

دور مصادر القوة التنظيمية في الحد من ظاهرة الصمت التنظيمي لدى الموظفين في شركة كورك
تيليكوم للاتصالات في محافظة السليمانية
(دراسة استطلاعية)

المدرس: سؤزة محمد قادر احمد

قسم ادارة الاعمال،الكلية الادارة والاقتصاد،جامعة السليمانية، السليمانية، العراق

soza.qader@univsul.edu.iq

المخلص:

معلومات البحث

تاريخ البحث:

الاستلام: 2020/7/26

القبول: 2020/9/7

النشر: صيف 2020

الكلمات المفتاحية:

**Organizational strength,
Organizational silence,
Cork Telecom, formal
force, reward power**

Doi:

10.25212/lfu.qzj.5.3.11

هدف البحث إلى دراسة دور مصادر القوة التنظيمية في الحد من ظاهرة الصمت التنظيمي، ولتحقيق ذلك، حاولت الباحثة تحديد العلاقة التأثيرية بين متغيرات البحث، مصادر القوة التنظيمية بأبعادها (القوة الشرعية، قوة المكافأة، قوة الخبرة)، والصمت التنظيمي (الصمت الإذعائي، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي). وانطلاقاً من التساؤل الفكري الذي مفاده، ما دور مصادر القوة التنظيمية في الحد من ظاهرة الصمت التنظيمي، واختبار هذا التساؤل على المستوى الميداني في شركة كورك تيليكوم للاتصالات في محافظة السليمانية، كما وتمت الاستعانة باستمارة الاستبيان لهذا الغرض كأداة رئيسة لجمع البيانات، إذ تم توزيع (130) استمارة على عينة عشوائية منهم، وكان المسترجعة منها (123) استمارة، أما الصالحة منها للتحليل الإحصائي فبلغ (118) استمارة فقط، كما وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات الخاصة بالبحث. وتوصلت الباحثة الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمصادر القوة التنظيمية على إبعاد الصمت التنظيمي(الصمت الإذعائي والصمت الاجتماعي) في الشركة المبحوثة فيها عنها، مع عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمصادر القوة التنظيمية مع بعد (الصمت الدفاعي)، واعتماداً على ذلك فقد قدمت الباحثة مجموعة من المقترحات المتوافقة مع تلك الاستنتاجات أهمها ان يستخدم ادارة العليا الشركة القوة التنظيمية في اظهار الصوت افراد العاملين من خلال سماع ارائهم وعند الطلب منهم تقديم مقترحاتهم والعمل بتوصياتهم هذا له اثر كبير في اشعارهم بالقيمة التي يحملونها وان آرائهم مقدره ومحترمة من قبل إدارة الشركة.

المقدمة:

تعد القوة التنظيمية جزءاً واسعاً من نسيج الحياة التنظيمية، إذ يستخدمها المديرون والعاملون ويتلاعبون بواسطتها من أجل تحقيق الاهداف، وفي كثير من الحالات يستخدمونها لتعزيز مواقعهم الخاصة، وذلك من

خلال التحكم في افكار الاخرين وسلوكياتهم في سعيهم للوصول الى المناصب العليا والمنافع والتحكم في الموارد، فقد يتم تحديد نجاح الشخص او فشله في استخدام القوة او مقاومتها الى حد كبير من خلال فهم القوة، ومعرفة كيف ومتى تستخدم؟ القوة على توقع تأثيراتها المختلفة.

إن نجاح المنظمات الكبرى على اختلاف أنواعها وأنشطتها لم يعد نتاج جهود المدراء فحسب، بل إن للمرؤوسين دوراً أساسياً في نجاح تلك المنظمات، من خلال ما يقدمونه من دعم لرئيسهم وتوجيهه من خلال تقديم الأفكار الجديدة أو المقترحات حول القضايا المختلفة، مما يساعد على اتخاذ التدابير اللازمة لمواجهةها، وبشكل صامت الموظفين وعدم إبدائهم للآراء أو امتناعهم 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 سيؤثر في القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي، (طاكي و صكر، 2018، 55).

واستناداً لما تقدم؛ جاءت فكرة البحث الحالي الذي ركز على مصادر القوة التنظيمية من قبل الإدارة العليا وأثرها في الصمت التنظيمي لدى الموظفين، وذلك من وجهة نظر عينة من الموظفين في شركة كورك تيليكوم، والتي تعد من أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية لتأثيرها على الموظفين والشركة على حدٍ سواء، ولشعور الباحثة بمحدودية الدراسات التي تطرقت لكلاً متغيري البحث ضمن قطاع الخاص في العراق عامة وإقليم كوردستان خاصة، ليكون منطلقاً للتعريف بمفهوم الصمت التنظيمي، كونه أحد المفاهيم الحديثة في السلوك التنظيمي، ولقد وجدت الباحثة أن من الضروري تناول هذه المتغيرات ضمن إطار شمولي من خلال أربعة محاور وكالاتي: المحور الأول/ منهجية البحث، المحور الثاني/ الجانب النظري، المحور الثالث/ الجانب العملي، المحور الرابع/ الاستنتاجات والمقترحات. المحور الأول/ منهجية البحث:

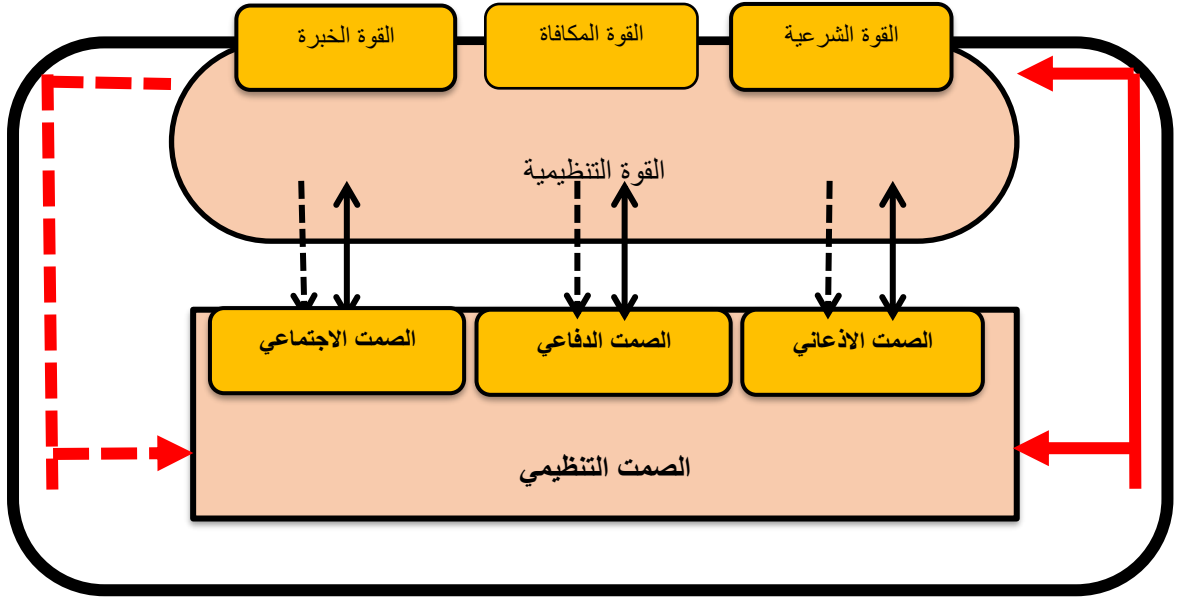
تتجسد وظيفة منهجية بعرض تساؤلات البحث، أهميتها، أهدافها، فرضياتها، مخططها الافتراضي، وبقية مكونات المنهجية العلمية للبحث وكما يأتي:

أولاً/ مشكلة البحث: برزت مشكلة البحث الحالي نتيجة للظروف والاحداث التي مر بها الموظفين في السنوات الأخيرة في كافة المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص؛ نتيجة الشعور بعدم العدالة بين حقوق وواجبات الموظفين، وعدم التقدير للجهد المبذول، وتجنب الموظفين عن تقديم المعلومات والاقتراحات لرؤسائهم، او الاخبار عن المشكلات تخوفاً من اي ردود الفعل سلبية او اي نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك، ومن هنا تبلورت مشكلة البحث؛ كون الصمت هو خيار سلوكي يمكن أن يحسن أو يؤدي إلى تدهور مستوى الاداء العاملين، لأن الموظف مصدر مهم لتقديم المعلومات وإبداء آراءه ومقترحاته التي يهدف منها التغيير والإبداع والتطوير، وعليه فإن من واجب الإدارة العليا أن تستخدموا مصادر القوة التي يمتلكونها بشكل إيجابي يشجع موظفيهم على دعم هؤلاء المدراء بالإفصاح والاعتراف عن المشكلات التنظيمية التي تتعلق بأداء واجباتهم دون خوف أو تردد، كالإبلاغ عن أنواع الفساد التي قد تهمد المنظمة، كعدم الأمانة والسرقة والرشوة وإفشاء أسرار الشركة للغير، لذا فإن اختيار العديد من العاملين الصمت وعدم نقل آرائهم بشأن بعض المشاكل في مؤسستهم يعد عائقاً أمام تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي فإن زيادة ظاهرة الصمت تؤثر على الالتزام الموظف تجاه مشرفيه ومن ثم تجاه منظمته التي يعمل فيها، وعدم القدرة على التكيف وأبعد من ذلك تؤدي إلى نقص قدرته الإنتاجية، ومن خلال ذلك المفهوم يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

"ما دور مصادر القوة التنظيمية في الحد من ظاهرة الصمت التنظيمي من وجهة نظر عينة من الموظفين في شركة كورك تيليكوم للاتصالات في محافظة السليمانية؟" وتفرع من هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الآتية:

1. هل هنالك تصور كاف لدى العينة المبحوثة فيها فيها عن مصادر القوة التنظيمية وابعاد الصمت التنظيمي؟
2. أي نوع من مصادر القوة التنظيمية يمتلك الادارة العليا من وجهة نظر عينة المبحوثة فيها فيها؟
3. هل أن واقع العينة المبحوثة فيها تشير إلى أن هناك مستوى من الصمت التنظيمي لدى موظفيها؟
4. ما هو دور (العلاقة والاثار) بين مصادر القوة التنظيمية وابعاد الصمت التنظيمي في الشركة المبحوثة فيها؟
ثانياً/ أهمية البحث: تتبع أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

1. أهمية النظرية (المعرفية): يكتسب البحث أهميته من أهمية الموضوع من خلال الإسهام في تعميق المعرفة العلمية لمتغيري البحث بالاعتماد على البحث والتحليل لأهم الآراء التي تناولت متغيرات البحث والمتمثلة بالقوة التنظيمية الصمت التنظيمي وان ربط الباحثة بين هذين الموضوعين قد يمثل إضافة متواضعة جديرة بالاهتمام، ويتسم بأنه من الدراسات الجديدة في قطاع الاتصالات في إقليم كوردستان على حد علم الباحثة، والتي لم يسبق التطرق إليها، والتي تسعى وتغطية جانب من النقص الموجود في الدراسات المحلية المتعلقة بموضوع البحث.
 2. أهمية التطبيقية: سلطت الباحثة الحالي الضوء على واحدة من أهم المؤسسات الخدمية الربحية وهي شركة كورك تيليكوم، وتعد نتائجه إفادة لشركة المبحوثة فيها، لكونها ركزت على العنصر البشري الذي يعد العصب المحرك لأي مؤسسة، إذ يقدم تصورا عن أهم مصادر القوة التنظيمية التي يمتلكها الادارة العليا، والعمل على مدى تأثيرها في الكشف عن أسباب صمت الموظفين في شركة المبحوثة فيها، وسيناول البحث موضوعا حساساً ذو أهمية جوهرية على مستوى القطاع الخاص وهو الصمت التنظيمي الذي يعد من السلوكيات الشائعة التي يختلف مستواها من المؤسسة الى الأخرى، ومن موقف والاحداث والى اخر، والذي يؤدي إلى عدم تحفيز سلوك العاملين داخل الشركة لاسيما عدم إحداث التطور والإبداع والنجاح في قطاع الاتصالات. ثالثاً/ أهداف البحث: يهدف البحث بشكل أساسي إلى اختبار أثر مصادر القوة التنظيمية على ابعاد الصمت التنظيمي لذا حاولت الباحثة تحقيق هذا الهدف من خلال تحقيق الأهداف التالية:
 1. التعرف على تصور العينة المبحوثة فيها عن مصادر القوة التنظيمية وابعاد الصمت التنظيمي؟.
 2. التعرف على نوع مصادر القوة التنظيمية التي يمتلكها الادارة العليا للشركة المبحوثة فيها.
 3. تشخيص مستوى الصمت التنظيمي لدى الموظفين في الشركة المبحوثة فيها.
 4. الكشف عن دور (العلاقة والاثار) بين مصادر القوة التنظيمية(على مستوى الكل) وابعاد الصمت التنظيمي (على مستوى الكل والفرع).
- رابعاً / نموذج البحث: يوضح شكل (1) الانموذج الافتراضي للبحث، والذي يقدم صورة تعبيرية عن فكرة البحث والعلاقات التي سيتم تناولها فيه:



شكل رقم (1) أنموذج البحث

المصدر: من إعداد الباحثة.

خامساً/ فرضيات البحث: ينبثق عن أنموذج البحث الفرضية الرئيسة التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة الارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين المصادر القوة التنظيمية وابعاد الصمت التنظيمي. وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. وجود علاقة الارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين مصادر القوة التنظيمية مع بُعد الصمت الإذعاني.
 2. وجود علاقة الارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين مصادر القوة التنظيمية مع بُعد الصمت الدفاعي.
 3. وجود علاقة الارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين مصادر القوة التنظيمية مع بُعد الصمت الاجتماعي.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمصادر القوة التنظيمية على ابعاد الصمت التنظيمي . وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. وجود تأثير معنوية ذو دلالة إحصائية بين القوة التنظيمية مع بُعد الصمت الإذعاني.
2. وجود تأثير معنوية ذو دلالة إحصائية بين القوة التنظيمية مع بُعد الصمت الدفاعي .
3. وجود تأثير معنوية ذو دلالة إحصائية بين القوة التنظيمية مع بُعد الصمت الاجتماعي.

سادساً/مجتمع البحث:

اشتمل المجتمع الاحصائي للبحث على الموظفين في شركة كورك تيليكوم للاتصالات في محافظة السليمانية، وهي شركة عراقية للاتصالات النقالة، شركة محدودة المسؤولية مسجلة في العراق لتشغيل وتقديم خدمات الاتصال اللاسلكي، والبالغ عددهم (130) موظفاً، إذ تم توزيع (130) استمارة على عينة عشوائية منهم، وهو عدد يمثل مجتمع البحث تمثيلاً جيداً اعتماداً على جدول (Krejcie & Morgan, 1970)، وكان المسترجعة منها (123) استمارة، أما الصالحة منها للتحليل الإحصائي فبلغ (118) استمارة فقط، أي إن نسبة الاستمارات المسترجعة الصالحة للتحليل الإحصائي بلغت (90.7%) من المجموع الكلي للإستمارات الموزعة على عينة البحث في الشركة المبحوثة فيها.

سابعاً / حدود البحث:

1. الحدود المكانية: تمثلت بشركة كورك تيليكوم للاتصالات في محافظة السليمانية بإقليم كوردستان العراق.
2. حدود البشرية: تمثلت بالموظفين العاملين في شركة كورك تيليكوم للاتصالات في محافظة السليمانية.
3. حدود الزمنية: والتي حددت بالفترة الزمنية التي تم فيها البدء بإجراءات البحث وتوزيع استمارة الاستبانة على الأفراد المستجيبين في الشركة المبحوثة فيها واستلامها منهم، والممتدة من (2020 /6 /20) وانتهاء في (2020 /7 /25).

ثامناً/ أساليب جمع البيانات والمعلومات:

1. المصادر والمراجع العربية والأجنبية: المتمثلة بكل من الكتب والرسائل والأطاريح الجامعية والمجلات والندوات ذات الصلة بموضوع البحث والتي كانت نادرة ومحدودة نوعاً ما، وكذلك استخدام شبكة الإنترنت بشكل واسع لتغطية الجانب النظري للبحث ودعم الجانب الميداني له.
2. استمارة الاستبانة: اعتمدت الباحثة على استمارة الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب الميداني للبحث، والتي أعدته استناداً إلى كل من (عبدالله، 2015) و (حنون، 2017) و(سارة واحمد، 2018) و(الغانمي، 2018) و(عوجة، 2019)، إذ تم فيها استخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يتراوح مداه بين (أتفق بشدة، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق بشدة) لقياس المستجيبين مع العبارات المطروحة في فقرات الاستبانة وتوجهاتهم. والجدول (1) يوضح تركيبة الاستبانة.

الجدول (1): " تركيبة الاستبانة "

عدد الفقرات	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية	المحاور
15	الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، عدد السنوات الخدمة	البيانات الشخصية	المحور الاول
15	القوة الشرعية، القوة المكافاة، القوة الخبرة	مصادر القوة التنظيمية	المحور الثاني
15	الصمت الاذعاني، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي	الصمت التنظيمي	المحور الثالث

المصدر: من إعداد الباحثة.

تاسعاً/ وسائل الإحصائية المستعملة: اعتمدت الباحثة عدداً من الوسائل الإحصائية لوصف الأفراد المستجيبين وتحديد علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث بهدف استخلاص النتائج والتي منها: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف متغيرات البحث وتشخيصها وعرض النتائج الأولية ومناقشتها، معامل الارتباط البسيط والمتعدد، استخدام اختبار (t) لتحديد الفروقات المعنوية، وكذلك تم استخدام اختبار (F) لتحديد العلاقة التأثيرية بين متغيرات البحث.

المحور الثاني/ الجانب النظري:

• القوة التنظيمية: Organizational Power

أولاً/ مفهوم وتعريف القوة التنظيمية:

المعروف أن القوة تستخدم في المنظمات للتأثير على عملية اتخاذ القرارات ولا سيما تلك المتعلقة بتوزيع الموارد المتاحة بين الوحدات الإدارية، ويكمن الأساس للإدارة الفعالة في الطريقة التي يستخدم فيها المدراء قوتهم للتأثير في سلوك الآخرين، حيث إن القوة تعني القدرة على جعل الآخرين يعملون مايراد منهم أن يعملوه لمصلحة المنظمة (عبيدات، 2006: 302). فالقوة هي عملية طبيعية في أية جماعة أو منظمة، ولذلك يجب التعرف على كيفية الحصول عليها وممارستها إذا ما أردنا فهم سلوك المنظمة، وبالرغم مما نسمع عن فساد القوة، ولكن القوة ليست دائماً شيئاً سيئاً، وكما أشار أحد الكتاب فإن أغلب الأدوية تؤدي إلى الموت إذا تم أخذها بكميات غير صحيحة (أبو زيد، 2010، 21).

وتمثل القوة التنظيمية أحد أبعاد الثقافة التنظيمية، وتعد سمة مميزة للمنظمات المعاصرة، وقد توالى الدراسات النظرية والتطبيقية في تقديم مفاهيم متنوعة للقوة التنظيمية بوصفها عامل مؤثر في تفسير كيفية أداء المنظمات لأعمالها (عثمان، 2017، 43)، ومفهوم القوة هو مفهوم اجتماعي، بمعنى أنه مرتبط بالأفراد والعلاقات بينهم، والقوة ليست مطلقة بمعنى أنها تتغير بتغير الظروف، فهي تتصف بالحركة المتغيرة، وتتغير الأفراد والاقوات فهي تحتاج إلى العلاقات والاعتماد التكاملي بين الأطراف حيث إن كل طرف يمكنه أن يؤثر في الطرف الآخر، كما أن كل طرف يمكن أن يساعد أو يعيق الطرف الآخر انطلاقاً من الحرية والرغبة في الاستجابة، وتستخدم القوة من قبل الأفراد للدفاع عن مصالحهم (سارة وأحمد، 2018، 3)، وأشار (السنوار، 2018، 13) بالقوة التنظيمية وهي بالاساس علاقة اعتمادية بين شخصين أو أكثر من خلال فرض الإرادة والسلطة والنفوذ ازاء الآخرين. وتوجد طرائق عدة لإيجاد تعريف محدد ودقيق للقوة التنظيمية والتي بينها الجدول (2) أدناه:

الجدول (2): تعريف القوة التنظيمية من وجهة نظر عدد من الباحثين

ت	(الباحث، السنة، رقم الصفحة)	التعريف
1	(عبدالله، 2015، 23)	هي قدرة التأثير التي يمتلكها الفرد أو الجماعة أو الوحدة في المنظمة والتي قد يتمكنون بواسطتها من تغيير سلوك الآخرين أو اتجاهاتهم بنجاح وفق الوجيهات التي تحقق اهداف وحداتهم التنظيمية رغم المقاومة التي يتعرضون لها.
2	(بباح، 2015، 19)	قدرة الرئيس على إجبار المرؤوسين في مؤسسة ما أن ينفذوا قراراته وأوامره من غير مقاومة، وتتشكل من ثلاثة أبعاد هي: قوة السلطة الرسمية، قوة المكافأة، قوة الخبرة.

مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة من خلال التفاعل بين السمات الشخصية للقائد والأتباع وخصائص العمل والثقافة التنظيمية الداخلية والخارجية لتحقيق الاهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفاعلية.	(خليل، 2016، 2)	3
القدرة التي تمثلها جهة معينة (فرد أو جماعة) أو نستعملها تجاه جهة أخرى (فرد أو جماعة) بقصد التأثير في سلوكها أو اتجاهاتها لغرض تحقيق أهدافها المرغوبة.	(حنان، 2017، 5)	4
القدرة على ممارسة التأثير على الآخرين في المنظمة بهدف تحديد سلوكهم إلى حد ما يضمن تحقيق أهداف معينة.	(السوار، 2018، 10)	5

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول.

واستناداً إلى التعريفات السابقة استطاعت الباحثة أن تعرف القوة التنظيمية المعتمدة على مصدر قوة الفرد على أنها " الهيمنة الشخصية او الجماعية والقابلية على التأثير في سلوك الآخرين بحكم مصادر القوة التي يمتلكها في العمل ولتحقيق غاياته ما او تنفيذ سياسة معينة "

ثانياً مصادر القوة التنظيمية :

لاتأني القوة من الفراغ، بل لا بد لها من مصادر، ولولا هذه المصادر لما ظهرت القوة ولما شعر الناس بوجودها، إلا أن الكتاب والباحثون لم يتفقوا على مصادر محددة للقوة التنظيمية، ويأتي هذا الاختلاف من وجهات النظر المتعددة في دراسة مصادرها التي تعددت وتباينت، فبعض الباحثين قسمها إلى خمسة مصادر رئيسية (قوة المكافأة، القوة القسرية، القوة الشرعية، قوة الخبرة، قوة المرجعية) والبعض الآخر قسمها إلى نوعين (القوة الفردية والقوة الجماعية)، وبعضهم دمج تلك المصادر وأضاف إليها مصادر أخرى (عبدالله، 2015، 43)، وعليه ستعتمد الباحثة على مصادر (القوة الشرعية، قوة المكافأة، قوة الخبرة)، باعتبارها الأساس الأول لأغلب الدراسات التي تناولت موضوع القوة التنظيمية، والتي اعتمدها (أبو زيد، 2010، 21)، و (خليل، 2016، 2)، و(حنان، 2017، 5)، و (السوار، 2018، 10)، و(سارة وأحمد، 2018، 3) ، وقد تم استخدام هذه الأبعاد وربطها بالقضايا الإدارية المختلفة كالتغيير التنظيمي، والالتزام التنظيمي، والمواطنة التنظيمية، وضغوط العمل، والاحتراق الوظيفي، وذلك لكونها أكثر انسجاماً مع طبيعة البحث الحالي وأهدافه، والتي يمكن توضيحها كالآتي:

1. القوة الشرعية (الرسمية): وتسمى عند بعض الباحثين بالقوة الشرعية أو الهيكلية أو القوة المستمدة من موقع المدير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، مصدرها صلاحيات الموقع القانوني للمدير أو القائد، وهي السلطات والإمكانات التي يخولها القانون أو نظام عمل المنظمة للمدير في أدائه لمهام الإدارة المختلفة (عمران، 2017، 13)، ويحصل عليها الفرد (المدير) بسبب وظيفته أو مركزه في الهيكل التنظيمي، وغالباً يكون اتجاه هذا النوع من القوة إلى الأسفل مما يجعل المرؤوسين يتعاونون مع الفرد بسبب كونه مديراً مما يجعلهم يقبلون أوامره، إذ أن وظيفة المدير تعطيه حق إصدار الأوامر وتوجيه مرؤوسيه وعندما يكون أساس القوة رسمياً يكون جهد الفرد قليلاً في إقناع الآخرين (سارة وأحمد، 2018، 166).

2. قوة المكافأة: يمتلكها الفرد الذي له القدرة على مكافأة الآخرين أو التأثير في قرار مكافئهم مادياً أو معنوياً، ويجعلهم يطيعون أوامره وينفذونها، كما تمثل القوة التي تحرك وتثير الفرد لكي يؤدي العمل، أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهام العمل وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد وفي درجة مثابرته واستمراره في الاداء وفي مدى تقديمه أفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل (عنصر وناجي، 2014، 132)، وتجدر الإشارة إلى إن المنظمة الناجحة هي التي تتبنى قيمة المكافأة وتقوم بتحديد معايير النجاح ومكافأته، كما أن الإدارة الناجحة تستخدم أنظمة الثواب والعقاب من أجل توحيد جهود المنظمة في اتجاه رفع مستوى الاداء، ولما كانت المكافأة تؤثر تحت ظروف معينة في الأساليب التي يتصرف بها الأفراد في بعض أمورهم،

فإنه يمكن استخدام قوة المكافأة لاجتذاب العاملين القادرين، وإبراز الإمكانيات المناسبة، وتشكيل السلوك وتوحيد الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة (سارة وأحمد، 2018، 166).

3. قوة الخبرة: هي القوة التي تكمن لدى الفرد من خبرات ومعارف واسعة ومتعددة (السنوار، 2018، 11)، وأساس هذه القوة هو المعرفة والمهارة المكتسبة لدى الفرد، والتي ينفرد بها عن غيره من الأفراد، وقد أصبحت الخبرة من المصادر القوية في التأثير، كون أن العالم أصبح متوجهاً أكثر بالتكنولوجيا وب تخصص الأعمال، فقد أصبحنا نعتمد بشكل متزايد على الخبراء في تحقيق الأهداف (العطية، 2003، 247).

• الصمت التنظيمي: Organizational Silence

أولاً/ مفهوم وتعريف الصمت التنظيمي:

يعد الصمت التنظيمي مفهوم جديد في الأدب، إذ قُدِّم لأول مرة عام (2000) من قبل (Morrison & Milliken)، إذ أشارا إلى أن الموظفين أحياناً يقومون بطرح الآراء والأفكار وتقديم المعلومات وأحياناً يصمتون، وهذا يعني أن الصمت هو عدم الكلام، وهو يبدأ على المستوى الفردي ثم المجموعة، إذ أن معظم الأفراد العاملين ليسوا على استعداد للتحديث، ويكون الصمت على نوعين وفقاً لدافعهما الأساسي؛ هما الصمت السلبي والصمت الإيجابي فصعوبة الاتصال بين الإدارة والعاملين تؤدي إلى سلوك الصمت التنظيمي، وأنه يمكن مواجهة هذا السلوك من خلال فتح قنوات الاتصال والسماح بتدفق المعلومات من أعلى إلى أدنى وبالعكس (Van Dyne & Ang & Botero، 2003، 27).

ولقد زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بموضوع الصمت التنظيمي لارتباطه بكفاءة وفاعلية المنظمة وسلوك الأفراد العاملين السلبي والتي أصبحت من المشكلات المعيقة لعملية التقدم والتطور (الفاعوري، 2004، 53)، وتوصل (الكساسبة والفاعوري، 2010، 148) إلى أن مفهوم الصمت التنظيمي يشير إلى ميل المرؤوسين في المنظمات إلى تجنب تقديم المعلومات والاقتراحات لرؤسائهم، أو الإخبار عن المشكلات خوفاً من أي ردود فعل سلبية أو أي نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك، كما أكد العديد من الباحثين أن للصمت التنظيمي تأثيرات واضحة على كل من المنظمة والأفراد العاملين، ويظهر هذا التأثير في انخفاض الأداء الفردي والتنظيمي وتساعد مستوى عدم الرضا بين الأفراد، والذي يتجلى في كثرة الغياب وتسريح العمال ودوران العمل وبعض السلوكيات الأخرى غير المرغوب فيها. ويعد مفهوم الصمت التنظيمي من المفاهيم الغائبة عن كثير من المنظمات بالرغم من آثاره السلبية، إذ يمثل أحد المشكلات التي تؤثر سلباً في كفاءة وفاعلية هذه المنظمات وتحقيقها لأهدافها المنشودة (القرني، 2015، 297)، كما وأن ظاهرة الصمت التنظيمي لها تأثيرات واضحة على جوانب عدة في العملية الإدارية، والتي لا تقتصر على المستوى الفردي فحسب، بل تتعداها إلى المستوى الجماعي والتنظيمي، وخاصة في ظل الظروف المتزايدة التعقيد بتزايد تنوع التغيرات التنظيمية والبيئية، والتي تتطلب تظافر الجهود بين الفئات التنظيمية كافة للعمل سوية لتحقيق أهداف المنظمات والعاملين فيها (يوسف، 2016، 173)،

ومن خلال اطلاع الباحثة على أغلب المراجع العربية والأجنبية للصمت التنظيمي سنحاول طرح آراء بعض الباحثين في سبيل التوصل إلى عناصر مشتركة لهذه المفاهيم، والتي بينتها من خلال الجدول (3) أدناه:

الجدول (3) تعريف الصمت التنظيمي من وجهة نظر عدد من الباحثين

ت	(الباحث، السنة، رقم الصفحة)	التعريف
1	(Koyluoglu et al, 2015, 537)	هو التحديث قليلاً أو اتخاذ إجراءات قليلة جداً على المستوى الجماعي عندما تواجه المنظمة مشاكل خطيرة.

إن الموظفين (العاملين) لا يشاركون عمداً في القضايا المتعلقة بالعمل والمعلومات والآراء والأفكار والمقترحات عن هذه القضايا والاهتمامات مع الإدارة من أجل الحفاظ على أنفسهم.	(10,2016•Gulluce)	2
حجب العاملين لأفكارهم وآرائهم ومقترحاتهم ومعلوماتهم ذات العلاقة بتطوير العمل.	(خوالده، ٢٠١٧، ٧)	3
عدم مشاركة الأفراد العاملين بالمعلومات والمقترحات والأفكار مع بعضهم البعض أو مع الإدارة لأسباب مختلفة قد تكون ذات مردود سلبي حسب اعتقادهم.	(الطائي وصكر، 2018، 61)	4

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول.

واستناداً إلى التعاريف السابقة استطاعت الباحثة أن تعرف الصمت التنظيمي على أنه " منع أو عزوف العاملين عن طرح أو التعبير عما يعرفونه من المعلومات والأفكار حول القضايا الإدارية والفنية خوفاً من تفسيرها بشكل خاطئ من قبل الإدارة العليا، وبهذه الحالة تنتج نتائج سلبية على أنفسهم ويشعرون بأنهم عديموا القيمة".

ثانياً/ أسباب الصمت التنظيمي:

تناول العديد من الباحثين والمهتمين بالسلوك التنظيمي الأسباب التي تدفع العاملين لاختيار سلوك الصمت وتفضيله على سلوك التعبير، وقد تنوعت هذه الأسباب بين تنظيمية، إدارية، أو فردية (حوالة والبكر، 2018، 489)، وعلى الرغم من وجود أسباب محتملة عند امتناع العاملين عمداً عن التحدث بصراحة، إلا أن الكثير من الأبحاث قد ركزت على الصمت كاستراتيجية لتجنب المخاطر، كما وتشير الدراسات الحديثة إلى وجود مجموعة واسعة من التفسيرات لصمت العاملين، منها تجنب توتر العلاقات، والخوف من النتائج السلبية للتحدث بصراحة، وانعدام الثقة (موسى، 2017، 150)، وليس كل أشكال الصمت هي امتناع عن الكلام أو دور سلبي للعامل، ففي بعض الحالات يكون الصمت مفيداً كحماية المعلومات السرية من خلال حجبها عن الآخرين، وصمت الموظفين قد يرجع إلى عدة أسباب، فقد يظهر نتيجة عدم الثقة بين الموظفين والإداريين، والخوف من الاستبعاد أو تضرر العلاقات، والجدول التالي يوضح الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي (علي وقبزة، 2018، 8):

ثالثاً/ أبعاد الصمت التنظيمي:

من خلال مراجعة الباحثة لأدبيات الإدارة ذات الصلة بموضوع الصمت التنظيمي وجدت أن هنالك اختلافاً من قبل الباحثين في تحديد أبعاد الصمت التنظيمي، وعليه يمكن تحديد عدة توجهات لأبعاده من خلال الجدول (4) كالتالي:

الجدول (4) وجهات نظر بعض الباحثين حول أبعاد الصمت التنظيمي

التوجه	(الباحث، السنة، رقم الصفحة)	الأبعاد
1	(وليد وآخرون، 2013، 4)	الصمت الاجتماعي، الصمت الدفاعي، الصمت الإذعائي.
2	(يوسف، 2016، 174)	خوف المدراء من التغذية العكسية السلبية، معتقدات المدراء الضمنية، خوف الموظف من ردود الفعل السلبية.
3	(خوالده، 2017، 23)	الصمت القائم على المبادئ، الصمت القائم على المنفعة، الصمت القائم على الإذعان.
4	(علي وقبزة، 2018، 9)	الصمت الاجتماعي، الصمت الدفاعي، الصمت الإذعائي.
5	(الطائي وصكر، 2018، 62)	العزل، الضعف دعم الإدارة العليا، الخوف من ردود الفعل السلبية، المخاوف المتعلقة بالعمل، ضعف التجربة (قلة الخبرة).

صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي الإيجابي.	(الغانمي، 2018، 103)	6
خوف المدراء من التغذية العكسية السلبية، فرص الاتصال، إساءة استخدام السلطة الرسمية، خوف الموظف من ردود الفعل السلبية.	(حوالة و البكر، 2018، 467)	7
الصمت الاجتماعي(الإيجابي)، الصمت الدفاعي، الصمت الإذعائي (اللاإرادي).	(عوجة، 2019، 570)	8

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول.

- وعليه ستعتمد الباحثة على أكثر الأبعاد استخداما ضمن هذه التوجهات، والتي اعتمدها (وليد وآخرون، 2013، 4) و(خوالده، 2017، 23) و(علي وقيزة، 2018، 9) و(الغانمي، 2018، 103) و(عوجة، 2019، 570)، وذلك لكونها نالت اتفاق أغلبهم، فضلاً عن انسجامها مع طبيعة وأهداف البحث الحالي، إضافة إلى كونها أكثر شمولية لقياس الصمت التنظيمي وأكثر ملائمة لبيئة المؤسسة المبحوثة فيها، والتي يمكن توضيحها كالآتي:
1. الصمت الإذعائي أو اللاإرادي: هو قيام العاملين بحجب الأفكار والمعلومات أو الآراء المتعلقة بالعمل بسبب رضوخ الموظف للأمر الواقع أو بسبب عدم اهتمامه، ويعد شكل من أشكال السلوك السلبي كالإهمال والتقاعد عن العمل الذي يتميز بانخفاض مستويات المشاركة أو انخفاض الكفاءة الذاتية للعاملين، حيث يستسلم العاملون للوضع الحالي وليسوا على استعداد لبذل الجهد في الكلام والمشاركة أو تقديم اقتراحات من أجل تغيير الوضع وهذا ينطبق على الموظفين الذين لديهم أفكار ومعلومات وآراء ذات صلة بالمؤسسة، إلا أنهم يحجبونها عن مشرفيهم بسبب انزعاجهم وتخليبهم عن مسؤولياتهم، ويوصف هذا الصمت بصمت التقاعد أو الإهمال، وبأنه قبول سلبي للوضع القائم (جاسم وكرجي، 2017، 396).
 2. الصمت الدفاعي أو الهادئ: وصف (Harlos & Pinder) سنة (2011) الصمت الدفاعي بمصطلح "الصمت الهادئ" وهو قيام العاملين بإخفاء الأفكار والمعلومات أو الآراء المتعلقة بالعمل كشكل من أشكال الحماية الذاتية بسبب الخوف من العواقب الشخصية السلبية التي قد تحدث نتيجة التحدث بصراحة، ويوصف بأنه السلوك المتعمد والاستباقي الذي يهدف إلى حماية الذات من الأخطار الخارجية، فالدافع وراء هذا النوع من الصمت هو شعور الفرد بالخوف من تقديمه أي معلومات تجنباً للإضرار بمصالح الآخرين، ففي بعض الأحيان يكون من الممكن للأفراد أن يرفضوا تقديم أفكار أو معلومات ذات صلة أو آراء من أجل حماية وضعهم وظروفهم وفقدانهم الوظيفة وهذا مايسمى بدافع الحماية الذاتية (عوجة، 2019، 570).
 3. الصمت الاجتماعي أو الإيجابي: هو السلوك العقلاني للفرد من خلال حجب وإخفاء آرائه وأفكاره والمعلومات المتعلقة بالعمل من أجل توفير فوائد للمنظمات أو الموظفين الآخرين تبعاً لعوامل تفكير الآخرين أو المتعاونين (جاسم وكرجي، 2017، 396)، ويحدث الصمت الإيجابي بطريقتين؛ الأولى هو أن يبقى الموظف صامتا مع الدافع لحماية فوائد التنظيم، والثانية هو أن يبقى الموظف صامتا مع الدافع لحماية منافع الموظفين الآخرين، والصمت الاجتماعي هو نوع إيجابي من الصمت التنظيمي على النقيض من الصمت الإذعائي والدفاعي (الغانمي، 2018، 106).

المحور الثالث/الجانب العملي

أولاً/ اختبار مصداقية البيانات:

تم تحليل مدى توفر الثبات الداخلي(المصداقية) في استبانة الدراسة الذي يبين قوة الترابط او التماسك بين فقرات الاستبانة ووفقا للجدول (5):

الجدول (5) قيمة معامل الفا كرونباخ

متغيرات البحث	عدد العبارات	الفا كرونباخ
---------------	--------------	--------------

0.70	15	القوة التنظيمية
0.86	15	الصمت التنظيمي
0.79	30	الفا كرونباخ الكلي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

ويتضح من الجدول (5) توفر الفا كرونباخ في اداة البحث، والذي بلغ ولجميع الاسئلة الاستبانة بنسبة حوالي(79%)، ولجميع الاسئلة المتغير الاول(القوة التنظيمية) بنسبة حوالي(70%)، وايضا لجميع الاسئلة المتغير الثاني(الصمت التنظيمي) بنسبة حوالي(86%)، مما يعني ان الاداة تتصف بقيمة جيدة من الفا كرونباخ ، إذ ان النسبة المقبولة في العلوم الإدارية والمحاسبية والوصفية هي (60%) لكل متغير (sekaran,2010, hair et al,2007 ;) مايدل على ان الاداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي. ثانياً/ وصف وتشخيص عينة البحث:

يشير الجدول (6) أعدته الباحثة لتوضيح الخصائص الشخصية لأفراد عينة البحث إلى أن نسبة الإناث بلغت (28.8%)، يقابله نسبة الذكور(71.2%)، ما يشير إلى أن النسبة الأقل من أفراد عينة البحث هم من الإناث، وهذا يمكن تفسيره بأن نسبة الذكور متاح لهم فرصة العمل أكثر من فئة الإناث في الشركة. ويمكن ملاحظة التوزيع الطبيعي من حيث الفئات العمرية لأفراد عينة البحث حيث أن أعلى نسبة من أفراد عينة البحث تقع أعمارهم ضمن الفئات العمرية (25- 35 سنة)، حيث بلغت نسبتهم (57.6%)، يليها الفئة العمرية (36-45 سنة)، إذ بلغت نسبتها (30.5%)، ويليهما الفئة العمرية (46-55 سنة)، حيث بلغت نسبتها (6.8%)، والفئة العمرية (أقل من 25 سنة) هي الأقل حيث بلغت نسبتها (5.1%) من أفراد عينة البحث. ويتضح من الجدول ان اغلبية العينة هم من التحصيل الدراسي (بكالوريوس) بنسبة مئوية (72.8%) والاقلية من ذوي الشهادة العلمية (اعدادية فما دون و دراسات العليا) بنسبة مئوية (3.4%) و نسبة (1.7%) من عينة البحث، وتشير النتائج السابقة الى تنوع عينة البحث من حيث التحصيل الدراسي الذي حصلت له. يتضح من الجدول ان اغلبية العينة هم تبلغ الذين عدد سنوات خدمتهم ذوي خدمة (5- 10 سنوات) حيث بلغت نسبتهم (54.2%) يليها الفئة من ذوي خدمة (10- 15 سنوات) و بنسبة (28.8%) من افراد العينة. وكما يتضح من الجدول ان ذوي خدمة أكثر من 15سنوات هم يشكلون نسبة (17.0%).

الجدول (6): الخصائص الشخصية لأفراد عينة البحث

توزيع أفراد عينة البحث		
النسبة المئوية %	العدد	الجنس
71.2	84	الذكور
28.8	34	الإناث
النسبة المئوية %	العدد	الفئات العمرية
5.1	6	أقل من 25 سنة
57.6	68	25- 35 سنة
30.5	36	36- 45 سنة
6.8	8	46- 55 سنة
0.0	0	أكبر من 55 سنة
النسبة المئوية	العدد	التحصيل الدراسي
1.7	2	دراسات العليا

6.8	8	دبلوم عالي
72.8	86	بكالوريوس
15.3	18	دبلوم فني
3.4	4	اعدادية فما دون
النسبة المئوية	العدد	مدة الخدمة
0.0	0	اقل من 5
54.2	64	5- 10 سنوات
28.8	34	10- 15 سنوات
17.0	10	اكثر من 15سنوات
% 100	118	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

ثالثاً/وصف وتشخيص متغيرات البحث:

1- المتغير المستقل (القوة التنظيمية):

يوضح الجدول (7) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف للفقرات من (1- 15) والمتعلقة بالمتغير المستقل (القوة التنظيمية)، حيث تراوحت الأوساط الحسابية له بين (2.44- 4.33) مقارنة مع الوسط الحسابي العام لهذا المتغير والبالغ (3.58)، في حين بلغ الانحراف المعياري العام لهذا المتغير (0.87)، ومعامل الاختلاف العام لهذا المتغير (24.32)، والذي يدل على ان التشتت بين اجابات افراد العينة كان اقل نسبياً، وكان الاتجاه العام لهذا المتغير ككل نحو (اتفق)، حيث تبين ان الوسط الحسابي على المستوى العام في هذا المتغير اكبر من الوسط الحسابي الفرضي (المعياري) اي: (3+5+4+2+1=5)، يدل على ان غالبية افراد عينة البحث كانوا متفقين على اغلب فقرات اداة البحث (الاستبانة) فيما يتعلق بالمتغير المستقل وبنسبة (61.2%) عند مستوى (اتفق واتفق بشدة) وفقاً لوجهة نظرهم، كما ان نسبة (19.4%) من الافراد المستجيبين كانوا غير متاكدين من ذلك، في حين ان ما نسبته (19.4%) كانوا عند مستوى (لا اتفق ولا اتفق بشدة).

وهذا يدل على أن آراء المستجيبين (الموظفين) متفقين على أن ادارة العليا للشركة المبحوثة فيها تمتلك تصور كاف عن مصادر القوة التنظيمية ولها أهمية كبيرة. وبذلك توصلت الباحثة إلى الإجابة على تساؤل مشكلة الدراسة الأولى، والتي مفادها (هل هنالك تصور كاف لدى العينة المبحوثة فيها عن مصادر القوة التنظيمية وأبعاد الصمت التنظيمي؟)

أما بالنسبة للعبارات التي حصلت على أعلى نسبة إتفاق هما عبارتا (X1 و X13) والذي مفادها " موقع المدير الهرمي جعلكم تلتزمون بمهامكم." ويعتمد مديركم على خبراته السابقة في معالجة الأمور المستعصية".

حيث هاتان عبارتان يظهران أعلى نسبة للوسط الحسابي وبلغا (4.33) و(4.15) وبتباين المعيارية بلغ (0.70) و(0.73) بمعامل الإختلاف (16.16) و(17.5)، وبنسبة إتفاق (89.9%) و(86.4%) على التوالي. في حين العبارة التي حصلت على أقل نسبة إتفاق هي (X6) وبوسط حسابي (2.49) وبتباين معياري (1.01) وبمعامل إختلاف (40.56) وبنسبة الاتفاق (57.9%)، وهذا يدل على لا تقوم ادارة الشركة بتكريم و ترقية الافراد الملتزمون بأداء اعمالهم بجد.

الجدول (7): البيانات المتعلقة بقررات المتغير المستقل (القوة التنظيمية)

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية										العبارات	الأبعاد
			لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة			
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	%	ت	%	ت	%		
16.16	0.70	4.33	0.0	0	1.6	2	8.5	10	44.1	52	45.8	54	X ₁	لقوة الشريعة
22.5	0.91	4.05	0.0	0	8.5	10	13.5	16	42.4	50	35.6	42	X ₂	
18.8	0.76	4.03	0.0	0	3.4	4	16.9	20	27.2	62	27.2	32	X ₃	
24.4	0.93	3.81	0.0	0	18.6	14	18.6	22	45.8	54	3.4	28	X ₄	
22.8	0.91	3.98	0.0	0	11.9	12	11.9	14	47.5	56	30.5	36	X ₅	
20.93	0.84	4.04	0.0	0	7.3	42	13.8	82	46.4	274	32.5	192	المجموع	
40.56	1.01	2.49	15.3	18	42.4	50	22.0	26	18.6	22	1.7	2	X ₆	القوة المكافاة
42.29	1.18	2.79	15.3	18	30.5	36	18.6	22	30.5	36	5.1	6	X ₇	
40.0	1.00	2.50	15.3	18	39.0	46	27.1	32	16.9	20	1.7	2	X ₈	
44.3	1.16	2.62	18.3	22	32.2	38	22.0	26	22.0	26	5.1	6	X ₉	
32.0	0.96	3.00	11.9	14	8.5	10	49.2	58	28.8	34	1.7	2	X ₁₀	
32.0	0.96	2.68	15.3	18	30.5	36	27.7	32	23.4	26	3.1	3	المجموع	

21.5	0.85	3.94	0.0	0	23.7	6	23.7	28	42.4	50	28.8	34	X ₁₁	القوة الخبيرة
16.2	0.67	4.13	0.0	0	1.7	2	11.9	14	57.6	68	28.8	34	X ₁₂	
17.5	0.73	4.15	0.0	0	3.4	4	10.2	12	54.2	64	32.2	38	X ₁₃	
21.8	0.88	4.03	0.0	0	6.8	8	16.9	20	42.4	50	33.9	40	X ₁₄	
23.1	0.90	3.89	0.0	0	8.5	10	27.1	24	27.1	52	27.1	32	X ₁₅	
20.02	0.80	4.02	0.0	0	5.2	30	16.6	98	48.1	284	30.1	178	المجموع	
24.32	0.87	3.58	5.1	4.6	14.3	84	19.4	114	39.3	232	21.9	129	المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

2- المتغير التابع (الصمت التنظيمي)

يوضح الجدول (8) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف للفقرات من (1- 15) والمتعلقة بالمتغير التابع (الصمت التنظيمي)، حيث تراوحت الأوساط الحسابية له بين (2.37 - 4.62) مقارنة مع الوسط الحسابي العام لهذا المتغير والبالغ (3.25)، في حين بلغ الانحراف المعياري العام لهذا المتغير (1.05)، ومعامل الاختلاف العام لهذا المتغير (38.38)، والذي يدل على ان التشتت بين اجابات افراد العينة كان اقل على نوعا ما، حيث تبين ان الوسط الحسابي على المستوى العام في هذا المتغير اكبر من الوسط الحسابي الفرضي (المعياري) اي: (3=5/1+2+3+4+5)، يدل على ان غالبية افراد عينة البحث كانوا متفقين على اغلب فقرات اداة البحث (الاستبانة) فيما يتعلق بالمتغير المستقل وبنسبة (45.2%) عند مستوى (اتفق واتفق بشدة) وفقا لوجهة نظرهم، كما ان نسبة (16.2%) من الافراد المستجيبين كانوا غير متاكدين من ذلك، في حين ان ما نسبته (38.6%) كانوا عند مستوى (لا اتفق ولا اتفق بشدة).

وهذا يدل على موافقة أفراد عينة البحث بوجود الصمت التنظيمي، وبذلك توصلت الباحثة إلى الإجابة على تساؤل مشكلة البحث الأولى والذي مفادها (هل هناك تصور كاف لدى العينة المبحوثة فيها عن مصادر القوة التنظيمية وابعاد الصمت التنظيمي؟).

وهذا يدل على أن موظفي الشركة لديهم الصمت التنظيمي، وأثره مبين في العبارتين (Y15, Y11) والذي مفادها "أن الموظفين يمتلكون القدرة على حماية المعلومات المتعلقة بالعمل لأنها ملكية الشركة." - وكذلك "مكنت حماية المعلومات المتعلقة بالعمل حفاظاً على سمعة الشركة."، حيث حصلت هاتان الفقرتان على أعلى نسبة إتفاق من (94.9%) و(82.2%) وبوسط الحسابي وبلغ (4.62) و(4.55)، أما بالنسبة للانحراف المعياري بلغ (0.63) و(0.76) على التوالي، ومعامل الاختلاف (13.63) و(16.70) على التوالي.

أما أقل متوسط حسابي فقد كان من نصيب الفقرة (Y8) والذي كان (2.37) وبانحراف معياري (1.01) وبمعامل إختلاف (42.6)، وبنسبة إتفاق (61.1%) فهي أقل نسبة ، وهذا يشير على أن أغلبية الموظفين متفقين على "عدم إبلاغ مديري المباشر عن المشكلات المتعلقة بالعمل تجنباً للإضرار بمصالح الآخرين".

الجدول (8):البيانات المتعلقة ب فقرات المتغير المستقل (الصمت التنظيمي)

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية										العبارات	الأبعاد
			لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة			
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	%	ت	%	ت	%		
42.0	1.14	2.71	16.9	20	27.1	32	28.8	34	22.0	26	5.1	6	Y ₁	الصمت الإذاعات- الإارادي
42.0	1.14	2.71	20.3	24	37.4	44	20.3	24	20.3	24	1.7	2	Y ₂	
54.2	1.54	2.84	15.3	18	20.3	24	42.4	50	20.3	24	1.7	2	Y ₃	
44.0	1.14	2.59	18.6	22	32.3	38	25.4	30	18.6	22	5.1	6	Y ₄	
37.8	1.00	2.64	8.5	10	45.8	54	22.0	26	20.3	24	3.4	4	Y ₅	
44.4	1.18	2.64	18.2	24	32.5	19	27.7	16	20.3	12	3.3	20	المجموع	
34.9	0.94	2.69	5.1	6	45.8	54	27.1	32	18.6	22	3.4	4	Y ₆	الصمت الدفاعي - الهادئ
36.0	0.89	2.47	6.8	8	57.6	68	18.6	22	15.3	18	1.7	2	Y ₇	
42.6	1.01	2.37	20.3	24	40.8	48	20.3	24	18.6	22	0.0	0	Y ₈	
55.2	1.43	2.59	25.4	30	35.6	42	11.9	14	8.5	10	18.6	22	Y ₉	
24.0	1.00	4.15	0.0	0	10.2	12	13.6	16	37.1	32	49.2	58	Y ₁₀	

38.54	1.05	2.85	15.1	68	37.9	224	18.3	108	14.2	84	14.5	86	المجموع
13.63	0.63	4.62	0.0	0	1.7	2	3.4	4	25.4	30	69.5	82	Y ₁₁
17.55	0.79	4.50	0.0	0	5.1	6	3.4	4	27.1	32	64.4	76	Y ₁₂
20.37	0.91	4.47	1.7	2	5.1	6	3.4	4	23.7	28	66.1	78	Y ₁₃
47.78	1.51	3.16	18.6	22	22.0	26	11.9	14	18.6	22	28.9	34	Y ₁₄
16.70	0.76	4.55	0.0	0	5.1	6	1.7	2	25.4	30	67.8	80	Y ₁₅
23.20	0.92	4.26	4.2	24	7.7	46	4.7	28	24.1	142	59.3	350	المجموع
38.38	1.05	3.25	12.5	62	26.1	154	.162	100	19.5	115	25.7	152	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث:

❖ اختبار فرضيات العلاقة للمتغيرات البحث :

لقياس واختبار معنوية علاقات الارتباط بين متغيرات البحث التي تضمنتها الفرضية الرئيسية الأولى، وما ينبثق عنها من الفرضيات الفرعية، وقد استخدم الباحثة لهذا الغرض معامل الارتباط البسيط (Pearson Correlation) لقياس قوة العلاقة بين متغيرات البحث.

ويشير الجدول (9) الى نتائج العلاقة الارتباط بين متغيرات البحث، وذلك في ضوء الفرضية الرئيسية الأولى: "هناك علاقة الارتباط معنوية ذات دلالة الاحصائية بين المصادر القوة التنظيمية والصمت التنظيمي". بناء على تقدم من نتائج تحليل الارتباطات والتي اكدت على وجود ارتباط معنوي بين متغيرات البحث، والنتائج كالاتي: يتضح من جدول (9) مقدار علاقة او الارتباط بين مصادر القوة التنظيمية والصمت التنظيمي ككل يساوي (0.426) وبمستوى المعنوي (0.000) والذي اقل من الدلالة الاحصائية التي تم اعتمادها لغايات هذا البحث والبالغة قيمتها(0.05)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة بين المصادر القوة التنظيمية والصمت التنظيمي وعليه فقد تحققت الفرضية الرئيسية الأولى للبحث.

الجدول (9): نتائج علاقة او الارتباط بين مصادر القوة التنظيمية و الصمت التنظيمي

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)	المتغير التابع/ الصمت التنظيمي	ارتباط	المعنوي (Sig)
--------------------------------------	--------------------------------	--------	---------------

0.000	0.426	الصمت التنظيمي	المتغير المستقل/ القوة التنظيمية
-------	-------	----------------	----------------------------------

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

تشير الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الاولى الى انه " توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين القوة التنظيمية مع بُعد الصمت الادعائي او اللارادي". كما يلاحظ جدول (10) أن قيمة معامل الارتباط بين متغيرات البحث يساوي (0.374) عند مستوى معنوي (0.05) إذ بلغ قيمته (0.004) ومن خلال مقارنة القيمة المعنوية نرى بان قيمته اقل من (0.05) وهذا يعني انه دالة احصائيا ويوجد ارتباط الايجابي ضعيف بين متغيرات البحث, وهذا يؤكد وقبول فرضية فرعية الاولى من فرضية الرئيسية الاولى. وتشير الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الاولى الى انه " توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين القوة التنظيمية مع بُعد الصمت الدفاعي او الهادئ". ويلاحظ ايضا أن قيمة معامل الارتباط بين متغيرات البحث يساوي (0.387) عند مستوى معنوي (0.05) إذ بلغ قيمته (0.002) ومن خلال مقارنة القيمة المعنوية نرى بان قيمته اقل من (0.05) وهذا يعني انه دالة احصائيا ويوجد ارتباط الايجابي متوسط بين متغيري البحث, وهذا يؤكد وقبول الفرضية الفرعية الثانية من فرضية الرئيسية الاولى. كما تشير الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الاولى الى انه " توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين القوة التنظيمية مع بُعد الصمت الاجتماعي او الإيجابي". يلاحظ ايضا أن قيمة معامل الارتباط بين متغيرات البحث يساوي (0.562) عند مستوى معنوي (0.05) إذ بلغ قيمته (0.000) ومن خلال مقارنة القيمة المعنوية نرى بان قيمته اقل من (0.05) وهذا يعني انه دالة احصائيا ويوجد ارتباط الايجابي قوي بين متغيرات البحث, وهذا يؤكد وقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الاولى.

الجدول (10): نتائج الارتباط بين مصادر القوة التنظيمية و ابعاد الصمت التنظيمي

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)	المتغير التابع/ الصمت التنظيمي	ارتباط	المعنوي (Sig)
المتغير المستقل/ القوة التنظيمية	صمت الإذعان او اللارادي	0.374	0.004
	صمت الدفاعي او الهادئ	0.387	0.002
	صمت الاجتماعي او الإيجابي	0.562	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

❖ اختبار فرضيات التأثير للمتغيرات البحث:

تم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي اكدت على " وجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للمصادر القوة التنظيمية على الصمت التنظيمي" بناء على ماتقدم نتائج التحليل الانحدار والتي اكدت على وجود تأثير معنوي لمتغير (مصادر القوة التنظيمية على الصمت التنظيمي) كما مبين في الجدول (11) تحديد التغيرات في القوة التنظيمية كدالة لتأثير متغير الصمت التنظيمي, حيث اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير معنوي ذي دلالة احصائية لمصادر القوة التنظيمية في الصمت التنظيمي وذلك بمعامل تحديد (R2) والبلغ (0.392), اي ان مقاومته (39.2%) من التغيرات الحاصلة في الصمت التنظيمي ناتجة عن التغير في القوة التنظيمية فيها, وذلك حسب اراء المستجيبين في عينة البحث, ويمثل الباقي الذي نسبته (60.8%) متغيرات عشوائية لا يمكن

السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (36.714) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.2) و مستوى معنوية (0.00)، وهذا يؤكد قبول الفرضية الرئيسية والتي تشير الى ان النموذج معنوي وذو دلالة احصائية، كما وتم استخدام اختبار (T) لتقييم معنوية تأثير مصادر القوة التنظيمية في الصمت التنظيمي، فمن خلال مقارنة قيمة مستوى المعنوية (p-value) مع قيمة الدلالة الاحصائية المعتمدة نلاحظ ان قيمة (T) المحسوبة للمتغير المذكور بلغت (6.061) وبمستوى معنوية قدره (0.000) وهو كذلك اصغر من قيمة الدلالة الاحصائية المعتمدة، وهذا يعني وجود تأثير معنوي لمتغير القوة التنظيمية في الصمت التنظيمي، حيث بلغت درجة هذا التأثير (0.359)، وهذا يشير الى انه كلما زادت مصادر القوة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة تتعزز الصمت التنظيمي بمقدار (35.9%). وعليه فقد تحققت الفرضية الرئيسية الثانية للبحث

الجدول (11): نموذج الانحدار الخطي البسيط للمصادر للقوة التنظيمية في الصمت التنظيمي

علاقة انحدار					المتغير التابع: الصمت التنظيمي
Sig.	R ²	T	F	Beta	المتغير المستقل
0.000	0.392	9.543	36.714	2.097	ثابت
0.000		6.061		0.359	القوة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

كما ويبين الجدول (12) تحديد التغيرات في القوة التنظيمية كدالة لتأثير متغير الصمت الإذعان، حيث اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير معنوي ذي دلالة احصائية لمصادر القوة التنظيمية في الصمت الإذعان وذلك بمعامل تحديد (R²) والبلغ (0.132)، اي ان ماقمته (13.2%) من التغيرات الحاصلة في الصمت الإذعان ناتجة عن التغير في القوة التنظيمية فيها، وذلك حسب اراء المستجيبين في عينة البحث، ويمثل الباقي الذي نسبته (86.8%) متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (8.680) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.2) و مستوى معنوية (0.00)، وهذا يؤكد قبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تشير الى ان النموذج معنوي وذو دلالة احصائية، كما وتم استخدام اختبار (T) لتقييم معنوية تأثير مصادر القوة التنظيمية في الصمت الإذعائي، فمن خلال مقارنة قيمة مستوى المعنوية (p-value) مع قيمة الدلالة الاحصائية المعتمدة نلاحظ ان قيمة (T) المحسوبة للمتغير المذكور بلغت (-2.946) وبمستوى معنوية قدره (0.005) وهو كذلك اصغر من قيمة الدلالة الاحصائية المعتمدة، وهذا يعني وجود تأثير معنوية سالبة لمتغير القوة التنظيمية في الصمت الإذعان، حيث بلغت درجة هذا التأثير (-0.573)، وهذا يشير الى انه كلما زادت مصادر القوة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة تقلل الصمت الإذعائي بمقدار (57.3%).

الجدول (12): نموذج الانحدار الخطي البسيط لمصادر القوة التنظيمية في الصمت الإذعان

علاقة انحدار					المتغير التابع: صمت الإذعان او اللارادي
Sig.	R ²	T	F	Beta	المتغير المستقل
0.000	0.132	6.668	8.680	4.708	ثابت
0.005		-2.946		-0.573	القوة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

كما ويبين الجدول (13) تحديد التغيرات في القوة التنظيمية كدالة لتأثير متغير الصمت الدفاعي، حيث أظهرت نتائج التحليل الاحصائي لايوجد تأثير معنوي ذي دلالة احصائية لمصادر القوة التنظيمية في الصمت الدفاعي وذلك بمعامل تحديد (R2) والبلغ (0.149)، اي ان ماقمته (14.9%) من التغيرات الحاصلة في الصمت الدفاعي ناتجة عن التغير في القوة التنظيمية فيها، وذلك حسب اراء المستجيبين في عينة البحث، ويمثل الباقي الذي نسبته (85.1%) متغيرات عشوائية لا يُمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في النموذج الانحدار أصلاً، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (1.291) وهي اصغر من قيمتها الجدولية البالغة (4.2) و مستوى معنوية (0.261)، وهذا يؤكد عدم قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تشير الى ان الانموذج معنوي وذو دلالة احصائية، كما وتم استخدام اختبار (T) لتقييم معنوية تأثير مصادر القوة التنظيمية في الصمت الادعان، فمن خلال مقارنة قيمة مستوى المعنوية (p-value) مع قيمة الدلالة الاحصائية المعتمدة نلاحظ ان قيمة (T) المحسوبة للمتغير المذكور بلغت (-1.136) وبمستوى معنوية قدره (0.261) وهو كذلك اكبر من قيمة الدلالة الاحصائية المعتمدة، وهذا يعني لايوجد تأثير معنوي لمتغير القوة التنظيمية في الصمت الدفاعي.

الجدول (13): نموذج الانحدار الخطي البسيط لمصادر القوة التنظيمية في الصمت الدفاعي

المتغير التابع: صمت الدفاعي او الهادئ				علاقة انحدار	
Sig.	R ²	T	F	Beta	المتغير المستقل
0.000	0.149	6.368	1.291	3.470	ثابت
0.261		1.136-		0.171	القوة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

كما ويبين الجدول (14) تحديد التغيرات في القوة التنظيمية كدالة لتأثير متغير الصمت الاجتماعي، حيث أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير معنوي ذي دلالة احصائية لمصادر القوة التنظيمية في الصمت الدفاعي وذلك بمعامل تحديد (R2) والبلغ (0.315)، اي ان ماقمته (31.5%) من التغيرات الحاصلة في الصمت الاجتماعي ناتجة عن التغير في القوة التنظيمية فيها، وذلك حسب اراء المستجيبين في عينة البحث، ويمثل الباقي الذي نسبته (68.5%) متغيرات عشوائية لا يُمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (6.834) وهي اكثر من قيمتها الجدولية البالغة (4.2) و مستوى معنوية (0.011)، وهذا يؤكد قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تشير الى ان النموذج معنوي وذو دلالة احصائية، كما وتم استخدام اختبار (T) لتقييم معنوية تأثير مصادر القوة التنظيمية في الصمت الادعان، فمن خلال مقارنة قيمة مستوى المعنوية (p-value) مع قيمة الدلالة الاحصائية المعتمدة نلاحظ ان قيمة (T) المحسوبة للمتغير المذكور بلغت (2.614) وبمستوى معنوية قدره (0.011) وهو كذلك اصغر من قيمة الدلالة الاحصائية المعتمدة، وهذا يعني وجود تأثير معنوي لمتغير القوة التنظيمية في الصمت الاجتماعي، حيث بلغت درجة هذا التأثير (0.370)، وهذا يشير الى انه كلما زادت مصادر القوة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة يتعزز الصمت الدفاعي بمقدار (37.00%).

الجدول (14): نموذج الانحدار الخطي البسيط لمصادر القوة التنظيمية في الصمت الاجتماعي

المتغير التابع: الصمت الاجتماعي او الإيجابي					علاقة انحدار
Sig.	R ²	T	F	Beta	المتغير المستقل
0.00	0.315	5.722	6.834	2.940	ثابت
0.011		2.614		0.370	القوة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

1. تعد هذه الدراسة القلائل التي على حد علم الباحثة التي القت الضوء على العلاقة والاثر بين القوة التنظيمية والصمت التنظيمي لدى الموظفين في الشركة كورك تيليكوم للاتصالات في محافظة السليمانية.
2. تميزت هذه الدراسة انها اول دراسة محلية في مجال القطاع الخاص على حد علم الباحثة تشمل مختلف ابعاد القوة التنظيمية المعتمدة على مصدر قوة الفرد والمتمثلة ب (القوة الشرعية، القوة الخبرة، القوة المكافاة)، وابعاد الصمت التنظيمي المتمثلة ب (الصمت الاذعاني، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي).
3. تميزت هذه الدراسة عن غيرها من حيث الهدف والمجال التطبيق والاستنتاج.

المبحث الرابع/ الاستنتاجات والمقترحات:

أولاً/ الاستنتاجات: برزت مجموعة من الاستنتاجات الاساسية التي توصلت له الباحثة، والتي يمكن عرضها كما يأتي:

1. تزيد درجة قوة متغير القوة التنظيمية بابعاده مجتمعة عن الوسط الحسابي العام ، وهناك تفهما من قبل العينة المبحوثة فيها التي تقف وراء صمتهم فيما تزيد درجة قوة متغيرين الصمت الاجتماعي والدفاعي عن الوسط، في حين تنقص درجة قوة الصمت الاذعاني، وذلك من خلال وصف وتحليل الفقرات المتعلقة بكل المتغيرين واعتمادا على اجابات الافراد المستجيبين من عينة البحث.
2. ترتيب ابعاد مصادر القوة التنظيمية المدروسة في الشركة المبحوثة فيها بحسب القوة هو الشرعية اولاً ثم الخبرة واخيراً المكافأة، اي في كل الإجراءات الدقيقة داخل الشركة ترجعون إلى المسؤول المباشر.
3. ترتيب ابعاد الصمت التنظيمي المدروسة في بحثنا بحسب القوة هو الاجتماعي اولاً ثم الدفاعي واخيراً الاذعان.
4. ظهر نتائج التحليل بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القوة التنظيمية والصمت التنظيمي مما يدل على اهتمام الشركة المبحوثة فيها بالمصادر القوة التنظيمية وخاصة العلاقة قوية نسبياً بين المتغير المستقل للبحث وبعد الصمت الاجتماعي.

5. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين القوة التنظيمية و الصمت التنظيمي والذي يفسر اهمية دور القوة التنظيمية في الشركة المبحوثة فيها في الحد من الظاهرة الصمت التنظيمي.

ثانياً المقترحات: بناء على النتائج والتحليلات ، وصل البحث الى مجموعة توصيات اهمها:-

1. تزويد قادة الاداريين بالمعارف الاكاديمية الحديثة المتعلقة بمصادر القوة التنظيمية أو بالصمت التنظيمي وبأحدث الدراسات التي تتناول هذين المتغيرين الهامين والعلاقة بينهما في البيئة التنظيمية في قطاع الخاص ففي البحث تمكنت الباحثة من اثبات وجود علاقة والاثر بينهما ما يفرض أخذ هذه العلاقة بعين الاعتبار في التعامل مع هذه المتغيرات.

2. ضرورة انجاز برامج التدريبية للعاملين والقادة الاداريين في الشركة على كيفية التعامل مع ظاهرة الصمت التنظيمي والحد منها و التفاعل والاستجابة الايجابية في استخدام مصادر القوة التنظيمية .

3. ان يستخدم القادة الاداريين القوة التنظيمية في اظهار الصوت افراد العاملين من خلال سماع ارائهم والطلب تقديم مقترحات والعمل بتوصياتهم لان هذا له اثر كبير في اشعارهم بقيمة شخصيته وان آرائهم مقدرة ومحترمة من قبل إدارة الشركة.

4. اعطاء الاولوية اللازمة لتوافر الخبرة والميزات الشخصية الكاريزمية لدى القادة الاداريين لتحسين العلاقات مع الأفراد وفسح المجال لإبداء آرائهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار .

5. السعي لزيادة حضور قوة المكافأة بين القوى التي يتمتع بها القادة ومنح اكبر هامش للقادة في استخدام هذه القوة لتحفيز العاملين على بذل أفضل ما لديهم.

6. ضرورة وجود صيغة الحوار المفتوح في مناقشة آراء ومقترحات وتشجيع العاملين لابداء ارائهم وعدم الخوف لقول الحقيقة مهما كانت النتيجة حتى لو تسبب بفقدان المراكز ومناصبهم الادارية وفرص الترقية او فقدانهم حوافز مادية كان من المتوقع الحصول عليها .

7. تشجيع الصمت الاجتماعي لانها هو السلوك العقلاني للفرد من خلال حجب وإخفاء آرائه وأفكاره والمعلومات المتعلقة بالعمل من ناحية الاحتفاظ بسرية المعلومات وعدم اعطاء المعلومات التي تؤدي سمعة الشركة.

8. تقليل الصمت الازداعي داخل الشركة لانها تحجب الافكار أو المعلومات أو الاراء. مما يشير الى أنهم يحبونها عن مشرفيهم بسبب انزعاجهم وتخليهم عن مسؤولياتهم، ويوصف هذا الصمت بصمت التفاعس أو الإهمال، وبأنه قبول سلبي للوضع القائم اذ لا يرغب الموظفون في هذه الحالة بعملية التغيير والتطوير داخل الشركة.

9. عدم تشجيع الصمت الدفاعي حيث يشعرون الموظفون في كثير من الأحيان بعدم الأمان عندما تطلب منهم الإدارة التعبير عن الآراء والأفكار لأنهم يعتقدون بأن هذه التعليقات تتسبب بفقدان وظيفتهم وعدم حصول

على اي امتياز كان من المتوقع الحصول عليه، هذا الشعور بعدم الأمان يؤدي في القرار الواعي واللاواعي أن يبقى صامتا.

المصادر والمراجع:

أولاً/ الكتب:

1. الكساسبة، ومحمد مضي، الفاعوري، عيبر محمود،(2010). القضايا المعاصرة في الادارة(بناء قدرات حاسمة نجاح الاعمال). عمان . دار :الحامد للنشر والتوزيع.
 2. العطية، ماجدة . (2003). سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة. عمان ، دار :الشروق للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى. الإصدار الأول.
 3. خليل، عبد الحميد. (2016). السلوك التنظيمي- محاضرات في مادة السلوك التنظيمي. مقرر جامعي لطالب ماجستير إدارة الاعمال. الجامعة الافتراضية السورية. ديمشق.
- ثانياً: الرسائل والأطاريح والدوريات:
1. ابو زيد ، خالد ديب حسن. (2010). أثر القوة التنظيمية على الابداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الاردنية. رسالة ماجستير ادارة أعمال. جامعة الشرق الاوسط .
 2. بباح، سعد، (2015). القوة التنظيمية وعلاقتها بالاحترق الوظيفي لدى العامل من وجهة نظر العمال. دراسة ميدانية بمصنع الاجر "الاطلس- بوسعادة". رسالة ماجستير غير منشور.جامعة محمد بوضياف – المسيلة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع.
 3. جاسم، نغم علي ، وكرجي، سحر أحمد. (2017). ديناميكيات متعددة الابعاد للصمت التنظيمي وتأثيره في مواقف المشرفين في دائرة ماء بغداد. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية. المجلد.(30)العدد .(50).
 4. حسانين، جاد الرب.(2013). أثر القوة التنظيمية على الامن الوظيفي بالتطبيق على العاملين بقطاع الاعمال الخاص الصناعي بالمنطقة الغربية بالسعودية. المجلة المصرية للدراسات التجارية. المجلد.(37). العدد.(3).
 5. حنان، مروة جبر.(2017). دور القوة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الافراد العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القادسية. كلية الادارة والاقتصاد. قسم ادارة الاعمال.
 6. حوالة، سهير محمد و البكر، لمياء ناصر.(2018). واقع الصمت الصمت التنظيمي لدى القائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية. المجلد. (1). العدد.(1).
 7. خوالده، عايد احمد. (2017). مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في الجامعة الوادي وعلاقته بالنمط القيادية السائدة لدى مديريهم.مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية. جامعة الوادي. المجلد.(32). العدد.(3)

8. سارة ، مومني و احمد ، بوسهين. (2018). أثر القوة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المنظمة. دراسة حالة جامعة طاهري محمد بشار. المجلة العالمية للإدارة والاقتصاد. المجلد.(4). العدد.(2).
9. السنوار، عبير توفيق.(2018). علاقة القوة التنظيمية بالابداع الاداري. دراسة ميدانية على مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشور.كلية الاقتصاد والعلوم الادارية. جامعة الازهر. غزة.
10. الطائي ، فيصل علوان و صكر، عبدالله علي. (2018). أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسية لسلوك التنظيمي الايجابي. دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي مديرية شرطة محافظة كربلاء المقدسة. مجلة الادارة والاقتصاد. المجلد. (6) العدد. (21).
11. عبد الله، احمد محمود.(2015). مصادر القوة التنظيمية واثرها على ضغوط العمل. دراسة ميدانية في وزارة شؤون الاجتماعية والعمل. رسالة ماجستير غير منشور، جامعة دمشق. كلية الاقتصاد، قسم ادارة الاعمال.
12. عبيدات، سليمان.(2006). العلاقة بين نظام المعلومات الادارية وتوزيع القوة بين الوحدات التنظيمية وجودة القرار بالتطبيق على المصارف التجارية الاردنية. مجلة دراسات. العلوم الادارية. المجلد.(33). العدد.(2).
13. علي، خالد و فيزة عمر.(2018). استقامة القيادة كمتغير وسيط بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي. دراسة استطلاعية بالمركب المنجمي للفوسفات. جامعة الشهيد حمة الوادي -لخضر.
14. عمران، الطالب فراس ابراهيم. (2017). أثر مصادر القوة التنظيمية على ضغوط العمل في المؤسسات المصرفية العامة في سوريا. بالتطبيق على مصرف التسليف الشعبي. رسالة ماجستير غير منشور. الجامعة الافتراضية السورية. ادارة الاعمال.
15. عنصر يوسف و ليتيم ناجي. (2014). اهم المحددات السيكو سوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي.مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية. جامعة الوادي. المجلد. (30). العدد.(7).
16. عوجة، ازهار مراد.(2019). الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية. دراسة تحليلية في المعهد التقني كوفة و جامعة الفرات الأوسط التقنية. العدد. (53).
17. الغانمي، ايمان محمد جواد. (2018). الصمت التنظيمي وانعكاسه على سلوك المواطنة التنظيمية. دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة. مجلة جامعة كربلاء العلمية. المجلد. (16). العدد.(3).
18. الفاعوري، عبير محمود .(2004). اثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية. مجلة مؤتة. المجلد. (1). العدد.(2) .
19. القرني، صالح على يعن الله .(2015). محددات السلوك الصمت التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز. وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية والديمغرافية. مجلة مستقبل التربية العربية. المجلد (22). العدد.(96).

20. موسى، احمد ابراهيم. (2017). أثر مستوى صُمت العاملين على الذاكرة التنظيمية. دراسة تطبيقية على شركة مياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة المنوفية. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية. المجلد.(14). العدد.(2).

21. وليد، بشيشي ، مجلخ، سليم، على، عبدالله. (2013). استقامة القيادة و نفخ الصافرة والصمت التنظيمي كنوع من الفساد الاداري. دراسة تطبيقية بالمركب المنجمي للفوسفات. جامعة الشهيد حمة لخضر – الوادي.

22. يوسف، مهفان شريف. (2016). أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي. دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الاداريين في جامعة زاخو. مجلة جامعة زاخو. المجلد. (4). العدد.(1).

*المصادر والمراجع الأجنبية:

1. Gulluce Ali Caglar ،Eren Erkilic. (2016). "analysis of organizational attitudes of hotel operation" .employees by structure equation model ،exemplary of rize province. " , Vol. (12) ،No (19).
2. Koyluoglu،A. Selçuk ،Bedukb Aykut ،Dumanc Levent and Buyuk bayraktar H. Huseyin. (2015). "Analyzing the Relation between Teachers' Organizational Silence Perception and Whistle Blowing Perception". Journal of Social and Behavioral Sciences. " , Vol. (207) No.(4)
3. Van Dane ،L،Ang ،S. & Botero،I.C.(2003)."Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. Journal of Management Studies .Vol . (40). No (6).
4. Sekaran U, Bougie R (2010) Research method for business: a skill building approach. Wiley, Hoboken.
5. Joseph F.Hair.(2007)." Research method for business".

: پوخته

ئامانج له م تويزينه وهيه نيشانداني رولي سه رچاوه كاني هي زي ريكر او هي له كه مكر دنه وهى دياردهى ره هه نده كاني بيدهنگى ريكر او هي. بو به ده ست هي ناني نه م ئامانجه هه ول دراوه كه په يوه ندى نيوان گوږاوى سه رچاوه كاني هي زي ريكر او هي (هي زي فه رمى، هي زي پاداشت، هي زي شاره زاي) وه بيدهنگى ريكر او هي (بيدهنگى خو نه ويست، بيدهنگى به رگرى، بيدهنگى كو مه لايه تى). وه له چوار چيوه

پرسىارى سهرهكى توؤزىنه وه كه كه برىتبه له: رؤلى سهرچاوه كانى هئىزى رىكخراوهى له سهر كه م كردنه وهى دىاردهى ره ههنده كانى بىدهنگى رىكخراوهى؟ وه تاقىكرندنه وه ئه م پرسىاره له سهر ئاستى مهىدانى له كؤمپانىاى كؤرهك تىلىكؤم بؤ په يوه ندى كردن له پارىزگى سلىمانى. وه فؤرمى پاپرسى به كارها توه وهك ئامرازىكى سهرهكى بؤ كؤكردنه وهى داتاكان. وه (130) فؤرم دابهش كراوه به سهر فه رمانبه رانى كؤمپانىاى توؤزىنه وه له سهر كراوه وه گه رانه وهى (123) فؤرم وه له وانه (118) فؤرم گونجاو بوون بؤ شىكارى ئامارى. وه ژماره به ئامراز به كارها توه بؤ شىكردنه وهى گرىمانه كانى تاىبه ت به توؤزىنه وه كه، وه له كؤتايدا گه بىشتىن به كؤمه لك دهرئه نجام له گرنگترىن بىان: بوونى كارىگه رى سهرچاوه كانى هئىزى رىكخراوهى له سهر ره ههنده كانى بىدهنگى رىكخراوهى (بىدهنگى خؤنه وىست، بىدهنگى كؤمه لايه تى). له كؤمپانىاى توؤزىنه وه له سهر كراوه له گه ل نه بوونى كارىگه رى سهرچاوه كانى هئىزى رىكخراوهى له سهر ره ههندى (بىدهنگى كؤمه لايه تى. وه له ژىر رؤشناى دهرئه نجامه كان كؤمه لى راسپارده ده خه بىنه رپوه له گرنگترىن بىان به كاره بىنانى سهرچاوه كانى هئىزى رىكخراوهى له لايه ن كارگىرپى كومپانىاوه بؤ دهرخستنى دهنكى فه رمانبه ران له رىگه ي گوىگرتن لىبان وه داواىان لى بكرىت كه پىشنىارو بؤ چونىان بخه نه رپوه وه كار له سهر راسپارده كانىان بكرى كه ئه مهش كارىگه رى گه وره ي هه به له سهر دهرخستنى ئه وه به هاى كه ساىبه تى فه رمانبه ر له هه مان كاتدا رىز له بؤ چونه كانىان ده گىرئ له لايه ن كارگىرپى كؤمپانىا.

The Role of Organizational Strength Sources in Reducing the Phenomenon of Organizational Silence for Employees of Korek Telecom Company in a Sulaymaniyah City (Exploratory Study)

Soza Muhammad Qader Ahmad

Department of Business Administration, College of Administration and Economics, University of Sulaymaniyah, Sulaymaniyah, Iraq

Email: soza.qader@univsul.edu.iq

Keywords: *Organizational strength, Organizational silence, Cork Telecom, formal force, reward power.*

Abstract

The aim of the research is to present the role of organizational strength sources in reducing The Phenomenon of organizational silence, To achieve that; it has been attempted to determine the influential relation between the two variables of the research, the sources of organizational power in its dimensions (formal force, reward power, and strength of experience), and organizational silence which are (unwanted silence, defensive silence, and social silence). together with the main question of the research which is” what is the role of organizational strengths in reducing the organizational silence? ” This question is tested at the field level at Cork Telecom Company in Sulaymaniyah Governorate. For this purpose aquestionnaire from was used as the main tool for purpose as a main tool for data collection, (130) aquestionnaire forms were distributed among a random sample of the employees in which (123) forms of them were were answered and given back. The number of the valid forma for statistical analysis reached (118) ones only, and a number of methods were used. Eventually, the research came to a set of conclusions, the most important of which are: the presence of a statistically significant effect of the sources of organizational powr on revealing organizational silence (unwantet silence and social silence) as an examlein the researched company.It can be shown as a fact that there is no statistically significant effect of the sources of organizational power on the dimension (defensive silence). Based on the conclusion, the researcher has presented a set of recommendation, in which the most important is that the companys administrative staff uses the official avthority of the sources of organizational power to pay attention to the employees by listening to their opinions and suggestion and later on work on these suggestions. This process gives great notice to the employees by showing respect to their opinions and proposals.