

أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو

ميهفان شريف يوسف

قسم اقتصاد الأعمال، فاكولتي العلوم الإنسانية، جامعة زاخو، إقليم كردستان - العراق.

(تاريخ القبول بالنشر: 15 أيلول 2015)

المستخلص

تناول البحث موضوعاً على قدر من الأهمية للجامعات المعاصرة ممثلاً بأثر أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات، طبيعة العمل) في مظاهر الصمت التنظيمي.

هدف البحث هو معرفة أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي، وجرى اختيار جامعة زاخو لإجراء الجانب الميداني من البحث، وشملت عينة البحث (100) من الموظفين الإداريين في تلك الجامعة، وتم تصميم استمارة الاستبانة لجمع بيانات الجانب الميداني، وتم تحليل هذه البيانات باستخدام العديد من الأدوات الاحصائية.

توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها وجود مستويات عالية من أبعاد المناخ التنظيمي لدى المستجيبين ووجود مستويات متوسطة من مظاهر الصمت التنظيمي لديهم، ووجود علاقات ارتباط معنوية سالبة بين أبعاد المناخ التنظيمي ومظاهر الصمت التنظيمي وكذلك علاقة تأثير معنوية سالبة بينهما. وخلص البحث إلى مجموعة من المقترحات كان من أهمها ضرورة أن يعقد المدراء الإداريين لقاءات دورية مع الموظفين يسمح لهم للحوار دون قيود للتعرف على آرائهم ومقترحاتهم بخصوص كيفية بناء مناخ تنظيمي مناسب لتبادل المعلومات والمعرفة والتحدث عن المشاكل التنظيمية التي تواجههم وتشخيص العوامل التي تسبب شعورهم بالصمت التنظيمي والتصدي لتلك العوامل.

الكلمات الدالة: المناخ التنظيمي، أبعاد المناخ التنظيمي، الصمت التنظيمي، مظاهر الصمت التنظيمي.

المقدمة

من جانب آخر فإن مفهوم الصمت التنظيمي يعد من المفاهيم الحديثة التي حظيت بالكثير من الاهتمام من حيث البحث والنقاش والجدل، ويعني عدم رغبة موظفي المنظمة في إخبار مدراءهم عن المشاكل والقضايا التنظيمية المتعلقة بأداء المنظمة بعمامة ومدرائهم بحفاة خوفاً من ردود فعل سلبية تهدد مركزهم الوظيفي، ففي كثير من الأحيان يكون لدى الموظفين أفكار وآراء ومعلومات عن سبل بناء وتحسين ظروف العمل في المنظمة، وفي بعض الأحيان يقومون بنقل هذه الأفكار والمعلومات وأحياناً آخر يظلون صامتين، وذلك خوفاً من مدراءهم في المنظمة وتجنباً للعقاب والرد الفعل السلبي.

يعد المناخ التنظيمي أحد أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمات، ويعبر عن جو العمل العام داخل المنظمات والذي له تأثير كبير على سلوك الموظفين الإداريين، وإنّ تحديد طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة يسهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات فيها، وعلى قادتها الاهتمام المستمر بتوفير أبعاد المناخ التنظيمي وتسخيرها بما يؤثر إيجابياً في مشاركة الموظفين بالآراء والأفكار الجديدة وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

بناءً على ما تقدم ولأهمية المناخ التنظيمي للجامعات المعاصرة من خلال مشاركة الموظفين بالآراء والأفكار عن طريق توفير هيكل تنظيمي مرن، اعتماد أسلوب القيادة الديمقراطية القائمة على المشاركة، اتصالات فعالة هابطة وصاعدة، المشاركة الحقيقية للموظفين في اتخاذ القرارات، نظم وإجراءات عمل فعالة مبنية على التطوير والتحديث من جانب، وكذلك التأثيرات السلبية لمظاهر الصمت التنظيمي المتمثلة في ضعف علاقات الثقة بين الموظفين نظراً لقلّة الحوار بينهم، وانخفاض شعور الموظف بالحرية في التعبير عن آرائهم مما يسهم في تقليل فرص الاستقلالية، وضعف آليات التحفيز التي تؤدي إلى قصور في الأداء من جانب آخر، لذلك فإن المفهومين جديرين بالبحث وعليه جرى اختيارهما ليكونا المتغيرين الرئيسيين لموضوع البحث الحاضر.

يتضمن البحث أربعة مباحث يتناول المبحث الأول منهجية البحث، ويركز المبحث الثاني على الإطار النظري للبحث متمثلاً بمفهوم المناخ التنظيمي وأبعاده ومفهوم الصمت التنظيمي ومظاهره، ويعرض المبحث الثالث الإطار الميداني للبحث من خلال وصف وتشخيص متغيرات البحث واختبار أنموذجه وفرضياته، أما المبحث الرابع فيعرض الاستنتاجات والمقترحات.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً - مشكلة البحث:

إنّ نجاح الجامعات على اختلاف أنواعها وأنشطتها لم يعد نتاج جهود المدراء فحسب، بل أن للموظفين الإداريين دوراً أساسياً في هذا النجاح، وكما يحتاج الموظفون إلى دعم مديرهم وتوجيهاته، فإنهم يمكن أن يقدموا لمديرهم دعماً من خلال تقديم الأفكار الجديدة، أو المعلومات الهامة حول القضايا المختلفة، مما يساعد على اتخاذ التدابير اللازمة لمواجهتها (الفاعوري، 2004: 152)، وتمثل الموظفون الإداريين أحد الموارد الرئيسة للجامعات المعاصرة كونها الأساس في تحقيق أهداف الجامعات، مما ترتب على تلك الجامعات زيادة التركيز على جودة المناخ التنظيمي بهدف توفير ظروف العمل التي تجعل الموظفين يدركون

1. هل تتوافر أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة المبحوثة؟
2. ما هي مستويات مظاهر الصمت التنظيمي في الجامعة المبحوثة؟
3. هل هناك علاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ومظاهر الصمت التنظيمي في الجامعة المبحوثة؟
4. هل تؤثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي في الجامعة المبحوثة؟

ثانياً - أهمية البحث:

يكتسب البحث أهميته من خلال الإسهام في تعميق المعرفة العلمية لمتغيري البحث قيد الدراسة، وذلك عبر البحث والتحليل لأهم الآراء التي تناولت متغيرات البحث والمتمثلة بأبعاد المناخ التنظيمي ومظاهر الصمت التنظيمي، وهذه المفاهيم على الرغم من كونها ليست حديثة في أدبيات علم المنظمة والسلوك التنظيمي إلا أنه مازالت تعد من المواضيع الجديرة بالبحث وهناك ندرة في المصادر والدراسات الميدانية التي أجريت ضمن هذا المجال في بيئة إقليم كردستان.

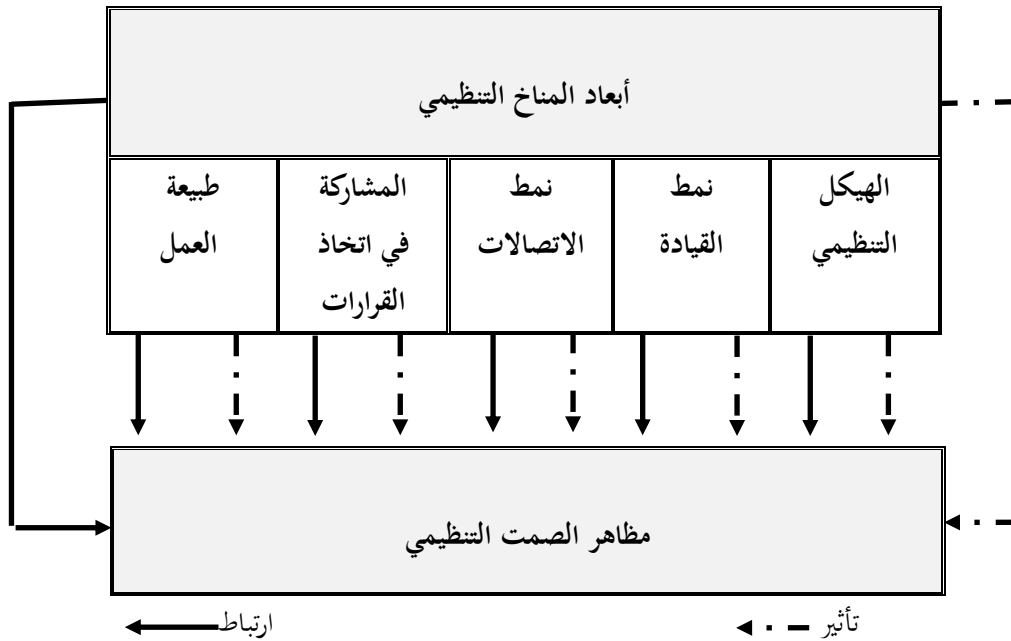
1. التعرف على مفهوم المناخ التنظيمي وأبعاده والصمت التنظيمي ومظاهره من وجهة نظر عدد من الباحثين.
 2. اختبار علاقات الارتباط والأثر بين أبعاد المناخ التنظيمي ومظاهر الصمت التنظيمي في الجامعة المبحوثة.
 3. التعرف على مستوى توافر أبعاد المناخ التنظيمي ومظاهر الصمت التنظيمي في الجامعة المبحوثة.
 4. تقديم مقترحات للجامعة المبحوثة بخصوص كيفية التحرك مستقبلاً لتحسين مستويات أبعاد المناخ التنظيمي وبما يناسب وانخفاض مستويات مظاهر الصمت التنظيمي فيها.
- رابعاً- أنموذج البحث وفرضياته:**
- تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث في ضوء إطارها النظري ومضامينها الميدانية تصميم أنموذج فرضي، حيث يظهر الشكل (1) الأنموذج الفرضي للبحث.

ومن جانب آخر فإن النتائج التي يمكن أن يتوصل إليها البحث يمكن أن تساعد إدارة الجامعة المبحوثة في التعرف على كيفية توافر مناخ تنظيمي مناسب يشجع موظفيها على إبداء الآراء والإخبار عن المشاكل التنظيمية دون الشعور بالخوف والقلق والمشاركة في وضع المعالجات المناسبة لها بما يضمن تحقيق أفضل مستويات للأداء.

ثالثاً- أهداف البحث:

في ضوء مشكلة البحث فإن هدف البحث ينصب أساساً في تحديد أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي على مستوى الموظفين الإداريين في الجامعة المبحوثة، فضلاً عن سعيه لتحقيق الأهداف الآتية:

الشكل (1): أنموذج البحث



1. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية سالبة بين أبعاد المناخ التنظيمي ومظاهر الصمت التنظيمي في الجامعة المبحوثة.

ويفصح أنموذج البحث عن فرضيتين رئيسيتين وعلى النحو الآتي:

سابعاً- مجتمع البحث وعينته:

يمثل مجتمع البحث الموظفين الإداريين في جامعة زاخو، وقد جاء اختيار الجامعة كميدان للبحث لما للجامعة من أهمية في خدمة المجتمع والبحث العلمي، إضافة إلى أن الباحث ينتمي إلى الجامعة مما يسهل من عملية حصوله على البيانات المطلوبة ويزيد من مستوى تعاون المستجيبين معه، وقد قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة عشوائية من الموظفين الإداريين بلغ عددهم (100) موظف وموظفة من بين (200) أي بنسبة (50%) من مجتمع البحث، ويوضح الجدول (1) توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً لخصائصهم الفردية. ويتضح منه أن الذكور يشكلون غالبية المستجيبين بنسبة (63%)، ويدل ذلك على أن دور المرأة ما زال أقل من دور الرجل في مجال التعليم العالي، وعن الحالة الزوجية فقد شكلت فئة المتزوجين الغالبية بنسبة (55%) بينما شكل العزاب نسبة (45%) من المستجيبين، وكما إن المستجيبين ضمن الفئة العمرية (25 - 35 سنة) شكلوا الغالبية بنسبة (78%)، وبذلك فإن أغلب المبحوثين هم من الشباب والذين يمتلكون الرغبة والحيوية في العمل، وبخصوص المؤهل العلمي فقد شكلت فئة الحاصلين على شهادة البكالوريوس الغالبية بنسبة (44%) يليها فئة الحاصلين على شهادة الدبلوم بنسبة (39%)، وهذا يدل على أن نسبة كبيرة من المستجيبين ينتظرون فرص إكمال دراساتهم العليا، أما عن الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي فإن الأفراد ذوي الخدمة الأقل من (3) سنوات شكلوا الغالبية بنسبة (45%)، وهذا ناتج عن كون جامعة زاخو حديثة التأسيس (تأسست عام 2010) ومازالت في مرحلة التأسيس، وعن المستوى الوظيفي فقد شكلت فئة الموظف الإداري الغالبية بنسبة (65%)، وبذلك فإن أغلب المستجيبين هم من الذين ليس لديهم منصب إداري.

2. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي سالب لأبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي في الجامعة المبحوثة.

خامساً - حدود البحث: تتمثل حدود البحث بالآتي:

1. الحدود الموضوعية: وتشمل متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية وكما يأتي:

1.1. أبعاد المناخ التنظيمي التي تمثلت بالهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات، طبيعة العمل.

2.1. مظاهر الصمت التنظيمي التي تمثلت بخوف المدراء من التغذية العكسية السلبية، معتقدات المدراء الضمنية، خوف الموظف من ردود فعل سلبية.

2. الحدود الزمانية: امتدت الحدود الزمانية للبحث في الفترة الواقعة بين أيار /2015 ولغاية تموز /2015.

3. الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للبحث بجامعة زاخو.

4. الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية للبحث بالموظفين الإداريين في جامعة زاخو.

سادساً- أداة جمع البيانات والتحليل الإحصائي:

استخدم الباحث استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الخاصة بالجانب الميداني، وتم إخضاع هذه الاستبانة إلى اختبار قياس الصدق الظاهري والشمولي من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص، وتم تحليل البيانات بالاعتماد على العديد من الأساليب الإحصائية وهي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ومعامل ارتباط بيرسون ومعامل الانحدار البسيط.

الجدول(1): توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً لخصائصهم الفردية.

ت	الخصائص	الفئات	العدد	%
1	الجنس	ذكر	63	63%
		أنثى	37	37%
		المجموع	100	100%
2	الحالة الاجتماعية	اعزب	45	45%
		متزوج	55	55%
		المجموع	100	100%
3	العمر	أقل من 25 سنة	14	14%
		25 - 35 سنة	78	78%
		أكثر من 35 سنة	8	8%
4	المؤهل العلمي	المجموع	100	100%
		إعدادية	10	10%
		دبلوم	39	39%
4	المؤهل العلمي	بكالوريوس	44	44%
		دراسات عليا	7	7%
		المجموع	100	100%
5	عدد سنوات الخدمة في الموقع الحالي	أقل من 3 سنوات	45	45%
		3 - 5 سنوات	28	28%
		أكثر من 5 سنوات	27	27%
6	المستوى الوظيفي	المجموع	100	100%
		مدير إداري	4	4%
		رئيس شعبة	24	24%
6	المستوى الوظيفي	موظف إداري	65	65%
		سكرتير	7	7%
		المجموع	100	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبانة.

المبحث الثاني: الإطار النظري

أولاً - مفهوم المناخ التنظيمي وأبعاده:

المنظمة والسلوك التنظيمي نظراً لتأثيره على العديد من المتغيرات المتعلقة بسلوك العنصر البشري، و الذي هو قوام العمل و مرتكزه الأساسي (الشرييني، 1987: 20).

ظهرت فكرة المناخ التنظيمي في مطلع الستينات من القرن الماضي، حيث أصبح هذا الموضوع من الموضوعات المهمة، التي تستحوذ على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة خاصة في نظرية

1. مفهوم المناخ التنظيمي:

سبل الرضا والتحفيز وانعكاساته على إمكانية المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

ويرى (المدهون، 2012: 14) أن المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص التي تتصف بها المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات، وذلك من خلال تصورات وإدراك العاملين فيها، والذي يكون له انعكاسه على الأداء، ودرجة الرضا، ويؤثر في سلوك العاملين، ويتمثل في الأبعاد التالية (الهيكل التنظيمي، نظم وإجراءات العمل، القيادة، نمط الاتصال، العدالة التنظيمية، الحوافز، مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات).

بناءً على ما تقدم فإنَّ المناخ التنظيمي يشير إلى مجموعة من الأبعاد المتمثلة بـ(الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات، طبيعة العمل) التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في سلوك الموظفين في جامعة زاخو.

2. أبعاد المناخ التنظيمي:

هناك شبه اتفاق بين العديد من الباحثين على إن هناك خمسة أبعاد للمناخ التنظيمي والتي ستعتمد في هذا البحث نظراً لشموليتها واتفاقها مع توجهات البحث، وهذه الأبعاد هي (كاظم، 2002)، (العميان، 2005)، (الفريجات، 2009)، (المدهون، 2012):

1.1. الهيكل التنظيمي:

يعد الهيكل التنظيمي، البناء أو الشكل الذي يُحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في الجامعة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسة والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف الجامعة (كاظم، 2002: 169). إن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة الموظفين في الجامعة إليه تؤثر في قدرتهم على التحدث أو الصمت تجاه المتغيرات المستجدة، فالهيكل التنظيمي الجامد وغير المرن عادةً لا يتيح فرص تكيف وتأقلم الموظفين مع المتغيرات المستجدة، ويجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل، وبالتالي يؤدي بالموظفين إلى الصمت والتخوف من أية اتصالات خارج إطاره،

يستخدم مفهوم المناخ التنظيمي في الأدب الإداري مجازاً، لأن كلمة مناخ عادةً تتعلق بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة، ويستخدم علماء الإدارة هذا المفهوم في الأدب الإداري ليدل على الأحوال الداخلية السائدة في المنظمة من علاقات اجتماعية أو علاقات مادية يمكن أن تسود هذه المنظمة، وتأكيداً على ضرورة النظرة للمنظمات الإدارية من منظور نظامي عضوي يرى في المنظمة الإدارية كائناً عضوياً يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة (ديري، 2011: 309).

يعرف (شهيب، 1990: 30) المناخ التنظيمي على أنه تعبير عن الخصائص المختلفة لبيئة العمل في المنظمة والتي تتمثل بجوانب التنظيم الرسمي، مزيج الحاجات الخاصة بالعاملين، طبيعة الاتصالات التنظيمية، أنماط الإشراف السائدة، سلوك الجماعات وغيرها من العوامل التنظيمية و التي يمكن إدراكها بشكل مباشر أو غير مباشر بواسطة أفراد المنظمة، مما يؤثر على سلوك الأفراد وعلى السلوك التنظيمي ككل.

ويرى (المغربي، 1995: 303) بأن المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة الجامعة الداخلية التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم؛ وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي.

وعرّف (المعشر، 2001: 302) المناخ التنظيمي بأنه مجموعة الخصائص الاجتماعية والصفات الرئيسة التي تشكل بيئة العمل والبيئة الإنسانية التي يدركها العاملون وأعضاء الهيئة الإدارية في الجامعات الأردنية ويعملون من خلالها ويتأثر سلوكهم بها.

وعرف (الفريجات وآخرون، 2009: 257) المناخ التنظيمي على أنه مجموعة السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة والتي تؤثر في الإطار السلوكي للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء والتي تتحدد بمقتضى تأثيرها تحقيق

4.2. المشاركة في اتخاذ القرارات:

ينظر إلى المشاركة في اتخاذ القرارات على أنها عملية تفاعل الموظفين عقلياً ووجدانياً مع جماعات العمل في الجامعة وبطريقة تمكن هؤلاء من تعبئة الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق الاهداف التنظيمية (اللوزي، 2003: 238). إذ تمثل مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات أحد العوامل الهامة في رفع الروح المعنوية لديهم، وتعميق انتمائهم للجامعة من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرارات داخل الجامعة، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع لتطوير العمل والارتقاء بالجامعة إلى أفضل مستوى ممكن (عبده وعبدالمجيد، 2005: 299). فمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات تتيح لهم فرصة إبداء الآراء والأفكار والاقتراحات وترشيد القرارات الأمر الذي يزيد من رفع معنوياتهم وتحسين طرق العمل وتحقيق الانسجام في بيئة العمل (الفريجات، 2009: 263).

5.2. طبيعة العمل:

وهي تعبر عن مجموعة من القرارات والأوامر والتعليمات التي تنظم تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق الجامعة، وتمثل كيفية تسلم وتسليم المعاملات وكيفية مراجعتها وبحثها وانتقالها بين أقسام الجامعة وإداراتها المختلفة (فيله وعبدالمجيد، 2005: 298). إذ أنّ طبيعة العمل تعتبر عاملاً مهماً في حفز الموظفين أو إحباطهم في الجامعة، فالعمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير لشعور الموظف بأن عمله ليس ذي أهمية، بينما على النقيض من ذلك العمل غير الروتيني يتسم بالتحديد والتطوير ويؤدي إلى تحسين الأداء لأنّ الموظف يحس بقيمته وبأنه يُنجز، مما يقوي ثقته بنفسه (العميان، 2005: 308).

ثانياً - مفهوم الصمت التنظيمي ومظاهره:

إن ظاهرة الصمت التنظيمي لها تأثيرات واضحة على جوانب عدة في العملية الإدارية، ولا تقتصر هذه التأثيرات على المستوى الفردي بل يتعداها إلى المستوى الجماعي والمنظمي،

وعلى العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي المرن والذي يُنظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية عادةً ما يتيح للموظفين فرص المشاركة والإبداع واستيعاب المتغيرات المستجدة، وبالتالي يشجعهم على التحدث والاجتهاد والتطوير (الفريجات، 2009: 262).

2.2. نمط القيادة:

يقصد بالقيادة في الجامعة قدرة قيادة الجامعة على التأثير في الموظفين، ويعد نمط القيادة من أهم العوامل التي تحدد طبيعة المناخ التنظيمي السائد في جامعة ما. فنمط القيادة الديمقراطية، أو المشاركة القائمة على اللامركزية، وتفويض السلطة، والاتصال ذي الاتجاهين، والثواب يشجع التفاعل وتقدم الأفكار الخلاقة والإبداع بين الموظفين. أما نمط القيادة الدكتاتورية أو الأوتوقراطية التي تتميز بالمركزية، والتسلطية، والعقاب فيحد من تبادل الآراء والأفكار والمشاركة والإبداع بين الموظفين (العميان، 2005: 308).

3.2. نمط الاتصالات:

تلعب الاتصالات دوراً هاماً داخل الجامعات، فهي الوسيلة التي يتم من خلالها تبادل البيانات والمعلومات والأوامر بين المستويات الإدارية المختلفة في الجامعة صاعدة أو هابطة أو متوازنة (المدهون، 2012: 19). وإن أنماط الاتصالات السائدة في الجامعة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للموظفين للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات (كاظم، 2002: 170). فالاتصال الجيد والفعال هو الاتصال باتجاهين (الهابط والصاعد) الذي يتيح للموظفين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات، وعلى العكس من ذلك الاتصال ذو الاتجاه الواحد (الهابط) الذي يحمل الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل ويؤدي بالموظفين إلى عدم الاكتراث والحمول في التفكير باعتبار أن أفكارهم وآراءهم لا قيمة لها لدى الرؤساء (الفريجات، 2009: 262).

والمشكلات التنظيمية فيها، أو أنه الشعور الجماعي الذي يولد إدراكاً لدى العاملين في الجامعة بأنه من غير الحكمة التحدث حول المشكلات التنظيمية.

ويشير (يوسف، 2014: 32) إلى الصمت المنظمي بأنه ميل موظفي الجامعة إلى منع أو تجنب تقديم المعلومات أو الآراء والإحجام عن الحديث في مشاكل وقضايا العمل بالجامعة، وبالتالي قلة أو محدودة مشاركتهم في هذه المشكلات أو القضايا، وذلك بسبب بعض المحددات التنظيمية والفردية التي قد تشجع على خيار الصمت.

بناءً على ما تقدم فإن الصمت التنظيمي يعني عدم رغبة موظفوي الجامعة في إخبار مدراءهم عن المشاكل والقضايا التنظيمية المتعلقة بأداء الجامعة بعامة ومدراءهم بخاصة خوفاً من ردود فعل سلبية تهدد مركزهم الوظيفي.

2. مظاهر الصمت التنظيمي:

على الرغم من أن مفهوم الصمت التنظيمي أصبح موضوعاً شائعاً في الكثير من الجامعات الحكومية، إلا أن من الأمور الجوهرية التي مازالت محل جدل، تحديد ماهية العوامل أو القوى التي تدفع الموظفين للصمت التنظيمي. ويتفق الكثير من الباحثين (Morrison and Milliken, 2000)، (المجالي، 2007)، (الكساسبة والفاعوري، 2010)، (يوسف، 2014)، (الوهبي، 2014) على أن أهم مظاهر الصمت التنظيمي هي:

1.2. خوف المدراء من التغذية العكسية السلبية:

من العوامل المهمة التي يعتقد أنها تسهل خلق مناخ من الصمت في الجامعات هو خوف المدراء من الحصول على تغذية عكسية سلبية، خاصة من الرؤوسين سواء كانت هذه المعلومات تتعلق بهم شخصياً أو ببرنامج من الأعمال التي قاموا بتحديددها، وبالتالي فإن المدراء يحاولون تجنب تلقي تغذية عكسية سلبية، وعندما يتلقونها فعلياً فإنهم قد يتجاهلون الرسالة، ويصرفون النظر عنها باعتبار أنها غير دقيقة، أو يحاربون مصداقية مصدرها

وخاصة في ظل الظروف المتزايدة التعقيد بتزايد وتنوع المتغيرات التنظيمية والبيئية، والتي تتطلب تضافر الجهود بين الفئات التنظيمية كافة للعمل سوياً لتحقيق أهداف المنظمات والعاملين فيها.

1. مفهوم الصمت التنظيمي:

إن مفهوم الصمت التنظيمي قد يبدو مثيراً للدهشة أو غير مألوف، ومن الصعب تقديم تعريف محدد لمفهوم الصمت التنظيمي شأنه في ذلك شأن المفاهيم السلوكية الأخرى. إذ يعرف (Morrison and Milliken, 2000: 706) الصمت التنظيمي بأنه منع انتشار المعلومات حول القضايا والمشكلات المحتملة من قبل الأفراد العاملين، والشعور الجماعي الذي يولد إدراكاً لديهم بأنه من غير الحكمة التحدث حول المشاكل المنظمة. بينما يرى (Nenette, 2002: 20) إن الصمت التنظيمي يعني إدراك مشترك بين العاملين يحد من مشاركتهم في تقاسم ما يعرفونه حول قضايا السياسات التنظيمية والمشكلات العملية.

ويشير (van dyne et al, 2003: 32) إلى أن الصمت التنظيمي هو المنع المتعمد للمعلومات والآراء من جانب موظفي الجامعة تجاه رؤوسائهم، وإن الصمت التنظيمي ماهو الا انعكاس للقوى المؤثرة في العلاقات بين الرؤوساء والرؤوسين والقوانين المنظمة لتلك العلاقات مما يحول دون تحدث الرؤوسين في المشاكل التنظيمية.

ويعرف (الكساسبة والفاعوري، 2010: 148) الصمت التنظيمي بأنه ميل الرؤوسين في المنظمات إلى تجنب تقديم المعلومات أو الاقتراحات لرؤوسائهم، أو الإخبار عن المشكلات، تحوفاً من أية ردود فعل سلبية، أو أية نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك.

ويرى (صالح والمجالي، 2012: 89) إن الصمت التنظيمي هو إدراك مشترك بين العاملين في الجامعة بضرورة محدودة مشاركتهم في تقديم ما يعرفونه حول سياسات الجامعة

3.2. خوف الموظف من ردود الفعل السلبية:

من العوامل التي تزيد درجة الصمت التنظيمي هو شعور الموظف بالخوف من ردود فعل المدراء السلبية، إذ يشير مفهوم خوف الموظف إلى شعوره بالخوف من تلقي عقوبات بشكل مباشر أو غير مباشر من قبل مديره إذا أبدى رأياً مخالفاً، أو تكلم، أو تطوع في الحديث في قضايا الجامعة واعتباره صانعاً للمشكلات التنظيمية عندما يطرح وجهات نظر مضرّة بمصلحة المنظمة (الفاعوري، 2004: 154). لذلك يلجأ الموظف للصمت حتى يتجنب الصراع مع مدرائه، ولا شك أن هذا الشعور يظهر بشكل واضح في حالة ضعف العلاقات التنظيمية وشيوع مناخ عدم الثقة، حيث يؤدي افتقاد الثقة والتفاهم بين العاملين إلى ميلهم للتعامل مع بعضهم بمنتهى الحذر والخوف، وهنا لا يتم تداول المعلومات إلا في أضيق الحدود، كما ينظر للمعلومات المقدمة من الآخرين بعين الشك وإمكانية تحريفها أو إخفاء بعضها (ياغي، 1993: 39). ويرى (Milliken et al., 2003:1457) إنَّ الخوف من رد الفعل قد يصل بالموظفين إلى الاعتقاد بأن حديثهم عن مشكلات العمل قد يجرمهم من وظائفهم أو من الترقية لوظيفة أعلى. ويشير (يوسف، 2014: 40) إلى أن الموظفين يكونون عادة أقل ميلاً لتمرير الأخبار أو المعلومات غير المرغوبة بسبب ارتباط هذا التمرير بحالة من عدم الارتياح والقلق من رد فعل المدراء، وعلى ذلك يزداد الصمت مع شعور الفرد بالخوف من رد فعل الآخرين.

المبحث الثالث: الإطار الميداني

أولاً - وصف وتشخيص متغيرات البحث:

1. وصف وتشخيص أبعاد المناخ التنظيمي:

تشير معطيات الجدول (2) إلى النسب المئوية للتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المستجيبين بشأن أبعاد المناخ التنظيمي، وقد تبين من النتائج الآتي:

(Morrison and Milliken, 2000:715). إذ إن هذا العامل يشكل سبباً من أسباب إيجاد مناخ الصمت داخل الجامعة، ففي حالة شعور الموظف بعدم تقبل المدير لأي انتقاد سلمي يوجه له فإنه يفضل عدم التحدث بمشكلات الجامعة أو كل ما من شأنه أن يثير إزعاج مديره لذا فهو يفضل التزام الصمت على الكلام أو إبداء الرأي (المجالي، 2007: 38). وفقاً لهذا العامل فإنَّ الإدارة العليا قد تخاف من الحصول على تغذية معلوماتية سلبية من جانب الموظفين، حيث تشعر الإدارة العليا بالتهديد نتيجة هذه المعلومات إذا كانت تخصها شخصياً ولهذا يتحاشون استقبالها، وحتى لو وصلت إليهم يهملونها، أو يشككون في مصداقية مصدرها، معتقدين إنَّ التغذية العكسية الواردة من أسفل تكون أقل دقة وأقل شرعية (يوسف، 2014: 39).

2.2. معتقدات المدراء الضمنية:

العامل المهم الآخر الذي يعتقد أنه يؤدي إلى الصمت التنظيمي هو مجموعة المعتقدات التي يحملها المدراء ضمناً حول الموظفين وحول طبيعة الإدارة، وأحد هذه المعتقدات هو أن الموظفين أنانيون، وغير موثوق بهم، ويسعون لزيادة منافعهم الفردية انسجاماً مع نظرية (X) لماكجريجور (McGregor)، الأمر الذي يجعل المدراء يتصرفون بشكل ضمني أو صريح لإحباط الاتصالات الصاعدة (Morrison and Milliken, 2000:716). ومن المعتقدات الأخرى التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي اعتقاد الإدارة بأنها تعرف أفضل حول معظم القضايا التنظيمية المهمة، والاعتقاد بأن الاتفاق والإجماع والوحدة هي إشارات على الصحة التنظيمية، لذا يجب تجنب الاختلاف وعدم الاتفاق (الكساسبة والفاعوري، 2010: 154). وعلى ذلك فإنَّ دعم أو تبني الإدارة للصمت يؤدي بالموظفين إلى عدم الحديث عن قضايا العمل، كما إنَّ الإدارة قد تصفهم في حالة الحديث بأنهم صناع مشاكل، وقد يعانون من آثار سلبية (يوسف، 2014: 40).

1.1. الهيكل التنظيمي:

أن إجابات المستجيبين حول العبارات (x1,x2,x3,x4,x5) المتعلقة ببعدها الهيكل التنظيمي تميل باتجاه الاتفاق على توافر هيكل تنظيمي في الجامعة المبحوثة، وذلك استناداً إلى المؤشر الكلي لإجاباتهم، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لتلك الإجابات (3.15) وبانحراف معياري (1.099)، إذ تزيد هذه القيمة عن متوسط مساحة المقياس البالغة (3) درجات. وتحليل هذه النتيجة يعكس وجود هيكل تنظيمي مرن في الجامعة المبحوثة يتسم نسبياً بعدم التداخل في الاختصاصات والمسؤوليات، ومستوى عالٍ من التعاون بين الوحدات التنظيمية، والذي يساعد على سرعة إنجاز العمل وجودته، ومن الفقرات المتميزة (x1) التي تشير إلى "تتسم وحدات العمل في الجامعة بعدم التداخل في الاختصاصات والمسؤوليات" حيث حققت أعلى قيمة وسط حسابي بلغت (3.37) وبانحراف معياري (1.031) وجاءت من اتفاق (54%) من المستجيبين وعدم اتفاق (26%) منهم عليها، كما ان هناك (20%) منهم اتخذوا موقف الحياد من الفقرة المذكورة.

2.1. نمط القيادة:

يتفق أغلب المستجيبين على وجود علاقة تسودها الثقة والتعاون بين المدراء والموظفين في الجامعة المبحوثة، وإن المدراء يشجعون موظفيهم على إبداء وجهة نظرهم واقتراحاتهم حول القضايا المنظمية، وذلك استناداً إلى المؤشر الكلي لإجاباتهم، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لتلك الإجابات عن أبعاد هذه

الفقرة مجتمعة (3.31) وبانحراف معياري (1.122) مما يعني اتفاقهم على أنّ مدراءهم يقومون بشرح وتوضيح طريقة تنفيذ مهامهم ويعاملونهم بعدل ومساواة. وتميزت الفقرة (x7) التي تشير إلى "علاقتك مع رئيسك المباشر تسودها الثقة والتعاون" في كونها حققت أعلى قيمة وسط حسابي بلغت (3.80) وبانحراف معياري (0.984) وجاءت هذه القيمة من اتفاق (71%) من المستجيبين في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (14%)، كما ان هناك (15%) منهم اتخذوا موقف الحياد من الفقرة المذكورة.

3.1. نمط الاتصالات:

تعكس إجابات المستجيبين اتفاق أغلبهم على سهولة إجراء الاتصالات بين الوحدات التنظيمية المختلفة في الجامعة المبحوثة، وذلك استناداً إلى المؤشر الكلي لإجاباتهم، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لتلك الإجابات (3.11) وبانحراف معياري (1.179)، وهذه النتيجة تعكس سرعة إنجاز الاتصالات بين المدراء والموظفين في الجامعة المبحوثة، وحققت الفقرة (x12) التي تشير إلى "تتم الاتصالات بين الوحدات التنظيمية المختلفة في الجامعة بسهولة" أعلى قيمة وسط حسابي بلغت (3.49) وبانحراف معياري (1.218) وجاءت من اتفاق (60%) من المستجيبين وعدم اتفاق (21%) منهم عليها، كما ان هناك (19%) منهم اتخذوا موقف الحياد من الفقرة المذكورة.

جدول (2): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المناخ التنظيمي

رقم المتغير	أتفق بشدة		لا أتفق بشدة		محايد		أتفق		لا أتفق		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%		
أولاً- الهيكل التنظيمي												
1	X1	11	11	2	2	24	20	20	43	43	3.37	1.031
2	X2	10	10	4	4	21	26	26	39	39	3.30	1.039
3	X3	15	15	9	9	19	23	23	34	34	3.27	1.196
4	X4	9	9	5	5	27	30	30	29	29	3.10	1.058
5	X5	5	5	16	16	34	18	18	27	27	2.71	1.174
		%10		%7.2		%23.4		%34.4		3.15		1.099
المستوى الكلي												
ثانياً- نمط القيادة												
6	X6	15	15	9	9	20	21	21	35	35	3.27	1.204
7	X7	24	24	1	1	13	15	15	47	47	3.80	0.984
8	X8	7	7	15	15	28	25	25	25	25	2.81	1.178
9	X9	17	17	11	11	15	26	26	31	31	3.28	1.231
10	X10	11	11	4	4	16	24	24	45	45	3.43	1.017
		%14.8		%8		%22.2		%36.6		3.31		1.122
		%14.8		%18.4		%22.2		%36.6		3.31		1.122
المستوى الكلي												
ثالثاً- نمط الاتصالات												
11	X11	12	12	15	15	36	12	12	25	25	2.83	1.295
12	X12	20	20	10	10	11	19	19	40	40	3.49	1.218
13	X13	13	13	9	9	35	16	16	27	27	3.00	1.230
14	X14	2	2	8	8	23	38	38	29	29	2.94	0.962
15	X15	14	14	10	10	16	22	22	38	38	3.30	1.193
		%12.2		%10.4		%21.4		%31.8		3.11		1.179
		%12.2		%24.2		%21.4		%31.8		3.11		1.179
المستوى الكلي												
رابعاً- المشاركة في اتخاذ القرارات												
16	X16	8	8	25	25	29	18	18	20	20	2.57	1.281
17	X17	14	14	13	13	21	20	20	32	32	3.13	1.268
18	X18	12	12	13	13	24	12	12	39	39	3.13	1.276
19	X19	13	13	20	20	16	27	27	24	24	2.94	1.316
20	X20	8	8	10	10	26	16	16	40	40	3.10	1.176
		%11		%16.2		%18.6		%31		2.97		1.263
		%11		%23.2		%18.6		%31		2.97		1.263
المستوى الكلي												
خامساً- طبيعة العمل												
21	X21	10	10	13	13	25	24	24	28	28	2.97	1.209
22	X22	20	20	10	10	17	18	18	35	35	3.44	1.289
23	X23	12	12	14	14	21	21	21	32	32	3.07	1.257
24	X24	11	11	13	13	29	17	17	30	30	2.97	1.250
25	X25	23	23	7	7	16	19	19	35	35	3.45	1.183
		%15.2		%11.4		%19.8		%32		3.18		1.237
		%15.2		%21.6		%19.8		%32		3.18		1.237
المستوى الكلي												

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبانة ونتائج الحاسبة الالكترونية.

4.1. المشاركة في اتخاذ القرارات:

إن إجابات المستجيبين تجاه هذا البعد بفقراته تميل إلى الاتفاق من قبل أغلبهم بخصوص مشاركتهم في اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعة المبحوثة، وذلك استناداً إلى المؤشر الكلي لإجاباتهم إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجاباتهم (2.97) و بانحراف معياري (1.263)، وبذلك فإن أغلبهم متفقون بأنهم يشاركون في اتخاذ القرارات، وإن ذلك يعكس أن المدراء الإداريين في جامعة زاخو يعيرون اهتماماً مناسباً بمشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات من خلال مشاركتهم في وضع الأهداف المتعلقة بوحدهم فضلاً عن المشاركة في حل المشكلات التي تواجه وحدتهم الإدارية. ومن الفقرات المتميزة (x18) التي تشير إلى "تشارك في وضع الأهداف المتعلقة بوحدة العمل التي تعمل فيها" إذ حققت أعلى قيمة وسط حسابي بلغت (3.13) و بانحراف معياري (1.276) وجاءت من اتفاق (51%) من المستجيبين، وعدم اتفاق (37%) منهم عليها، كما إن هناك (12%) منهم اتخذوا موقف الحياد من الفقرة المذكورة .

5.1. طبيعة العمل:

يتفق أغلب المستجيبين على طبيعة وإجراءات العمل في الجامعة المبحوثة، وذلك استناداً إلى المؤشر الكلي لإجاباتهم، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لتلك الإجابات (3.18) و بانحراف معياري (1.237)، وهذه النتيجة تعكس تناسب قدرات ومهارات الموظفين الإداريين مع إجراءات العمل المعمول بها في الجامعة المبحوثة، وحققت الفقرة (x25) التي تشير إلى "إجراءات العمل المتعلقة بمسؤولياتي تتفق مع قدراتي ومهاراتي" أعلى قيمة وسط حسابي بلغت (3.45) و بانحراف معياري (1.183) وجاءت من اتفاق (58%) من المستجيبين وعدم اتفاق (23%) منهم عليها، كما إن هناك (19%) منهم اتخذوا موقف الحياد من الفقرة المذكورة.

2. وصف وتشخيص مظاهر الصمت التنظيمي:

تبين معطيات الجدول (3) النسب المئوية للتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المستجيبين تجاه العبارات التي تقيس مظاهر الصمت التنظيمي، إذ تبين أن إجابات المستجيبين تجاه هذا المتغير تميل باتجاه الاتفاق على الشعور بالصمت التنظيمي، وذلك استناداً إلى قيمة الوسط الحسابي لإجاباتهم مجتمعة (المؤشر الكلي) والبالغة (3.06) و بانحراف معياري (1.115)، إذ تزيد هذه القيمة قليلاً عن متوسط مساحة المقياس البالغة (3) درجات، وتعكس هذه النتيجة اتفاق نصف المستجيبين تقريباً على أنهم يشعرون بالصمت التنظيمي، ومن خلال متابعة مدى إسهام كل عبارة في دعم الصمت التنظيمي، تبين أن (x32) "يحاول رئيسي المباشر حماية نفسه من الانتقادات من خلال عدم السماح بأي وجهات نظر مخالفة" هو الأكثر إسهاماً في ذلك إذ حققت أعلى وسط حسابي مقداره (3.34) و بانحراف معياري (1.121)، وجاءت من اتفاق (48%) من المستجيبين وعدم اتفاق (25%) منهم عليها، كما إن هناك (27%) منهم اتخذوا موقف الحياد من الفقرة المذكورة. ويرى الباحث أن مستويات مظاهر الصمت التنظيمي عامة لدى المستجيبين وإن ظهرت متوسطة فإن مجرد وجودها تعكس وجود مشاعر سلبية تتمثل بفقدان الأهمية والقيمة وعدم القدرة على التأثير، وتنعكس تلك المشاعر في سلوكيات الموظفين حيث يميلون إلى العزلة الذاتية والابتعاد عن تكوين علاقات مع الآخرين وتدهور علاقاتهم مع الرؤساء وزملاء العمل وبالتالي الامتناع عن تبادل المعلومات والتزام الصمت، ولا شك أن كل هذه المظاهر إنما تنعكس سلبياً في النهاية على أداء الموظفين بخاصة والأداء الجامعي بعامه.

جدول (3): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمظاهر الصمت التنظيمي

رقم المتغير	أنتفج بشدة		لا أنتفج		محايد		أنتفج		أنتفج بشدة		ت
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
X26	11	11	1	1	21	21	35	35	32	32	26
X27	11	11	6	6	38	38	22	22	23	23	27
X28	10	10	6	6	34	34	28	28	22	22	28
X29	13	13	8	8	31	31	29	29	19	19	29
X30	13	13	3	3	34	34	29	29	21	21	30
X31	13	13	6	6	25	25	24	24	32	32	31
X32	16	16	5	5	20	20	27	27	32	32	32
X33	12	12	5	5	19	19	30	30	34	34	33
X34	10	10	9	9	33	33	20	20	28	28	34
X35	6	6	23	23	30	30	23	23	18	18	35
المستوى الكلي											
		%11.5		%26.1		%26.7		%28.5		%7.2	
		3.06		1.115		3.06		1.115		3.06	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبانة ونتائج الحاسبة الالكترونية.

ثانياً- اختبار نموذج البحث وفرضياته:

تفاوت من منظمة إلى أخرى ولعل من أهمها المناخ التنظيمي

وحجم الحوافز ونوعها.

2.1. وجود علاقة ارتباط معنوية سالبة بين أبعاد المناخ

التنظيمي منفردة (نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات) وبين

مظاهر الصمت التنظيمي مجتمعة (المؤشر الكلي)، وذلك استناداً

إلى قيم معامل الارتباط بينهما وباللغة (-0.41) (-0.23)

على التوالي، إذ تعد معنوية عند مستوى (0.05). وهذه

النتيجة تدل على إن أي زيادة في بُعد نمط القيادة وبُعد المشاركة

في اتخاذ القرارات لها علاقة بانخفاض مستوى مظاهر الصمت

التنظيمي بنسبة 41% و23% على التوالي في الجامعة

المبحوثة. ويتفق ذلك مع دراسة (يوسف، 2014) التي أشارت

إلى إن توافر علاقة قوية بين الرئيس والموظفين يقلل من مخاوف

التحدث بحرية عن مشكلات المنظمة.

3.1. لم تؤثر النتائج علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد المناخ

التنظيمي منفردة (الهيكلة التنظيمي، نمط الاتصالات، طبيعة

العمل) وبين مظاهر الصمت التنظيمي مجتمعة (المؤشر الكلي)،

وذلك استناداً إلى قيم معامل الارتباط بينهما وباللغة (-0.15)

(-0.14) (-0.13) على التوالي، وهذه القيم لم تكن معنوية

يهدف هذا المبحث إلى التعرف على طبيعة علاقات

الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث الرئيسة والفرعية بهدف

اختبار فرضيات البحث والتحقق من مدى صحتها، وذلك من

خلال المحاور الآتية:

1. تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث:

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Person

Correlation) للتعرف على العلاقة الارتباطية بين متغيرات

البحث، ويظهر الجدول (4) نتائج هذه العلاقة وكما يلي:

1.1. وجود علاقة ارتباط معنوية سالبة بين أبعاد المناخ

التنظيمي مجتمعة (المؤشر الكلي) وبين مظاهر الصمت التنظيمي

مجتمعة (المؤشر الكلي)، وذلك بالاستناد إلى قيمة معامل

الارتباط بينهما وباللغة (-0.27)، إذ تعد معنوية عند مستوى

(0.05). وهذا يعني إن أي زيادة في مستويات أبعاد المناخ

التنظيمي بوحدة واحدة لها علاقة بانخفاض مستوى مظاهر

الصمت التنظيمي بنسبة 27% في الجامعة المبحوثة. ويتفق

ذلك مع دراسة (المجالي، 2007) التي أوضحت أن مظاهر

الصمت التنظيمي في المنظمات تعود إلى ظروف وأسباب مختلفة

ذلك مع دراسة (يوسف، 2014) التي أكدت من إن ضعف أو نقص فرص الاتصال ينعكس بشكل سلبي على عملية تبادل المعلومات بين الرئيس والمرؤسين مما لا يشجع بشكل كبير على الحديث وتبادل الرأي والأفكار وبالتالي يسهم في زيادة مظاهر الصمت التنظيمي.

عند مستوى (0.05). وهذه النتيجة تدل على أن أي زيادة في أبعاد المناخ التنظيمي منفردة (الهيكلة التنظيمي، نمط الاتصالات، طبيعة العمل) لها علاقة بانخفاض مستوى مظاهر الصمت التنظيمي بنسبة 15% و14%، و13% على التوالي في الجامعة المبحوثة، إلا إنها ليست في مستوى المعنوية. ويتعارض

جدول (4): علاقة الارتباط بين أبعاد المناخ التنظيمي ومظاهر الصمت التنظيمي

المؤشر المعتمد	المتغير المستقل	الهيكلة التنظيمي	نمط القيادة	نمط الاتصالات	المشاركة في اتخاذ القرارات	طبيعة العمل	أبعاد المناخ التنظيمي / المؤشر الكلي
مظاهر الصمت التنظيمي / المؤشر الكلي	-0.15	-0.41*	-0.14	-0.23*	-0.13	-0.27*	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS N=100 *عند مستوى المعنوية = 0.05

علاقات الارتباط بين متغيرات البحث جاءت داعمة لفرضية البحث الأولى مما يعني قبول الفرضية الأولى.

2. تحليل العلاقات التائية بين متغيرات البحث:

اعتمد هذا التحليل على قيمة معامل التحديد (R²) واختبار (F) للكشف عن تأثير أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة (المؤشر الكلي) في مظاهر الصمت التنظيمي مجتمعة (المؤشر الكلي)، ويظهر ذلك الجدول (5)، إذ يتبين من قيمة (R²) أن أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة (المؤشر الكلي) تساهم في تفسير (8%) من قيمة مظاهر الصمت التنظيمي مجتمعة (المؤشر الكلي)، أما النسبة المتبقية فتفسرها متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج البحث الحاضر، وهذه القيمة على الرغم من أنها منخفضة إلا إنها تعد معنوية عند اختبارها بقيمة (F) المحسوبة والبالغة (7.901) حيث تزيد عن قيمتها الجدولية البالغة (3.938) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجاتي حرية (1,98)، وبذلك فإن هذه النتيجة تعكس وجود تأثير معنوي لأبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة (المؤشر الكلي) في مظاهر الصمت التنظيمي مجتمعة (المؤشر الكلي).

ويتضح مما سبق أن الموظفين الذين يشعرون بأن علاقاتهم مع مدراءهم تسودها الثقة والتعاون، وإن مدراءهم يعاملونهم بعدل ومساواة في بيئة العمل عادة ما يميلون إلى إخبار مدراءهم عن المشاكل والقضايا المتعلقة بأدائهم واداء الجامعة، وبالتالي ينخفض مستويات الصمت التنظيمي لديهم. وعلى العكس من ذلك فإن الموظفين الذين يشعرون بعدم اهتمام رئيسهم المباشر في العمل بقضاياهم الشخصية يميلون إلى عدم تقديم معلومات أو مقترحات إلى رئيسهم المباشرين خوفاً من ردود فعل سلبية، وبالتالي يزداد مستويات الصمت التنظيمي لديهم. وبناءاً على ذلك فإن هذه النتائج تبين أنه يمكن للمدراء الإداريين في جامعة زاخو أن تشخص الموظفين الذين لديهم مستويات عالية من الصمت التنظيمي والذين لديهم مستويات منخفضة منه من خلال تشخيص نظرهم لنمط القيادة وعلاقتهم بمدراءهم ومدى ما توضح لهم مدراءهم طريقة تنفيذ مهامهم ومدى مشاركتهم في اتخاذ القرارات. بناءاً على النتائج السابقة يمكن القول ان تحليل

جدول(5): تأثير أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة (المؤشر الكلي) في مظاهر الصمت التنظيمي مجتمعة (المؤشر الكلي)

مظاهر الصمت التنظيمي (المؤشر الكلي)			المتغير المعتمد	
F		درجات الحرية	R ²	المتغير المستقل
الحسوبة	الجدولية			
7.901	3.938	(98,1)	%8	أبعاد المناخ التنظيمي (المؤشر الكلي)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS * معنوية عند مستوى 0.05 N=100

يهتموا بتكوين علاقة مع الموظفين تسودها الثقة والتعاون وبالمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات.

3. تشير نتائج الجدول (6) إلى عدم وجود تأثير معنوي لأبعاد المناخ التنظيمي منفردة (الميكال التنظيمي، نمط الاتصالات، طبيعة العمل) في مظاهر الصمت التنظيمي (المؤشر الكلي) بالاستناد إلى قيمة (t) المحسوبة بينهما والبالغة (-1.468) (-1.36) (-1.31) على التوالي، إذ تقل عن قيمتها الجدولية البالغة (-1.66) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (99)، مما يعني أن مظاهر الصمت التنظيمي يمكن أن تظهر لدى الموظفين في الجامعة المبحوثة وبغض النظر عن طبيعة الهيكل التنظيمي ونمط الاتصالات وطبيعة وإجراءات العمل، ويفسر الباحث عدم وجود تأثير معنوي لهذه الأبعاد في مظاهر الصمت التنظيمي إلى أن معظم الموظفين في الجامعة المبحوثة يقومون بإنجاز وظائف تكاد تكون مهامها متجانسة والاتصالات فيها هابطة عادة وإجراءات العمل تكون روتينية مما يعني ثبات هذه الأبعاد تقريباً وأن الاختلافات بين هذه الأبعاد لدى الموظفين في الجامعة المبحوثة وإن ظهرت فهي طفيفة إلى الحد الذي لا يمكن أن ينتج عنه أي تغيرات في مستويات مظاهر الصمت التنظيمي لديهم لذلك فإن الاختلاف في مستويات الصمت التنظيمي لدى الموظفين في الجامعة المبحوثة يمكن أن يرجع إلى الأبعاد الأخرى للمناخ التنظيمي (نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات) ولا ترجع إلى (الميكال التنظيمي، نمط الاتصالات، طبيعة العمل).

أما تشخيص طبيعة علاقات التأثير بين أبعاد المناخ التنظيمي بشكل منفرد في مظاهر الصمت التنظيمي مجتمعة (المؤشر الكلي) فقد اعتمد أسلوب الانحدار الخطي البسيط، ويظهر نتائج ذلك الجدول (6) وعلى النحو الآتي:

1. توجد علاقة تأثير معنوية سالبة لأبعاد المناخ التنظيمي منفردة (نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات) في مظاهر الصمت التنظيمي (المؤشر الكلي) بالاستناد إلى قيم (t) المحسوبة بينهما والبالغة (-4.443) (-2.358) على التوالي، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (-1.66) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (99).

2. من خلال متابعة قيم (B1) و (B0) يتبين أن بعد نمط القيادة هو أقوى أبعاد المناخ التنظيمي تأثيراً في مظاهر الصمت التنظيمي، إذ بلغت قيمة (B1) (-0.409) وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة (T) البالغة (4.443) التي تعني أن تغيراً مقداره (1) من نمط القيادة سيؤدي إلى تغير مقداره (41%) في مظاهر الصمت التنظيمي في الجامعة المبحوثة، وبلغت قيمة (B0) (-0.348) وهي مقدار مظاهر الصمت التنظيمي عندما تكون قيمة بعد نمط القيادة صفرًا. ويليه بعد المشاركة في اتخاذ القرارات، وهذه النتيجة تعكس نقطة مهمة وهي أن ما يهم الموظفين في الجامعة المبحوثة هو أن يكون لهم علاقة قوية وإيجابية مع مدراءهم ودور فعلي في صنع واتخاذ القرارات أكثر من أي شيء آخر حتى من مستوى المهام التي يؤديونها، وهنا الرسالة واضحة للمدراء الإداريين في جامعة زاخو إذ عليهم إذا رغبوا في تخفيض مستويات مظاهر الصمت التنظيمي لدى الموظفين في الجامعة المبحوثة فإن عليهم أن

جدول(6): تأثير أبعاد المناخ التنظيمي منفردة في مظاهر الصمت التنظيمي مجتمعة (المؤشر الكلي)

مستوى الدلالة	مظاهر الصمت التنظيمي (المؤشر الكلي)					المتغير المعتمد المتغيرات المستقلة
	F		R ²	β_1	β_0	
	الحسوبة	الجدولية				
0.145	2.155	3.938	%2	-0.147 (1.468)	-0.152	الهيكل التنظيمي
0.000	19.743	3.938	%17	-0.409 (4.443)	-0.348	نمط القيادة
0.178	1.840	3.938	%2	-0.136 (1.356)	-0.114	نمط الاتصالات
0.020	5.560	3.938	%6	-0.232 (2.358)	-0.166	المشاركة في اتخاذ القرارات
0.195	1.706	3.938	%2	-0.131 (1.306)	-0.115	طبيعة العمل

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

N=100

() يشير إلى قيمة (t) المحسوبة

قيمة (T) الجدولية = 1.66

D.F for F = (98, 1)

D.F for T = (99)

مستويات أبعاد المناخ التنظيمي لدى أولئك الموظفين والتي تتمثل في تحسين العلاقة معهم، ومشاركتهم في اتخاذ جميع القرارات.

بناء على ما سبق فإن النتائج أعلاه تؤكد صدق فرضية البحث الثانية، مما يعني قبول الفرضية الثانية.

والتعاون والارتياح والعلاقة الجيدة مع مدراءهم، أن مستويات مظاهر الصمت التنظيمي عامة لدى المستجيبين وإن ظهرت غير عالية فإن مجرد وجودها لديهم تعكس وجود مشاعر سلبية تتمثل بفقدان الأهمية والقيمة وعدم القدرة على التأثير، وتعكس تلك المشاعر في سلوكياتهم حيث يميلون إلى العزلة الذاتية والابتعاد عن تكوين علاقات مع الآخرين وتدهور علاقاتهم مع الرؤساء وزملاء العمل، ولا شك أن كل هذه المظاهر إنما تنعكس سلبياً في النهاية على أداء الموظفين والأداء الجامعي.

3. يستنتج من تحليل علاقات الارتباط بين أبعاد المناخ التنظيمي (المؤشر الكلي)، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ

واعتماداً على طبيعة هذه النتائج فإن توفير مستويات عالية من أبعاد المناخ التنظيمي لدى الموظفين في الجامعة المبحوثة يقود إلى تقليل مستويات مظاهر الصمت التنظيمي لديهم، عليه فإن ذلك يظهر بوضوح للمدراء الإداريين في جامعة زاخو بأن تخفيض مظاهر الصمت التنظيمي لدى الموظفين في الجامعة المبحوثة يتطلب البحث في سبل تعزيز

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً- الاستنتاجات:

1. إن نتائج وصف وتشخيص مستويات المناخ التنظيمي والتي أظهرت توفر مستويات عالية منها إلى الاستنتاج بأن المدراء الإداريين في جامعة زاخو يهتمون بتوفير مناخ تنظيمي مناسب لموظفيهم وعلى مستوى جميع أبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة ب (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات، طبيعة العمل).

2. إن نتائج وصف وتشخيص مستويات الصمت التنظيمي والتي تزيد بقليل من المتوسط منها إلى الاستنتاج بأن أغلب الموظفين في جامعة زاخو يعملون في جو أسري تسوده المحبة

مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بوضع وتقييم أداءهم ووظائفهم.

5. ضرورة أن تعمل جامعة زاخو على تحسين إجراءات العمل للموظفين من خلال التركيز على توفير دليل للأنظمة يحدد قواعد العمل وإجراءاته بشكل واضح.

6. ضرورة أن يعقد المدراء الإداريين لقاءات دورية مع الموظفين يسمح لهم بالحوار دون قيود للتعرف على آرائهم ومقترحاتهم بخصوص كيفية بناء مناخ تنظيمي مناسب لتبادل المعلومات والمعرفة والتحدث عن المشاكل التنظيمية التي تواجههم وتشخيص العوامل التي تسبب شعورهم بالصمت التنظيمي والتصدي لتلك العوامل.

7. يرى الباحث وأهمية المتغيرين الرئيسيين للبحث إجراء دراسات أخرى من بينها :

أ. العلاقة بين المناخ التنظيمي ومظاهر الصمت التنظيمي: دراسة مقارنة بين المنظمات العامة ومنظمات الأعمال.

ب. تأثير بعض المحددات المنظمة (الهيكلة المنظمة، الثقافة المنظمة، النمط القيادي) في مظاهر الصمت التنظيمي.

ت. المحددات المنظمة والوظيفية المؤثرة في تكوين الصمت التنظيمي.

المصادر:

أ. المصادر العربية:

1. ديري، زاهد محمد (2011)، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
2. الشربيني، عبد الفتاح (1987)، المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الكويتية، المجلة العربية للإدارة، المجلد الحادي عشر، العدد الثالث، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
3. شهب، محمد علي (1990)، السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى.
4. العميان، محمود سلمان (2005)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة.
5. الفريجات، خضير كاظم حود واللوزي، موسى سلامة والشهابي، أنعام عبد اللطيف (2009)، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، إثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.

القرارات) ومظاهر الصمت التنظيمي والتي ظهرت معنوية سالبة. إن المستويات العالية من مظاهر الصمت التنظيمي تلازم الموظفين الذين ليس لهم علاقات جيدة مع مدراءهم ولا يشاركون في اتخاذ القرارات الإدارية. وعلى العكس من ذلك فإن المستويات المنخفضة من مظاهر الصمت التنظيمي تلازم الموظفين الذين لهم علاقات جيدة مع مدراءهم ويشاركون في اتخاذ القرارات.

4. تقود نتائج تحليل علاقات التأثير بين أبعاد المناخ التنظيمي (المؤشر الكلي، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات) ومظاهر الصمت التنظيمي والتي أظهرت معنوية سالبة إلى الاستنتاج بأن المناخ التنظيمي يعد أحد المحددات الرئيسة التي تساهم في تحديد مستويات وجود مظاهر الصمت التنظيمي لدى الموظفين في الجامعة المبحوثة، والذي ينتج عن عدم وجود علاقات تسودها الثقة والتعاون بين المدراء والموظفين وإهمال مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.

ثانياً- المقترحات:

1. ضرورة أن يركز المدراء الإداريين في جامعة زاخو على بناء هيكل تنظيمي بحيث يتناسب وتخصصات الموظفين بالجامعة مع طبيعة ومهام وواجبات ووظائفهم.

2. من الضروري للإدارة العليا في جامعة زاخو توفير وثيقة جو اجتماعي ونفسي مناسب للموظفين في جميع التشكيلات التنظيمية في الجامعة من خلال مراعاة العدل والمساواة وعدم التمييز بينهم وتشجيعهم على العمل في مناخ يشعر فيه الجميع بأنهم يعملون ضمن أسرة واحدة تسودها المحبة والتعاون والارتياح وعدم الشعور بالغيرة.

3. ضرورة أن يسهل المدراء الإداريين في جامعة زاخو من عملية اتصال الموظفين بالمستويات الإدارية العليا في الجامعة بدون عوائق، فضلاً عن اعتماد الجامعة على وسائل حديثة ومتطورة في الاتصالات لنقل المعلومات والتعليمات الإدارية.

4. من الضروري أن تعتمد الإدارة العليا في جامعة زاخو الأساليب الحديثة في تحسين المناخ التنظيمي ومنها الإثراء الوظيفي والتمكين وتحويل الصلاحيات التي من شأنها أن تعزز من

6. فلي، فاروق عبده وعبد المجيد، محمد السيد (2005)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
7. كاظم، حمود خضير (2002)، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
8. اللوزي، موسى سلامة (2003)، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية.
9. المدهون، إياد إبراهيم خليل (2012)، العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
10. المعشر، زياد يوسف (2001)، المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية: دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والجامعات الخاصة لبعض أبعاد المناخ التنظيمي السائد، مجلة الجامعة دمشق، المجلد 17، العدد 1.
11. المغربي، محمد كامل (1995)، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية.
12. الكساسبة، محمد مفضي والفاعوري، عيبر حمود (2010)، قضايا معاصرة في الإدارة: بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى.
13. صالح، سمر غانم والحيالي، سنده مروان سلطان، (2011)، العلاقة بين نفع الصافرة والصمت التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافيدين، المجلد (34)، العدد (109).
14. يوسف، نihal محمد ربيع زناقي، (2014)، أثر محددات الصمت التنظيمي على اتجاهات العاملين نحو التغيير: دراسة تطبيقية على
- مستشفيات جامعة طنطا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر.
15. المجالي، آمال ياسين (2007)، أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات: دراسة ميدانية تحليلية للمؤسسات العامة الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
16. الوهبي، عبدالله محمد (2014)، أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (10)، العدد (3).
17. الفاعوري، عيبر (2004)، أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات الإدارية، دراسة حالة، مجلة مؤتمنة للبحوث والدراسات، المجلد (19)، العدد (12).
18. ياغي، محمد عبدالفتاح (1993)، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ب. المصادر الأجنبية:
1. Morrison, E. W., and Milliken, F. J. (2000): **Organizational Silence: A barrier to change and development in A Pluralistic World**. The Academy of Management Review. Mississippi State, 25 (4).
2. Nnette, M. (2002). **The View Form left**, Business World, Manila; May, (1).
3. Van Dyne, L., Ang, S. and Botero I.C, (2003): **Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs**, Journal of Management Studies, 40, (6).
4. Milliken, M, et al. (2003): **An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why**. Journal of Management Studies, 40, (1).

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة زاخو

فاكولتي العلوم الإنسانية

قسم اقتصاد الأعمال

م / استمارة إستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

هذه الاستمارة التي بين يديك أعدت لغرض التعرف على وجهات نظرك حول البحث الموسوم (أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي) دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو، وتعد هذه الاستمارة مقياساً يعتمد لأغراض البحث العلمي، لذا نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال، علماً إن المعلومات المدونة تتسم بطابع السرية والأمانة العلمية ولا داعي لذكر الاسم، وإن مساهمتكم سيكون لها الأثر البالغ في نجاح مهمتنا.

شاكرين تعاونكم معنا خدمة للمسيرة العلمية.....

ملاحظات عامة:

- 1- يرجى الإجابة على جميع الأسئلة لأن ترك أي سؤال دون إجابة يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.
- 2- يرجى وضع علامة (✓) في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك.
- 3- الباحث على استعداد للإجابة على أسئلتكم واستفساراتكم الخاصة بالاستمارة.

الباحث

د.ميهفان شريف يوسف

أولا / بيانات تعريفية:

- 1- الجنس : ذكر ، أنثى .
- 2- الحالة الاجتماعية : اعزب ، متزوج .
- 3- العمر : أقل من 25 سنة ، 25 - 35 سنة ، أكثر من 35 سنة .
- 4- المؤهل العلمي : إعدادية ، دبلوم ، بكالوريوس ، دراسات عليا .
- 5- عدد سنوات الخدمة في الموقع الحالي : أقل من 3 سنوات ، 3 - 5 سنوات ، أكثر من 5 سنوات .
- 6- المستوى الوظيفي : مدير إدارة ، رئيس شعبة ، موظف إداري ، سكرتير .

ثانياً / أبعاد المناخ التنظيمي: يشير أبعاد المناخ التنظيمي إلى مجموعة من العناصر المتمثلة ب(الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات، طبيعة العمل) التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في سلوك الموظفين في جامعة زاخو، يرجى بيان مدى اتفاقك على الفقرات الآتية من خلال وضع إشارة (✓) في المربع الذي يمثل الإجابة التي تراها مناسبة.

ت	الفقرات	بشدة	أففق	محايد	لا	لا أففق
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

أولاً - الهيكل التنظيمي:

1	تتسم وحدات العمل في الجامعة بعدم التداخل في الاختصاصات والمسؤوليات.
2	هناك مستوى عالي من الاتصالات والتعاون بين الوحدات التنظيمية في الجامعة.
3	الهيكل التنظيمي بالجامعة يساعد على سرعة إنجاز وجودة العمل.
4	يوجد في الجامعة وصف وظيفي محدد فيه بوضوح مسؤولياتك وواجباتك.
5	تناسب تخصصات الموظفين بالجامعة مع طبيعة مهام وواجبات وظائفهم.

ثانياً - نمط القيادة:

6	يشجعك رئيسك المباشر على إبداء وجه نظرك واقتراحاتك.
7	علاقتك مع رئيسك المباشر تسودها الثقة والتعاون.
8	يهتم رئيسك المباشر بقضاياك الشخصية.
9	يعاملك رئيسك المباشر بعدل ومساواة.
10	يقوم رئيسك المباشر بشرح وتوضيح طريقة تنفيذ مهامك.

ثالثاً - نمط الاتصالات:

11	يمكنك الاتصال بالمستويات الإدارية العليا في الجامعة بدون عوائق.
12	تتم الاتصالات بين الوحدات التنظيمية المختلفة في الجامعة بسهولة.
13	تعتمد الجامعة على وسائل حديثة ومتطورة في الاتصالات لنقل المعلومات.
14	توصف المعلومات المنقولة عبر وسائل الاتصال المستخدمة في الجامعة بأنها دقيقة.
15	يتم إنجاز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة.

رابعاً - المشاركة في اتخاذ القرارات:

16	تعقد الإدارة العليا اجتماعات مفتوحة مع الموظفين يسمح بما بالحوار دون قيود.
17	تشارك في حل المشكلات المتعلقة بوحدة العمل التي تعمل فيها.
18	تشارك في وضع الأهداف المتعلقة بوحدة العمل التي تعمل فيها.
19	تتمتع بالحرية الكاملة لاتخاذ القرارات المرتبطة بمسؤولياتك.
20	تشارك في وضع معايير تطوير الأداء المتعلقة بوحدة العمل التي تعمل فيها.

خامساً - طبيعة العمل:

21	إجراءات العمل غير طويلة.
22	يوجد التزام لدى الموظفين في الجامعة ببداية الدوام ونهايته.

23	يوجد دليل للأنظمة يحدد قواعد العمل وإجراءاته بشكل واضح.
24	يوجد سرعة في انتقال المعاملات بين الإدارات والأقسام المختلفة في الجامعة.
25	إجراءات العمل المتعلقة بمسؤولياتي تتفق مع قدراتي ومهاراتي.

ثالثاً / الصمت التنظيمي : يشير الصمت التنظيمي إلى ميل المرؤوسين في جامعة زاخو إلى تجنب تقديم المعلومات أو الاقتراحات لرؤسائهم أو الإخبار عن المشكلات خوفاً من ردود فعل سلبية، يرجى بيان مدى اتفاقك على الفقرات الآتية من خلال وضع إشارة (✓) في المربع الذي يمثل الإجابة التي تراها مناسبة.

ت	الفقرات	بشدة	أنتفق	محايد	لا	لا أتفق
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
26	لا يجذب رئيسي المباشر الاستماع إلى الانتقادات المتعلقة بأدائه في العمل.					
27	يغضب رئيسي المباشر عندما أخبره بحدوث مشكلة في العمل.					
28	يعتبر رئيسي المباشر أي انتقاد موجه لأسلوبه في العمل تحدياً.					
29	تقدمي أبة معلومات غير سارة عن العمل قد يلحق الضرر لي من قبل رئيسي المباشر.					
30	يشكك رئيسي المباشر بمصادقية مصدر المعلومات السلبية المتعلقة بأدائه عندما ترد إليه.					
31	لا يهتم رئيسي المباشر بأية معلومات سلبية عن أدائه ترد إليه من مرؤوسيه ولكنه يهتم إذا وردت من رؤسائه.					
32	يحاول رئيسي المباشر حماية نفسه من الانتقادات من خلال عدم السماح بأي وجهات نظر مخالفة.					
33	غالبًا ما يلوم رئيسي المباشر الآخرين على الأخطاء التي من الممكن أن لا تكون أخطائهم.					
34	إذا أخطأت في العمل فإن رئيسي المباشر يقوم بمحاسبي الوظيفية.					
35	أتحوف من أن يعاقبني رئيسي المباشر إذا أبديت رأياً مخالفاً لرأيه.					

بوختنه

ئهف فه کولینه بابته که کئی زۆر گرنگ بچو فه دگریت بو ریکخراوین سهردهم ئهوه (کارتیکرنا رهههاندین ژینگهها ریکخراوی د دیاردین بی دهنگیا ریکخراوی دا).

ئارمانجا فه کولینی ئهوه زانینا کارتیکرنا رهههاندین ژینگهها ریکخراوی د دیاردین بی دهنگیا ریکخراوی دا، وزانکویا زاخو هاتیه ههلبزارتن بو ئههجامدانا لایهنی پراکتیکی بی فه کولینی، و نمونی فه کولینی پیکهاتیه ژ (100) فهههاندین کارگیری د وی زانکویا دا، و فورما راپرسینی هاته بکارئینان وه کو ئامیره کئی سهره کئی ژ بو کومکرنا پیزانینیت لایهنی پراکتیکی و ئهف پیزانینه هاتینه شلوفه کون بریکا بکارئینانا ژماره کا ئامیریت ناماری.

ئهف فه کولینه گههسته هندهک ئههجاما و یین ژ ههمیا گرنگر هههونا ئاستین بلند ژ رهههاندین ژینگهها ریکخراوی ل دهف بهرسفدارین فورما راپرسینی و هههونا ئاستین نافنجی ژ دیاردین بی دهنگیا ریکخراوی ل دهف وان و هههونا پهیههاندیا گریئانا نهگهتیف دناقههرا رهههاندین ژینگهها ریکخراوی و دیاردین بی دهنگیا ریکخراوی و هههونا پهیههاندیا کارتیکرنا نهگهتیف دناقههرا واندا.

ئهف فه کولینه بکومه کا راسپاردان دهیتنه بوخته کون و راسپاردین ژ ههمیا گرنگر پیدفی یه ریفههاندین کارگیری ل زانکویا زاخو چافپیکهفتن و سمینارین بهردهوام دگهل فهههاندین خو بریکبیتخن و گوفتوگو دگهل وان بهیتنه ئههجامدان ژ بو زانینا بیرو و بوچونین وان ئهوین گریئادی بچهوانیا بنیاتنانا ژینگههه کا ریکخراوی گونجای بو ئالوگورکرنا پیزانین وزانین وئاخفتن لسهه ئاریشین ریکخراوی ئهوین دهیتنه پیش وان و دهستینشانکرنا فاکتهههاندین دهنه ئهگهه بو هههستبونا وان بی دهنگیا ریکخراوی وهههههنگاربونا وان فاکتهههاندین.

Abstract

This research aims to investigate the effect of organizational climate dimensions (organizational structure, leadership style, participation in decision taking, and work procedures) in the organizational silence, and the University of Zakho was selected to perform the practical field of the research, the sample of research included (100) from the managerial employee, a form of questionnaire was designed with the help of a group of experts for data collection, the data were analyzed using several statistical tools. The most important of research conclusions are that there is a significant correlation and effect between organizational climate dimensions and organizational silence in University of Zakho. The research found a set of proposals the most important of them was: it is necessary for the Managing Directors hold regular meetings with the employee staff allows them to dialogue without restrictions to get know their views and suggestions on how to build an appropriate regulatory climate for the exchange of information and knowledge and talk about the organizational problems they face and the diagnosis of the factors that caused their sense of silence organizational and address to those factors .

Keywords: *concept of organizational climate dimensions of organizational climate, concept of organizational silence, Manifestations of organizational silence.*