحث
٩	شكل (٢) ابعاد الصمت التنظيمي
١٥	شكل (٣) أنواع الأداء المنظمي

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع
٦	(١-٢) مفهوم الصمت التنظيمي
١٢	(٢-٢) مفهوم الاداء المنظمي
١٦	(١-٣) وصف عينة البحث
١٧	(٢-٣) معلومات المتعلقة بالمجيب على الاستبيان
١٨	(٣-٣) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات الصمت التنظيمي
١٩	(٤-٣) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات الأداء المنظمي
٢١	(٥-٣) علاقة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع Correlations
٢٢	(٦-٣) علاقات تأثير المتغير المستقل (الصمت التنظيمي) في المتغير التابع (الاداء المنظمي)

مقدمة

تزايد الأهتمام بموضوع الصمت التنظيمي (organizational silence) لعلاقتة الوثيقة بكفاءة المنظمة وفعاليتها فالصمت التنظيمي هو امتناع العاملين من التصريح او ابداء اي مقترحات او اعتراضات على العمل او أي رأي اخر يخدم عمل المنظمة. وتعود بداية الحديث عن الصمت التنظيمي الى الباحث هيرشمان Hirschman عام ١٩٧٠م والذي حاول تحديد مفهوم الصمت التنظيمي حيث أطر الصمت كرد فعل سلبي، لكن بناءه مرادف للولاء، فعلى سبيل المثال فان الموظفين الذين يتعرضون لمعاملة سيئة ولا يتقدمون بشكاوى رسمية فان ذلك يعتبر من باب الصمت بالتراضي وان السكوت دليل على الولاء.

وتمثلت مشكلة البحث بما تسبب به انتشار سلوك الصمت لدى العاملين انعكاسات سلبية على المنظمة والعاملين انفسهم حيث أشير الى وجود هذه الظاهرة في الفكر الإداري .حيث تمثل امتناع العاملين عن تقديم الأفكار والمعلومات عن أوضاع المنظمة وبالتالي تؤثر على الأداء المنظمي . ومن خلال ذلك يمكن طرح التساؤل الرئيسي للبحث .

وتمثلت أهمية البحث بأنها توفر رؤيا واضحة عن المفاهيم الأساسية للدراسة المتمثلة بالصمت التنظيمي والاداء المنظمي وتتمثل أهمية البحث ايضاً في محاولة إثارة أهتمام عينة الدراسة في تناولها لمثل هذه الموضوعات المهمة ومن ثم ادراك القيادات الإدارية في تلك المنظمات لمعرفة أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في الأداء المنظمي حيث تكمن أهمية البحث في الربط بين متغيرات البحث الحالية

و يعد موضوع الأداء المنظمي من الموضوعات الرئيسية في نظريات التنظيم الإداري بصفة خاصة والسلوك الإداري بصفة عامة فالأداء المنظمي عبارة عن مفهوم واسع يشمل معايير نوعية تجاه اطراف عدة كالعاملين والمساهمين والأدارة والمجتمع . وكذلك يعتبر الأداء المحصل النهائي لنشاط الفرد او مجموعة افراد في مكان العمل. ويعد الاداء من اهم الأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها حيث يسهم الأداء بشكل مباشر في تنمية وزيادة الخدمات او ربما تضعف وتسوء هذه الخدمات كما يمكن اعتبار الاداء مقياس يتم من خلاله القيام بتحديد مدى القدرة على الأستمرار في هذا العمل او النشاط ، لذلك فأن للصمت التنظيمي دوراً وأثراً كبيراً على أداء المنظمة

ومن هنا فقد تضمن البحث أربع فصول خصص الفصل الأول للمنهجية العلمية للبحث والفصل الثاني تناول الجانب النظري أما الفصل الثالث فأختص بذكر الجوانب العملية للبحث وتضمن الفصل الرابع الأستنتاجات والتوصيات

(الباحثة)

الفصل الأول (منهجية البحث)

توطئة

يتضمن هذا المبحث منهجية البحث من خلال التطرق الى بعض الجوانب الأساسية تتمثل بالآتي: -

أولاً : مشكلة البحث

تسبب انتشار سلوك الصمت لدى العاملين انعكاسات سلبية على المنظمة والعاملين انفسهم حيث أشير الى وجود هذه الظاهرة في الفكر الإداري .حيث تمثل امتناع العاملين عن تقديم الأفكار والمعلومات عن أوضاع المنظمة وبالتالي تؤثر على الأداء المنظمي . ومن خلال ذلك يمكن طرح التساؤل الرئيسي للبحث .

-هل أن للصمت التنظيمي تأثير على الأداء المنظمي في عينة البحث ؟

ثانياً : أهداف البحث

- ١- تشخيص مستوى العلاقة بين الصمت التنظيمي والأداء المنظمي.
- ٢- تحديد مستوى علاقة الارتباط بين الصمت التنظيمي والأداء المنظمي.
- ٣- تحديد مستوى التأثير للصمت التنظيمي على الأداء المنظمي

ثالثاً: أهمية البحث

- ١- توفر رؤيا واضحة عن المفاهيم الأساسية للبحث المتمثلة بالصمت التنظيمي والاداء المنظمي
- ٢- تتمثل أهمية البحث في محاولة إثارة اهتمام عينة البحث في تناولها لمثل هذه الموضوعات المهمة ومن ثم ادراك القيادات الإدارية في تلك المنظمات لمعرفة أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في الأداء المنظمي
- ٣- تكمن أهمية البحث في الربط بين متغيرات البحث الحالية

رابعاً : فرضية البحث

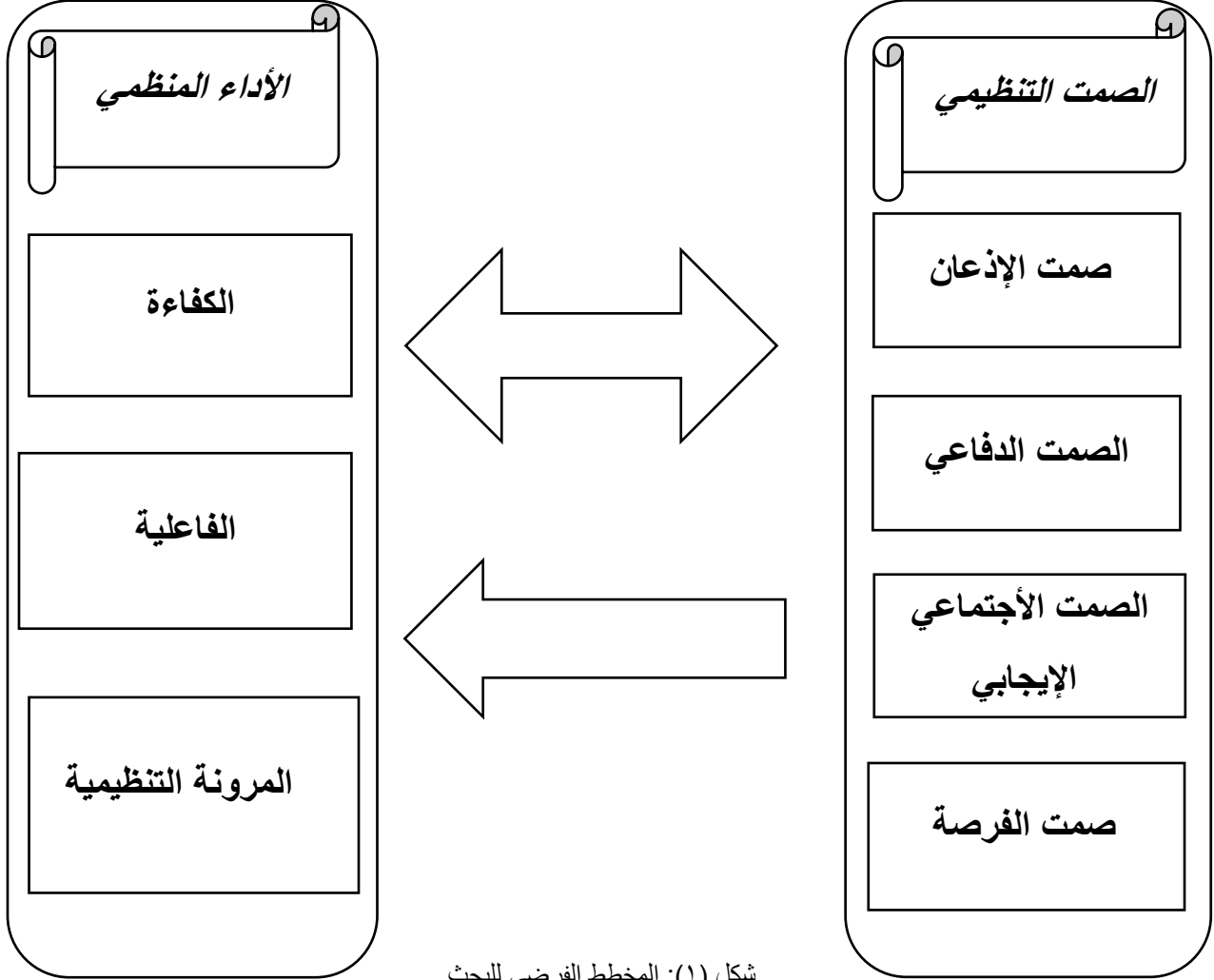
- ١- الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الصمت التنظيمي والأداء المنظمي في عينة البحث .
- ٢- الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للصمت التنظيمي في الأداء المنظمي في عينة البحث .

خامساً: المخطط الفرضي للبحث

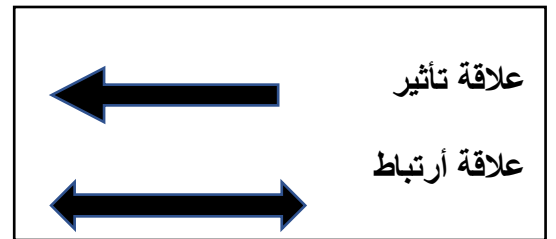
يمثل مخطط البحث المفتاح لفهم وإدراك الهدف من البحث وبيان خطواته وبالتالي فإن البحث يستند الى مخطط البحث الآتي:

المتغير التابع

المتغير المستقل



شكل (1): المخطط الفرضي للبحث



المصدر: إعداد الباحثة

سادساً: حدود البحث

- ١- **الحدود الموضوعية:** هي الحدود التي تحتوي على عنوان البحث الذي يتكون من متغير مستقل (الصمت التنظيمي) ومتغير تابع (الأداء المنظمي)
- ٢- **الحدود الزمانية:** تم البدء في البحث من المدة الزمنية لأختيار عنوان البحث ولحين اكتمال البحث (٢٠٢٢-٢٠٢٣)
- ٣- **الحدود المكانية:** تم إجراء حدود البحث في جامعة ميسان وبالتحديد في (كلية الإدارة والاقتصاد وكلية القانون)

سابعاً : مجتمع وعينة البحث

- ١- **مجتمع البحث:** تم اختيار مجتمع البحث متمثل بجامعة ميسان
- ٢- **عينة البحث :** بالكوادر الادارية في كلية الإدارة والاقتصاد وكلية القانون

ثامناً: أساليب جمع البيانات

الجانب النظري: لقد استعانت الباحثة بالمصادر العربية والأجنبية

الجانب العملي: تم الاعتماد على استمارة الاستبانة وذلك لموائمة اهداف البحث عن طريق تقديم تلك الإستبانة باحتوائها على متغيرات البحث المتغير المستقل والمتغير التابع(الصمت التنظيمي، والأداء المنظمي) من اجل الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة للبحث

الفصل الثاني: الاطار النظري

المبحث الأول الصمت التنظيمي

تمهيد

يعتبر الصمت التنظيمي من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، وقد جذب إنتباه العديد من المفكرين والباحثين في السنوات الأخيرة، إذ أنه من بين التحديات التي تؤثر سلباً على كفاءة وفاعلية المنظمات وكذلك على تصرفات الموظفين مما يؤدي إلى عرقلة عملية التنمية للإدارات.

اولاً: مفهوم الصمت التنظيمي

جدول رقم (٢-١) مفهوم الصمت التنظيمي

اسم الباحث	التعريف
(الخطاب، ٢٠١٧: ٢١)	هو كتمان العاملين وعزوفهم عن التحدث بالأمور السلبية التي تعد ذات أهمية قد تساعد في تطور المنظمات وتحقيق أهدافها بل قد تكون سبباً في نجاح المنظمة ككل، وسبب كتمانهم لهذه القضايا والمسائل الهامة قد يكون إما لأسباب شخصية أو خوفاً من ردود الفعل المتوقعة من رؤوسهم.
(سلمان، ٢٠١٨: ٢٥)	بأنه اتجاه سلبي واضح يتمحور في عزوف واحجام العاملين عن المشاركة أو التحدث عن المشكلات الموجودة في المنظمة وذلك إدراكاً منهم بأنه من غير الحكمة التحدث حول المشكلات أو لضعف الثقة والتواصل أو الخوف من ردود الأفعال السلبية.
(عبود وآخرون ، ٢٠١٦ : ٢٣٨)	على أنه تردد الموظف في الحديث عن القضايا التي تحدث في العمل خوفاً من تفسيرها بشكل خاطئ من قبل مسئول المباشر وبالتالي تأثيرها السلبي على العلاقات بينه وبين زملاؤه العاملين .
(جاسم وآخرون ، ٢٠١٧ : ٣٩٤)	بأنه سلوك جماعي يحجب فيه العاملين معرفتهم أو معلومات تهم مشرفيهم بصورة متعمدة لاعتقادهم بعدم قدرتهم على التأثير في منظماتهم.

<p>هو سياسة يتبعها الإداريين في المنظمات مع العاملين مفادها حجب الأفكار والآراء والمعتقدات وعدم إيصالها للشخص المناسب خوفاً من الردود السلبية باتجاههم، وقد تكون سياسة تفرضها إدارة المنظمة بتكميم أفواه العاملين لمصالح شخصية</p>	<p>(حمودة ، ٢٠٢١: ٢١)</p>
--	---------------------------

المصدر: من اعداد الباحثة استناداً للمصادر اعلاه

(استنتاج الباحثة)

تري الباحثة مما ذكر ان الصمت التنظيمي هو عدم قدرة الأفراد العاملين في المنظمة على التعبير عن آراءهم الخاصة او طرح اسئلة او مشاركتهم بمعلومة ما يمكن ان تستفيد المنظمة منها وقد يؤثر ذلك على مصالح المنظمة والافراد العاملين فيها.

ثانياً: أبعاد الصمت التنظيمي

من خلال النظر للأدبيات السابقة تبين أن هناك الكثير من الأبعاد التي تناولت مفهوم الصمت التنظيمي مثل دراسة أبو العطا (٢٠١٨: ١١٧) حيث تناول أبعاد للصمت التنظيمي مثل الصمت الانسحابي، والصمت الاضطرابي، والصمت الانحرافي، كما ذكر نصيرة (٢٠١٨: ٢٦٩) أن هناك بعد يلجأ اليه العاملون ووصفه بالصمت المتعمد. ولكن بشكل مجمل يمكن اعتبار هذه المحاور الأربعة (صمت الإذعان، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي الإيجابي، وصمت الفرصة) بأنها جامعة لإطار شامل قادر على استيعاب وتقصي الحقائق بالنسبة لكل ما يتعلق بظاهرة الصمت التنظيمي والتعويل عليها وصولاً لخلاصات يبني عليها قرارات فعالة وذلك لكثرة اللجوء اليها واعتمادها في الدراسات السابقة.

١. صمت الإذعان:

وفق هذا النمط ينهج الموظف سلوك الصمت بناء على اعتقاده بأن تعبيره عن رأيه لا يؤثر على طبيعة عمل المنظمة أو قرارات الإدارة، حيث انه من غير المؤكد أن تعبيره عن المشاكل و الإبلاغ عنها سيحدث فرقاً

ويرى (Borhani , ٢٠١٢: ٢٧٩) انه عندما يصف معظم الناس سلوك شخص آخر بأنه "صامت"، فإنهم يقصدون غالباً الانقطاع وعدم التواصل الفعال بين الشخص ونشاطه بشكل طبيعي، ومع ذلك، فإننا نحدد مفهومنا للصمت في المواقف التي

يكون لدى الموظفين فيها أفكار ومعلومات وآراء ذات صلة ولا يختارون التعبير عن هذه الأفكار،

ويضيف (Saglam, ٢٠١٦:٢٢٦) بأن الموظف في صمت الإذعان يعترف تماماً بالوضع الراهن في المنظمة ويهمل الظروف التي يمكن أن تحدث ذلك التغيير لذلك يشعر بالأمان بقبول ما هو عليه.

٢. الصمت الدفاعي:

ان الصمت الدفاعي عرف على انه سلوك متعمد واستباقي يهدف هذا السلوك إلى حماية النفس من التهديدات الخارجية.

ويضيف (غليظ، ٢٠١٩: ٥٩٩) أن الصمت الدفاعي يستخدم لوصف الإهمال المتعمد على أساس الخوف من واقع التكلم وهذا السلوك يوصف على أنه منسجم النفسية، ويظهر من خلال حجب أعمال ومعلومات وأفكار ذات صلة على أساس الخوف وهو سلوك مقصود وهادف.

أما (Saglam, ٢٠١٦:٢٢٦) فإنه يصف هذا السلوك بالصمت الواعي للفرد لحمايته من العواقب المحتملة.

٣. الصمت الاجتماعي الايجابي:

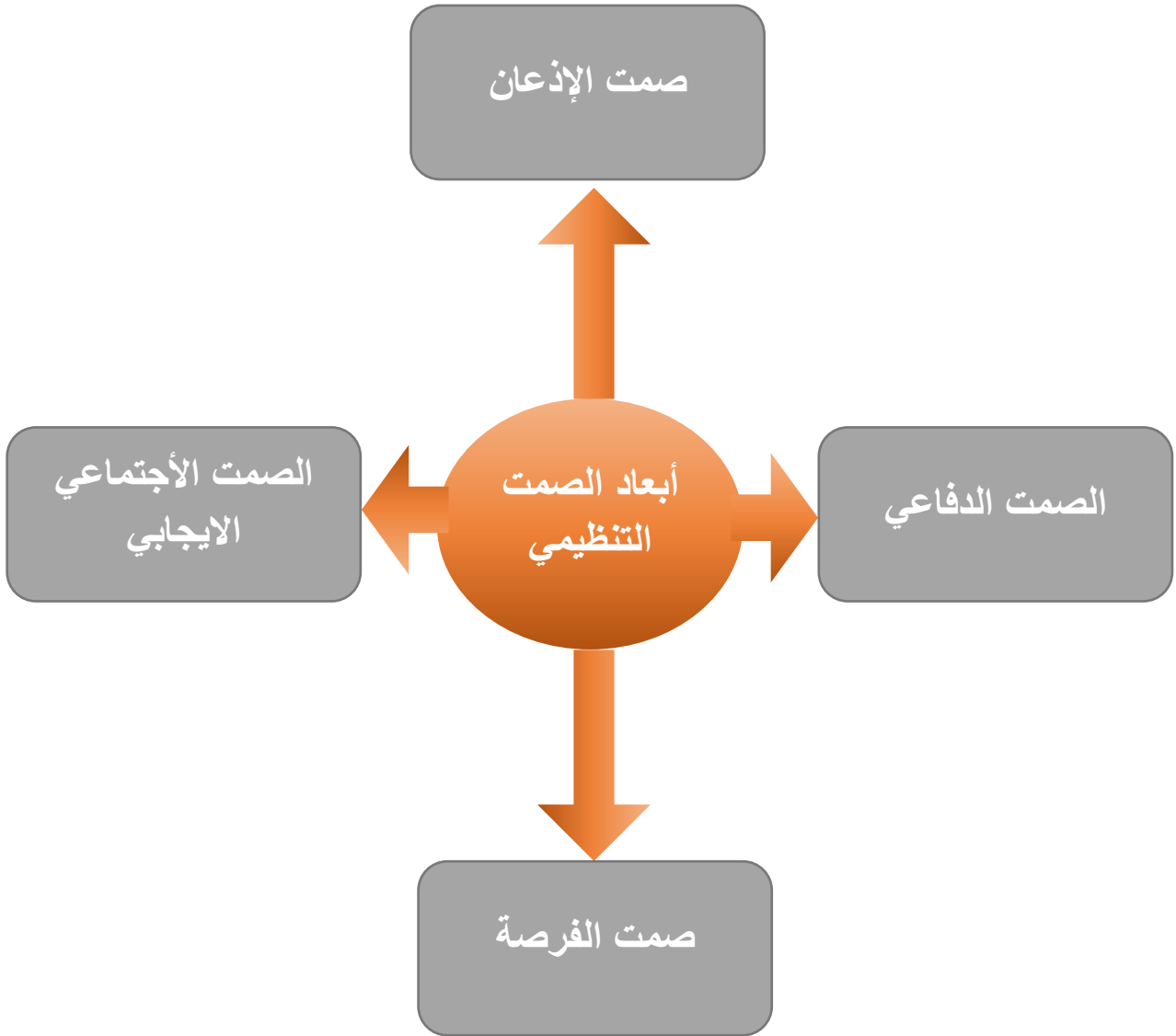
ينطوي هذا النوع على حجب الأفكار والآراء والمعلومات المتعلقة بالعمل بهدف استفادة أشخاص آخرين أو المنظمة انطلاقاً من دوافع الإيثار والتعاون، ويرى (Korkmaz, ٢٠١٨:٢٠٣) أن الصمت الاجتماعي الايجابي أو الشخصي سلوك صامت لصالح المنظمة وبعبارة أخرى، يتم إخفاء أفكار العمل من أجل منع الإضرار بالمنظمة والموظفين الآخرين.

ويضيف (Saglam, ٢٠١٦:٢٢٦) بأن الصمت الاجتماعي هو التزام الموظف بالصمت عن آرائه وأفكاره ومعرفته ووجهات نظره لصالح المنظمة أو الأفراد الآخرين أو لأسباب تعاونية.

٤. صمت الفرصة:

يستخدم الموظفون أحياناً حجب المعلومات لتحقيق مزايا لأنفسهم، وقد استند مفهوم صمت الفرصة إلى الأبعاد الانتهازية التي تتمثل في حجب أو توفير معلومات غير كاملة أو مشوهة بغرض تضليل أو تمويه أو إرباك الآخرين وتحقيق مكاسب شخصية، مثل "السعي وراء المصلحة الذاتية بدهاء"، وصمت الفرصة لم يلقي الكثير من الاهتمام في الأدبيات التي تناولت مفاهيم الصمت التنظيمي، ولكنه

معروف جيدا في الأدبيات السابقة بمفهوم "سلوكيات العمل الغير منتجة" وهو شكل من أشكال الصمت المنحرف القائم على إيذاء (المنظمة أو زملاء العمل) بطريقة مجردة، وقد يكون حجب المعلومات مفيد من وجهة نظر العاملين إذا كانوا لا يريدون فقدان السلطة والمكانة أو لتجنب عبء العمل الإضافي بهدف تحقيق ميزة لأنفسهم مع قبول الأذى للآخرين (Knoll & Dick, ٢٠١٣:٣)



شكل رقم (٢) ابعاد الصمت التنظيمي

المصدر: من أعداد الباحثة بالأعتماد على المصادر والادبيات العربية والأجنبية

ثالثاً: أسباب الصمت التنظيمي

تعددت الأسباب التي يمكن أن تؤثر على قرار العاملين في اختيار الصمت ، ومن أهم هذه الأسباب الآتي :

ثالثاً. الأسباب التنظيمية :

حدد (Sevkt & Rinik , ٢٠١٢:٨٢) . إن عدم الكفاءة التنظيمية ، والأداء التنظيمي الضعيف ، وثقافة المنظمة ، والمناخ التنظيمي الذي يتميز بالصمت ، فضلاً عن ثقافة الظلم ، أو عدم العدالة التنظيمية ، أهم الأسباب التنظيمية التي تؤدي إلى صمت العاملين

أما (silavimansor etal, ٢٠١٥:١٢٢٩) عدا عمليات صنع القرارات الإدارية والعمليات الإدارية ، وتوقعات العاملين حول العوامل التي تؤثر في سلوك الصمت

ب. الأسباب الإدارية :

تعد من بين الأسباب المهمة المؤدية للصمت التنظيمي ، والتي يمكن إجمالها بالآتي: ملاحظات المخاوف السلبية للمدراء ، والإحكام المسبقة تجاه العمل والعمال ، شخصية المدير ، التجانس بين فريق الإدارة ، ضعف الثقة وقلتها بين العاملين ، الممارسات أو التجارب السابقة ، الثقافة السائدة (الفتلاوي ، ٢٠١٤ : ١٦) .

من جانب آخر التغذية العكسية السلبية المستمرة التي ترد من المشرفين ، على سبيل المثال عندما يعطي أحد الموظفين اقتراحاً ما للمشرف ويقوم المشرف برفض هذا الاقتراح ، أو يرد عليه بشكل غير مقبول . فأن هذا يؤدي إلى زيادة الصمت التنظيمي داخل المنظمة (Shojaie etal , ٢٠١١: ١٧٣٢) .

ج. الأسباب الفردية :

من أهم هذه الأسباب هي العزلة ، والخوف من ردود الفعل السلبية كالعقوبات وحجب المكافآت ، الخوف من فقدان الوظيفة ، التوبيخ من الإدارة ، لذلك يفضل الصمت عند الأفراد (Akbarian etal , ٢٠١٥ : ١٧٨)

رابعاً : آثار الصمت التنظيمي.

معظم الناس يظنون أن الصمت التنظيمي يسبب أضرار فقط على المنظمة لكن في الحقيقة يؤثر كذلك سلباً على الموظفين. (نواره وأمال، ٢٠٢٠: ٥٣)

١- آثار الصمت التنظيمي على المنظمة: للصمت التنظيمي نتائج وآثار سلبية على المنظمة ككل حيث تتسبب في:

- يؤثر على منظومة الإتصالات داخل المنظمة مما يؤثر على الوظائف والمستويات الكلية للمنظمة.
- يؤدي إلى إهمال الموظفين لمهامهم ووظائفهم وعدم المشاركة في العمل.
- قتل روح الإبتكار وتقييد التطور والتغيير داخل المنظمة.
- يعزز أفكار وإعتقادات المنظمة بأن الموظفين لا يهتمون بمشاكل المنظمة ولا يمكن الاعتماد عليهم أو الوثوق بهم.
- عدم الإستفادة من المساهمات الفكرية للمرؤوسين مما يؤدي إلى فشل القرارات التنظيمية.

٢- آثار الصمت التنظيمي على العاملين: للصمت التنظيمي عدة نتائج سلبية على الموظفين، فصمت الموظفين وعدم مبالاتهم تدفعهم إلى:

- الشعور بالإهمال والإحباط وكذا المشاكل الصحية مما يدفعهم إلى تناول الأدوية وحتى الكحول ما يؤدي بهم إلى وضع أسوأ.
- يؤثر على المتعة والرفاه الذاتي، وزيادة القلق والتوتر لديهم هذا ما يؤدي بهم إلى مواجهة صعوبات في العمل وكذا المشاكل النفسية.
- يولد مشاكل جديدة أكثر تكراراً وانتشاراً.
- يؤثر بشكل سلبي على إبداع وإبتكار الموظفين وتطويرهم.
- عدم وضع شروط لتغذية الراجعة التي تسهل عملية التعلم، هذا ما يؤدي إلى إنخفاض قيمة العملة وحتى الجودة مما يترتب عنها عدم الرضا وترك العمل

المبحث الثاني الأداء المنظمي

أولاً: مفهوم الأداء المنظمي

تمهيد

مفهوم واسع ينطوي على العديد من المفاهيم الجوهرية المتعلقة بالنجاح والكفاءة والفاعلية وقد تباينت آراء الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم الأداء

جدول (٢-٢) مفهوم الأداء المنظمي

اسم الباحث	التعريف
(Rahim&malik, ٢٠١٠: ١٩١)	فعرّف بأنه المؤشر الأكثر شمولية لفاعلية المنظمة والذي يقيس اهدافها المتمثلة بالبقاء والتكيف والنمو
(Jones, ٢٠٠٠: ٧٨٢)	وعرف على انه الكفاءة في استخدام الموارد او ما يطلق عليه الاستخدام الاقتصادي للموارد. أي ان المقصود هو تخفيض التكاليف الى الحد الأدنى الذي يحقق أعلى درجة ممكنة دون النظر الى أي عوامل اخرى
(طواف، ٢٠٠٩: ٧٠)	وأيضاً عرف بأنه كل الانشطة التي تقوم بها المنظمة لغرض تحقيق أهدافها بأقل التكاليف بالانسجام مع الحاجات الداخلية والخارجية للمنظم
(Sampe, ٢٠١٢: ١٣٨)	يعد الأداء المظمي قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف عادة لأن أكثر الأفراد العاملين في المنظمة لا يجدون الطريقة الصحيحة والمناسبة لأداء عملهم بشكل مناسب مما يخلق تباين في طرائق العمل التي يلجأ اليها اغلب الأفراد كلاً حسب معرفته مما أدى الى سوء الأداء

المصدر: من أعداد الباحثة بالأعتماد على المصادر والادبيات العربية والأجنبية

(أستنتاج الباحثة)

ترى الباحثة بأن الأداء المنظمي هو قيام الاشخاص بتأدية وظائفهم بكفاءة وفاعلية مما يؤدي ذلك الى نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها ومساعدتها على البقاء والنمو والنجاح

ثانياً: أبعاد الأداء المنظمي

١- الكفاءة:

ان مفهوم الكفاءة يعني استخدام الموارد المتاحة بحكمة ومن دون اي هدر او خسارات او ضائعات غير ضرورية وعادة ما يحدد بقياس مقدار المخرجات كنسبة الى المدخلات (العنزي، ٢٠١٦: ١٣٩)

- وتعرف ايضا بأنها تمثل معيار الرشد في استعمال الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة للمنظمة (Chama&Hammoud, ٢٠١٤: ٣٠٢)

٢- الفاعلية:

عرفت على انها إمكانية وقابلية المنظمة على إختيار الأهداف التي يمكن ان تكون ملائمة للتوجهات والسياسات والإمكانيات المتوفرة لدى المنظمة وقدرتها على توفير الموارد والوسائل اللازمة للوصول الى الدرجة التي تضمن تحقيق الاهداف التي تسعى اليها المنظمة (المحنة، ٢٠١٢: ١٣٩)

- وتعد الفاعلية من المؤشرات المهمة لقياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها وفقاً لتكيفها مع البيئة التي تعمل فيها من حيث استعمال الموارد المتاحة لها. (Chama&Hammoud, ٢٠١٤: ٣٠٠)

٣- المرونة:

عرفت على انها قدرة المنظمة على التكيف مع متطلبات البيئة المحيطة فهي ذات قدرة وتأثير على تطوير قدرات الإدارة واستيعاب المتغيرات الطارئة. (Shalende, ٢٠١٥: ٢٦٦)

- وايضا عرفت المرونة التنظيمية على انها القدرة الرئيسية التي تمكن المنظمات من مواجهة التغيرات البيئية لأنها تجعل المنظمة اكثر استجابة للتغير. (Madhani, ٢٠١٣: ٨٣)

ثالثاً: انواع الاداء المنظمي

ويمكن تقسيم الأداء الى انواع وفقا للمصدر، ووفقا لمعيار الشمولية وكما يأتي :

أولاً : تقييم الأداء بحسب المصدر (Dalaroom, ٢٠١٧ : ٣٩)

١- الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء بأداء الوحدة، أي انه نتاج ما تملكه المنظمة من موارد فهو ينتج أساسا لما يلي :

أ. الأداء البشري: وهو أداء افراد المنظمة الذين يمكن اعتبارهم المورد الاستراتيجي و القادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال إدارة او تسيير المهارات.

ب. الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المنظمة على استثمارها بشكل فعال.

ج. الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستعمال الوسائل المالية المتاحة.

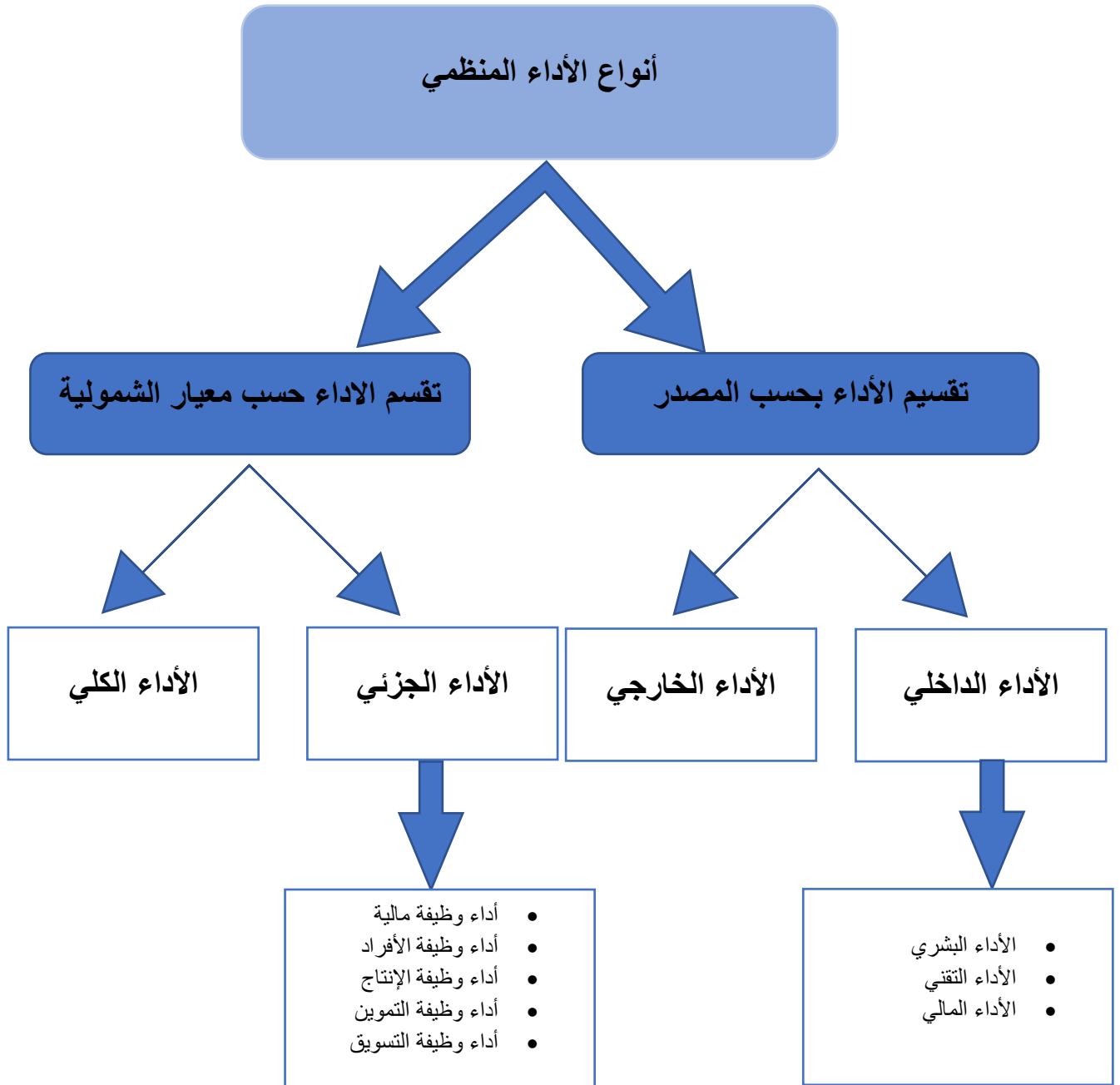
٢- الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في محيط المنظمة الخارجي، لا تتسبب المنظمة في احداثه وانما يولده المحيط الخارجي .

ثانياً : تقييم الأداء حسب معيار الشمولية (Kahilli, ٢٠١٥ : ٣٠) إلى :

١- الأداء الجزئي : وهو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة وينقسم بدوره الى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المنظمة، حيث يمكن ان ينقسم حسب المعيار المنظمي الى : أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الافراد، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التمويل، أداء وظيفة التسويق)

٢- الأداء الكلي : وقد تمثل هذا النوع من الاداء بالإنجازات التي ساهمت و اشتركت بها جميع العناصر والوظائف او الأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها، ولا يمكننا ان نقوم بنسب إنجازها الى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، يمكن في هذا النوع الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المنظمة أهدافها الشاملة كالأستمرارية والشمولية والأرباح والنمو.

شكل (٣) : أنواع الأداء المنظمي



من أعداد الباحثة بالأعتماد على المصادر
والادبيات العربية والأجنبية

الفصل الثالث: الاطار العملي

أولاً: مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع البحث بجامعة ميسان (كلية الادارة والاقتصاد وكلية القانون)، أما عينة البحث فتتمثل في دراسة تطبيقية لآراء عينة من الموظفين من الكوادر الادارية في كلية الادارة والاقتصاد وكلية القانون في جامعة ميسان، وجمع آراء هذه العينة حول موضوع تأثير الصمت التنظيمي على الاداء المنظمي

جدول رقم (١-٣) وصف عينة البحث من اعداد الباحثة

الكلية	العدد الموزع من الاستثمارات	المسترجع من الاستثمارات	المستبعد من الاستثمارات	غير المسترجع من الاستبانات	الصالح من الاستثمارات
كلية الادارة والاقتصاد	٢٠	٢٠	٠	٠	٣٥
كلية القانون	٢٠	١٥	٠	٥	
المجموع	٤٠	٣٥	٠	٥	

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة مئوية %
الجنس	ذكر	٢٩	٨٣%
	أنثى	٦	١٧%
	المجموع	٣٥	١٠٠%
العمر	٢٠-٢٥ سنة	٠	٠%
	٢٦-٣٠ سنة	٥	١٤%
	٣١-٣٥ سنة	٧	٢٠%
	٣٦-٤٠ سنة	١٦	٤٦%
	٤١-٤٥ سنة	٧	٢٠%
	المجموع	٣٥	١٠٠%
التحصيل الدراسي	اعدادية	٠	٠%
	بكالوريوس	٤	١١%
	ماجستير	٢١	٦٠%
	دكتوراه	١٠	٢٩%
	المجموع	٣٥	١٠٠%
الخبرة الوظيفية	١-٥ سنة	٠	٠%
	٦-١٠ سنة	٠	٠%
	١١-١٥ سنة	٢٤	٦٩%
	١٦-٢٠ سنة	١١	٣١%
	٢١-٢٥ سنة	٠	٠%

المجموع	٣٥	١٠٠%
---------	----	------

جدول رقم (٣-٢) معلومات متعلقة بالمجيب على الاستبيان

من خلال بيانات جدول رقم (٢) سيتم تقسيم الأشخاص الذين شملهم الاستطلاع إلى مجموعات مختلفة بناءً على المتغيرات التي تم جمعها. ويمكن فهم كل فئة بواسطة العديد من المتغيرات، على النحو التالي:

١- الجنس:

بنسبة للذكور في هذا الاستطلاع بلغ ٨٣% مقابل ١٧% للإناث، مما يشير إلى أن العينة المدروسة تتكون بشكل رئيسي من الذكور.

٢- العمر:

وفقاً لهذه البيانات، فإن الفئة الأكبر في هذا الاستطلاع هي من ٣٦ إلى ٤٠ سنة، حيث يشكلون ٤٦% من العينة الكليتان المحبوثة.

٣- التحصيل الدراسي:

وتشير البيانات إلى أن ٦٠% من العينة حاصلون على ماجستير، في حين حصل ٢٩% على الدكتوراه.

٤- الخبرة الوظيفية:

فإن الفئة الأكبر من حيث الخبرة الوظيفية هي من ١١ إلى ١٥ سنة، حيث يشكلون ٦٩% من العينة الكليتان المحبوثة.

ثانياً: الوصف الاحصائي لمتغيرات البحث

١- الوصف الاحصائي للمتغير المستقل (الصمت التنظيمي)

جدول (٣.٣) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات

الصمت التنظيمي

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
١. احبب رأيي ومعتقداتي لأعتقادي أنها لن تغير شيء على أرض الواقع	٢.٣٠	٠.٧٩	مرتفعة
٢. أتجنب الحديث عن ظروف العمل السلبية خوفاً من التعرض للمساءلة	٢.١٦	٠.٨٧	مرتفعة
٣. أمتنع عن التحدث في بعض قضايا العمل، حفاظاً على علاقاتي مع زملائي	٢.٤٦	٠.٧٣	مرتفعة
٤. أنا لا اقول مشاكل لي لأنني لا اثق بمدرائي	٢.١٣	٠.٨٦	مرتفعة
٥. نقص الخبرة يمنعني من التحدث داخل العمل	٢.٨٦	٠.٨١	مرتفعة
٦. اتعرض الى سوء المعاملة وعدم العدالة عند تكلمي عن موضوع ما	٢.٩٣	٠.٨٦	مرتفعة
٧. اتوقع ردود فعل سلبية من زملائي ومسؤولي المباشر	٢.٩٦	٠.٨٠	مرتفعة
٨. اخشى عدم دعم زملائي لي عند تحدثي عن مشكلة ما	١.٨٦	٠.٧٧	مرتفعة
٩. أفتقد الدعم الازم لكي أبادر بالإفصاح عن رأيي	٢.٠٤	٠.٨٢	مرتفعة
١٠. الحل الأفضل للبقاء هو الصمت عن الأخطاء في المنظمة	٣.٧١	٠.٧٧	مرتفعة
١١. أنخفاظ الألتزام التنظيمي لدى الموظفين يجبرهم على الصمت	٢.٦٢	٠.٦٨	مرتفعة
١٢. لا توجد عدالة من قبل الإدارة في توزيع المهام والترقيات	٢.٤٥	٠.٧٦	مرتفعة

مرتفعة	٠.٧٥	٢.٨١	١٣. لا توجد مشاركة في صنع القرار التنظيمي
مرتفعة	٠.٨٨	٢.٧٥	١٤. أحاول دائماً اعطاء الثقة للمدير على الرغم من وجود سلوكيات سلبية لدية
مرتفعة	٠.٨٦	٢.٢٥	١٥. لا توجد آلية رسمية تدعم التكلم عن المشاكل
مرتفعة	٠.٠٥ ٨	٢.٥٥ ٢	مؤشر الكلي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

٢- الوصف الاحصائي للمتغير التابع (الاداء المنظمي)

جدول (٤.٣) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات الاداء المنظمي

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
١. تسعى المنظمة لزيادة ولاء الموظفين فيها لضمان أستقرار أعمالها	٢.٤٦	٠.٦٨	مرتفعة
٢. ينجز الموظفين الأنشطة الوظيفية وفقاً للوقت المحدد	٢.٦٠	٠.٥٦	مرتفعة
٣. تشجع إدارة المنظمة على تنمية مهارات الموظفين من خلال مشاركتهم في تطوير أساليب العمل وأجراءاته	٢.١٣	٠.٨١	مرتفعة
٤. من الممكن ان توضع المنظمة مقترحات الموظفين المبدعة موضع العمل والتنفيذ	٢.٢٣	٠.٦٧	مرتفعة
٥. تكافئ المنظمة الموظف عند حصوله على تقدير عالي في الدورات التدريبية التي شارك بها	٢.١٣	٠.٧٧	مرتفعة
٦. تخصص المنظمة جوائز للأفكار المبدعة وتعمل على تبنيها والعمل بها	٢.٠٦	٠.٧٨	مرتفعة

مرتفعة	٠.٧٠	٢.٣٠	٧. تتابع المنظمة اعمالها المنجزة لأدراك الفجوة بين المخطط الافتراضي والفعلي
مرتفعة	٠.٧٦	٢.٣٦ ٦٧	٨. يدرك الموظفون في المنظمة الأهداف بوضوح ويعملون على تنفيذها
مرتفعة	٠.٨٠	٢.٢٠	٩. تمنح إدارة المنظمة الموظفين الصلاحيات اللازمة لأداء الاعمال الموكلة اليهم
مرتفعة	٠.٦٨	٢.١٣	١٠. هناك رضا في المنظمة اتجاه نظام الاجور والرواتب والمكافئات
مرتفعة	٠.٥٥	٢.٢٠	١١. أزدادت المهارات والخبرات في المنظمة في السنوات الثلاثة الأخيرة
مرتفعة	٠.٦٩	٢.٢٦	١٢. تعنى منظمتنا بأدخال التقنيات الحديثة باستمرار
مرتفعة	٠.٦٩	٢.٠٠	١٣. قسم انظمة المعلومات في المنظمة متميز ومعتمد و سهل أداء الاعمال
مرتفعة	٠.٧٧	٢.١٣	١٤. تواجه المنظمة زيادة في عدد الموظفين وبطء في اجراءات العمل
مرتفعة	٠.٧٨	١.٩٣	١٥. لا تستجيب المنظمة لمتطلبات الموظفين اتجاه اساليب الاداء المنظمي
مرتفعة	٠.٠٨ ٠	٢.٢٠ ٨	مؤشر الكلي

المصدر: من اعداد الباحثة : بالاعتماد على برنامج SPSS

ثالثاً: اختبار فرضية البحث:

يتناول هذا المحور الإشارة إلى علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (الصمت التنظيمي) والمتغير التابع (الأداء التنظيمي)، فضلاً عن توضيح علاقة الأثر بين المتغيرات البحث والتي سنحاول عن طريقها اختبار فرضية البحث وكالاتي

١- تحليل علاقة الارتباط بين متغيري البحث:

تم تصميم هذا المحور لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تفترض وجود علاقة إيجابية طردية معنوية بين الصمت التنظيمي والأداء التنظيمي في كليات المبحوثة. وقد تم جمع البيانات وتحليلها للتحقق من صحة هذه الفرضية.

تم إعداد جدول (٤) الذي يشير إلى وجود علاقة إيجابية طردية موجبة بين الصمت التنظيمي والأداء التنظيمي. وقد بلغ المؤشر الكلي للعلاقة (0.502^*)، وهو مؤشر جيد يدل على وجود علاقة قوية بين الصمت التنظيمي والأداء التنظيمي. كما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.003 ،

بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن هناك علاقة إيجابية قوية بين الصمت التنظيمي والأداء التنظيمي، وهذا يدعم صحة الفرضية الرئيسية الأولى التي تفترض وجود هذه العلاقة.

الجدول (٥-٣) علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (الصمت التنظيمي) والمتغير التابع (الأداء التنظيمي) Correlations

	المتغير المستقل	المتغير التابع
الصمت التنظيمي	Pearson Correlation	0.502^*
	Sig. (٢-tailed)	0.003
	N	٣٥
الأداء التنظيمي	Pearson Correlation	0.502^*
	Sig. (٢-tailed)	0.003
	N	٣٥

** . Correlation is significant at the 0.01 level (٢-tailed).

المصدر من إعداد الباحثة لاختبار صحة الفرضية الرئيسية البحث الأولى بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

٢- تحليل علاقة الأثر بين متغيري البحث :

تشير فرضية البحث الرئيسية الثانية إلى وجود تأثير معنوي للصمت التنظيمي على الأداء المنظمي في كليات الدراسة. وتوضح نتائج تحليل الانحدار في الجدول رقم ٥ وجود تأثير معنوي للصمت التنظيمي كمتغير مستقل على الأداء المنظمي كمتغير تابع. ويدل قيمة F المحسوبة التي بلغت ١١.٥٢٧، والتي تفوق قيمتها الجدولية (٤.١٧٤٢) بدرجتي حرية (١, ٣٤) ومستوى دلالة ٠.٠٥ معنوية النموذج. كما أن قيمة T المحسوبة للمتغير المستقل والتي بلغت ٥.٢٥٨، والتي تفوق قيمتها الجدولية (٢.٦٩٥)، تشير إلى معنوية هذا المتغير أيضاً. ويبلغ معامل التحديد (R²) قيمة ٠.٣١٩، مما يعني أن الصمت التنظيمي يمكنه تفسير ٣١% من الاختلافات في الأداء المنظمي. وبناء على هذه النتائج، يمكن قبول فرضية البحث الرئيسية الثانية التي تشير إلى وجود تأثير معنوي للصمت التنظيمي على الأداء المنظمي في كليات الدراسة.

جدول رقم (٦-٣) علاقة تأثير المتغير المستقل (الصمت التنظيمي) في المتغير التابع (الأداء المنظمي)

F		T		R ²	الصمت التنظيمي		المتغير المستقل المتغير المعتمد
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة		B ₁	B ₀	
٤.١٧٤٢	١١.٥٢٧	٢.٦٩٥	٥.٢٥٨	٠.٣١ ٩	٠.٦٥٣	٠.٤٩٧	الأداء المنظمي

*: $P \leq 0.05$ $N=35$ d.f: (١, ٣٤)

المصدر من إعداد الباحثة للاختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات

- ١- بناءً على النتائج التي تم الحصول عليها في هذا البحث، يمكن الاستنتاج بأن هناك علاقة إيجابية قوية بين الصمت التنظيمي والأداء المنظمي في كليات الدراسة المبحوثة. وقد تم تحقيق هذا الاستنتاج لتحديد العلاقة بين الصمت التنظيمي والأداء المنظمي كما تم تأكيد صحة فرضية الارتباط التي تفترض وجود علاقة بين الصمت التنظيمي والأداء المنظمي. ويمكن أن تساعد هذه النتائج الكليات المبحوثة والمنظمات في تحسين أدائها المنظمي
- ٢- بناءً على النتائج التي تم الحصول عليها في هذا البحث، يمكن الاستنتاج بأن هناك تأثير معنوي للصمت التنظيمي على الأداء المنظمي في كليات الدراسة المبحوثة. وقد تم تحقيق هذا الاستنتاج عن طريق تحليل الانحدار لتحديد العلاقة بين الصمت التنظيمي والأداء المنظمي ، وتحديد القيمة المعنوية للمتغيرات المستقلة والمعتمدة. وقد بلغت قيمة F المحسوبة ١١.٥٢٧ ، وتفوقت على قيمتها الجدولية (٤.١٧٤٢) بدرجتي حرية (١,٣٣) ومستوى دلالة ٠.٠٥ ، مما يشير إلى معنوية النموذج
- ٣- أظهر نتائج البحث أن الصمت التنظيمي له تأثير سلبي على الأداء المنظمي في كليات الدراسة المبحوثة وأن الالتزام المنظمي لدى الموظفين يجبرهم على الصمت.
- ٤- تعتقد الباحثة أن الحفاظ على علاقات جيدة في العمل هو أمر مهم، لكنه ينبغي ألا يتم على حساب عدم الكشف عن مشكلات أو أخطاء في المنظمة. ينبغي أن تكون هناك ثقافة مفتوحة للتحدث عن المشكلات والبحث عن حلول لها.
- ٥- الصمت ليس الحل الأفضل للتعامل مع الأخطاء في المنظمة، بل يجب الكشف عنها والعمل على تصحيحها.
- ٦- إذا كانت هناك عوامل تقلل الالتزام التنظيمي، فإنه ينبغي على الإدارة العمل على تحسين البيئة التنظيمية وتعزيز العلاقات بين الموظفين.

ثانياً: التوصيات :

- ١- ينبغي للكليات المبحوثة والمنظمات العمل على تشجيع الموظفين على التحدث والتفاعل والمشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية. يجب تعزيز ثقافة الاتصال والتواصل الفعال بين الموظفين والإدارة.
- ٢- ينبغي توفير بيئة عمل تشجع الموظفين على الكشف عن المشكلات والأخطاء في المنظمة، ويجب العمل على إيجاد حلول فعالة لهذه المشكلات. ينبغي أن تكون هناك ثقافة مفتوحة للتحدث عن المشكلات وتبادل الآراء والأفكار بحرية.
- ٣- ينبغي تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين عن طريق توفير فرص التدريب والتطوير المهني والحوافز المناسبة. كما ينبغي تحسين بيئة العمل وتوفير الدعم اللازم للموظفين لتعزيز شعورهم بالانتماء والمسؤولية تجاه المنظمة.
- ٤- ينبغي عدم الاعتماد على الصمت التنظيمي كحل للمشكلات، بل ينبغي العمل على الكشف عن المشكلات والأخطاء وتصحيحها بشكل فعال.
- ٥- يجب دراسة عوامل تقليل الاداء المنظمي في المنظمات والعمل على تحسينها، وذلك عن طريق توفير بيئة عمل إيجابية وتحفيزية، وتوفير فرص التدريب والتطوير والحوافز المناسبة. كما يجب تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة وتحسين التواصل والتفاعل بينهما.
- ٦- يجب إجراء دراسات أخرى لتحديد عوامل أخرى قد تؤثر على الصمت التنظيمي والأداء المنظمي ، وذلك لتطوير الاداء المنظمي في الكليات المبحوثة

قائمة المصادر

أولاً: المصادر العربية

*القرآن الكريم

١. أبو العطاء، غادة(٢٠١٨). أثر الاغتراب الوظيفي على الصمت التنظيمي: دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ع(٣)، ص١١٣-١٥٠.
٢. جاسم ، نغم علي ، كرجي ، سحر أحمد (٢٠١٧) " ديناميكيات متعددة الأبعاد للصمت التنظيمي وتأثيرها في مواقف المشرفين في دائرة ماء بغداد ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد الخمسون / السنة.٢٠١٧
٣. حسين ، اشواق علي ، ٢٠١٩ : ١٩٤ ، تقييم الأداء المنظمي مديرية ماء ميسان - دراسة حالة ، رساله ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
٤. حسين ، اشواق علي ، ٢٠١٩ : ١٩٤ ، تقييم الأداء المنظمي مديرية ماء ميسان - دراسة حالة ، رساله ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
٥. حسين ، اشواق علي ، ٢٠١٩ : ١٩٥ ، تقييم الأداء المنظمي مديرية ماء ميسان - دراسة حالة ، رساله ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
٦. الخطاب، رولا(٢٠١٧). درجة عدم الثقة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الصمت التنظيمي لدى المعلمين في الزرقاء، رسالة ماجستير، كلية الدراسات، الجامعة الهاشمية، الأردن
٧. حمودة، مجد (٢٠٢١)أثر الصمت التنظيمي في التوافق المهني لدى العاملين في الأقسام الإدارية بالجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى - غزة
٨. سلمان، حيدر(٢٠١٨). أثر ممارسات إدارة المواهب على الصمت التنظيمي في الجامعات الحكومية في العراق، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
٩. طواف، عبدالخالق هادي محسن (٢٠٠٩). نموذج مقترح لتحسين الاداء التنظيمي في جامعة صنعاء (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة حلب، سوريا.

١٠. عبود ، زينب عبد الرزاق ، حسين ، ظفر ناصر (٢٠١٦) " أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين" مجلة جامعة بابل / العلوم المعرفة والتطبيقية ، العدد ١/ ، المجلد ٢٤ ص ص ٢٣٣- ٢٥٩ .
١١. العنزي، سعد علي. (٢٠١٦). عناصر القوة في القيادة ادارة المنظمة ، الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار ومكتبة عدنان ، العراق
١٢. غليط، شافية (٢٠١٩). واقع الصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم الابتدائي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي مج(٦)، ع(٢)، ص: ٥٨٩-٦١٢.
١٣. الفتلاوي ، ميثاق هاتف ، فاضل ، علاء حسين ، عبد الله ، عادل مجيد (٢٠١٤) " دور الاحترام الداخلي المدرك. التماثل التنظيمي " مجلة الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء ، المجلد ٣/ ، العدد ١١
١٤. اللامي، نادية داخل عناد، (٢٠٠٧)، " العلاقة بين استراتيجية الاعمال ونشر تقانة المعلومات واثرها في الأداء المنظمي: دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من أعضاء مجالس الإدارة في المصارف الأهلية ببغداد"، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
١٥. المحنة، رياض عبد الواحد موسى. (٢٠١٢). إدارة الاداء واثرها في الفاعلية التنظيمية، دراسة ميدانية في مستشفى الحسين (ع) التعليمي، دائرة صحة كربلاء، رسالة ماجستير في علوم الادارة العامة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
١٦. نصيرة، بركنو(٢٠١٨). الصمت التنظيمي والعوامل المسببة له، رسالة دكتوراه، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، جامعة مصطفى اسطبولي معسكر، الجزائر.
١٧. نواره ، يحا و امال ، بحلاط ، ٢٠٢٠ : ٥٣ ، دور الثقافة التنظيمية في التغلب على ظاهرة الصمت التنظيمي في الإدارة العمومية ، رسالة ماجستير ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، قسم إدارة الموارد البشرية ، جامعة مولود معمري _ تيزي وزو

ثانياً: المصادر الأجنبية

١. Akbarian, Akram, Ansari Mohammad Esmail, Shaemi Ali and Keshiaray Narges,(٢٠١٥)"Review Organizational silence factors " Journal of scientific Research and Development ٢(١):p: ١٧٨."

٢. Beshtifar M., Hossein B. and Mahmoud N.(٢٠١٢), " Destructive Role of Employee Silence in organization Success", International Journal Of Academic Research in Business and Social, Vol. ٢, No. ٢٧٥-٢٨٢
٣. Jones, G. R. (٢٠٠٠). Contemporary management. New York: McGraw-Hill. Kaplan, R. S., & Norton, D. R. (٢٠٠٥). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. Boston, MA: Harvard Business Publishing.
٤. Karaca Hasan, "An Exploratory Study on The Impact of Organizational silence in Hierarchical organizations: Turkish National Police Case", European Scientific journal August ٢٠١٣, Edition Vol: ١.٩, N:٢٣.
٥. Knoll, M., & Van Dick, R. (٢٠١٣). Do I Hear the Whistle...?A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates. Journal of Business Ethics, ١١٣(٢), ٣٤٩-٣٦٢.
٦. Korkmaz, Erdogan.(٢٠١٨), The Relationship between Organizational Silence and Allen-Meyer Organizational Commitment. Model: A. Research In the Health Sector in Turkey', Bilecik Eyh Edebali University Jourpal of Social Siences Institute, Volume: ٣, Say/Issue:١
٧. Kumar Shalender," Organizational Flexibility for Superior Value Proposition: Implications for Service Industry",

International Journal of Economics & Management Sciences, Vol. 4, No. 6, 2010, pp. 260-268.

8. Madhani, P. (2013). Organizational Flexibility: Real Option Approach. SCMS Journal of Indian Management, p.p. 43-44.
9. Rahim, S. Hussain, & Malik M. Imran, (2010), "Emotional Intelligence & Organizational Performance: A Case Study of Banking Sector in Pakistan", International Journal of Business and Management Vol. 9, No. 10.
10. Saglam, Aycan Çiçek. (2016). The Effects of Vocational High School Teachers' Perceived Trust on Organizational Silence Journal of Education and Training Studies, v4 n5 p220-232 May 2016.
11. Sevket, Rinik (2012) "Analysis of the Hotel personals conceptions of organizational Justice, organizational commitment In Terms of Demographic Variables".
12. 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.
13. Silavimansor & Abdolkhalegh Gholami (2010) "Examine The Relationship Between Organizational climate and Organizational silence" Advances in Environmental Biology, Q(2) January P: 1229.

١٤. Stone, D., Romero, U. & Lukaszewski, K. (٢٠٠٦). Factors Affecting the Acceptance and Effectiveness of Electronic Human Resource Systems, *Human Resource Management Review*, ١٦(٢), ٢٢٩-٢٤٤.

الملاحق

ملحق رقم (١) استمارة الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ميسان

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

الدراسة الصباحية

م/ استمارة استبيان



تحية طيبة وبعد ...

تمثل استمارة الأستبانة هذه المقدمة لكم جزءاً من متطلبات أعداد بحث في إدارة الاعمال بعنوان (تأثير الصمت التنظيمي على الأداء المنظمي / دراسة تطبيقية في جامعة ميسان /كلية الإدارة والاقتصاد /كلية القانون) وإن تفضلكم بالإجابة على جميع الأسئلة يسهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز تحقيق أهداف البحث علماً بان الإجابة تستخدم حصراً لأغراض البحث العلمي دون ضرورة لذكر الاسم

شاكرين تعاونكم معنا

*ملاحظة.

لطفاً الأجابة على جميع الاسئلة اذ ان عدم الأجابة يؤثر على نتائج البحث.

الباحثة

عذراء وحيد حسين

الأشراف

م.م عباس العيبي حسون

أولاً المعلومات الشخصية

١- الجنس.

انثى	ذكر

٢- العمر.

٢٥-٢٠	٣٠-٢٦	٣٥-٣١	٤٠-٣٦	٤٥-٤١

٣- التحصيل الدراسي

أعدادية	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه

٤- الخبرة الوظيفية.

٥-١	١٠-٦	١٥-١١	٢٠-١٦	٢٥-٢١

ثانياً: العبارات المتعلقة بمتغيرات البحث:

أ- الصمت التنظيمي: هو كتمان العاملين وعزوفهم عن التحدث بالأمر السلبية التي تعد ذات أهمية قد تساعد في تطور المنظمات وتحقيق أهدافها بل قد تكون سبباً في نجاح المنظمة ككل، وسبب كتمانهم لهذه القضايا والمسائل الهامة قد يكون إما لأسباب شخصية أو خوفاً من ردود الفعل المتوقعة من رؤوسهم.

(الخطاب، ٢٠١٧: ٢١)

ت.	العبارة	اتفق	محايد	لا اتفق
١	احجب رأئي ومعتقداتي لأعتقادي أنها لن تغير شيء على أرض الواقع			
٢	أتجنب الحديث عن ظروف العمل السلبية خوفاً من التعرض للمساءلة			
٣	أمتنع عن التحدث في بعض قضايا العمل، حفاظاً على علاقاتي مع زملائي			
٤	أنا لا أقول مشاكلي لأنني لا أثق بمدرائي			
٥	نقص الخبرة يمنعني من التحدث داخل العمل			
٦	اتعرض الى سوء المعاملة وعدم العدالة عند تكلمي عن موضوع ما			
٧	اتوقع ردود فعل سلبية من زملائي ومسؤولي المباشر			
٨	اخشى عدم دعم زملائي لي عند تحدثي عن مشكلة ما			
٩	أفتقد الدعم اللازم لكي أبادر بالإفصاح عن رأبي			
١٠	الحل الأفضل للبقاء هو الصمت عن الأخطاء في المنظمة			
١١	أنحفاظ الألتزام التنظيمي لدى الموظفين يجبرهم على الصمت			
١٢	لا توجد عدالة من قبل الإدارة في توزيع المهام والترقيات			
١٣	لا توجد مشاركة في صنع القرار التنظيمي			
١٤	أحاول دائماً اعطاء الثقة للمدير على الرغم من وجود سلوكيات سلبية لديه			
١٥	لا توجد آلية رسمية تدعم التكلم عن المشاكل			

ب – الأداء المنظمي : أنه المؤشر الأكثر شمولية لفاعلية المنظمة والذي يقيس اهدافها المتمثلة بالبقاء والتكيف والنمو (Rahim&malik, ٢٠١٠: ١٩١)

ت.	العبارة	اتفق	محايد	لا اتفق
١	تسعى المنظمة لزيادة ولاء الموظفين فيها لضمان استقرار أعمالها			
٢	ينجز الموظفين الأنشطة الوظيفية وفقاً للوقت المحدد			
٣	تشجع إدارة المنظمة على تنمية مهارات الموظفين من خلال مشاركتهم في تطوير أساليب العمل وأجراءاته			
٤	من الممكن ان توضع المنظمة مقترحات الموظفين المبدعة موضع العمل والتنفيذ			
٥	تكافئ المنظمة الموظف عند حصوله على تقدير عالي في الدورات التدريبية التي شارك بها			
٦	تخصص المنظمة جوائز للأفكار المبدعة وتعمل على تبنيها والعمل بها			
٧	تتابع المنظمة اعمالها المنجزة لأدراك الفجوة بين المخطط الافتراضي والفعلي			
٨	يدرك الموظفين في المنظمة الأهداف بوضوح ويعملون على تنفيذها			
٩	تمنح إدارة المنظمة الموظفين الصلاحيات اللازمة لأداء الاعمال الموكلة اليهم			
١٠	هناك رضا في المنظمة اتجاه نظام الاجور والرواتب والمكافئات			
١١	أزدادت المهارات والخبرات في المنظمة في السنوات الثلاثة الأخيرة			
١٢	تعنى منظمتنا بأدخال التقنيات الحديثة باستمرار			
١٣	قسم انظمة المعلومات في المنظمة متميز ومعتمد و يسهل أداء الاعمال			
١٤	تواجه المنظمة زيادة في عدد الموظفين وبطء في اجراءات العمل			
١٥	لا تستجيب المنظمة لمتطلبات الموظفين اتجاه اساليب الاداء التنظيمي			

***ملاحظة :** إذا كانت هناك اراء اخرى ..

