

تشخيص العلاقة بين التماثل المنظمي ومسببات الصمت المنظمي

دراسة استطلاعية لأراء عينة من الملاكات التدريسية في عدد من فاكليات جامعة دهوك

محمود محمد أمين عثمان الباشقالي

قسم ادارة الجودة الشاملة، المعهد التقني ناكري، جامعة دهوك التقنية، إقليم كردستان العراق – العراق.

تاريخ الاستلام: 2015/06 تاريخ القبول: 2015/08 تاريخ النشر: 2017/09 <https://doi.org/10.26436/2017.5.3.437>

الخلاصة:

تهدف الدراسة إلى تحديد طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين التماثل المنظمي والصمت المنظمي في عينة من فاكليات جامعة دهوك، واعتمدت الدراسة على استبيان تألف من (35) فقرة، لغرض قياس الأبعاد والمتغيرات، على وفق مقياس ليكرت (Likert) ذي الخمسة اوزان. وكالية لهذه الدراسة في تحقيق اهدافها، تم وضع فرضيتين رئيسيتين مفاد الاولى منهما وجود علاقة ارتباط بين ابعاد التماثل المنظمي والصمت المنظمي (مجتمعة ومتفردة) لدى عينة من الملاكات التدريسية في عدد من فاكليات جامعة دهوك، والثانية وجود اثر معنوي لأبعاد التماثل المنظمي في الصمت المنظمي (مجتمعة ومتفردة) لدى عينة من الملاكات التدريسية في عدد من فاكليات جامعة دهوك، اختارت الدراسة عينة عشوائية بلغ عددها (90) استمارة اعيد منها (59) صالحة للتليل أي أن نسبة الاستجابة كانت (65%)، وتم توزيع استمارة الاستبيان على الافراد المبحوثين من الملاكات التدريسية حصراً. وأستخدمت الدراسة الاساليب الاحصائية لمعالجة البيانات وتحليلها والوصول إلى نتائجها باعتمادها على برنامج (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى ان هناك اتفاق لدى العينة على توفر ابعاد التماثل المنظمي في الفاكليات المبحوثة. وان نقص الخبرة كان من اقل الاسباب وجوداً في الفاكليات المبحوثة، ووجود علاقة ارتباط واثر معنوي لأبعاد التماثل المنظمي في الصمت المنظمي. وان الخوف من العزلة والحاق الضرر بالعلاقات يعدان من اهم اسباب الصمت المنظمي في الفاكليات قيد الدراسة، وتوصي الدراسة القيادات الادارية باستغلال العلاقات لمصلحة السكول/ الفاكليتي من خلال تكليفهم باداء المهام عن طريق فرق العمل. ويوصي الباحث بضرورة استحضار بعد التشابه لما له من تأثير في الاداء التدريسي للكوادر التدريسية، وذلك من خلال زيادة الاهتمام بمشاعر التدريسيين والعمل على تلبية متطلباتهم واحتياجاتهم.

الكلمات الدالة: التماثل المنظمي، الولاء المنظمي، التشابه المنظمي، العضوية المنظمية، الصمت المنظمي.

رفضاً عند وقوع أخطاء أو مشكلات في العمل (الوهبي، 2014: 366).

1. المقدمة

يعد تدفق المعلومات الى الادارة العليا احدي العناصر الاكثر اهمية لفاعلية صنع القرارات (Karaca, 2013: 1857-7881)، (Yildiz, 2013: 30-44). لأن نجاح المنظمات على اختلاف انواعها لا يتوقف على جهود المديرين بل للعاملين دورا مهما في هذا النجاح كذلك، وكما يحتاج الموظفون إلى دعم مديرهم وتوجيهه فإنهم بالمقابل يمكن ان يدعموا مديرهم من خلال تقديم المعلومات والافكار الجديدة حول المهام المنظمية المختلفة مما يساعد على اتخاذ الاجراءات اللازمة في الوقت المناسب.

ان الواقع المنظمي يعتمد بدرجة كبيرة على ضرورة الافصاح والمصارحة بين الرؤساء والمرؤوسين، وفي كافة الاتجاهات، حيث أن جوهر العملية الإدارية هم الأفراد العاملون في المنظمة الذين يتوزعون بين أناس هادئون لا يتكلمون عن عملهم إلا قليلاً ولا يتذمرون من رؤسائهم او زملائهم أبداً حتى لو تعرضوا للأذى أو المشكلات وضغط العمل، وأفراد آخرون يجابهون ادارتهم بالرفض والتذمر ويزداد موقفهم

ويتم تفعيل مشاركة العاملين على إيصال المعلومات وتقديم الأفكار للادارة من خلال إدراك مشاعر العاملين، وتفهم مواقفهم ورغباتهم وحاجاتهم واهتماماتهم، وخلق المناخ الملائم للعمل، واشراكهم في عملية التخطيط ووضع الاهداف، والربط بين أهدافهم وأهداف المنظمة، والاستماع لشكواهم واقتراحاتهم، وتمكينهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وهذا يعمل على خلق حالة من الشعور بالانتماء إلى المنظمة، وتدفعهم إلى العمل بجد والاندماج واستخدام كامل طاقاتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة إلى جانب أهدافهم الشخصية، وبالتالي تكون حالة الانتماء والإخلاص والولاء الذي يشعر به العاملين والتي من شأنها أن تخلق وتعزز عملية التماثل المنظمي (البشباشة، 2008: 428). والمنظمات الاكاديمية كغيرها من المنظمات الاخرى يستدعي ان تركز على مفهوم التماثل المنظمي، لما فيه من مزايا ايجابية كالتوافق بين اهداف وقيم العاملين واهداف وقيم المنظمة وخلق وتعزيز مستويات عالية من الولاء والتشابه والعضوية المنظمية، وهذا ما تم تناوله من

في عام 1970 (parker & haridakis, 2008: 110) ومنذ ذلك الحين تناولته العديد من الابحاث بالتحليل بسبب تأثيراته الايجابية على تقبل الفرد أهداف المنظمة وقيمها ودعمه لها.

يشير (Bamber, et al, 2002: 3) إلى التماثل المنظمي بأنه الاتصال المعرفي بين الفرد ومنظمتها. ويبين (Çeri-Booms, 178: 2012) ان التماثل المنظمي هو شعور الفرد بأنه جزء من المنظمة، واستيعابه القيم المنظمة، يشعره بالفخر والاعتزاز بعضويته في المنظمة. أو هو ذلك الجزء من المفهوم الذاتي للفرد الناشيء من معرفته بعضويته في مجموعة (او مجموعات) اجتماعية معا مع اعطاء قيمة وأهمية عاطفية لعضويته (penn, 2011: 14). وهي تصور الافراد لمنظمتهم على انها مميزة ومرموقة (Jones & volpe, 3: 2010).

ويرى كل من (Bhattacharya & Elsbach, 2002: 29) التماثل المنظمي بأنه التطابق أو الانسجام بين القيم المنظمة والفردية. وهي اعتقاد الفرد بأنه أصبح مندمجاً أو متكاملًا مع المنظمة من خلال استيعابه قيم المنظمة واهدافها وضمها إلى هويته الخاصة (He & Brown, 403: 2013). ويوضح (Khosravi, et al, 2013: 403) ان التماثل المنظمي يحدث عندما يدرك العاملون اندماجهم مع المنظمة وشعورهم بالانتماء اليها.

وبخصوص التداخل بين مفهومي التماثل المنظمي والالتزام المنظمي، فان مفهوم التماثل المنظمي مكون من مكونات الالتزام المنظمي. اذ يختلف التماثل المنظمي عن السلوكيات العاطفية (كالالتزام، والرضا) أو سلوكيات أخرى (كالجهود المبذولة من قبل الفرد نيابة عن المنظمة)، هذه السلوكيات هي نتائج محتملة للتماثل المنظمي، اذ يمكن للمرء ان يسجل مستوى التزام عالٍ دون ادراك المصير المشترك مع المنظمة، وانه يمكن نقل الفرد الذي لديه التزام بالقيم والاهداف إلى منظمة مشابهة أو حتى إلى منظمة منافسة من خلال التحفيز، ولكن الفرد المتماثل تنظيمياً حتى واذا تم نقله إلى منظمة اخرى سوف يشعر بالخسارة بسبب خروجه (Bamber, et al, 2002: 5). ويؤكد (ZHU, 30: 2013) على هذا التباين، إذ يشير إلى ان التماثل المنظمي يندرج ضمن نظرية الهوية الاجتماعية، في حين يفسر الالتزام المنظمي من قبل نظرية التبادل الاجتماعي.

2.1.2 أهمية التماثل المنظمي: التماثل المنظمي احد الاشكال المهمة التي تؤدي إلى تعلق الفرد بالمنظمة، وله آثار ايجابية على الفعالية المنظمة منها الرضى الوظيفي، والمشاركة في العمل، والنية في البقاء (Bamber, et al, 2002: 5). ويؤثر في كل من رضى الافراد وفاعلية المنظمة (Jiatao, et al, 2002: 321). ويؤكد (haridakis & parker, 2008) على ان للتماثل المنظمي نتائجاً ايجابية على مستوى الافراد والمنظمة، اذ يساعد على تمتين علاقة العاملين مع بعضهم البعض ويساعدهم على فهم بيئة عملهم،

خلال هذه الدراسة من مفاهيمها بطريقة نظرية ومن ثم تشخيص وتحليل علاقة الارتباط والاثر بين هذه المتغيرات وبين المتغير التابع المتمثل بالصمت المنظمي بالشكل الذي ساعد على الوصول إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات.

1.1 مشكلة الدراسة

للصمت المنظمي آثار ونتائج سلبية، فهي تؤدي إلى ضعف فاعلية اتخاذ القرارات المنظمة، وانخفاض القدرة على كشف وتصحيح الاخطاء، وقلة الالتزام، والثقة، والتوتر، واعاققة التطوير والتغير المنظمي وغيرها (Yildiz, 2013: 37). الا أن وجود مستويات عالية من التماثل المنظمي متمثلة في اعتقاد الفرد بوجود قيم واهداف مشتركة مع اعضاء المنظمة (Dahlin & Chuang, 2006: 7)، ويؤكد (البشباشة، 2008: 430) ان مستوى تفهم الفرد لنفسه من حيث ارتباطه بالمنظمة التي يعمل فيها قد يقلل من مستويات الصمت المنظمي. وعلى هذا يمكن توضيح مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الآتية:

– هل تتوافر أبعاد التماثل المنظمي لدى الملاكات التدريسية في الفاكليات المبحوثة؟

– ما هو تصورات الملاكات التدريسية في الفاكليات المبحوثة عن اسباب الصمت المنظمي؟

– هل هناك علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التماثل المنظمي والصمت المنظمي في الفاكليات المبحوثة؟

– هل هناك تاثير معنوي لأبعاد التماثل المنظمي في الصمت المنظمي في الفاكليات المبحوثة؟

2.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحديد علاقات الارتباط والتأثير بين أبعاد التماثل المنظمي والصمت المنظمي في الفاكليات المبحوثة، وتأكيداً على هذا الهدف الرئيس فإن هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق ما يأتي:

أ. تقديم اطار نظري حول التماثل المنظمي والصمت المنظمي.
ب. وصف أبعاد التماثل المنظمي وتشخيصها واسباب الصمت التنظيمي.

ت. التعرف على طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد التماثل المنظمي والصمت المنظمي في الفاكليات المبحوثة.

ث. التعرف على الدور التأثيري لأبعاد التماثل المنظمي في الصمت المنظمي في الفاكليات المبحوثة.

2. المفاهيم النظرية

1.2 التماثل المنظمي:

1.1.2 مفهوم التماثل المنظمي: يعد كل من (March and Simon) أول من انشأ نموذجاً للتماثل المنظمي في عام 1958 (ZHU, 2013: 29) وبدأ الاهتمام به في ادبيات السلوك المنظمي

ثالثاً: حدد بعض الباحثين الولاء وفقاً للسلوك. وعدّوه محاولة للجمع بين تعريفات من الفئات الأولى والثانية " وبالتالي، يمكن القول أن الولاء المنظمي هو نوع من الاهتمام بالمكونات العاطفية والسلوكية، وباختصار، فإن الموظف الذي لديه ولاء منظمي هو الذي يشترك في الأهداف، والقيم، ورسالة المنظمة" ويشعر بالضرورة أن يكون مع المنظمة" ويبقى مع المنظمة في الظروف الجيدة أو السيئة، ويولي أهمية لأداء العمل بدقة وبطريقة مرتبة.

● **التشابه المنظمي Organizational Similarity**: هو اعتقاد الفرد بوجود قيم وأهداف مشتركة مع أعضاء المجموعة أو المنظمة (Dahlin & Chuang, 2006: 7). وفي السياق نفسه يعرف (الحوامدة والقرالة، 2006: 375) التشابه المنظمي بأنه تبادل في فهم الأهداف المشتركة والرغبات للأعضاء الآخرين في المنظمة. ويشير (مرابط، 2015: 47) إلى التشابه المنظمي على أنه القبول والتماهي مع المعتقدات والقيم الأكثر تشابهاً مع الأفراد، ويحدث التوتر الداخلي في حالة عدم التناغم بين معتقدات وقيم الفرد والمنظمة، حيث يقع التماثل على مدرج يتراوح بين تخلي الفرد عن هويته الشخصية، إلى قبول خصائص معينة في الثقافة المنظمة لأسباب وظيفية.

● **الانتماء / العضوية المنظمة Membership (Organizational Belonging)**: هو مستوى تفهم الفرد لنفسه من حيث ارتباطه بالمنظمة التي يعمل فيها، وهو احساس الفرد بالانتماء للمنظمة وشعوره الكبير بالارتباط بها والجاذبية النفسية اليها، وتعريف الذات من خلال العضوية بالمنظمة (البشاشبة، 2008: 430). وتشير إلى درجة فهم إدراك الفرد لذاته من حيث ارتباطه بالمنظمة، وإحساسه بالانتماء وشعوره الشديد بالالتصاق والجاذبية النفسية لها لدرجة أنه يعرف ذاته من خلال عضويته بالمنظمة (مرابط، 2015: 49).

وعليه ستعتمد الدراسة الحالية على هذه الأبعاد لقياس التماثل المنظمي وفقاً للمقياس الذي تقدم به (Rubin & Sypher, 2004).

2.2 ماهية الصمت المنظمي:

1.2.2 **مفهوم الصمت المنظمي**: يعني الصمت غياب الصوت والذي ينطوي على مجموعة من الإدراكات، والعواطف أو النوايا مثل اعتراض أو تأييد (Bagheri, Zarei & Aeen, 2012: 49). أما الصمت المنظمي فإنه يعني حجب عبارات 'حقيقية' حول الظروف المنظمة من قبل أعضاء المنظمة المعيّنين من أولئك الذين هم في وضع يمكنهم من تغيير تلك الظروف، هو مصطلح يستخدم للإشارة إلى هذه الظاهرة على المستوى الجماعي لفعل أو قول قليل جداً في استجابة لمشاكل كبيرة أو لقضايا تواجه المنظمة أو الصناعة بسبب ردود الفعل السلبية، وعندما يكون معظم العاملين يفضلون الصمت حول المسائل المنظمة، حينئذ يصبح الصمت سلوكاً جماعياً يسمى الصمت

ويساعد الأعضاء على فهم المنطق المنظمي، وله علاقة ارتباط إيجابية مع كل من الدعم المنظمي والرضى الوظيفي، ويؤثر في تكوين مشاعر الأفراد العاملين (Parker & Haridakis, 2008: 111). يؤدي التماثل المنظمي إلى مجموعة من النتائج الإيجابية منها انخفاض معدل دوران العمل، وتعزيز سلوك المواطنة المنظمة، وزيادة مستويات الرضى الوظيفي، وتحسين أداء العاملين (He & Brown, 20013: 14). ويشير (Jiatao, et al, 2002: 324) إلى أهمية التماثل المنظمي الذي له علاقة ارتباط إيجابية مع الرضى الوظيفي والالتزام المنظمي. وفي السياق نفسه يؤكد (Jones & Volpe, 2010: 2) على أن هناك علاقة ارتباط سلبية بين التماثل المنظمي وبين نوايا العاملين في ترك العمل وعلاقة إيجابية بين التماثل المنظمي وكل من:

- الالتزام المنظمي الوجداني.
- الرضى الوظيفي والمنظمي.
- الاندماج الوظيفي.
- والولاء المنظمي.
- فرق العمل والسلوك خارج الدور.

3.1.2 **أبعاد التماثل المنظمي**: من خلال البحث في هذا المجال تبين أن أغلب الكتاب والباحثين الذين تطرقوا إلى مفهوم التماثل المنظمي أمثال (Bamber, et al, 2002: 3) و (Parker & Haridakis, 2008: 114) و (Jiatao, et al, 2002: 323) متفقين على أن أبعاد التماثل المنظمي تتمثل بالآتي:

● **الولاء المنظمي Organizational Loyalty**: هو ادراك ذهني بالتوحد مع المنظمة يتضمن استبطان القيم، والنوايا السلوكية والتأثير الإيجابي، المتمثل لدى الموظف تجاه منظمته والاخلاص لأهدافها والارتباط معها والحرص على البقاء فيها من خلال بذل الجهد بما يعزز من نجاحها وتفضيلها على غيرها (مرابط، 2015: 47). ويؤكد (Goodarzi, 2012: 8995) انه يتم تحديد الولاء المنظمي من قبل ثلاثة عوامل هي:

- التعرف على الأهداف، والقيم، ورسالة المنظمة والايان بها.
 - الميل إلى القيام بتلك الأنشطة المربحة التي تنفع للمنظمة.
 - الميل إلى البقاء في المنظمة والاستمرار فيها.
- وغالبا ما تعرف الولاء وفق الطرق الثلاث الآتية (Goodarzi, 2012: 8995):

أولاً: الولاء هي النتيجة الناتجة عن التفاعلات بين العاملين والمنظمة.
ثانياً: ولاء العاملين عن وجود ميل إلى التنظيم، الذي يتكون من ثلاثة عوامل وهي:

- ✓ تحديد أهداف المنظمة وقيمتها.
- ✓ المشاركة العالية في الأنشطة.
- ✓ الميل الشديد إلى المحافظة على العضوية في المنظمة.

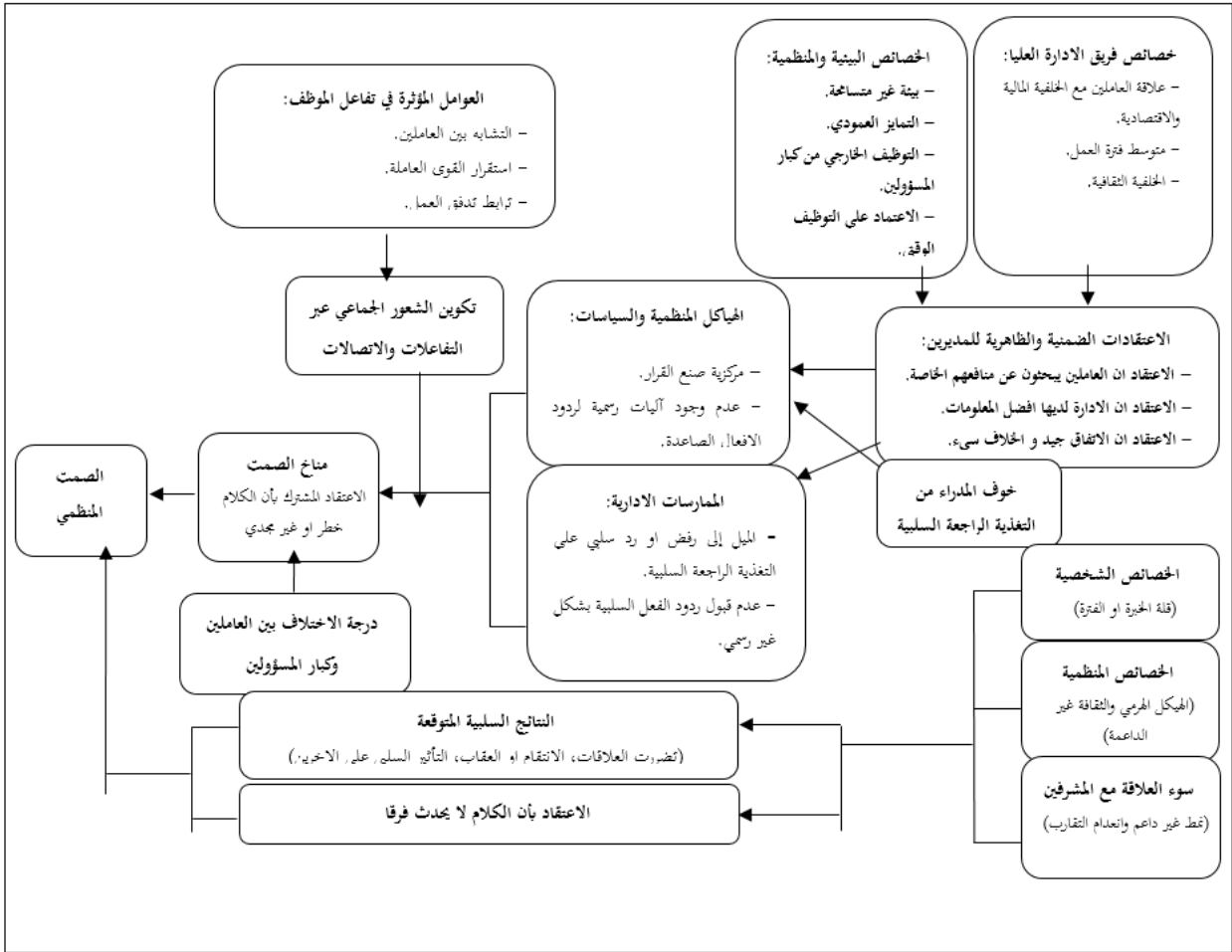
وهم على بيئة من القضايا التي هي ضرورية للتنمية المنظمة، ولكن لا يرغبون في مشاركته مع كبار المسؤولين التنفيذيين، وأنهم يفضلون التزام الصمت، وقد حاولت الإدارة الحديثة معالجة هذه الظاهرة من خلال تقديم الكثير من الفرص لتدفق المعلومات والاتصالات في شكل اجتماعات التقييم، واقتراح آليات لتقديم الشكاوى، والاجتماعات وجها لوجه، وسياسة الباب المفتوح داخل المنظمة، ولكن وجود بعض المخاوف حال دون تطبيق ذلك كالتعرض لفقدان الثقة واحترام الزملاء، والتعرض لفقدان العلاقة مع المنظمة، وفقدان الوظيفة، أو تقييد التواصل بين العاملين وكبار التنفيذيين، وهذا بدوره يؤثر على العاملين فيختاروا الصمت (Karaca, 2013: 39). ويرى (Saygan, 2011: 222) أن العاملين يترددون في الحديث عن القضايا التي يمكن أن تفسر خطأ من قبل مديريهم وينظروا إليه على أنه تهديد، ولكن هذا لا يعني أنهم مصابون بالعمى عن المشاكل ولا يتحدثون حول هذا الموضوع مع بعضهم البعض عندما يكونوا لوحدهم، انهم فقط لا يجرون على قول الحقيقة إلى مشرفيهم. ويوضح (Bagheri, Zarei & Aeen, 2012: 49) ان العاملين يلتزمون الصمت خوفا من الانتقام أو خوفاً على مصالح الآخرين. ويمكن أن تكون الصمت آلية الدفاع للموظفين من أجل حماية مصالحهم الشخصية وكي لا تتعارض طروحاتهم مع مصالح الآخرين (Karaca, 2013: 40) ويحدد (Nikmaram, et al, 2012: 1274) هذه العوامل بالاتي:

- التوظيف الخارجي من كبار المسؤولين.
 - البيئة المنظمة غير المتسامحة.
 - التركيز على ادارة الرقابة والكفاءة.
 - هرمية الهيكل المنظمي ومركزية اتخاذ القرارات.
 - عدم قبول الادارة ردود الفعل السلبية بشكل غير رسمي.
 - الميل إلى رفض أو رد سلبي على الاختلاف أو تغذية راجعة سلبية.
 - مستوى عال من الاختلاف (كالعمر والجنس) بين الادارة والعاملين.
- ويصنف (Karaca, 2013: 46) هذه العوامل بما يأتي:
- الاسباب الادارية والمنظمية.
 - مخاوف تتعلق بالعمل.
 - نقص الخبرة.
 - الخوف من العزلة.
 - الخوف من الحاق الضرر بالعلاقات.
- وحدد الباحثون امثال (Morrison and Milliken, 2000) و (Milliken, Morrison and Hewlin, 2003) مجموعة من العوامل التي تؤثر في تكوين الصمت المنظمي يمكن توضيحها من خلال الشكل الاتي:

المنظمي (Nikmaram, et al, 2012: 1272). والصمت المنظمي هي ظاهرة على المستوى الجمعي والتي تتمثل في عدم طرح الموظفون آرائهم واهتماماتهم في المنظمة (Lu & Xie, 2013: 47). وتم تعريف الصمت المنظمي بأنه "الامتناع عن وعي من التعبير عن الأفكار والمعلومات والمعتقدات حول العمل" (Tahmasebi, Sobhanipour & Aghaziarati, 2013: 273). ويشير (Karaca, 2013: 39) إلى الصمت المنظمي بانه عدم مشاركة العاملين بمعارفهم ومعتقداتهم، وأفكارهم، وخبراتهم مع الإدارة حول قضايا تتعلق بعملهم أو تحسين بيئة عملهم. ويرى البعض ان الصمت المنظمي يظهر عندما يحجب العاملين لآرائهم بسبب مخاوفهم من المشاكل المنظمة المحتملة (Slade, 2008: 50). ورفضهم في تقديم التقارير أو الابلاغ عن المشاكل المنظمة المحتملة (Baharifarad, Ebrahimi, et al, 2014: 1018). ويؤكد (Eslami & Dehnavi, 2014: 211) ان الصمت المنظمي يعبر عن تجنب الموظفون التقييمات السلوكية والادراكية ومواقع فعالة في المنظمة. ويشير الصمت المنظمي إلى الحالات التي تحجب العاملين عن المعلومات التي قد تكون مفيدة للمنظمة التي هم جزء منها سواء أكان عن قصد أو عن غير قصد، وهذا يمكن أن يحدث عندما لا يتكلم الموظفون إلى مشرفيهم أو مدرائهم (Bagheri, Zarei & Aeen, 2012: 50). وفي هذا السياق يرى البعض ان الصمت المنظمي هو حجب العاملين عمدا معارفهم وافكارهم بشأن القضايا المنظمة (Tahmasebi, Sobhanipour & Aghaziarati, 2013: 273)

ويبين (Nikmaram, et al, 2012: 1272) ان الصمت المنظمي لا يعني فقط عدم التحدث، وانما عدم الكتابة، وعدم الحضور، والاستماع، علاوة على ذلك يشير الصمت إلى السكوت والرقابة والقمع والتهميش والاستهانة والتفوق وما إلى ذلك من اشكال الخصم. ويتفق (Karaca, 2013: 40) مع Nikmaram وزملائه، ان يرى ان الصمت المنظمي لا يعني فقط عدم تقاسم المعرفة وتبادل الأفكار الجماعية، وتحديد المشكلة، والحلول الممكنة للقضايا ذات الصلة في مكان العمل، ولكن يمكن ان يصبح الصمت المنظمي مصدراً لتوليد مشاكل جديدة ومتكررة. ويمكن أن تتخذ الصمت المنظمي أشكالاً مختلفة، مثل الصمت الجماعي في الاجتماعات، وانخفاض مستويات المشاركة في الاقتراحات والخطط، ومستويات منخفضة من الصوت الجماعي (Nikmaram, et al, 2012: 1272). وفي دراسته المطبقة على المؤسسات التعليمية

2.2.2 العوامل المؤثرة في تكوين الصمت المنظمي: يعد الموظفون المصدر الرئيس للعوامل الحاسمة من أجل التغيير، والإنتاج، والابتكار، والتعلم، والنجاح المنظمي والإنتاجية في اي منظمة، وعلى الرغم من أن معظم العاملين لديهم بعض الأفكار الحيوية حول المنظمة،



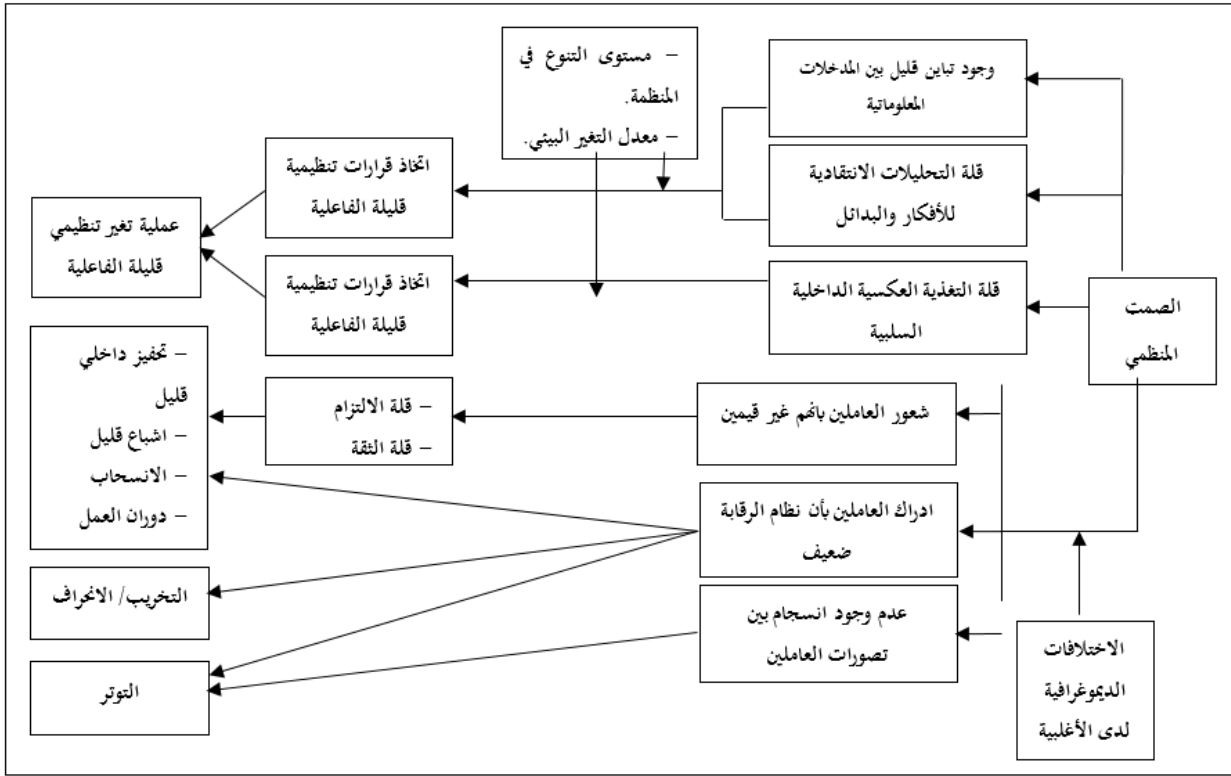
الشكل (1): العوامل التي تؤدي إلى الصمت المنظمي

Source: Yildiz, Ebru, (2013), Enigma of Silence in Organizations: What Happens To Whom and Why?, Beykent University Journal of Social Sciences – BUJSS, Vol.6, No.2, p37.

والرضى الوظيفي، ويؤدي إلى تكوين فكرة استقالة الموظف من وظيفته، فضلا عن ذلك، فإنه سيكون من الصعب جدا على العاملين المختصين والذين لهم دراية بالقضايا المنظمة ان يبقوا صامتين، إذ يؤدي هذا إلى شعورهم بالاحباط والارهاق. ان الصمت المنظمي يؤدي إلى التنافر المنظمي وهذا يؤدي بدوره إلى انخفاض الدافعية للعمل والرضى الوظيفي والالتزام المنظمي، والاجهاد والانقطاع بين العاملين ويجعل العاملين يشعرون بالغبن ويعتقدون انهم لا يملكون السيطرة على عملهم (Nikolaou, et al, 2011)، ويضيف Tahmasebi و زملائه ان كل هذه السلبيات تؤدي إلى شعور العاملين بالنضوب في المنظمة (Tahmasebi, Sobhanipour & Aghaziarati, 2013: 272). ويرى (Tahmasebi, Sobhanipour & Aghaziarati, 2013: 272) بان الصمت المنظمي يؤدي الى الارهاق، وتبدد الشخصية والاجهاد العاطفي. ويشير (Morrison and Milliken, 2000) إلى جملة من الآثار يمكن توضيحها من خلال الشكل الاتي (Yildiz, 2013: 37):

بالاستناد إلى ما سبق ومع اخذ خصائص مجتمع الدراسة الحالية بنظر الاعتبار سيتم الاعتماد على العوامل التي تقدم بها (Karaca, 2013) لقياس المتغير التابع (الصمت المنظمي) ووفقا للمقاييس الذي تقدم به في دراسته.

3.2.2 آثار الصمت المنظمي: مما لا شك فيه ان ظاهرة الصمت المنظمي تؤثر في جوانب عدة من العملية الادارية، بحيث لا تقف عند المستوى الفردي بل تتعداه إلى المستوى الجماعي والمنظمي كذلك. وفي هذا السياق يؤكد (Karaca, 2013: 40) ان الصمت المنظمي يؤدي إلى نتائج سلبية فيما يخص العاملين والمنظمة على حد سواء، وتحدد وجهة نظر المنظمة للنتائج السلبية للصمت المنظمي بعدم الاستفادة من مساهمات العاملين الفكرية، عدم تحديد المشاكل، عدم تدفق المعلومات إذ لا يتم الحصول عليها مباشرة، عدم إيجاد الحلول للمشاكل المتبقية، وعرقلة اتخاذ القرارات الجيدة، فضلا عن تقييد التنمية والتغيير المنظمي وتحسين الأداء. اما من وجهة نظر العاملين، فأن الصمت المنظمي يؤثر في الالتزام المنظمي والثقة المنظمية



الشكل (2): آثار الصمت المنظمي

Source: Yildiz, Ebru, (2013), Enigma of Silence in Organizations: What Happens To Whom and Why?, Beykent University Journal of Social Sciences – BUJSS, Vol.6, No.2, p37.

– وجد أثر مهم ذو دلالة احصائية للمشاركة المدركة والمرغوبة على مستوى القسم والكلية في بلورة التماثل المنظمي لدى المبحوثين.
– وأوصت الدراسة ادارة الجامعات الاردنية بضرورة توفير مناخ تنظيمي ملائم لمساعدة أعضاء هيئة التدريس بالمشاركة الفاعلة في عملية اتخاذ القرارات، من أجل تقوية مفهوم التماثل المنظمي لديهم.

2.3.2 دراسة (البشباششة، 2008) بعنوان: (أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل المنظمي في المؤسسات العامة الاردنية: دراسة ميدانية). هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تحليل أثر العدالة التنظيمية في التماثل المنظمي في المؤسسات العامة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبيان مطور لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، وتم اختيار عينة بلغ تعدادها الصافي (919) مفردة، وتم الاعتماد على الرزمة الإحصائية (SPSS) للقيام بالتحليل الإحصائي لهذه الدراسة، مستخدمين مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار البسيط، تحليل الانحدار المتعدد، معامل ارتباط بيرسون، ومعامل الانحدار التدريجي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها:

– إن تصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، فقد احتل بُعد العدالة الإجرائية المرتبة الأولى ثم جاءت العدالة التوزيعية في المرتبة الأخيرة.

3.2 الدراسات السابقة:

1.3.2 دراسة (الحوامدة والقرالة، 2006) بعنوان: (أثر المشاركة المدركة والمرغوبة في بلورة التماثل المنظمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية).

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر المشاركة المدركة والمرغوبة على مستوى القسم والكلية في بلورة التماثل المنظمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الرسمية. ولتحقيق اهداف الدراسة تم تطوير استبيان لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة، وقد زعت على عينة بلغت (675) مفردة، وتم استرجاع (559) استبانة صالحة لأغراض التحليل الاحصائي لتشكّل مانبسته (82.8 %) من عينة الدراسة. وقد استخدمت الدراسة أساليباً إحصائية وصفية وتحليلية للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

– إن تصورات المبحوثين لمستوى المشاركة المدركة على مستوى القسم جاءت بدرجة متوسطة، في حين كانت تصوراتهم لمستوى المشاركة المرغوبة على مستوى القسم مرتفعة.
– إن تصورات المبحوثين لمستوى المشاركة المدركة على مستوى الكلية جاءت بدرجة متوسطة، في حين كانت تصوراتهم لمستوى المشاركة المرغوبة على مستوى الكلية مرتفعة.

وعند تقييم الدراسات السابقة يتضح الآتي:

- قامت الدراسة الحالية بالبحث في الجوانب التي لم تتناولها الدراسات السابقة ولم تحظ بنصيب وافر فيها وفق الايضاحات العلمية لأهمية التماثل المنظمي في الحد من الصمت المنظمي، هذا ما تسعى الدراسة الحالية إلى إبرازه في أنموذجها المقترح لكلا المتغيرين في الفالكلتيات المبحوثة.
- ساعدت الدراسات السابقة في التعرف على بعض المراجع والدوريات والبحوث النظرية والتطبيقية مما سهل الطريق امام الباحث في بناء منهجية الدراسة وتسلسل فقراتها، والجانب العملي فضلا عن الاسهام في تحديد الاطار النظري للدراسة التي تعد اساسا لانطلاقها وامتدادها لها. كما ساعدت الدراسات السابقة في فهم موضوع الدراسة من خلال الاطلاع على اسهامات الباحثين في مجال التماثل المنظمي والصمت المنظمي.
- تباين الفروض التي اعتمدها الدراسة الحالية مع فروض الدراسات السابقة حسب مشكلة هذه الدراسة وأهدافها وطبيعة الجانب الميداني لها.

3. منهاج الدراسة

1.3.1 فروض الدراسة

توافقاً مع أهداف الدراسة واختباراً لأنموذجها فقد اعتمدت الدراسة على الفرضيات الآتية:

1.1.3 الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التماثل المنظمي والصمت المنظمي. وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الولاء المنظمي والصمت المنظمي.
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين التشابه المنظمي والصمت المنظمي.
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين العضوية المنظمي والصمت المنظمي.

2.1.3 الفرضية الرئيسية الثانية

هناك تأثير معنوي لأبعاد التماثل المنظمي في الصمت المنظمي. وتتكون هذه الفرضية من الفرضيات الفرعية الآتية:

- هناك تأثير معنوي للولاء المنظمي في الصمت المنظمي.
- هناك تأثير معنوي للتشابه المنظمي في الصمت المنظمي.
- هناك تأثير معنوي للعضوية المنظمي في الصمت المنظمي.

2.3 أنموذج الدراسة

تستلزم المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري تصميم أنموذج فرضي كما هو موضح في الشكل (3) والذي يصور علاقة الارتباط والاثار في التماثل المنظمي والصمت المنظمي في الفالكلتيات المبحوثة والتي تثبت تحقيقه من عدمه وفق نتائج تحليل الاختبارات الاحصائية. ولقد اعتمد الباحث في تصميمه للأنموذج هذا على ثلاث أبعاد للتماثل المنظمي والمتمثلة في (الولاء المنظمي و التشابه المنظمي و العضوية المنظمية) والتي تمثل المتغير المستقل.

- إن تصورات العاملين لمستوى التماثل المنظمي جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتل بُعد التشابه المنظمي المرتبة الأولى، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد الولاء المنظمي.
- إن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لأبعاد العدالة المنظمية في التماثل المنظمي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: التأكيد على ضرورة الحياد والنزاهة في كافة الإجراءات والقرارات الإدارية، للارتقاء بترسيخ مفاهيم العدالة والتماثل المنظمي عند اعضائها.

3.3.2 دراسة (صالح والحيالي، 2012)

بعنوان: (العلاقة بين نفخ الصافرة والصمت المنظمي دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي جامعة الموصل).

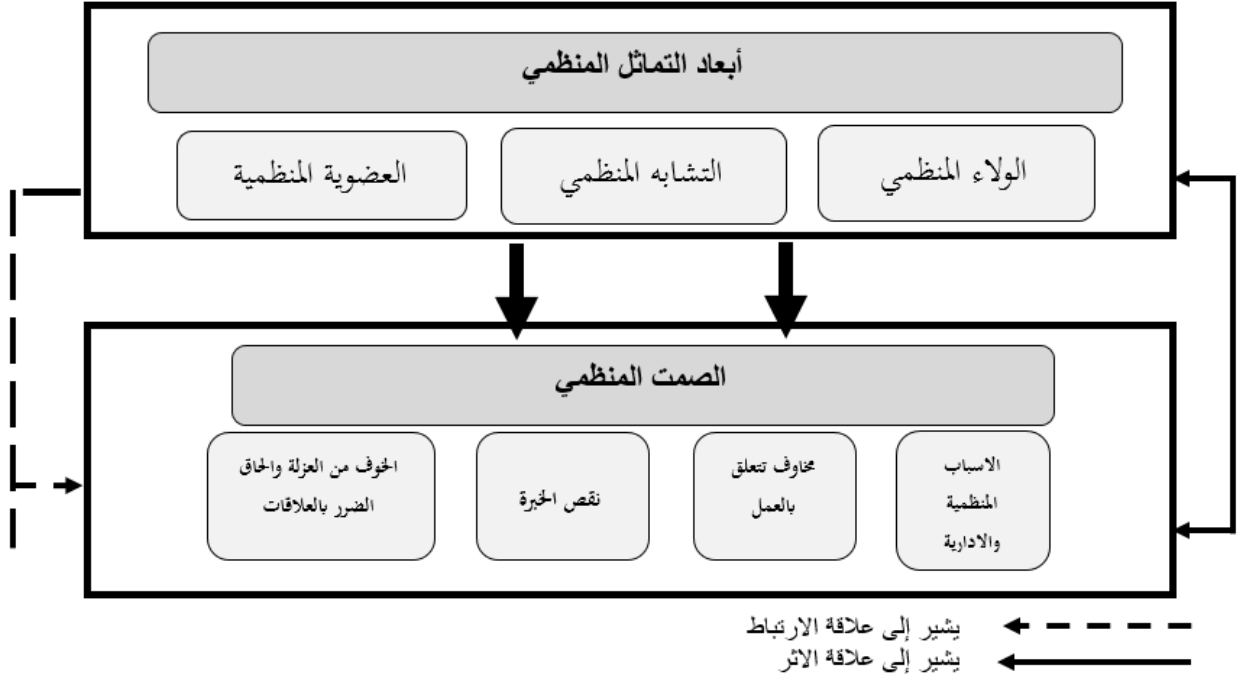
هدفت الدراسة إلى بيان مفهوم نفخ الصافرة والصمت المنظمي للمنظمة المبحوثة وتحديد مزايا وعيوب كلا الحالتين، ومعرفة آراء المدراء في العمل حول نفخ الصافرة وطبيعة العلاقة بين المفهومين. أجريت الدراسة في جامعة (الموصل) وتحديدًا في ثلاثة كليّات الطب، والتمريض والادارة والاقتصاد. واستخدمت الدراسة استمارة الاستبيان لجمع البيانات وتم توزيعها على (100) من العاملين والمدراء. وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة من الارتباط بين نفخ الصافرة والصمت المنظمي، هذا ما افصحت عنه نتائج الدراسة الميدانية، مما يدل على أن القيادة الإدارية تتأثر بالقوانين والأنظمة السائدة في المنظمة، وتبتعد عن الاعتماد على الإدارة بالمشاركة. ويتباين أفراد عينة البحث في نفخهم للصافرة تبعاً لطبيعة المسؤولية الملقاة على عاتقهم. وقدمت الدراسة مجموعة من المقترحات أهمها:

- عقد دورات تدريبية داخل الكليّات التي تؤكد على أهمية المشاركة في صنع القرارات، بحيث تركز البرامج التدريبية على مهارات الاستماع الفعال، والأساليب الديمقراطية في القيادة.
- تشجيع المبادرة الشخصية من خلال تقديم المكافآت والحوافز لأصحاب الأفكار الريادية التي تسهم في علاج مشاكل الجامعة وتساعد في تطويرها.

4.3.2 دراسة (Baharifard, Eslami & Dehnavi, 2014): بعنوان: ((دراسة العوامل المؤثرة في الصمت المنظمي في جامعة الشهيد صدوقي للعلوم الطبية في Yazd)).

هدفت الدراسة إلى التحقق من صلاحية قياس انموذج الصمت المنظمي ونفخ الصافرة لدى الموظفين، اجريت الدراسة بالتطبيق على جامعة الشهيد صدوقي للعلوم الطبية، وتكونت عينة الدراسة من 298 موظف ووفق تقديرات مورغان تم اخذ عينة بحجم 169 فرد وتم تحليل 142 استبيان صالحة باستخدام LISREL. وتوصلت الدراسة إلى توفر مفهومين هما الصمت المنظمي ونفخ الصافرة لدى العاملين في الجامعة قيد الدراسة، ويرجع توفر المفهومين في آن واحد إلى العوامل المنظمية المختلفة.

أما المتغير التابع فتمثل في الصمت المنظمي وأسبابه والتمثلة في (الاسباب المنظمية والادارية، مخاوف تتعلق بالعمل، نقص الخبرة، خوف الحاق الضرر بالآخرين، والخوف من الحاق الضرر بالعلاقات).



الشكل (3): النموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث

3.3 مجتمع وعينة الدراسة:

- حادثة تأسيس بعض الفاكليات المبحوثة كفاكليتي العلوم التربية ثاكري.
- بعض الفاكليات المبحوثة ذات تخصصات انسانية كفاكليتي القانون والعلوم السياسية.
- بعض الفاكليات المبحوثة ذات تخصصات علمية كفاكليتي العلوم وفاكليتي الهندسة.
- تمنح غالبية الفاكليات المختارة أكثر من شهادة، إذ أن أغلب هذه الفاكليات تمنح شهادات عليا (دبلوم عال وماجستير ودكتوراه).
- اما الافراد المبحوثون فهم من التدريسيين (الذين لا يشغلون المناصب الادارية) حصراً باعتبارهم رؤوسين وذلك لقياس متغيرات الدراسة.

4.3 مصادر واسلوب جمع البيانات:

تم جمع البيانات من مصادرها الاولية والثانوية، اذ اعتمدت الدراسة على جمع البيانات من المصادر الاولية لتغطية الإطار العملي للدراسة من خلال استخدام اسلوب الاستبانة¹، وستعتمد الدراسة الحالية على أبعاد التماثل المنظمي لغرض قياس المتغير المستقل وفقاً للمقياس الذي تقدم به (Rubin & Sypher, 2004). اما في مقياس المتغير التابع فستعتمد الدراسة على العوامل المسببة للصمت المنظمي وفقاً للمقياس الذي تقدم به كل من (Karaca, 2013) و (Eriguc, et al, 2014)، فضلاً عن وضع بعض الاسئلة المستمدة من اسباب

تمثل مجتمع الدراسة بجامعة دهوك بمجموع فاكلياتها ومراكز الابحاث والمعهد العالي للتخطيط والبالغ عددها (12) مؤسسة اكااديمية لغاية 2014\6\1، وقد اختيرت جامعة دهوك ليكون ميداناً للدراسة الحالية لإمكانية اختبار متغيرات الدراسة في الجامعة بشكل أكثر دقة من غيرها من المنظمات لما يمتلكه موظفوها من مستويات تعليمية متنوعة تتناسب مع أهداف الدراسة الحالية، وأنها تشكل المنظمة التعليمية الأكبر ضمن محافظة دهوك، كما انها تشهد نمواً متزايداً في الجانب الكمي والنوعي، إذ تتضمن (9) فاكليات في مختلف الاختصاصات، ولها علاقات تعاون مع بعض الجامعات العالمية المتطورة.

وتم تحديد نسبة (55%) من هذه الفاكليات لتكون عينة للدراسة أي ان عدد الفاكليات التي طبقت الدراسة فيها بلغ (5) فاكليات وهم (فاكليتي القانون والعلوم السياسية وفاكليتي الهندسة وفاكليتي العلوم وفاكليتي الادارة والاقتصاد وفاكليتي العلوم والتربية ثاكري) تم اختيارهم وفق اسلوب العينة العشوائية القصدية أو الغرضية، ومن اهم اسباب اختيار هذه الفاكليات عينة للدراسة هي:

- قدم تأسيس بعض الفاكليات المبحوثة كفاكليتي القانون والعلوم السياسية وفاكليتي الادارة والاقتصاد.

¹ استمارة الاستبانة موضحة في الملحق (1).

الصمت المنظمي، مع الأخذ بنظر الاعتبار بيئة فاكلتيا قيد الدراسة. بينما اعتمدت على ما متاح من الكتب، والأبحاث المنشورة، والدوريات في بناء الاطار النظري للدراسة من مصادرها الثانوية.

5.3 أساليب التحليل الاحصائي للبيانات:

من أجل التوصل إلى مؤشرات دقيقة تخدم الدراسة الحالية واختبار فرضياتها فقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية تتمثل في الآتي:

• المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها.

• معامل الارتباط البسيط لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وقوتها.

• الإنحدار الخطي البسيط في قياس التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

وقد تم استخدام برنامج (SPSS: V. 12) الإحصائي في إيجاد التوزيعات التكرارية واستخراجها والوسط الحسابي والانحراف المعياري، فضلاً عن إيجاد نتائج الارتباط والانحدار.

6.3 خصائص عينة الدراسة:

تم القيام بتوزيع استمارة الاستبانة على الافراد المبحوثين من التدريسيين في الفاكلتيا المبحوثة وقد بلغ عددها (90) استمارة اعيد منها (59) صالحة للتحليل أي أن نسبة الاستجابة كانت (65%)، ويوضح الجدول (1) توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً لخصائصهم الفردية.

الجدول (1): توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً لخصائصهم الفردية

ت	الخصائص	الفئات	العدد	النسبة
1	العمر	اقل من (35) سنة	31	52.5
		(35) - (45)	21	35.6
		اكثر من (45)	7	11.9
	المجموع		59	100
2	الجنس	ذكر	38	64.4
		انثى	21	35.6
		المجموع	59	100
3	الشهادة	دكتوراه	15	25.4
		ماجستير	44	74.6
		المجموع	59	100
4	مدة الخدمة بالتدريس	اقل من 3 سنوات	14	23.7
		3-7 سنوات	16	27.1
		اكثر من 7 سنوات	29	49.1
		المجموع	59	100

المصدر: اعداد الباحث.

7.3 حدود منهج الدراسة:

يمكن تقسيم حدود الدراسة إلى حدود زمانية ومكانية وموضوعية:

■ الحدود الزمانية: امتدت الحدود الزمانية للدراسة للفترة بين (2014/11/1) ولغاية (2015/4/1).

■ الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة بجامعة دهوك التي تم تطبيق الدراسة عليها.

■ الحدود الموضوعية: تتمثل في التماثل المنظمي والصمت المنظمي.

4. تشخيص ووصف متغيرات الدراسة:

يتناول هذا المحور تشخيص أبعاد التماثل المنظمي التي تم الإشارة إليها في الجانب النظري للدراسة ووصفها معتمدة على انموذج الدراسة المتمثلة في (الولاء المنظمي، التشابه المنظمي والعضوية المنظمية)، واسباب الصمت المنظمي المتمثلة في (الاسباب المنظمية والادارية،

مخاوف تتعلق بالعمل، نقص الخبرة والخوف من العزلة والحاق الضرر بالعلاقات) ويظهر الجدول (2) و (3) التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري وعلى مستوى العينة قيد الدراسة، وفيما يأتي تحليلها:

1.4 أبعاد التماثل المنظمي

1.1.4 الولاء المنظمي: تشير النتائج الواردة في الجدول (2) إلى أن إجابات المبحوثين حول هذا البعد من خلال مؤشرات (X1-X5) تميل باتجاه الاتفاق وبنسبة (78.64%)، من تلك الإجابات، وبوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.846)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البعد نسبة (5.78%)، وهذا يدل على توافر مؤشرات بعد الولاء المنظمي في الفاكلتيا قيد الدراسة. وإن أعلى نسبة اتفاق كانت على المؤشر (X2) إذ بلغت نسبة الاتفاق (93.2%)، وبوسط

حسابي (4.17) وانحراف معياري مقداره (0.791)، مما يدل على ان الملاكات التدريسية في الفاكلتيا قيد الدراسة مستعدون للقيام بجهد اضافي من أجل نجاح السكول. في حين كانت اقل نسبة اتفاق لمؤشرات هذا البعد على المؤشر (X1) وهي (59.3٪)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر (3.59) والانحراف المعياري له (1.002)، مما يدل على ان الملاكات التدريسية في الفاكلتيا قيد الدراسة يرغبون مواصلة العمل في السكول حتى لو لم يكونوا بحاجة إلى المال.

2.1.4 التشابه المنظمي: تشير معطيات الجدول (2) إلى التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري تجاه العبارات (X6-X10) الخاصة ببعد التشابه المنظمي إلى الاتفاق، إذ بلغت نسبة الاتفاق (52.9٪) مقابل عدم اتفاق (24.42٪) والنسبة المتبقية منهم (22.0٪) محايدون، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.047)، ومن خلال متابعة مدى اسهام كل مؤشر في بعد التشابه المنظمي تبين ان الملاكات التدريسية في الفاكلتيا قيد الدراسة يعدون مشاكل السكول بمثابة مشاكلهم الشخصية (X7) هو الاكثر اسهاما إذ حظي ذلك باتفاق (76.3%) من المبحوثين وبوسط حسابي مقداره (3.63) وانحراف معياري (0.998). في حين كانت اقل نسبة اتفاق لمؤشرات هذا البعد على المؤشر (X10) هي (54.3٪)، وبلغ

الوسط الحسابي للمؤشر (3.29) والانحراف المعياري له (1.084)، مما يدل على ان الملاكات التدريسية في الفاكلتيا قيد الدراسة يرون السكول كعائلة كبيرة يشعر معظم الاعضاء بالانتماء اليها.

3.1.4 العضوية المنظمية: تشير النتائج الواردة في الجدول (2) إلى ان إجابات المبحوثين حول هذا البعد من خلال مؤشرات (X11-X15) تميل باتجاه الاتفاق وبنسبة (79.64٪) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.911)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البعد نسبة (7.82٪)، وهذا يدل على وجود مؤشرات بعد العضوية المنظمية في الفاكلتيا قيد الدراسة. وإن اعلى نسبة اتفاق كانت على المؤشر (X11) إذ بلغت نسبة الاتفاق (93.3٪)، وبوسط حسابي (4.36) وانحراف معياري مقداره (0.737)، مما يدل على ان الملاكات التدريسية في الفاكلتيا قيد الدراسة يفتخرون بانتمائهم الى السكول. في حين كانت اقل نسبة اتفاق لمؤشرات هذا البعد على المؤشر (X13) وهي (66.1٪)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر (3.61) والانحراف المعياري له (1.00)، مما يدل على ان الملاكات التدريسية في الفاكلتيا قيد الدراسة يتحدثون الى اصدقائهم عن السكول كمنظمة كبيرة يعملون من أجلها.

الجدول (2): التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري على مستوى الفاكلتيا قيد الدراسة (n= 59)

S.D	Mean	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الأبعاد/الاسباب	المتغيرات
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
1.002	3.59	2	3.4	6	10.2	16	27.1	25	42.4	10	16.9	X1	الولاء المنظمي
0.791	4.17	2	3.4	0	0	2	3.4	37	62.7	18	30.5	X2	
0.910	4.00	0	0	3	5.1	15	25.4	20	33.9	21	35.6	X3	
0.836	4.08	0	0	4	6.8	6	10.2	30	50.8	19	32.2	X4	
0.689	4.36	0	0	0	0	7	11.9	24	40.7	28	47.5	X5	
0.846	4.04	1.36		4.42		15.6		46.1		32.54		المجموع	
		5.78				78.64							
1.049	3.63	1	1.7	9	15.3	14	23.7	22	37.3	13	22	X6	التشابه المنظمي
0.998	3.63	2	3.4	10	16.9	2	3.4	39	66.1	6	10.2	X7	
1.103	2.92	7	11.9	13	22	21	35.6	14	23.7	4	6.8	X8	
1.003	3.17	3	5.1	13	22	17	28.8	23	39	3	5.1	X9	
1.084	3.29	5	8.5	9	15.3	13	22	28	47.5	4	6.8	X10	
1.047	3.33	6.12		18.3		22.7		42.72		10.18		المجموع	
		24.42				52.9							
0.737	4.36	1	1.7	0	0	3	5.1	28	47.5	27	45.8	X11	العضوية المنظمية
0.925	4.27	1	1.7	2	3.4	7	11.9	19	32.2	30	50.8	X12	
1.00	3.61	3	5.1	5	8.5	12	20.3	31	52.5	8	13.6	X13	
0.973	3.86	3	5.1	3	5.1	5	8.5	36	61	12	20.3	X14	
0.919	3.81	2	3.4	3	5.1	10	16.9	33	55.9	11	18.6	X15	
0.911	3.98	3.4		4.42		12.54		49.82		29.82		المجموع	
		7.82				79.64							

2.4 اسباب الصمت المنظمي:

تغيير مكان او مركزهم الوظيفي عندما لا يكونون صامتين. في حين كانت اقل نسبة اتفاق على المؤشر (Y12) وهي (52.5٪)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر (3.53) والانحراف المعياري له (1.040)، مما يدل على ان لدى التدريسيين في السكول خوف من انتقام المسؤولين وزملاء العمل.

2.2.4 نقص الخبرة: تشير النتائج الواردة في الجدول (3) إلى ان إجابات المبحوثين حول هذه الاسباب من خلال مؤشراتها (Y13-Y15) تميل باتجاه عدم الاتفاق، اذ بلغت نسبة الاتفاق (43.53٪) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (0.948)، مما يدل على عدم وجود نقص الخبرة لدى الملاكات التدريسية في الفاكلتيا قيد الدراسة.

3.2.4 الخوف من العزلة والحاق بالضرر بالعلاقات: تشير النتائج الواردة في الجدول (3) إلى ان إجابات المبحوثين حول هذه الاسباب من خلال مؤشراتها (Y16-Y20) تميل باتجاه الاتفاق وبنسبة (57.64٪) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.942)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذه الاسباب نسبة (15.62٪). وان اعلى نسبة اتفاق كانت على المؤشر (Y16) اذ بلغت نسبة الاتفاق (77.9٪)، وبوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري مقداره (0.880)، مما يدل على خوف التدريسيين من وصفهم بشكل سيء. في حين كانت اقل نسبة اتفاق على المؤشر (Y17) وهي (56٪)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر (3.51) والانحراف المعياري له (0.972)، مما يدل على ان لدى التدريسيين في السكول خوف من فقدان الثقة والاحترام.

1.2.4 الاسباب المنظمية والادارية: تشير النتائج الواردة في الجدول (3) إلى ان إجابات المبحوثين حول هذه الاسباب من خلال مؤشراتها (Y1-Y8) تميل باتجاه الاتفاق وبنسبة (55.93٪) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.061)، مما يدل على ان هناك اسباباً تنظيمية وادارية للصمت المنظمي في الفاكلتيا قيد الدراسة. وان اعلى نسبة اتفاق كانت على المؤشر (Y3) اذ بلغت نسبة الاتفاق (72.9٪)، وبوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري مقداره (0.938)، مما يدل على تصور المدراء التنفيذيون في الفاكلتيا قيد الدراسة امتلاكهم المعرفة افضل من التدريسيين بخصوص العمل الاداري. في حين كانت اقل نسبة اتفاق على المؤشر (Y5) وهي (52.5٪)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر (3.39) والانحراف المعياري له (1.287)، مما يدل على ان الملاكات التدريسية في الفاكلتيا قيد الدراسة يؤمنون بأن التحدث بصراحة غير مفيد.

ب- مخاوف تتعلق بالعمل: تبين من النتائج الواردة في الجدول (3) ان إجابات المبحوثين حول هذه الاسباب من خلال مؤشراتها (Y9-Y12) تميل باتجاه عدم الاتفاق، اذ بلغت نسبة الاتفاق (48.7٪) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.119)، مما يدل على وجود هذه الاسباب في الفاكلتيا قيد الدراسة ولكن بنسب ضعيفة. وان اعلى نسبة اتفاق كانت على المؤشر (Y10) اذ بلغت نسبة الاتفاق (54.2٪) وبوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري مقداره (1.209)، مما يدل على خوف التدريسيين في العينة قيد الدراسة من

الجدول (3): التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري على مستوى الفاكلتيا قيد الدراسة (n= 59)

Y1	10	16.9	10	14	23.7	24	40.7	1	1.7	3.07	1.158
Y2	11	18.6	24	15	25.4	9	15.3	0	0	3.63	0.963
Y3	20	33.9	23	11	18.6	5	8.5	0	0	3.98	0.938
Y4	10	16.9	29	11	18.6	9	15.3	0	0	3.68	0.937
Y5	14	23.7	17	11	18.6	12	20.3	5	8.5	3.39	1.287
Y6	9	15.3	27	15	25.4	5	8.5	3	5.1	3.58	1.021
Y7	12	20.3	22	11	18.6	12	20.3	2	3.4	3.51	1.135
Y8	9	15.3	17	21	35.6	10	16.9	2	3.4	3.36	1.047
المجموع		20.11	35.81	23.06			18.23	2.76		3.53	1.061
Y9	12	20.3	13	17	28.8	13	22	4	6.8	3.27	1.215
Y10	14	23.7	18	11	20.3	12	20.3	3	5.1	3.47	1.209
Y11	8	13.6	19	19	32.2	12	20.3	1	1.7	3.36	1.013
Y12	12	20.3	19	16	27.1	12	20.3	0	0	3.53	1.040
المجموع		19.48	29.23	27.1			20.73	3.4		3.41	1.119
Y13	7	11.9	21	16	27.1	15	25.4	0	0	3.34	0.993
Y14	2	3.4	20	13	22	23	39	1	1.7	2.98	0.974
Y15	7	11.9	20	24	40.7	8	13.6	0	0	3.44	0.876
المجموع		9.067	34.47	29.93			26	0.57		3.25	0.948
Y16	10	16.9	36	5	8.5	8	13.6	0	0	3.81	0.880
Y17	8	13.6	25	16	27.1	9	15.3	1	1.7	3.51	0.972
Y18	8	13.6	27	16	27.1	6	10.2	2	3.4	3.56	0.970
Y19	3	5.1	19	24	40.7	10	16.9	3	5.1	3.15	0.943
Y20	10	16.9	24	18	30.5	6	10.2	1	1.7	3.61	0.947
المجموع		13.22	44.42	26.78			13.24	2.38		3.53	0.942
		57.64					15.62				

5. اختبار فروض الدراسة

1.5 تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

1.1.5 العلاقة بين أبعاد التماثل المنظمي والصمت المنظمي على المستوى الكلي للفاكليات قيد الدراسة.: بهدف التعرف على طبيعة علاقات الارتباط بين أبعاد التماثل المنظمي والصمت المنظمي على مستوى الفاكليات المبحوثة يشير الجدول (4)* إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التماثل المنظمي والصمت المنظمي، إذ بلغت درجة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.322) وبهذا فقد تحققت الفرضية الرئيسية الأولى.

2.1.5 العلاقة بين كل بعد من أبعاد التماثل المنظمي والصمت المنظمي على المستوى الكلي للفاكليات قيد الدراسة: يشير الجدول (4) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية سالبة بين كل بعد من أبعاد التماثل المنظمي والصمت المنظمي باستثناء العلاقة بين بعد العضوية المنظمية والصمت المنظمي، حيث كانت العلاقة بينهما علاقة غير معنوية سالبة. ويتضح من الجدول المذكور إن أقوى علاقة ارتباط معنوية سالبة كانت بين التشابه المنظمي والصمت المنظمية إذ بلغت درجة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.368) وعند مستوى معنوية (0.05). في حين إن اضعف علاقة ارتباط معنوية سالبة كانت بين الولاء المنظمي والصمت المنظمي، فقد بلغت درجة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.273) وعند مستوى معنوية (0.05). وبهذا فقط تحققت جميع الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى باستثناء الفرضية الفرعية الثالثة.

الجدول (4): نتائج علاقات الارتباط بين أبعاد التماثل المنظمي والصمت المنظمي على مستوى عينة الدراسة

المؤشر الكلي	العضوية المنظمية	التشابه المنظمي	الولاء المنظمي	أبعاد التماثل المنظمي اسباب الصمت المنظمي
- 0.240	0.023	- 0.423**	- 0.163	الاسباب المنظمية والادارية
- 0.299*	- 0.183	- 0.332*	- 0.207	مخاوف تتعلق بالعمل
- 0.276*	- 0.210	- 0.181	- 0.309*	نقص الخبرة
- 0.241	- 0.090	- 0.270*	- 0.234	الخوف من العزلة والحاق بالضرر بالعلاقات
- 0.322*	- 0.144	- 0.368**	- 0.273*	المؤشر الكلي

المصدر من إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية N = 59 P ≤ 0.05

وجزئية، وهذا ما نصت عليه الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، وفيما يأتي تحليل اثر متغيرات نموذج الدراسة فضلاً عن تفسير المدلولات الاحصائية.

1.2.5 تأثير أبعاد التماثل المنظمي في الصمت المنظمي على المستوى الكلي للفاكليات المبحوثة.: تشير نتائج التحليل في الجدول (5) إلى وجود اثر معنوي سالب لأبعاد التماثل المنظمي في الصمت المنظمي ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة حيث بلغت (6.614) والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية (3.16) وعند مستوى معنوية (0.05) وبدرجات حرية (1, 57) مما يدل على ان منحني الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين أبعاد التماثل المنظمي والصمت المنظمي وعلى المستوى الكلي، وقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (0.104) والذي يشير إلى قدرة المتغير المستقل على تفسير التأثير الذي يطرأ في الصمت المنظمي بنحو (10.4٪) ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.322) وقيمة (t) المحسوبة البالغة (8.710) والتي كانت اكبر من قيمتها الجدولية ايضاً.

نلاحظ مما سبق أن أغلب علاقات الارتباط بين أبعاد التماثل المنظمي والصمت المنظمي (مجتمعة ومنفردة) هي علاقات ارتباط معنوية سالبة، وهذه العلاقة السالبة تشير إلى ان وجود أبعاد التماثل المنظمي لدى الملاكات التدريسية في الفاكليات المبحوثة سيققل من مظاهر الصمت المنظمي لديهم.

بناء على ما سبق يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي نصت على أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التماثل المنظمي والصمت المنظمي بحسب آراء عينة الدراسة. اما فيما يخص الفرضيات الفرعية، فيتم قبول جميع الفرضيات وعلى مستوى العينة قيد الدراسة باستثناء الفرضية الفرعية الثالثة التي نصت على وجود علاقة ارتباط معنوية بين العضوية المنظمية والصمت المنظمي.

2.5 تحليل علاقات الأثر بين متغيرات الدراسة:

لفرض معرفة مدى وجود تأثير معنوي لأبعاد التماثل المنظمي في الصمت المنظمي فان نموذج الدراسة والفرضية الرئيسية الثانية تستلزم تحديد تأثير أبعاد التماثل المنظمي في الصمت المنظمي بصورة كلية

* يتم الاعتماد في الجانب التطبيقي من هذه الدراسة على مستوى معنوية (0.05) لغرض إجراء الاختبارات الإحصائية (اختبار معامل الارتباط، اختبار t ، اختبار f) لكونه المستوى المعتمد في أغلب الدراسات الإدارية.

الجدول (5): علاقة الأثر بين أبعاد التماثل المنظمي والصمت المنظمي على المستوى الكلي للفاكليات المبحوثة

الصمت المنظمي					المتغير التابع
R ²	F	t	Beta	B	المتغيرات المستقلة
0.075	4.605	2.146	- 0.273	4.678	الولاء المنظمي
0.135	8.931	2.988	- 0.368	4.460	التشابه المنظمي
0.021	1.205	1.098	- 0.144	3.959	العضوية المنظمية
10.4%	6.614	8.710	-0.322	4.844	المؤشر الكلي

t الجدولية = 1.67 F الجدولية = 3.16 P ≤ 0.05 N = 59 DF (1, 57)

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية

2.2.5 تأثير كل بعد من أبعاد التماثل المنظمي في الصمت المنظمي على المستوى الكلي للفاكليات المبحوثة. يتضح من الجدول (5) ان هناك تأثيراً معنوياً سالباً لأبعاد التماثل المنظمي في الصمت المنظمي باستثناء بعد العضوية المنظمية، اذ تشير معطيات الجدول (52) إلى ان تأثير العضوية المنظمية في الصمت المنظمي كانت غير معنوية بدلالة قيمة (F) المحسوبة والبالغة (1.205) والتي هي اصغر من قيمتها الجدولية البالغة (3.16). وان اقوى تأثير لأبعاد التماثل المنظمي في الصمت المنظمي جاء من بعد التشابه التنظيمي بدلالة معامل التحديد (R²) إذ فسر هذا المؤشر لوحده (13.5%) من التأثير الكلي، يدعمه قيمة (F) المحسوبة (8.931) مقارنة بالجدولية (3.16). وبلغت قيمة (B1) (0.368) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة والبالغة (2.988).

نلاحظ من الجدول (5) أن قيم Beta قيم سالبة وهذا يدل على أن التماثل المنظمي بأبعادها تؤثر بشكل عكسي في الصمت المنظمي (مجتمعة ومنفردة)، وهذا يعني انه كلما اعتمدت الفاكليات المبحوثة على التماثل المنظمي فان ذلك سيقبل من احتمالات ظهور سلوكيات الصمت المنظمي.

وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على وجود اثر معنوي لأبعاد التماثل المنظمي في الصمت المنظمي في الفاكليات المبحوثة، اما فيما يخص الفرضيات المنبثقة عنها فيتم قبول جميع الفرضيات باستثناء الفرضية الثالثة وعلى مستوى الفاكليات المبحوثة والتي نصت على وجود تأثير معنوي لبعد العضوية المنظمية في الصمت المنظمي.

6. الاستنتاجات والمقترحات.

1.6 الاستنتاجات:

- يتناول هذا المحور أهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة وهي:
- أ- دلت نتائج التحليل الوصفي على ان إجابات المبحوثين كانت متفقة على توافر أبعاد التماثل المنظمي في الفاكليات المبحوثة.
 - ب- تبين من نتائج التحليل الوصفي ان السكول لا تهتم بالملاكات التدريسية، وان قيم السكول وقيم الملاكات التدريسية غير متشابهة.

ت- اشارت نتائج التحليل الوصفي إلى ان إجابات المبحوثين كانت متفقة على وجود مجموعتين فقط من اسباب الصمت المنظمي للفاكليات المبحوثة. اذ دلت نتائج التحليل الوصفي على ان الاسباب الرئيسية لظاهرة الصمت المنظمي في الفاكليات قيد الدراسة هي الاسباب المنظمية والادارية والخوف من العزلة والحاق بالضرر بالعلاقات.

ث- تبين من نتائج التحليل الوصفي ان نقص الخبرة من اقل الاسباب وجوداً في الفاكليات المبحوثة، وهذا يرجع إلى ان الافراد المبحوثين من حاملي شهادة الدكتوراه والماجستير فقط، ولديهم خدمة كافية في مركزهم الوظيفي الحالي.

ج- دلت نتائج التحليل على وجود علاقة ارتباط معنوية سالبة بين أبعاد التماثل المنظمي والصمت المنظمي في الفاكليات المبحوثة باستثناء العلاقة بين بعد التشابه المنظمي والصمت المنظمي حيث كانت العلاقة غير معنوية.

ح- اظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود علاقة تأثير معنوية سالبة لأبعاد التماثل المنظمي في الصمت المنظمي في الفاكليات المبحوثة، باستثناء تأثير بعد التشابه المنظمي في الصمت المنظمي حيث كان التأثير غير معنوي.

خ- تبين من نتائج التحليل الوصفي توفر أبعاد التماثل المنظمي في الفاكليات المبحوثة بنسبة جيدة، في حين دلت نتائج الانحدار إلى أن الصمت المنظمي يستمد من أبعاد التماثل المنظمي بنسبة ضعيفة، وهذا ما يفسر عدم قيام القيادة الإدارية في هذه الفاكليات باستغلال أبعاد التماثل المنظمي بكفاءة.

2.6 المقترحات:

خرجت الدراسة بالمقترحات الآتية:

1. نظراً لافتقار الفاكليات عينة الدراسة إلى بعد التشابه المنظمي، يقترح الباحث بضرورة استحضار هذا البعد لما له من تأثير في الاداء التدريسي للملاكات التدريسية، وذلك من خلال زيادة الاهتمام بمشاعر التدريسيين والعمل على تلبية متطلباتهم واحتياجاتهم.
2. تقترح الدراسة أن تقوم الفاكليات المبحوثة بإدراك مشاعر العاملين، وتفهم مواقفهم ورغباتهم واهتماماتهم، وتكوين المناخ الملائم

The Audience Of The Fox Cable News Channel, Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree Master Of Arts, Major Subject: Communication, West Texas A&M University.

- Slade, Michael Ross, (2008), **The Adaptive Nature of Organizational Silence: A ybernetic Exploration of the Hidden Factory**, the requirements for the degree of Doctor of ducation, The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University.

- ZHU, Taohong, (2013), **Conflict Management Between Employees From Different Departments: Contribution Of Organizational Identification And Controversy**, Master Degree, Department Of Management, Lingnan University.

B- Journals & Periodical

- Baharifard, Hamideh, Eslami, Hossein & Dehnavi, Hassan Dehghan, (2014), The Study of factors Affecting Organizational Silence in Shahid Sadoughi University of Medical Sciences of Yazd, **Applied mathematics in Engineering, Management and Technology**, The special issue in Management and Technology (Feb. 2014):211-223.

- Bagheri, Ghodrattollah, Zarei, Reihaneh & Aeen, Mojtaba Nik, (2012), Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors), **Ideal Type of Management**, Vol . 1, No . 1, Spring 2012, PP. 47- 58.

- Bamber, E. Michael, Iyer, & Venkataraman M., (2002), Big 5 Auditors' Professional and Organizational Identification: Consistency or Conflict?, **Journal of Practice & Theory**, September, N. (1).

- Bhattacharya, C.B., & Elsbach, Kimberly D., (2002), Us Versus Them: The Roles of Organizational Identification and DisidentiHcation in Social Marketing Initiatives, **Journal of Public Policy & Marketing**, Vol. 21 (I), Spring 2002,pp: 26-36.

- Cemaloğlu, Necati, Daşci, Elif & Şahin, Fatih, (2013), Causes Of Primary Schools Teachers' Organizational Silence: A Qualitative Study, **Journal Of Academic Social Science**, (1), (1), Pp: 112-124.

- Çeri-Booms, Meltem, (2012), How Can Authentic Leaders Create Organizational Identification? An Empirical Study On Turkish Employees, **International Journal of Leadership Studies**, Vol. 7 Iss. 2, pp: 172-190.

- Ebrahimi, Seyedalireza, Atf, Andzahra, Poor, Amir Hosenyousof And Asgari, Zahra, (2014), Organizational Silence Behaviour In Organizations (Using The Techniques Of Fuzzy Hierarchy Process), **International Journal Of Current Life Sciences**, Vol.4, Issue, 4, Pp.1018-1022.

- Goodarzi, A., (2012), Organizational Loyalty Management of the Strategic Approach f Human Resources, **Journal of Basic and Applied**, 2(9), pp: 8995-8998.

- He, H. & Brown, A. D., (2013) Organizational identity and organizational identification : A review of the literature and suggestions for future research, **Group & Organization Management**, 38 (1). pp. 3-35.

- Jiatao Li, Katherine Xin and Madan Pillutla, (2002), Multi-cultural leadership teams and organizational

للعمل، واشراكهم في عملية التخطيط ووضع الاهداف، والربط بين أهدافهم وأهداف المنظمة، والاستماع لشكواهم واقتراحاتهم.

3. نظراً لوجود الاسباب الادارية والمنظمية للصمت المنظمي في الفاكليات قيد الدراسة، تقترح الدراسة القيادات الادارية بالعمل على معالجة هذه الاسباب من خلال تصميم هيكل تنظيمي مسطح، واشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفتهم، وتوفير آلية واضحة للملاكات التدريسية للتحدث من خلال عقد الاجتماعات الدورية معهم او تنظيم حلقات نقاشية بما يشبه حلقات الجودة لتقديم الآراء والمقترحات بصراحة تامة.

4. تبين من نتائج التحليل الوصفي ان الخوف من العزلة والحاق الضرر بالعلاقات يعد من اهم اسباب الصمت المنظمي في الفاكليات قيد الدراسة، وهذا ما يفسر وجود علاقات قوية غير رسمية بين العاملين، وهنا تقترح الدراسة القيادات الادارية على استغلال هذه النقطة لمصلحة السكول/ الفاكليتي من خلال تكليفهم باداء المهام عن طريق فرق العمل.

5. تقترح الدراسة أن تقوم الفاكليات المبحوثة بتهيئة المناخ المناسب للملاكات التدريسية المميزة وتشجيعهم ومكافأتهم، والأخذ بالأفكار الجديدة ومحاولة تنفيذها، بالشكل الذي يساعدهم على الحصول على المعلومات والآراء والمقترحات عن العمل.

7. المراجع

1.7 المراجع العربية:

1.1.7 الدوريات:

- البشاشة، سامر عبد المجيد، (2008)، اثر العدالة المنظمية في بلورة التماثل المنظمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية، **المجلة الاردنية في ادارة الاعمال**، المجلد 4، العدد 4، ص ص: 427-461.

- الحوامدة، نضال صالح والقرالة، عبد السلام، (2006)، أثر المشاركة المدركة والمرغوبة في بلورة التماثل المنظمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، **المجلة الاردنية في ادارة الاعمال**، المجلد 2، العدد 3، ص ص: 369-389.

- صالح، سمرد غانم والحياي، سندية مروان سلطان، (2012)، العلاقة بين نفخ الصافرة والصمت المنظمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي جامعة الموصل، **تنمية الراقدين**، المجلد 34، العدد 109، ص ص 85 - 98.

- الوهبي، عبد الله محمد، (2014)، أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت المنظمي، **المجلة الاردنية في ادارة الاعمال**، المجلد 10، العدد 3، ص ص 365 - 389.

2.1.7 2.1.7 الرسائل والاطاريح:

- مرابط، سوريا عثمانى، (2015)، ابعاد التماثل المنظمي المنظمي وعلاقتها بمستوى الضغط النفسي لدى قابلات الصحة العمومية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة.

2.7 المراجع الانكليزية:

A- Thesis & Dissertation:

- Penn, Keith, (2011), **Organizational Identification, Commitment, And Imagined Community Among**

- Sayğan, Fitnat Nazlı, (2011), Relationship Between Affective Commitment And Organizational Silence: A Conceptual Discussion, **International Journal Of Social Sciences And Humanity Studies**, Vol 3, No 2, Pp 219-227.

- Tahmasebi, Faramarz, Sobhanipour, Sayed Mohammadreza & Aghaziarati, Mahdi, (2013), Burnout; Explaining the Role of Organizational Silence and Its Influence (Case study: Selected Executive Organizations of Qom Province), **Journal of Basic and Applied Scientific Research**, 3(8)272-282.

- Yildiz, Ebru, (2013), Enigma of Silence in Organizations: What Happens To Whom and Why?, **Beykent University Journal of Social Sciences – BUJSS**, Vol.6, No.2, pp:30-44.

C- Books:

- Rubin, R., Palmgreen, P., & Sypher, H. (2004). **Communication research measures: A sourcebook**. LEA: Mahwah, New Jersey.

D- Conferences:

- Dahlin, Kristina & Chuang, You-ta, (2006), Closer or More Apart? Organizational (dis)similarity in the U.s Tennis Racket Industry and the Ontario Hospital Sector, **Druid Summer Conference 2006 On Knowledge, Innovation And Competitiveness: Dynamics Of Firms, Networks, Regions And Institutions**, June 18-20, 2006, at Copenhagen Business School, Solbjerg Plads 3, Frederiksberg, DENMARK.

identi. cation in international joint ventures, **Int. J. of Human Resource Management**, March, pp: 320–337.

- Jones, Candace & Volpe, Elizabeth Hamilton, (2010), Organizational Identification: Extending Our Understanding Of Social Identities Through Social Networks, **Journal Of Organizational Behavior (2010)**.

- Karaca, Hasan, (2013), An Exploratory Study On The Impact Of Organizational Silence In Hierarchical Organizations: Turkish National Police Case, **European Scientific Journal**, August 2013 Edition Vol.9, No.23 Issn: 1857 – 7881.

- Khosravi, Pouria, Rezvani, Azadeh & Ahmad, Mohammad Nazir, (2013), Does Organizational Identification Lead to Information System Success?, **World Applied Sciences Journal**, 21 (3), pp: 402-408.

- Lu, Jie & Xie, Xiajuan, (2013), Research on Employee Silence Behavior: A Review Based on Chinese Family Enterprise, **Asian Social Science**, Vol. 9, No. 17, pp: 47-52.

- Nikmaram, Sahar, Yamchi, Hamideh Gharibi, Shojaii, Samereh, Zahrani, Maryam Ahmadi & Alvani, Seyed Mehdi, (2012), Study on Relationship Between Organizational Silence and Commitment in Iran, **World Applied Sciences Journal**, 17 (10): 1271-1277.

- Parker, Robyn E. & Haridakis, Paul, (2008), Development Of An Rganizational Identification Scale: Integrating Cognitive And Communicative Conceptualizations, **Journal Of Communication Studies**, Vol. 1, Nos. 3/4, pp: 105-126, (Summer/Fall 2008).

الملحق (1)
استمارة استبيان

حضرة التدريسي المحترم.

تحية طيبة...

نضع بين أيديكم استبياناً خاصاً يجمع البيانات المتعلقة بإجازة البحث الموسوم (تشخيص العلاقة بين التماثل المنظمي ومسببات الصمت المنظمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من الملاكات التدريسية في عدد من فاكليات جامعة دهوك)، راجين تعاونكم معنا في الإجابة على الفقرات المؤشرة في متن هذه الاستمارة علماً أنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي. ملاحظات:

- 1- يرجى وضع علامة (√) في الحقل الذي تراه مناسباً من وجهة نظرك.
- 2- يرجى الإجابة على جميع الأسئلة لأن ترك أي سؤال دون الإجابة يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل والقياس.
- 3- سيتم التعامل مع إجاباتكم بسرية وستعرض النتائج الإجمالية بشكل أعداد و مجاميع ومؤشرات إحصائية عامة وستستعمل لأغراض هذا البحث العلمي حصراً.

ولكم منا جزيل الشكر والاحترام.

الباحث

محمود محمد امين الباشقالي

مدرس

أولاً : معلومات عامة:

- أ- العمر: () أقل من 35 سنة () 35-45 سنة () أكثر من 45 سنة
 ب- الجنس: () ذكر () أنثى
 ت - التحصيل الدراسي: () دكتوراه. () ماجستير.
 ج - مدة الخدمة بالتدريس: () أقل من 3 سنوات () 3-7 سنوات () أكثر من 7 سنوات

ثانياً : التماثل المنظمي، وتمثل بالاتي:

أ. الولاء المنظمي.

ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	أود مواصلة العمل من أجل السكول حتى لو لم اكن بحاجة إلى المال					
2	مستعد للقيام بالجهد الاضافي لغرض نجاح السكول.					
3	انا على استعداد تام لقضاء ما تبقى من مسيرتي في السكول.					
4	ارتبط بشكل كبير بالسكول الذي اعمل فيه.					
5	انا حقا مهتم بمصير السكول.					

ب. التشابه المنظمي.

ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
6	نعمل جميعا في السكول من أجل تحقيق اهدافها.					
7	اعتبر مشاكل السكول بمثابة مشاكلني الخاصة.					
8	اشعر بأن السكول تهتم بي.					
9	اشعر ان قيمي وقيم السكول متشابهة جدا.					
10	اود ان اصف السكول ك (عائلة) كبيرة يشعر معظم اعضائها بالانتماء اليها.					

ت- الانتماء / العضوية المنظمية.

ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
11	انا فخور جدا لكوني تدريسي في السكول.					
12	انا مسرور لأنني اخترت العمل في السكول بدلا من منظمة اخرى.					
13	اتحدث عن السكول إلى أصدقائي بوصفها منظمة كبيرة نعمل جميعاً من أجلها.					
14	اشعر بالغضب عندما اسمع الاخرين خارج السكول ينتقدونها.					
15	اود ان اخبر الاخرين عن المشاريع التي تقوم بها السكول.					

ثالثاً: الصمت المنظمي: هو "الامتناع عن التعبير بوعي عن الأفكار والمعلومات والمعتقدات حول العمل"، وهناك مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى حجب التدريسيين المعلومات التي قد تكون مفيدة للسكول التي هم جزء منها سواء أكان عن قصد أم عن غير قصد. وهذه الاسباب تتمثل بالاتي:

أ. الاسباب المنظمية والادارية.

ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	انا لا اتق بمدرائي التنفيذيين. ²					
2	الثقافة المنظمية لا تقدم الدعم للموظفين للتكلم.					
3	يتصور المدراء التنفيذيون بانهم يمتلكون المعرفة افضل منا.					
4	لا يتوفر في مجال عملنا آلية واضحة للتحدث.					
5	أؤمن بأن التحدث بصراحة غير مفيد.					
6	الهيكل المنظمي في سكولنا صلب ويعتمد الاسلوب الهرمي.					
7	العلاقات بين المديرين والموظفين في سكولنا علاقات ضعيفة.					
8	يتعرض الموظفون الذين يتحدثون بصراحة إلى الظلم وسوء المعاملة.					

ب. مخاوف تتعلق بالعمل: يفضل العاملين في سكولنا الصمت على الكلام للاسباب الاتية:

ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
9	لدى التدريسيين في سكولنا خوف من فقدان الوظيفة.					
10	لدى التدريسيين في سكولنا خوف من تغيير مكان او مركز الوظيفة.					
11	قد يتعرض التدريسي الذي يقدم التقارير عن المشاكل لسوء المعاملة.					
12	لدى التدريسيين في سكولنا خوف من انتقام المسؤولين وزملاء العمل.					

ت. نقص الخبرة.

ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
13	لا يمتلك تدريسي سكولنا الخبرة اللازمة للتحدث بصراحة.					
14	المشاكل المتعلقة بالعمل ليست من شأني حيث تعد من اهتمامات الادارة.					
15	لدى التدريسيين في سكولنا خوف من ادراك الاخرين عدم خبرتهم ومعرفتهم.					

ث. الخوف من العزلة والحاق الضرر بالعلاقات.

ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
16	لدى التدريسيين في سكولنا خوف من وصفهم بشكل سلبي.					
17	لدى التدريسيين في سكولنا خوف من فقدان الثقة والاحترام.					
18	يتوقع التدريسيون في سكولنا ردود فعل سلبية من المسؤولين عندما يتلقون تغذية راجعة سلبية.					
19	لدى التدريسيين في سكولنا خوف من فقدان علاقاتهم مع بعضهم.					
20	يفضل التدريسيون في سكولنا الصمت حتى لايتعرض الآخرين للاذى.					

² يقصد بالمدراء التنفيذيين مسؤولي الوحدات المنظمية المعنية بإدارة السكول ومن بينهم مقرر القسم، رئيس القسم، مدير السكول، معاون العميد. العميد).

Diagnosing the Relationship between Organizational Identification and the Causes of Organizational Silence: A Survey Study of Teaching Staffs in a Sample of the Faculties of the University of Duhok

Abstract:

This study aims to determine the correlation and effect between organizational symmetry and organizational silence in the sample of faculties of Duhok University. The study designs a questionnaire, according to the five weights Likert scale, that contains (35) questions in order to measure the dimensions and variables. To achieve the goal of this study two hypotheses have been developed; the first one indicates that there is a significant correlation between organizational symmetry and organizational silence (together and singular) among the teaching staff in considered faculties, the second hypothesis indicates that there is a significant effect of the organizational symmetry on organizational silence (together and singular) among the teaching staff in considered faculties. The questionnaire has been given out to the teaching staff only in the faculties of Duhok University. The study chooses a random sample, and its number reaches to (90) questionnaires, (59) of them were valid for analyzing, and then the percentage of response was (65%). The study uses many statistical tools to process and analyze data by using (SPSS) package.

Accordingly, the study has come to the group of findings, the most important of these findings are: there is agreement among the respondents that the dimensions of organizational symmetry are available in the considered faculties. On the other hand, the lack of experience, as one of the organizational silence reason, was the least reason presence in the considered faculties. Another finding is there is a significant correlation and effect of the organizational symmetry on the organizational silence in the considered faculties. Moreover, the fear of isolation and harming the relations is one of the main causes of organizational silence in the considered faculties.

Finally, the study presents a set of proposals that have been extracted in the light of the results of the study, from these proposals: the administrative leaders should take advantage of this point for the benefit of the school/ the faculty through assigning the employees to perform their tasks through work teams. In addition, the researcher recommends evoking the organizational similarity dimension because of its impact on the performance of teaching staff. This requires increased attention to the feelings of the faculty and do meet their requirements and needs.

Keywords: Organizational symmetry, organizational loyalty, organizational similarity, organizational membership, organizational silence.