



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الأنبار / كلية الإدارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال / الدراسات العليا

برنامج الماجستير

## إثر التواكل الاجتماعي في الصمت التنظيمي

بحث ميداني في دائرة صحة الأنبار

بحث مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الأنبار

وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير علوم في ادارة الاعمال

إعداد الطالب: محمد حميد حنوش حمد

إشراف: الأستاذ الدكتور أثير انور شريف

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ

الْقَلْبِ لَآنْفَضُوكَ مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ

لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ

يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

﴿ سُورَةُ الْعَمْرَانِ: آيَةٌ ١٥٩ ﴾

## الاهداء

الى وطني الجريح...

## العراق

إلى من سعى وشقي لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل بشيء من أجل دفعي في طريق النجاح الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر...

## والدي العزيز

إلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها الى من علمتني وعانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه وعندما تكسوني الهموم أسبح في بحر حنانها ليخفف من آلامي...

## أمي الحبيبة

إلى من علموني حروفاً من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمى وأجلى عبارات في العلم الى من صاغوا لي من علمهم حروفاً ومن فكرهم منارة تنير لنا مسيرة العلم والنجاح...

## أساتذتي الاعزاء

الى من اظهروا لي ما هو أجمل من الحياة الى من يفرحهم نجاحي وهم سندي وذخري عند الشدائد...

## اخوتي وأخواتي

الى من اعتر بهم...

## اصدقائي

الباحث

## شكر وامتنان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا  
(محمد وعلى آله الطيبين الطاهرين وصحبه وسلم).

بعد الشكر (لله) أولاً وأخراً، يطيب لي ان أتقدم بالشكر والامتنان إلى أستاذي  
الفاضل (الأستاذ الدكتور أثير انور شريف) المشرف على رسالتي الذي كان على  
الدوام مشرفاً علمياً أميناً، غمرني بكرم خلقه ونبله ورصانة علمه، فجزاه الله عني خير  
الجزاء، كما اتوجه بوافر شكري وامتناني الى اساتذتي الافاضل رئيس اللجنة المناقشة  
وأعضاءها لتفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث، واطهاره بالإطار العلمي الملائم  
وستكون ملاحظاتهم القيمة محط اهتمام واعتزاز الباحث وتقديره واحترامه.

وأقدم الشكر والامتنان إلى الأساتذة محكمي الاستبانة، والذين كان لمجمل  
ملاحظاتهم السديدة دور مهم في اعدادها واطهارها بشكلها النهائي، وأعرب عن جزيل  
شكري وعرفاني للمقيمين (اللغوي والعلمي) لجهودهما ولتحملهما عناء تقويم الرسالة  
لغوياً وعلمياً، وعرفاناً بالجميل أقدم شكري وامتناني وثنائي إلى أساتذة قسم إدارة  
الأعمال على دعمهم لي بالنصيحة والمعلومة القيمة أثناء الجانب التحضيري لبرنامج  
الماجستير، الأساتذة المحترمون (أ.د. خميس محمد ناصر، أ.م.د. عبد السلام علي  
حسين، أ.م.د. عراق عبود عمير، م.د. بلال كامل عودة).

كما اتقدم بالشكر والامتنان الى (أ.م.د. عبد علي حمد، م. احمد ضياء الدين  
صلاح الدين) لما بذلوه من جهود لمساعدة الباحث في اتمام الجانب العملي لهذا  
البحث، وختاماً يتقدم الباحث بالشكر إلى مدراء دائرة صحة الانبار الخاصة بمجتمع  
البحث لما قدموه من روح التعاون ومساعدة الباحث في الحصول على البيانات  
المطلوبة طيلة فترة البحث، ومن الله التوفيق...

الباحث

## المستخلص:

يهدف البحث بشكل رئيسي الى اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين كل من التواكل الاجتماعي والصمت التنظيمي بأبعادهما الفرعية في دائرة صحة الانبار، اذ تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في إنجاز البحث، ومن خلال الاختبار لعدد من الفرضيات الرئيسة والفرعية التي تخص علاقات الارتباط والتأثير، تم التوصل الى اجابات عن التساؤلات المتعلقة بمشكلة البحث، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات فضلاً عن المقابلات الشخصية، وقد تم اختيار عينة عمدية (قصدية)، تمثلت بـ(92) مديراً وزعت استبانة عليهم، وأجريت المقابلة مع (17) مديراً منهم، وهم جميعاً من القيادات العليا والوسطى اصحاب القرار في دائرة صحة الانبار، ولأجل معالجة البيانات والمعلومات تم الاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي (SPSS) باستعمال الوسائل الاحصائية المتمثلة بـ(الوسط الحسابي الموزون، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الارتباط حسب مصفوفة (Pearson)، اختبار (F)، معامل الميل الحدي (B)، ومعامل التفسير ( $R^2$ )، اختبار قيمة (t)). وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير متوسطة موجبة وبمستوى معنوية عالية بين التواكل الاجتماعي بأبعاده المتنوعة والصمت التنظيمي بأبعاده المتنوعة، اذ نستنتج منها ان العاملين في دائرة صحة الانبار يمارسون التواكل الاجتماعي بأبعاده (اللامبالاة، والسلوك المشتت للانتباه، والانفصال الاجتماعي، وجودة العمل الرديئة) مجتمعة والذي يسهم في زيادة وتعزيز الصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان، والصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) بشكل جزئي، وهذا الاستنتاج يدل على وجود ترابط وتكامل بين هذه الأبعاد بمستوى متوسط في دائرة صحة الانبار، واستنادا إلى ما توصل إليه البحث من استنتاجات فقد وضعت مجموعة من التوصيات كان من أهمها توصية الباحث بالرقابة المشددة على اداء الفريق واكتشاف التواكل الاجتماعي في أسرع وقت ممكن لأنه يساعد الفريق على تحسين استراتيجياتهم والتوصل إلى خطط لمساعدة المتواكل الاجتماعي لتحسين سلوكه، وان معالجة التواكل الاجتماعي يساهم في معالجة الصمت التنظيمي بأبعاده المتنوعة في المنظمة قيد البحث، من خلال إسناد المزيد من الجهود للتشاور مع العاملين واعتبارهم شركاء في أهداف المنظمة حتى يقدمون اقتراحات جيدة لتحسين نوعية حياتهم العملية ووظائفهم.

**الكلمات الرئيسية:** التواكل الاجتماعي، الصمت التنظيمي.

## المحتويات

رقم الصفحة	العنوان	ت
ب	الآية القرآنية	1
ج	الاهداء	2
د	شكر وامتنان	3
هـ	المستخلص	4
و-ح	المحتويات	5
ط	الجداول	6
ي-ك	الاشكال	7
ك	الملاحق	8
2-1	المقدمة	9
35-3	الفصل الأول: منهجية البحث ودراسات سابقة	10
22-4	المبحث الاول: منهجية البحث	11
4	اولاً- مشكلة البحث	12
5	ثانياً- أهداف البحث	13
6	ثالثاً- أهمية البحث	14
6	رابعاً- منهج البحث	15
7	خامساً- فرضيات البحث	16
8	سادساً- المخطط الفرضي للبحث	17
9	سابعاً- التعريفات الإجرائية	18
10	ثامناً- حدود البحث	19
11-10	تاسعاً- مصادر جمع البيانات والمعلومات	20
12	عاشراً- مجتمع وعينة البحث	21
18-13	أحد عشر- وصف عينة البحث	22
21-19	أثني عشر- اختبارات صدق وثبات استبانة البحث	23
22	ثلاثة عشر- الوسائل الإحصائية المستعملة	24
35-23	المبحث الثاني: بعض الدراسات السابقة	25
26-23	المحور الاول- بعض الدراسات التي تناولت المتغير الاول (التواكل الاجتماعي)	26
29-26	المحور الثاني- بعض الدراسات التي تناولت المتغير الثاني (الصمت التنظيمي)	27
34-29	المحور الثالث- مناقشة بعض الدراسات السابقة والبحث الحالي	28
34	المحور الرابع- الفجوة العلمية التي يعالجها البحث الحالي	29
35-34	المحور الخامس- جوانب الافادة من بعض الدراسات السابقة	30
108-36	الفصل الثاني: الجانب النظري	31
70-37	المبحث الاول: التواكل الاجتماعي: Social Loafing	32

39-37	اولاً- التواكل الاجتماعي- مدخل مفاهيمي	33
41-39	ثانياً- تعريف التواكل الاجتماعي	34
42-41	ثالثاً- التطور التاريخي للتواكل الاجتماعي	35
45-42	رابعاً- أسباب حدوث التواكل الاجتماعي	36
59-45	خامساً- العوامل المؤثرة في التواكل الاجتماعي	37
51-50	سادساً- تأثيرات التواكل الاجتماعي	38
55-51	سابعاً- نظريات التواكل الاجتماعي	39
63-55	ثامناً- ابعاد التواكل الاجتماعي	40
65-64	تاسعاً- متى يظهر التواكل الاجتماعي	41
70-65	عاشراً- استراتيجيات معالجة التواكل الاجتماعي	42
108-71	<b>المبحث الثاني: الصمت التنظيمي: Organizational Silence</b>	43
72-71	اولاً- الصمت التنظيمي- مدخل مفاهيمي	44
74-73	ثانياً- تعريف الصمت التنظيمي	45
76-74	ثالثاً- التطور التاريخي للصمت التنظيمي	46
83-77	رابعاً- أسباب الصمت التنظيمي: Reasons of organizational silence	47
87-83	خامساً- تأثيرات الصمت التنظيمي	48
94-88	سادساً- أبعاد الصمت التنظيمي: Dimensions of organizational silence	49
99-94	سابعاً- انواع الصمت التنظيمي: Types of organizational silence	50
102-99	ثامناً- مراحل الصمت التنظيمي: Stages of Organizational Silence	51
108-102	تاسعاً- آليات مواجهة سلوك الصمت التنظيمي	52
146-109	<b>الفصل الثالث: الجانب العملي للبحث</b>	53
110	المبحث الاول: عرض النتائج في ضوء إجابات العينة وتحليلها	54
116-110	أولاً- عرض وتحليل آراء عينة البحث حول التواكل الاجتماعي وابعاده المتنوعة	55
121-116	ثانياً- عرض وتحليل آراء عينة البحث حول الصمت التنظيمي وابعاده المتنوعة	56
146-122	المبحث الثاني: اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث	57
132-122	اولاً- اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث	58
146-132	ثانياً- اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث	59
157-147	<b>الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات</b>	60
152-148	المبحث الاول: الاستنتاجات	61
148	اولاً- الاستنتاجات المستندة الى الجانب النظري	62
150-149	ثانياً- الاستنتاجات المستندة الى الجانب العملي والخاصة بوصف عينة ونتائج البحث	63
151-150	ثالثاً- الاستنتاجات المستندة الى الجانب العملي والخاصة بعلاقة الارتباط	64
152-151	رابعاً- الاستنتاجات المستندة الى الجانب العملي والخاصة بعلاقة التأثير	65
157-153	المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات	66

156-153	اولاً- التوصيات	67
157	ثانياً- المقترحات	68
171-158	مصادر ومراجع البحث	69
159-158	أولاً- باللغة العربية	70
171-159	ثانيا- باللغة الإنكليزية	71

## الجدول

رقم الصفحة	اسم الجدول	ت
11	مقياس متغيرات البحث وأبعاده	1
13	الاستبانات الموزعة والمستلمة وغير المسترجعة	2
14	خصائص عينة البحث	3
19	نتائج اختبار الصدق الظاهري	4
21	نتائج اختبار الثبات حسب طريقة (Cronbach's Alpha)	5
56	تصنيف ابعاد التواكل الاجتماعي	6
67	الحلول الإدارية التي تقلل من التواكل الاجتماعي	7
91	تصنيف ابعاد الصمت التنظيمي	8
111	وصف وتشخيص آراء عينة البحث للتواكل الاجتماعي بأبعاده المتنوعة	9
116	ترتيب الاهمية حسب معامل الاختلاف للتواكل الاجتماعي بأبعاده المتنوعة	10
117	وصف وتشخيص آراء عينة البحث للصمت التنظيمي بأبعاده المتنوعة	11
121	ترتيب الاهمية حسب معامل الاختلاف للصمت التنظيمي بأبعاده المتنوعة	12
123	علاقة الارتباط بين التواكل الاجتماعي بأبعاده والصمت التنظيمي بأبعاده حسب مصفوفة (Pearson)	13
130	ترتيب قوة علاقة الارتباط بين التواكل الاجتماعي بأبعاده والصمت التنظيمي	14
132	خلاصة نتائج الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية المنبثقة منها	15
133	علاقات التأثير بين التواكل الاجتماعي بأبعاده والصمت التنظيمي	16
136	علاقات التأثير بين التواكل الاجتماعي بأبعاده وصمت الإذعان	17
140	علاقات التأثير بن التواكل الاجتماعي بأبعاده والصمت الدفاعي	18
144	علاقات التأثير بن التواكل الاجتماعي بأبعاده والصمت الاجتماعي	19
146	خلاصة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها	20

## الإشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	ت
8	المخطط الفرضي للبحث	1
15	توزيع عينة البحث حسب النوع الاجتماعي	2
16	توزيع عينة البحث حسب العمر	3
16	توزيع عينة البحث حسب المستوى التعليمي	4
17	توزيع عينة البحث حسب عدد سنوات الخدمة	5
18	توزيع عينة البحث حسب العنوان الوظيفي	6
18	توزيع عينة البحث حسب عدد الفرق التي عمل فيها	7
46	تأثير حجم المجموعة على التواكل الاجتماعي	8
49	العوامل المؤثرة في التواكل الاجتماعي	9
55	يوضح نظريات التواكل الاجتماعي	10
58	يوضح بعض ابعاد التواكل الاجتماعي علاقتها بالتواكل الاجتماعي وبأداء اعضاء الفريق	11
63	جميع ابعاد التواكل الاجتماعي والمتغيرات ذات العلاقة	12
80	اسباب الصمت التنظيمي	13
87	تأثيرات الصمت التنظيمي	14
94	ابعاد الصمت التنظيمي	15
99	انواع الصمت التنظيمي	16
101	مراحل الصمت التنظيمي	17
116	ترتيب الاهمية حسب معامل الاختلاف للأبعاد التواكل الاجتماعي	18
121	ترتيب الاهمية حسب معامل الاختلاف لأبعاد الصمت التنظيمي	19
124	يوضح علاقات الارتباط بين اللامبالاة والصمت التنظيمي بأبعاده المتنوعة لمخطط البحث	20
125	يوضح علاقات الارتباط بين السلوك المشتت للانتباه والصمت التنظيمي بأبعاده المتنوعة لمخطط البحث	21
127	يوضح علاقات الارتباط بين الانفصال الاجتماعي والصمت التنظيمي بأبعاده المتنوعة لمخطط البحث	22
128	يوضح علاقات الارتباط بين جودة العمل الرديئة والصمت التنظيمي بأبعاده المتنوعة لمخطط البحث	23
129	يوضح علاقات الارتباط بين التواكل الاجتماعي والصمت التنظيمي بأبعاده المتنوعة لمخطط البحث	24
131	ترتيب قوة علاقة الارتباط بين التواكل الاجتماعي بأبعاده والصمت التنظيمي	25

136	يوضح علاقات تأثير بين التواكل الاجتماعي بأبعاده المتنوعة والصمت التنظيمي	26
139	يوضح علاقات تأثير بين التواكل الاجتماعي بأبعاده المتنوعة والصمت الأذعان لمخطط البحث	27
143	يوضح علاقات تأثير بين التواكل الاجتماعي بأبعاده المتنوعة والصمت الدفاعي لمخطط البحث	28
146	يوضح علاقات تأثير بين التواكل الاجتماعي بأبعاده المتنوعة والصمت الاجتماعي لمخطط البحث	29

## الملاحق

اسم الملحق	ت
الاستبانة	1
أسماء السادة محكمي استمارة الاستبانة	2
أسماء السادة الذين تمت مقابلتهم	3
كتاب تسهيل مهمة من دائرة صحة الانبار	4
معادلات الوسائل الإحصائية المستخدمة	5
نتائج اختبار الثبات حسب طريقة (Cronbach's Alpha)	6
نتائج اختبار الثبات بطريقة التجزئة النصفية (Split –Half)	7
نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات البحث لدائرة صحة الانبار	8
نتائج علاقات التأثير بين متغيرات البحث لدائرة صحة الانبار	9

## المقدمة:

تواجه منظمات الاعمال اليوم تطورات سريعة وبيئة مضطربة (متغيرة وغير متوقعة)، لذلك بدأت في التركيز بشكل أكبر على سلوك مواردها البشرية الذي له أهمية كبيرة في تحقيق النجاح والتميز في هذه البيئة، وربما يعد قطاع الخدمات بشكل عام ومنها قطاع الخدمات الصحية من أكثر القطاعات التي تعتمد بشكل أكبر على اداء العاملين فيها، لان سلوك العاملين في مختلف المواقف ذات أهمية حاسمة في التأثير في تطور المنظمات ونموها.

ومن منطلق اخر يعد العمل الفرقي (Team Work) احد ابرز سمات العمل في المنظمات الحديثة، وظهرت دراسات الجماعات وفرق العمل الحديثة بعض المشاكل التي تصيبها، واحد هذه المشاكل هو التواكل الاجتماعي (Social Loafing) (محمد & آيسل، 2012: 101)، وهو اتجاه الفرد لتقليل مستوى أدائه عند العمل في الفريق مقارنة بالأداء الذي يظهره أثناء العمل بشكل فردي، هو احد انماط ضياع انتاجية فرق العمل ويظهر في الفرق التي تتكون من ثلاث او اربع أشخاص او أكثر، فالشخص المتواكل يستغل زملاء العمل لتحقيق اهدافه الخاصة او بحثاً عن الراحة مما يسبب زيادة عبء العمل عليهم.

من جهة اخرى لاحظ الباحثين ايضاً أن العاملين يترددون بشكل عام في التحدث إلى كل من مدراءهم ومشرفيهم، عندما يكون لديهم معلومات أو أفكار قيّمة لمشاركتها معهم، ويتم تحديد مثل هذا السلوك على أنه الصمت التنظيمي (Organizational Silence)، والذي يشير إلى حجب المعلومات والمعرفة التي يحتمل أن تكون مفيدة أو المشاكل طارئة التي يفشل العاملون في مشاركتها مع أولئك الذين هم في مناصب العليا (Alqarni, 2020: 13). خوفاً من ردود فعل سلبية تصيبهم او لأسباب شخصية وتنظيمية اخرى.

ولأهمية السلوك الانساني الخالي من المشاكل التنظيمية الفردية او الجماعية مازالت الاستفهامات التي وضعت لتشخيص العلاقة بين متغيرات البحث (التواكل الاجتماعي، والصمت التنظيمي) محط تساؤل الباحثين في هذا المجال، لذلك فان تحديد ماهية هذان المتغيران وطبيعة العلاقة بين كل من التواكل الاجتماعي والصمت التنظيمي في المنظمة قيد البحث هي المحور الأساسي لمشكلة البحث النظرية والتطبيقية، والتي في ضوئها وضعت عدد من الاهداف والفرضيات والمحددات المتعلقة بالبحث، من أجل تحديد مسار العمل البحثي في هذا الجهد المعرفي.

ولأجل ذلك يقع البحث الحالي في اربعة فصول، استعرض الباحث في الفصل الأول منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة، إذ تضمن مبحثين الاول منها ركز على منهجية البحث، وركز الثاني على بعض الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فقد خصص لعرض الجانب النظري للبحث في مبحثين، تضمن المبحث الاول فيه التنظير الخاص بالتواكل الاجتماعي والمبحث الثاني للصمت التنظيمي.

واهتم الفصل الثالث بالجانب الميداني للبحث وقد قُسم الى مبحثين استعرض المبحث الاول وصف اجابات العينة وتحليلها، اما المبحث الثاني فقد اخذ على عاتقه اختبار فرضيات البحث سواء اكانت فرضيات الارتباط او فرضيات التأثير.

اما الفصل الرابع والاخير فقد اختتم الباحث في هذا الفصل رحلة البحث، إذ كانت المحطة الأخيرة التي عرضت الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات عبر مبحثين اثنين، خصص المبحث الأول منها لتحديد الاستنتاجات التي توصل اليها البحث الحالي، وتناول الثاني أهم التوصيات التي يرى الباحث أنها مهمة وضرورية، فضلاً عن طرح بعض المقترحات العامة التي يمكن من خلالها تطوير العمل والبحث العلمي.

# الفصل الأول

منهجية البحث وبعض الدراسات

السابقة

## الفصل الأول

### منهجية البحث وبعض الدراسات سابقة

يسعى الباحث من خلال هذا الفصل إلى تقديم فكرة عامة عن موضوع البحث وطبيعته ومضمونه والمشكلة القائمة عليه، لتشخيص أهدافه والوقوف على أهميته، فضلاً عن عرض لبعض من الدراسات ذات العلاقة وبيان نواحي تميز واختلاف هذا البحث عنها، لذلك يضم هذا الفصل المباحث التالية:

**المبحث الأول: منهجية البحث.**

**المبحث الثاني: دراسات سابقة.**

## المبحث الاول:

### منهجية البحث

يهتم هذا المبحث بتوضيح منهجية البحث ومبررات قيامه ومشكلته وأهدافه وأهميته، فضلاً عن بيان منهج البحث الذي تبناه الباحث في معالجته له، ومن ثم فرضيات وانموذج هذا البحث، وبيان التعريفات الاجرائية لمتغيراته الرئيسية والفرعية، وتشخيص حدود البحث ومصادر جمع البيانات والمعلومات، والتطرق الى مجتمع وعينة البحث ووصف عينته، ومن ثم بيان اختبارات صدق وثبات استبانة البحث، وأخيراً توضيح الوسائل الإحصائية المستعملة في هذا البحث.

#### اولاً- مشكلة البحث:

اثار التواكل الاجتماعي انتباه العديد من ذوي الاختصاص، فالشخص المتواكل يحقق مزايا من خلال عمل الاخرين، لان مخرجات اداء الفريق ومكافأتهم يتم المشاركة فيها بالتساوي، وان العامل يقلل من أدائه لمنع استغلاله من قبل الآخرين ولتجنب تحمل عبء العمل الإضافي. وقد يكون لبعض العاملين القناعة الراسخة بأن الانخراط في المشاركة والتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم وأفكار يشوبه قدر من الخطورة عليهم او على زملائهم او على المنظمة، مما يدفعهم للصمت التنظيمي حيال عدد من الأحداث والمواقف والمشاكل التي تمر بها المنظمة.

وتستند مشكلة البحث على عدد من الاشكاليات الفرعية المعرفية النظرية والتطبيقية، وتتحدد بتشخيص متغيرات البحث المتمثلة بـ(التواكل الاجتماعي، الصمت التنظيمي) اضافة الى توضيح المفاهيم الخاصة بكل منهما وبيان طبيعتهما واسبابهما بشكل مفصل وتشخيص مستوى وجود كل منهما في المنظمة قيد البحث وكذلك حث المنظمة المبحوثة على جعل أعمالها أكثر كفاءة وفيما يعزز من فاعليتها التنظيمية.

ومن منطلق اخر كانت وما زالت مفاهيم التواكل الاجتماعي والصمت التنظيمي ومستوى وجودهما وممارساتهما في المنظمات محط انتباه الباحثين وتساؤلاتهم سيما في مجال نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي هذا من جانب ومن جانب اخر مازالت طبيعة العلاقة التي تربط بين متغيرات البحث تجتذب حولها لكثير من التساؤلات وعلامات الاستفهام في تحديد طبيعة هذه العلاقة واتجاهاتها وصيغها وقوتها ونوعها لذلك فان تحديد ماهية هذه المتغيرات وطبيعة العلاقة

بينهما بالتطبيق في احدى القطاعات الخدمية المهمة هي جوهر مشكلة البحث ومنطلقها الفكري والتطبيقي، إذ على الرغم من تعدد الدراسات التي تضمنت هذه المتغيرات الى ان هناك نقصاً في الجهود المعرفية التي توضح ماهية كل من هذه المتغيرات بشكل محدد زيادة على طبيعة العلاقة التي من خلالها يمكن ان تعزز كل منهما بعضها البعض.

مما سبق يمكن تجسيد معالم هذه المشكلة بشكل أكثر وضوحاً من خلال التساؤلات الآتية:

1. ما هو واقع ومستوى وجود وممارسات التواكل الاجتماعي في المنظمة قيد البحث؟
2. ما هو واقع ومستوى وجود وممارسات الصمت التنظيمي في المنظمة قيد البحث؟
3. ماهي طبيعة علاقات الارتباط بين كل من التواكل الاجتماعي بأبعاده المتنوعة والصمت التنظيمي بأبعاده المتنوعة في المنظمة قيد البحث؟
4. ماهي طبيعة العلاقات التأثير بين كل من التواكل الاجتماعي بأبعاده المتنوعة والصمت التنظيمي بأبعاده المتنوعة في المنظمة قيد البحث؟

## ثانياً - أهداف البحث:

يهدف هذا البحث بشكل رئيس إلى تحديد إثر التواكل الاجتماعي في الصمت التنظيمي، كما يسعى الى تحقيق عدد من الاهداف الفرعية التي يمكن من خلال انجازها المساهمة في حل مشكلة البحث وتوضيح غوامض استفهاماتها ويمكن تحديد هذه الاهداف بما يلي:

1. يسعى البحث الى بناء واثراء الإطار النظري والفكري والفلسفي من خلال تقديم إطار نظري يوضح مفاهيم واسباب وأبعاد وتأثيرات واستراتيجيات معالجة التواكل الاجتماعي والصمت التنظيمي من خلال أحدث ما تم التوصل اليه على وفق حدود البحث.
2. الاطلاع على الواقع الميداني والتعرف على مستوى وجود وممارسات وانتشار وتحديد آليات قياس وتشخيص كل من (التواكل الاجتماعي والصمت التنظيمي) في المنظمة قيد البحث.
3. الوقوف على طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين كل من التواكل الاجتماعي والصمت التنظيمي بأبعادهما الفرعية من خلال توضيح وتفسير ما هو قائم وممارس فعلاً في المنظمة قيد البحث.

### ثالثاً - أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من خلال أهمية المتغيرات التي يتناولها البحث كون موضوع التواكل الاجتماعي أحد الموضوعات المهمة الذي له تأثير سلبي واضحة في كل من المنظمة والعاملين، وان هذا الموضوع حظي ولا يزال يحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال والذي يسهم في تعميق المعرفة العلمية لمتغيرات البحث.

من جهة اخرى تظهر أهمية الصمت التنظيمي الذي يعد من الظواهر الإدارية المهمة التي ينبغي على كل إداري الانتباه إليها، إذ يعد الصمت من الظواهر الإدارية التي ترافق منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها، ويعد ظاهرة سلبية أن وجدت في بيئة العمل، ويتضح مما سبق أن متغيرات البحث ذات بعد فكري تحتاج إلى البحث والتحليل والإغناء.

كما تتبع أهمية البحث من ندرة البحوث التي تناولت متغيرات البحث مجتمعة إثر التواكل الاجتماعي في الصمت التنظيمي - في حدود اطلاع الباحث- بما قد يضيفه هذا البحث من معرفة أكاديمية وعلمية إلى المكتبة العربية وبالخصوص في هذا المجال الموضوعي والتطبيقي. أخيراً تظهر الأهمية الميدانية في كون عينة البحث يتم تطبيقها في أحد القطاعات الخدمية المهمة، لموضوع التواكل الاجتماعي الذي من شأنه التأثير في الصمت التنظيمي وإمكانية توظيف هذه المفاهيم في رفع مستوى الاداء الاداري والخدمات الصحية وتزويد المختصين بالمرتكزات الفكرية ولفت انتباه القائمين على اتخاذ القرار والمديرين في المنظمة قيد البحث بأثر التواكل الاجتماعي في الصمت التنظيمي، ونشر الوعي بكيفية التعامل مع المواقف والأشخاص في المنظمات التي تعاني من ذلك.

### رابعاً - منهج البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي كأسلوب في معالجة موضوع البحث، لأنه يعد ملائماً لدراسة الظواهر الاجتماعية والإدارية، إذ يمتاز هذا المنهج بالدقة والواقعية وتحقيق الموضوعية والصدق ويحقق أهداف البحث واختيار أدوات القياس، من أجل تجميع وتصنيف وتحليل المعلومات الخاصة بموضوع البحث ويساعد على قياس الفرضيات واستنباط النتائج من خلال تحليلها وتفسيرها ومقارنتها وتقييمها على وفق اسس منهجية علمية رصينة، إذ يقدم البيانات عن هذه الظواهر مبيناً أسبابها ونتائجها وتحليلاتها وعلاقاتها ويتعرف على العوامل المؤثرة فيها ويفيد من وراء ذلك بالخروج باستنتاجات وتوصيات مناسبة بشأنها (عبد، 2016: 7).

## خامساً - فرضيات البحث:

تم صياغة فرضيات البحث وفق مشكلة وأهداف البحث وبصيغة الإثبات وكما يأتي:

1. الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية ايجابية بين التواكل

الاجتماعي بأبعاده المتنوعة والصمت التنظيمي بأبعاده المتنوعة في دائرة صحة الانبار، ولاختبار دقة هذه الفرضية تم تجزئتها إلى فرضيات فرعية التالية:

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية ايجابية بين اللامبالاة والصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) في دائرة صحة الانبار.

ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية ايجابية بين السلوك المشتت للانتباه والصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) في دائرة صحة الانبار.

ت- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية ايجابية بين الانفصال الاجتماعي والصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) في دائرة صحة الانبار.

ث- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية ايجابية بين جودة العمل الرديئة والصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) في دائرة صحة الانبار.

2. الفرضية الرئيسية الثانية: هناك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية ايجابية للتواكل الاجتماعي بأبعاده المتنوعة في الصمت التنظيمي بأبعاده المتنوعة في دائرة صحة الانبار،

ولاختبار هذه الفرضية تم تجزئتها إلى فرضيات فرعية التالية:

أ- هناك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية ايجابية للامبالاة في الصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) في دائرة صحة الانبار.

ب- هناك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية ايجابية للسلوك المشتت للانتباه في الصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) في دائرة صحة الانبار.

ت- هناك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية ايجابية للانفصال الاجتماعي في الصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) في دائرة صحة الانبار.

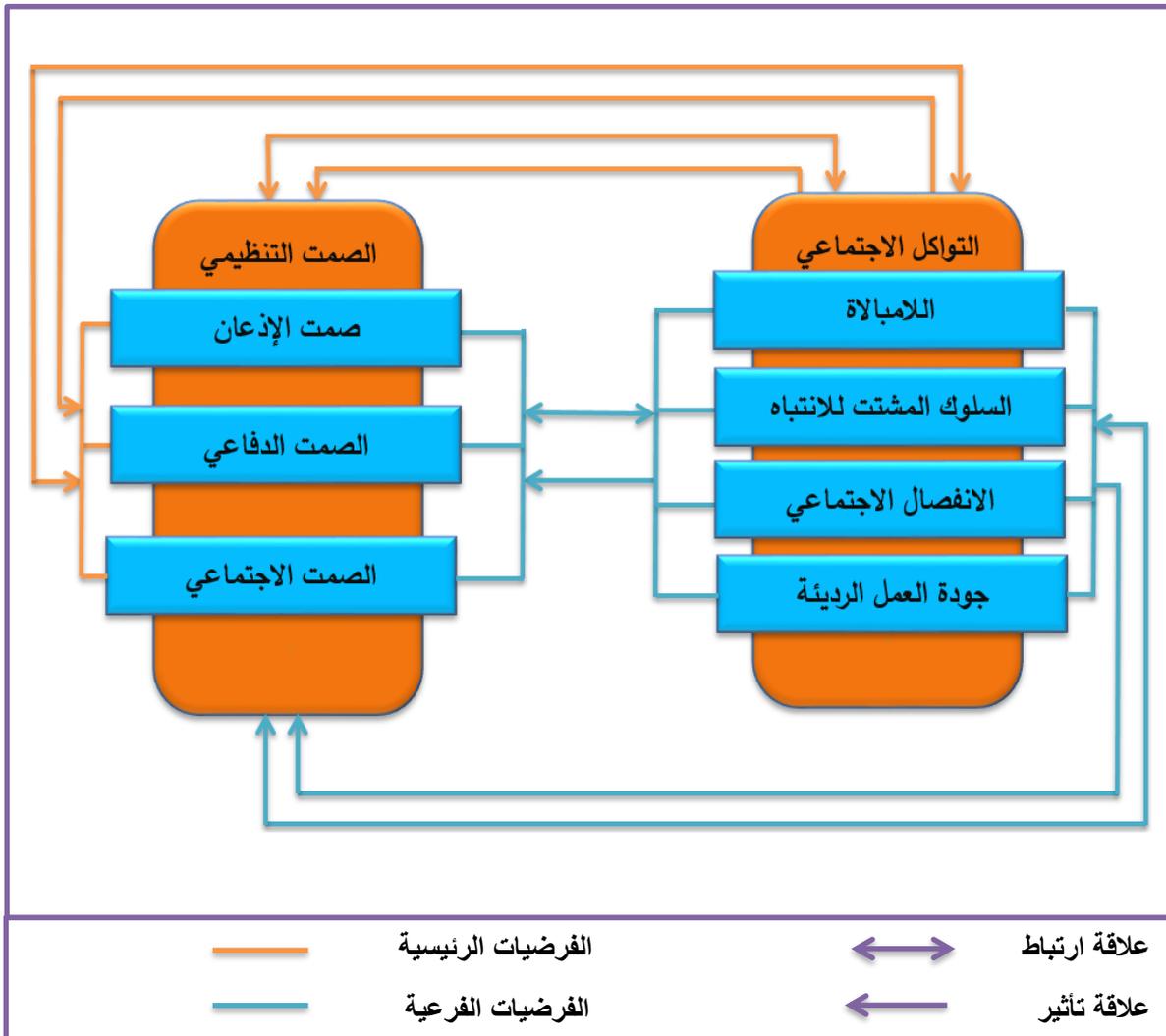
ث- هناك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية ايجابية لجودة العمل الرديئة في الصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) في دائرة صحة الانبار.

## سادساً - المخطط الفرضي للبحث:

تم تحديد المخطط الفرضي للبحث لتوضيح علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية ذات العلاقة والتي تجسد فرضيات البحث المعتمدة، وهو تجسيد لفكرة الباحث استناداً للأدبيات الفكرية، إذ يوضح الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث وعلاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات الحالية للبحث التي تتمثل بالآتي:

1. المتغير المؤثر: التواكل الاجتماعي بأبعاده (اللامبالاة، السلوك المشتت للانتباه، الانفصال الاجتماعي، جودة العمل الرديئة).

2. المتغير المستجيب: الصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي).



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: إعداد الباحث.

## سابعاً- التعريفات الاجرائية:

1. التواكل الاجتماعي (Social Loafing): هو انخفاض الحافز وفقدان الدافع واتجاه الفرد لتقليل جهده وأدائه عند العمل في الجماعات مقارنة بالجهد والأداء الذي يظهره أثناء العمل بشكل فردي، وهو نوع من الأمراض الاجتماعية التي لها عواقب سلبية على الأفراد والمنظمات والمجتمعات.

2. اللامبالاة (عدم الاهتمام) (Apathy): وهو حالة نفسية تسيطر على الفرد او الجماعة وتتسم (بنقص في العاطفة والدافع والتحفيز والشعور بالمسؤولية وبالمهام العمل)، ويشعرون بعدم الاهتمام بإنجاز المهمة الموكلة إليهم يقدمون أعذاراً غير مبررة.

3. السلوك المشتت للانتباه (Distractive Disruptive Behavior): بانه تشتت انتباه أعضاء الفريق بطرق مختلفة ويصرف انتباه الأعضاء بعيداً عن أهدافهم وغاياتهم، وإظهار السلوك غير المنتظم وصعوبة في الانتباه والمثابرة على الكلام والمحادثات عندما يعمل الفريق.

4. الانفصال الاجتماعي (Socially Disconnected): بانه الشعور بالوحدة ونقصاً مؤقتاً ولا إرادياً في الاتصال والانطوائية، ووجود فجوة بينه وبين الآخرين ويفضل أن يكون منفصلاً اجتماعياً وعدم العمل في داخل المجموعة.

5. جودة العمل الرديئة (Poor Work Quality): وهو عدم القدرة على فعل الأشياء بشكل صحيح مما يتطلب من الفرد تصحيح الأخطاء بأسرع ما يمكن، وهو نتيجة لانخفاض التدريب والكفاءة أو سوء إدارة الوقت والتسوية، ويؤثر سلباً في معنويات الفريق بأكمله وعلى أهدافه وإنتاجيته.

6. الصمت التنظيمي (Organizational Silence): بأنه سلوك جماعي لا يستطيع فيه العاملين بقصد او عن غير قصد مشاركة معلوماتهم او معارفهم او أفكارهم او مخاوفهم مع كل من أصحاب العمل او المدراء او زملائهم القادرين على إصلاحه الموقف خوفاً من اية نتائج سلبية تصيبهم او لأسباب شخصية وتنظيمية اخرى.

7. صمت الإذعان (الاستسلام) (Acquiescent Silence): بأنه إخفاء وحجب الأفكار والمعلومات والآراء ذات فائدة للمنظمة او لا يتواصلوا بفاعلية مع مشرفيهم ورؤسائهم، وهو أكثر ابعاد الصمت سلبية وهو صفة رئيسة للإهمال والتقاعدس والقبول السلبي من قبلهم للوضع الراهن.

8. الصمت الدفاعي (الخامد) (Defensive Silence): بانه سلوك المتعمد يطلق على حجب الأفكار أو المعلومات أو الاخبار السيئة أو الإبلاغ عن المشكلات او الأخطاء الشخصية في العمل، للحماية الذاتية من التهديدات الخارجية.

9. الصمت الاجتماعي (الإيجابي) (Prosocial Silence): بأنه سلوك مقصود وهادف لحجب وإخفاء الأفكار والمعلومات والآراء ذات صلة بالعمل، تجنباً للاضرار بمصالح الآخرين أو الحرص على مصلحة وحماية المنظمة وسمعتها وليس نفسه أولاً، انطلاقاً من دوافع الإيثار والتعاون.

### ثامناً - حدود البحث:

وتشمل كل من:

1. الحدود الزمانية: تمثلت الحدود الزمانية بين الفترة من (2021/3/4) الى (2021/5/4).
2. الحدود المكانية: أجري هذا البحث في (دائرة صحة الأنبار).
3. الحدود البشرية: تمثلت عينة البحث بالإدارة العليا والوسطى في المنظمة قيد البحث، والتي تضمنت (المدير العام ومعاون المدير العام ومدراء الأقسام ومسؤولي الشعب)، والذين ينتسبون الى فرق عمل او المجموعات او اللجان الدائمة او المؤقتة.
4. الحدود الموضوعية: اقتصرت الحدود الموضوعية على كل من المتغيرات البحث الخاصة بالتواصل الاجتماعي بأبعاده (اللامبالاة، السلوك المشتت للانتباه، الانفصال الاجتماعي، جودة العمل الرديئة) والصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) وكما هو موضح في نموذج البحث الفرضي الشكل (1).

### تاسعاً - مصادر جمع البيانات والمعلومات:

اعتمد البحث على عدد من الادوات الخاصة بجمع المعلومات والبيانات وعلى النحو الاتي:

1. الجانب النظري: اعتمد البحث في تغطية الجانب النظري على المصادر العربية والاجنبية التي تضمنت الرسائل والاطاريح والدوريات، فضلاً عن الافادة من الشبكة الدولية للمعلومات (الانترنت) لجمع البحوث والمقالات والمجلات الحديثة ذات الاختصاص المتعلقة بموضوع البحث، وكما تم توثيقة في متن ونهاية البحث.

2. الجانب العملي: وقد توزعت مصادره بين:

- أ- المقابلات المباشرة: التي اجريت مع عدد مدراء الاقسام ومسؤولي الشعب الذين ينتسبون الى فرق عمل او المجموعات اي تمت المقابلة مع افراد العينة من مديري الإدارة العليا والوسطى اصحاب القرار في دائرة صحة الأنبار، قبل واثناء توزيع استبانة البحث وبعدها بقصد جمع المعلومات والاجابة على استفساراتهم بشأن فقرات الاستبانة، وكما في الملحق رقم (3).

ب- الاستبانة: تعد الاستبانة المصدر الرئيس للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب العملي للبحث بهدف اختبار فرضيات البحث والوصول الى النتائج، وقد تم تصميم فقرات الاستبانة على وفق المقاييس الجاهزة والموجودة في الدراسات ذات الاختصاص المشابه لموضوع البحث الحالي وتكونت الاستبانة من جزئين، الجزء الاول الذي يمثل التواكل الاجتماعي بأبعاده (اللامبالاة، السلوك المشتت للانتباه، الانفصال الاجتماعي، جودة العمل الرديئة)، اما الجزء الثاني الصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي)، وتم استخدام مقياس (Likert) الخماسي الابعاد المتدرج من (اتفق بشدة - اتفق - محايد - لا اتفق - لا اتفق بشدة) لإجابات المبحوثين بحيث يختار المستجيب إجابة واحدة من بين خمس بدائل ويندرج المقياس من بين (5) إلى (1) درجة، والذي يعد من اكثر الاساليب المستخدمة لأنه يتسم بالسهولة والدقة، ويمكن توضيح فقرات كل متغير فضلاً عن مصادر مقياس كل منها في الجدول (1) ادناه.

جدول (1) مقياس متغيرات البحث وأبعاده

المتغيرات الرئيسية	الابعاد الفرعية	عدد الفقرات	مصدر المقياس
التواكل الاجتماعي	اللامبالاة	5	(Jassawalla, et al., 2009)
	السلوك المشتت للانتباه	5	والمستخدم من قبل الباحثين أمثال: (Azur, et al., 2019)
	الانفصال الاجتماعي	5	و(Deleau, 2017)
	جودة العمل الرديئة	5	و( Atikah & Hariyadi, 2019: 56)
	المجموع	20	
الصمت التنظيمي	صمت الإذعان	5	(Van Dyne, et al., 2003)
	الصمت الدفاعي	5	والمستخدم من قبل الباحثين أمثال: (خليل، 2019) و(عوجه، 2019)
	الصمت الاجتماعي	5	و(مرسي، 2018: 295-296)
	المجموع	15	و(جاسم & كرجي، 2017: 396) (Ağırbaş and Yıldızhan, 2020) و(Cetin, 2020)
المجموع الكلي للفقرات		35	

المصدر: إعداد الباحث.

## عاشراً- مجتمع وعينة البحث:

1. **مجتمع البحث:** بالنظر للأهمية البالغة للموقع الذي يجري فيه البحث، ولاختبار فرضيات البحث بشكل تطبيقي تم اختيار دائرة صحة الانبار جانباً ميدانياً لإجراء البحث فيها، فهي الدائرة المسؤولة عن ادارة القطاع الصحي في محافظة الانبار ولقد تأسست سنة (1920م)، لتكون الدائرة التي ترعى الخدمات الطبية والصحية ومؤسساتها المتنوعة في محافظة الانبار، وتعتبر إحدى تشكيلات وزارة الصحة العراقية، وهي الوزارة المسؤولة بشكل مباشر عن قطاع الصحة في العراق بما في ذلك تشييد وبناء المستشفيات وتعيين الأطباء وتقديم الخدمات الطبية للمواطنين (مقابلة موثقة مع السيد مدير قسم التخطيط وتنمية الموارد/ الملحق رقم 3).

وتعمل دائرة صحة الانبار على نمو مجتمع صحي معافى من خلال نظام صحي متكامل يعمل بعدالة وكفاءة وفاعلية وجودة عالية وريادية على مستوى المنطقة، وتقدم دائرة صحة الانبار الخدمات الصحية والوقائية والعلاجية والقيام بالدور التنظيمي والرقابي على الخدمات المرتبطة بصحة وسلامة المواطنين بعدالة وجودة عالية وبلاستخدام الأمثل للموارد وبالشراكة الفعالة مع الجهات ذات العلاقة ضمن سياسة صحية شاملة.

وتهدف دائرة صحة الانبار الى: (تحسين جودة وسلامة خدمات الرعاية الصحية وضمان استمراريته، والمساهمة في الحد من انتشار الأمراض غير السارية، وتعزيز خدمات الصحة الإنجابية وتنظيم الأسرة وصحة الطفل، وتطوير البنية التحتية لمؤسسات الرعاية الصحية الأولية والثانوية، وإدارة كفاءة وفاعلة للموارد البشرية، والمساهمة في تحقيق تأمين صحي شامل لكافة المواطنين، وإدارة كفاءة وفاعلة للموارد المالية وضبط وتوجيه الإنفاق، وتعزيز الدور التنظيمي والرقابي للوزارة، وإدارة معرفية كفاءة وفاعلة، وإدارة كفاءة للأزمات والكوارث والمخاطر) (مقابلة موثقة مع السيد مدير قسم الادارية والمالية والقانونية/ الملحق رقم 3).

ومن مبررات اختيار مجتمع البحث هي كونها منظمة من المنظمات الإدارية المهمة لأنها منظمة خدمية تسعى الى تقديم خدمات صحية للمواطنين، كما انها أكثر ملائمة لقياس متغيرات البحث وبسبب هذه المواصفات تم اختيار هذه المنظمة كمجتمع بحث ليسهل قياس مستوى ووجود متغيرات البحث في هذه المنظمة.

2. **عينة البحث:** يعبر عن العينة بانها نموذج يشتمل على جانب أو جزء من أفراد المجتمع الأصل، تحمل صفاته المشتركة، إذ إن هذا الجزء يغني الباحث عن دراسة كل أفراد المجتمع، وقد اعتمد الباحث اسلوب العينة القصدية العمدية وهي من الأساليب غير العشوائية اذ تعطي للباحث

الدقة في النتائج الاحصائية التي يحصل عليها ويشار اليها على انها جميع الأفراد والذين يمثلون حالة معينة وتتوافر فيهم جميع الخصائص والصفات المراد دراستها، اذ شملت عينة البحث مديري الإدارة العليا والوسطى اصحاب القرار في دائرة صحة الانبار المتمثلة بـ(المدير العام ومعاوني المدير العام ومدراء الاقسام ومسؤولي الشعب) أذ بلغ عددهم (93)، إذ جرى اختيارهم على اساس انهم اكثر دراية بالمعلومات الادارية وبمتغيرات البحث وخبرة بالمشاكل والامراض التنظيمية التي تصيب العاملين في المنظمة، وقدرتهم على التعاطي مع هذه المشاكل، وذلك لكثرة اجتماعاتهم مع العاملين والمدراء واطلاعهم على المشاكل التي يواجهونها بحكم مراكزهم الادارية وكونهم مسؤولين عن اتخاذ القرارات في دائرة صحة الانبار، وايضاً قدرتهم على تقييم اداء العاملين والرقابة عليهم، وتم استبعاد مدراء الوحدات وباقي العاملين لانهم اقل خبرة ومسؤولية وصلاحيات من الادارة العليا وقلة معرفتهم في الامور الادارية، وقد قام الباحث بتوزيع (93) استبانة على افراد عينة البحث الذين يبلغ عددهم (93) شخصاً، إذ جرى استلام (92) من مجموع الاستبانات الموزعة، وبلغ عدد الاستبانات غير المسترجعة (1) استبانة، ومن ثم اصبح اجمالي العينة الخاضعة للتحليل الاحصائي (92) فردة كما موضحة في الجدول (2) التالي:

جدول (2) الاستبانات الموزعة والمستلمة وغير المسترجعة

مجتمع وعينة البحث	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستلمة	الاستبانات غير المسترجعة
المدير العام	1	0	1
معاون المدير العام	2	2	0
مدير قسم	10	10	0
مسؤول شعبة	80	80	0
المجموع	93	92	1

المصدر: إعداد الباحث.

### أحد عشر - وصف عينة البحث:

ويقصد به وصف الخصائص الشخصية والديمغرافية للعينة المبحوث المتكونة من (92)

مستجيب، اذ يوضح الجدول (3) وصف لعينة البحث الحالي وكما يلي:

جدول (3) خصائص عينة البحث

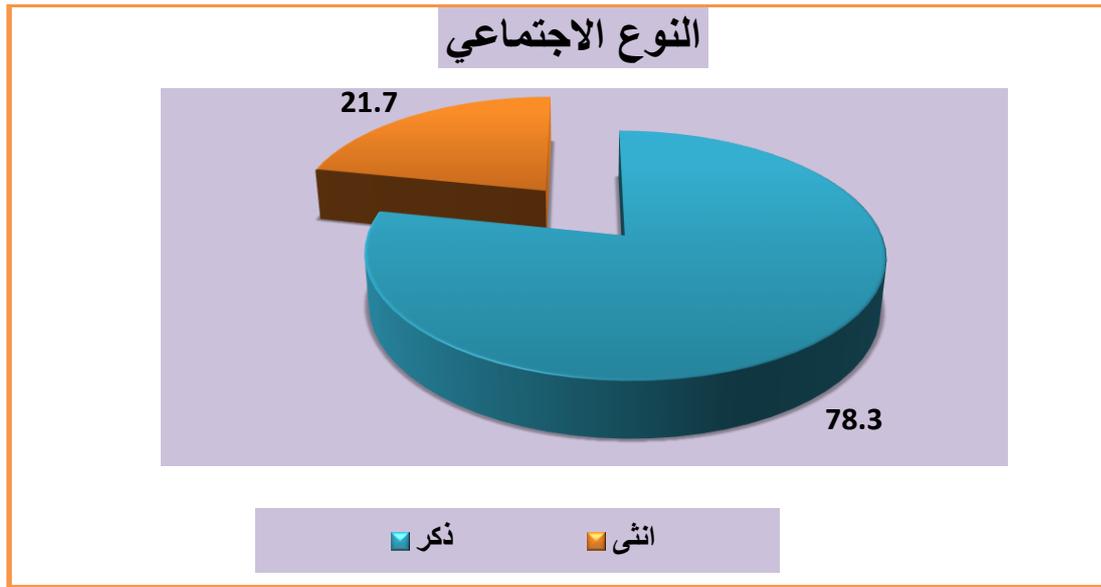
النسبة المئوية %	التكرار	الفئات المستهدفة	المتغيرات	ت
78.3	72	ذكر	النوع الاجتماعي	1
21.7	20	انثى		
%100	92	المجموع		
16.3	15	30 سنة او أقل	العمر	2
23.9	22	31-40		
29.3	27	41-50		
30.4	28	51 سنة فأكثر		
%100	92	المجموع		
3.3	3	اعدادية	المؤهل العلمي	3
6.5	6	دبلوم فني		
30.4	28	بكالوريوس		
10.9	10	دبلوم عالي		
32.6	30	ماجستير		
16.3	15	دكتوراه		
%100	92	المجموع		
10.9	10	5 سنوات او أقل	سنوات الخدمة	4
19.6	18	6-10		
20.7	19	11-15		
23.9	22	16-20		
25.0	23	21 سنة فأكثر		
%100	92	المجموع		
2.2	2	معاون المدير العام	العنوان الوظيفي	5
10.9	10	مدير قسم		
87.0	80	مسؤول شعبية		
%100	92	المجموع		
32.6	30	3-1	عدد الفرق التي عمل فيها	6
26.1	24	4-6		
22.8	21	7-9		
18.5	17	10 فأكثر		
%100	92	المجموع		

المصدر: إعداد الباحث.

ويمكن توضيح الخصائص الشخصية لهذه العينة كما موضح في الجدول (3) من خلال

الآتي:

1. **النوع الاجتماعي:** إن متغير الجنس كان يحتوي نسب متفاوتة بين الذكور والإناث، إذ كان عدد الذكور (72) عامل ونسبة (78.3%)، أما بالنسبة للإناث فقد بلغ عددهن (20) عاملة أي بنسبة (21.7%)، وهذا يعني أن دائرة الصحة تتجه إلى الاعتماد على الذكور في انجاز اعمالها بشكل يفوق الإناث، نتيجة لطبيعة بعض اعمال الدائرة التي يعتمد بها على الذكور بشكل أكبر، وكما موضح في الشكل (2) ادناه.



شكل (2) توزيع عينة البحث حسب النوع الاجتماعي.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

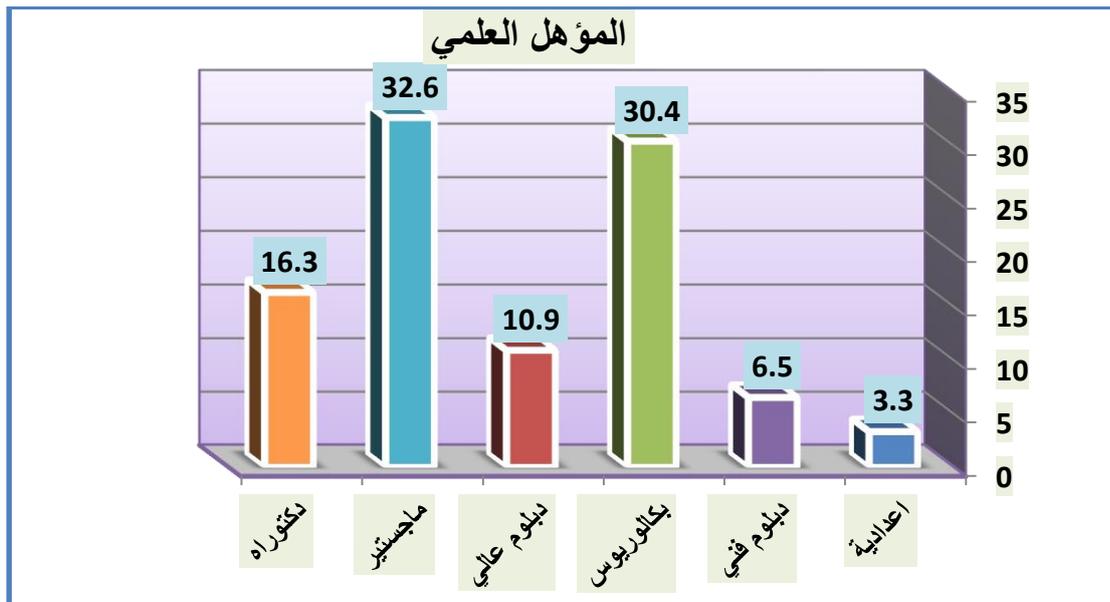
2. **الفئة العمرية:** نستنتج من النتائج الاحصائية الواردة في الجدول (3) ان اعلى نسبة بين أعمار العينة للأفراد الذين تتراوح اعمارهم (51 سنة فأكثر) إذ حصلت على نسبة (30.4%) والذين عددهم (28)، اما ثاني اعلى نسبة فهي (29.3%) للأفراد الذين تتراوح أعمارهم (41-50) والذين عددهم (27)، وهذا يعني ان ما نسبته حوالي (60%) من العينة هو من الفئة العمرية (41 سنة فأكثر) وتليها نسبة (23.9%) وهي ثالث اعلى نسبة بين اعمار افراد العينة وجاءت هذه النسبة لأفراد العينة الذين تتراوح اعمارهم بين (31-40) والذين عددهم (22)، وأن اخر وأقل نسبة هي نسبة (16.3%) الأفراد العينة الذين تتراوح اعمارهم (30 سنة او اقل) والذين عددهم (15)، وهذه النسب تدل على أن توجهات دائرة الصحة تميل نحو العناصر التي تمتلك خبرة في المجال الإداري والصحي الأمر الذي يصب لمصلحة الدائرة والعاملين والمجتمع وكما في الشكل (3) التالي.



شكل (3) توزيع عينة البحث حسب العمر

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

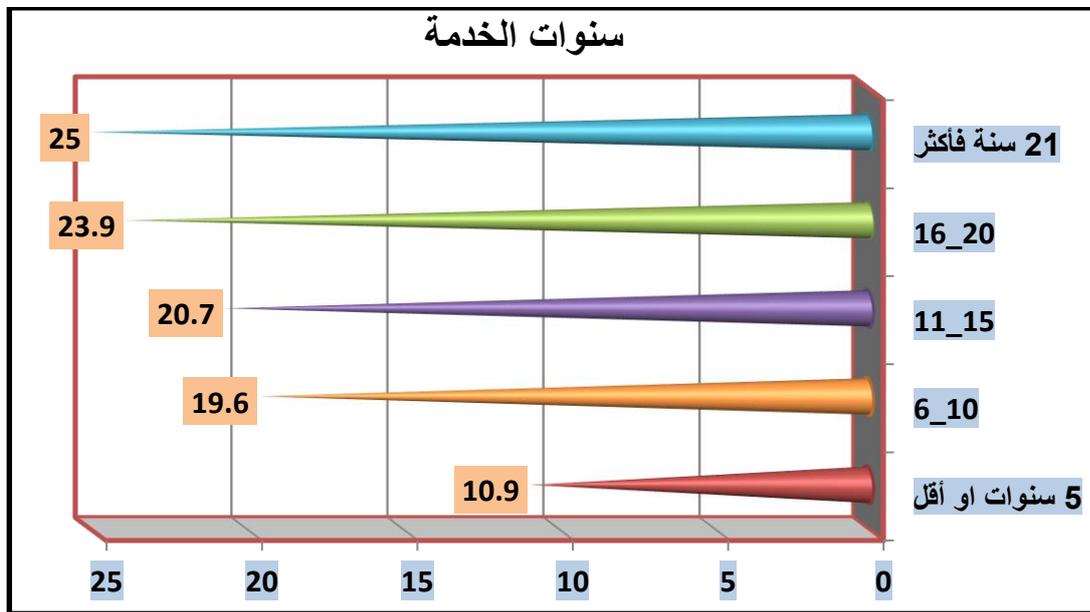
3. **المؤهل العلمي:** دلت نتائج التحليل الإحصائي ان المؤهل العلمي الشائع لأفراد العينة البحثية كان من حملة شهادة الماجستير وبلغت نسبتهم من العينة (32.6%) وعدددهم (30) مديراً في حين بلغت نسبة حملة شهادة البكالوريوس (30.4%) وعدددهم (28) مديراً، بينما بلغت نسبة حملة شهادة الدكتوراة (16.3%) وعدددهم (15) مديراً، وبلغت نسبة حملة شهادة الدبلوم العالي (10.9%) وعدددهم (10) مديراً، وبلغت نسبة حملة شهادة الدبلوم الفني (6.5%) من عدددهم العينة البالغ (6) مديراً، وبلغت نسبة حملة شهادة الاعدادية (3.3%) وعدددهم (3) مديراً، وهذا مؤشر على ارتفاع نسبة حملة الشهادات العليا المتخصصة للمدراء في المنظمة بما يؤهلهم للعمل بشكل محترف ودقيق للإيفاء بواجباتهم الوظيفية، وكما موضح في الشكل (4) ادناه.



شكل (4) توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

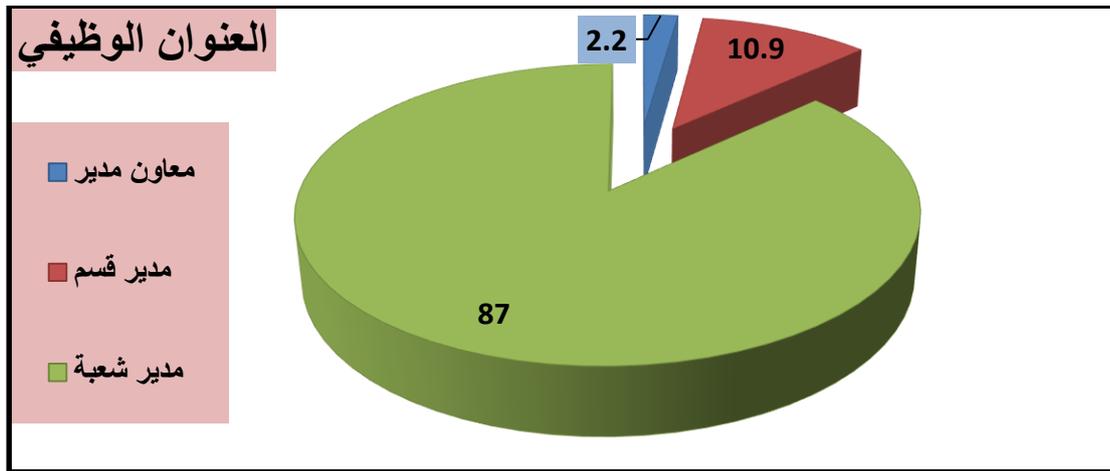
4. **سنوات الخدمة:** اشارت النتائج التي تخص عدد سنوات الخدمة في المنظمة المبحوث الى ان الفئة (21 سنة فأكثر) كانت الاعلى من بين الفئات الاخرى وبلغت نسبتها (25%) وعددهم (24)، وتاليها الفئة (16-20) والتي نسبتها (23.9%) وعددهم (22)، ثم جاءت بعدها نسبة كل من افراد الذين تتراوح فترة خدمتهم (11-15) اذ حصلت على نسبة (20.7%) والذين عددهم (19)، وبعدها تأتي النسبة (19.6%) للفئة العمرية (6-10) وعددهم (18)، وأخيراً حصلت الفئة العمرية (5 سنوات او أقل) على اقل نسبة وهي (10.9%) وعددها (10)، تدل النسب على الانعكاس الصحيح في التدرج بالمناصب حسب سنوات الخدمة والتي بدورها تعكس تراكم الخبرات والمعارف للمدراء افراد العينة، وهو ما يتناغم مع نسبة العمر سابقة الذكر كما انه يبين تدرج مقبول للاحتفاظ بالخبرات وادارتها في مجتمع وعينة البحث، والشكل (5) يوضح ذلك.



شكل (5) توزيع عينة البحث حسب عدد سنوات الخدمة.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

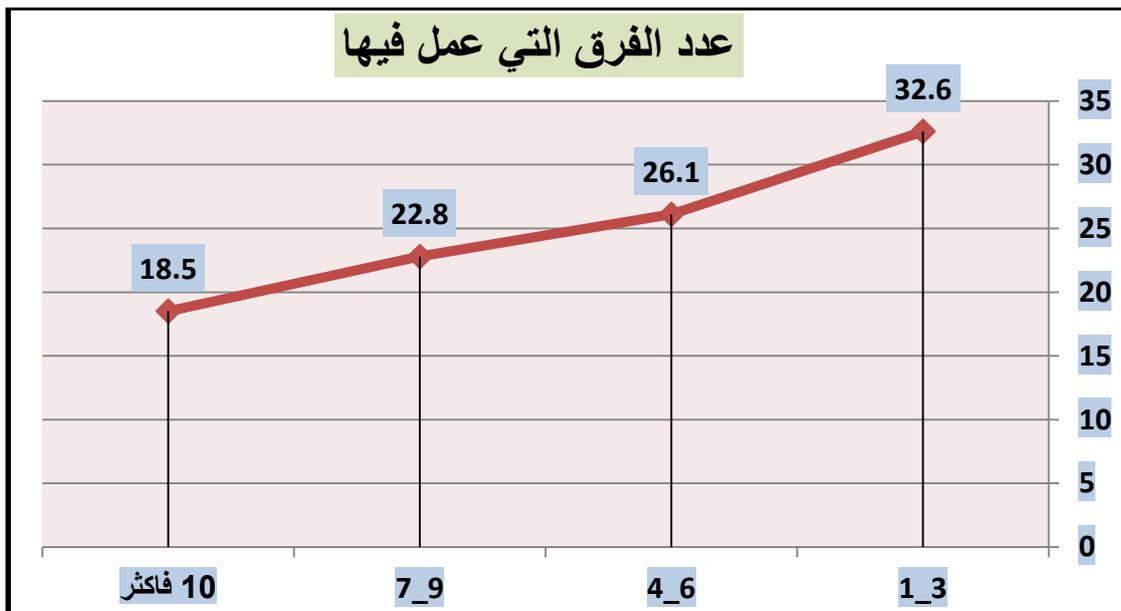
5. **العنوان الوظيفي:** أظهرت خصائص العينة في الجدول (3) ان أغلبية افراد العينة كانوا من مسؤولي الشعب وبلغت نسبتهم (87%) وعددهم (80) وجاء بعدها منصب مدير قسم وبنسبة بلغت (10.9%) وعددهم (10) مدرء، اضافة الى ذلك بلغت نسبة معاون مدير (2.2%) وعددهم (2)، اما المدير العام فلم يستجيب للاستبيان بسبب كثرة انشغاله بأمر عمل الدائرة اضافة الى الإجراءات الاخرى، ويمكن القول ان سبب هذا التباين في إعداد الذين يشغلون المناصب الادارية المختلفة يرجع نتيجة للهيكل التنظيمي الذي يجعل قمة الهرم المتمثلة بشخص القائد والمعاونين هو الذين يمسكون بزمام أمور الإدارة في المنظمة ثم بعدها تتفرع الى اقسام وشعب، حيث يحصل الترابط والاتصال فيما بينها، والشكل (6) يوضح ذلك.



شكل (6) توزيع عينة البحث حسب العنوان الوظيفي.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

6. عدد الفرق التي عمل فيها: اشارت النتائج التي تخص عدد الفرق التي عمل فيها الفرد في المنظمة الى ان اعلى نسبة هي (32.6%) للأفراد الذين يعملون في الفرق التي تتراوح (1-3) فريق والذين عددهم (30) فرد، تليها نسبة (26.1%) للأفراد الذين يعملون في الفرق تتراوح (4-6) فريق والذين عددهم (24) فرد، ومن ثم نسبة (22.8%) للأفراد الذين يعملون في الفرق التي تتراوح (7-9) والذين عددهم (21) فرداً، وأخيراً نسبة (18.5%) للأفراد الذين يعملون في الفرق التي تتراوح (10 فرق فاكتر) والذين عددهم (17) فرداً، وهذا يدل على ان غالبية افراد العينة هم ممن ينتسبون الى فرق العمل وبالتالي يمتلكون الخبرة في مجال عملهم وهذا ما يصب في فائدة نتائج البحث الحالية، والشكل (7) يوضح ذلك.



شكل (7) توزيع عينة البحث عدد الفرق التي عمل فيها.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

## أثني عشر - اختبارات صدق وثبات استبانة البحث:

يعد الصدق من الشروط الضرورية واللازمة لبناء الاختبارات والمقاييس، ويبدل الصدق على قابلية المقياس لقياس ما وضع من أجل قياسه حقاً، إذ إن تحديد قابلية المقياس وصلاحيته للغرض الذي سيتم استعماله من أجله تعتبر من الأمور الهامة جداً في تحديد المقياس والقياس الجيدين (عبد، 2016: 17) واختبار صدق المقاييس المستعملة جرى الاعتماد على ما يلي:

1. **قياس الصدق الظاهري (Trustees Validity):** (ويسمى أيضاً صدق الخبراء) لغرض التأكد من مقدرة الاستبانة على قياس متغيرات البحث فقد اختبر الصدق الظاهري لفقرات الاستبانة بعد إعدادها وعرضها على مجموعة من الخبراء والمختصين والبالغ عددهم (12) محكم في العلوم الإدارية والاحصاء من مختلف الاختصاصات والكليات والجامعات، كما موضحة اسمائهم في الملحق رقم (2)، لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مدى ملائمة الفقرات للأبعاد التي تمثلها ومدى دقة ووضوح هذه الفقرات وتعديل وإضافة الفقرات من وجهة نظرهم، إذ نستدل من خلال جدول (4) أن نسبة اتفاق المحكمين على صدق فقرات التواكل الاجتماعي شكلت (75%)، وهي نسبة عالية، تؤكد اتفاق المحكمين على (15) فقرة من ضمن عشرون فقرة خصصت للتواكل الاجتماعي، كما سجلت نسبة اتفاق المحكمين على صدق فقرات متغير الصمت التنظيمي (93.33%) وهي نسبة عالية، تؤكد اتفاق المحكمين على (14) فقرة من ضمن خمسة عشرة فقرة خصصت للصمت التنظيمي، بينما سجلت نسبة اتفاق المحكمين على صدق مجمل فقرات الاستبانة (82.85%) وهي نسبة عالية، تؤكد اتفاق المحكمين على تسعة وعشرون فقرة من ضمن خمسة وثلاثين، ومن ثم اعتمدت الاستبانة بشكلها النهائي لتمثيل الظاهرة المدروسة، بعد الأخذ بمعظم ملاحظات الاساتذة المحكمين لما لهم من خبرة وافية وواسعة وباع طويل في مجال البحث العلمي.

جدول (4) نتائج اختبار الصدق الظاهري

متغيرات البحث	عدد الفقرات	عدد الفقرات المتفق عليها من قبل المحكمين	نسبة اتفاق المحكمين	تعميق الباحث
التواكل الاجتماعي	20	15	75%	تحقق شرط الصدق الظاهري في فقرات التواكل الاجتماعي
الصمت التنظيمي	15	14	93.33%	تحقق شرط الصدق الظاهري في فقرات الصمت التنظيمي
مجمل فقرات الاستبانة	35	29	82.85%	تحقق شرط الصدق الظاهري في مجمل فقرات الاستبانة

المصدر: إعداد الباحث.

2. **الصدق باستعمال معامل الثبات:** يمكن ايجاد صدق مقياس البحث من معامل الثبات، اذ يتم احتساب الصدق من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{الصدق} = \sqrt{\text{معامل الثبات}}$$

ولما كان معامل الثبات الذي تم استخراجها بطريقة الفا كرونباخ هو (0.856) لذلك فإن صدق الاستبانة  $= \sqrt{0.856} = 0.925$  وهي قيمة ممتازة تدل على صدق المقياس.

3. **ثبات الاستبانة:** تعني الاتساق في نتائج المقياس أي أن درجة الثقة تشير إلى الدرجة التي يصبح فيها المقياس حراً من الخطأ ثم يمكن الحصول بواسطة على نتائج متسقة وثابتة، هذا يعني الحصول على النتائج نفسها فيما إذا أعيد استعمال المقياس ذاته لمرات متعددة وبمدد مختلفة فإذا أعطى المقياس النتائج نفسها نستطيع عند ذلك تحديد درجة الثقة به (عبد، 2016: 17) وتم حساب ثبات الاستبانة بطريقتين:

أ- **قياس الثبات والتناغم الداخلي باستخدام معامل الثبات (Cronbach's Alpha):** تبين هذه الفقرة اختبار الثبات لبيان مدى موثوقية البيانات، بواسطة أكثر طرائق الثبات دقة وانتشاراً وهي طريقة (Cronbach's Alpha) وهو اختبار احصائي يجري على بيانات استمارة ليعطي لها الشرعية في القياس او يتم تعديلها، إذ بلغت قيمة معامل الثبات (Cronbach's Alpha) لمجمل فقرات الاستبانة (0.856) وكما هو موضح في الملحق رقم (6)، وهي اكبر من (0.600) بما يؤكد تخطي فقرات الاستبانة لاختبار الثبات بنجاح، وكما موضح في جدول (5)، بينما بلغت قيمة معامل الثبات (Cronbach's Alpha) لفقرات متغير التواكل الاجتماعي (0.865) بما يؤشر وجود ثبات عالي لدى فقرات المتغير المؤثر، أما متغير الصمت التنظيمي بلغت قيمة معامل الثبات (Cronbach's Alpha) (0.824) وهذه القيم تشير الى تخطي فقرات كل من (التواكل الاجتماعي والصمت التنظيمي) اختبار الثبات بنجاح بسبب كونها أكثر من (0.600)، ليشير ذلك وجود ثبات عالي في فقرات الاستبانة ومتغيراتها وأبعاد المتغير المؤثر والمستجيب، وكما موضح في جدول (5) على النحو الآتي:

جدول (5) نتائج اختبار الثبات حسب طريقة (Cronbach's Alpha)

متغيرات البحث	معامل الثبات (Cronbach's Alpha)	تعليق الباحث
اللامبالاة	0.843	وجود ثبات عالي لدى البعد الاول من ابعاد التواكل الاجتماعي
السلوك المشتت للانتباه	0.831	وجود ثبات عالي لدى البعد الثاني من ابعاد التواكل الاجتماعي
الانفصال الاجتماعي	0.832	وجود ثبات عالي لدى البعد الثالث من ابعاد التواكل الاجتماعي
جودة العمل الرديئة	0.826	وجود ثبات عالي لدى البعد الرابع من ابعاد التواكل الاجتماعي
التواكل الاجتماعي	0.865	وجود ثبات عالي لدى متغير التواكل الاجتماعي
صمت الإذعان	0.837	وجود ثبات عالي لدى البعد الاول من ابعاد الصمت التنظيمي
الصمت الدفاعي	0.839	وجود ثبات عالي لدى البعد الثاني من ابعاد الصمت التنظيمي
الصمت الاجتماعي	0.870	وجود ثبات عالي لدى البعد الثالث من ابعاد الصمت التنظيمي
الصمت التنظيمي	0.824	وجود ثبات عالي لدى متغير الصمت التنظيمي
مجمل فقرات الاستبانة	0.856	وجود ثبات عالي لدى فقرات الاستبانة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

ب- الثبات بطريقة التجزئة النصفية (Split – Half): تستعمل طريقة التجزئة النصفية في قياس الثبات، والتي تتلخص على اساس قسمة فقرات المقياس الى نصفين متجانسين (Part1, Part2) ولغرض حساب الثبات على وفق هذه الطريقة تم استعمال جميع استبانات افراد العينة المستجيبة والبالغ عددها (92) استبانة وتم تقسيم فقرات المقياس البالغ عددها (35) فقرة، وايجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية (Part 1) ودرجات الأسئلة الزوجية (Part 2) في الاستبانة، وتم ايجاد معامل (Cronbach's Alpha) لكل جزء بينهما، وبما ان (Cronbach's Alpha) غير متساوي فيها، اذ بلغ (Part 1) (0.909) وبلغ (Part 2) (0.830)، كما ان قيمة (Item Variances) غير متساوية ايضاً، لذلك تم التصحيح بمعامل (Guttman Split-Half Coefficient) ولذا بلغة قيمته (0.755) وكما هو موضح في الملحق رقم (7)، وهو معامل ثبات عال ويعني ان استبيان البحث بمقاييسها ذات ثبات عالي يمكن الاعتماد عليه مهما تغيرت الاوقات للأفراد انفسهم بإعطائهم النتائج نفسها.

## ثلاثة عشر - الوسائل الإحصائية المستعملة:

من أجل قياس واختبار متغيرات فرضيات البحث، فقد تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية، هذا فضلاً عن توظيف البرنامج الإحصائي الجاهز للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) والتي يرمز لها اختصاراً (SPSS) وتم اعتماد أدوات التحليل الإحصائية الآتية:

1. الأساليب الإحصائية الوصفية: تستخدم للتحقق من تمركز إجابات عينة البحث وتشتتها، وتم توضيح المعادلات في الملحق رقم (5) وتشمل:

أ- الوسط الحسابي (Mean): وتستخدم لتحديد مستوى الإجابة للمتغيرات أو الأبعاد المبحوث في وفق إجابات الاستبانة فضلاً عن معرفة مستوى المتغيرات.

ب- الانحراف المعياري (Standard Deviation): يستخدم لمعرفة مستوى التشتت المطلق لإجابات العينة عن الوسط الحسابي.

ت- معامل الاختلاف (Coefficient of Variation C.V): وهو أحد مقاييس التشتت الذي يستعمل للمقارنة بين درجات تشتت مجموعتين أو أكثر من القيم عن أوساطها الحسابية وهو عبارة عن نسبة مئوية تسهل معها إمكانية المقارنة لأنها غير محدد بوحدة قياس معينة ويستخرج بحساب النسبة المئوية لحاصل قسمة الانحراف المعياري على الوسط الحسابي مضروباً في (100).

2. الأساليب الإحصائية التحليلية: وتم توضيح المعادلات في الملحق رقم (5) وتم استخدام الآتي:

أ- معامل ارتباط البسيط (Pearson) (Simple Correlation): يستعمل لقياس قوة علاقة الارتباط بين متغيرات البحث الرئيسة والفرعية.

ب- معامل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression): يستعمل لقياس التأثير المعنوي للمتغيرات المؤثرة الرئيسة والفرعية في المتغير المعتمد الرئيس.

ت- معامل التحديد ( $R^2$ ): يوضح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المستجيب التي من الممكن تفسيرها عن طريق المتغير التفسيري.

ث- الميل الحدي (B): مقدار ميل متغير معين وحدة واحدة سيؤدي إلى الانحراف عن متغير معين بمقدار قيمة الميل الحدي.

ج- اختبار (F): أستعمل في اختبار معنوية علاقات التأثير وقياسها بين متغيرات البحث.

ح- اختبار (T): هو أحد أهم الاختبارات الإحصائية وأكثرها استخداماً في الأبحاث والدراسات التي تهدف للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطي عينتين.

## المبحث الثاني

### بعض الدراسات السابقة

وفيما يلي عرض لبعض الدراسات العربية والاجنبية التي تناولت موضوع التواكل الاجتماعي والصمت التنظيمي. اذ ركزت الدراسات السابقة اهتمامها على أحد هذين الموضوعين، ولكن الدراسات التي تطرقت إلى الجمع بينهما هي نادرة جداً بل لا تكاد تعد، إذ لم يستطع الباحث العثور على دراسة مماثلة للدراسة الحالية، وعموماً إن الدراسات الآتية هي أقرب ما يمكن لموضوع الدراسة الحالية على الرغم من إدراك الباحث بأنها قد لا تكون ذات صلة مباشرة بالموضوع (شريف، 2008: 17). وهي مرتبة على وفق متغيراتها، وحسب التسلسل الزمني من الاقدم الى الاحدث، مع بيان مناقشة بعض الدراسات السابقة والبحث الحالي، ثم توضيح الفجوة العمية التي يعالجها البحث الحالي، وأخيراً عرض جوانب الافادة من بعض الدراسات السابقة وكما يلي:

### المحور الاول- بعض الدراسات التي تناولت المتغير الاول (التواكل الاجتماعي):

#### 1. دراسات عربية:

أ- دراسة (أحمد، 2020)

#### العنوان: "التواكل الاجتماعي وعلاقته بسمات الشخصية لمعلمات رياض الأطفال"

هدفت هذه الدراسة الى معرفة علاقة التواكل الاجتماعي لمعلمات رياض الأطفال بسمات شخصيتهن، في بغداد- العراق، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات، وتمثلت عينتها بعدد (200) معلمة اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة، وكان من أبرز نتائجها إن معلمات رياض الأطفال لديهن التواكل الاجتماعي بمستويات متباينة، وإن سمات الشخصية الأربعة توجد لدى المعلمات بمستويات مختلفة، وإن التواكل الاجتماعي يرتبط بسمات الشخصية للمعلمات ارتباطاً عالياً وموجباً، وكانت من أبرز التوصيات هي تعريف المعلمات ان سلوكهم الفردي، أثناء مشاركتهم في أي عمل جماعي، يمكن ملاحظته وتقييمه، وتنمية احساس المعلمات بقيمة وأهمية عملهم الفردي، وإن مساهمتهم في العمل الجماعي يمثل جزءاً هاماً من العمل النهائي للروضة، وتقسيم المعلمات الى مجموعات عمل صغيرة، مما يسهل المتابعة، ويحسن من مستوى التنسيق في العمل.

### "Social Loafing Among Nurses and its Relation with Organizational Justice"

#### "التواكل الاجتماعي لدى الممرضات وعلاقته بالعدالة التنظيمية"

هدفت هذه الدراسة الى التحقق من التواكل الاجتماعي وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدى ممرضات مستشفى التوحيد في مدينة سنندج عاصمة محافظة كردستان - إيران، وتم اعتماد المنهج التحليلي الوصفي، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وشمل مجتمع هذه الدراسة جميع الممرضات العاملات في مركز التوحيد التعليمي والصحي، وتمثلت عينتها بعدد (245 مشاركاً) وهي مساوية لمجتمع البحث، وبعد جمع الاستبيانات وحذف العجز تم الحصول على (230) استبانة كاملة، ومن ابرز النتائج التي توصل اليها هذا البحث ان هناك علاقة عكسية بين المكون التوزيعي للعدالة التنظيمية والتواكل الاجتماعي، وأن معدل التواكل الاجتماعي يوجد عند الإناث أكثر منه عند الذكور، اما ابرز التوصيات فيجب على ادارة المستشفى أن تحاول تقليل احتمالية التواكل الاجتماعي من خلال إبراز أهمية الوظيفة بطريقة تجعل الأفراد يأخذون مهامهم وأهدافهم على أنها مهمة وذات مغزى، ويجب الزيادة من أهمية دور الممرضات في رعاية المرضى واعتباره دوراً مميزاً.

### "The Impact of Social Loafing on Intention to Leave: A Study on Hotels"

#### "تأثير التواكل الاجتماعي على نية ترك العمل: دراسة عن الفنادق"

هدفت هذه الدراسة الى توضيح العلاقة بين سلوكيات التواكل الاجتماعي التي يتصورها المشاركون ونية ترك العمل لدى العاملين في فنادق أنطاليا التي تعد أهم وجهة سياحية في تركيا، تم استخدام منهج المسح الاجتماعي، وتم جمع البيانات باستخدام استبيان، وتمثلت عينتها بعدد (450) عامل لإجمالي (9) فنادق من فئة الخمس نجوم (50 عامل لكل منها)، وتم الإجابة على (422) منها فقط، ومن ابرز النتائج التي توصل اليها هذا البحث أن هناك ارتباطاً معنوياً عالي المستوى وإيجابياً بين سلوكيات التواكل الاجتماعي التي يتصورها المشاركون ونية ترك العمل، اي إذا كان عاملو الفندق قد لاحظوا التواكل الاجتماعي من قبل الزملاء فإنهم يعتزمون ترك عملهم، اما ابرز التوصيات التي اقترحتها هذه الدراسة لمنع التواكل الاجتماعي في المنظمات، هو تحديد

ما يفعله كل عضو وما لا يفعله كل عضو، وايضاً إحضار نظام للمكافئة والعقوبة، من خلال الاختيار والتكريم ومكافأة بعض العاملين المتميزين في الشهر، يمكن أن يكون حافزاً للآخرين، ومن خلال تحديد ومعاقبة العاملين المخربين، قد يكون رادعاً لأعضاء المنظمة الآخرين، وايضاً محاولة خلق جو يعتبره أعضاء المنظمة بمثابة قيمة للنجاح.

ت- دراسة (Al-Jubouri, et al., 2020)

## "Role of Organizational Accountability in the Reduction of Social Loafing Behavior in the Workplace: An Empirical Study in Al-Sadr General Hospital"

"دور المساءلة التنظيمية في الحد من سلوك التواكل الاجتماعي في مكان العمل: دراسة تطبيقية في مستشفى الصدر العام"

هدفت هذه الدراسة الى توفير فهم لكيفية تحسين المساءلة التنظيمية لمساءلة العاملين، من خلال تسليط الضوء على العناصر الرئيسية للمنظمات للتقليل من الاضطرابات، واختلال العاملين، والتواكل الاجتماعي، وتتبنى هذه الدراسة منهج المقارنة النوعية لدراسة مجموعات العاملين باستخدام مجموعة من اللوائح التي تفرضها المنظمة، وتم جمع البيانات باستخدام استبيان وتضمن مقابلات شبه منظمة ومنظمة والملاحظة، في مستشفى الصدر العام في بغداد - العراق، وتمثلت عينتها بعدد (108) موظف تم توزيع استبانة عليهم، وتم الإجابة على (103) استبانة منها فقط، ومن ابرز النتائج التي توصل اليها هذا البحث أن أبعاد المساءلة التنظيمية التي تخفف من التواكل الاجتماعي تم تصنيفها إلى أربعة وهي: (المساءلة غير الرسمية، والمساءلة الرسمية، ومساءلة القرار، ومساءلة العملية) نظراً لأن مهمة المساءلة التنظيمية تعتبر صعبة، لكنها تؤثر على التواكل الاجتماعي بطريقة إيجابية، لأن أعضاء المجموعة يشعرون أنه من الضروري بذل جهد والمساهمة في أداء الفريق، لأن مساهمتهم فريدة وضرورية للنتائج النهائية للمجموعة، اما ابرز التوصيات فتقترح هذه الدراسة أن على الإدارة العليا في المنظمات مطالبة بتشجيع الابتكار، والتحديث، وتجربة أساليب العمل المبتكرة، ومطلوب منهم العمل على استغلال كل فكرة جديدة وإزالة العقبات المحتملة التي تقتل الأفكار الإبداعية، كما يجب اعتماد الأساليب التي توضح واجبات ومسؤوليات كل عامل داخل المنظمة أو المجموعة، إذ ان أحد الأسباب الرئيسية للتواكل الاجتماعي هو الغموض في المهام المتعلقة بالعمل.

ث- دراسة (Chiu, et al, 2020)

## "Procrastination, Dependence and Social Loafing: Comparison in High/Low Task Visibility between Active/Passive Procrastinators"

"التسويف والتبعية والتواكل الاجتماعي: مقارنة في الرؤية العالية/ المنخفضة للمهمة وبين المماطلين النشطين/ السلبيين"

هدفت هذه الدراسة الى التحقيق في الارتباط بين المماطلين النشطين/ السلبيين، والشخصية التابعة، وظاهرة التواكل الاجتماعي، وتمثلت عينتها بعدد (221) من طلاب المرحلة الابتدائية في وسط تايوان- الصين، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات، وكان من أبرز نتائجها ان نموذج المماطلين النشطين/ السلبيين لم تكن بينهم فروق كبيرة، غير ان المماطلون النشطون أكثر تفضيلاً للضغط والقدرة على الالتزام بالموعد النهائي من المماطلين السلبيين، كما أدى المماطلون السلبيون ذوو الرؤية المنخفضة للمهمة إلى زيادة ظاهرة التواكل الاجتماعي اكثر من المماطلين النشطين، وكان من أبرز التوصيات يجب على المعلمين التحكم في عدد طلاب المجموعة عند تعيين مهام جماعية، اذ قد يؤدي العدد المفرط من طلاب إلى التواكل الاجتماعي، ويجب على المعلمين تعيين المهام الفردية بشكل مناسب، وإصدار الإعلانات في الوقت المناسب فيما يتعلق بمستوى مساهمة كل طالب، وتقييمها وفقاً لذلك، ويجب على المعلمين تقسيم العمل بشكل عادل وتحديد مسؤوليات كل طالب بوضوح، ويجب على المعلمين مساعدة طلاب المجموعة على التعرف على أدوار طلاب الآخرين وجهودهم للتأكد من أن المماطلين النشطين/ السلبيين يؤدون واجباتهم ويحثون الآخرين على بذل نفس الجهد.

**المحور الثاني- بعض الدراسات التي تناولت المتغير الثاني (الصمت التنظيمي):**

**1. دراسات عربية:**

**أ- دراسة (خليل، 2019)**

**العنوان: "التلازم بين أبعاد الصمت التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية- بحث استطلاعي لآراء**

**عينة من العاملين في المركز الصحي/ الصليخ"**

هدفت هذه الدراسة الى اختبار تأثير العوامل السلوكية (غير الملموسة) المتمثلة بمتغير تفسيري يتمثل بالصمت التنظيمي ومتغير استجابي يتمثل بجودة الحياة الوظيفية، إذ تمثلت المشكلة بالآثار السلبية للصمت التنظيمي على معنويات العاملين وبالتالي على ادائهم وعلى جودة حياتهم الوظيفية، وقد أعتد المنهج الاستطلاعي التحليلي للبحث، واعتمدت الاستبيان كأداة لجمع البيانات

والمعلومات اللازمة لقياس متغيري البحث الذي اجري في المركز الصحي/ الصليخ في بغداد/ العراق، وتمثلت عينتها بعدد (40) عاملاً لاختبار فرضيات البحث من خلال استطلاع آرائهم، إذ استعملت أدوات إحصائية لا معلميه باستخدام البرنامج الإحصائي الجاهز، (SPSS) ومن ابرز النتائج التي توصل اليها هذا البحث ان هنالك علاقة طردية موجبة لابعاد الصمت التنظيمي المتمثلة (بصمت الاذعان، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) مع جودة الحياة الوظيفية في المنظمة المبحوثة، أما ابرز التوصيات فتمثلت بإقامة ورش عمل تدريبية لغرض تنمية جودة الحياة الوظيفية للعاملين المتمثلة بفن التعامل مع الآخرين.

## 2. دراسات اجنبية:

### أ- دراسة (Demiralay & Lorcu, 2015)

#### "Examining Organizational Silence on Doctors with Structural Equation Modeling"

العنوان: "اختبار الصمت التنظيمي على الأطباء بنموذج المعادلة الهيكلية"

هدفت هذه الدراسة الى فحص العلاقة بين الصمت التنظيمي والعدالة التنظيمية وإدراك المناخ التشاركي بين الأطباء العاملون في مركز البحوث والتطبيقات الصحية في مستشفى جامعة تراكيا، وتمثلت عينتها بعدد (220) طبيباً، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لقياس متغيري البحث، ومن ابرز النتائج التي توصل اليها هذا البحث أن هناك علاقات عكسية ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي والعدالة التنظيمية وإدراك المناخ التشاركي، وأن العدالة التنظيمية له تأثير مباشر على الصمت التنظيمي وأبعاد الصوت التنظيمي وإدراك المناخ التشاركي.

### ب- دراسة (Nafei, 2016)

#### "Organizational Silence: Its Destroying Role of Organizational Citizenship Behavior"

الصمت التنظيمي: دوره المدمر في سلوك المواطنة التنظيمية

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أنواع الصمت التنظيمي (OS) وتأثيراته على سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) في المستشفيات التعليمية في مصر، وتم اعتماد النهج التجريبية للبحث، وتم اعتماد الاستبيان والمقابلة كأداتين لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لقياس متغيري البحث، وتمثلت عينتها بعدد (357) استبانة وزعت على العاملين، وتم إعادة (315) استبانة قابلة للاستخدام، بنسبة استجابة (88%). وأجريت المقابلة مع (30) عاملاً. واستخدام تحليل الانحدار

المتعدد (MRA) لتأكيد فرضيات البحث، ومن ابرز النتائج التي توصل اليها هذا البحث أن هناك علاقة عكسية كبيرة بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، وأيضاً وجد البحث أن الصمت التنظيمي يؤثر سلباً وبشكل مباشر على سلوك المواطنة التنظيمية، اي ان الصمت التنظيمي أحد أكبر العوائق التي تواجه سلوك المواطنة التنظيمية في المستشفيات التعليمية في مصر، أما ابرز التوصيات فأشار هذا البحث إلى ضرورة تبني المؤسسات لثقافة تشجع وتحث العاملين على التحدث في قضايا العمل وعدم الصمت حتى تتمكن الإدارة من إدراك هذه القضايا ومحاولة حلها مباشرة، من أجل منع تفاقمها.

ت- دراسة (Farjam, et al., 2018)

**"The Mediator Effect of Occupational Burnout on the Relationship Between Organizational Cynicism and Organizational Silence (Case of Study: Employees of Farokhshahr Social Security Organization Hospital)"**

"التأثير الوسيط للإرهاق المهني على العلاقة بين السخرية التنظيمية والصمت التنظيمي (دراسة حالة: عاملو مستشفى (Farokhshahr) في مؤسسة الضمان الاجتماعي)"

هدفت هذه الدراسة الى تقييم تأثير السخرية التنظيمية على الصمت التنظيمي باعتبار الإرهاق المهني متغير وسيط في العلاقة بين هذين المتغيرين، وهو بحث تطبيقي وصفي تم إجراؤه من خلال أسلوب المسح والميداني في مستشفى (Farokhshahr) في مؤسسة الضمان الاجتماعي في دولة ايران، وتم استخدام استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لقياس متغيرات البحث، وتمثلت عينتها بعدد (189) عامل، وتم استخدام برنامج (Lisrel) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، ومن ابرز النتائج التي توصل اليها هذا البحث ان هناك تأثير ايجابي للإرهاق المهني على الصمت التنظيمي مع إظهار علاقة معنوية موجبة بين السخرية التنظيمية والصمت التنظيمي، وتأثير الإرهاق المهني اكبر على الصمت التنظيمي، اما ابرز التوصيات فيجب أن يكون مسؤولو المستشفى دقيقين في وقت تعيين العاملين بسبب المشاركة المستمرة مع العاملين، حتى لا يتم حرق العاملين.

ث- دراسة (Polat, et al., 2018)

"Bir üniversite hastanesindeki hemşirelerde iş-aile çatışması ile örgütsel sessizlik ve sosyal destek algısı arasındaki ilişkiler"

"العلاقات بين الصراع في العمل والأسرة والصمت التنظيمي وإدراك الدعم الاجتماعي للمرضين في مستشفى جامعي"

هدفت هذه الدراسة الى تحديد تأثير الصمت التنظيمي والدعم الاجتماعي المتصور على الصراع بين العمل والأسرة للمرضين، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينتها بعدد (329) ممرضاً تم اختيارهم عشوائياً يعملون في مستشفى جامعي في اسطنبول - تركيا، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن ابرز النتائج التي توصل اليها هذا البحث ان هناك علاقة إيجابية ضعيفة بين سلوك الممرضات الصامت والصراع بين العمل والأسرة للممرضات، وهناك ارتباط سلبي متوسط بين الصمت التنظيمي وإدراك الدعم الاجتماعي المتصور، اما ابرز التوصيات فيمكن الحد من الصراع بين العمل والأسرة من خلال اتخاذ تدابير لزيادة إدراك الممرضات للدعم الاجتماعي، وتقليل أسباب الصمت التنظيمي.

### المحور الثالث - مناقشة بعض الدراسات السابقة والبحث الحالي:

يتضمن هذا الجانب تلخيصاً للدراسات المتعلقة بالتواكل الاجتماعي والصمت التنظيمي وموقف البحث الحالي منها من حيث الاهداف، ومنهج البحث والأدوات، والعينة، ومن ثم مكان التطبيق، وما توصلت اليه هذه الدراسات من نتائج، وقد استطاع الباحث الاطلاع على خمس دراسات سابقة تناولت التواكل الاجتماعي وخمس دراسات سابقة تناولت الصمت التنظيمي، وبوساطة هذا الاستعراض للدراسات السابقة سيتم مناقشتها بشكل عام على النحو الاتي:

#### 1. الاهداف:

##### أ- التواكل الاجتماعي:

لقد تنوعت وتباينت الاهداف التي تناولتها الدراسات السابقة في موضوع التواكل الاجتماعي بحسب المتغيرات المدروسة، اذ هدفت دراسة (أحمد، 2020) الى معرفة علاقة التواكل الاجتماعي لمعلمات رياض الأطفال بسمات شخصيتهن، بينما هدفت دراسة (Etemadi, et al., 2015) الى التحقق من التواكل الاجتماعي وعلاقته بالعدالة التنظيمية، كما هدفت دراسة (Güçer, et al., 2017) الى توضيح العلاقة بين سلوكيات التواكل الاجتماعي التي يتصورها المشاركون ونية

ترك العمل، وهدفت دراسة (Al-Jubouri, et al., 2020) الى توفير فهم لكيفية تحسين المساءلة التنظيمية لمساءلة العاملين، للتقليل من الاضطرابات، واختلال العاملين، والتواصل الاجتماعي، بينما هدفت دراسة (Chiu, et al, 2020) الى التحقيق من علاقة الارتباط بين المماثلين النشطين/ السلبيين، والشخصية التابعة، وظاهرة التواكل الاجتماعي.

#### ب- الصمت التنظيمي:

هدفت الدراسات السابقة الى معرفة العلاقة بين الصمت التنظيمية وبعض المتغيرات الأخرى او بالعكس مثل دراسة (خليل، 2019) التي هدفت الى اختبار تأثير العوامل السلوكية (غير الملموسة) المتمثلة بمتغير تفسيري يتمثل بالصمت التنظيمي ومتغير استجابي يتمثل بجودة الحياة الوظيفية، ودراسة (Demiralay & Lorcu, 2015) التي هدفت الى فحص العلاقة بين الصمت التنظيمي وإدراك العدالة التنظيمية والإدراك المناخي التشاركي بين الأطباء، اما دراسة ( Nafei, 2016) هدفت الى التعرف على أنواع الصمت التنظيمي (OS) وتأثيراته على سلوك المواطن التنظيمية (OCB)، بينما دراسة (Farjam, et al., 2018) هدفت الى تقييم تأثير السخرية التنظيمية على الصمت التنظيمي باعتبار الإرهاق المهني متغير وسيط، كما هدفت دراسة (Polat, et al., 2018) الى تحديد تأثير الصمت التنظيمي والدعم الاجتماعي المتصور على الصراع بين العمل والأسرة.

- اما البحث الحالي: فقد هدف الى اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين كل من التواكل الاجتماعي والصمت التنظيمي بأبعادهما الفرعية.

#### 2. منهج البحث:

##### أ- التواكل الاجتماعي:

تباينت الدراسات السابقة في اجراءات وخطوات المنهج المستخدم في دراستها تبعاً لأهدافها المرغوبة، فبعض من تلك الدراسات استخدمت لمتغير التواكل الاجتماعي المنهج الوصفي التحليلي كما في دراسة (أحمد، 2020)، ودراسة (Etemadi, et al., 2015)، ودراسة (Chiu, et al, 2020)، كما استعمل المنهج المسح الاجتماعي في (Güçer, et al., 2017)، بينما استعمل منهج المقارنة النوعية في دراسة (Al-Jubouri, et al., 2020).

##### ب- الصمت التنظيمي:

اما الدراسات التي تناولت متغير الصمت التنظيمي فقد استعمل بعضها المنهج الوصفي التحليلي كما في دراسة (Demiralay & Lorcu, 2015)، ودراسة (Polat, et al., 2018)،

وبعضها أتمد المنهج الاستطلاعي التحليلي كما في دراسة (خليل، 2019)، وتم اعتماد النهج التجريبية كما في دراسة (Nafei, 2016)، بينما استعمل المنهج الوصفي المسحي في دراسة (Farjam, et al., 2018).

- اما البحث الحالي: فقد استخدمه المنهج الوصفي التحليلي، وهو بذلك يتفق مع اغلب الدراسات السابقة.

### 3. الادوات:

#### أ- التواكل الاجتماعي:

اتفقت اغلب الدراسات السابقة لمتغير التواكل الاجتماعي على استعمال الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات كما في دراسة (أحمد، 2020)، ودراسة ( Etemadi, et al., 2015)، ودراسة (Güçer, et al., 2017) ودراسة (Chiu, et al, 2020)، باستثناء دراسة (Al-Jubouri, et al., 2020) اذ تم جمع البيانات باستخدام استبيان وتضمن مقابلات شبه منظمة ومنظمة والملاحظة.

#### ب- الصمت التنظيمي:

اتفقت اغلب الدراسات السابقة التي تناولت متغير الصمت التنظيمي على استعمال الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات كما في دراسة (خليل، 2019)، ودراسة ( Demiralay & Lorcu, 2015)، ودراسة (Farjam, et al., 2018)، ودراسة (Polat, et al., 2018)، باستثناء دراسة (Nafei, 2016) اذ تم اعتماد الاستبيان والمقابلة كأداتين لجمع البيانات.

- اما البحث الحالي: فقد تم اعتماد الاستبيان والمقابلة كأداتين لجمع البيانات، وهي بذلك يتفق مع دراسة (Nafei, 2016).

### 4. العينة:

#### أ- التواكل الاجتماعي:

لقد تباينت العينات في الدراسات السابقة من حيث الحجم والنوع، اذ ان اختيار حجم العينة يختلف باختلاف اهداف البحث وطبيعة وحجم المجتمع الاصلي الذي اختيرت منه العينة، فيعتمد تحديد افراد العينة على هدف البحث ونوع المنهج المستخدم، ويتضح عن طريق استعراض الدراسات السابقة تناولت متغير (التواكل الاجتماعي) ان احجام العينات يتراوح بين (200) معلمة في دراسة (أحمد، 2020)، و(230) ممرضة في دراسة (Etemadi, et al., 2015)، و(422)

عامل في دراسة (Güçer, et al., 2017)، و(103) عاملاً في دراسة (Al-Jubouri, et al., 2020)، و(221) من طلاب المرحلة الابتدائية في دراسة (Chiu, et al, 2020).

#### ب- الصمت التنظيمي:

عن طريق استعراض الدراسات السابقة لمتغير الصمت التنظيمي نجد ان احجام العينات تتراوح بين (40) عاملاً في دراسة (خليل، 2019)، و(220) طبيبياً في دراسة (Demiralay & Lorcu, 2015)، و(315) استبانة وزعت على العاملين وأجريت المقابلة مع (30) عاملاً في دراسة (Nafei, 2016)، و(189) عاملاً في دراسة (Farjam, et al., 2018)، و(329) ممرضاً في دراسة (Polat, et al., 2018).

- اما البحث الحالي: فقد بلغت عينته بعدد (92) مديراً وزعت استبانة عليهم، وأجريت المقابلة مع (18) مديراً منهم، وهم جميعاً من القيادات العليا واصحاب القرار في دائرة صحة الانبار.

#### 5. مكان التطبيق:

##### أ- التواكل الاجتماعي:

تنوعت اماكن تطبيق الدراسات السابقة التي تناولت متغير التواكل الاجتماعي، تبعاً لاختلاف الدولة والمنظمات الادارية التي توجد بها، وهي مرتبة على التوالي بحسب ما تم عرضة سابقاً وتتضمن: (رياض الأطفال في بغداد- العراق، ومستشفى التوحد في مدينة سنندج عاصمة محافظة كردستان- إيران، وفي فنادق أنطاليا التي تعد أهم وجهة سياحية في تركيا، وفي مستشفى الصدر العام في بغداد- العراق، وطلاب المرحلة الابتدائية في وسط تايوان- الصين).

##### ب- الصمت التنظيمي:

اختلفت اماكن تطبيق الدراسات السابقة لمتغير الصمت التنظيمي، تبعاً لاختلاف المنظمات الادارية والدولة التي جرت بها الدراسة وهي: (في المركز الصحي/ الصليخ في بغداد/ العراق، وفي مستشفى جامعة تراكيا، وفي المستشفيات التعليمية في مصر، وفي مستشفى (Farokhshahr) في مؤسسة الضمان الاجتماعي في دولة إيران، وفي مستشفى جامعي في اسطنبول- تركيا) على التوالي بحسب ما تم عرضة.

- اما البحث الحالي: فهو بحث ميداني في دائرة صحة الانبار - العراق.

## 6. النتائج:

### أ- التواكل الاجتماعي:

اختلفت نتائج الدراسات السابقة باختلاف اهدافها واطرها النظرية وحجم عينتها، وهذا يعود الى طبيعة المجتمعات التي طبقت فيها تلك الدراسات والثقافات السائدة فيها، فقد اشارت نتائج دراسات التواكل الاجتماعي كما في دراسة (أحمد، 2020) الى ان معلمات رياض الأطفال لديهن التواكل الاجتماعي بمستويات متباينة وإن التواكل الاجتماعي يرتبط بسمات الشخصية للمعلمات ارتباطاً عالياً وموجباً، اما في دراسة (Etemadi, et al., 2015) فأظهرت ان هناك علاقة عكسية بين المكون التوزيعي للعدالة التنظيمية والتواكل الاجتماعي، وأن معدل التواكل الاجتماعي يوجد عند الإناث أكثر منه عند الذكور، ودراسة (Güçer, et al., 2017) فبينت أن هناك ارتباطاً معنوياً عالي المستوى وإيجابياً بين سلوكيات التواكل الاجتماعي التي يتصورها المشاركون ونية ترك العمل، اما دراسة (Al-Jubouri, et al., 2020) فأظهرت أن أبعاد المساءلة التنظيمية تقلل من التواكل الاجتماعي، وتؤثر على التواكل بطريقة إيجابية، ودراسة (Chiu, et al, 2020) فبينت ان وجود المماطلون السلبيون ذوو الرؤية المنخفضة للمهمة، تؤدي إلى زيادة ظاهرة التواكل الاجتماعي اكثر من المماطلين النشطين.

### ب- الصمت التنظيمي:

أما بالنسبة لمتغير الصمت التنظيمي فقد اختلفت نتائج الدراسات السابقة، اذ اشارت نتائج الدراسات السابقة للصمت التنظيمي، كما في دراسة (خليل، 2019) الى ان هنالك علاقة طردية موجبة لأبعاد الصمت التنظيمي المتمثلة (بصمت الاذعان، والصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي) مع جودة الحياة الوظيفية، اما في دراسة (Demiralay & Lorcu, 2015) فبينت أن هناك علاقات عكسية ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي والعدالة التنظيمية وإدراك المناخ التشاركي، وأن العدالة التنظيمية له تأثير مباشر على الصمت التنظيمي وأبعاد الصوت التنظيمي وإدراك المناخ التشاركي، وفي دراسة (Nafei, 2016) فأظهرت أن هناك علاقة عكسية كبيرة بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، وأيضاً وجد البحث أن الصمت التنظيمي يؤثر سلباً وبشكل مباشر على سلوك المواطنة التنظيمية، اما في دراسة (Farjam, et al., 2018) فبينت ان هناك تأثير ايجابي للإرهاق المهني على الصمت التنظيمي مع إظهار علاقة معنوية موجبة بين السخرية التنظيمية والصمت التنظيمي، وتأثير الإرهاق المهني اكبر على الصمت التنظيمي، وفي دراسة (Polat, et al., 2018) فأظهرت ان هناك علاقة إيجابية ضعيفة بين سلوك الممرضات

الصامت والصراع بين العمل والأسرة للممرضات، وهناك ارتباط سلبي متوسط بين الصمت التنظيمي وإدراك الدعم الاجتماعي المتصور.

- اما البحث الحالي: فسيتم عرض نتائجه ومناقشتها في الفصل الرابع.

### المحور الرابع- الفجوة العلمية التي يعالجها البحث الحالي:

من العرض السابق يتضح أن البحث الحالي عالج فجوة علمية متعددة الجوانب، إذ انه ربط بين التواكل الاجتماعي بأبعاده (اللامبالاة، السلوك المشتت للانتباه، الانفصال الاجتماعي، جودة العمل الرديئة)، والصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي)، ويتضح عدم وجود دراسة سابقة تناولت هذه المتغيرات مجتمعة على حسب علم الباحث، ومن ثم فهي خطوة تستهدف المبادرة في هذا المجال، وهدف البحث الحالي بشكل الرئيسي الى الوقوف على طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين كل من التواكل الاجتماعي والصمت التنظيمي بأبعادهما الفرعية من خلال توضيح وتفسير ما هو قائم وممارس فعلاً في المنظمة قيد البحث، واستخدامه المنهج الوصفي التحليلي كأسلوب في معالجة موضوع البحث الحالي، وتعدد ادواتها بين الاستبيان والمقابلة وذلك من أجل جمع البيانات بدقة أكبر، وأجري هذا البحث في دائرة صحة الانبار التي تعد احدى المنظمات المهمة في الإدارة، وتشمل الحدود البشرية بعينة من المدير العام ومعاون مدير العام ومدراء الاقسام ومسؤولي الشعب في مجتمع قيد البحث، ممن ينتسبون الى فرق عمل او المجموعات او اللجان الدائمة او المؤقتة، وهذا ما لم نجده في مجتمع وعينات الدراسات السابقة، وهو حسب رأي الباحث يعتبر البحث الحالي رائد في هذا الميدان في العراق.

### المحور الخامس- جوانب الافادة من الدراسات السابقة:

برزت من خلال الاستعراض لبعض الدراسات السابقة العديد من الجوانب التي ساهمة بشكل كبير بأثراء البحث الحالي بجملة من الفوائد والتي يمكن تلخيصها من خلال الاتي:

1. ان الاطلاع على الدراسات السابقة تمكن الباحث من تحديد نقطة البدء لانطلاق البحث الحالي من خلال تجنب دراسة قضايا سبق وان درسها غيره من الباحثين.
2. استفادة الباحث من الدراسات السابقة في الوصول الي بعض المصادر والمراجع والدوريات لبناء الإطار النظري للبحث الحالي، من خلال اعداد بحثه واكسابه المعلومات والحقائق التي تخص مفاهيم بحثه.

3. استفاد الباحث من الدراسات السابقة في مجال المنهجية، من خلال التعرف على نوعية الاهداف التي تناولتها هذه الدراسات، المساعدة في تحديد مشكلة البحث، واهميته، وصياغة الفرضيات البحث.

4. ساعدت الباحث في تحديد الابعاد الفرعية للبحث المتمثلة بأبعاد التواكل الاجتماعي وهي (اللامبالاة، السلوك المشتت للانتباه، الانفصال الاجتماعي، جودة العمل الرديئة)، وأبعاد الصمت التنظيمي وهي (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي)، وتم الاعتماد عليها في بناء المقياس المعتمد في البحث الحالي.

5. التعرف على الوسائل الاحصائية التي جرى استعمالها في الدراسات السابقة، والتي تم توظيفها بالجانب العملي، وطرق جمع وكيفية معالجة وتحليل البيانات، والتي تساهم في تحديد اكثر الطرق والوسائل ملائمة في تحليل متغيرات البحث احصائياً.

6. التعرف على العينات التي تم استعمالها في هذه الدراسات ومن ثم اختيار العينة المناسبة للبحث الحالي.

7. الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن ان تؤثر على متغيرات البحث الحالية وكيف يمكن استخدامها للتقليل من تأثير السلبى لمتغيرات البحث الحالي المتمثلة ب(التواكل الاجتماعي بأبعاده المتنوعة، الصمت التنظيمي بأبعاده المتنوعة).

8. الاستفادة من التوصيات والاقتراحات التي تقدمها الدراسات السابقة للدراسات المستقبلية في التطرق الى متغيرات جديدة للبحث او وجهة نظر جديدة او مختلفة لم تتطرق اليها الدراسات السابقة، او التطبيق في اماكن جديدة لم يطبق بها هذا الموضوع سابقاً.

الفصل الثاني

الجانب النظري

## الفصل الثاني:

### الجانب النظري

يسعى البحث من هذا الفصل إلى بناء الخلفية النظرية لموضوع (اثر التواكل الاجتماعي في الصمت التنظيمي)، من خلال بيان ما المقصود بالتواكل الاجتماعي وعلاقته ببعض المفاهيم والمصطلحات ذات الصلة، ومن ثم توضيح موضوع الصمت التنظيمي وما يرتبط به من موضوعات، وكذلك التطرق إلى الاسباب والمسببات التي تولد هذه الامراض الاجتماعية والادارية شرح ذلك بالتفصيل لكل منهما، وبيان تأثيرات هذان المتغيران على العاملين والمنظمة باعتبارهما من المتغيرات التي لها تأثيرات سلبية كبيرة جداً على المنظمة، ومن ثم الوقوف على سبل واستراتيجيات معالجة والتخلص من هذه الامراض او المشاكل التنظيمية الفتاكة داخل المنظمات، لذلك فان هذا الفصل ولأجل تحقيق هذه الاهداف شمل المباحث التالية:

**المبحث الأول: التواكل الاجتماعي.**

**المبحث الثاني: الصمت التنظيمي.**

## المبحث الاول:

### التواكل الاجتماعي: Social Loafing

يسعى هذا المبحث إلى توضيح المدخل المفاهيمي للتواكل الاجتماعي مع بيان بعض المفاهيم ذات الصلة، ومن ثم الوقوف على تعريف التواكل الاجتماعي، وكذلك التطرق إلى التطور التاريخي الذي ولد من خلاله وانتشر هذا المفهوم ليصبح ميداناً بهذا الحجم، ومن ثم تشخيص اسباب ومسببات والعوامل المؤثرة في التواكل الاجتماعي، وتوضيح تأثير التواكل الاجتماعي على (العاملين والمجموعة والمنظمة)، والوقوف على نظريات وابعاد التواكل الاجتماعي، وبيان متى يظهر التواكل الاجتماعي، وأخيراً معرفة استراتيجيات معالجة التواكل الاجتماعي في المنظمة.

#### أولاً- التواكل الاجتماعي- مدخل مفاهيمي:

ان منظمات الاعمال في العصر الحالي تحتوي على عدد كبير من فرق العمل والتي تشير إلى مجموعة من العاملين المرتبطين بوجود هدف مشترك، ولديهم نفس طرق واساليب العمل، ولديهم مسؤوليات مشتركة، وكل عامل لديه مهارات مختلفة يكمل بعضهم البعض في تحقيق اهداف ومصالح الفريق، ومقارنة بالعمل الفردي، ولكن يواجه العمل الجماعي العديد من المشاكل في داخل المنظمة (Aminah, 2017: 124). ومن اهم هذه المشاكل تتمثل بـ(فشل الاتصال الفاعل بين اعضاء الفريق، والصراع في بيئة العمل، ووضوح الفروق الفردية بين أعضاء الفريق، وعدم تحديد المهام بدقة، وعدم استعداد البعض للعمل بروح الفريق، والتواكل من بعض الاعضاء على انجازات الاخرين مما يجعل عبء العمل يقع على عاتق بعض الاعضاء وليس جميعهم) (محمد & عثمان، 2012: 113). ويحدث ذلك عندما يميل بعض العاملين إلى عدم انجاز المهام المكلفين بها وترك الآخرين يقومون بالعمل بدلاً عنهم عند العمل في المجموعات وفرق العمل، يطلق على هذه الظاهرة اسم (التواكل الاجتماعي) تتمثل بوجود أعباء عمل غير متكافئة على العاملين في تلك المجموعات (Andrea & Lynch, 2017: 243). اذ يحجب العامل جهداً أثناء انتقاله من أداء الاعمال بشكل فردي إلى أدائها في مجموعات ذات احجام متزايدة او كبيرة (Baker & Thompson, 2014: 1). وان التواكل الاجتماعي ينطوي على اتخاذ قرار من قبل

عضو معين بالقيام بالانشقاق عن المجموعة وعدم التعاون معها والذي يأخذ بنظر الاعتبار دوافع واره أعضاء المجموعة الآخرين (Abraham & Trimutiasari, 2015: 1501).

من جهة اخرى فإن التواكل الاجتماعي يصف ظاهرة حيث يرى أعضاء المجموعة أن زملائهم في العمل يبذلون جهداً أقل منهم، مما يؤدي الى تقليل جهود ودوافع باقي أعضاء المجموعة إذا وجدوا أن زملائهم في العمل لا يعملون بكامل طاقتهم ويجنون فائدة جهود أعضاء المجموعة الآخرين (Teng & Luo, 2015: 260). ولذلك وصفه (Gök & Koca, 2016: 356) بأنه مرض يسبب تأثيراً واسع النطاق في المنظمات، وهو اجتماعي لأنه يظهر في حضور الآخرين أو نتيجة أفعالهم، وبذلك لا يمكن القول إن هناك تواكل اجتماعي في بيئة معينة، بدون أن يكون هناك مجموعة او فريق عمل معين في داخل المنظمة. وفي ذات الاتجاه يصف (Sarkaya & Tanriogen, 2019: 679) التواكل الاجتماعي بأنه مرض، لما له من عواقب سلبية على العاملين والمجتمعات والمنظمات الاجتماعية، وهو يؤدي إلى انخفاض في إنتاجية العاملين. ويحدث ذلك عندما لا يساهم أحد أعضاء المجموعة بشكل عادل في العمل الجماعي من خلال إظهار أنماط سلوكية مثل عدم الحضور إلى اجتماعات المجموعة، وعدم تقديم مساهمات جيدة للمجموعة، وعدم إكمال مهام معينة في الوقت المحدد (Tyagi, 2015: 110).

من منطلق اخر يرى (Pratama & Wulanyani, 2018: 197) التواكل الاجتماعي بأنه اتجاه العامل لأداء القليل من الجهد تجاه تحقيق اهداف المجموعة، ويضر هذا السلوك بأعضاء المجموعة الآخرين، لأنه يخلق مساهمات غير متوازنة ويقلل من النتائج المتحققة بين اعضاء الفريق، ومن الضروري ايجاد حلول مناسبة لمنع ظهور التواكل الاجتماعي في مجموعة. ويحدث التواكل الاجتماعي غالباً نتيجة زيادة حجم المجموعة، فيتناقص أداء المجموعة تدريجياً مما هو متوقع من اداء لكل عضو فيها، ومع فقدان التنسيق، وكذلك فقدان الدافع، كأسباب رئيسية يمكن أن تؤدي إلى انخفاض في أداء العمل الجماعي (Dal, 2019: 14). تفسير آخر للتواكل الاجتماعي هو أن بعض أعضاء الفريق يتوقعون أن يتراخى نظرائهم، وبالتالي يبذلون جهداً أقل عن قصد عند العمل في مجموعة لتجنب الاستغلال، وغالباً ما يشار إلى هذا التفسير باسم (تأثير الامتصاص) ووجدت الدراسات التجريبية دعماً لتأثير الامتصاص، حيث يختار بعض أعضاء الفريق الفشل في مهمة بدلاً من بذل جهد إضافي حتى لا يتحمل عبء عمل الاعضاء الآخرين نتيجة التواكل الاجتماعي (Lam, 2015: 455).

من جهة اخرى يبدو ان مفاهيم التسوية والتواكل الاجتماعي متشابهة بطرق مختلفة، فمثلاً يتضمن كلا المفهومين إنفاق كميات قليلة من الجهد تجاه أنشطة ومهام المجموعة الموجودة في داخل المنظمة، وبالمثل فإن كل من التسوية والتواكل الاجتماعي مرتبطان بنفور عن المهام ويستند الى مبدأ "إذا انتظرت، ربما يمكنني تجنب القيام بهذه المهمة الغير ممتعة"، ويمكن أيضاً فهم كلا المفهومين على أنهما فشل في الوفاء طوعياً بالالتزامات أو الواجبات تجاه الذات (التسوية) أو تجاه الآخرين (التواكل الاجتماعي) (Ferrari & Pychyl, 2012: 13)، كما يرتبط التواكل الاجتماعي بركوب مجاني حيث يستفيد الأفراد من العمل الجماعي ولكنهم لا يبذلون جهداً في العمل، اي تأثير الشخص على أداء الفريق محدوداً (Gök & Koca, 2016: 357). ويحدثان غالباً نتيجة عدم القدرة على تحديد مساهمات كل عضو في المجموعة.

### ثانياً - تعريف التواكل الاجتماعي:

يظهر التواكل الاجتماعي في الفرق التي تتكون من (3 أشخاص فأكثر)، فالشخص المتواكل يحقق مزايا من خلال عمل الآخرين، لان مخرجات اداء الفريق يتم المشاركة فيها بالتساوي، وقد أوردت عدة تعريفات للتواكل الاجتماعي، فمنهم من يعده نزعة العاملين لبذل جهد اقل في انجاز العمل اثناء عملهم ضمن مجموعات، مقارنة بما لو عملوا بمفردهم (محمد & عثمان، 2012: 113). ومنهم من يعد التواكل الاجتماعي بأنه نوع من المرض الاجتماعي الذي له عواقب سلبية على العاملين والمنظمات الاجتماعية والمجتمعات (Simms & Nichols, 2014: 59). ووصف (Bououd, et al., 2013: 4) التواكل الاجتماعي بصورة عامة بأنه ميل العاملين إلى بذل جهود أقل عند العمل في مجموعة او فريق مقارنة بعملهم بشكل فردي. وبذات الاتجاه يرى ( Fang & Chang, 2014: 362) ان التواكل الاجتماعي هو سلوك يظهر فيه العاملين انخفاضاً في الجهد عند العمل في مجموعات مقارنة بعملهم بشكل فردي. وعرف (Tyagi, 2015: 110) بأنه سلوك أعضاء المجموعة الذين يتهربون من التزاماتهم على أمل الاستفادة من عمل الآخرين. ويرى (Abraham & Trimutiasari, 2015: 1501) بأنه ميل أعضاء المجموعة الى القيام بأقل من إمكانياتهم، وهذه مشكلة خطيرة تعاني منها المجموعات بشكل خاص. وأشار ( Teng & Luo, 2015: 260) الى التواكل الاجتماعي بأنه ظاهرة نفسية تحدث داخل المجموعات، حيث يميل الأفراد إلى بذل جهد أقل عند العمل في مجموعة مقارنة بالعمل بشكل مستقل. وعرف

(Kaufman, et al., 2016: 4122) التواكل الاجتماعي بأنه الميل إلى بذل جهد أقل في المهام الجماعية التي تكون فيها المساهمات مجهولة أو محجوبة عن الإدارة.

ومن منطلق اخر عرف كل من (Gök & Koca, 2016: 356) التواكل الاجتماعي بانه الاسم الذي يطلق على ظاهرة التوزيع الغير عادل للأعباء التي يتم تقاسمها بين شخصين أو أكثر. ووضح (أحمد، 2020: 103) التواكل الاجتماعي بانه انخفاض دافعية العامل عند الاشتراك في عمل جماعي، وقلة الكفاءة في الأداء، مع اظهار اللامبالاة وعدم الاهتمام بالنتائج المترتبة عن العمل، ومحاولته التهرب من المسؤولية بالاعتماد على الآخرين. اما ( Schindler & Reese, 2017: 5) فقام بوصف التواكل الاجتماعي من وجهة نظره بأنه ظاهرة يبذل العاملين فيها جهداً أقل عند العمل في المجموعة، عندما يرى متواكلون اخرون في المجموعة. وعرف (Pushpanathan & Arockiam, 2017: 179) التواكل الاجتماعي بانه سلوك يُطلق على العاملين الذين يقللون من جهودهم المبذولة من قبلهم في المهام التي يؤديها في الفريق او مجموعة العمل. وهذا ما أكد عليه (Himmetoglu, et al., 2018: 3) اذ اشار بأنه انخفاض في دوافع وجهود العاملين عندما يعملون مع الآخرين مقارنة بالعمل الفردي.

ووصف المتواكل الاجتماعي بانه عضو في المجموعة لا يساهم بشكل عادل مع زملاءه في تحقيق أهداف المجموعة وهو بالمقابل يستفيد من عمل أعضاء المجموعة الآخرين (Dommeyer, 2012: 113). وعرف (محمد & عثمان، 2012: 113) التواكل الاجتماعي بانه ميل اعضاء الجماعة لتقليل الجهد الذي يبذلونه عندما يزداد حجم الجماعة المنظمين اليها، ويتجسد في صورة (عدم حضور الاجتماعات، أو المجيء متأخرين، والفشل في البدء او انتهاء المهمات الموكلة إليهم كأعضاء في المجموعة).

من جهة اخرى ينظر (Cicekdagi, et al., 2018: 45) الى التواكل الاجتماعي بأنه انخفاض في جهود ودوافع وميول العاملين، مما يعني بذل جهد اقل عند العمل في مجموعة، مقارنة بعملهم بشكل فردي. و اشار (Aulia & Saloom, 2013: 80) التواكل الاجتماعي بانه انخفاض في الدافع وادخار الجهد الذي يحدث عندما يعمل العاملين بشكل جماعي في مجموعات مقارنة بعملهم بشكل فردي، وهذا يعني من الناحية العملية يمكن أن يقلل التواكل الاجتماعي بشكل كبير من الإنتاجية في المنظمات. وافاد (Nurwiatin, et al., 2018: 4) ان التواكل الاجتماعي يمثل عدم اهتمام العامل بالأنشطة في المنظمة، ويكون غير مبالٍ بحيث إذا ترك دون رادع، فإن هذا عامل سيتعارض مع تحقيق الأهداف التنظيمية.

وبالاستناد الى كل ما سبق يمكن تعريف التواكل الاجتماعي بأنه انخفاض في دافع وجهد العاملين، وميلهم إلى القيام بدور أقل من إمكانياتهم عند العمل في الجماعة او الفريق مقارنة بالجهد والأداء الذي يظهرونه أثناء العمل بشكل فردي، مما يؤدي الى امراض خطيرة لها آثار سلبية كبيرة على المنظمات.

### ثالثاً - التطور التاريخي للتواكل الاجتماعي:

ان أول من لاحظ ظاهرة التواكل الاجتماعي في المجموعة هو المهندس الفرنسي ( Max Ringelmann, 1913) إذ لاحظ ان قوة حصانين يجران عربة معاً، ليست ضعف قوة حصان واحد يجر العربة نفسها (أحمد، 2020: 103)، وقام بتقييم كفاءة العمل للعديد من المساهمين في العمل، واجرى العديد من التجارب من الخيول والثيران الى الأشخاص، حيث كان لديه رجال عددهم يتراوح من رجل واحد إلى مجموعات كبيرة (28 رجلاً)، يسحبون حبلًا بطول (5 أمتار) متصل بمقياس ديناميكي لقياس القوة القصوى التي تمارس من قبلهم (5: Hagen, 2015)، وأكدت النتائج مراراً وتكراراً أن نتائج العمل في مجموعة أسوأ من العمل بشكل فردي من قبل نفس العدد من الأفراد (أي أن نتائج المجموعة تختلف عن مجموع النتائج الفردية لنفس العدد من الأعضاء)، هذا يعني أنه كلما زاد عدد العاملين الذين يؤدون نفس المهمة، قل عدد العاملين الذين يبذلون الجهد مقارنة بالجهد المحتمل لكل عامل ( Vveinhardt & Banikonyté, 2017: 187)، ووصف كل من (Peckham & Graver & Levinger & Ingham) في عام (1974) تأثير التواكل الاجتماعي عندما نجحوا في إظهار انخفاض أداء الأفراد عندما يعملون في مجموعات (180: Thanh & Toan, 2018)، واكتشفوا فقدان التنسيق وان مقدار الجهد الذي يمكن لكل شخص أن يبذله في السحب قد انخفض، عن المشاركين الآخرين، وكان كل فرد معصوب العينين وأخبر ببساطة عدد الأشخاص الذين كانوا يسحبون معهم، بغض النظر عما إذا كان هناك مشاركين إضافيين أم لا، تم تكرار نتائج (Ringlemann)، مع إعادة التأكيد على أنه كان هناك نفس فقدان الجهد كما كان من قبل، وكانوا وحدهم وليس في مجموعة كما قيل لهم (Hildreth, 2015: 1).

وإشار (Latané et. al., 1979) الى مصطلح التواكل الاجتماعي في مجلة الشخصية وعلم النفس الاجتماعي، ولقد وجد أن التواكل الاجتماعي يحدث في مختلف المنظمات (من منظمات الطبية، إلى الهندسية، وإلى الأعمال التجارية وبيئة العمل) وأولئك الذين يتراخون في

عملهم الجماعي غالباً ما يتوقعون من الآخرين تعويض نقص جهودهم، ونادراً ما يحاول بعض العاملين تعويض نقص الجهد من قبل المتواكلين الاجتماعيين ( Johnson & Horn, 2019: 19)، وقام الباحثين لاحقاً وهم كل من (Williams, Harkins and Latané) في عام (1981) بتوسيع التجربة واستنتجوا أنه إذا تم قياس جهود العاملين في المنظمة، سيقبل عدد أولئك الذين تسببوا في التواكل وان اللامبالاة ستنخفض، وتركز أبحاثهم على دراسة قياس ناتج العاملين في المنظمة (Thanh & Toan, 2018: 180)، وقد طور علماء النفس الاجتماعيون فيما بعد عمل النظرية السابقة بشكل واسع اذ افترضوا ظاهرتين تتصلان بالأمر تعينان على تفسير فقدان الدافع في المجموعة وهما اثر الركوب المجاني واثر الاحتكار ولكلتا هاتين الظاهرتين علاقة بخبرات العاملين الموهوبين في ضمن مجموعة العمل التعاوني (الدوري، 2017: 396).

#### رابعاً- أسباب حدوث التواكل الاجتماعي:

لظاهرة سلوك التواكل الاجتماعي أسباب عديدة مرتبطة بعدة عوامل وابعاد ولا يمكن بكل حال من الأحوال حصرها بشكل وثيق ومحدد، ولكن تشير الأبحاث التجريبية إلى أن العاملين يميلون إلى التواكل الاجتماعي عندما يشعرون بأنهم مجهولين (إما بسبب حجم المجموعة الأكبر أو لأنهم يدركون أن مساهماتهم ليست بارزة) أو عندما يرون ضعف اداء زملائهم في المجموعة دون ان يحاسبهم او يعاقبهم مديرهم (Monzani, et al., 2014: 280). وافاد كل من (Liden, 297 - 296: 2003, et al.)، و(أحمد، 2020: 103) ان أسباب او مصادر التواكل الاجتماعي هي كما يلي:

1. رغبة العامل بتقليل جهده ضمن المجموعة التي يعمل فيها، لأنه يعتقد ان بإمكانه الهروب من اللوم والتأنيب.
  2. اعتقاد العامل ان جهوده غير مهمة لمجموعة العمل.
  3. اعتقاد العامل بصعوبة المهمة، وأنها فوق مستواه.
  4. قلة رغبة العامل بأداء المهمة.
  5. عدم تقييم جهد العامل، وقلة الحوافز المادية والمعنوية.
  6. عدم انسجام العامل مع أعضاء الفريق، وضعف التنسيق والتواصل بينهما.
- ومما سبق يمكن القول ان هناك العديد من الأسباب للتواكل الاجتماعي، وهناك شبه اتقاق بين الباحثين أمثال (Novliadi & Eliana, 2017:121) و(Meyer, et al., 2015: 3) على

ان أسباب التواكل الاجتماعي هي: (فقدان التنسيق وفقدان الحافز وعدم تحديد مساهمات أعضاء الفريق والمساهمة غير العادلة واعتقاد العامل أن جهوده غير مهم في المجموعة) ولأجل تقديم خلاصه وافية لماهية أسباب أو مصادر التواكل الاجتماعي بالتفصيل يمكن ذكر النقاط في ادناه:

## 1. فقدان التنسيق **Loss of Coordination**:

وهي حالة تكون فيها المجموعة مزدحمة للغاية، ويحدث التداخل ويسحب شخص ما جهده ولا يبذل كل إمكاناته إلى أقصى حد ممكن مقارنة بالآخرين (Novliadi & Eliana, 2017:121) وهناك تفسيرين لهذا التناقض السلبي بين أعضاء الفريق: التفسير الأول هو فقدان التنسيق الأمثل، (أي الفشل في التنسيق الأمثل ومزامنة جهود أعضاء الفريق وإجراءاتهم)، فمثلاً عندما لا يؤدي أعضاء الفريق الاعمال بنفس العدد والتنسيق يحدث التواكل الاجتماعي، اما التفسير الثاني هو أن انخفاض أداء الفريق يمكن أن يكون بسبب فقدان التحفيز، فمثلاً عندما يقلل عضو في الفريق بشكل متعمد جهوده الخاصة لتوفير الطاقة وعدم بذل كل جهده نتيجة انخفاض المكافآت (Høigaar, et al., 2013: 33). وسيتم توضيح فقدان التحفيز بالتفصيل في النقطة التالية باعتبارها مصدر منفصل.

## 2. فقدان الحافز (المادي والمعنوي) **Loss of Motivation** :

يدرك العامل غياب الاحتمال (المكافأة والعقوبة) بين الجهد الذي يبذله والنتائج التي يحصل عليها، ومن المرجح أن يحدث التواكل الاجتماعي إذا بدأ أن جهود العاملين لا يمكن تحديدها او قياسها في المجموعة ولم يتم مكافأتها بأي شكل من الأشكال (Novliadi & Eliana, 2017:121). ولذلك لن يحاولوا العاملين بجد وبكل جهدهم انجاز المهمة المكلفين بها، وهناك عاملين لديهم طبيعة تقليل جهدهم في كل مرة يعملون فيها في مجموعة، والقليل منهم من يحسن نتائج عمله في مجموعة (Novliadi & Eliana, 2017:121). كما ان التوزيع غير المتكافئ للأجور في مكان العمل على شكل نقود والترقيات او علاوات وردود فعل إيجابية يمكن أن يسبب التواكل الاجتماعي في داخل المجموعة، وهذا يؤكد أنه إذا اعتقد العامل أنه لم يتم تقسيم المكافآت بالتساوي بين أعضاء المجموعة كلاً حسب جهده، فسوف يقلل العاملين من جهدهم في المجموعة (Ajiboye & Olubela, 2019: 327).

### 3. Team Members' Contributions are **عدم تحديد مساهمات أعضاء الفريق**

**:not Identified**

ان ضعف الإمكانيات لتقييم المساهمات الفردية، وعدم تمييز المساهمات الفردية لأعضاء الفريق (Meyer, et al., 2015: 3). او عندما تكون مساهمة العامل غير واضحة أو لا يمكن التعرف عليها في مجموعة، او لا يمكنه الادعاء بان ادائه له صلة مباشرة بإنجاز المجموعة، مما يؤدي الى تواكل بعض أعضاء المجموعة على الآخرين ولا يبذلون كامل جهودهم في المهمة الموكلة إليهم، وقد يشعر هؤلاء المتواكلين السلبيين أن زملائهم لا يساهمون كثيراً في الفريق، مما يجعلهم يظهرون المزيد من التواكل الاجتماعي في الفريق، ومن جهة اخرى عندما يبذل العامل الذي يشارك بشكل كامل في مهمة ما أقصى جهده على الرغم من عدم مساهمة أعضاء المجموعة الآخرين في العمل، ومع مرور الوقت فقد يصبح هو ايضاً متواكل اجتماعي عندما لا يستطيع العامل المنخرط تماماً تحمل الظلم في تقاسم نفس الفوائد مع الآخرين أثناء العمل بجدية أكبر (Chiu, et al., 2020: 4).

### 4. المساهمة غير العادلة **:Not Plagiarized**

عندما يعتقد بعض أعضاء الفريق أن الاعضاء الآخرين لا يبذلون نفس القدر من الجهد الذي يبذلونه، نظراً لأنهم يشعرون أن الآخرين في المجموعة يتراخون، فإنهم يقللون من جهودهم ايضاً، يؤدي هذا إلى دورة تنازلية تنتهي عند النقطة التي يتم فيها تنفيذ الحد الأدنى من العمل فقط في المجموعة (Ajiboye & Olubela, 2019: 327). وهذا نتيجة اعتقاد أعضاء المجموعة أن جهودهم الفردية غير قابلة للتحديد، ويتوقع أعضاء المجموعة تواكل من قبل زملائهم، يشعر بعض الأفراد في المجموعة أن الأعضاء الآخرين في المجموعة يبذلون جهوداً أقل مما يفعلون. هذه القضية تجعلهم يشعرون أن المنفعة التي يحصلون عليها من نتائج المجموعة لا تساوي جميع الأنشطة التي يقومون بها، ونتيجة لذلك، سيكون لديهم شعور بالظلم في المجموعة (Etemadi, et al., 2020: 125).

### 5. اعتقاد العامل أن جهوده غير مهمة في المجموعة:

وهو يحدث عندما يتوقع العامل بأنه زائد في الفريق وان جهده غير مرغوب فيه، اي يعتقد بأن جهده غير مهم في تحقيق النتائج المرجوة للمجموعة، ويمكن أن يتسبب التواكل الاجتماعي لدى أحد أعضاء الفريق اما الى قيام بعض أعضاء المجموعة في تعويض عمل الأعضاء المتواكلين نتيجة ظاهرة التعويض الاجتماعي او يمكن أن يكون له تأثير معاكس اذ يؤدي الى

تقليل اداء أعضاء الفريق الآخرين نتيجة مشكلة تدعى تأثير الامتصاص ( Schippers, 2014: 64). كما يتعزز التواكل الاجتماعي في غياب هيكل التقييم الذاتي الذي تفرضه البيئة ويحدث هذا لأن العمل في بيئة المجموعة ينتج عنه وعي أقل بالذات ( Ajiboye & Olubela, 2019: 327)، ويؤدي للتواكل الاجتماعي نتيجة عدم تحديد مساهمات أعضاء الفريق الفردية، وعدم وجود إمكانية لتقييم مساهماتهم (Meyer, et al., 2015: 3).

وهناك اسباب اخرى للتواكل الاجتماعي منها صعوبة الاتصال والافتقار إلى معايير المجموعة والافتقار إلى هيكل ادارة الفريق، والتي قد تكون اقل اهمية وأسباباً ثانوية تفسر السلوك التواكل الاجتماعي، الذي يؤدي إلى عدم مساهمة عضو في نفس القدر من العمل مثل أعضاء المجموعة الآخرين (Hall and Buzwell, 2012: 3).

### خامساً – العوامل المؤثرة في التواكل الاجتماعي:

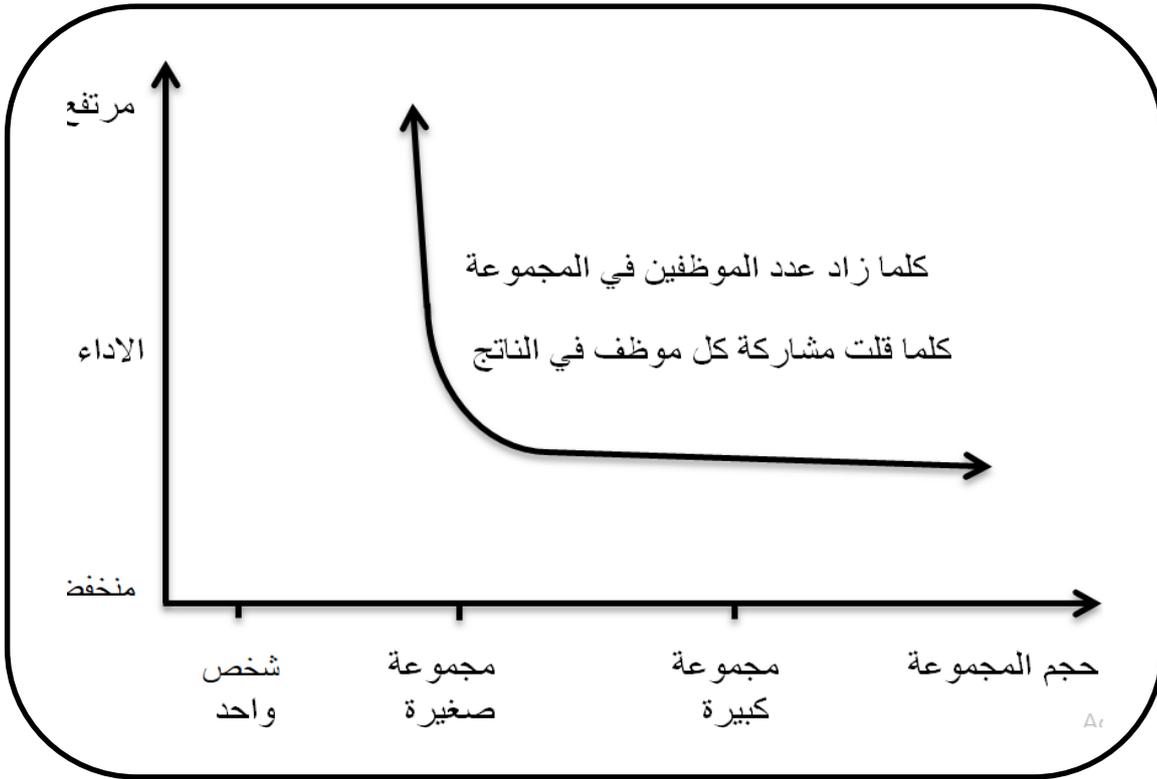
ان التواكل الاجتماعي يتأثر بالعديد من العوامل والمتغيرات التنظيمية وقد اجتهد علماء السلوك التنظيمي ومن بينهم (George, 1992) في تسمية وتصنيف هذه العوامل إلى خارجية وداخلية (Zainuddin & Fakhri, 2017: 3)، وهي كما يلي:

#### 1. العوامل الخارجية External Factors:

هناك العديد من العوامل الخارجية التي تؤثر في التواكل الاجتماعي بشكل إيجابي أو سلبي، وقد اختلف الباحثين في تحديد بعض هذه العوامل فمنهم من يرى انها تشمل تشتت أعضاء المجموعة وحجم المجموعة وتقييم نحو أداء الأعضاء، وتعقيد المهمة، وتصورات زملاء العمل، والثقافة التنظيمية (Abraham & Trimutiasari, 2015: 1501). ووصفها ايضاً ( Robert Jr, 2020: 3) بأنها تتضمن حجم الفريق وتشتت الفريق والاعتماد على الاتصالات الإلكترونية، وإخفاء الهوية، وردود الفعل والمقارنة الاجتماعية. وأشار (Marchiori & Greef, 2014: 471) الى العوامل الخارجية بانها تشمل: (التأثيرات الموجودة في المجموعة، وأداء العملية التي تقوم بها المجموعة، ونوع المهمة التي يتعين القيام بها، وحجم المجموعة، والتأثير الإداري للمستشارين والمشرفين). ويرى (Himmetoglu, et al., 2018: 3) انها تشمل ترابط المهام، وإبراز المهام، والعدالة التوزيعية، وتصورات العدالة الإجرائية وغيرها.

ومما سبق يتضح ان هناك شبه اتفاق بين الباحثين على العوامل الخارجية التالية: (حجم المجموعة وتماسك المجموعة وتقييم الإدارة ووضوح وتحديد المهمة)، ويمكن ذكرها بالتفصيل كما يلي:

أ- **حجم المجموعة:** هو واحد من أهم العوامل الرئيسية التي تؤثر على سلوك المتوكل الاجتماعي لدى العاملين، فمع زيادة عدد الأشخاص في المجموعة، قد يعتقد العامل أن عبء العمل من جانبه قد انخفض وبالتالي يظهر سلوك التوكل الاجتماعي (Şarkaya & Tanriogen, 2019: 680). وهناك أدلة أخرى على أن المجموعات الأكبر أقل تعاوناً من المجموعات الأصغر، وأكثر عرضة للمعاناة في نشر المسؤولية وبالتالي ظهور التوكل الاجتماعي، فقد أظهرت الأبحاث الحديثة حول العمل الجماعي أن العاملين في المجموعات الأكبر يبالغون في المطالبة بالمسؤولية، ويتدهورون فيما يتعلق بالتوقعات لأنهم قادرون على الهروب من المسؤولية عن طريق إخفاء الهوية الخاصة بدور وسلوك كل منهم (Halberstadt, et al., 2016: 4). وكما هو موضح في الشكل (8).



شكل (8) تأثير حجم المجموعة على التوكل الاجتماعي.

المصدر: محمد، بشرى هاشم، عثمان، آيسل جمدي، (2012)، "أثر سلوك المواطنة المنظمة في تحجيم الإتكالية الاجتماعية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثاني والثلاثون.

ويظهر الشكل (8) انه كلما زاد عدد العاملين في المجموعة كلما قلت مشاركة العامل في الناتج الاجمالي بسبب تواكل بعض العاملين واعتمادهم على الآخرين، وان هذا الانخفاض في الأداء العاملين داخل المجموعة يرجع الى سببين: أحدهما هو درجة الأهمية العامل أو ضرورة جهوده لإكمال المهمة وفي نجاح المجموعة، اذ ان هناك قلة في مبادرة العاملين وتحفيزهم داخل المجموعات مقارنةً بعملهم بشكل فردي، وكلما زاد عدد افراد المجموعة، كلما انخفض دافع وتحفيز العاملين. والسبب الآخر هو عندما ينخفض الشعور العاملين بالمسؤولية، وليس هناك تقييم لأدائهم داخل المنظمة، وليسوا مطرين إلى تحمل المسؤولية عن أفعالهم، لذلك يكونون متواكلين ومتكاسلين في داخل المجموعة (Li & Ma, 2014: 183).

ب- **تماسك المجموعة:** ان المجموعات تعمل بشكل فعال عندما يقوم أعضاء المجموعة بتكوين علاقات متماسكة وعالية الجودة فيما بينهم، اما إذا لم تكن هناك علاقات متماسكة بين اعضاء المجموعة، فإن الأعضاء يكونون أكثر عرضة للتواكل الاجتماعي لأنهم غير خائفين او قلقين بشأن خذلان زملائهم في الفريق لعدم وجود علاقات متينة ومتماسكة فيما بينهم (Ajiboye & Olubela, 2019: 327). مما يؤدي الى غياب التكامل والتنسيق بين اعضاء المجموعة، او قد يدرك أعضاء المجموعة أنه مع وجود هدف محدد جيداً ومع عمل العديد من الأشخاص لتحقيقه، يمكنهم العمل بشكل أقل من أجله، ثم تصبح المهمة التحسين بدلاً من التعظيم مما يؤدي الى التواكل في تلك المجموعة (Ajiboye & Olubela, 2019: 327).

ت- **تقييم الإدارة والاقربان:** ان قابلية التعرف على المشاركين، وتقييم أدائهم من قبل اعضاء المجموعة الآخرين أو مدراءهم تعتبر من اهم العوامل الخارجية التي تؤثر على التواكل الاجتماعي، لأنه عادةً ما يتم التلاعب بإمكانية تحديد الهوية من قبل بعض العاملين من خلال تجميع أداء العاملين بحيث لا يمكن معرفة نتائج اداء أي عامل داخل المجموعة مما يؤدي الى التواكل الاجتماعي (Shiue, et al., 2010: 769). وذلك عندما لا يتوفر معيار على مستوى المجموعة لقياس الاداء للعامل، او عندما لا يمكن تقييم المخرجات العامل علناً في داخل المجموعة، فيزداد التواكل الاجتماعي في تلك المجموعة، وتم تسليط الضوء على التقييم العام أو قابلية التعرف (مثلاً إعلان عن مساهمة كل عضو في إجمالي ناتج المجموعة) باعتبارها عوامل خارجية رئيسية تخفض التواكل الاجتماعي، وقد أوضح بعض الباحثين أن التواكل الاجتماعي هو خسارة تحفيزية ناتجة عن انخفاض قابلية التعريف أو التقييم في داخل المجموعة (Haugen, et al., 2016: 1).

ث- **وضوح وتحديد المهمة:** والتي تشمل خصائص المهمة ووضوحها اي يمكن ملاحظتها بسهولة، فعندما يؤدي العاملون مهام يمكن ملاحظتها بوضوح من قبل الآخرين يكون التواكل الاجتماعي منخفضاً (Agung, et al., 2019: 142). اما عند العمل مع الغرباء في مهام غير واضحة والتي يُنظر إليها على أنها منخفضة الرقابة والأهمية فيزداد التواكل الاجتماعي بين العاملين (Haugen, et al., 2016: 1). اذ تكون العلاقات بين العاملين غائبة أو سلبية، فمن المرجح أن يقوم أعضاء الفريق بالتواكل الاجتماعي على بعضهم البعض في تلك المجموعات داخل المنظمة والعكس صحيحاً ايضاً (Meyer, et al., 2015: 4).

## 2. العوامل الداخلية Internal Factors:

ان العوامل الداخلية تشمل مشاعر واحاسيس وطبيعة العامل وشخصيته التي غالباً ما تؤثر على التواكل الاجتماعي. اذ يرى (Zhang & Wang, 2017: 27) بأن العوامل الداخلية تتضمن: (الشخصية، والشعور بالمسؤولية، والتقييم الذاتي، والتقييم الشخصية)، وسوف نقوم بتوضيحها بالتفصيل كما يلي:

أ- **الشخصية:** أن السمات الشخصية الخمسة الكبرى (الانفتاح على الخبرات، والضمير، والانبساط بمعنى تفضيل العامل للعمل الجماعي أو عدمه، والقبول بمعنى الطيبة، والعصبية) تتنبأ بشكل كبير بظهور التواكل الاجتماعي، مما يعني أن سلوك التواكل الاجتماعي الذي يقوم به العاملين يتأثر بشخصية كل عامل، وأن شخصية كل عضو في المجموعة ستؤثر على أداء الفريق ونتائجه، وهذا يعني أن شخصية العامل ستؤثر على جودة العمل في الفريق او المجموعة (Atikah & Hariyadi, 2019: 56). وان دراسة العوامل الفردية ركزت في الغالب على الفروق الديمغرافية وشخصية العامل، وطبيعة المهمة، وأهمية المساهمات الفردية (Perry, et al., 2013: 2). وهذه كلها لها تأثيرات واضحة على السلوك الإنساني في المجموعة وبالتحديد التواكل الاجتماعي.

ب- **الشعور بالمسؤولية:** وهو يشرح العوامل الجوهرية التي تشمل الإحساس بالمشاركة ومسؤولية أعضاء المجموعة تجاه مهمة معينة، اذ يحدث التواكل الاجتماعي عندما يشعر كل عامل في المجموعة أنه لا يحتاج إلى المشاركة في مهمة معينة أو لا يشعر أن المهمة جزء من مسؤوليته مما يؤدي الى التواكل الاجتماعي (Zainuddin & Fakhri, 2017: 3)، اما اذا شعر العامل بجدية وقيمة وأهمية المساهمة التي يقدمها للمجموعة وانها جزء من مسؤوليته عندها يشعر العامل أن مساهمته فريدة ولها معنى مهم بالنسبة للمجموعة، فأنها تؤدي الى انخفاض التواكل الاجتماعي في المجموعة (Agung, et al., 2019: 142).

ت- **التقييم الذاتي**: إن بُعد التقييم الذاتي للعامل، والمعروف باسم (تقدير الذات)، يعني بان العاملين الذين يتمتعون بتقدير كبير لذاتهم يكونوا أكثر نشاطاً وقدرةً على العمل معاً والمساهمة في المجموعات ويكونون متحمسين في تنفيذ أنشطتهم وفي القيام بمهام جماعية، وسيكون لديهم ميل منخفض للانخراط في سلوك التواكل الاجتماعي والعكس صحيحاً ايضاً ( Narotama & Rustika, 2018: 58).

ث- **القيم الشخصية**: وهي واحده من العوامل الداخلية التي تؤثر على التواكل الاجتماعي، فاذا تعارضت القيم الشخصية مع القيم الجماعية لدى بعض العاملين، يؤدي ذلك الى التواكل الاجتماعي لدى بعض العاملين بسبب قيمهم الجماعية المنخفضة، اذ يمكن أن تجعل القيم المنخفضة لدى أفراد الجماعة يترددون في مساعدة زملائهم في المجموعة على إكمال المهمة او العمل داخل المجموعة والعكس صحيحاً ايضاً (Setyawan, et al., 2016: 128).

وشكل (9) يوضح العوامل المؤثرة في التواكل الاجتماعي التي سبق ذكرها، وكما يلي:



الشكل (9) العوامل المؤثرة في التواكل الاجتماعي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر السابقة.

أخيراً يمكن القول مما سبق ان التواكل الاجتماعي باعتباره ظاهرة سلوكية جماعية تؤثر فيها عدة عوامل بشكل إيجابي أو سلبي، ولفهم هذه العوامل الاثر الكبير في التعاطي مع هذه الظاهرة، مع الادراك ان هناك عشرات العوامل التي تؤثر في هذه الظاهرة باعتبارها جزءاً من السلوك الانساني الذي تتداخل فيه عوامل لا حصر لها.

## سادساً - تأثيرات التواكل الاجتماعي:

هناك الكثير من التأثيرات السلبية للتواكل الاجتماعي في العاملين والمجموعة والمنظمة، ويوجد هناك شبه اتفاق بين الباحثين في التواكل الاجتماعي على تقسيم تأثيرات التواكل الاجتماعي الى: (تأثيرات التواكل في العاملين، وتأثيرات التواكل في المجموعة، وتأثيرات التواكل في المنظمة) (Tok, 2019: 58)، وهي كما يلي:

### 1. تأثيرات التواكل في العاملين **Silence Influences Employees**:

إن للتواكل الاجتماعي تأثيرات سلبية كبيرة في العاملين داخل المنظمة وفي رفاهية العاملين وفي العلاقات فيما بينهم، لأنه يؤدي إلى (فقدان أداء العاملين، وانخفاض الحافز، وخسائر إنتاجية العاملين) (Cicekdagi, et al., 2018: 45). ويمكن أن يؤدي التواكل الاجتماعي إلى مشاكل تنظيمية أخرى للعاملين تتراوح بين (عدم الاهتمام، والجهل، والعمل غير الفعال، والإرهاق، وعدم الرضا الوظيفي، والسخرية، وترك العمل)، ويتسبب التواكل الاجتماعي في خلق ثقافة التآزر والتعاون السلبي بين العاملين في المنظمة (Tok, 2019: 58). وله أيضاً تأثيرات سلبية كبيرة في العاملين الذين يقومون به، والمعروفين باسم المتواكلين الاجتماعيين، إذ يؤدي إلى خفض قدرة المتواكلين الاجتماعيين على استيعاب المعرفة والمعلومات في المهام، وإن العاملين الذين يقومون بالتواكل الاجتماعي سيفقدون أيضاً فرص تدريب مهاراتهم وتطوير أنفسهم، يؤدي هذا إلى إعاقة إنتاجية المتواكلين الاجتماعيين عند العمل في مجموعة (Narotama & Rustika, 2018: 57). ولذا يجب اتخاذ الإجراءات، والتعامل مع هذه المشكلة بجديه، لما للأمر من أهمية كبيرة في الحد من هذه المشكلة التنظيمية لدى العاملين (Cicekdagi, et al., 2018: 45).

### 2. تأثيرات التواكل في المجموعة **Silence Influences the Group**:

إن التأثير النفسي السلبي الناتج عن التواكل الاجتماعي يقلل من دافع عمل أعضاء المجموعة وجودة عملهم ورضاهم، مما يؤثر في النهاية سلباً في أداء المجموعة ككل ويقلل من إنتاجيتها، كما أن التواكل الاجتماعي المتكرر في المجموعات منخفضة الإنتاجية يؤثر سلباً في أداء أعضاء المجموعة، ويمكن أن يتسبب التواكل الاجتماعي في "التأثير المبتذل"، إذ يميل أعضاء المجموعة إلى أن يكونوا أقل مشاركة في العمل عندما يرون أن الأعضاء الآخرين يحصلون على عوائد مجانية من جهودهم (Teng & Luo, 2015: 262). وايضاً يؤدي التواكل الاجتماعي الى (انخفاض الأداء العام للمجموعة، انخفاض في الرضا وثقة المجموعة، وانخفاض التفاعلات

الشخصية، والفعالية الشخصية والجماعية، وبالتالي انخفاض فعالية المنظمات) ( Etemadi, et al., 2020: 126). كما أن التواكل الاجتماعي يمكن أن يولد الغيرة في مجموعات ويقلل من تماسك المجموعة ويؤثر في أداء اعضاء المجموعة وحضورهم ورضاهم ( Narotama & Rustika, 2018: 57). وفي النهاية يصبحون جميعاً غير مهتمين بعملهم، وفي حالة التواكل الاجتماعي بناءً على ذلك يكون العمل الجماعي أقل من العمل الفردي ( Teng & Luo, 2015: 262) اي ان العمل الجماعي لا يحقق اهداف ومصالح الفريق نتيجة للتواكل الاجتماعي.

### 3. تأثيرات التواكل في المنظمة **Silence Impacts the Organization**:

يمكن أن يكون للتواكل الاجتماعي لاحقاً العديد من الآثار السلبية في النجاح العام للمنظمة، إذ انه يؤثر على الكفاءة العامة لعمل العاملين من خلال قيامهم بجهد منخفض، وقد يقلل ذلك من تحقيق النجاح للمنظمة (Al-Jubouri, 2020: 8680). كما ان التواكل الاجتماعي من المشكلات الكبيرة التي قد تسبب ضرراً جسيماً في المنظمة من حيث السلوك التنظيمي السلبي، وهو سلوك يؤثر سلباً في نزاهة وقوة المنظمة ويرتبط ارتباطاً مباشراً بالأداء الضعيف والتغيب المستمر وانخفاض مستوى رضا أعضاء المجموعة مما يخفض من إنتاجية المنظمة وقدرتها على تحقيق اهدافها (Tok, 2019: 58).

### سابعاً- نظريات التواكل الاجتماعي:

هنالك العديد من وجهات النظر المختلفة لعلماء السلوك التنظيمي حول التواكل الاجتماعي، نتج عنها عدد من النظريات التي فسرت التواكل الاجتماعي بشكل مفصل، إذ يرى كل من (Aminah, 2017: 148-149)، (أحمد، 2020: 103)، (Chiu, et al., 2020: 2) ان هذه النظريات هي: (نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية التوقع ونظرية التعلم الاجتماعي ونظرية التأثير الاجتماعي ونظرية الركوب المجاني) وسوف نأتي الى تناولها بالتفصيل، وكما يلي:

#### 1. نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory):

ذكر هومانز (Homans, 1958) في نظريته هذه ان العامل يسعى الى الحصول على أكبر قسط من الربح، مقابل تقديم قسط بسيط من الخسارة والتضحية، وان سلوكنا الاجتماعي عبارة عن عمليات تبادلية تقدر فيها التكاليف والتأثيرات المترتبة على الأفعال، وأشارت هذه النظرية ان العاملين عندما يدركون أنهم يشاركون في علاقات لها قيمة عالية، أي علاقات ينتج عنها حصول العاملين على مكافآت، فأنهم سيتفاعلون مع بعضهم البعض بشكل متبادل، أما اذا لم يشعر

العاملين يمثل هذا النوع من العلاقات، فأنهم سيميلون الى التواكل الاجتماعي (أحمد، 2020: 103). فوفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي، تستند جميع العلاقات إلى الأخذ والعطاء داخل المنظمات، وإن رصيد هذا التبادل لا يكون دائماً متساوياً بين العاملين، وتصف نظرية التبادل الاجتماعي كيف يشعر العاملون حيال العلاقة مع الآخرين وتأثير ذلك على التواكل الاجتماعي (Fatima, et al., 2015: 847). وهناك ميل لدى العاملين للنظر الى قدرات ومهارات زملائهم في العمل من أجل تقييم قدراتهم ومهاراتهم، اذ يطابق العاملين أداءهم مع أداء زملائهم في الفريق (Vaghefi & Lapointe, 2012: 3). فعندما يدرك العامل أنه على الرغم من مستوى جهده الأكبر، ستكون المكافأة هي نفسها التي يحصل عليها أعضاء المجموعة الآخرون الذين يبذلون مستوى أقل بكثير من جهده، فإن ذلك يؤدي إلى ميل العامل إلى بذل مستوى منخفض من الجهد مما يؤدي ذلك إلى التواكل الاجتماعي بين العاملين في المنظمة (Tyagi, 2015: 112).

## 2. نظرية التوقع (Expectancy Theory):

أول من اشار الى هذه النظرية العالم فروم (Vroom's, 1964) والتي تنص على أن العاملين على استعداد فقط للعمل الجاد في مهمة جماعية إلى الدرجة التي يتوقعون أن تكون جهودهم الفردية مفيدة في الحصول على النتائج التي يرغبونها او يتوقعون الحصول عليها، وعندما لا يُنظر إلى النتائج المتوقعة والمرتبطة بالموقف الجماعي أو أداء المجموعة على أنها مهمة أو ذات صلة أو ذات مغزى، فمن غير المرجح أن يعمل العاملين بجدية في المجموعة (Bozkurt & Ergeneli, 2012: 585). اي أن العاملين يتصرفون بناءً على توقع النتائج الإيجابية التي تخدم مصالحهم الخاصة كنتيجة لتلك السلوكيات التي يبذلونها (Aysen, et al., 2019: 214). وأن رغبة العاملين في بذل جهد في مهمة جماعية تعتمد على توقعاتهم الخاصة، من اجل إدارة وتوجيه جهودهم في الحصول على نتائج قيّمة تخدمهم (Alnuaimi, et al., 2010: 206). ولا شك بانه إذا توقع العامل أن سلوكاً معيناً سيمهد الطريق الى النتائج المرغوبة أو أنه سيمنع النتائج غير المرغوب فيها، فسوف يميل العامل بشكل إيجابي لتطوير سلوك معين من اجل الحصول على النتائج الإيجابية والمرغوبة والعكس صحيحاً ايضاً (Pelit et al, 2015: 85).

## 3. نظرية الركوب المجاني (Free Ride Theory):

قام ألبانيز وفان فليت (Albanese and Van Fleet, 1985) بشرح نظرية الركوب المجاني وبين انها تُستخدم لشرح الموقف الذي يتلقى فيها العامل مزايا دون أي تكلفة أو تكلفة زهيدة يتحملها، وأن نظرية (الركوب المجاني) تم استخدامها اولاً في الاقتصاد من قبل البروفيسور "مانكور أولسن" (Olson's, 1965) لأجل الدلالة على الفرد الذي يستفيد من الموارد اي البضائع

أو الخدمات دون أن يدفع أجراً لهذه المنفعة، وعلى الرغم من أن قضية الركوب المجاني شائعة في سياق السلع العامة، فقد تم استخدامها في الإدارة للإشارة إلى أن بعض العاملين في الفرق أو المجموعات قد يخفّضوا من مساهماتهم أو ادائهم إذا شعروا أن هناك فرصة سهل للاختباء في الحشد (Nadzri, et al., 2017: 255). والركوب المجاني هو شكل من أشكال السلوك السلبي الذي يحاول الفرد فيه أن يستفيد كثيراً من المجموعة ومن تواجهه فيها، ولكنه في نفس الوقت لا يساهم إلا بالقليل جداً في المجموعة، وأن الركوب المجاني شائع جداً في مواقف العمل الجماعي (Sutanto & Simanjuntak, 2015: 34). وهو يحدث عندما لا يأخذ أعضاء المجموعة أي أدوار مهمة ومحددة فيما يتعلق بالواجبات الرسمية، لكنهم يشاركون في العمل بدرجات متفاوتة، فبينما يساهم معظم العاملين في العمل الخاص بهم على النحو المطلوب، فإن بعض العاملين لم يقوموا بنصيبهم من العمل مما يؤدي إلى حدوث ظاهرة الركوب المجاني (Arnold, et al., 2012: 431). وقد قام (Nadzri, et al., 2017: 255) بتعريف نظرية الركوب المجاني باختصار على أنها مشكلة عضو في المجموعة غير عامل يحصد فوائد وإنجازات أعضاء المجموعة المتبقين بتكلفة قليلة أو بدون تكلفة على نفسه/ نفسها.

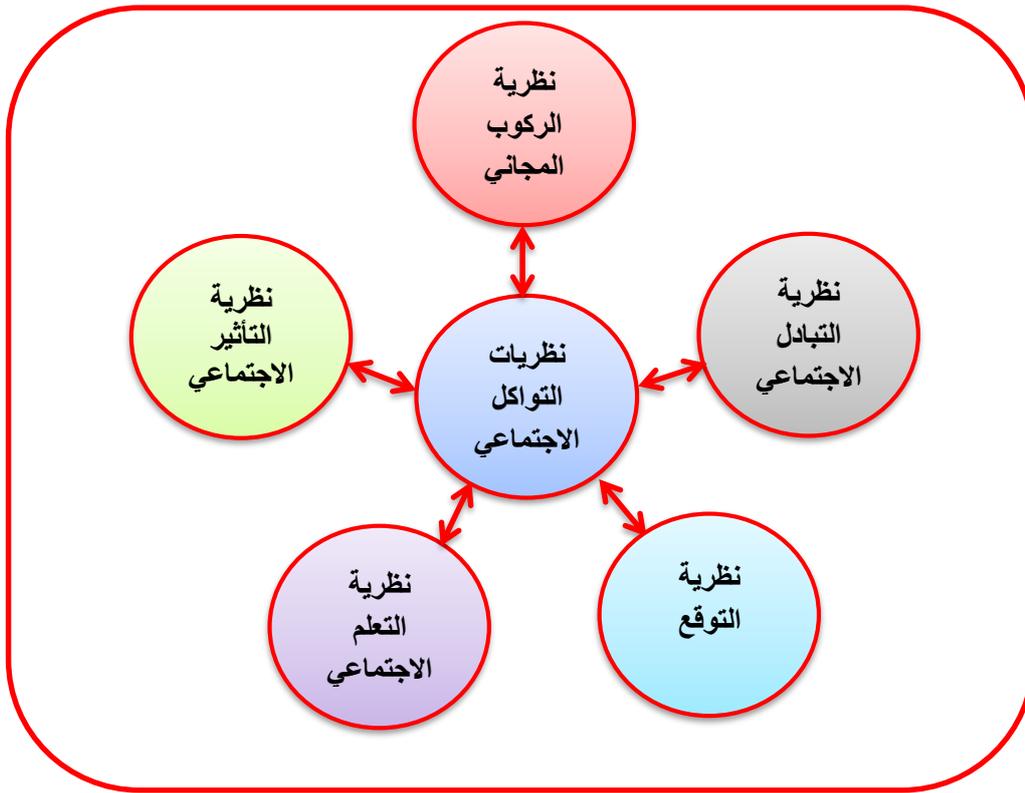
#### 4. نظرية التعلم الاجتماعي (Social Learning Theory):

أشار باندورا (Bandura, 1977) في نظريته إلى عدة مفاهيم، منها مفهوم فاعلية الذات، ويقصد به أن سلوك العامل في المبادرة أو المثابرة، يتوقف على أحكام وتوقعات العامل نفسه، والمتعلقة بالمهارات السلوكية التي يمتلكها ومقدار كفايتها، للتعامل بنجاح مع أحداث البيئة والظروف المحيطة به وذكرت هذه النظرية أن العاملين يتمكنون من السيطرة بجدية على تقييمهم للعمل عندما يكون تفاعلياً أي فردياً، أكثر مما هو عليه عندما يكون العمل جماعياً، لأن العاملين عندما يعملون بشكل جماعي، فإن التقييم يكون مقسماً فيما بينهم، وبالتالي يكون تقييماً مبعثراً (أحمد، 2020: 103)، مما يؤدي إلى نتائج تعلم سيئة للعاملين والتي لا ينبغي اعتبارها مشكلة شخصية، لأن العاملين الذين لا يرغبون في تحمل كامل مخاطر المجموعة يميلون إلى تطوير القصور الذاتي في التعلم (Chiu, et al., 2020: 2). وبالتالي يحدث التواكل الاجتماعي في تلك المجموعة، عندما يعتقد العاملين أن مساهمتهم غير مهمة للمجموعة أو أنهم لا يستطيعون تسهيل تحقيق النجاح للمجموعة، فإنهم يميلون إلى تقليل تطورهم وتعلمهم (Chiu, et al., 2020: 2). وسيبدلون جهداً أقل من أولئك الذين يرون أن دورهم مهم جداً في المجموعة (Aminah, 2017: 129).

## 5. نظرية التأثير الاجتماعي (Social Impact Theory):

قدم (Latane, 1981) العديد من التفسيرات النظرية للتواكل الاجتماعي في هذه النظرية، من حيث التقليل من جهد العامل في بعض المجاميع، فقد ركزت هذه النظرية على المدراء والعاملين في المجموعة، وعدتهم مصادر وأهداف للتأثير الاجتماعي، إذ أوضح لاتان (Latane) ان المدير الذي أشرف على المجموعة، يعد مصدراً منفرداً للتأثير الاجتماعي، بينما يعد العاملين المشتركين بالمجموعة، أهدافاً متعددة مستجيبة للتأثير الاجتماعي، وذكرت نظريته ان تأثير طلب المدير (المصدر) من العاملين (الأهداف) أن يبذلوا أقصى ما لديهم من جهد سوف ينقسم ويتوزع على العاملين المشتركين في المجموعة، مما يؤدي ذلك الى تقليل الجهد العامل بسبب توزيع التأثير الاجتماعي على عدد أكبر من العاملين (أحمد، 2020: 103). ومع كل زيادة في أعضاء المجموعة، سينخفض التأثير الاجتماعي لأن طلب المدير ينقسم الى عدد كبير من العاملين، اما بالنسبة للمهام الفردية حيث لا يتم تقسيم طلب المدير على عدد كبير من العاملين، فسوف يميل العامل إلى العمل الجاد لإنجاز المهمة (Aminah, 2017: 148-149). وتؤكد نظرية التأثير الاجتماعي على أن التأثير الذي يتركه المتواكلين على اعضاء المجموعة إما ذو طبيعة مضاعفة (الركوب المجاني) عندما يكون الآخرون مصادر للتأثير أو ذا طبيعة تقسيمية (تأثير الامتصاص) عندما يكون الآخرون أهدافاً للتأثير (Williams, 2010: 271). اذ تشرح هذه النظرية الآثار المترتبة على كل من الركوب المجاني وتأثير الامتصاص في الفرق والمجموعات، تساعد هذه النظرية في شرح بيئة سياقية خصبة يمكن أن يزدهر فيها كل من الركوب المجاني وتأثير الامتصاص، ويقلل زيادة حجم الفريق من تأثير المدير (المصدر) على العاملين، لان زيادة حجم الفريق، تصبح فرصة الاختباء في الحشد أسهل نتيجة (الركوب المجاني) (Deleau, 2017: 38). او لان جهد كل عامل يتناقص مع تناقص جهد عامل معين نتيجة تأثير الامتصاص (Chiu, et al., 2020: 2).

ويوضح من الشكل (10) ان التواكل الاجتماعي يتكون من عدة نظريات تم تناولها على نطاق واسع من قبل الباحثين والتي تشكل وجهات نظر مختلفة لعلماء السلوك التنظيمي والتي تفسر التواكل الاجتماعي وهي كل من (نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية التوقع ونظرية التعلم الاجتماعي ونظرية التأثير الاجتماعي ونظرية الركوب المجاني) وهي تشرح اسباب اتجاه العاملين إلى هذا السلوك واشكال تفكيرهم وتفسير سلوكهم وطرق تحفيزهم.



شكل (10) يوضح نظريات التواكل الاجتماعي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر السابقة.

### ثامناً - ابعاد التواكل الاجتماعي:

تناول الباحثون العديد من ابعاد التواكل الاجتماعي وكان لكل منهم وجهة نظر مختلفة لأبعاد التواكل الاجتماعي وكما هو موضح في الجدول (6) اذ يرى كل من ( Mulvey & Klein, 1998) و(Deleau, 2017) و(Azur et al, 2019) ان ابعاد التواكل الاجتماعي هي (التواكل الاجتماعي المتصورة، توقع الجهد المنخفض، وتأثير الامتصاص) ويمكن توضيح ذلك بالتفصيل وكما يلي:

## جدول (6) تصنيف ابعاد التواكل الاجتماعي

المصدر	الابعاد	ت
(Mulvey & Klein, 1998) والمستخدم من قبل الباحثين أمثال: (Deleau, 2017) و(Azur et al, 2019)	التصنيف الاول: الذي استخدم أبعاد تقليدية وسطحية تقوم على اساس تصور وتوقع التواكل الاجتماعي وهي:	
	التواكل الاجتماعي المتصور	1
	توقع الجهد المنخفض	2
	تأثير الامتصاص	3
(Jassawalla, et al., 2009) والمستخدم من قبل الباحثين أمثال: (Azur et al, 2019) و(Deleau, 2017) و(Atikah & Hariyadi, 2019: 56)	التصنيف الثاني: الذي استخدم أبعاد متطورة ومفصلة للتواكل لقياس اداء العاملين بدقة عالية وهي:	
	اللامبالاة	1
	السلوك المشتت للانتباه	2
	الانفصال الاجتماعي	3
	جودة العمل الرديئة	4
	يبدل أعضاء الفريق المزيد من الجهد لإنجاز العمل المهم	5
أداء الفريق ضعيف	6	

المصدر: إعداد الباحث.

### 1. التواكل الاجتماعي المتصور Perceived Social Loafing:

أن مجرد تصور التواكل الاجتماعي قد يحفز أعضاء الفريق على تقليل جهودهم الخاصة لتجنب التعرض للإجهاد والاستغلال من قبل زملائهم، في حين أنه قد يكون صحيحاً بمجرد تصور التواكل الاجتماعي اذ يمكن أن يؤدي إلى ضعف في الحافز العام والروح المعنوية لدى أعضاء الفريق الآخرين (Deleau, 2017: 70). وأن هذه الظاهرة لها نفس التأثير على العاملين مثل التواكل الاجتماعي الفعلي وكما موضح في الشكل (11)، ففي حين يشير التواكل الاجتماعي إلى الانخفاض الفعلي في الجهد، فإن التواكل الاجتماعي المتصور يتم تعريفه بأنه توقع انخفاض الجهد وتصور التواكل الاجتماعي لدى أعضاء الفريق الآخرين (Jones, et al., 2014: 1068). وان التواكل الاجتماعي المتصور من قبل الآخرين يسبب ويرفع من قيمة العواطف السلبية والصراع من خلال توليد الرغبة في عدم استغلاله من قبل الآخرين (Lin & Huang, 2010: 191).

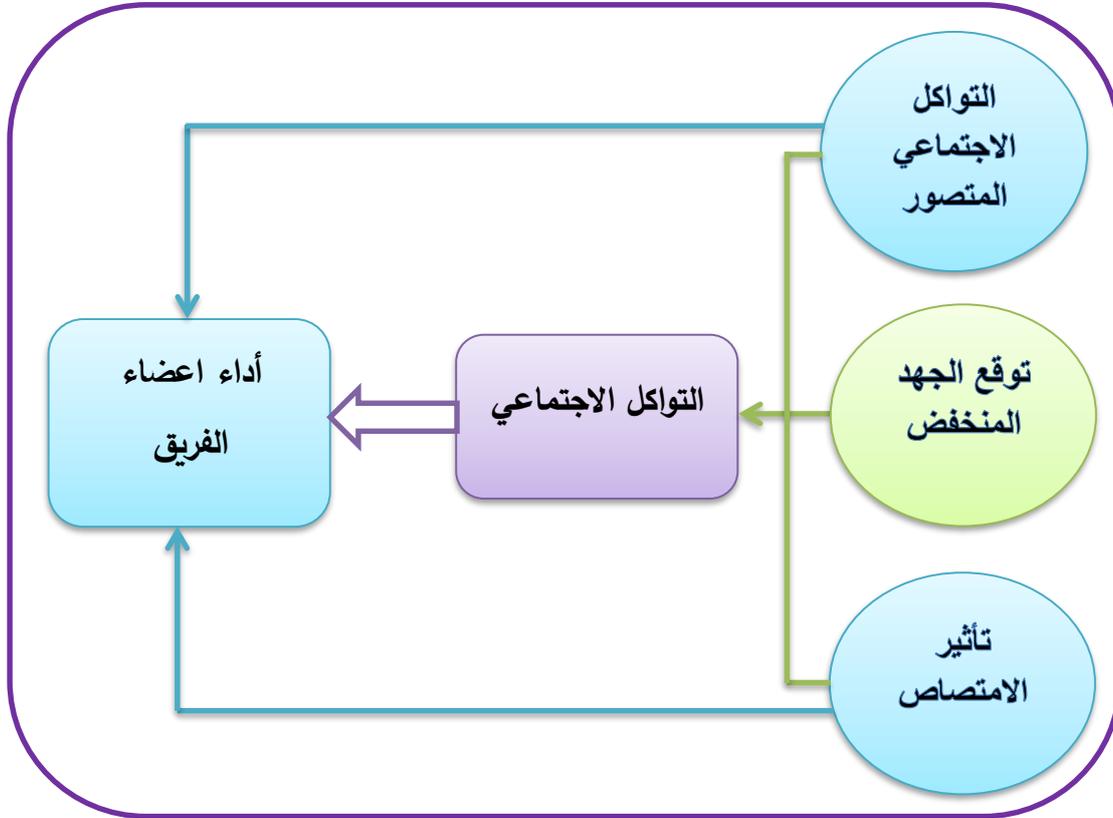
## 2. توقع الجهد المنخفض Anticipated Lower Effort:

ان كونك في مجموعة يعني أن عبء العمل مقسم على جميع أعضاء المجموعة، وهذا يتطلب من الجميع إدخال جهد أقل مقارنة عندما يقومون بالعمل بمفردهم، لكن التواجد في مجموعة لا يعني بالضبط أنه لا يتعين عليهم بذل قصارى جهدهم لأن جودة الخدمة المقدمة ستتناقص لأن الجميع يبذل جهداً أقل، والذي يمكن أن ينتج عنه أمراض خطيرة للغاية مقارنة بمجموعة يبذل فيها الجميع نفس الجهد (Azur et al, 2019: 98). ويحدث توقع الجهد المنخفض في المجموعة المتواكلة عندما يكون أداء جزء من أعضاء الفريق ضعيف مما يؤدي الى توقع ضعف أداء باقي أعضاء الفريق، ويصف توقع الجهد المنخفض دافع الأقل للمجموعة بسبب توقع الجهد المنخفض لدى الآخرين (Deleau, 2017: 70). وعندما يكون جهد المجموعة الإجمالي المتوقع قليل فإنه يقلل أيضاً من توقعات النجاح لمستويات عالية من الأداء، ومن المتوقع أن يكون لدى أعضاء المجموعة الذين يرون التواكل الاجتماعي أهداف أقل لمجموعتهم بسبب الجهد المنخفض المتوقع من جانب الآخرين، وبدلاً من ان يقوموا بأداء العمل المهم، فقد يختار أعضاء المجموعة الذين يرون وجود الجهد المنخفض بذل جهد أقل بأنفسهم (Mulvey & Klein, 1998: 64).

## 3. تأثير الامتصاص Sucker Effect:

وهو قيام العامل بتقليل جهده خوفاً من تحمل كل الجهد عندما لا يقوم أعضاء المجموعة الآخرون بعملهم المطلوب منهم في الفريق (Deleau, 2017: 70). اذ يستجيب أعضاء الفريق في كثير من الحالات من خلال تقليل المساهمة بأنفسهم لتجنب استغلالهم من قبل زملائهم في الفريق (Robert Jr, 2020: 2). ويحدث ذلك عندما يرى العاملون أن هناك بعض المتواكلين من زملائهم في العمل، مما يشجعهم على الانخراط في أنشطة اجتماعية أو إثارة دوافع انتقامية موجهة إلى زملائهم في العمل (Vveinhardt & Banikonytė, 2017: 85). وان تأثير الامتصاص هو تقليل جهد العامل بدلاً من أداء العمل المهم لأعضاء المجموعة الآخرين الذين يُنظر إليهم على أنهم متواكلين اجتماعياً، ومن المرجح أن يكون الدافع المحدود لأعضاء المجموعة الذين يخططون لتقليل جهدهم واضحاً في تقليل مماثل لأهدافهم الشخصية للمجموعة، اي يؤدي إدراك التواكل الاجتماعي إلى تأثير الامتصاص، اذ يؤدي بدوره إلى اختيار أهداف شخصية أقل للمجموعة والتي تعني انخفاض قدرة المجموعة على تحقيق الأهداف (Mulvey & Klein, 1998:74)

والشكل (11) يوضح بعض ابعاد التواكل الاجتماعي المتمثلة بـ(التواكل الاجتماعي المتصورة، توقع الجهد المنخفض، وتأثير الامتصاص) وعلاقتها بالتواكل الاجتماعي وبأداء اعضاء الفريق بشكل عام داخل المنظمة وكما يلي:



الشكل (11) يوضح بعض ابعاد التواكل الاجتماعي علاقتها بالتواكل الاجتماعي وبأداء اعضاء الفريق.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر السابقة.

من جانب اخر هناك ابعاد أخرى ذات صلة يجري تداولها على نطاق واسع في ادبيات التواكل الاجتماعي، ونجد ان أغلب الدراسات السابقة للتواكل الاجتماعي قد ركزت على هذه الأبعاد للتواكل الاجتماعي، وهي: (اللامبالاة، والسلوك المشتت للانتباه، والانفصال الاجتماعي، وضعف جودة العمل، ويبدل أعضاء الفريق المزيد من الجهد لإنجاز العمل المهم، وأداء الفريق ضعيف)، امثال دراسة (Jassawalla, et al., 2009) و (Azur et al, 2019) و (Deleau, 2017) و (Atikah & Hariyadi, 2019: 56) وهي موضحة كما في الجدول (6)، وسيتم توضيحها بالتفصيل كما يأتي:

## 1. اللامبالاة Apathy:

وهي تشير الى قلة الانتباه والتركيز والسيطرة واضطراب في الوعي وإهدار للموارد والمهارات الشخصية (Jassawalla, et al., 2009: 49). وتتميز اللامبالاة بعدم الاهتمام الكامل بالمهمة المطروحة بالإضافة إلى اللامبالاة بأداء المهمة وجودتها (Deleau, 2017:49)، وعدم اهتمام العاملين اللامباليين بأعضاء الفريق الآخرين، إضافة إلى كسلهم الملحوظ وتوقعهم أن يقوم الآخرون بالعمل بدلاً عنهم (Jassawalla, et al., 2009: 45). إذ لا يمكن أن يهتم جميع العاملين في المجموعة بنفس المستوى بالعمل أو المهمة، وسيؤدي عدم الاهتمام هذا إلى وجود عاملين أقل تحفيزاً في المجموعة ويقوم المدراء باستبعاد بعض الأعضاء لأنهم لن يشاركوا أو يساهموا كثيراً في داخل المنظمة، وغالباً ما يتم تعريف العامل اللامبالي بأنه نوع من العاملين الذين يشار إليهم على أنهم لا يظهرون أي اهتمام بإنجاز المهمة الموكلة إليهم ويظهرون اللامبالاة في عمل المجموعة مما يؤدي إلى التواكل الاجتماعي، أما العاملون الذين يظهرون اهتماماً كبيراً بمهمة معينة يقومون بالمهمة فور تعيينها (Azur, et al., 2019: 99).

## 2. السلوك المشتت للانتباه Distractive Disruptive Behavior:

يشير هذا المفهوم إلى السلوك الذي يصف عضواً قادراً ومؤهلاً لكن لا يعمل بجد وينخرط في سلوك مزعج بطرق تحفز التواكل الاجتماعي لدى أعضاء الفريق الآخرين (Deleau, 2017:118). ويعزى سبب السلوكيات المشتتة والمزعجة هذه بشكل فريد إلى انفصالهم عن الواقع الاجتماعي، وليس إلى لامبالاتهم، أي عدم إعجابهم وعدم التوافق مع أعضاء الفريق الآخرين وعدم الانتماء إلى الفريق (Jassawalla, et al., 2009: 49). فتجد المتواكل الاجتماعي دائماً ما يلقي النكات ويؤجل الاعمال المهمة للفريق، وهذا الشخص يكون دائماً مماطل وخارج عن بيئة العمل او المهمة (Jassawalla, et al., 2009: 46). ويتضمن السلوك المشتت للانتباه الأنشطة والمحادثات الجانبية والرسائل النصية والمزاح والوصول متأخراً والتي تثير دائماً غضباً كبيراً لأعضاء الفريق الآخرين (Deleau, 2017:49). وهذه الأفعال تكون متعمدة ومصممة لتشتيت انتباه الفريق عن أغراضه وأهدافه (Deleau, 2017:144). وان هذه الأفعال تبطئ عمل الأعضاء المجموعة الآخرين، وهذا يسبب اضطرابات في المجموعة لأنه امر مشتت ومزعج للغاية، فننقد المجموعة تركيزها على المهمة، وفي بعض الأحيان، ينظم أعضاء آخرون، بمن فيهم الجيدون إلى المناقشة بدلاً من جعل الأعضاء المشتتون يركزون، وقد يؤدي هذا إلى زيادة وقت الاجتماع، إذ يمكن استخدام ذلك الوقت المهدر في امور اكثر اهمية، من جانب اخر يقلل هذا

السلوك من إنتاجية المجموعة من خلال عدم المشاركة في الاعمال المهمة, كما انه يصرف انتباه الأعضاء الآخرين عن العمل او المهمة (Jassawalla, et al., 2009: 46). وإن وجود عامل مشتت للانتباه في المجموعة يؤثر حقاً على أداء المجموعة لأن سلوكه يؤثر ببساطة على كل عضو في المجموعة، وبهذا يؤدي السلوك المشتت للانتباه الى تشتيت انتباه أعضاء الفريق بطرق مختلفة وتحويل انتباه الأعضاء بعيداً عن أهدافهم وغاياتهم (Azur, et al., 2019: 100).

### 3. الانفصال الاجتماعي **Socially Disconnected**:

وهو سلوك يُنسب الى الأشخاص ذوو الترابط الاجتماعي المنخفض وإلى الذين لديهم الضعف في قدراتهم على إدارة احتياجاتهم وعواطفهم وتفكيرهم، ومن المرجح أن يظهروا تدنياً في احترام ذاتهم، ومن المعروف أيضاً أن الأشخاص المنفصلين اجتماعياً يظهرون مستويات منخفضة من الثقة تجاه الآخرين، ويعانون من مستويات عالية من القلق (Jassawalla, et al., 2009: 49). وان سبب تفضيل المتواكلمين الاجتماعيين أن يكون منفصلين اجتماعياً، هو شعورهم ان بإمكانهم القيام بعمل أفضل في مهمة معينة عند القيام بها بمفردهم مقارنةً بأدائهم داخل المجموعة، ويفضل المتواكلمون الاجتماعيون عدم العمل في المجموعة لأنهم لا يشعرون أنهم ينتمون إلى المجموعة أو أن هناك عاملين داخل المجموعة لا يريد المتواكلمون العمل معهم، وربما لان أعضاء المجموعة يعطون تقديراً أقل لهم او لا يعطون اهتماماً للأشخاص الذين قدموا مساهمات قليلة فقط، فهم يقدمون المكافاة والمديح لأولئك الذين قدموا مساعدة كبيرة في عملهم داخل المجموعة (Azur, et al., 2019: 100). وينسب هذا السلوك ايضاً إلى الطبيعة السلبية للعلاقات الاجتماعية بين المتواكلمين الاجتماعيين وأعضاء فريقهم نتيجة كرههم أو فشلهم في التوافق مع أعضاء الفريق الآخرين (Deleau, 2017:29). اذ يصف الانفصال الاجتماعي حالة سوء إدارة الاحتياجات وعدم الثقة والقلق التي تكون مصدراً للسلوك المنفصل والمضطرب، وعند مواجهة الانفصال الاجتماعي لمعالجته، كان العاملون عاجزين عن التغلب على تأثيره السلبي وما ينتج عنه من سلوكيات مشتتة ومزعجة (Deleau, 2017:73).

### 4. جودة العمل الرديئة **Poor Work Quality**:

وتشير الى الأداء دون المستوى الذي يواجه فيه الشخص صعوبة في التوافق والانتباه والوفاء بالمواعيد النهائية وتحويل جودة العمل الى مستوى غير مقبول، وهذا يساهم في تصور سلبي من قبل أعضاء الفريق الآخرين لعدم قدرتهم على الأداء الجيد في ظل وجود أعضاء آخرين ضعيفي الاداء (Deleau, 2017:119)، وان سلوك العامل قليل الجودة يعني وجود شخصاً قام

بعمل ضعيف الجودة ولم يساعد ولم يهتم كثيراً بالمشروع او العمل، ولم يفعل أي شيء إذا كان الآخرون موجودين للقيام بذلك (Deleau, 2017:118).

وهو أيضاً عدم القدرة على إنجاز مهمة واحدة بجودة جيدة وذلك لعدد من الأسباب المختلفة، اذ قد يشعر أعضاء الفريق بالاندفاع للوقت بسبب التسويف أو سوء إدارة الوقت، او قد يندفعون في المهام لأنهم متحمسون لإنهاء المشروع او العمل، أو قد يكون لديهم طموح ضعيف ولا يهتمون بجودة عملهم، وبالتالي لا يؤدي العمل غير المتقن إلى الإضرار بمهنة الشخص فحسب، بل يمكن أيضاً أن يؤثر سلباً على معنويات الفريق بأكمله وأهدافه وإنتاجيته (Azur, et al., 2019: 101). ويبدو أن العاملين قلقون بشأن جودتهم وتأثيرها على سلوكياتهم، ويؤدي العمل ذو الجودة الرديئة إلى قيام الآخرين بأداء المهمة عن المتواكلين والعمل بجدية أكبر، ويؤثر هذا سلباً على الأداء العام للفريق (Jassawalla, et al., 2009: 48).

#### 5. يبذل أعضاء الفريق المزيد من الجهد لإنجاز العمل المهمل Team Members do More to Pick up the Slack

يعرف بأنه عدم اهتمام المتواكل الاجتماعي بالمهمة، وكسله، والتوقع أن يقوم الآخرون بأداء العمل المهمل بدلاً عنه (Jassawalla, et al., 2009: 49). وهو أيضاً نتيجة لسوء جودة عمل المتواكل، اذ يقوم أعضاء الفريق الآخرين بالمزيد، ويراجعون العمل ويعيدونه ويتحملون المزيد من المسؤولية ويقومون بأداء العمل المهمل بالنيابة عن المتواكل الاجتماعي نتيجة تسمى التعويض الاجتماعي (Jassawalla, et al., 2009: 50). وبذلك فان المتواكل يكتشف أن التراخي لن ينتج عنه تأثير سلبي مباشر على رفايته الشخصية (Jassawalla, et al., 2009: 49). وأن أعضاء الفريق الآخرين كانوا على استعداد لأداء العمل بدلاً عن عضو فريق الأقل قدرة (Deleau, 2017:146). مما يعني مزيداً من سلوكيات التواكل الاجتماعي في المجموعة.

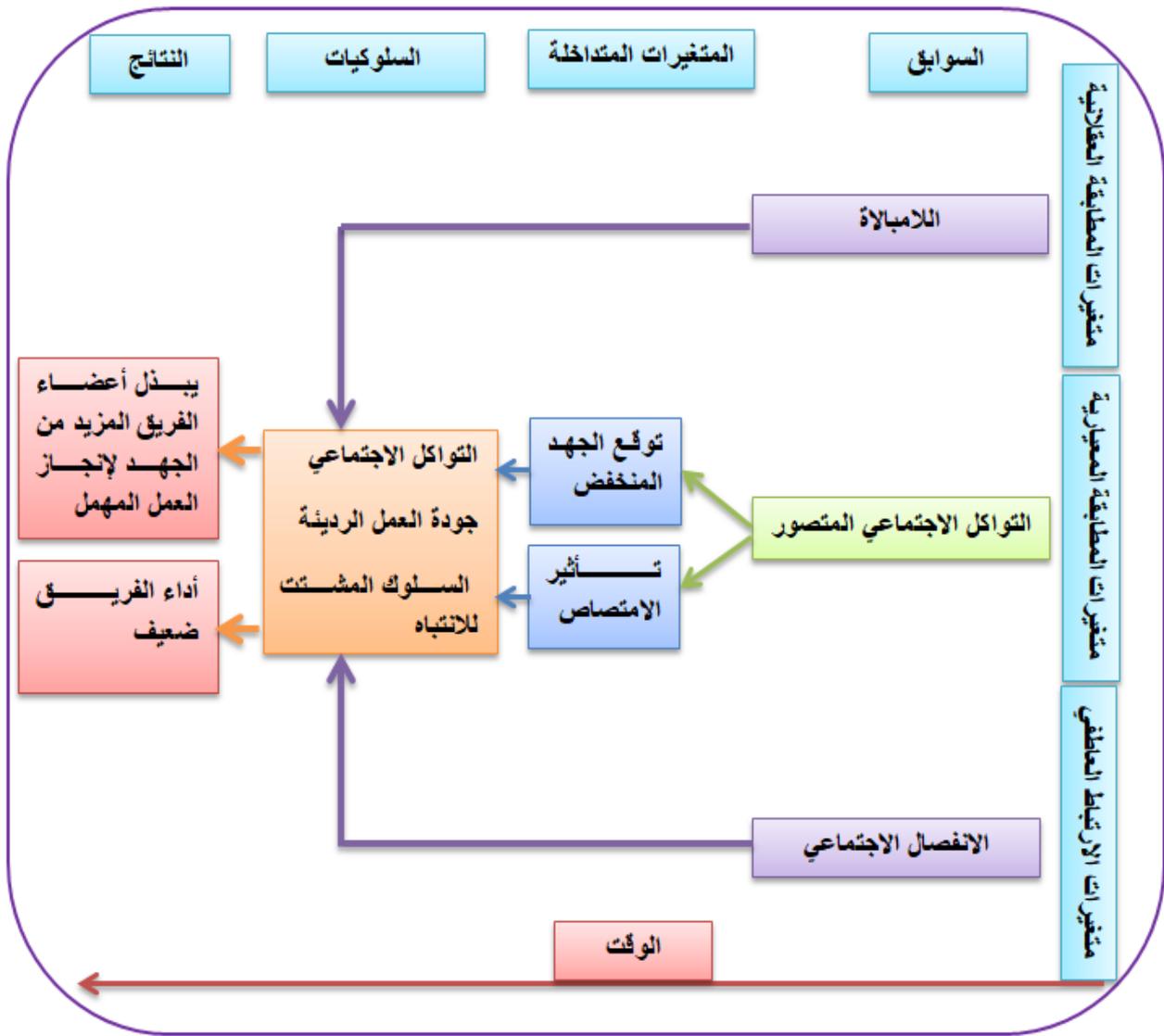
#### 6. أداء الفريق ضعيف Poor Team Performance

هنا يكون اعضاء الفريق الذين لاحظوا التواكل الاجتماعي في عضو ما ولكنهم لم يعوضوا ذلك من خلال رفع مستوى ادائهم الاجتماعي، بل قللوا من جهدهم بدلاً من ذلك نتيجة تأثير الامتصاص، مما أدى الى انخفاض الجهد في معظم أو جميع أعضاء الفريق اي انخفاض أداء العام للفريق، او أنه على الرغم من أن أعضاء الفريق حاولوا تعويض المتواكل الاجتماعي، إلا أن لديهم أيضاً عدداً أقل من الأفكار الجيدة والمزيد من التأخر عن المواعيد النهائية بسبب التواكل الاجتماعي، وبدت محاولاتهم للتعويض مقيدة (Deleau, 2017:146). وفي حالة تمكن أعضاء

فريق الآخرين من تعويض كمية المساهمة، فإن جودة المساهمة تضعف أداء الفريق بشكل عام (Deleau, 2017:73).

من جهة اخرى فان الأداء الضعيف للفريق يرتبط بشكل فريد بالسلوكيات المشتتة للانتباه للمتواكل، والتي تُعزى بدورها من قبل أعضاء الفريق إلى كل من لامبالاة المتواكل والانفصال الاجتماعي، وإن أعضاء الفريق لا يملكون القدرة على إيقاف تأثير السلوكيات المشتتة والمزعجة للعاملين على ضعف أداء العام للفريق (Jassawalla, et al., 2009: 50).

ويمكن الاستنتاج من الشكل (12) الذي يوضح جميع ابعاد التواكل الاجتماعي والمتغيرات ذات العلاقة إنه في فرق العمل يتطور التواكل الاجتماعي بمرور الوقت عندما لا يمتلك أعضاء الفريق تجارب إيجابية تشكل رغبتهم في المساهمة، فيزداد التواكل الاجتماعي ويتأزم مع مرور الوقت على شكل أربع مراحل تم الإشارة إليها في الشكل (12) وهي: (السوابق، والمتغيرات المتداخلة، والسلوكيات، والنتائج) والتي تشير إلى أن بداية التواكل الاجتماعي تحدث جراء العديد من السوابق منها (اللامبالاة، والتواكل الاجتماعي المتصور، والانفصال الاجتماعي)، وان التواكل الاجتماعي المتصور يؤدي الى توقع الجهد المنخفض من قبل العاملين وتأثير الامتصاص الذي تم توضحهما سابقاً في بداية ابعاد التواكل الاجتماعي. كما ان اللامبالاة والانفصال الاجتماعي هما سوابق مهمة تؤدي الى سلوكيات التواكل الاجتماعي في المنظمة، وأن هذه السوابق من الابعاد تنتج سلوكيات المتمثلة بـ(السلوك المشتت للانتباه وجودة العمل الرديئة) وهي المشاكل الخطيرة في العديد من المنظمات، وأن المتواكلين في المنظمة غالباً ما يعتقدون أنهم قد ساهموا بقدر ما يساهم به أي أعضاء من اعضاء المنظمة آخرين (Clark & Baker, 2011: 126). وهذه السلوكيات تؤدي بدورها إلى نتائج سلبية خطيرة تتمثل بما (يبذل أعضاء الفريق المزيد من الجهد لإنجاز العمل المهم، وأداء الفريق ضعيف).



شكل (12) يوضح جميع ابعاد التواكل الاجتماعي والمتغيرات ذات العلاقة.

**Source:** Deleau, Jacquelyn, (2017), "Social Loafing Construct Validity in Higher Education: How Well Do Three Measures of Social Loafing Stand Up to Scrutiny?", Doctoral Dissertations, The University of San Francisco, 345, p13.

وبالاستناد الى كل ما سبق يمكن القول ان البحث الحالي تبني أبعاد التصنيف الثاني كأبعاد للتواكل الاجتماعي لان اغلب الباحثين استخدموها كأبعاد للتواكل الاجتماعي, وان ابعاد التصنيف الاول هي تقليدية وبسيطة تقوم على اساس تصور وتوقع التواكل الاجتماعي, ولذلك تم استخدام الابعاد الاربعة الاولى من التصنيف الثاني وهي: (اللامبالاة، والسلوك المشتمت للانتباه، والانفصال الاجتماعي، وجودة العمل الرديئة) لأنها ابعاد متطورة ومفصلة للتواكل لقياس اداء العاملين بدقة عالية وهي اكثر ملائمة مع المنظمة قيد البحث وتم تجاهل البعدين الاخيرين وهما: (يبدل أعضاء الفريق المزيد من الجهد لإنجاز العمل المهم، وأداء الفريق ضعيف) لانهما نتائج للتواكل الاجتماعي، ولا يلائمان المنظمة قيد البحث على حد علم الباحث بحسب توجه البحث والمنهجية.

## تاسعاً - متى يظهر التواكل الاجتماعي:

تراوحت تفسيرات التواكل الاجتماعي من الكسل إلى تدني احترام الذات، إلى وجود شركاء مهيمنين لا يسمحون للآخرين بالمساهمة وغيرها من السلوكيات المختلفة للتواكل الاجتماعي (Poddar, 2010: 2). وإذا سألنا متى يظهر التواكل الاجتماعي يجيبنا (Kunnishima & Welete, 2004: 1-11) و(محمد & آيسل، 2012: 114) بالاتي:

1. حينما يؤدي العامل دورين (الاول ضمن المجموعة والثاني بمفرده)، فيميل العاملين لعدم الاداء بأعلى طاقاتهم ضمن المجموعة، والاندفاع للعمل بشكل منفرد في إطار ما يسمى الاستراتيجية التوزيعية (Allocational Strategy) والاتكاليين يؤدون المهمات البسيطة بأسوأ طريقة، بينما يؤدون المهمات المعقدة بافضل صورة في حضور الاخرين، وهذا تناقض يؤثر في كل الظروف المختلفة التي يحدث فيها، والشخص الذي يوسم بالاتكالية لا يعير أهمية لتقييمه).

2. عندما يكون العمل مملاً فيشعر العاملان ان اندماجهم مع المجموعة لا يمثل تفرداً لهم.

3. كلما ازداد عدد أعضاء المجموعة ازداد التواكل الاجتماعي وانخفاض الأداء العام للفريق، وكما هو موضح في الشكل (8).

4. كلما ازداد شعور العامل بأنه مبدع ومنفرد في عمله بذل جهداً اقل ضمن فريق العمل.

5. ضعف الثقة بين أعضاء الفريق عامل محدد للسلوك، ولا يوجد متغير يؤثر في السلوك الجماعي كما هو تأثير الثقة إلى جانب كون الثقة سمة جماعية تعتمد على العلاقات بين العاملين والمنطويين تحت نظام او فريق اجتماعي.

كما يظهر التواكل الاجتماعي في المنظمة عند العمل عبر الإنترنت وعند انخفاض كفاءة المجموعة، والتي تم الاشارة اليها من قبل (Özdemir & Erkutlu, 2018: 484) و (Keser, et al., 2016: 38) و (Setyawan, et al., 2016: 128)، وسناتي إلى ذكرها بالتفصيل كما يلي:

### 1. التواكل عبر الإنترنت **Loafing Online**:

بأنه الاستخدام الشخصي لأجهزة الكمبيوتر والهواتف الذكية، ليس لأغراض العمل، أثناء وجود العامل في مكان العمل الرسمي (Özdemir & Erkutlu, 2018: 484). وهناك انواع مختلفة من تصفح مواقع الويب غير المتعلقة بالعمل (مثل الشبكات الاجتماعية والرياضة والأخبار والترفيه، وفحص وإرسال رسائل البريد الإلكتروني الشخصية والأنشطة الأخرى مثل التسوق عبر الإنترنت والألعاب عبر الإنترنت) وغيرها الكثير (Çınara & Karcioğlu, 2015: 446).

ويمكن تصنيفها الى أربعة اقسام مختلفة من أنشطة التواكل عبر الإنترنت وهي: التسويق (التسويق، والسفر، والبحث عن وظيفة، والخدمات المصرفية عبر الإنترنت)، والاجتماعية (مواقع الشبكات الاجتماعية، ولوحات المناقشة، والمراسلة الفورية، والاتصالات، والبريد الإلكتروني)، والبحث (البحث عن صور او فيديو، وما إلى ذلك على محركات البحث)، والأخبار (الأخبار السياسية والاقتصادية والأخبار الرياضية ومواقع الطقس ولوحات النشرات وما إلى ذلك) ( Keser, et al., 2016: 38).

## 2. انخفاض كفاءة المجموعة Low Group Efficiency:

أن كل عضو في المجموعة يمكن أن يصبح أقل إنتاجية بشكل متزايد مع زيادة حجم مجموعة، فمثلاً تخيل أن بإمكان الشخص إنتاج 100 وحدة وأن يصل الشخص الآخر إلى نفس الكمية، ولكن عندما يتم الجمع بين هذين العاملين والعمل معاً، فلن تكون النتيجة 200 ولكن 186، يتم تلخيص هذا الوضع بأنه انخفاض الكفاءة العاملون عندما يعمل معاً ( Karadal & Saygin, 2013: 208). وعندما تعمل مجموعة من الأشخاص في نشاط ما، فهناك عضو واحد أو أكثر يقدمون مساهمة قليلة أو لا يقدمون أي مساهمة، لأنهم يجلسون فقط أو يسترخون ويشاهدون زملائهم الآخرين يعملون أو يحاولون تجنب المسؤولية، وأيضاً هناك أشخاص لا يتصرفون بطريقة مفيدة، مثلاً عندما يكون هناك زملاء آخرون في العمل يجدون صعوبة في أداء وظيفتهم، ولكن الشخص المعني لا يبالي حتى لأنه يعتقد أنها ليس جزءاً من وظيفته (Setyawan, et al., 2016: 128).

## عاشراً- استراتيجيات معالجة التواكل الاجتماعي:

ان زيادة الاهتمام من قبل المدراء في مواجهة سلوك التواكل الاجتماعي واثاره السلبية داخل المنظمات، أثار انتباه الكثير من الباحثين لإيجاد حلول إدارية رصينة لمعالجة هذه المشكلة، اذ يرى (Rich, et al., 2014: 10) أنه إذا أدرك العامل أنه يقدم مساهمة فريدة في جهود المجموعة، أو إذا شعر أن جهودهم الأقل ستلاحظ من قبل أعضاء المجموعة الآخرين، فمن المرجح أن يبذل جهوداً على مستوى عالٍ في داخل المجموعة، مع ادراك أن حجم المجموعة يلعب دوراً مهماً حيث يمكن التقليل من التواكل الاجتماعي من خلال التقليل من حجم المجموعة، ويرى كل من (Kunnishima & Welete, 2004: 1-11)، و(محمد & آيسل، 2012: 115) ان استراتيجيات معالجة التواكل الاجتماعي وهي كما يلي:

1. زيادة التماسك الاجتماعي بين العاملين الذين يعملون معاً: فكلما زاد التماسك الاجتماعي قلت التواكل الاجتماعي في المجموعة لان اعضاء المجموعة المتماسكين أكثر تعاوناً وقدرة على انجاز الاعمال والتضحية في سبيل انجاح المجموعة وتحقيق اهدافها من الاعضاء غير المتماسكين.
  2. صعوبة المهمة وتعقدها: فكلما زادت صعوبة المهمة وتعقيدها أزداد اهتمام اعضاء المجموعة بها وبذلوا المزيد من الجهد لإنجازها عكس المهمة السهلة التي لا تثير اهتمام اعضاء ولن يبذلوا المزيد من الجهد لإنجازها.
  3. تفرد المهمة وخصوصيتها: كلما زاد تمييز المهمة زاد من تفردتها ويسهله على اعضاء المجموعة انجازها لأنها ستكون واضحة ومحدده، اذ يعرف كل عضو في المجموعة العمل المطلوب انجازه من قبله، مما يؤدي الى تقليل التواكل الاجتماعي بشكل كبير في تلك المهمة والعكس صحيح ايضاً.
  4. المقارنة: هناك نظرية مفادها ان العامل عندما يرى ان جهوده تندمج مع جهود الاخرين، وان مساهمته غير معروفة فانه يميل الى بذل جهد اقل في العمل، اذ يتم تقليل التواكل الاجتماعي إذا كانت جهوده معروفة ومحددة.
  5. اختيار المهمة: يقل التواكل الاجتماعي عندما يعطى اعضاء المجموعة فرصة اختيار المهمة التي يرغبون بإنجازها ضمن الفريق.
  6. بناء مقومات رأس المال الاجتماعي في المنظمة: اذ ينمي التزام العامل ازاء المجموعة، واندماجه في اعمال ذات قيم واهداف مشتركة وتعزز اهمية الجهد الجماعي في تحقيق اهداف المنظمة، وحينها تضعف اسباب التواكل الاجتماعي.
- ويرى (Vveinhardt & Banikonyte, 2017: 116) ان كل مستوى إداري في المنظمة يجب ان يتبع استراتيجيات معينة من اجل معالجة التواكل الاجتماعي في المنظمة ويمكن توضيح ذلك في جدول (7) وكما يلي:

جدول (7) الحلول الإدارية التي تقلل من التواكل الاجتماعي

المستوى الإداري	الحلول الإدارية التي تقلل من التواكل الاجتماعي
مدراء المستوى الأعلى	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاجتماعات وتشكيل مجموعات: يجب إعداد اجتماعات لمناقشة المشاكل في المنظمة مع مديري المستوى المتوسط، ويجب تشكيل مجموعات لصياغة قرارات واحداث تغييرات محددة (تهدف إلى حل المشكلات المحددة).</li> <li>• التدريب الخارجي: ينبغي تنظيم التدريب لمديري المجموعات (الأقسام) لتحسين المناخ التنظيمي والعلاقات المتبادلة مع العاملين.</li> <li>• عرض موقف العاملين: تقديم موقف العاملين إلى مديري الأقسام فيما يتعلق بالمشاكل التي واجهوها، ومراقبة دور مديري المستوى المتوسط في معالجة التواكل الاجتماعي.</li> <li>• أهداف واضحة وموقف واضح للمنظمة: وضع أهداف واضحة للمديرين وعرض موقف واضح للمنظمة فيما يتعلق بالمشكلة التي تواجهها.</li> <li>• مراقبة وتحليل البيانات التغذية الراجعة.</li> </ul>
مدراء المستوى المتوسط	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خطة العمل: السعي لتحقيق الأهداف التي حددتها الإدارة العليا وتصميم التدابير لتحقيق الأهداف المحددة.</li> <li>• الاجتماعات والمحادثات مع العاملين: إعداد اجتماعات وصياغة أهداف واضحة والتأكيد على أهمية التغيير لتوجيه العاملين.</li> <li>• مراقبة التغييرات في سجلات الأداء: زيادة وضوح مهام العمل، وزيادة إمكانية مقارنة الأداء في مجموعات العمل لمعرفة التغييرات.</li> <li>• تطبيق التغييرات التي يدعمها التحليل: (إعادة) تصميم مجموعات عمل متساوية ومراجعة أعباء العمل (إذا لزم الأمر، إعادة تصميم الوظائف).</li> <li>• التدريب والتحسين والتأهيل: ان تدريب وتحسين وتأهيل العاملين المباشرين، لمواجهة الصعوبات الناتجة عن نقص الكفاءات والمهارات.</li> <li>• إدخال الابتكار: تطبيق المهارات المكتسبة أثناء التدريب في مجموعات العمل (لتحسين العلاقات بين العاملين والمدراء والتقليل من التواكل الاجتماعي في مجموعات وما إلى ذلك).</li> </ul>
مدراء المستوى الأدنى	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ردود الفعل: تعريف العاملين بنتائج التغيير، ونتائج أداء العاملين، وردود الفعل لتوجيه العاملين حول أهمية التغيير لحل مشكلة التواكل الاجتماعي.</li> <li>• المراقبة: مراقبة دوافع العاملين والعلاقات المتبادلة.</li> <li>• تعزيز الثقة: التشجيع وتلقي الملاحظات من العاملين ونقلها إلى مديري المستوى الأعلى، وتشكيل وإدخال نظام لتلقي ردود الفعل المنتظمة ومشاركة العاملين.</li> <li>• رصد وتنفيذ التغييرات وتحليل العمليات وردود الفعل من المدير الأعلى.</li> </ul>
العاملين	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ردود الفعل والمبادرة: مناقشة النتائج وتحديد المشكلات وصياغة المقترحات والملاحظات والتأكيد على المهارات والكفاءات المفقودة للمدراء المباشرين.</li> <li>• محادثات: المشاركة في المحادثات مع المدراء المباشرين.</li> </ul>

**Source:** Vveinhardt, Jolita, & Banikonyte, Justina, (2017), "Managerial Solutions that Increase the Effect of Group Synergy and Reduce Social Loafing", *Organizacija Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, 78, p.116.

من جهة اخرى هناك مجموعة من الاستراتيجيات لم تذكر سابقاً بشكل مفصل والتي ربما يساهم تطبيقها في معالجة وتقليل التواكل الاجتماعي بشكل كبير وقد تم الإشارة إليها من قبل الكثير من الباحثين من ضمنهم (Boren & Morales, 2018: 43)، و (Novliadi & Eliana, 2017:121)، و (Güçer, et al., 2017: 16)، وهي كما يلي:

### 1. العمل في مجموعات صغيرة **Work in Small Groups**:

ان تعزيز قدرة العامل على إظهار مساهماته فريدة للمجموعة من خلال تقليل حجم المجموعة والتأكد من أن المساهمات الفردية يمكن التعرف عليها من قبل الآخرين هي استراتيجية فعالة في الحد من السلوكيات الاجتماعية في الفريق (Boren & Morales, 2018: 43). لأنها تجعل من الصعب على المتواكلين الاجتماعيين الاختباء خلف أعضاء المجموعة الآخرين، لأنه من السهل مراقبة مداخلات العاملين في مجموعات أصغر بدلاً من المجموعات الكبيرة (Rich, et al., 2014: 10). وبذلك يمكن تخفيض أو القضاء على سلوكيات التواكل الاجتماعي بسبب معالجة واحدة من اهم مسباته.

### 2. بناء شعور بالانتماء إلى مجموعة متماسكة **Build a Sense of Belonging to a**

#### **:Cohesive Group**

عندما يكون العاملين راضون عن دورهم في الفريق، ويتصورون مستويات عالية من الفعالية الجماعية في الفريق، ولديهم إدراك بمناخ تحفيزي موجه نحو المهام، أو تحديد أنفسهم بقوة مع الفريق، مما يؤدي إلى تقليل التواكل الاجتماعي (Haugen, et al., 2016: 1). لان التزامات العاملين تؤثر سلباً على التواكل الاجتماعي، وذلك لأن الأعضاء الملتزمين للغاية يضعون مصالح المجتمع فوق المصالح الشخصية، ويقومون بإيصال رسالة العلامة التجارية او سمعة المنظمة ويحافظون عليها ويخلقون جواً مجتمعياً جيداً (Li, et al., 2017: 166). وان زيادة الوعي بهذه الظاهرة لا يقاوم فقط التواكل الاجتماعي وحجمه، بل قد يساهم أيضاً في زيادة تعويضية متعمدة في الجهد مما يؤدي إلى بذل أقصى جهد أو حتى فوق الحد الأقصى، وذلك من خلال ظاهرة تعرف باسم التعويض الاجتماعي (Torbjørn, 2014: 19).

### 3. زيادة تقييمات الإدارة والأقران **Increase Management and Peer Evaluations**

ان زيادة عدد تقييمات الأقران تحسن من اداء أعضاء الفريق الفردي في العمل، ينخفض حدوث التواكل الاجتماعي في فريق العاملين (Boren & Morales, 2018: 43). وأظهرت الأبحاث دعماً لتقييم الأقران للحد والتقليل من التواكل الاجتماعي، فقد وجدت أن تقييمات الأقران تقل بشكل كبير من حالات التواكل الاجتماعي في مشاريع الجماعةية (Lam, 2015: 456). وهناك عاملان من التقييم يمكنهما تقليل التواكل الاجتماعي: الأول هو حساب المخرجات، وهذا يعني أنه يجب حساب ناتج كل عامل ثم الثاني يجب أن يكون هناك معيار يمكن مقارنته بالمخرجات، لذلك يمكن مقارنة الناتج المحسوب بأعضاء المجموعة الآخرين في المجموعة، ويمكن قياس مخرجات العاملين من قبل المشرفين والمدراء أو من خلال تقييم الأقران (Novliadi & Eliana, 2017:121). وايضاً استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات (ICT) والتي تتوفر على نطاق واسع وبدون تكلفة ويمكن دمجها بسهولة في المشاريع الجماعةية لزيادة فرص تقييم مساهمات العاملين، هذه الأدوات ذات صلة بالمشاريع التي تتم فيها كتابة جزء كبير من مشروع المجموعة، من المهم التأكيد على أن العاملين يأخذون بعين الاعتبار فرص التقييم من حيث صلتها بالمنتج النهائي للمهمة (أي ما تم إنشاؤه) والعملية (أي كيف تم إنشاؤها) (Perron, 2011: 163).

### 4. وضع نظام للمكافأة والعقوبة **Establish a Reward and Punishment System**

من خلال الاختيار والتكريم ومكافأة بعض العاملين في الشهر، يمكن أن يكون حافزاً للآخرين، وبالمثل من خلال تحديد ومعاقبة العاملين المخربين، قد يكون رادعاً لأعضاء المنظمة الآخرين، ومحاولة خلق جو يعتبره أعضاء المنظمة بمثابة قيمة للنجاح، وبالتالي فإن وجود قاعدة تهتم بالعمل في المجموعة يمكن أن يقلل من الميل نحو سلوك التواكل الاجتماعي (Güçer, et al., 2017: 16). والتأكيد على أهمية عمل وأهداف العاملين، ومن المستحسن جعل نتائج المساهمة علنية وتطبيق عقوبات ضد المتواكلين، ويجب أن تزيد أقسام المنظمة التي تتميز برؤية اجتماعية واضحة، من وضوح المهام من خلال تقديم نتائج المجموعات للمقارنة العامة (Vveinhardt & Banikonytė, 2017: 85). وتحفيز العاملين على العمل من خلال المكافآت، اذ تشجع أنظمة المكافآت التنافسية على سرعة أكبر (أي الكمية) مع دقة أقل (أي الجودة)، بينما تشجع المكافآت التعاونية على دقة أكبر على حساب السرعات المنخفضة، وأن "تطوير فرق منفصلة، بعضها مصمم للسرعة" والبعض الآخر "مصمم من أجل الدقة" له اهمية في زيادة اداء العاملين وتقليل التواكل الاجتماعي في المنظمة (Faight, 2015: 19).

## 5. الرقابة والتقويم **Control and Calendar**:

يجب تحديد ما يفعله وما لا يفعله كل عامل بدقة، وإن مساءلة العامل والقدرة على تحديد هوية العمل هو العامل الأهم في التقليل التواكل الاجتماعي (Ahmad, et al., 2018: 2)، إذ أن وجود المزيد من قابلية التعرف في مجموعة يؤدي إلى مزيد من الجهد وتقليل التواكل الاجتماعي، وأن السبب في قلة تحديد المسؤولية يؤدي إلى مزيد من التواكل الاجتماعي يرجع إلى عدم تحديد مسؤولية أعضاء المجموعة، إذ يقوم العاملون في مجموعات عقلياً بتوزيع العمل على الأعضاء الآخرين، بصورة عشوائية وإذا اعتقد الجميع أن شخصاً آخر مسؤول عن النتيجة، فلن يقوم أحد بالأداء الأمثل وستتضاءل النتيجة الإجمالية (5: Haas, 2017). لذلك يجب ان يقوم مدير المنظمة بتعيين الواجبات والمسؤوليات للعاملين وكلن حسب اختصاصه في مجموعة ويجب إن يقوم بتوزيع الاعمال بشكل متبادل بين العاملين لتقليل عبء العمل على العامل عن طريق التعاون بين اعضاء الفريق (45: Cicekdagi, et al., 2018).

## 6. خلق بيئة تساعد العاملين على النجاح **Create an Environment that Helps Employees Succeed**

### **:Employees Succeed**

بما ان مساهمة كل عامل فريدة ولا يمكن الاستغناء عنها، لذلك يجب الاهتمام الجوهري في العاملين، وتكليفهم بمهام ذات مغزى، والاهتمام بمساهمة كل عامل وعدم الاستغناء عنها، ويجب اعطائهم مهام ذات مستوى عالٍ من المشاركة الشخصية (130: Aminah, 2017). وكذلك يجب خلق شعور بأن العامل يقدم مساهمة فريدة، وليست زائدة عن الحاجة، والعمل مع زملاء عمل محترمين للغاية، وكل ذلك يدفع نحو تحقيق الشعور بالمسؤولية تجاه زملائهم في العمل أو المنظمة (251: Andrea & Lynch, 2017) مما يعني الدفع باتجاه تقليل سلوكيات التواكل الاجتماعي. بالإضافة إلى ذلك هناك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن ذكرها باعتبارها وسيلة لمعالجة التواكل الاجتماعي والتي لم تذكر هنا وإنما تعتمد على ابداع القادة والمدراء وسرعتهم في تشخيص هذه الظواهر ومعرفة اسبابها وحسن التعامل معها، إذ يبقى الباب في هذا المجال مفتوحاً ليأخذ اضافة من الباحثين في علم المنظمة والسلوك التنظيمي.

## المبحث الثاني:

### الصمت التنظيمي: Organizational Silence

يسعى المبحث إلى توضيح المدخل المفاهيمي للصمت التنظيمي فضلاً عن توضيح بعض المفاهيم الأخرى ذات الصلة، وكذلك التطرق إلى التطور التاريخي الذي ولد من خلاله وانتشر هذا المفهوم ليصبح ميدانا بهذا الحجم، ومن ثم الوقوف على أسباب وتأثيرات الصمت التنظيمي على كل من (العاملين والمنظمة)، وتشخيص ابعاد وانواع الصمت التنظيمي، ومن ثم وبيان مراحل الصمت التنظيمي، وأخيراً معرفة أليات مواجهة سلوك الصمت التنظيمي.

#### أولاً- الصمت التنظيمي - مدخل مفاهيمي:

يمثل العنصر البشري أحد أهم مدخلات المنظمات الحديثة، بل ومن وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هويتها ورسم معالم مستقبلها ومنه صنعت مسيرة حياة تلك المنظمات، وعليه أيضاً تتحدد كفاءتها وفعاليتها، وتكمن أهمية هذا العنصر في قدرته على مجابهة المشاكل التنظيمية، عبر تقديمه حلول مبتكرة ورائدة لها (مرسي، 2018: 285). ذلك لان العاملين هم العامل الحاسم في نجاح المنظمات في بيئة تتصف بالتغير المستمر، ويعدون مصدر الابداع والابتكار في تلك المنظمات ولكن بالمقابل فان العديد منهم لا يعبرون عن افكارهم وآرائهم بسبب الخوف من الاستجابة تجاههم بشكل سلبي (رمضان & عبد الله، 2019: 118). ولهذا ظهر "الصمت التنظيمي" الذي يمثل ظاهرة اجتماعية تحدث على المستوى التنظيمي وتتأثر بالعديد من السمات التنظيمية (Silavi & Gholami, 2015: 1230).

تجدر الإشارة إلى أن الصمت التنظيمي هو غياب صوت العامل بمعنى يبقى العاملون صامتين وهادئين بشأن جوانب معينة من المنظمة، بسبب الافتقار إلى المهارات الأساسية والتنظيمية والخوف والإحراج وعدم الرغبة في توريط الأصدقاء (Fatima, et al., 2015: 846). وذلك لان الصمت يحدث لدى العاملين من أجل الحفاظ على أنفسهم ومناصبهم في المنظمة، كونهم يميلون إلى قبول رأي الأغلبية كمعيار في اتخاذ القرار او السلوك المناسب داخل المنظمة (Saglam, 2016: 226). وعندما لا يكون العاملين مستعدين للإبلاغ عن المعلومات السلبية لأولئك الذين قد يكون لديهم القدرة على تصحيح الموقف أو إيقاف المشروع قبل النتائج الكارثية (Credo, et al., 2016: 11). يحدث الصمت التنظيمي الذي يؤدي الى المرض أو الإجهاد أو

الشيخوخة أو الاكتئاب أو الخوف في المنظمة ويجب على المدراء تتبع أسبابه وإزالتها من الأساس، وان إهمال هذا الموضوع قد يؤدي إلى أحداث أكثر خطورة وحتى موت التنظيم ( Norouzi & Vazifeh, 2016: 169).

من جهة اخرى يعني الصمت التنظيمي بأنه التحدث قليلاً جداً أو اتخاذ إجراءات قليلة جداً على المستوى الجماعي عندما تواجه المنظمة مشاكل خطيرة ( Köylüoğlu, et al., 2015: 537). وهو يشير الى عدم رغبة العاملين في تقديم المعلومات أو المشاركة في مناقشات داخل المنظمة، اذ يكون معظم العاملين منعزلين وعملياً غير مستعدين للتعبير عن أفكارهم أو آرائهم (Taheri & Zarei, 2017: 176). والصمت التنظيمي هو ظاهرة سلبية، يصبح العاملون بها صامتين ويحجبون آرائهم حول الخبرات المتعلقة بالمسائل التقنية أو المشاكل السلوكية حول عملهم في المنظمة (Rokhmah, 2017: 2). ويؤثر الصمت التنظيمي بالعديد من الخصائص التنظيمية وتشمل هذه الخصائص: عملية صنع او اتخاذ القرارات الادارية، وعملية إدارة الثقافة التنظيمية وتصورات العاملين العاملين في المنظمة، ولكن في الوقت نفسه يتسبب العاملان الأساسيان في صمت العاملين في المنظمة وهما: يخشى المدراء من ردود الفعل السلبية من العاملين بسبب مناصبهم ومصالحهم وايضاً اعتقاد العاملين انهم في الخطر في حال اخبار الإدارة حول الامور التنظيمية (Hoseini & Veisi, 2017: 208).

وأخيراً نعني بمفهوم الصمت التنظيمي بأنه مصطلح يستخدم للإشارة الى الظواهر الاجتماعية للأفراد الذين نادراً ما يستجيبون في شكل كلمات (لفظية) أو أفعال (عمل) او عدم التحدث عن الحلول الممكنة عندما تواجه المنظمة مشكلة ما (Harahap, 2019: 57). مما يؤدي الى عدم استفادة المنظمة من المساهمات الفكرية، وتطوير ثقافة تنظيمية سلبية، مما يؤدي الى ضرر بالتعلم التنظيمي (Oduyoye, et al., 2020: 3). كما يوصف الصمت التنظيمي بان له خمس وظائف مزدوجة (Gulluce & Erkilic, 2016: 11) وهي كما يلي:

1. لا يتسبب الصمت في تجميع العاملين فحسب، بل يبعدهم أيضاً عن بعضهم البعض.
2. الصمت لا يضر بالعلاقات بين العاملين فحسب، بل يحسنها أيضاً.
3. الصمت لا يوفر المعلومات فحسب، بل يخفيها أيضاً.
4. الصمت لا يعني فقط التفكير العميق ولكن أيضاً عدم التفكير.
5. الصمت لا يعني الاتفاق فقط بل عدم الاتفاق أيضاً.

## ثانياً - تعريف الصمت التنظيمي:

ازداد في الفترة الاخيرة الاهتمام بموضوع الصمت التنظيمي لارتباطه بكفاءة وفاعلية المنظمة وسلوكيات الأفراد العاملين السلبية والتي أصبحت من المشاكل المعيقة لعملية التقدم والتطور اذ يعد مفهوم الصمت من المفاهيم الحديثة والغير مألوفة لأول وهلة لاسيما وأنه من الصعب تحديد مفهوم محدد له (عبود & حسين، 2016: 238). إذ يرى (الوهيبي، 2014: 372) "أن مفهوم الصمت التنظيمي يشير إلى ميل المرؤوسين في المنظمات إلى تجنب تقديم المعلومات أو الاقتراحات لرؤسائهم أو الإخبار عن المشاكل تخوفاً من أية ردود فعل سلبية أو أي نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك". ويرى (Alqarni, 2020: 13) ان الصمت التنظيمي هو ميل العامل إلى عدم التحدث عندما يكون لديه فكرة أو اقتراح أو قلق بشأن المشاكل في مكان العمل أو منظور مختلف يمكن أن يكون مفيداً أو قابلاً للتطبيق والمشاركة في المنظمة. وبنفس الاتجاه يرى (Eriguc, et al., 2014: 151) بانه يشير الى أن العاملين لا يخبرون مدراءهم بأرائهم وأفكارهم حول القضايا أو المشاكل التنظيمية ويحتفظون بها لأنفسهم.

كما اشار كل من (Köylüoğlu, et al., 2015: 537) الى تعريف الصمت التنظيمي بانه يعني عدم التحدث أو عدم اتخاذ إجراءات على المستوى الجماعي عندما تواجه المنظمة مشاكل خطيرة. لذلك عرف (Coban & Sarikaya, 2016: 145) الصمت التنظيمي بأنه عدم قيام العاملين بتقديم المعلومات والمعرفة حول القضايا والمشاكل التنظيمية بوعي وعمد، وهذا عائق أمام الإدارة لحل مشاكلها وللتنمية التي يتعين عليهم القيام بها من أجل البقاء في الأسواق التنافسية اليوم. بصيغة أخرى يعني الصمت التنظيمي (Jahanbakhshian, et al., 2015: 439) بانه رفض العاملين التعبير عن آرائهم ومعتقداتهم السلوكية والمعرفية في المواقف التنظيمية. وهذا ما ذهب إليه كلاً من (Liang & Wang, 2016: 641) ذا عرفا الصمت التنظيمي بانه يشير الى سلوك العاملين للاحتفاظ بالمعلومات حول المشاكل المحتملة في المنظمة، وإن الصمت التنظيمي يؤثر سلباً على المنظمة والعاملين بدرجات مختلفة، باستثناء الصمت الاجتماعي الذي له تأثير إيجابي.

وعرف كل من (Knoll, et al., 2019: 7) و(Harlos, 2016: 346) الصمت التنظيمي بأنه امتناع العامل عن التعبير الحقيقي عن آرائه السلوكية والمعرفية والعاطفية للأشخاص الذين يُنظر إليهم على أنهم قادرون على إحداث تغيير أو إنصاف في المنظمة، وهو ظاهرة تنظيمية

إيجابية أو سلبية حسب الموقف التنظيمي الذي تحدث فيه. بينما يرى ( Yesil, et al., 2017: 828) ان الصمت التنظيمي هو حجب العاملين لأرائهم ومعتقداتهم الحقيقية المتعلقة بالمشاكل التنظيمية عن الأشخاص القادرين على تغيير هذه المواقف. وكذلك يرى (مرسي، 2018: 295) ان الصمت التنظيمي هو حجب متعمد للأسئلة والاستفسارات والأفكار والاهتمامات والمعلومات والآراء حيال المشاكل التنظيمية والوظيفية. وعرف (Erkutlu & Chafra, 2019: 323) الصمت التنظيمي بأنه حجب متعمد للمعلومات والآراء والاقتراحات بشأن قضايا تنظيمية كبيرة الأهمية في المنظمة.

ويرى كل من (Ai-Hua, et al., 2018: 21) ان الصمت التنظيمي هو السلوك الذي يقوم به العاملين بالاحتفاظ بأرائهم ومعلوماتهم الشخصية حول المشاكل التي تحدث في المنظمة. بينما يرى (Harahap, 2019: 56) الصمت التنظيمي بأنه ظاهرة جماعية وفردية التي تحدث عندما يختار العامل عدم التحدث بشأن الأمور المتعلقة بالعمل. كما أكد (Otsupius, 2019: 57) بأنه عمل جماعي نموذجي يحدث عندما لا يشارك العاملين معارفهم ومعتقداتهم وأفكارهم وخبراتهم بوعي مع الإدارة حول القضايا المتعلقة بعملهم أو لتحسين بيئة عملهم.

ويمكن الاستنتاج من كل ذلك تعريفاً للصمت التنظيمي بأنه ميل العاملين إلى عدم التحدث عن أفكارهم وآرائهم وتجنب تقديم المعلومات والمعرفة حول القضايا والمشاكل التنظيمية الى الإدارة او زملاء العمل بقصد او بغير قصد، مما يؤثر سلباً على المنظمة والعاملين بدرجات مختلفة.

### ثالثاً - التطور التاريخي للصمت التنظيمي:

كانت الاعتراضات السابقة للباحثين السابقين أنه لا وجود للصمت التنظيمي وان مجرد غياب للصوت موضوع غير مهم نسبياً وبالتالي لا داعي لإعطاء هذا الميدان مميزات خاصة، وربما الجزء الأهم من المبررات التي دعت إلى الافتراض السابق هو انهم عزو ظاهرة تجاهل الصمت التنظيمي واصل وجوده إلى الاسباب في ادناه:

أولاً: تم اعتبار الصمت على أنه نقص في الصوت (في الواقع إنه ليس سلوكاً)، ونقص في السلوك لا يلفت الانتباه.

ثانياً: من الصعب فحص نقص السلوك مقارنة بالسلوك الصريح (Akçin, et al., 2018: 35). ولهذا تم تجاهل الصمت التنظيمي، الى ان أظهرت الدراسات الحديثة وأكد العلماء في الآونة الأخيرة بأن الصمت التنظيمي لا يعني بالضرورة غياب الصوت، اي يمكن للفرد أن يبقى صامتاً عن الكلام عندما لا يكون لديه ما يقوله، بل يشير الصمت التنظيمي إلى حجب متعمد للأفكار والمعلومات والآراء حول التحسينات المحتملة للمشاكل التي تحدث في المنظمة ( Song, et al., 2017: 1167). وهذا فقط ما دفع باتجاه الاهتمام قليلاً بهذا الامر.

وتجدر الإشارة الى ان لمفهوم الصمت التنظيمي جذور عميقة في العلوم التنظيمية، حيث تطور من خلال البحوث والدراسات العلمية التي تناولت هذا المفهوم، بدءاً بأول التطورات في السبعينيات وحتى القرن الحادي والعشرين، وتتخذ هذه الدراسات أشكالاً مختلفة، ومحاوِر اهتمام متميزة في كل فترة من الفترات الثلاث، من فترة السبعينيات حتى الثمانينيات، ومن منتصف الثمانينيات حتى عام ألفين، ومن عام ألفين حتى الآن، والتي يطلق عليها الموجات الثلاث (حوالة & البكر، 2018: 485)، والتي يمكن تلخيصها كما يلي:

### 1. الموجة الأولى (1970-1979):

بداية يعود الفضل في تسليط الضوء على هذا المتغير والتعامل معه باعتباره متغيراً مهماً إلى عالم الاجتماع (Alpert Hirshman) في عام (1970)، ثم اتسع الاهتمام به فيما بعد ليشمل العديد من العلوم والمجالات الأخرى ومن بينها السلوك التنظيمي (مرسي، 2018: 294) ثم تم تطويره لاحقاً من قبل بعض العلماء الآخرين، اذ كانت التعاريف المبكرة للصمت تساوي بينه وبين "الولاء" على افتراض أنه لا يوجد شيء خطأ إذا لم يتم التعبير عن المعلومات والمخاوف (Zahed, 754: 2015). الى ان عرضت في عام (1974) نظرية دوامة الصمت لتحديد لماذا بعض الجماعات لاتزال صامته في حين ان البعض الاخر أكثر صوتاً وضجيجاً ولماذا هناك دعم للصمت والعزلة في المنظمة (جاسم & كرجي، 2017: 393).

### 2. الموجة الثانية (1980-2000):

هذه الموجهة تتكون من البحوث والدراسات التي أجريت في الفترة من منتصف الثمانينيات وحتى عام (2000)، وتضمنت عدة مفاهيم جديدة، مثل: الإبلاغ عن المخالفات، والمعارضة التنظيمية، وتسويق الموضوعات والقضايا، والشكوى، كما ركزت الدراسات- في هذه الفترة- على موضوع سلوك المواطنة التنظيمية من خلال السلوك التعبيري للعاملين، ويتضح في تلك الفترة

اتساع نطاق الاهتمام بالصمت التنظيمي في هذه الفترة، والذي شجع الباحثين على دراسة الظروف التي يبقى فيها العامل صامتاً حول القضايا التنظيمية المهمة بشكل أكثر تحديداً (حوالة & البكر، 2018: 485). إذ تم تناول مفهوم الصمت التنظيمي من خلال (نظريات العدالة الإدارية) في الثمانينات من القرن الماضي والتي تشكلت على إثر الفضائح الأخلاقية والإدارية في ذلك الوقت ومن ثم تناوله الكتاب والباحثين في كتاباتهم (خليل، 2019: 12). وبعد ذلك تم التركيز على الأوضاع التنظيمية لأليات الصوت التنظيمي وانطلاق إشارة الانذار على اثر الانتهاكات الاخلاقية، وفي عام (1990) واصل العلماء التركيز على اليات الصوت نتيجة لاهتمام (Morrison & Milliken) بالعلاقة بين الصمت والصوت التنظيمي (جاسم & كرجي، 2017: 393). وقد قام (Noelle Newman, 1991) بتطوير نظرية (دوامة الصمت) إذ أوضح إن أحد الأسباب التي قد يفضل فيها العامل التزام الصمت هو خطر التعبير الفردي عن رأي لا يتطابق مع آراء المجموعة والخوف من النبذ، وبناءً على ذلك يعتقد العاملين أنه ما لم يكونوا يشكلون الأغلبية، فلن يتم أخذهم على محمل الجد ولن يتم تقييم آرائهم، ولذلك يظهرون عدم استعدادهم للتعبير عن آرائهم داخل المنظمة (Pelit, et al., 2015: 85).

### 3. الموجة الثالثة (2000- وحتى الان):

تتكون من البحوث والدراسات التي أجريت في الفترة من 2000 وحتى وقتنا الحاضر، حيث يتضح تجاه معظم الدراسات -خلال هذه الفترة- إلى دراسة سلوك الصمت على المستوى الفردي (صمت العامل)، وبعض المفاهيم ذات الصلة، والتي لها علاقة بالصمت، كالانسحاب الوظيفي، والتعلم الوظيفي (حوالة & البكر، 2018: 485). ولكن التعريف الأول على المستوى التنظيمي جاء من (Morrison and Milliken, 2000). وأصبح يطلق عليه مفهوم الصمت التنظيمي الذي يعتبر عائقاً أمام التغيير التنظيمي وتطور المنظمات (Baran & Giderler, 2017: 246). وبعد ذلك حظيت ابعاد الصمت التنظيمي بتغطية اعلامية مكثفة من قبل المهتمين بسلوك الادارة وبدأ التركيز على العلاقة بين الممارسات الادارية وكل ما يحيط بمناخ الصمت التنظيمي من قبل الباحثين وفي عام (2003) استخدم (Blackmon) كتابه في دعم نظرية دوامة الصمت عبر الخيار بين التحدث والصمت داخل منظمات العمل الذي تحدث فيه عن دوامة ثانية من الصمت موجودة على المستوى الجزئي داخل مجموعة العمل في المنظمات (جاسم & كرجي، 2017: 394).

## رابعاً - أسباب الصمت التنظيمي: Reasons of Organizational Silence

من اجل الفهم التام لكيفية نشوء الصمت جراء الممارسات التنظيمية يعتقد بأن مناخ الصمت له جذور في التفاعلات التي تسهم في عملية التحسس، فقد يبني العاملين تصورات مبالغ فيها عن عدم جدوى التكلم عندما يطلق صوت معارض او يساهم في تقديم مدخلات سلبية في المنظمة وبعد مدة معينة لا يحصل هذا الصوت على مكافئة (ترفيح او علاوة) لذلك فأن بعض العاملين قد يتوصلون الى استنتاج ان العامل قد عبر عن رأي مخالف للإدارة مما ولد تصور واسع الانتشار بأن الذين يعبرون عن آراء سلبية سيعاقبون (جاسم & كرجي، 2017: 395). لذلك فان الكثير من العاملين يتخذون الصمت سلوكاً، بناء على ذلك فانه يمكن تشخيص الكثير من الاسباب والعوامل المتداخلة التي تسبب الصمت التنظيمي، اذ يرى (Shojuie, et al., 2011) انه يمكن اجمالاً تصنيفها الى ثلاث اسباب كما اشار (خليل، 2019: 12) و(الكعبي، 2018: 149) وهي (الأسباب التنظيمية، والأسباب الإدارية، والأسباب الذاتية)، وكما يلي:

### 1. الأسباب التنظيمية (العامة) Regulatory Reasons:

وهي من أحد اهم الاسباب التي تؤدي الى الصمت التنظيمي والتي تشمل المناخ التنظيمي الذي يعد من أهم العوامل التي تلعب دوراً في تطوير الصمت التنظيمي، لان وجود مناخ تنظيمي ملائم في المنظمة يمكن أن يساعد العاملين على المشاركة في القرارات التنظيمية ويظهر إبداعهم (Silavimansor & Gholami, 2015: 1229). وإن عدم الكفاءة التنظيمية، والأداء التنظيمي الضعيف، وثقافة المنظمة، والمناخ التنظيمي الذي يتميز بالصمت، فضلاً عن ثقافة الظلم، أو عدم العدالة التنظيمية، هي من أهم الأسباب التنظيمية العامة التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي (الكعبي، 2018: 149).

يرتبط الصمت التنظيمي بالمعايير الثقافية لأنه يكاد يكون من المستحيل تغيير مدونة القواعد في العقل الباطن للعامل، والعوامل الأكثر شيوعاً التي تسبب الصمت التنظيمي هي ثقافة المعاملة للعاملين، ومناخ التنظيمي، والثقافة التنظيمية (Deniz, et al., 2013: 692). ويمكن لثقافة الظلم في المنظمات أن تؤدي إلى صمت تنظيمي، عندما يتسم النموذج التنظيمي ببيئة غير عادلة (Fapohunda, 2016: 87). وعدم الكفاءة التنظيمية تؤدي الى ضعف الاداء التنظيمي واعتقاد العاملين بأن التحدث لن يغير شيئاً بل سيؤدي إلى المزيد من النتائج السلبية والمناخ التنظيمي الذي تهيمن عليه ثقافة الظلم من بين العوامل المهمة التي تدفع العاملين إلى الصمت التنظيمي (Bağ & Ekinci, 2018: 569).

ومما سبق يمكن الاستنتاج ان الاسباب التنظيمية ترتبط بالأمور العامة التي تحدث في اي منظمة والمتعلقة بـ(الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي والاداء التنظيمي الضعيف والعدالة التنظيمية وعدم الكفاءة التنظيمية والظلم) والتي تعد من الاسباب المهمة التي تؤدي الى حدوث الصمت التنظيمي داخل المنظمة.

## 2. الأسباب الإدارية (السلوكية) Administrative Reasons:

تعد من الأسباب المهمة المؤدية إلى سلوك الصمت التنظيمي والتي تتمثل بسلوك المدراء كالتغذية العكسية السلبية بصورة مستمرة من قبلهم، فعندما يقدم العامل اقتراحاً معيناً للمدير ويقوم الأخير برفض هذا الاقتراح او يقابله برد سلبي سيؤدي إلى تطور سلوك الصمت التنظيمي وازدياده في المنظمة (خليل، 2019: 12). كما تتمثل الاسباب الادارية في مجمل الملاحظات والمخاوف السلبية للمدراء، والإحكام المسبقة تجاه العمل والعمال، وشخصية المدير، والتجانس بين فريق الإدارة، وضعف الثقة بين العاملين، والممارسات أو التجارب السابقة (الكعبي، 2018: 149) والتي تعتبر جميعها من الاسباب التي تؤدي الى الصمت التنظيمي وكما هو موضح في شكل (13). اضافة الى ذلك رغبة المدراء وهم قادة المنظمة في تجنب بعض المواقف في بعض الأحيان تدفع العاملين إلى الصمت، وتصور المدير بانه قادر على كل شيء في إطار منصبه وجهده، واستخدام اسلوب "أنا أعلم كل شيء" للمدير (Bağ & Ekinci, 2018: 569) حيث ينقل المدراء من خلال كلماتهم وأفعالهم، المؤشرات التي يفسرها العاملون على أنها أسباب للتجنب أو حتى الخوف من التحدث، وإن إجراءات الإسكات للمدراء متجذرة من قناعاتهم عن العاملين، وأن العاملين غير مستعدين عادةً للتعبير بمعلومات يمكن تفسيرها على أنها سلبية أو تشكل ضغط على الرؤساء في التسلسل الهرمي التنظيمي (Fapohunda, 2016: 87).

اضافة الى ذلك فإن خوف المدراء من الحصول على ردود فعل سلبية، والتحيز حول العامل، وشخصية المدراء، وتجانس مجلس الإدارة (Mengenci, 2015: 224). وعدم وجود آليات أو فرص للتواصل، والخوف من التغذية المضادة للمعلومات الواردة من المرؤوسين، كل ذلك يدفع باتجاه عدم ميل المشرفون إلى تشجيع مرؤوسيهم على التحدث لأن المعلومات الواردة من المرؤوسين قد تتضمن انتقاداً لهم، وإن قلة الثقة في المشرفين تساعد على إسكات العاملين (Rayan, et al., 2020: 2). من جانب آخر فإن ردود الفعل السلبية من قبل الإدارة، والتحيز، وانعدام الثقة، وخطر الحديث، وخطر العزلة، والتجارب السيئة في الماضي، والخوف من العلاقات الضارة والاختلافات المميزة والقضايا الثقافية والقيم والأعراف والخوف من سلطة الإدارة (Deniz, et al., 2013: 692). وعدم كفاءة المسؤولين، والأداء المنخفض، والمواقف الخاطئة، والممارسات غير العادلة، وسوء المعاملة، والسلوك الغير أخلاقي، والصراعات الشخصية، توصل لقناعة لدى

العاملين مفادها أن المسؤولين والاداريين يساهمون في الصمت، سواء عن قصد أو عن غير قصد (Sönmez & Cemaloğlu, 2018: 1953). وقد يخبر المسؤولون مرؤوسيهم أنهم لم يبلغوا من السلطة ما يكفي لمعرفة الحقيقة، وأنهم لا يملكون سلطة التصرف بشكل مستقل، وأن ردود أفعالهم لا يمكن إلا أن تسبب مشاكل ومشاعر سلبية بينهم، وبالتالي يعتقد العاملون أنه لا جدوى من التعبير عن آرائهم لمدير غير مستجيب وفي بيئة تنظيمية تعزز ردود الفعل والسلوكيات الصمت، وعليه فإنهم لا يجدون التحدث مفيداً ولا يريدون اعتبار أنفسهم "مثيري شغب" في المنظمة (Karakas, 2019: 5).

ونستطيع القول مما سبق ان الاسباب الادارية هي التي تتعلق بسلوك المدراء وتصوراتهم وادائهم داخل المنظمة والتي تتمثل بـ(المخاوف السلبية للمدراء والاحكام المسبقة وشخصية المدير وفريق الادارة وضعف الثقة والتجارب السابقة) والتي تختلف عن الاسباب التنظيمية في كون الاسباب الادارية ترتبط بسلوك المدراء وتصرفاتهم ومشاعرهم وآرائهم ومعتقداتهم وثقافتهم الشخصية على عكس الاسباب التنظيمية التي تتعلق بالأمور العامة التي ترتبط بالمنظمة ككل والتي تشمل المناخ التنظيمي والاداء التنظيمي والثقافة التنظيمية المرتبطة بكامل المنظمة وغيرها الكثير .

### 3. الأسباب الذاتية Individual Causes:

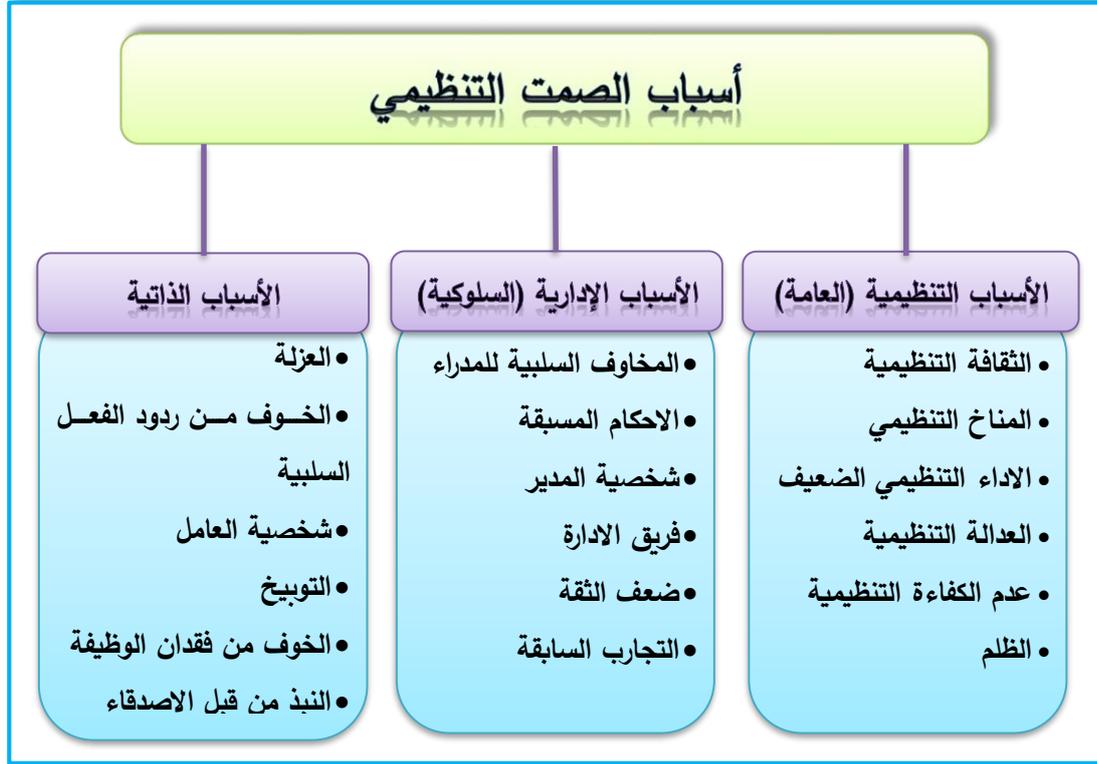
وهي من أحد أهم أسباب الصمت التنظيمي التي تتضمن العزلة، والخوف من ردود الفعل السلبية كالعقوبات وحجب المكافآت، والخوف من فقدان الوظيفة، والتوبيخ من الإدارة، والنبذ من قبل زملاء العمل (الكعبي، 2018: 149). ويرى (Mengenci, 2015: 224) انها تتضمن انعدام الثقة بين العاملين أنفسهم وبالإضافة الى ما ذكر بين العاملين والمدير، نتيجة مخاطر التحدث، والخوف من العزلة، والخوف من إيذاء العلاقات، وشخصية العامل. وكما هو موضح في شكل (13).

من جهة اخرى فان شخصية العامل التي تتضمن الانبساط، والانفتاح، والإحساس بالمسؤولية، والقدرة على المراقبة الذاتية، واحترام الذات والسيطرة على الخوف، والاستعداد للتواصل، والقدرة على التكيف، والعجز، والإرهاق والشعور بالوحدة كلها عوامل شخصية تدفع باتجاه الصمت التنظيمي، بالإضافة إلى ذلك فإن خبرة العمل، ومستوى المعرفة والنوع الاجتماعي للعامل يُنظر إليها على أنها سمات شخصية لها تأثير في اختيار العامل للصمت التنظيمي (Bağ & Ekinci, 2018: 569). واخيراً فإن التجارب السابقة السلبية (الناجمة عن التجارب السابقة لاستجابات مدراءهم السلبية للمواقف المتعلقة بالصوت) وعدم جدوى الصوت المتصور من قبل العاملين والافتقار إلى الانفتاح الإداري والفرص التنظيمية (الصوتية) للعاملين (Knoll, et al., 2020: 5) كلها تدفع بذات الاتجاه.

ويتضح لنا مما سبق ان الاسباب الذاتية تشير سلوك العاملين وتوقعاتهم ومعتقداتهم الداخلية التي تؤثر على الصمت التنظيمي والتي تشمل بـ(العزلة والخوف من ردود الفعل السلبية وشخصية العامل والتوبيخ والخوف من فقدان الوظيفة والنذب من قبل الاصدقاء) والتي ترتبط جميعها بالعاملين داخل المنظمة.

يوضح الشكل (13) ادناه خلاصة للأسباب السابقة الذكر مع اهم المكونات التي تحتويها

وكما يلي:



الشكل (١٣) اسباب الصمت التنظيمي

المصدر: الكعبي، حميد سالم، (2018)، "دور التماثل التنظيمي في الحد من الصمت التنظيمي"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 10، العدد 23، ص 150.

من جهة اخرى هناك الكثير من الاسباب التي تساهم في تكوين الصمت التنظيمي التي قد تكون ناتجة من الشخص ذاته او من العوامل او البيئة التنظيمية، وهي (سياسات وإجراءات المنظمة ودعم الإدارة العليا للصمت والخوف وانعدام الثقة والأمن وتأثير التجارب السابقة السلبية للعاملين وعوامل نفسية)، اذ يُنظر إلى صمت العامل على نطاق واسع على أنه ذاتي بطبيعته وشخصي ويتأثر بالعوامل الثقافية والسياسية والاقتصادية (93: 2016: Fapohunda)، و(348: 2016: Harlos)، و(رمضان & عبد الله، 2019: 119)، و(عبود & حسين، 2016: 239)، ويمكن توضيح هذه الاسباب بالتفصيل كما يلي:

## 1. سياسات وإجراءات المنظمة Organization Policies and Procedures:

ان سياسات وإجراءات المنظمة التي تتعلق بتكافؤ الفرص في مكان العمل وانعكاساتها على العاملين، مثل هذه الأمور المتعلقة بالتعويض، وإمكانية التقدم، ومدى التمييز العنصري في مكان العمل (من حيث علاقته بالنوع الاجتماعي والتعليم والعرق والثقافة) للعاملين كلها عوامل مهمه تساهم في تكوين الصمت التنظيمي (Boufounou & Avdi, 2016: 48). اذ يتردد العاملون في مناقشة قضايا مثل الأجور والاتجاهات المستقبلية او تقديم معلومات عن الصراعات التي تحدث داخل المنظمة والمشاكل التنظيمية الاخرى، بسبب سياسات واجراءات المنظمة السلبية (Boufounou & Avdi, 2016: 48). وأن الأحداث الاجتماعية والثقافية المركزية ذات الصلة بحدوث الصمت التنظيمي في المنظمات (أي السياسات والإجراءات والهياكل) التي تخلق بيئة يشعر فيها العاملون في المنظمة بعدم الامان (Knoll, et al., 2020: 11). من أحد العوامل التي لها تأثير كبير على الصمت التنظيمي، اذ ان سياسات واجراءات المنظمة السلبية والمتجذرة من انعدام العدالة التنظيمية وعدم تكافؤ الفرص في مكان العمل تساعد على انتشار سلوك الصمت التنظيمي داخل المنظمة والعكس صحيحاً ايضاً.

## 2. دعم الإدارة العليا للصمت Top Management Support to Silence:

أن موقف الإدارة العليا والمشرفين تجاه الصمت يؤثران في سلوك الصمت التنظيمي للعاملين في المنظمة، وهذا يعني أن العاملين ينظرون مباشرة إلى الإدارة العليا لفهم كيفية التعبير عن افكارهم أو آرائهم المختلفة، أو عدم التعبير عن المعلومات الغير مرغوب فيها من قبل الادارة (Mengenci, 2015: 227). اذ حدد الباحثين عاملين يساهمان في الصمت التنظيمي ضمن هذا الإطار هما: خوف الإدارة من ردود الفعل السلبية وايضاً تصورات العاملين لأفكار الإدارة المعقدة حولهم (Yavarian, et al., 2017: 457). وذلك لان خوف المدراء من ردود الفعل السلبية، والمعتقدات الضمنية للمديرين على العاملين وطبيعة المدراء، والهيكل التنظيمي، وخصائص الإدارة العليا، والمتغيرات التنظيمية والبيئية، والاتساق مع الآراء العامة، وأسلوب القيادة كلها عوامل تؤثر على اتخاذ العاملين سلوك الصمت التنظيمي كأسلوب (Jahanbakhshian, et al., 2015: 440). ومن هنا يرى (Fatima, et al., 2015: 846) ان الجذور الأساسية للصمت التنظيمي تشمل ردود فعل سلبية من كبار المدراء، فهم يتجاهلون الرسالة، ويهاجمون مصداقية المصدر، مما يؤدي بالعاملين الى التزام سلوك الصمت التنظيمي بسبب هذه التهديدات من قبل الإدارة العليا، يفضلون عدم التحدث أمام رؤسائهم. اما إذا كانت ردود فعل ايجابية من قبل المدراء اتجاه الرسائل والمعلومات التي يقدمها العاملين للإدارة فان ذلك يقلل من سلوك الصمت التنظيمي داخل المنظمة.

### 3. الخوف the Fear:

يمتلك الكثير من العاملين معلومات وافكار حول القضايا المتعلقة بعمل منظماتهم وهم بصدد خدمة المنظمة بشكل مثير للغاية الا انهم لا يرغبون في التعبير عنها ومرد تلك المخاوف التي تتعلق بالعمل لأنهم غالباً ما يطورون من اعتقاداتهم حول سلوك معين من خلال النظر الى النتائج المرتبطة بهذا السلوك اما بشكل ايجابي او سلبي وبذلك يكتسب العاملون موقفاً تجاه سلوك معين (رمضان & عبد الله، 2019: 119). وعلى الرغم من إدراك العاملين لنقاط الضعف في الهيكل التنظيمي والعمليات داخل المنظمة، الا انهم يقررون عدم اقتراح الحلول لها، لأدراكهم بأن العاملين الآخرين سوف لن يكونوا سعداء بهذه المقترحات كما ان السبب الرئيسي الاخر هو الخوف من فقدان العلاقات مع زملائهم الآخرين والذي يعدونها شيئاً قيماً لا يمكن التنازل عنه او خسارته (عبود & حسين، 2016: 239). وان المشاعر السلبية التي لدى العاملين مثل الخوف من العقاب هي أساس الصمت التنظيمية، لأنها تؤثر على العاملين من خلال زيادة صمتهم في المنظمة (Farjam, et al., 2018: 1137). اذ يعتبر الخوف من أحد اهم الاسباب الأساسية التي تساهم في تكوين الصمت التنظيمي، فكلما زادت المخاوف لدى العاملين زاد معه سلوك الصمت التنظيمي، وكلما قل الخوف لدى العاملين قل معه سلوك الصمت التنظيمي داخل المنظمة.

### 4. انعدام الثقة والأمن وتأثير التجارب السابقة السلبية للعاملين:

ان العوامل مثل انعدام الثقة والأمن وتأثير التجارب السابقة السلبية ذات اثر كبيراً على قرار العاملين في التزام الصمت التنظيمي (Robinson & Shuck, 2019: 121)، اذ يمكن للعاملين الالتزام بالصمت حتى لا يفقدوا الثقة بالنفس ويتجنبوا الإقصاء في المنظمة، كما أن سلوكيات المهاجمة مثل الحسد والغيرة والمنافسة والتي تأتي من ثقافة مختلفة يمكن أن تؤدي إلى العزلة والتزام الصمت حول المشاكل التي تحدث في المنظمة (Daşcı & Cemaloğlu, 2016: 34). ويرى العاملون إن التحدث في حد ذاته عادة ما يكون مكلفاً ومحفوفاً على المستوى الشخصي، كما يتطلب أيضاً جهداً إضافياً ووقتاً وطاقة لأنه يتعين على العاملين صقل أفكارهم والانتظار للوقت المناسب ثم التعبير عنها بطريقة مناسبة، وان أولئك الذين يتكلمون معرضون لخطر تصنيفهم كمشتكين أو مثيرين للمشاكل، ونتيجة لذلك قد يفقدون الموارد الشخصية المرغوبة أو الفرص المهنية المستقبلية (Xu, et al., 2015: 3). وبالتالي ان الصمت التنظيمي من هذه الزاوية مبني على اعتقادين أساسيين: الأول هو أنه لا يستحق بذل جهد لحل المشاكل في المنظمات، والاعتقاد الثاني هو أن التعبير عن الآراء والأفكار له عواقب وخيمة (Coban & Sarikaya, 2016: 146). إذا ان السلوك الصمت التنظيمي يزداد مع انخفاض الثقة والمسؤولية الاجتماعية داخل المنظمة والعكس صحيحاً أيضاً.

## 5. عوامل نفسية Psychological factors:

غالباً ما يبادر العاملین الى سلوك الصمت في المواقف التي تبدو متناقضة مع اهدافهم الشخصية داخل المنظمة من اجل تجنب التوتر النفسي الذي يتولد من طرح الافكار غير متوافقة مع رؤية القائمين في المنظمة وان القيام بذلك لن يتسبب بنتائج سلبية وغير مرضيه لهم ولا يؤثر على نفسية العاملین نتيجة الاعتقاد بعدم تناسب خبراتهم مع ادراك القضايا الرئيسية في المنظمة، وان اسلوبهم وسلوكهم في التعبير عن افكرهم لا يؤدي الا لزيادة الصعوبات والمواقف السلبية في المنظمة تجاههم وكذلك يعد الاختلاف في الخصائص الديموغرافية بين العاملین من العوامل ذات التأثير على نفسية العاملین بسبب الاختلاف في الثقافات التي تؤدي الى الصمت التنظيمي (رمضان & عبدالله، 2019: 120). اضافة الى ذلك فان عوامل مثل عزلة Isolation العاملین والمرتبطة بالطبيعة النفسية الانطواء والانبساط والتي تشير الى تفضيل العاملین الصمت والعزلة عن التفاعل الإيجابي مع زملائهم، ونقص مهارات الاتصال لدى العاملین وانخفاض في قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية بين الادارة والعاملین من العوامل التي تؤثر على الصمت التنظيمي (الوهبي، 2014: 274). وايضاً النوع الاجتماعي للعامل فمقارنة بالرجال، تميل النساء إلى صمت التنظيمي أكثر من الرجال (Hou & Yuan, 2019: 796). واخيراً يمكن القول مما سبق ان العوامل النفسية هي التي تتعلق بشعور العامل ونفسيته وافكاره والتي تترجم الى سلوك وتصرفات تؤثر على سلوك الصمت التنظيمي بالزيادة او النقصان.

### خامساً - تأثيرات الصمت التنظيمي:

أكد العديد من الباحثين ان للصمت التنظيمي تأثيرات واضحة على كل من المنظمة وأفرادها العاملین فيها، وان الصمت مضرراً جداً بالعاملین وغالباً ما يسبب لهم عدم الرضا والذي يظهر على شكل سلوكيات غير مرغوب بها مما يضر بالعمل الاجمالي للمنظمة. ويعد الاتصال هو المفتاح الرئيس لنجاح المنظمة، فإذا صمت العامل انقطع هذا التواصل بينه وبين زملائه وإدارته وبالتالي انعكس على الأداء التنظيمي من خلال قلة الابتكار والإبداع وإدامة مشاريع سيئة التخطيط (عبود & حسين، 2016: 239-240). ومع مرور الوقت قد يتسبب الصمت التنظيمي إلى وجود ظاهرة عدم الاهتمام بين العاملین، اذ يتجاهل العاملون غير المهتمين قيم منظماتهم ويمكن أن يتسبب ذلك في ترك العمل، ويحمل هذا الموقف دائماً ثمناً باهظاً لكل من العاملین والمنظمات (Deniz, et al., 2013: 693). اذ يرى كل من (Bagheri et al; 2012: 50)، و(Boufounou & Avdi, 2016: 50)، و(عبود & حسين، 2016: 239-240)، و(جاسم

& كرجي، 2017: 396)، و(الكعبي، 2018: 150)، انه يمكن تصنيف تأثيرات الصمت التنظيمي الى صنفين وهما تأثيراته في المنظمة وتأثيراته في العاملين وهما كما يلي:

## 1. تأثيرات الصمت التنظيمي في المنظمة *Effects of Organizational Silence on*

### *the Organization*

يعد الصمت التنظيمي ضار للغاية على المنظمة، لأنه يؤدي الى عدم رضا بين العاملين والذي قد يظهر بشكل دوران عمل وربما ظهور سلوكيات اخرى غير مرغوب فيها مما يحق الاذى بالأداء العام للمنظمة (جاسم & كرجي، 2017: 396). ويؤثر على زيادة دوران العامل، وعدم الرضا بين العاملين، والذي يؤدي إلى بعض السلوكيات غير المرغوب فيها، إذ يؤدي الصمت إلى الابتعاد عن الإدارة مما يسبب ضعف الاتصال بينها وبين العاملين (الكعبي، 2018: 150). كما ان الصمت التنظيمي يخلق مشاكل ضارة للمنظمات، بسبب نقص التغذية العكسية، ويمكن أن يكون للصمت التنظيمي تأثير سلبي على صنع القرار والتعلم التنظيمي والتغيير التنظيمي داخل المنظمة (Elçi, et al., 2014: 456). وتظهر آثاره الأخرى على عملية صنع القرار وإحداث التغيير الذي ترغبه الإدارة في المنظمة من خلال الامتناع عن تقديم البدائل المختلفة أو المقترحات والبيانات الصحيحة لمتخذ القرار أو ردود الفعل السلبية تجاه التغييرات التي تحدث في الأعمال، فنجد المنظمات وعلى الرغم من امتلاكها كل الموارد المطلوبة لنجاحها سواء كانت بشرية أو مادية لكنها لاتصل إلى كامل إمكاناتها بسبب انخفاض الالتزام لدى أعضائها والذي يعد السبب الرئيس لاستغلال مواردها الأخرى للحصول على ميزة لها بين منافسيها. (عبود & حسين، 2016: 239-240). إضافة الى ذلك هناك مجموعة كبيرة من التأثيرات للصمت التنظيمي السلبية على المنظمة وتتمثل هذه التأثيرات كما اشار اليها عدد من الباحثين امثال (Boufounou & Avdi, 2016: 49) و(Sönmez & Cemaloğlu, 2018: 1952) و(الكعبي، 2018: 150) بما يلي:

أ- **منع التحسين المستمر، والتغيير التنظيمي، وإدخال الابتكارات:** إن وجود الصمت التنظيمي يمنع التغييرات الضرورية للمنظمة، ونتيجة لذلك لا يسهل اجراء التطورات الضرورية التي ترغب بها المنظمة، ولا تستفيد المنظمة والعاملين من أي تحسينات محتملة ولن يغتتموا الفرصة، لاسيما في أوقات التغييرات التنظيمية الكبرى مثل عمليات الدمج والاستحواذ او غيرها (Boufounou & Avdi, 2016: 49). كما ان الصمت التنظيمي يمنع التغيير التنظيمي الفعال والتطوير التنظيمي من خلال منع ردود الفعل الايجابية والسلبية داخل المنظمة، ويؤدي ذلك الى افتقار المنظمة إلى القدرة على التحقق من الأخطاء وإصلاحها. اذ أصبح تعليم المشرفين كيفية رفض طلبات وتعليقات المرؤوسين فناً في المنظمات، وستؤدي مثل هذه السلوكيات السلبية إلى الصمت، بحيث لا يعبر العاملون عن آرائهم للمدراء والمشرفين الذين

يشجعون مثل هذه السلوكيات في داخل المنظمة (Norouzi & Vazifeh, 2016: 169). وفي مقال بعنوان "Talking Get" يقول المؤلف Chris Bentella، ان الصمت التنظيمي يقتل الابتكار ويديم المشاريع سيئة التخطيط التي تؤدي إلى منتجات معيبة، ويخفض من الروح المعنوية ويقلل من الأرباح، ويشير هذا إلى مدى معاناة المنظمة لمجرد افتقارها إلى التواصل المناسب بين العاملين والادارة داخل المنظمة (Otsupius, 2019: 58).

**ب- ضعف جودة اتخاذ القرار، والافتقار إلى الإجماع:** أن عدم التعبير عن الحقيقة في مكان العمل ينتج عنها أن الإدارة لديها رؤية خاطئة للوضع، ولذلك غير قادر على الاستجابة بشكل مناسب للمشاكل الفعلية داخل المنظمة (Boufounou & Avdi, 2016: 50). ويقلل الصمت التنظيمي من فعالية صنع القرار التنظيمي ذو الجودة، والميل المحدود نحو تنفيذ التغييرات الناشئة عن تلك القرارات وعمليات التغيير من خلال الحد من معلومات وتعليقات العاملين، وهذا شيء تشكو منه العديد من المنظمات، كما أن هذه الظاهرة السلوكية فعالة في منع التغذية العكسية السلبية، وبالتالي تفقد المنظمة القدرة على فحص الأخطاء وتصحيحها، والأهم من ذلك يشير الباحثون إلى الصمت التنظيمي باعتباره أحد الأشكال الخطيرة المحتملة للتحويل التنظيمي الذي يتسبب في القضاء على الآراء والافكار المفيدة والمتنوعة في المنظمة (Hoseini & Veisi, 2017: 205).

**ت- عدم مشاركة المعرفة والخبرات وضعف الاتصال داخل المنظمة:** ان الاحتفاظ بالأفكار بشكل متعمد، وتدهور الأداء وإحجام العاملين عن شرح آرائهم وافكارهم لرؤسائهم ومشرفيهم يعتبر من أحد أكبر العقبات التي تعترض تطوير المنظمات (Sönmez & Cemaloğlu, 2018: 1952). وذلك لان تقييد المعلومات في المنظمة، والافتقار إلى تحليل الأفكار يقلل من قدرة المنظمة على تحديد الأخطاء وتصحيحها، وضعف التزام وثقة العاملين بالمنظمة (Orojlo & Amirhosseini, 2015: 22). والذي يؤدي إلى بعض السلوكيات غير المرغوب بها، إذ يؤدي الصمت إلى الابتعاد عن الإدارة، مما يسبب ضعف الاتصال بينها وبين العاملين (الكعبي، 2018: 150) وكما هو موضح في الشكل (14).

## 2. تأثيرات الصمت في العاملين **Effects of Silence on Employees**:

ويبرز هذا التأثير في انخفاض الأداء الفردي في المنظمة وتساعد مستوى عدم الرضا بين العاملين والذي يتجلى في كثرة الغياب ودوران العمل وبعض السلوكيات (عبود & حسين، 2016: 239-240). مثل عدم التقدير والاحترام العاملين الآخرين وعدم الاهتمام بما يطرح من قبلهم، فضلاً عن ضعف الدافعية لدى العاملين في أداء الأعمال الموكلة إليهم والمشاركة

الفعلية بالقضايا الخاصة بالمنظمة، وكل ذلك ينعكس على سلوكيات العاملين في عدم الالتزام التي من شأنها أن تتعارض مع سياسات المنظمة وإجراءاتها، مما يؤدي إلى ردود فعل غير مرغوب فيها من قبل العاملين (الكعبي، 2018: 150). وان تجاهل الصمت التنظيمي غالباً ما يؤدي الى تطور للمواقف المتأزمة مما يؤدي الى آثار سلبية على العاملين أنفسهم ويؤثر على رفاهية العامل ويزيد من التوتر وقد يؤدي الى شعور بالذنب نتيجة لصعوبة احداث التغيير وقد يتطور الى امراض شخصية مثل الاكتئاب او انخفاض الروح المعنوية (جاسم & كرجي، 2017: 396). اذ يمكن للصمت أن يؤثر سلباً على سلوك العاملين العاملين في المنظمة، تتمثل هذه التأثيرات بما يلي:

أ- **شعور العامل بعدم التقدير وعدم التوازن المعرفي:** يحدث ذلك عندما لا يسمح للعامل بان يساهم بشكل جدي في قضايا المنظمة، مما يقلل من أهمية وقيمة وجوده في المنظمة، وعدم قدرة العامل على التحكم في أداء العمل، وايضا يؤدي الى تقليل من دوافع العامل على العمل، وعلى المشاركة في القضايا داخل المنظمة (Nafei, 2016: 61). بالإضافة إلى ذلك فإن الصمت التنظيمي يعيق التدفق الفعال للمعرفة والمعلومات داخل المنظمة، ويقلل من القدرة على اتخاذ القرار داخل المنظمة (Hou & Yuan, 2019: 797). لأن الصمت يجعل من الصعب على العامل تحقيق التوازن بين معتقداته وسلوكياته، ويؤدي الصمت التنظيمي إلى ضعف التعلم التنظيمي، لأن العاملين فشلوا في التحدث مع رؤسائهم وزملاء العمل حول المشاكل التنظيمية (Nafei, 2016: 61). وبالتالي يدفع الصمت التنظيمي إلى شعور العاملين بعدم التقدير، والنقص الملحوظ في التحكم والتناظر المعرفي الذي ينتج مشاعر سلبية تجاه المنظمة مثل الالتزام المؤسسي المنخفض (Helmiati, et al., 2018: 127).

ب- **يقلل من تحفيز ورضا العاملين وثقتهم في المنظمة:** ويحدث ذلك نتيجة توجيه العامل إلى التزام الصمت، ويؤدي ذلك إلى تقليل الشعور بالثقة والإبداع والإثارة لدى العاملين، ويشعر العاملون الذين يظهرون سلوكاً صامتاً بالخوف من فقدان الثقة بهم (Daşcı & Cemaloğlu, 2016: 33). اذ يقلل الصمت من معنويات العاملين وثقتهم وتحفيزهم، ويقلل من ولاء العاملين ورضاهم ويسبب انخفاضاً في أداء العاملين عن طريق الإضرار بتنمية المهارات المطلوبة للعمل (Agirbaş & Yildizhan, 2020: 1037). ويؤدي إلى انخفاض الرغبة في الأداء الاعمال، وانخفاض في دوافع العامل واستعداده للبقاء في العمل، وان الصمت التنظيمي له تأثير مباشر على مستوى أداء العاملين، والرضا الوظيفي والثقة التنظيمية، ويحدث نتيجة المشاعر السلبية للعامل الذي لا يستطيع مناقشة كل ذلك النقاط السلبية في المنظمة وبيئة العمل أو الذي لا

يمكنه تقديم اقتراحات للتحسينات الضرورية داخل المنظمة ( Boufounou & Avdi, 2016: 50).

ت- انعدام السيطرة، وانخفاض في الرفاهية النفسية للعامل والتزامه التنظيمي: ان بيئة العمل التي تتسم بالصمت التنظيمي هي مصدر قلق وخلق للمشاعر السلبية، مثل السخرية والعدوانية، مما يؤدي في النهاية إلى عدم الالتزام تجاه المنظمة (Boufounou & Avdi, 2016: 50). بالإضافة إلى ذلك، فإن الصمت التنظيمي يسبب الشعور بالعجز، وانخفاض في مشاعر الثقة والتقدير والدعم، وقد يؤدي عدم منح العاملين الفرصة للتعبير عن أنفسهم داخل المنظمة إلى إصابة العاملين بأضرار نفسية وفسولوجية بمرور الوقت وانتشار ظاهرة ترك العمل داخل المنظمة، ويمكن أن تؤدي المشاكل المتزايدة مثل كرت الثلج إلى نتائج يمكن أن تدفع إلى ترك العامل للوظيفة (Bağ & Ekinci, 2018: 570). وبالتالي زيادة ضغط العمل وسخرية واستياء وفك ارتباط، ويقل بدوره من سعادة العامل والتزامهم التنظيمي، بالإضافة إلى ذلك فإن الصمت التنظيمي سيؤدي أيضاً إلى الإرهاق العاطفي، والانسحاب التنظيمي، والدوران الوظيفي، وضعف في (مشاركة، وأداء، وإنتاجية) العامل (Hou & Yuan, 2019: 797). ويوضح الشكل (14) في ادناه خلاصة بالتأثيرات السلبية للصمت التنظيمي على كل من الفرد والمنظمة بشكل عام، وكما يلي:



الشكل (14) تأثيرات الصمت التنظيمي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر السابقة.

## سادساً - أبعاد الصمت التنظيمي *Silence Dimensions of Organizational*

عنيت الدراسات التي تناولها الباحثون بالعديد من ابعاد الصمت التنظيمي، وتختلف تلك الابعاد حسب وجهة نظرة الباحثين التي من خلالها تم تناول الموضوع وهي موضحة كما في جدول (8)، اذ اكد بعض الباحثين ومنهم: (Morrison & Milliken, 2000) و(العرياني، 2016: 851) و(إسماعيل، 2018: 4) و(رمضان & عبدالله، 2019: 119) و(عبود & حسين، 2016: 239) على ان هناك العديد من الابعاد التي يتكون منها الصمت التنظيمي، من اهمها: (خوف المدراء من التغذية العكسية وضعف مهارات الاتصال ودعم الإدارة العليا للصمت التنظيمي والعزلة وخوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية) ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

### 1. خوف المدراء من التغذية العكسية *Managers' Fear of Feedback*

أن المدراء يشعرون بالخوف من تلقي أي ردود فعل أو معلومات سلبية تتعلق بسلوكياتهم في المنظمة، أو بالمشاكل التنظيمية، ولذا فانهم يحاولون تجنب تلقيها، وعندما يتلقونها فعلياً فانهم قد يتجاهلون على اعتبار أنها غير دقيقة، أو يشككون بمصداقية مصدرها، كما يشكل عامل خوف المدراء من التغذية العكسية سبباً من أسباب إيجاد مناخ الصمت، ففي حالة شعور العامل بعدم تقبل المدير لأي انتقاد سلبي يوجه له فإنه يفضل عدم البوح بمشكلات التنظيم لذا فهو يفضل التزام الصمت (العرياني، 2016: 851). ونجد أيضاً أن هناك بعض الممارسات التنظيمية للمديرين تساهم في تنمية ظاهرة الصمت في المنظمات مثل المركزية في اتخاذ القرارات وعدم السماح بالاتصالات الإدارية لأعلى التنظيم ويرجع ذلك إلى أن المدراء عادة ما يشعرون بالخوف والقلق من أي معلومات أو دلائل تشير إلى أدوارهم ومسئولياتهم وأدائهم، كما أن المدراء عادة ما يكون لديهم مشاعر دفاعية وخوف من فكرة أن أدائهم ربما يكون غير مرضي أو ضعيف (إسماعيل، 2018: 3). لذلك يتخذون الصمت التنظيمي اسلوباً في الإدارة.

### 2. ضعف مهارات الاتصال *Poor communication skills*

أن أغلب الباحثين والكتاب يركزون على أن الاتصال هو العملية التي بمقتضاها يتم إيصال معلومات أو قرارات إلى العاملين، بهدف تحقيق الهدف المنشود داخل المنظمة، من خلال هذا التفاعل بين طرفي الاتصال والذي بدوره يعمل على خلق علاقات ودية إنسانية بينهما، كما أن أهمية الاتصال داخل المنظمة تتلخص في دوره البارز في إقامة الثقة والاحترام والتفاهم المتبادل وتوثيق العلاقات والصلات بين أفراد المنظمة، وكذلك فإن الاتصال والتفاعل المنفتح يشجع

العاملين على الجراءة في طرح أفكارهم وعدم إجماعهم عن تقديم المقترحات التي تسهم في حل المشاكل المنظمة، ويساعد على تحقيق وانجاز الأهداف الخاصة بالمنظمة وفلسفتها (العرياني، 2016: 852). وتساهم مهارات الاتصال في تدفق الأفكار والحقائق والآراء بين العاملين فيما بينهم وبين المدراء والعاملين في المنظمة، بما يعكس فرص التعبير عن الآراء من خلال المعلومات المرتدة من العاملين اذ يشجع ذلك العاملين على الثقة في الإدارة والمشاركة في عملية صنع واتخاذ القرار، ومناقشة القضايا التنظيمية الهامة بالمنظمة سيما أن فرص الاتصال المتاحة بالمنظمة تتعلق بمدى الانفتاح والثقة في الاتصالات ومدى تقاسم المعلومات داخل المنظمة، بالإضافة إلى إمكانية التحدث بصراحة وثقة مع المستويات الإدارية الأعلى بالمنظمة (إسماعيل، 2018: 4).

### 3. دعم الإدارة العليا للصمت التنظيمي Senior management support for organizational silence

بالرغم من نظرة العاملين الى تقديم الافكار والمعلومات كوسيلة لتحسين الاداء التنظيمي وليس كتحدٍ للإدارة الا ان ذلك يتأثر بمعايير سببها الادارة حول امكانية الاستماع إليهم ومنها السياسات التنظيمية المتبعة وذلك من خلال ميل المدراء الى عد التقييمات التي يقدمها العاملين غير دقيقة وشرعية وتسبب لهم الاحراج لأنها تمثل تحدياً لكفاءتهم ونتيجة لتلك المعايير يتولد خوف لدى العاملين من امكانية تعرضهم للعقاب داخل المنظمة (رمضان & عبد الله، 2019: 119). ويتضمن دعم الإدارة العليا للصمت المشاعر الداخلية والنوايا السلوكية التي يحملها المدراء تجاه سلوك التعبير والصمت لدى العاملين اذ أنه قد يتمتع المدراء بسلطات قد تؤثر على سلوك الصمت لدى العاملين، فبعض المدراء يشعرون بالخوف من أدايتهم غير المرضي ويلقون باللوم على مرؤوسيتهم، لأن سلوك الإدارة العليا له تأثيرات متعددة على سلوكيات العاملين ويرجع ذلك إلى النفوذ الذي يملكه المدراء على المرؤوسين وتأثيره على أدايتهم ومخرجاتهم، وفي نفس الوقت قد يشعر المدراء بالتهديد من خلال احتمال أن يتم تقييم دورهم ومسئولياتهم لذا فهم يبتعدون عن أي مشكلة ويفضلون تقديم ملاحظات سلبية لمرؤوسيتهم (إسماعيل، 2018: 4).

### 4. العزلة Isolation

ان العامل غالباً ما يتفاعل مع بيئة المنظمة ويتأثر بالثقافة السائدة فيها اذ انه يندفع ذاتياً عندما تكون رؤيته في تقديم الآراء والافكار تتطابق مع الآراء والأفكار الأكثر شروعا، ويميل إلى التعبير عن رأيه بدون تردد وخوف اما اذا كانت رؤيته معاكسة لرأي الاغلبية يصبح اقل ميلاً

للتعبير عنها، علناً فإنه سيُشعر بنهاية المطاف بالعزلة (رمضان & عبدالله، 2019: 120)، وهي حالة ينفصل فيها الفرد عن المجتمع مع الشعور بالغربة وما يصاحبها من خوف وقلق وعدم ثقة بالآخرين وتفرد الذات والاحساس بالدونية تارة والتعالي تارة أخرى، ويكون ذلك نتيجة لسوء التكيف الاجتماعي أو لضعف الدفء العاطفي أو لضعف الاتصال الاجتماعي للفرد، فالأفراد الذين يجنون العزلة لا يرون قيمة كبيرة لكثير من الأهداف والمفاهيم التي يثمنها المجتمع بصفة عامة والمنظمة بصفة خاصة (العرياني، 2016: 855). وإن أحد أهم الأسباب الرئيسية لصمت العاملين تجاه المشاكل التنظيمية هو الخوف من العزلة الاجتماعية داخل المنظمة، واعتقاده بأنه إذا عبر عن المشاكل داخل عملة سوف يسبب له مشاكل أخرى كما إن خصائص المنظمات نفسها وهيكلها التنظيمي قد لا تسمح للعاملين بالتعبير عن المشاكل المتعلقة بالمنظمة (عبود & حسين، 2016: 239).

## 5. خوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية *Subordinates Fear Negative Reactions*

أن خوف العاملين من ردود الفعل السلبية هو شعور بالخوف من تلقي عقوبات بشكل مباشر أو غير مباشر من قبل مدراءهم إذا أبدوا رأياً مخالفاً أو تكلموا أو تطوعوا في الحديث في القضايا المنظمة واعتبارهم صانعين للمشكلات داخل البيئة المنظمة، ويتضح بناءً على ذلك وجود العديد من المؤشرات التي تدل على خوف العاملين من ردود الفعل السلبية وتنعكس على سلوكيات العاملين في اتخاذ الصمت التنظيمي كأسلوب داخل المنظمة (العرياني، 2016: 856)، كما إن مواضيع مثل عمليات صنع القرار في المنظمة، وعدم قدرة المدراء على اتخاذ القرار، وانخفاض الكفاءة التنظيمية وضعف الأداء المنظمي ككل، هذه المشاكل وغيرها تحدث بسبب امتناع الأفراد العاملين من التحدث عنها أو مناقشتها خوفاً من ردود الفعل السلبية، واعتقادهم بأنهم سوف يعاقبون إذا كانت آراءهم معارضة لتوجهات المنظمة (عبود & حسين، 2016: 239).

من جانب آخر هناك من الباحثين من ذكر أبعاد أخرى ذات صلة ويجري تداولها على نطاق واسع في أدبيات الصمت التنظيمي، ونجد أن أغلب الدراسات للصمت التنظيمي قد ركزت على هذه الأبعاد الثلاثة للصمت، وهي: (الصمت الإذعاني، الصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي)، أمثال (Van Dyne, et al., 2003) و (Ağırbaş and Yıldızhan, 2020) و (Cetin, 2020) و (مرسي، 2018: 295) و (عوجه، 2019: 571) و (جاسم، 2017: 397) و (جاسم & كرجي، 2017: 396).

ويوضح جدول (8) في ادناه خلاصة بالأبعاد الصمت التنظيمي التي تم ذكرها من قبل كل مجموعة باحثين وحسب المصادر المذكورة وكما يلي:

### جدول (8) تصنيف ابعاد الصمت التنظيمي

ت	الابعاد	المصدر
	التصنيف الاول: الذي استخدم اسباب الصمت التنظيمي كأبعاد وهي:	(Morrison & Milliken, 2000) والمستخدم من قبل الباحثين أمثال: (العرياني، 2016: 851) و(إسماعيل، 2018: 4) و(حوالة & البكر، 2018: 487-488) (الوهيبي، 2014: 376)
1	خوف المدراء من التغذية العكسية	
2	ضعف مهارات الاتصال	
3	دعم الإدارة العليا	
4	العزلة	
5	خوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية	
	التصنيف الثاني: الذي استخدم أبعاد الصمت التنظيمي الحقيقية على حد علم الباحث وهي:	(Van Dyne, et al., 2003) والمستخدم من قبل الباحثين أمثال: (خليل، 2019) و(عوجه، 2019: 570) و(مرسي، 2018: 295-296) و(جاسم & كرجي، 2017: 396) و(Ağırbaş and Yıldızhan, 2020) و(Cetin, 2020)
1	الصمت الإذعاني	
2	الصمت الدفاعي	
3	الصمت الاجتماعي	

المصدر: إعداد الباحث.

وبالاستناد الى كل ما سبق يمكن القول ان البحث الحالي تبني أبعاد التصنيف الثاني كأبعاد للصمت التنظيمي لان اغلب الباحثين استخدموها كأبعاد للصمت التنظيمي ولأنها اكثر ملائمة لقياس الصمت التنظيمي بسهولة وبساطة في المنظمة قيد البحث لأنها تحدد مستوى انتشار انواع الصمت التنظيمي في دائرة صحة الانبار واي نوع منها اكثر ارتباطاً بالتواكل الاجتماعي، لذلك تم استخدامها كأبعاد للصمت التنظيمي في البحث الحالي وهي (الصمت الإذعاني، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي)، وهي كما يلي:

## 1. الصمت الإذعاني (الاستسلام) **Acquiescent Silence**:

اقترح كل من Binder and Harlos الصمت الإذعاني لأول مرة في عام (2001)، حيث يقبل العاملین الذين يتبعون سلوكاً صامتاً الظروف أو المشاكل القائمة ويفضلون البقاء سلبيين بدلاً من مشاركة معارفهم وأفكارهم مع الآخرين (Ağırbaş & Yildizhan, 2020: 1036)، إذعانا منهم للظروف والمواقف التنظيمية، ويتصرف الأفراد الصامتين عبر هذا النوع بشكل سلبي (مرسي، 2018: 295). ويتعلق هذا الصمت بالمناسبات التي يختار فيها العاملون عدم التعبير عن أفكارهم ومعلوماتهم وآرائهم ذات الصلة بناءً على رغبتهم في ترك العمل، وهذا نوع من السلوك السلبي يظهر من خلال انخفاض مستويات المشاركة (Umashankar & Padmavathy, 2015: 26). ويحدث أيضاً عندما يعتقد العاملون أن أفكارهم لا تليق بكبار المدراء التنفيذيين، لذلك يمتنعون عن التعبير عن أفكارهم (Managheb, et al., 2018: 75). وان الصمت الإذعاني هو أكثر ابعاد الصمت التنظيمي خطورة بالنسبة للعاملين، لأنه يصعب اكتشافه من قبل الآخرين في داخل المنظمة (Morsch, et al., 2020: 39) كما ان الصامت في العمل يتفادى عن طرح الافكار لتجنب الخلافات والصراعات مع الرؤساء، او يشعر بانة لا يرغب في التحدث عن الاقتراحات للتغيير في عملة لعدم مساعدة زملائه في العمل، او يعتقد ان الادارة غير جادة في مناقشة آرائه ومقترحاته (Van Dyne, et al., 2003: 1386).

ويتضح لنا مما سبق ان الصمت الإذعاني هو أكثر ابعاد الصمت التنظيمي سلبية لأنه يتعلق بمشاكل وقضايا خطيرة تواجه المنظمة يصعب اكتشافها بسبب الصمت الإذعاني، هذا من جانب ومن جانب اخر فان الهدف من صمت الاذعاني هو تعريض المنظمة للضرر والفشل بسبب اعاققتها عن تحقيق اهدافها، لعدم وجود تقييم من الادارة للكفاءة الذاتية او تجنباً لخسارة العلاقات مع زملاء العمل وكما هو موضح في شكل (15).

## 2. الصمت الدفاعي **Defensive Silence**:

بأنه حجب متعمد للأفكار والآراء والمعلومات والاقتراحات من قبل العاملين بسبب المخاطر المتصورة لمواجهة النتائج السلبية (Imran & Nouman, 2017: 180) وان الدافع وراء هذا النوع من الصمت هو شعور العامل بالخوف من تقديم أي معلومات تجنباً للأضرار بمصالح الآخرين، وفي بعض الأحيان يكون من الممكن للعاملين أن يرفضوا تقديم أفكار أو معلومات ذات صلة من اجل حماية وضعهم وظروفهم الحالية وتجنب فقدانهم للوظيفة (ويسمى دافع الحماية الذاتية). (عوجه، 2019: 571). ويشمل الصمت الدفاعي التفكير في البدائل ويقرر أن أفضل استراتيجية في الوقت الحالي هي الاحتفاظ بالمعلومات والآراء والأفكار لأنفسهم، ويتم إخفاء الأفكار والمعلومات بسبب الخوف من التحدث بصراحة والخوف من اقتراح التغيير او التطوير

الذي سيتم التعبير عنه بأفكار جديدة (Bayram, et al., 2017: 424). وإن الصمت الدفاعي من شأنه أن يؤثر سلباً على أداء المنظمات وقد يعيق تطور العاملين، وفي الواقع يستخدم العاملون الصمت الدفاعي كإستراتيجية لحماية أنفسهم عندما يواجهون سلسلة من المشاكل والتحديات في المنظمة، والخوف من فقدان الوظيفة المحتمل، او بسبب عدم اليقين بشأن المدير الجديد وأعضاء الفريق، وبسبب فقدان السيطرة على الموقف أو المشكلة التي تحدث داخل المنظمة ( Song, et al., 2017: 1168). اذ ان الصامت في العمل لا يميل الى التحدث عن ظروف العمل السلبية تجنباً للتعرض للمسألة او فقدان السمعة والثقة او يعتقد ان آرائه وافكاره غير مهمة لأنه في موقع وظيفي منخفض (Van Dyne, et al., 2003: 1386).

ومما سبق يمكن القول ان الصمت الدفاعي هو قيام العامل بحجب واخفاء المعلومات والافكار المفيدة للمنظمة او للعاملين الاخرين من اجل الحماية الذاتية من التهديدات والمشاكل التي قد تصيبه جراء البوح بهذه المعلومات والافكار، لذلك لا يرغب في ابلاغ مديره المباشر عن المشكلات المتعلقة بالعمل تجنباً للأضرار بمصالح الاخرين وبسبب الحماية الذاتية والخوف من فقدان الوظيفة.

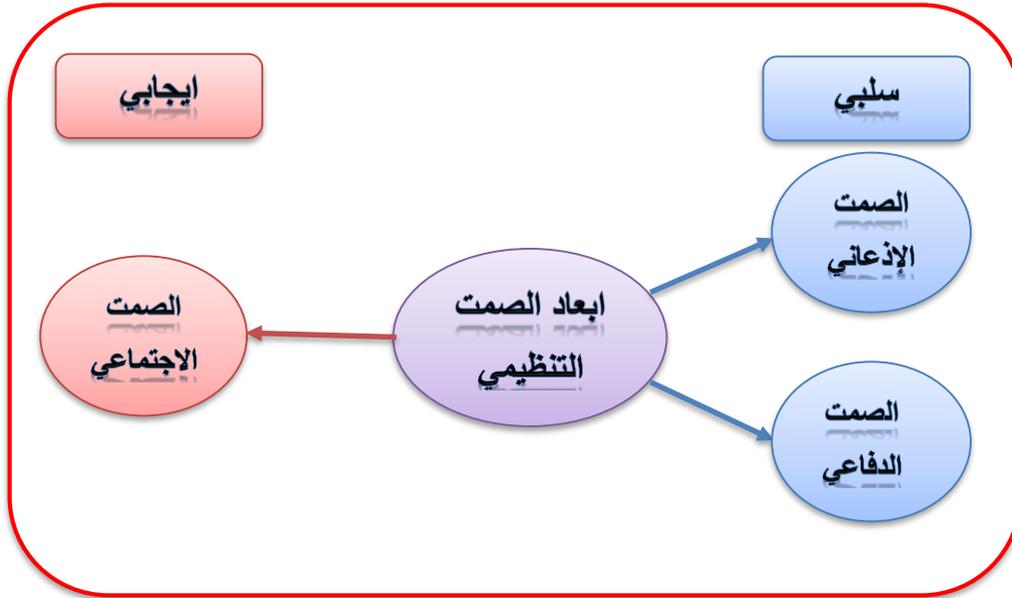
### 3. الصمت الاجتماعي ProSocial Silence:

بأنه حجب الأفكار والمعلومات والآراء المتعلقة بالعمل داخل المنظمة (Shahjehan & Yasir, 2017: 106). بهدف افادة اشخاص اخرين او المنظمة على اساس دوافع تعاونية فهو سلوك مقصود وهادف يركز على الاخرين (جاسم، 2017: 397). وقد يكون الانخراط في الصمت المؤيد للمجتمع بسبب محاولة اكتساب رأس مال اجتماعي أو حماية الحالة الاجتماعية للعامل وعلاقته بالمنظمة، ويركز الصمت الاجتماعي والمؤيد بشكل أكبر على باقي ابعاد الصمت حتى يتجنب الإضرار بالعلاقات الشخصية والبقاء جيداً بالثقة في نظر المشرفين عليهم (Morsch, et al., 2020: 39). اي يحدث الصمت الاجتماعي بطريقتين هما: الأول هو أن يبقى العامل صامتاً بدافع حماية سمعة المنظمة، والثاني هو أن يبقى العامل صامتاً بدافع حماية العاملين الآخرين (Acaray & Akturan, 2015: 475). وان الصامت في العمل يحمي المعلومات المتعلقة بالدائرة حفاظاً على سمعتها، اذ يتعرض الى ضغوطات من الاخرين لأخبارهم اسرار العمل ولذلك يتخذ الصمت سلوكاً، ويرفض الكشف عن المعلومات التي قد تضر بالدائرة.

ويمكن القول مما سبق ان الصمت الاجتماعي هو حجب المعلومات والآراء المتعلقة بالمنظمة حفاظاً على سمعتها او لمساعدة زملاء العمل الاخرين على اساس دوافع تعاونية وليس الهدف منه افادة نفسه اولاً على حساب مصلحة المنظمة والاخرين، اذ ان الصامت في العمل

يحافظ على المعلومات المتعلقة بالمنظمة لأنها سرية ومهمة وليس لغرض المناقشة العامة، ويحتمي المعلومات المتعلقة بعمله لأنها خاصة بالمنظمة.

ويوضح لنا من الشكل (15) ان الصمت الإذعائي او اللاإرادي والصمت الدفاعي هي من ابعاد الصمت التنظيمي ذات التأثير السلبي على العاملين والمنظمة اما الصمت الاجتماعي هو من الابعاد ذات التأثير الايجابي على المنظمة، وكلما زاد الصمت الإذعائي والصمت الدفاعي قلته معه الصمت الاجتماعي والعكس صحيحاً ايضاً وكما يلي:



الشكل (١٥) ابعاد الصمت التنظيمي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر السابقة.

### سابعاً- انواع الصمت التنظيمي Types of Organizational Silence:

قام الباحثين بتصنيف ظاهرة الصمت التنظيمي الى العديد من الأنواع كلاً حسب وجهة نظره، كما وجد الباحث ان هناك شبه اتفاق بين الباحثين وهم كل من ( Cakinberk, et al., 2014: 95)، (Pacheco, et al., 2015: 299)، (Dedahanov, et al., 2016: 594)، (Nafei, 2016: 59)، (Knoll, et al., 2019: 8)، (Ja'farian, et al., 2019: 32) وغيرهم اخرون، على تصنيف الصمت التنظيمي الى اربع انواع داخل المنظمة وهي (الصمت المحرج والصمت العلائقي (الوقائي) والصمت المنحرف والصمت الانتهازي) ويمكن توضيح ماهية كل منها بشكل مختصر، كما يلي:

## 1. الصمت المحرج Embarrassed Silence:

وهو نوع من انواع الصمت الذي يدل على التردد في الكلام والفعل بدافع عدم الثقة بالنفس، يتكون هذا النوع من الصمت من خصائص معينة مثل تدني الثقة بالنفس، والشك في حالة العامل ورغباته الشخصية داخل المنظمة (Ja'farian, et al., 2019: 32). اذ انه يتعلق بنقص الثقة لدى العاملين بشأن المعلومات التي لديهم عندما يتحدثون، ويفضلون التزام الصمت بدلاً من التحدث لتجنب أي ضرر يلحق بسمعتهم نتيجة افتقارهم للمعرفة والخبرة الكبيرة بهذا الشأن، والدوافع التي تنشط هذا النوع من الصمت هو لتجنب الظهور بمظهر غير لائق، وتجنب الإحراج، وعدم التأكد مما يجب قوله، وانتظار حديث شخص ما، وحماية صورته وسمعته (Cakinberk, et al., 94: 2014). ويتضمن مخاوف العامل وعدم اليقين فيما يتعلق بالموقف وماذا يجب أن يقوله، وقد يكون هناك تداخل بين الصمت المحرج والصمت الدفاعي الذي تم توضيحه سابقاً، لأنه في كلا النوعين من الصمت يحاول العامل تجنب النتائج السلبية لنفسه، لكن الصمت المحرج شكلاً من أشكال السلوك السلبي الذي يتميز بطبيعة العامل الخجول والانعزالي، والذي يجد صعوبة في الدفاع عن اهتماماته أو إيصال أفكاره أو إظهار الاختلاف، وقد يشجع هذا الموقف الآخرين على الاستفادة منه وتجاهله، مما يؤدي إلى فقدان ثقة العامل بذاته ولا يتم احترامه من قبل الآخرين، وقد يعاني العامل من القلق والاكتئاب والشعور بفقدان السيطرة والشعور بالوحدة (Pacheco, et al., 300: 2015).

## 2. الصمت العلائقي (الوقائي) Relational Silence:

هو التزام العامل الصمت وقبول قرارات الإدارة العليا، ومن أهم أسباب الصمت العلاقة الجيدة بين المنظمة والعاملين، لذلك يفضل العاملون التزام الصمت بدلاً من الإفصاح عن الخطأ في منظماتهم، لهذا السبب لا يشارك العاملون الصامتون أبداً آرائهم لحل النزاع في المنظمة (Nafei, 59: 2016). وهو عدم التعبير عن المعلومات أو الأفكار المتعلقة بالعمل مع مراعاة فوائد الآخرين عمداً (Cakinberk, et al., 95: 2014). وذلك نتيجة لتجنب الصراع مع الأفراد الآخرين، أو لتجنب إيذاء مشاعر شخص ما، أو لتجنب الإضرار بعلاقتهم مع الآخرين (Dedahanov, et al., 594: 2016).

## 3. الصمت المنحرف Deviant Silence:

وهو نوع من انواع الصمت التنظيمي السلبي والمدمر الذي يحدث داخل المنظمة، اذ يبقى العاملون صامتين من أجل قيام رؤسائهم أو زملائهم باتخاذ قرارات خاطئة في مكان العمل، ويعد تبني العاملين للسلوكيات المنحرفة مشكلة شائعة في المنظمات، ويشمل الصمت المنحرف، كل من

السرقة والاعتداء في مكان العمل والتخريب وغيرها من السلوكيات المنحرفة والمدمرة والهدف منها إيذاء المنظمة وأعضائها (Pacheco, et al., 2015: 299). اذ انه يشير إلى الاحتفاظ المتعمد للأفكار والمعلومات والآراء المهمة التي ستساهم في تطوير منظماتهم والعاملين الآخرين والدوافع من الصمت المنحرف/ غير الطبيعي هو الإضرار بالمنظمة او أعضاء المنظمة الآخرين عمداً، ويمكن أن يؤدي هذا النوع من سلوك الصمت التنظيمي الناجم عن عدم الثقة التي يتصورها العامل ضد الإدارة إلى نقص التواصل، وانخفاض الحافز والأداء، وعدم الرضا الوظيفي، وانخفاض التعاون والالتزام التنظيمي (Cakinberk, et al., 2014: 95).

#### 4. الصمت الانتهازي Opportunistic Silence:

وهو امتناع العاملين عن الإفصاح عن المعلومات، إذا كان الهدف هو عدم فقدان القوة او المكانة أو إذا كانوا يهدفون إلى الهروب من ضغوط العمل داخل المنظمة (Ja'farian, et al., 2019: 32)، ويشمل الصمت الانتهازي حجب المعلومات للحفاظ على ميزة المعرفة أو البقاء صامتاً لتجنب عبء العمل الإضافي من قبل الإدارة (Knoll, et al., 2019: 8). اذ انه يشير الى سلوك متعمد ينجم عن رغبة العامل لحجب المعلومات والمعرفة عمداً، بهدف الاحتفاظ بالسيطرة والمكافأة المرتفع والمكانة المرموقة داخل المنظمة.

ومن زاوية اخرى اشار (Sobkowiak, 1997) و(إسماعيل، 2018: 6) الى تصنيف اخر للصمت التنظيمي تختلف عما سبق ذكره، اذ صنفا الصمت التنظيمي الى نوعين وهما: (الصمت الصوتي والصمت العملي (الواقعي)) ويمكن بيان كل منها بشكل مختصر كما يلي:

#### أ- الصمت الصوتي: (Acoustic Silence)

وهو يعتمد على الصوت بمعنى عدم التحدث أو التكلم في أية أمور تخص المنظمة، اذ يمتنع العامل عن إبداء أية آراء أو مقترحات بشكل عام داخل المنظمة والاكتفاء بالصمت وعدم التحدث عن المشاكل التي تحدث في العمل وعدم ايجاد حلول لها.

#### ب- الصمت العملي (الواقعي): (Pragmatic Silence)

وهو المتعلق بالتحدث أو الكلام وهو عادة ما يعكس غياب الكلام أو المحادثة لأسباب هامة أو لأعراض استراتيجية ولكن في صورة دبلوماسية حيث يمكن الرد بعيداً عن الموضوع محل المناقشة، اي ليس لهذه المعلومات المقدمة اي علاقة بالمشاكل التي تحدث في داخل المنظمة.

كما صنف (Kostiuk, 2012) و(إسماعيل، 2018: 6) الصمت التنظيمي الى نوعين آخرين وهما: (والصمت التكنيكي والصمت الانحرافي (صمت الإهمال)) ويمكن بيان كل منها بشكل مختصر كما يلي:

## أ- الصمت التكنيكي (الفني): (Technical Silence)

اذ يميل الأفراد إلى الصمت على الرغم من إمكانية التحدث وتوافر فرص الاتصال وذلك بعد إدراكهم للمخاوف والتهديدات الناتجة عن الحديث، حيث يعتقدون أن الصمت في هذه الحالة هو الأسلوب الأمثل والفعال لتقادي المشاكل.

## ب- الصمت الانحرافي (صمت الإهمال): (Ignorance / Deviant Silence)

اذ يميل الأفراد إلى عدم التحدث بهدف التستر على بعض الانحرافات الموجودة بمكان العمل وبالتالي يهمل الأفراد مصلحة المنظمة بشكل عام ويمتنعون عن الإخبار عن أية انحرافات قد تضر بالمنظمة على المدى البعيد.

من جهة أخرى يرى (Gulluce & Erkilic, 2016: 14) ان الصمت التنظيمي الذي يبديه العاملون يظهر في انواع مختلفة في المنظمات وهي (طاعة العامل، ومتلازمة الأذن الصماء، والبقاء سلبياً، والانسحاب والذهاب إلى سلوكيات أخرى)، ويمكن توضيح هذه الانواع بالتفصيل وكما يلي:

### 1. طاعة العامل Employee Obedience:

بشكل عام فإن الطاعة هي قبول العامل للظروف الحالية دون التشكيك في الوضع القائم، وينتج سلوك الصمت التنظيمي عن طاعة العامل، ويمكن أن يكون الصمت مؤشراً على ما وافق عليه العاملين بوعي وطواعية على الوضع الحالي دون اعتراض، ويؤمن الأشخاص من هذا النوع بضرورة اللوائح والقواعد في المنظمة، وقد يتسامحون مع الوضع الحالي بسهولة أكبر ويكونون أقل إجهاداً مقارنة بالعاملين الآخرين، ويصبح العاملون المطيعون أقل وعياً بصمتهم (Gulluce & Erkilic, 2016: 14)، وكما هو موضح في شكل (16). فان طاعة العامل من المحتمل أن تنشأ عندما يُنظر إلى التعبير عن رأي العامل على أنه غير مجدٍ أو قد يضر بالتقدم الوظيفي أو عندما يُنظر إلى العاملين على أنهم يفتقرون إلى المصادقية أو الوجود الراسخ داخل التسلسل الهرمي للمنظمة، بالإضافة إلى ذلك فإن المدراء الذين يتفاعلون بشكل غير متعاون تجاه تلقي التعليقات، أو معادون لصوت العامل، يزرعون بيئة لا تشجع على الاتصال التصاعدي، وفي هذه الحالة قد يتم تبرير طاعة العامل وتعزيزها من خلال الالتزام بالقيم الأساسية والقبول العام للقواعد واللوائح التنظيمية الرئيسية (Manley, et al., 2016: 1).

### 2. متلازمة الأذن الصماء Deaf ear Syndrome:

تعرف متلازمة الأذن الصماء بأنها الجمود التنظيمي او هي سلوكيات العاملين التي تحدث عندما لا يسمع العامل او يرى المواقف السلبية التي يصادفها داخل المنظمة، ويمكن أيضاً تعريفها على أنه عدم قدرة العامل على الاستماع إلى ما كان يجري في الفريق والذي يمنعهم من التعبير

بوضوح عن آرائهم وافكارهم داخل المنظمة (Gulluce & Erkilic, 2016: 14). وهناك قضيتين مهمتين تشكلان ما إذا كان العاملون يتحدثون أم لا وهما، أولاً: يحكم العاملون على فعالية الصوت، وبالتالي قد يبقون صامتين إذا رأوا أن الحديث غير مجدٍ ولن يستمع إليه أحد، ثانياً: يتشكل الصمت من خلال السلامة النفسية، لتصورات العاملين لعواقب ومخاطرة التحدث في مكان العمل (Nechanska, et al., 2018: 3).

### 3. البقاء السلبي والقبول **Staying passive and Acceptance**:

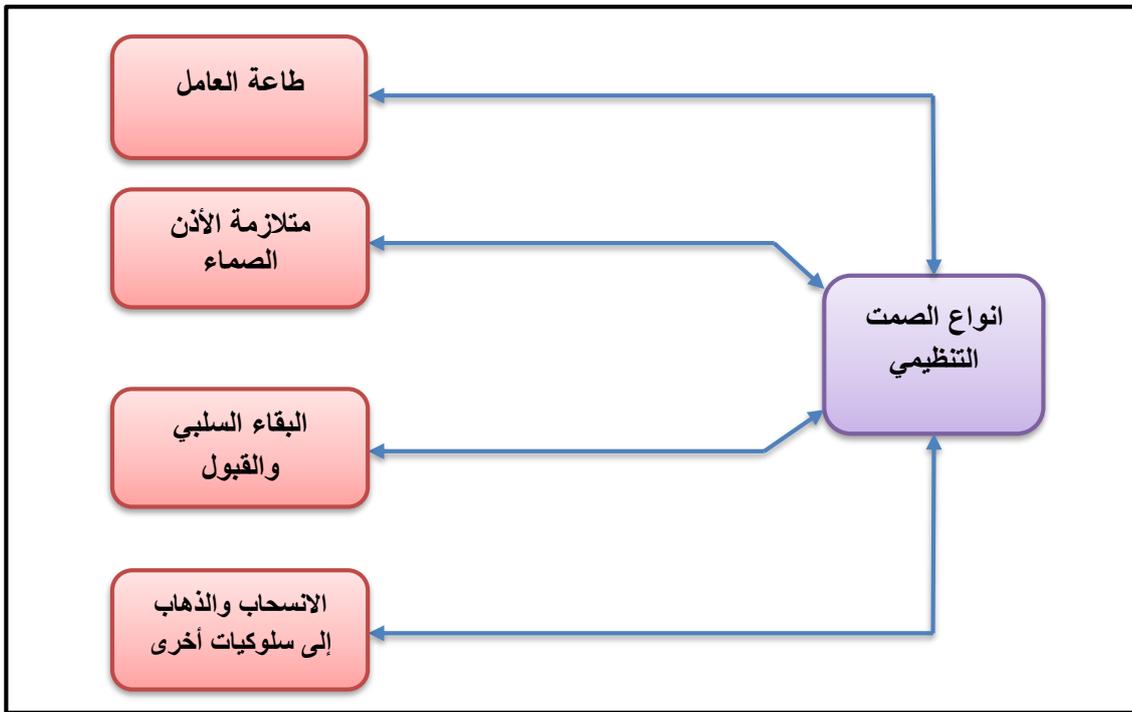
ان بعض العاملين يلتزمون الصمت تجاه المواقف غير القانونية وغير الأخلاقية وغير العادلة للعاملين الآخرين، ويعتقد هؤلاء العاملين أن وجودهم في المنظمة لا يحمل معنى وأن آرائهم المتعلقة بالقضايا التنظيمية التي يعبرون عنها لن يكون لها أي تأثير على القرارات التي سيتم اتخاذها، فهم يوافقون على الوضع الحالي ويفضلون البقاء سلبياً (Gulluce & Erkilic, 2016: 14). وعدم الرغبة العاملين في التعبير عن آرائهم أثناء الاجتماع، ويحدث هذا بسبب سلوك الصمت الشديد هو موقف يفضل فيه العامل البقاء سلبياً وعدم التعبير عن آرائه وإظهار السلوك السلبي وعدم التفاعل في داخل المنظمة (Dewi & Surya, 2017: 294).

### 4. الانسحاب والذهاب إلى سلوكيات أخرى **Withdrawal and Going for Other**

#### **:Behaviors**

نظراً لأن العاملين يخافون من النتائج السلبية، مثل العقاب، وعدم الترقية والفصل، فإنهم ينسحبون بأنفسهم ويبقون سلبيين ويذهبون إلى السلوكيات أخرى، وهي التي يرون أنها لن تؤدي إلى نتائج سلبية لأنفسهم (Gulluce & Erkilic, 2016: 15). وعندما يحجب العاملون مثل هذه المدخلات، فإنهم يختارون إظهار صمتهم وحرمان منظماتهم من المعلومات التي قد تكون مفيدة، لذلك فإن فشل العامل في التحدث عن مخاوفه أو أفكاره يمكن أن يكون له عواقب وخيمة على الفريق والمنظمة (Robinson & Shuck, 2019: 123).

ويوضح شكل (16) انواع الصمت التنظيمي كما صنفها (Gulluce & Erkilic, 2016: 14) وهي (طاعة العامل، ومتلازمة الأذن الصماء، والبقاء سلبياً، والانسحاب والذهاب إلى سلوكيات أخرى) وكما يلي:



الشكل (16) انواع الصمت التنظيمي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر السابقة.

ومما سبق يمكن القول ان الصمت التنظيمي يظهر بأنواع مختلفة، وقد يظهر الصمت بأنواع أخرى نتيجة للعديد من المتغيرات المتنوعة التي تقلل من الالتزام التنظيمي وأداء العاملين، إذ ان الصمت التنظيمي هو حالة لا يشارك فيها العاملون في المنظمة والتي يمكن أن تضر بجهود المنظمة أو أهدافها الرئيسية (Dewi & Surya, 2017: 292).

### ثامناً - مراحل الصمت التنظيمي: Stages of Organizational Silence

يعتبر سلوك الصمت التنظيمي من المعوقات التي تعزز الدور السلبي على مستوى المنظمات عامة والخدمية خاصة، سواء في أنشطتها أو بقائها واستمراريتها، سيما في الوقت الحاضر حيث التنافس الشديد على تنمية وتطوير العنصر البشري، كعامل رئيسي في نجاح أو فشل عملية التطوير التنظيمي (العرياني، 2016: 849). والصمت التنظيمي ظاهرة لا تحدث فجأة، ولكنها تحدث بالتتابع، وعلى مراحل، وهذا ما أكدته كل من (Ashford & Piderit، 2019: 13)، (الوهيبي، 2014: 373)، (العرياني، 2016: 849) إذ يمكن تحديدها في أربع مراحل داخل المنظمة وهي كما يلي:

## 1. المرحلة الأولى: مرحلة الاستغراق (الشمول) The Absorption Stage:

وهي المرحلة الأولى من مراحل الصمت التنظيمي وهي عبارة عن حالة من الاستثارة وعدم السرور عندما يحدث عدم اتساق بين ما هو متوقع عن العمل وما يحدث فعلاً في ذلك العمل نفسه وهو يؤدي إلى تبلور ظاهرة الصمت التنظيمي (خليل، 2019: 13) لدى العامل عندما يدرك ان الاداء والجهود الاضافية الذي يقوم به لا يتم مكافئتها من قبل مديره في المنظمة. نتيجة ضعف نظام الاتصالات، والمركزية العالية في توزيع الموارد أو عوامل قيادية كأسلوب الأشراف ونظام المكافآت، أو ما يتعلق منها بتصميم العمل وغياب وضوح الدور، وضعف أو غياب التدريب والدعم الفني، ونقص السلطة المناسبة، وعدم التحديد المناسب للموارد، والأهداف غير الواقعية، ومحدودية الاتصال بين القيادات الإدارية والعاملين، والروتين الشديد في العمل، وضعف التنوع في المنظمة (العرياني، 2016: 849). كلها أسباب تساعد في ظهور وتبلور المرحلة الأولى من الصمت التنظيمي.

## 2. المرحلة الثانية: مرحلة الكساد Depression Stage:

وفيها ينخفض مستوى الرضا عن العمل تدريجياً وتقل الكفاءة وينخفض مستوى الأداء في العمل وتنخفض الاستثارة التي كانت في المرحلة الأولى (الوهيبي، 2014: 373) نتيجة عدم استخدام أساليب إدارية حديثة من قبل المدراء مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلبات تحديد الهدف، وإثراء الوظيفة، والمكافآت المرتبطة بالأداء (العرياني، 2016: 849). إذ يصبح العامل غير راضي عن الوضع الراهن في المنظمة ويعبر عن عدم رضاه عن طريق تقليل كفاءته في الحفاظ على موارد المنظمة وتقليل فاعليته في تحقيق اهداف المنظمة.

## 3. المرحلة الثالثة: مرحلة الانفصال Separation Stage:

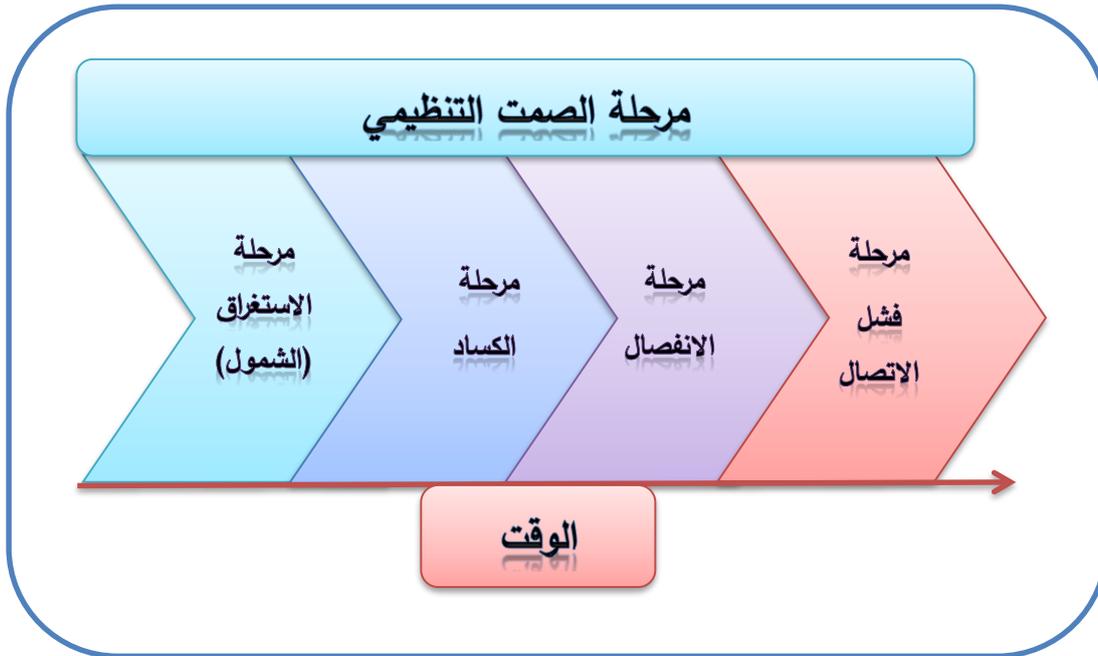
في هذه المرحلة يدرك العامل ما يحدث ويبدأ بالانسحاب إذ يرتفع مستوى الإجهاد واعتلال الصحة البدنية والنفسية ونتيجة لذلك يحدث الصمت لدى العاملين وانعزالهم وانفصالهم عن فريق العمل داخل المنظمة (خليل، 2019: 13). وعدم تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين: كالمكاسب غير الفعالة، والتجارب المنجزة، والإقناع اللفظي، والاستثارة العاطفية (العرياني، 2016: 849). ويصل الفرد فيها إلى الإنهاك المزمن واعتلال الصحة البدنية والنفسية ما يؤدي الى حدوث الصمت بدرجات خطيرة (الوهيبي، 2014: 373). إذ يشعر العامل بعدم الرغبة في

العمل او انجاز المهام الموكلة اليه في الفريق نتيجة الاجهاد والامراض النفسية والجسدية التي يعاني منها، وعدم حدوث تغيير في سلوكهم لحل المشكلة التي تواجهها المنظمة، مما يؤدي الى تقادم المشكلة مع مرور الوقت وخروجها عن سيطرة الادارة والعاملين.

#### 4. المرحلة الرابعة: مرحلة فشل الاتصال : Connection failed Stage :

وتعد هذه المرحلة أقصى مرحلة في سلسلة الصمت التنظيمي وفيها يختل تفكير الفرد نتيجة ارتباك وشكوك الذات ويصل بذلك الفرد إلى مرحلة التدمير ويصبح الفرد في تفكير مستمر لترك العمل (الوهبي، 2014: 373). نتيجة تدهور حالته النفسية الى درجة حرجة يصبح فيها غير قادر على العمل بشكل طبيعي لأنه يشعر بالظلم وعدم التقدير للإنجازات التي يؤديها داخل المنظمة، اذ يرى العاملين المشكلة ويتجاهلونهم لأنهم يرونها خارج قدراتهم التي يمتلكونها والمهام المكلفين بها. ولعل عدم اختيار وسيلة اتصال مناسبة لمحتوى الرسالة الاتصالية، ولطبيعة الجمهور المراد الاتصال به، يؤدي في الغالب إلى فشل الاتصال، وتتأثر عملية الاتصال بالعديد من العوامل التي تنعكس سلباً على فاعلية الاتصال الإداري في المنظمات (العرياني، 2016: 849).

وشكل (17) يوضح هذه المراحل وتسلسل هذه المراحل إذا انها تحدث في تتابع فعند حدوث وتقادم مرحلة معينة تؤدي الى حدوث المرحلة التي بعدها مع مرور الوقت حتى اخر مرحلة فيها وكما يلي:



الشكل (17) مراحل الصمت التنظيمي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر السابقة.

ومما سبق ذكره من مراحل ومن خلال الاطلاع على الأدبيات التي تناولت مراحل تبلور الصمت التنظيمي يمكن القول أن ظاهرة الصمت التنظيمي تتطور من خلال اربع مراحل وتتفاقم بالمنظمة عندما تكون الإدارة العليا منعزلة ونائية عن مجريات الأحداث، وفي غياب عن الواقع المتردي للمنظمة بسبب عدم إيصال المعلومات الصحيحة لها أو أنها لا تريد أن تسمع الجوانب السلبية وإن كانت غير سليمة او عند عدم تشجيعها للتعبير والمشاركة ونقل المعلومات وبيان الرأي وغير ذلك، وعندما لا تصلها الأخبار الصحيحة وهي في غفلة عن أمر المنظمة عندها تحل الكارثة وقد لا تصدق الإدارة العليا حقيقة ما يحدث في هذه المنظمة (العرياني، 2016: 851).

### تاسعاً- آليات مواجهة سلوك الصمت التنظيمي:

ان زيادة الاهتمام بمواجهة الصمت التنظيمي وتأثيراته السلبية من قبل ادارة المنظمات هو من أولويات العمل الإداري للمدراء، وذلك للتقليل من تأثيراته السلبية على جوانب عديدة، منها زيادة الاستفادة من افكار ومعلومات العاملين وقدراتهم ومواهبهم، ولهذا فإن مواجهة الصمت التنظيمي أولوية كبرى لدى المدراء والمسؤولين في كل المنظمات. ويرى ( Kafcheh & Lotfi, 2015: 33) ان طرق التغلب على الصمت التنظيمي مختلفة، ففي الوقت الحاضر يعتقد علماء النفس أن المنظمات يجب أن تراعي وتهتم بالجوانب الإيجابية والقدرات السلوكية للأشخاص حتى يتمكن العاملون من التغلب على نقاط ضعفهم وأيضاً التعبير عن آرائهم وأفكارهم بسهولة، ويجب على المدراء أن يكونوا أكثر إبداعاً حتى يتم القضاء على صمت العاملين لما للقضاء على الصمت من آثار إيجابية مثل الزيادة في كفاءة الإنتاج، والشعور الجيد والمرضي للعاملين تجاه أنفسهم ومكان العمل، وزيادة جودة صنع القرار والتعاون وغيرها الكثير. لذلك يرى (Rayan, et al., 2020: 5) أنه يمكن مواجهة الصمت التنظيمي من خلال اتجاهين، وهما ما يلي:

الاتجاه الأول: التعامل مع صمت العاملين من خلال الانفتاح، وتشجيعهم على الكلام، وتوفير سياسة مناهضة للانتقام الذي قد يمارسه المشرف، ويجب أن تتضمن إجراءات واضحة وعادلة وشفافة من قبل الإدارة العليا للإبلاغ الذاتي عن افعال المشرف، ويمكن تنفيذ سياسة الحماية من خلال ما يلي:

1. تفعيل الإبلاغ الذاتي للعامل عن ردود فعل المدراء والمشرفين المباشرين.

2. إعادة النظر في أساليب اختيار المدراء والمشرفين بطريقة تتيح اختيار من يحافظ على الشفافية والإنصاف لتقليل دعم المشرفين للصمت التنظيمي.
  3. الحفاظ على دعم وتشجيع العاملين على اقتراح وتقديم أفكار جديدة تتعلق بعملهم.
  4. تعزيز دور إدارة دعم القرار في جمع وتحليل البيانات المقدمة من العاملين للتغلب على مخاوف المدراء من ردود الفعل المباشرة المقدمة من العاملين.
  5. تعميق روح الفريق والمشاركة الإيجابية للعاملين في عملية صنع القرار.
  6. تشجيع الأنشطة الاجتماعية ودعمها لتقريب العاملين من بعض ورفع معنوياتهم.
- الاتجاه الثاني: العمل مع المشرفين لأنهم يلعبون دوراً مهماً في دعم سلوكيات الصمت في العمل، هذا يعني أن هناك حاجة لبعض التدخلات من قبل إدارة المنظمة لخلق مناخ من الانفتاح والشفافية بين عاملهم، ويمكن أن يتم ذلك من خلال ما يلي:

1. تدريب المشرفين على العمل الجماعي وروح الفريق.
  2. من المهم أيضاً زيادة وعيهم بقيمة وفوائد صوت العاملين.
  3. قد تساعد سياسة الباب المفتوح في إطلاع الإدارة العليا على الأفعال التعسفية التي تمارس من قبل المشرفين.
  4. الحفاظ على إجراءات عادلة كجزء من حوكمة المنظمة لتهيئة مناخ صحي في العمل.
- كما أن هناك من الوسائل التي يساعد تفعيلها في كسر حاجز سلوك الصمت التنظيمي ويحد من نتائجه السلبية، وقد اشار اليها كل من (Cetin, 2020: 8)، و (Pourakbari, et al., 2016: 15)، و (Soreshjani, et al., 2018: 261)، و (العرياني، 2016) وهي: (نظم وقنوات الاتصال، والتمكين، والشفافية، وتحديد ووضع الهدف، وتقييم الأداء، ونمط القيادة، وثقافة المنظمة، وبناء فرق عمل، والدعم الاجتماعي). وقد تساعد هذه الوسائل على الحد من التواكل الاجتماعي بنفس الوقت، ويمكن تقسيمها اجتهاداً الى صنفين اساسيين منها:

### 1. ما هو مرتبط بالجانب الاداري والتنظيمي:

#### أ- نظم وقنوات الاتصال Systems and Communication Channels:

تعد قناة الاتصال وسيلة مهمة لنقل المعلومات والأفكار بين الإدارة والعاملين داخل المنظمة، وإن عناصر مثل الاتصال ومشاركة المعلومات والمعرفة والأفكار تسلط الضوء على ضرورة وجود نظم وقنوات اتصال بين الإدارات والمدراء والعاملين في المنظمات. ويجب على الإدارة أن تنشئ قنوات اتصال يمكن للعاملين من خلالها التعبير عن آرائهم بصراحة وحرية (Cetin, 2020: 8).

ويعد الاتصال التصاعدي من العاملين الى الادارة حول المشاكل والقضايا المهمة، أمراً بالغ الأهمية لصنع واتخاذ القرارات داخل المنظمة، اذ يحتاج المدراء إلى معلومات من المستويات الأدنى لاتخاذ قرارات فعالة، والاستجابة بشكل مناسب للظروف التنظيمية الديناميكية وتصحيح المشاكل (Umar & Hassan, 2013: 190). ويجب على المدراء خلق بيئة يكون فيها الصمت التنظيمي موضوعاً مهماً يجب مراعاته وتشجيع السلوك التعاوني من قبل العاملين، مما يوفر فرصاً لإنشاء اتصالات جيدة وأنظمة رسمية لنقل أو تبادل المعلومات والمخاوف والأفكار لاتخاذ الإجراءات اللازمة، الهدف من ذلك هو تقليل ثقافة الصمت واستبدالها بثقافة المشاركة لتحسين الأداء التنظيمي (Pourakbari, et al., 2016: 15).

### ب- التمكين Empowerment:

إن تطبيق التمكين في الإدارة الحديثة يرتكز أساسياً من مرتكزات التطوير الإداري في تغيير ثقافة وسلوك العاملين والثقافة التنظيمية داخل المنظمة، مما يسهم بشكل كبير بتحسين جودة المعلومات واتخاذ القرارات الرئيسية والمصيرية حيث يتمكن العاملين من المشاركة باتخاذ قراراتهم والحصول على الثقة الحقيقية، وكذلك للحد من ممارستهم لسلوك الصمت التنظيمي داخل البيئة المنظمة، من أجل الوصول إلى منظمات ناجحة قادرة على المنافسة (العرياني، 2016: 862). اذ يظهر العاملون سلوكيات أكثر ابتكاراً ويميلون إلى المشاركة في عمليات صنع القرار من خلال التحدث عن آرائهم وافكارهم، وتزداد احتمالات مشاركة العاملين في الرأي عندما يخلق المدراء مناخاً لتبادل المعلومات (Demiralay & Lorcu, 2015: 39) يتم فيه إسناد المزيد من الوقت للتشاور مع العاملين، واعتبارهم كشركاء في أهداف المنظمة، حتى يقدمون اقتراحات جيدة لتحسين نوعية حياتهم العملية ووظائفهم، لذلك يجب أن يشعروا بالأمان من انتقاد الرأي أو العقاب اتجاههم (Zahed, 2015: 758).

### ت- الشفافية Transparency:

تعد الشفافية من أحد أهم العوامل التي تساعد على التقليل من الصمت التنظيمي، والتي يجب على المدراء والمسؤولين التمسك بها والحفاظ عليها في العمل الإداري، لأنها تؤدي الى زيادة تحسين نقل المعلومات والمعرفة والأفكار بين الإدارة والعاملين وتساعد في تطوير العلاقات بينهم داخل المنظمة. اذ يرى (Cetin, 2020: 8) ان العاملين الذين يشاركون أفكارهم بحرية، سيظهرون سلوكاً أكثر التزاماً ونية أقل لتترك العمل، وان المساعدة والمشورة بين العاملين والمشرفين داخل

الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية مع علاقة الصداقة فيما بينهم والحفاظ على الشعور بالدافع والولاء والالتزام بخلق بيئة العمل ممتازة لمنع الصراعات في المنظمة ( Pourakbari, et al., 2016: 15). اضافة الى ذلك فإن العاملين الذين يشعرون بأن أفكارهم وآرائهم تحظى بتقدير الإدارة سيتقون في منظماتهم أكثر، ونتيجة لذلك سيمنع هذا مناخ الصمت من الحدوث داخل المنظمة، إذا تم تعزيز الأمن الوظيفي ومبدأ الجدارة في المنظمة، فسيؤدي ذلك إلى زيادة التزام العامل وانخفاض الخوف، والذي بدوره سيخلق ظروفاً مناسبة لوقف الصمت التنظيمي داخل المنظمة (Oduyoye, et al., 2020: 3).

### ث- تحديد ووضع الهدف Goal Setting:

إن تحديد ووضع الهدف يساهم في الحد من سلوك الصمت التنظيمي وذلك بوضع أهداف محددة لعمل الأفراد داخل المنظمات الصحية، لأن الأهداف عندما تحدد تعمل على دفع وتوجيه سلوك العاملين لأداء النشاط المطلوب منهم، ويتم عمل ذلك بمشاركة جميع العاملين، وعادة ما يقود تحديد الأهداف إلى الفهم المتبادل والناضج بين الإدارة والعاملين متى ما تم إنجازها بشكل دقيق وصحيح (العرياني، 2016: 862). ويجب توفير مناخ مناسب ومفتوح للعاملين من أجل التعبير عن أفكارهم بحرية ودون الخوف ويمكن للمدراء الحصول على المعلومات والمعرفة اللازمة فيما يتعلق ببيئة العمل الحالية ليتمكنوا من اتخاذ قرارات فورية وبناءة لتحقيق أهدافهم المنشودة، وذلك عن طريق تعزيز العلاقات غير الرسمية بين العاملين ومواءمة أهدافهم مع أهداف المنظمة (Soreshjani, et al., 2018: 261).

### ج- تقييم الأداء Performance Evaluation:

يعد تقييم الأداء واحد من أهم الوسائل لقياس أداء العاملين بها وتطويرهم، إذ يشعر العاملين أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية العمل موضع تقدير واهتمام من قبل قادة المنظمة، مما يؤدي إلى زيادة أدائهم وأن الهدف من وراء عملية التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء، وقد يسهم في خلق الثقة بقادتهم وإدارة المنظمة وزيادة الرغبة في تقبل التوجيهات والإرشادات، ويعد تقييم الأداء وسيلة فعالة لتحفيز وتوجيه العاملين، وكذلك وسيلة لرفع مستوى إنتاجيتهم في العمل، وعلى العكس تماماً فعند عدم وجود نظام فاعل لتقييم أداء العاملين يترتب عليه آثار سلبية في بيئة العمل، ويسود الاعتقاد بين العاملين بأن من يعمل يتساوى مع من لا يعمل، مما يخلق ذلك الاعتقاد حالة من الإحباط ويجعلهم عرضه لممارسة سلوك الصمت التنظيمي في منظماتهم

(العرياني، 2016: 865). ويجب على المدراء تعزيز رضا العاملين في وظائفهم من خلال مكافأتهم عند إكمال المهمة والمشاركة في تدريبهم لتحسين أدائهم باستمرار، ويجب أن يدرك العاملون أن مدخلاتهم مهمة حتى يتطورون إلى أعضاء فريق ديناميكين ويعبرون عن مخاوفهم دون تحفظ وبدون خوف، وهذا سيجعلهم أكثر ثقة مع منظماتهم، وبالتالي زيادة في تقديم الافكار والمعلومات والتواصل والرضا الوظيفي (Fapohunda, 2016: 92). وكل ذلك لا يتم الا من خلال نظام تقييم اداء فاعل وموضوعي ومنصف.

## 2. ما هو مرتبط بالجانب السلوكي والاجتماعي:

### أ- نمط القيادة Leadership Style:

ان وجود قيادة أصيلة عاملاً مهماً في إدارة المنظمات الحديثة، لأن القيادة الأصيلة تساعد على الاتصال بين المدراء والعاملين، فيتوجب على المدراء توفير التعليم والتواصل وخلق شعور بأهمية المشاركة بين العاملين، حتى يتمكنوا من التعبير بحرية عن آرائهم والحلول الممكنة للمشاكل التي تواجه. إضافة الى ذلك يجب على المدراء تنظيم بعض الاجتماعات المثمرة مع عاملهم، وتشجيعهم على أن يكونوا قادرين على التعبير بسهولة عن آرائهم وأفكارهم، وكذلك التعرف على دورهم المهم في ازدهار المنظمة (Soreshjani, et al., 2018: 261). ويجب على المدراء أخذ آراء العاملين بعين الاعتبار واحترام نصائحهم، عند اتخاذ القرارات بشأن وظائفهم (Cetin, 2020: 8). ويجب أن يكون للمنظمة نمط قيادي متميز، حتى يتمكن جميع العاملين من المشاركة في العمليات المنظمة بعقلية إدارية متعددة الألحان واشتراكية وديمقراطية (Köse & Güçüü, 2017: 131).

### ب- ثقافة المنظمة Organization Culture:

تعد الثقافة التنظيمية ذات تأثير قوي ومباشر على المدراء والعاملين في أداء أعمالهم، فكلما كانت الثقافة التنظيمية إيجابية يزداد أداء وكفاءة وفاعلية العاملين ورضاهم ورفاهيتهم داخل المنظمة، وتحسين علاقاتهم مع بعضهم البعض، اما إذا كانت الثقافة التنظيمية سلبية يحدث عكس ذلك تماماً، لذلك يجب على الادارة العليا والمسؤولين ان يحافظوا على ثقافة تنظيمية إيجابية. اذ يمتلك كبار مديري المنظمات أدوات مختلفة لتحفيز المشاركة الفكرية للعاملين، يبدو أن إحدى هذه الأدوات هي الثقافة التنظيمية ومكوناتها، ويمكن للمسؤولين استخدام أدوات الثقافة التنظيمية لإدارة وتقليل ظاهرة الصمت التنظيمي (Orojlo & Amirhosseini, 2015: 22). ويجب على

المنظمات أن تخلق ثقافة تنظيمية تعطي الأولوية لأفكار العاملين (Cetin, 2020: 8). إضافة إلى ذلك يجب ترسيخ في مناهج التطوير والتدريب ثقافة تدعم التحدث لدى العاملين عن عملهم أو تدريبهم عليها، من حيث كيفية تقديم المعلومات المهمة عن المشاكل التي تواجه المنظمة، ويجب أيضاً الإشارة إلى أهمية الصوت التنظيمي، في القيم الأساسية للنظام في مكان العمل (McMillan, 2016: 7). إذ إن الثقافة التنظيمية قد تكون مصدراً لسلوك الصمت التنظيمي أو وسيلة لكسر هذا الصمت، على أنه عندما تكون هذه الثقافة مصدراً للصوت التنظيمي لدى العاملين في العمل، فإنه من الممكن إدارتها بما يعمل على تعزيز رضا العامل وبالتالي تحسين أدائهم وأداء المنظمة ككل، وإن إدارة ثقافة المنظمة تقتضي أن تقوم الإدارة بتحديد وتوضيح القيم التنظيمية السائدة فيها، بحيث تعمل على محاولة تطابق هذه القيم مع قيم العاملين وتوقعاتهم، وبعد ذلك تعمل الإدارة على نقل هذه القيم إلى العاملين لتصبح جزءاً من قيمهم وسلوكهم (العرياني، 2016: 859).

### ت- بناء فرق عمل **Building teams work**:

أن مفهوم بناء فريق العمل يعتبر مصدراً رئيسياً لآراء وأفكار ومعلومات وخبرات متعددة للتعامل مع الظروف التي تواجهها المنظمات الصحية تبعاً لتعدد وتنوع المتغيرات المحيطة بها، لذا نجد الاهتمام الكبير بهذا المفهوم في العصر الحديث لرفع كفاءة وفاعلية أداء المنظمات، وتخليصها من ظاهرة الصمت التنظيمي الذي يصيب بعض العاملين أصحاب الكفاءة، خاصة إن إشراكهم في مثل هذا الفريق سيساعدهم كثيراً في مشاركة الآخرين لأفكارهم والتعبير عنها بشكل إيجابي والمساهمة في التطوير والتحسين والنقد، ومن مزايا فرق العمل: التوصل إلى عمليات أكثر كفاءة وأقل تكلفة، وزيادة الروح المعنوية للفريق، والاستخدام الأفضل لمهارات ومواهب وأوقات العاملين، إضافة إلى المساهمة في تحسين عمليات اتخاذ القرار (العرياني، 2016: 861) ويمكن للعاملين استخدام فرق عمل كوسيلة للحصول على الدعم والتعويض الاجتماعي، إذ أنه عندما يتوقع المشاركون أن يكون زملائهم في العمل غير موثوق بهم أو غير راغبين أو غير قادرين على الأداء الجيد في المهمة، فقد يزيدون فعلياً من جهودهم لتحقيق منتج جماعي ناجح إذا كان ذلك سيؤدي إلى تقييم إيجابي لأنفسهم (Ajibohye & Olubela, 2019: 330).

### ث - الدعم الاجتماعي Social Support:

ينبغي على المنظمات الصحية ان تقدم الدعم الاجتماعي للمدراء والعاملين، بهدف تطوير أدائهم ومهاراتهم، لأنه يؤدي الى زيادة خبرتهم ومعلوماتهم ومعارفهم، ويعتبر الدعم الاجتماعي أحد أهم العوامل التي تساعد في التخلص من الصمت التنظيمي. اذ يرى ( Pourakbari, et al., 15: 2016) انه يجب على الإدارة والإشراف في المنظمة تقديم الدعم الاجتماعي في الوقت المناسب وتقدير العاملين، وتطوير ممارسات إدارية مناسبة من شأنها أن تخلق ثقة متبادلة للعاملين في بيئة آمنة دون خوف من ردود الفعل السلبية. وعندما يتمتع العاملون بالسلطة التقديرية والدعم والاستقلالية وفرص التطوير، فإنهم يدركون أنهم يعاملون بكرامة في تفاعلاتهم الشخصية، مثل التحدث إليهم بأدب، دون ملاحظات غير لائقة أو تصريحات متحيزة ( Erkutlu & Chafra, 329: 2019). ويجب على المدراء تنظيم بعض الاجتماعات المثمرة مع عاملهم، وتشجيعهم ودعمهم على أن يكونوا قادرين على التعبير بسهولة عن آرائهم وأفكارهم، وكذلك التعرف على دورهم المهم في ازدهار المنظمة (Soreshjani, et al., 2018: 261).

## الفصل الثالث

### الجانب العملي للبحث

## الفصل الثالث

### الجانب العملي للبحث

يهدف هذا الفصل الى عرض النتائج التي تم التوصل اليها لمدراء دائرة صحة الانبار الخاصة مجتمع البحث حول الابعاد المكونة لمتغيرات البحث عن طريق الاستبانة وبرنامج المقابلة, ومن ثم تحليلها باستعمال بعض الاساليب الاحصائية الوصفية، واستخدم الباحث لهذا الغرض جداول التوزيع التكراري والأوساط الحسابية لتقدير المستويات، والانحرافات المعيارية لتقدير مدى التشتت في الإجابات حول الأوساط الحسابية فضلاً عن معامل الاختلاف, ويتضمن هذا الفصل أيضاً اختبار فرضيات البحث عن طريق تحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث المذكورة آنفاً بالاستناد إلى إجابات عينة البحث عن فقرات المقياس، إذ تم استعمال معامل ارتباط بيرسون (Pearson) ومعامل التحديد، وكذلك اختبار فرضيات التأثير باستخدام نماذج الانحدار البسيط عبر قيم (F) واختبار (t) ومقارنتهما مع قيمتهما الجدولية، وبناء على ذلك قسم هذا الفصل الى مبحثين:

**المبحث الاول: عرض نتائج البحث في ضوء إجابات العينة وتحليلها.**

**المبحث الثاني: اختبار فرضيات البحث.**

## المبحث الاول

### عرض النتائج في ضوء إجابات العينة وتحليلها

سيتم في هذه الفقرة التعرف على مستوى اجابات عينة البحث ووصف واقع متغيرات البحث (التواكل الاجتماعي والصمت التنظيمي) في دائرة صحة الانبار، اذ سيتم مقارنة الاوساط الحسابية لإجابات العينة عن الفقرات مع قيمة الوسط الحسابي المعياري والذي تم الحصول على فئاته من خلال حساب طول الفئة وفق المعادلة (اعلى قيمة - اقل قيمة/ اعلى قيمة) أي (5 - 1) / 5 = 0.80) ثم يضاف طول الفئة (0.80) الى اقل قيمة او يطرح من اعلى قيمة وبذلك تصبح الفئات (1-1.80 ضعيف جداً، 1.81-2.60 ضعيف، 2.61-3.40 متوسط، 3.41-4.20 عالي، 4.21-5 عالي جداً) وبالتالي فان هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. فضلاً عن استعمال الانحرافات المعيارية والتي اعتمدت لغرض التعرف على مدى ابتعاد اجابات عينة البحث عن وسطها الحسابي والمرتبطة بمجال الاستبانة المتمثلة بـ(التواكل الاجتماعي والصمت التنظيمي)، فضلاً عن معامل الاختلاف، والجداول (9)، (11) على التوالي يعرضان النتائج ووصف متغيرات البحث سواء اكانت الرئيسة ام الفرعية وذلك بحسب اجابات افراد عينة البحث عن الاستبانة.

### أولاً- عرض وتحليل اراء عينة البحث حول التواكل الاجتماعي وابعاده المتنوعة:

سيتم عرض وتحليل البيانات التي أظهرتها استمارة الاستبانة لاستجابات العينة فيما يخص التواكل الاجتماعي بأبعاده المتنوعة وهي (اللامبالاة، السلوك المشتت للانتباه، الانفصال الاجتماعي، وجودة العمل الرديئة)، ومن ثم إعداد جداول التوزيعات التكرارية لمتغيرات البحث واعتمادهما لأغراض عملية التحليل الإحصائي للحصول على الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف، وكما في الجدول (9) ادناه.

جدول (9) وصف وتشخيص آراء عينة البحث للتوكل الاجتماعي بأبعاده المتنوعة، N=92

الأبعاد	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى الإجابة	ترتيب الأهمية
أعتقد أن المتوكل الاجتماعي:						
الأعمال	1 توقع أن يقوم الآخرون بعمله دون حدوث عواقب عليه / عليها.	3.980	0.877	22.035	عالي	الاول
	2 لا يهتم بالأعمال او المهام الموكلة إلى الفريق.	3.720	0.987	26.532	عالي	الثاني
	3 لا يهتم بتحقيق التفوق في اداء الاعمال.	3.820	1.079	28.246	عالي	الثالث
	4 فقط لم يهتم، ولا يهتم باي شيء.	3.550	1.009	28.423	عالي	الرابع
	5 كان مجرد شخص كسول وعادي.	3.590	1.091	30.389	عالي	الخامس
المجموع		3.732	1.009	27.036		
ان المتوكل الاجتماعي:						
السلوك المشتمت للانتباه	6 يوجه صعوبة في الانتباه إلى ما كان يجري في الفريق.	3.870	0.952	24.599	عالي	الثاني
	7 ينخرط في محادثات جانبية كثيرة عندما كان الفريق يعمل.	3.860	0.921	23.860	عالي	الاول
	8 في اغلب الاحيان يصرف انتباه الفريق عن أهدافه وغاياته.	3.720	1.009	27.124	عالي	الخامس
	9 لديه تسلسل اولويات يختلف عن ما لدى الفريق.	3.660	0.975	26.639	عالي	الرابع
	10 يفتعل مواقف بعيدة عن تركيز الفريق.	3.720	0.953	25.618	عالي	الثالث
المجموع		3.766	0.962	25.544		
أعتقد أن المتوكل الاجتماعي:						
الانفصال الاجتماعي	11 لا يعجبه عضو واحد أو أكثر في الفريق.	3.95	0.869	22.000	عالي	الاول
	12 لا ينسجم مع عضو واحد أو أكثر من الفريق.	3.96	0.913	23.056	عالي	الثاني

الرابع	عالي	27.671	1.01	3.65	لا يشعر أنه جزءاً من الفريق.	13
الثالث	عالي	25.568	0.946	3.7	لديه شعور منخفض بالانتماء الى الفريق.	14
الخامس	عالي	29.258	1.065	3.64	لديه مشاكل ومعوقات نفسية تحول دون اندماجه المجتمعي.	15
		25.423	0.961	3.78	المجموع	
ان المتواكل الاجتماعي:						
الرابع	عالي	26.157	1.012	3.869	يأتي غير مستعد جيداً لاجتماعات الفريق.	16
الثالث	عالي	25.053	0.947	3.78	يواجه مشكلة في إكمال الواجبات المنزلية المتعلقة بالفريق.	17
الخامس	عالي	29.475	1.067	3.62	يقوم بعمل سيئ في العمل الذي تم تكليفه به.	18
الاول	عالي	23.474	0.892	3.8	يقوم بعمل قليل الجودة بشكل عام في الفريق.	19
الثاني	عالي	23.848	0.921	3.862	لا يتمكن من الايفاء بمتطلبات الدور الذي حدد له في الفريق.	20
		25.567	0.968	3.786	المجموع	
		25.889	0.975	3.766	المجموع الكلي للتواكل الاجتماعي	

جودة العمل الرديئة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

وعليه يشير الجدول (9) إلى الوصف العام لآراء واستجابات أفراد العينة في دائرة صحة الانبار وبشكل تفصيلي للتواكل الاجتماعي بأبعاده المتنوعة، إذ بلغ الوسط الحسابي للتواكل الاجتماعي (3.766) وهو وسط حسابي (عالي) إذ ما تم مقارنه بفئات الوسط الحسابي المعياري، بمعنى إن العينة تعطي اهتماماً كبيراً لهذا المتغير وهذا ما نراه واضحاً فالأوساط الحسابية لجميع الفقرات (1-20) هي اوساط حسابية عالية، وقد بلغ الانحراف المعياري العام (0.975) وهذا يشير الى تجانس مقبول في اجابات هذا البعد، وهذا ما اكده معامل الاختلاف والذي بلغ (25.889%)، اما عن ابعاد هذا المتغير فقد كانت كالآتي:

1. اللامبالاة: يشير الجدول (9) الى ان الوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (3.732) أي انه وسط حسابي (عالي) مقارنة بالوسط لحسابي المعياري، وبانسجام مقبول في الاجابات، إذ بلغ الانحراف المعياري (1.009) وهذا ما اكده معامل الاختلاف البالغ (27.036%)، وهذا يشير الى ان هناك لامبالاة لدى بعض من المدراء والعاملين في دائرة صحة الانبار، وهذا ما لمس

الباحث اثناء زيارته الميدانية واجراء المقابلات مع بعض المدراء، اذ اشار هؤلاء المدراء اثناء مقابلتهم ان هناك لامبالاة لدى بعض المدراء والعاملين في دائرة صحة الانبار، اما بالنسبة لفقرات هذا البعد فقد قيس بعد (اللامبالاة) بالفقرات من (1-5) وكانت النتائج فيها بين أعلى قيمة وسط حسابي للفقرة رقم (1) (أن المتواكل الاجتماعي توقع أن يقوم الآخرون بعمله دون حدوث عواقب عليه/ عليها)، إذ بلغت (3.980) وهو وسط حسابي (عالي) مقارنة بالوسط الحسابي المعياري، وبانسجام جيد إذ بلغ الانحراف المعياري لها (0.877) وهذا ما اثبته معامل الاختلاف البالغ (22.035%) هذا يؤكد وبشكل كبير على أن المتواكلين الاجتماعيين في دائرة صحة الانبار يتوقعون أن يقوم الآخرون بعملهم دون حدوث عواقب عليهم، ومن جهة اخرى فان اقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة رقم (4) والتي تنص على (أن المتواكل الاجتماعي فقط لم يهتم، ولا يهتم باي شيء)، وبوسط حسابي (3.550) وهي قيمة عالية مقارنة بالوسط الحسابي المعياري، وبتشتت مقبول إذ كانت قيمة الانحراف المعياري لها (1.009) وهذا ما اكده معامل اختلاف البالغ (28.423%) وهذا يشير الى ان بعض من المتواكلين الاجتماعيين في دائرة صحة الانبار لم يهتموا بالأعمال الموكلة ليهم ولا يهتموا باي شيء داخل المنظمة، وهذا يشير الى توقعات المتواكل أن يقوم الآخرون بعمله دون حدوث عواقب عليه/ عليها، وهذا ما شاهده الباحث ميدانياً من المقابلات التي اجراها مع الادارات والذين بدورهم أكدوا على توقعات المتواكل أن يقوم الآخرون بعمله دون حدوث عواقب عليه/ عليها، والذين أشاروا الى ضرورة تقدير الموظف والاعتزاز بأرائه وانجازاته ومساعدته على التقدم والنمو من اجل القضاء على اللامبالاة لدى المتواكلين الاجتماعيين.

2. السلوك المشتت للانتباه: يشير الجدول (9) الى ان الوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (3.766) أي انه وسط حسابي (عالي) مقرنة بفئات الوسط الحسابي المعياري، وبانسجام مقبول في الاجابات إذ بلغ الانحراف المعياري (0.962) وهذا ما اكده معامل الاختلاف البالغ (25.544%)، وهذا يشير الى ان هناك سلوك مشتت للانتباه لدى المتواكلين الاجتماعيين في دائرة صحة الانبار، وهذا ايضاً ما لمسها الباحث اثناء زيارته الميدانية واجراء المقابلات مع بعض المدراء، اذ اشار هؤلاء المدراء اثناء مقابلتهم الى ان هناك سلوك مشتت للانتباه لدى المتواكلين الاجتماعيين في الدائرة ويعود ذلك لأسباب عديدة ومختلفة، اما بالنسبة لفقرات هذا البعد فقد قيس بعد (السلوك المشتت للانتباه) بالفقرات من (6-10) وكانت النتائج فيها بين أعلى قيمة وسط حسابي للفقرة رقم (6) (ان المتواكل الاجتماعي يوجه صعوبة في الانتباه إلى ما كان يجري في الفريق) إذ بلغت (3.870)

وهو وسط حسابي (عالي) مقارنة بالوسط الحسابي المعياري، وبانسجام مقبول إذ بلغ الانحراف المعياري لها (0.952) هذا ما اثبتته معامل الاختلاف البالغ (24.599%)، وهذا بدوره يؤكد على أن المتواكل الاجتماعي يوجه صعوبة في الانتباه إلى ما كان يجري في الفريق أو المجموعة بسبب السلوك المشتت للانتباه، ومن جهة أخرى فإن اقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (9) (ان المتواكل الاجتماعي لديه تسلسل اولويات يختلف عن ما لدى الفريق) والتي بلغت (3.66) وهي قيمة عالية مقارنة بالفئات الخاصة بالوسط الحسابي المعياري، وبتشتت مقبول إذ كانت قيمة الانحراف المعياري لها (0.975) وهذا ما اكده معامل اختلاف البالغ (26.639%)، وهذا مؤشر الى ان المتواكل الاجتماعي لديه تسلسل اولويات يختلف عن ما لدى الفريق، ونستنتج مما سبق ان المتواكل الاجتماعي يوجه صعوبة في الانتباه إلى ما كان يجري في الفريق وهذا ما شاهده الباحث ميدانياً من المقابلات التي اجراها مع مدراء الادارة العليا والذين بدورهم أكدوا على ضرورة معالجة المشكلة من خلال الرقابة والتقييم والتقويم اداء العاملين وتحفيزهم على أداء الاعمال للقضاء على السلوك المشتت للانتباه.

3. الانفصال الاجتماعي: ان الوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (3.780) أي انه وسط حسابي (عالي) مقارنة بوسطه الحسابي المعياري، وبانسجام مقبول في الاجابات إذ بلغ الانحراف المعياري (0.961) وهذا ما اكده معامل الاختلاف البالغ (25.423%)، وهذا يشير الى ان هناك انفصال اجتماعي لدى المتواكل الاجتماعي في دائرة صحة الانبار، وهذا ما لمسها الباحث اثناء زيارته الميدانية واجراء المقابلات مع بعض المدراء، إذ اشار هؤلاء المدراء اثناء مقابلتهم ان هناك انفصال اجتماعي لدى المتواكل الاجتماعي في دائرة صحة الانبار، اما بالنسبة ل فقرات هذا البعد فقد قيس بعد (الانفصال الاجتماعي) بالفقرات من (11-16) وكانت النتائج فيها بين أعلى قيمة وسط حسابي للفقرة رقم (12) (ان المتواكل الاجتماعي لا ينسجم مع عضو واحد أو أكثر من الفريق) إذ بلغت (3.960) وهو وسط حسابي (عالي) إذ ما تم مقارنته بفئات الوسط الحسابي المعياري، وبانسجام مقبول إذ بلغ الانحراف المعياري لها (0.913) وهذا ما اثبتته معامل الاختلاف البالغ (23.056%) هذا يؤكد على أن المتواكل الاجتماعي لا ينسجم مع عضو واحد أو أكثر من الفريق مما يؤدي الى الانفصال الاجتماعي، ومن جهة أخرى فإن اقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (15) (أن المتواكل الاجتماعي لديه مشاكل ومعوقات نفسية تحول دون اندماجه المجتمعي) والتي بلغت (3.64) وهي قيمة عالية مقارنة بقيم الوسط الحسابي المعياري، وبتشتت مقبول إذ كانت قيمة الانحراف المعياري لها (1.065) وهذا ما اكده معامل اختلاف البالغ

(29.258%) وهذا يثبت بأن المتواكل الاجتماعي لديه مشاكل ومعوقات نفسية تحول دون اندماجه المجتمعي، وعليه نستنتج مما سبق ان المتواكل الاجتماعي لا ينسجم مع عضو واحد أو أكثر من الفريق وهذا ما شاهده الباحث ميدانياً من المقابلات التي اجراها مع مدراء الادارة العليا والذين بدورهم اكدوا على ان هناك عدم انسجام لدى المتواكل الاجتماعي مع عضو واحد او اكثر في الفريق ومن الضروري معالجة هذه المشكلة من خلال الحث على التعاون وتحسين العلاقات بين اعضاء الفريق للقضاء على الانفصال الاجتماعي.

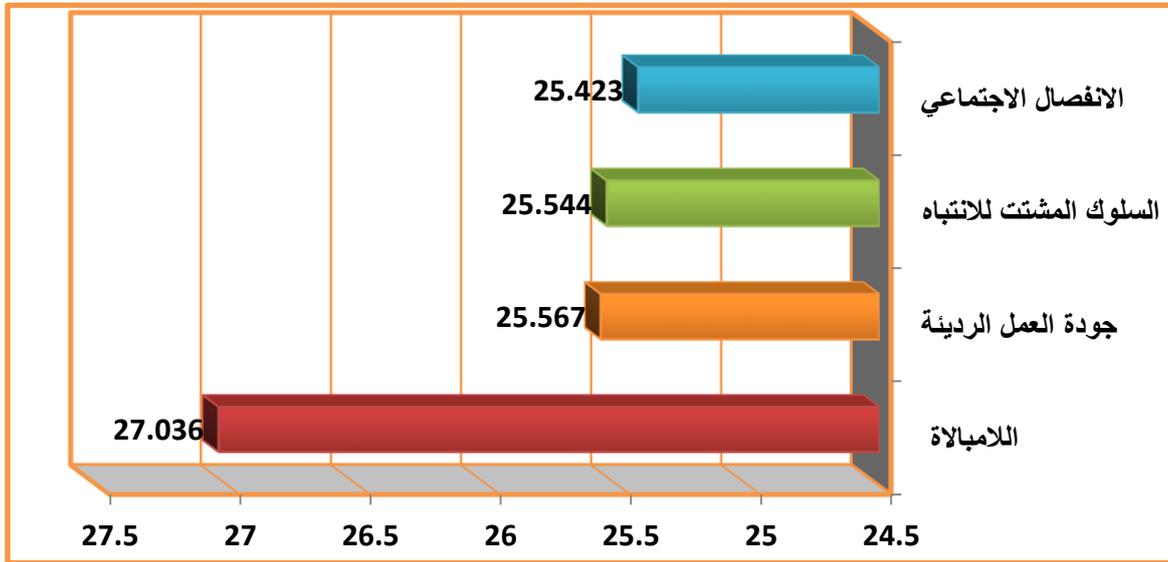
4. **جودة العمل الرديئة:** بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (3.786) أي انه وسط حسابي (عالي) مقارنة بالوسط الحسابي المعياري وبانسجام مقبول في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري (0.968) وهذا ما اكده معامل الاختلاف البالغ (25.567%)، وهذا يشير الى ان جودة العمل رديئة لدى المتواكل الاجتماعي في دائرة صحة الانبار، وهذا ما وجده الباحث اثناء زيارته الميدانية واجراء المقابلات مع بعض المدراء، اذ اشار هؤلاء المدراء اثناء مقابلتهم ان جودة العمل رديئة لدى المتواكل الاجتماعي في دائرة صحة الانبار، اما بالنسبة لفقرات هذا البعد فقد قيس بعد (جودة العمل الرديئة) بالفقرات من (16 - 20) وكانت النتائج فيها بين أعلى قيمة وسط حسابي للفقرة رقم (16) (ان المتواكل الاجتماعي يأتي غير مستعد جيداً لاجتماعات الفريق)، إذ بلغت (3.869) وهو وسط حسابي (عالي) مقارنة بفئات الوسط الحسابي المعياري، وبانسجام مقبول إذ بلغ الانحراف المعياري لها (1.012) وهذا ما اثبته معامل الاختلاف البالغ (26.157%) هذا يؤكد منها على أن المتواكل الاجتماعي يأتي غير مستعد جيداً لاجتماعات الفريق مما يؤدي الى جودة العمل رديئة، من جهة اخرى فان اقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (18) (أن المتواكل الاجتماعي يقوم بعمل سيئ في العمل الذي تم تكليفه به) والتي بلغت (3.62) وهي قيمة عالية مقارنة بقيمتها المعيارية وبتشتت مقبول إذ كانت قيمة الانحراف المعياري لها (1.067) وهذا ما اكده معامل اختلاف البالغ (29.475%) وهذا يثبت بأن المتواكل الاجتماعي يقوم بعمل سيئ في العمل الذي تم تكليفه به، ومما سبق نستنتج ان المتواكل الاجتماعي يأتي غير مستعد جيداً لاجتماعات الفريق وهذا ما شاهده الباحث ميدانياً من المقابلات التي اجراها مع مدراء الادارة العليا والذين بدورهم اكدوا على ان المتواكل الاجتماعي يأتي غير مستعد جيداً لاجتماعات الفريق ومن الضروري معالجة هذه المشكلة من خلال الحث على التعاون وتحسين العلاقات بين اعضاء الفريق للقضاء على جودة العمل الرديئة، والجدول (10) يوضح ترتيب الاهمية حسب معامل الاختلاف للتواكل الاجتماعي بأبعاده المتنوعة وكما يلي:

جدول (10): ترتيب الاهمية حسب معامل الاختلاف للتواكل الاجتماعي بأبعاده المتنوعة

ترتيب الاهمية	مستوى الإجابة	معامل الاختلاف (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد الرئيس
الرابع	عالي	27.036	1.009	3.732	اللامبالاة
الثاني	عالي	25.544	0.962	3.766	السلوك المشتت للانتباه
الاول	عالي	25.423	0.961	3.78	الانفصال الاجتماعي
الثالث	عالي	25.567	0.968	3.786	جودة العمل الرديئة
-	عالي	25.889	0.975	3.766	التواكل الاجتماعي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

والشكل البياني (18) يوضح ذلك:



شكل (18) ترتيب الاهمية حسب معامل الاختلاف للأبعاد التواكل الاجتماعي

المصدر: إعداد الباحث.

ثانياً - عرض وتحليل اراء عينة البحث حول الصمت التنظيمي بأبعاده المتنوعة:

سيتم عرض وتحليل البيانات التي أظهرتها الاستبانة لاستجابات العينة فيما يخص الصمت التنظيمي بأبعاده المتنوعة وهي ( صمت الإذعان، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي)، ومن ثم إعداد جداول التوزيعات التكرارية لمتغيرات البحث واعتمادها لأغراض عملية التحليل الإحصائي للحصول على الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الاختلاف، وعلية يشير

الجدول (11) إلى الوصف العام لآراء واستجابات أفراد العينة الخاصة بالمدير العام ومدراء الأقسام ومسؤولي الشعب في دائرة صحة الأنبار وبشكل تفصيلي لأبعاد الصمت التنظيمي، وكما يلي:

جدول (11): وصف وتشخيص آراء عينة البحث للصمت التنظيمي بأبعاده المتنوعة، N=92

الترتيب الاهمية	مستوى الاجابة	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	الأبعاد
ان الصامت في العمل:						
الثاني	عالي	22.242	0.883	3.97	يتفادى عن طرح الافكار لتجنب الخلافات والصراعات مع الرؤساء .	صمت الإذعان
الرابع	عالي	25.750	0.927	3.6	يشعر بانه لا يرغب في التحدث عن الاقتراحات للتغيير في عملة لعدم مساعدة زملائه في العمل.	
الخامس	عالي	27.921	1.061	3.8	يعتقد ان الادارة غير جادة في مناقشة آرائه ومقترحاته.	
الاول	عالي	22.035	0.877	3.98	يمتنع عن تقديم الافكار حول كيفية تحسين العمل تجنباً لخساره العلاقات مع الزملاء .	
الثالث	عالي	23.450	0.938	4	يحفظ بآرائه ومعلوماته لنفسه لعدم وجود تقييم من الادارة للكفاءة الذاتية.	
		24.212	0.937	3.87	المجموع	
ان الصامت في العمل:						
الاول	عالي	20.718	0.837	4.04	لا يميل الى التحدث عن ظروف العمل السلبية تجنباً للتعرض للمسألة.	الصمت الفاعلي
الثاني	عالي	21.136	0.837	3.96	يحافظ على المعلومات المتعلقة بالعمل تجنباً من فقدان السمعة والثقة.	
الخامس	عالي	27.979	1.052	3.76	يعتقد ان آرائه وافكاره غير مهمة لأنه في موقع وظيفي منخفض.	
الرابع	عالي	24.757	0.968	3.91	لا يرغب في ابلاغ مديره المباشر عن المشكلات المتعلقة بالعمل تجنباً للأضرار بمصالح الاخرين .	

					يتجنب التعبير عن افكاره للتحسين بسبب الحماية الذاتية والخوف من فقدان الوظيفة.	30
الثالث	عالي	22.768	0.872	3.83		
		23.410	0.913	3.9	المجموع	
ان الصامت في العمل:						
					يحمي المعلومات المتعلقة بالدائرة حفاظاً على سمعتها.	31
الثاني	عالي	13.747	0.62	4.51		
					يتعرض الى ضغوطات من الاخرين لأخبارهم اسرار العمل ولذلك يتخذ الصمت سلوكاً.	32
الخامس	عالي	19.067	0.797	4.18		
					يرفض الكشف عن المعلومات التي قد تضر بالدائرة.	33
الثالث	عالي	14.573	0.631	4.33		
					يحافظ على المعلومات المتعلقة بالدائرة لأنها سرية وليس لغرض المناقشة العامة.	34
الاول	عالي	11.178	0.503	4.5		
					يحمي المعلومات المتعلقة بعمله لأنها ملكية للدائرة.	35
الرابع	عالي	14.778	0.631	4.27		
		14.594	0.636	4.358	المجموع	
		20.505	0.829	4.043	المجموع الكلي للصمت التنظيمي	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

ونلاحظ من الجدول (11) ان الوسط الحسابي للصمت التنظيمي بلغ (4.043) وهو وسط حسابي (عالي) مقارنة بالوسط الحسابي المعياري، وبانسجام جيد اذ بلغ الانحراف المعياري لهذا المتغير (0.829)، وهذا ما اكده معامل اختلاف اذ بلغ (20.505%)، بمعنى إن العينة تعطي اهتماماً كبيراً لهذا المتغير وهذا ما نراه واضحاً، فالأوساط الحسابية لجميع الفقرات (21-35) هي اوساط حسابية عالية، اما ابعاد هذا المتغير فقد كانت كالآتي:

1. صمت الإذعان: يشير الجدول (11) الى ان الوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (3.870) أي انه وسط حسابي (عالي) مقارنة بفئات الوسط الحسابي المعياري، وبانسجام مقبول في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري (0.937) وهذا ما اكده معامل الاختلاف البالغ (24.212%)، وهذا يشير الى وجود صمت الإذعان لدى الصامتين في دائرة صحة الانبار، وهذا ما اكده الباحث اثناء زيارته الميدانية واجراء المقابلات مع بعض المدراء، ذا اشار هؤلاء المدراء اثناء مقابلتهم الى وجود صمت الإذعان لدى الصامتين في دائرة صحة الانبار وبمستوى عالي، اما بالنسبة

لفقرات هذا البعد فقد قيس بعد (صمت الإذعان) بالفقرات من (21- 25) وكانت النتائج فيها بين أعلى قيمة وسط حسابي للفقرة رقم (25) والتي تنص على (ان الصامت في العمل يحتفظ بأرائه ومعلوماته لنفسه لعدم وجود تقييم من الإدارة للكفاءة الذاتية) إذ بلغت (4.00) وهو وسط حسابي (عالي) مقارنة بوسطه المعياري، وبانسجام مقبول إذ بلغ الانحراف المعياري لها (0.938) وهذا ما اثبتته معامل الاختلاف البالغ (23.450%) هذا يؤكد منها على ان الصامت في العمل يحتفظ بأرائه ومعلوماته لنفسه لعدم وجود تقييم من الإدارة للكفاءة الذاتية، ومن جهة اخرى فان اقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (22) (ان الصامت في العمل يشعر بانه لا يرغب في التحدث عن الاقتراحات للتغيير في عملة لعدم مساعدة زملائه في العمل) والتي بلغت (3.60) وهي قيمة عالية، وبتشتت مقبول إذ كانت قيمة الانحراف المعياري لها (0.927) وهذا ما اكده معامل اختلاف البالغ (25.750%) وهذا يشير الى ان هناك بعض من الصامتين في العمل يشعر بانه لا يرغب في التحدث عن الاقتراحات للتغيير في عملة لعدم مساعدة زملائه في العمل، ونستنتج مما سبق ان الصامت في العمل يحتفظ بأرائه ومعلوماته لنفسه لعدم وجود تقييم من الإدارة للكفاءة الذاتية وهذا ما شاهده الباحث ميدانياً من المقابلات التي اجراها مع مدراء الإدارة العليا والذين بدورهم اكدوا على ان الصامت في العمل يحتفظ بأرائه ومعلوماته لنفسه لعدم وجود تقييم من الإدارة للكفاءة الذاتية ومن الضروري معالجة هذه المشكلة من خلال اتباع اساليب جديدة في الرقابة والتقييم من قبل الإدارة للكفاءة الذاتية، والجدول (11) ويوضح هذا المتغير وفقراته.

**2. الصمت الدفاعي:** ان الوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (3.90) أي انه وسط حسابي (عالي) مقارنة مع الوسط الحسابي المعياري، وبانسجام مقبول في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري (0.913) وهذا ما اكده معامل الاختلاف البالغ (23.410%) وهذا يشير الى وجود صمت الدفاعي لدى الصامتين في دائرة صحة الانبار، وهذا ما لمسها الباحث اثناء زيارته الميدانية واجراء المقابلات مع بعض المدراء، اذ اشار هؤلاء المدراء اثناء مقابلتهم الى وجود صمت الدفاعي لدى الصامتين في دائرة صحة الانبار وبمستوى عالي جداً، اما بالنسبة لفقرات هذا البعد فقد قيس بعد (صمت الدفاعي) بالفقرات من (26- 30) وكانت النتائج فيها بين أعلى قيمة وسط حسابي للفقرة رقم (26) (ان الصامت في العمل لا يميل الى التحدث عن ظروف العمل السلبية تجنباً للتعرض للمساءلة)، إذ بلغت (4.04) وهو وسط حسابي (عالي) مقارنة بالوسط الحسابي المعياري، وبانسجام جيد إذ بلغ الانحراف المعياري لها (0.837) وهذا ما اثبتته معامل الاختلاف البالغ

(20.718%) هذا يؤكد منها على ان الصامت في العمل لا يميل الى التحدث عن ظروف العمل السلبية تجنباً للتعرض للمسألة، ومن جهة اخرى فان اقل قيمة وسط حسابي حقتها الفقرة (28) (ان الصامت في العمل يعتقد ان آرائه وافكاره غير مهمة لأنه في موقع وظيفي منخفض) والتي بلغت (3.76) وهي قيمة عالية، وبتشتت مقبول إذ كانت قيمة الانحراف المعياري لها (1.052) وهذا ما اكده معامل اختلاف البالغ (27.979%) هذا يشير الى ان هناك بعض من الصامتين في العمل يعتقدوا ان آرائهم وافكارهم غير مهمة لأنهم في موقع وظيفي منخفض، ونستنتج مما سبق ان الصامت في العمل لا يميل الى التحدث عن ظروف العمل السلبية تجنباً للتعرض للمسألة وهذا ما شاهده الباحث ميدانياً من المقابلات التي اجراها مع مدراء الادارة العليا والذين بدورهم اكدوا على ان الصامت في العمل لا يميل الى التحدث عن ظروف العمل السلبية تجنباً للتعرض للمسألة ومن الضروري معالجة هذه المشكلة من خلال اتباع اساليب جديدة في تشجيع العاملين على التحدث والانفتاح وطرح المواضيع دون خوف من العقاب كما يجب الاجتماع بهم وتشجيعهم على التحدث.

**3. الصمت الاجتماعي:** ظهر الوسط الحسابي لهذا البعد بقيمة (4.358) أي انه وسط حسابي (عالي جداً) مقارنة بفئات الوسط الحسابي المعياري، وبانسجام جيد في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري (0.636) وهذا ما اكده معامل الاختلاف البالغ (14.594%) وهذا يشير الى وجود دوافع الصمت الاجتماعي لدى الصامتين في دائرة صحة الانبار، وهذا ما وجده الباحث اثناء زيارته الميدانية واجراء المقابلات مع بعض المدراء، اذ اكد هؤلاء المدراء اثناء مقابلتهم الى وجود دوافع الصمت الاجتماعي لدى الصامتين في دائرة صحة الانبار وبمستوى عالي جداً وهذا الامر يحمل جوانب ايجابية من ناحية الحفاض على المعلومات المهمة والسرية من المخربين والمنافسين، اما بالنسبة لفقرات هذا البعد فقد قيس بعد (صمت الاجتماعي) بالفقرات من (31- 35) وكانت النتائج فيها بين أعلى قيمة وسط حسابي للفقرة رقم (31) (ان الصامت في العمل يحمي المعلومات المتعلقة بالدائرة حفاظاً على سمعتها)، إذ بلغت (4.51) وهو وسط حسابي (عالي) مقارنة بوسطه المعياري، وبانسجام جيد إذ بلغ الانحراف المعياري لها (0.620) وهذا ما اثبته معامل الاختلاف البالغ (13.747%) هذا يؤكد منها على ان الصامت في العمل يحمي المعلومات المتعلقة بالدائرة حفاظاً على سمعتها، ومن جهة اخرى فان اقل قيمة وسط حسابي حقتها الفقرة (32) (ان الصامت في العمل يتعرض الى ضغوطات من الاخرين لأخبارهم اسرار العمل ولذلك يتخذ الصمت سلوكاً) والتي بلغت (4.18) وهي قيمة (عالية جداً)، وبتشتت جيد إذ كانت قيمة الانحراف المعياري لها (0.797) وهذا ما اكده معامل اختلاف البالغ (19.067%) هذا يشير الى ان هناك بعض من الصامتين في العمل يتعرض الى ضغوطات من الاخرين لأخبارهم اسرار العمل ولذلك يتخذ

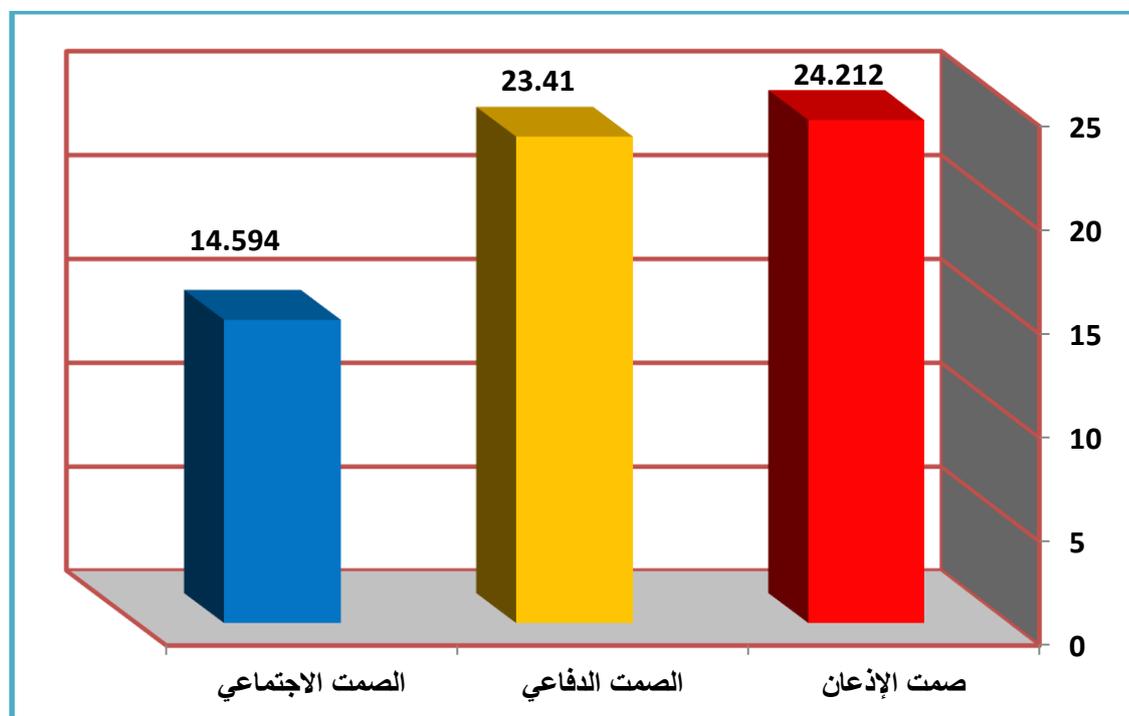
الصمت سلوكاً، مما سبق يظهر ان الصامت في العمل يحمي المعلومات المتعلقة بالدائرة حفاظاً على سمعتها وهذا ما شاهده الباحث ميدانياً من المقابلات التي اجراها مع مدراء الادارة العليا والذين بدورهم اكدوا على ان الصامت في العمل يحمي المعلومات المتعلقة بالدائرة حفاظاً على سمعتها، وجدول (12) يوضح ترتيب الاهمية حسب معامل الاختلاف للصمت التنظيمي بأبعاده المتنوعة وكما يلي:

جدول (12): ترتيب الاهمية حسب معامل الاختلاف للصمت التنظيمي بأبعاده المتنوعة

الترتيب الاهمية	مستوى الاجابة	معامل الاختلاف (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد الرئيس
الثالث	عالي	24.212	0.937	3.87	صمت الإذعان
الثاني	عالي	23.410	0.913	3.9	الصمت الدفاعي
الأول	عالي	14.594	0.636	4.358	الصمت الاجتماعي
-	عالي	20.505	0.829	4.043	الصمت التنظيمي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

والشكل (19) يوضح ترتيب الاهمية حسب معامل الاختلاف لأبعاد الصمت التنظيمي:



شكل (19): ترتيب الاهمية حسب معامل الاختلاف لأبعاد الصمت التنظيمي

المصدر: إعداد الباحث.

## المبحث الثاني

### اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

سيتم تناول في هذا المبحث اختبار وتحليل علاقة الارتباط والتأثير بين التواكل الاجتماعي بأبعاده (اللامبالاة، السلوك المشتت للانتباه، الانفصال الاجتماعي، وجودة العمل الرديئة) كمتغير مؤثر، والصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) كمتغير مستجيب، وسيتم الحكم على وجود علاقة الارتباط من عدمها بين المتغيرات أو قوتها احصائياً بالاعتماد على الفئات التي تتناولها غالبية الدراسات وبالآتي فإن الباحث حدد فئات قوة علاقة الارتباط ضمن الفئات الآتية: ( $0.19 <$  ضعيف جداً،  $0.20 - 0.39$  ضعيف،  $0.40 - 0.59$  متوسط،  $0.60 - 0.79$  قوي،  $0.80 >$  قوي جداً) وكالاتي:

#### أولاً- اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث:

سيتم اختبار وتحليل علاقة الارتباط بين التواكل الاجتماعي بأبعاده التي نصت عليها الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وذلك عبر استخدام معامل الارتباط البسيط، إذ انطلقت الفرضية الرئيسية الأولى من توقع (وجود علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين التواكل الاجتماعي بأبعاده المتنوعة والصمت التنظيمي بأبعاده المتنوعة) ومن اجل قبول الفرضية الإحصائية من عدمها فقد تم اختبار معاملات الارتباط البسيط للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الرئيس المؤثر وهو التواكل الاجتماعي بأبعاده الاربع والتي هي (اللامبالاة، السلوك المشتت للانتباه، الانفصال الاجتماعي، وجودة العمل الرديئة)، والمتغير الرئيس المستجيب وهو الصمت التنظيمي بأبعاده الثلاث المستجيب والمعمدة في هذا البحث والتي هي (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) وكما موضح في الجدول (13) الذي يوضح علاقة الارتباط بين التواكل الاجتماعي بأبعاده والصمت التنظيمي بأبعاده حسب مصفوفة (Pearson) وكما يلي:

الجدول (13): يوضح علاقة الارتباط بين التواكل الاجتماعي بأبعاده والصمت التنظيمي بأبعاده

حسب مصفوفة (Pearson)  $N=92$

عدد علاقات الارتباط	اجمالي الصمت التنظيمي	الصمت الاجتماعي	الصمت الدفاعي	صمت الإذعان	الصمت التنظيمي	
	Y	Y3	Y2	Y1	التواكل الاجتماعي	
3	0.301**	-0.133	0.386**	0.316**	X1	اللامبالاة
3	0.437**	-0.142	0.513**	0.465**	X2	السلوك المشتت للانتباه
3	0.575**	0.041	0.547**	0.577**	X3	الانفصال الاجتماعي
3	0.624**	0.081	0.618**	0.585**	X4	جودة العمل الرديئة
3	0.588**	-0.045	0.627**	0.590**	X	اجمالي التواكل الاجتماعي
15	5	0	5	5	عدد علاقات الارتباط	

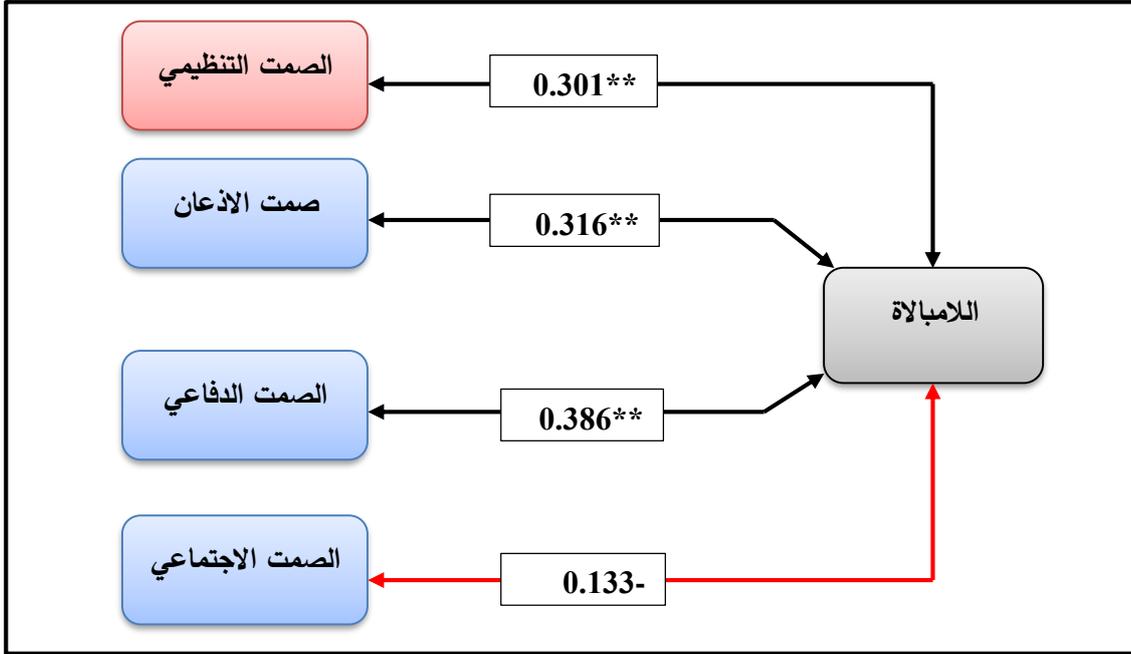
\* مستوى معنوية 0.05

\*\* مستوى معنوية 0.01

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

1. اللامبالاة: اظهر هذا البعد بوصفه احد ابعاد التواكل الاجتماعي (3) علاقات ارتباط معنوية مع متغيرات الصمت التنظيمي من مجموع العلاقات والبالغة (4)، ومن اجل اختبار صحة هذه الفرضية بشكل دقيق ومفصل فيجب اختبار علاقة ارتباط بين اللامبالاة وكل ابعاد الصمت التنظيمي وهي (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي)، وعليه فقد بلغت علاقة الارتباط بين اللامبالاة والصمت التنظيمي بشكل كلي (\*\*0.301) وهذه علاقة ارتباط (ضعيفة) عند مستوى معنوية (0.01) وتدل على ان بعد اللامبالاة يرتبط ارتباطاً ضعيفاً مع الصمت التنظيمي، اما على مستوى الابعاد فقد بلغ معامل الارتباط بين اللامبالاة وصمت الإذعان (\*\*0.316) وهي علاقة ارتباط (ضعيفة) معنوية عند مستوى (0.01) وهذا يدل على العلاقة الضعيفة للامبالاة مع صمت الإذعان، اما عن علاقة الارتباط بين اللامبالاة والصمت الدفاعي فهي (\*\*0.386) وتدل هذه النتيجة على ان هناك علاقة ارتباط معنوية ايجابية ضعيفة عند مستوى معنوية (0.01) بين اللامبالاة والصمت الدفاعي، وبلغت علاقة الارتباط بين اللامبالاة والصمت الاجتماعي (-0.133) وهي علاقة ارتباط (ضعيفة جداً) (عكسية) غير معنوية، وهذا

يدل على العلاقة الضعيفة جداً للامبالاة مع الصمت الاجتماعي، وفي ضوء هذه النتائج يتم قبول الفرضية الفرعية الاولى وبشكل جزئي المنبثقة من الفرضية الرئيسة الاولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين اللامبالاة والصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي). والشكل (20) يوضح علاقات الارتباط بين اللامبالاة والصمت التنظيمي بأبعاده المتنوعة لمخطط البحث وكالاتي:

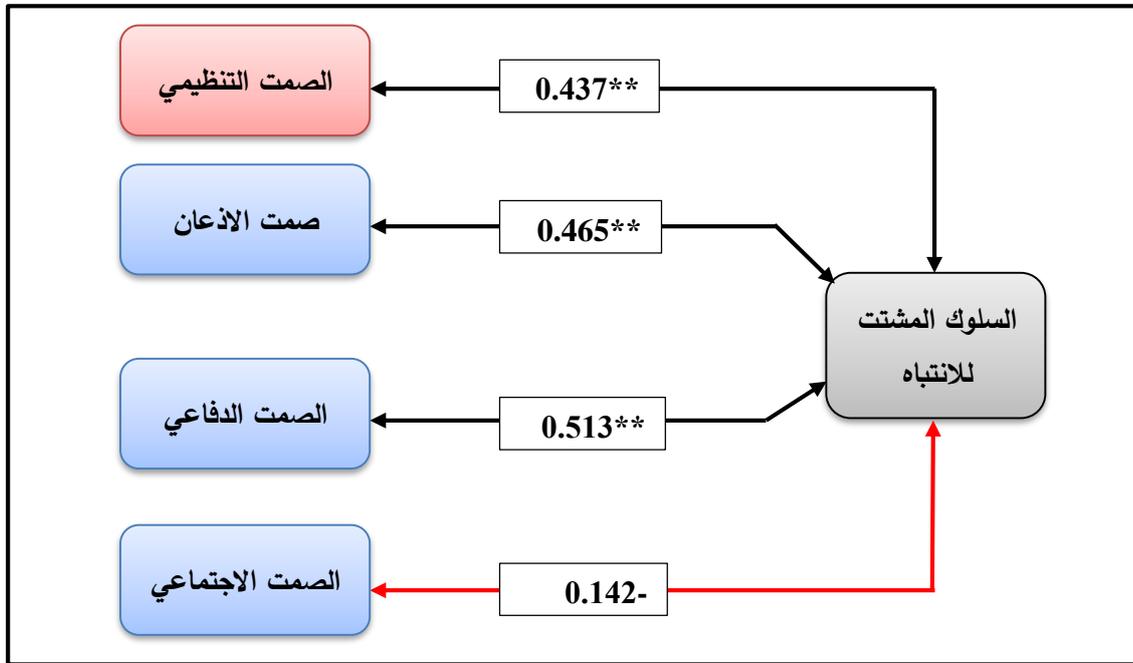


الشكل (20) يوضح علاقات الارتباط بين اللامبالاة والصمت التنظيمي بأبعاده المتنوعة لمخطط البحث

المصدر: إعداد الباحث.

2. السلوك المشتت للانتباه: اظهر بعد السلوك المشتت للانتباه بوصفه احد ابعاد التواكل الاجتماعي (3) علاقات ارتباط معنوية مع متغيرات الصمت التنظيمي من مجموع العلاقات والبالغة (4) علاقات ارتباط، ومن اجل اختبار صحة هذه الفرضية بشكل دقيق ومفصل فيجب اختبار علاقة ارتباط بين السلوك المشتت للانتباه وكل ابعاد الصمت التنظيمي وهي (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي)، اذ بلغت علاقة الارتباط بين السلوك المشتت للانتباه والصمت التنظيمي ( $0.437^{**}$ ) وهي علاقة ارتباط (متوسطة) عند مستوى معنوية ( $0.01$ )، وتدلل هذه النتيجة على ان هناك علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين السلوك المشتت للانتباه والصمت التنظيمي وانه كلما زاد اهمية ودور السلوك المشتت للانتباه قابله زيادة في دور الصمت التنظيمي، اما عن علاقة الارتباط بين السلوك المشتت للانتباه وابعاد الصمت التنظيمي فقد بلغت علاقة الارتباط بين السلوك المشتت للانتباه وصمت الإذعان هي ( $0.465^{**}$ ) وهي

علاقة ارتباط (متوسطة) عند مستوى معنوية (0.01)، وتدلل هذه النتيجة على ان هناك علاقة ارتباط معنوية ايجابية متوسطة بين السلوك المشتت للانتباه والصمت الإذعان، وان الدور الذي يلعبه السلوك المشتت للانتباه في صمت الإذعان متوسط، اما عن علاقة الارتباط بين السلوك المشتت للانتباه والصمت الدفاعي فقد كانت قيمته (\*\*0.513) وهي علاقة ارتباط (متوسطة) عند مستوى معنوية (0.01) وتدلل هذه النتيجة على ان هناك علاقة ارتباط معنوية ايجابية متوسطة بين السلوك المشتت للانتباه والصمت الدفاعي، وان علاقة الارتباط بين السلوك المشتت للانتباه والصمت الاجتماعي هي (-0.142) وهي علاقة ارتباط (ضعيفة جداً) عكسية غير معنوية، وهذا الامر طبيعي لان (السلوك المشتت للانتباه وصمت الإذعان والصمت الدفاعي) من الابعاد ذات التأثير السلبي على العامل والمنظمة عكس الصمت الاجتماعي الذي له تأثير ايجابي على العامل والمنظمة، فكلما زاد السلوك المشتت للانتباه لدى العاملين زاد معه صمت الإذعان والصمت الدفاعي وقلة معه الصمت الاجتماعي، والعكس صحيحاً ايضاً، وفي ضوء هذه النتائج يتم اثبات وبشكل جزئي الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الاولى (توجد علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين السلوك المشتت للانتباه والصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي)، والشكل (21) يوضح علاقات الارتباط بين السلوك المشتت للانتباه والصمت التنظيمي بأبعاده المتنوعة لمخطط البحث.

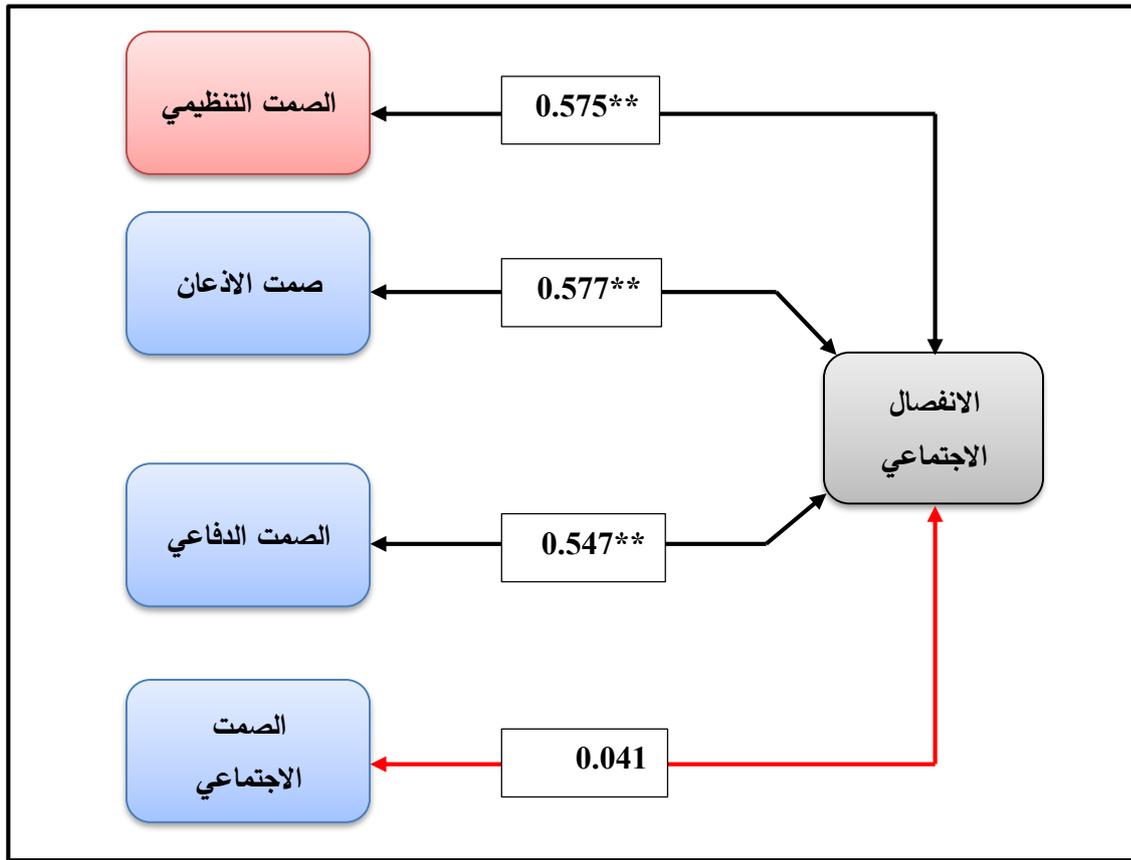


الشكل (21) يوضح علاقات الارتباط بين السلوك المشتت للانتباه والصمت التنظيمي بأبعاده

المتنوعة لمخطط البحث

المصدر: إعداد الباحث.

3. الانفصال الاجتماعي: اظهر بعد الانفصال الاجتماعي بوصفه احد ابعاد التواكل الاجتماعي (3) علاقات ارتباط معنوية مع متغيرات الصمت التنظيمي من مجموع العلاقات والبالغة (4) علاقات ارتباط ومن اجل اختبار صحة هذه الفرضية بشكل دقيق ومفصل فيجب اختبار علاقة ارتباط بين الانفصال الاجتماعي وكل ابعاد الصمت التنظيمي وهي (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي)، اذ اشارت النتائج الى ان علاقة الارتباط بين الانفصال الاجتماعي والصمت التنظيمي بلغت (\*\*0.575) وهي علاقة ارتباط (متوسطة) عند مستوى معنوية (0.01) وتدلل هذه النتيجة على ان هناك علاقة ارتباط معنوية ايجابية متوسطة بين الانفصال الاجتماعي والصمت التنظيمي، اما على مستوى علاقات الارتباط بين الانفصال الاجتماعي وابعاد الصمت التنظيمي فقد بلغت علاقة الارتباط بين الانفصال الاجتماعي وصمت الإذعان (\*\*0.577) وهي تعتبر علاقة ارتباط (متوسطة) عند مستوى معنوية (0.01) وتدلل هذه النتيجة على ان هناك علاقة ارتباط معنوية ايجابية متوسطة بين الانفصال الاجتماعي وصمت الإذعان، وان علاقة بين الانفصال الاجتماعي والصمت الدفاعي بلغت (\*\*0.547) وهي علاقة ارتباط (متوسطة) عند مستوى معنوية (0.01) وتدلل هذه النتيجة على ان هناك علاقة ارتباط معنوية ايجابية متوسطة بين الانفصال الاجتماعي والصمت الدفاعي، ما عن علاقة الارتباط بين الانفصال الاجتماعي والصمت الاجتماعي فكانت (0.041) وهذه النتيجة (ضعيفة جداً) موجبة غير معنوية وبالتالي فان العلاقة بين الانفصال الاجتماعي والصمت الاجتماعي محدودة وتكاد تكون معدوم، وفي ضوء هذه النتائج يتم اثبات الفرضية الفرعية الثالثة وبشكل جزئي من الفرضية الرئيسية الاولى (توجد علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين الانفصال الاجتماعي والصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي). والشكل (22) يوضح علاقات الارتباط بين الانفصال الاجتماعي والصمت التنظيمي بأبعاده المتنوعة لمخطط البحث.

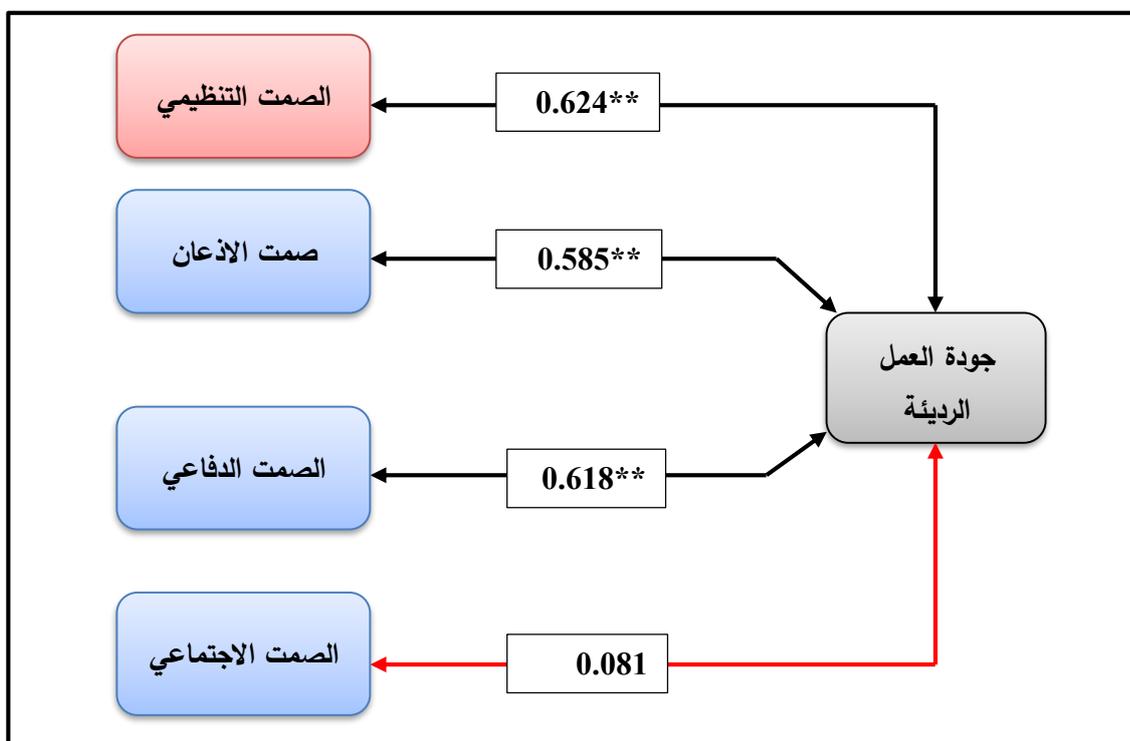


الشكل (22) يوضح علاقات الارتباط بين الانفصال الاجتماعي والصمت التنظيمي بأبعاده المتنوعة لمخطط البحث

المصدر: إعداد الباحث.

4. جودة العمل الرديئة: أظهر بعد جودة العمل الرديئة بوصفه احد ابعاد التواكل الاجتماعي (3) علاقات ارتباط معنوية مع متغيرات الصمت التنظيمي من مجموع العلاقات والبالغة (4) علاقات ارتباط، ومن اجل اختبار صحة هذه الفرضية بشكل دقيق ومفصل فيجب اختبار علاقة ارتباط بين جودة العمل الرديئة وكل ابعاد الصمت التنظيمي وهي (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي)، اذ بلغت علاقة الارتباط بين جودة العمل الرديئة والصمت التنظيمي (\*\*0.624) وتدلل هذه النتيجة على ان هناك علاقة ارتباط ايجابية (قوية) عند مستوى معنوية (0.01) بين جودة العمل الرديئة والصمت التنظيمي، وهذا يوضح العلاقة المهمة والواضحة بين العمل الرديئة والصمت التنظيمي وبشكل متبادل، اما عن علاقة جودة العمل الرديئة بباقي ابعاد الصمت التنظيمي فهي متنوعة، فقد كانت علاقة بين جودة العمل الرديئة وصمت الإذعان (\*\*0.585) وتدلل هذه النتيجة على ان هناك علاقة ارتباط ايجابية (متوسطة) عند مستوى معنوية (0.01) بين جودة العمل الرديئة وصمت الإذعان، وان علاقة بين جودة العمل الرديئة والصمت الدفاعي بلغت (\*\*0.618) وتدلل هذه النتيجة على ان هناك علاقة ارتباط (قوية) عند مستوى

معنوية (0.01) بين جودة العمل الرديئة والصمت الدفاعي، اما عن علاقة الارتباط بين جودة العمل الرديئة والصمت الاجتماعي فقد بلغت (0.081) وهذه النتيجة تدل على علاقة ارتباط (ضعيفة جداً) ايجابية غير معنوية بين جودة العمل الرديئة والصمت الاجتماعي، وفي ضوء هذه النتائج يتم اثبات الفرضية الفرعية الرابعة والاحيرة وبشكل جزئي من الفرضية الرئيسية الاولى (توجد علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين جودة العمل الرديئة والصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) والشكل (23) يوضح علاقات الارتباط بين جودة العمل الرديئة والصمت التنظيمي بأبعاده المتنوعة لمخطط البحث وكما موضح في ادناه:



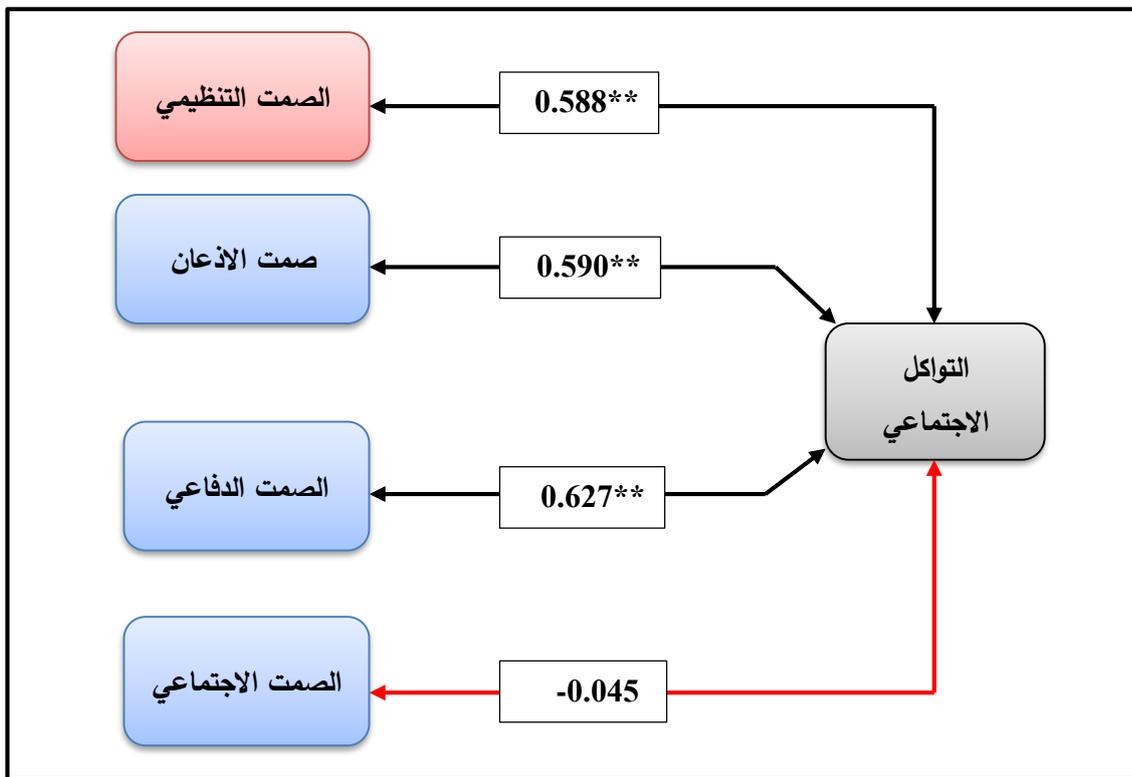
الشكل (23) يوضح علاقات الارتباط بين جودة العمل الرديئة والصمت التنظيمي بأبعاده

المتنوعة لمخطط البحث

المصدر: إعداد الباحث.

5. التواكل الاجتماعي: اظهر التواكل الاجتماعي (3) علاقات ارتباط معنوية مع متغيرات الصمت التنظيمي من مجموع العلاقات وبالغة (4) علاقات ارتباط، ومن اجل اختبار صحة هذه الفرضية بشكل دقيق ومفصل فيجب اختبار علاقة ارتباط بين التواكل الاجتماعي وكل ابعاد الصمت التنظيمي وهي (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي)، اذ بلغت علاقة الارتباط بين التواكل الاجتماعي والصمت التنظيمي هي (0.588\*\*) وتدل هذه النتيجة على ان هناك علاقة ارتباط (متوسطة) ايجابية عند مستوى معنوية (0.01) بين التواكل الاجتماعي والصمت

التنظيمي، وهذا يدل على العلاقة المهمة والتميزة بين التواكل الاجتماعي والصمت التنظيمي في المنظمة قيد البحث، اما عن علاقات ارتباط التواكل الاجتماعي مع ابعاد الصمت التنظيمي فقد كانت علاقة بين التواكل الاجتماعي وصمت الإذعان ( $0.590^{**}$ ) وهي علاقة ارتباط ايجابية (متوسطة) عند مستوى معنوية (0.01)، بين التواكل الاجتماعي وصمت الإذعان، وان علاقة الارتباط بين بين التواكل الاجتماعي والصمت الدفاعي بلغت ( $0.627^{**}$ ) وتدل هذه النتيجة على ان هناك علاقة ارتباط ايجابية (قوية) عند مستوى معنوية (0.01) بين التواكل الاجتماعي والصمت الدفاعي، اما عن علاقة ارتباط التواكل الاجتماعي بالصمت الاجتماعي فقد بلغت ( $-0.045$ ) وهذه النتيجة تدل على ان هنالك علاقة ارتباط (ضعيفة جداً) سالبة غير معنوية، وفي ضوء النتائج يتم اثبات وقبول الفرضية الرئيسة الاولى وبشكل جزئي (توجد علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين التواكل الاجتماعي بأبعاده المتنوعة والصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي). والشكل (24) يوضح علاقات الارتباط بين التواكل الاجتماعي والصمت التنظيمي بأبعاده المتنوعة لمخطط البحث.



الشكل (24) يوضح علاقات الارتباط بين التواكل الاجتماعي والصمت التنظيمي بأبعاده

المتنوعة لمخطط البحث

المصدر: إعداد الباحث.

والجدول (14) يبين لنا ترتيب علاقات الارتباط بين التواكل الاجتماعي بأبعاده المتنوعة والصمت التنظيمي وفقا لقيم (معامل الارتباط البسيط) وكما يلي.

الجدول (14): ترتيب قوة علاقة الارتباط بين التواكل الاجتماعي بأبعاده والصمت التنظيمي

الترتيب	الصمت التنظيمي	التواكل الاجتماعي
الرابع	0.301**	اللامبالاة
الثالث	0.437**	السلوك المشتت للانتباه
الثاني	0.575**	الانفصال الاجتماعي
الأول	0.624**	جودة العمل الرديئة
-	0.588**	اجمالي التواكل الاجتماعي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

ومن النتائج الواردة في الجدول (14) يتضح ما يأتي:

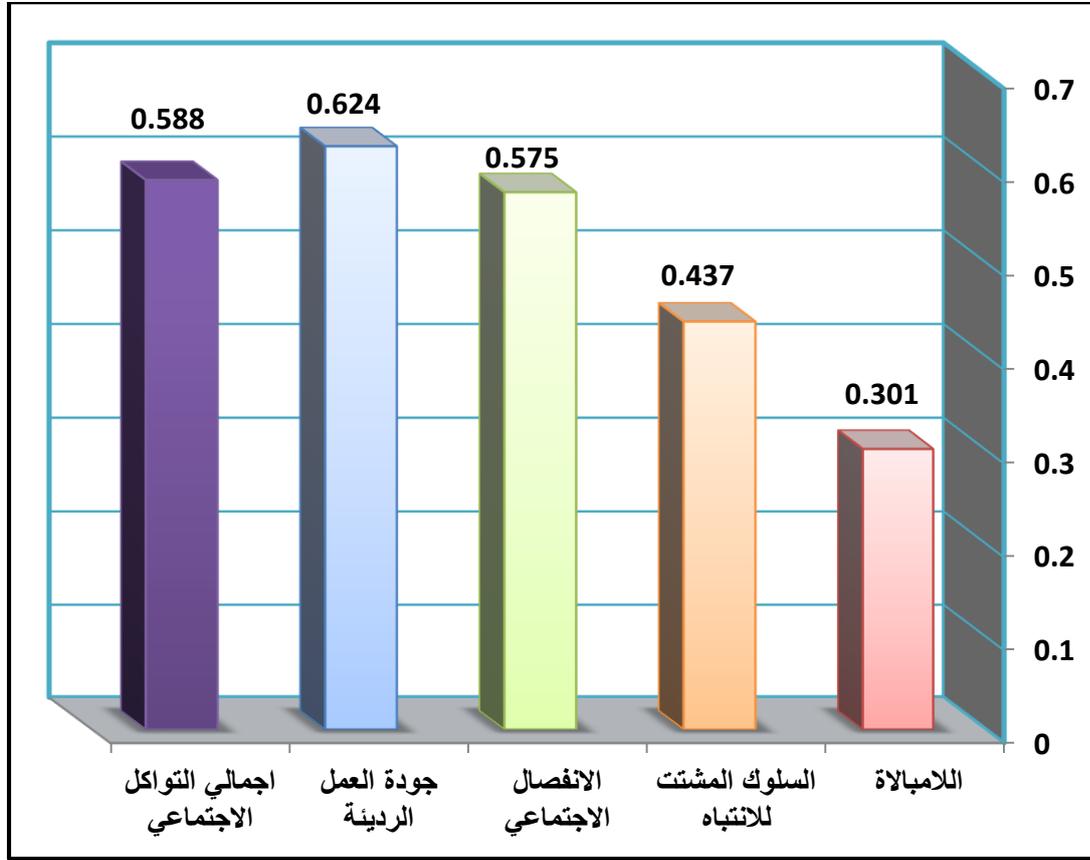
1- أن ترتيب متغير جودة العمل الرديئة هو (الأول) من حيث قوة علاقة الارتباط مع المتغير المعتمد الصمت التنظيمي من خلال معامل ارتباط بلغ ( $0.624^{**}$ )، وهذا يدل على ان جودة العمل الرديئة له دور فعال في الصمت التنظيمي لعينة البحث بمستوى متوسط، لان جودة العمل الرديئة في المنظمة يؤدي الى الصمت التنظيمي للعاملين كطريقة من اجل التستر على جودة العمل الرديئة.

2- ان متغير الانفصال الاجتماعي جاء بالمرتبة (الثانية) إذ بلغت قوة علاقة الارتباط مع الصمت التنظيمي ( $0.575^{**}$ )، وهذه النسبة متوسطة تدل على أن الدائرة عينة البحث يوجد فيها انفصال اجتماعي لدى المتواكلين وكلما زاد الانفصال الاجتماعي زاد معه الصمت التنظيمي بنسبة معينة.

3- احتل متغير السلوك المشتت للانتباه المرتبة (الثالثة) من حيث قوة علاقة الارتباط مع الصمت التنظيمي من خلال معامل ارتباط بلغ ( $0.437^{**}$ )، وهذه النسبة متوسطة تدل على ان هناك نسبة متوسطة من الارتباط بين السلوك المشتت للانتباه والصمت التنظيمي وكلما زاد السلوك المشتت للانتباه زاد معه الصمت التنظيمي بنسبة معينة.

4- اما متغير اللامبالاة فقد حاز على المرتبة الرابعة والاخيرة إذ بلغت قوة العلاقة بينه وبين الصمت التنظيمي ( $0.301^{**}$ )، وهذه النسبة متوسطة تدل على أن دائرة عينة البحث يوجد بها

القليل من نسبة الارتباط بين اللامبالاة والصمت التنظيمي وهذا الامر ايجابي، والشكل البياني (25) يوضح ترتيب قوة علاقة الارتباط بين الأبعاد الأربعة للمتغير المؤثر التواكل الاجتماعي والمتغير المعتمد والصمت التنظيمي.



شكل (25) ترتيب قوة علاقة الارتباط بين التواكل الاجتماعي بأبعاده والصمت التنظيمي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

من خلال الجدول (13) الذي يوضح علاقة الارتباط بين التواكل الاجتماعي بأبعاده والصمت التنظيمي بأبعاده نستنتج منه جدول (15) الذي يوضح خلاصة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة منها وكما يلي:

جدول (15) خلاصة نتائج الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية المنبثقة منها

الفرضية	نص الفرضية	النتيجة
الرئيسية الاولى	توجد علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين التواكل الاجتماعي بأبعاده المتنوعة والصمت التنظيمي بأبعاده المتنوعة	قبول الفرضية
الفرعية الاولى	توجد علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين اللامبالاة والصمت التنظيمي بأبعاده المتنوعة	قبول الفرضية
الفرعية الثانية	توجد علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين السلوك المشتت للانتباه والصمت التنظيمي بأبعاده المتنوعة	قبول الفرضية
الفرعية الثالثة	توجد علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين الانفصال الاجتماعي والصمت التنظيمي بأبعاده المتنوعة	قبول الفرضية
الفرعية الرابعة	توجد علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين جودة العمل الرديئة والصمت التنظيمي بأبعاده المتنوعة	قبول الفرضية

المصدر: إعداد الباحث.

### ثانياً- اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث:

سيتم اختبار وتحليل علاقة التأثير بين التواكل الاجتماعي بأبعاده (اللامبالاة، السلوك المشتت للانتباه، الانفصال الاجتماعي، وجودة العمل الرديئة) والصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي)، وكما نصت عليها الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وذلك عبر استخدام الانحدار الخطي البسيط ( Simple Regression)، كما تم استخدام (F) لاختبار وجود علاقة تأثير من عدمها وكذلك عرض قيم معامل الميل الحدي (B) ومعامل التفسير ( $R^2$ ) لقياس نسبة تفسير التواكل الاجتماعي بأبعاده

للتغيرات التي تطرأ على الصمت التنظيمي، وقيمة (t) لاختبار معنوية علاقة التأثير، إذ نصت الفرضية الرئيسية الثانية على انه (هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ايجابية للتواكل الاجتماعي بأبعاده المتنوعة في الصمت التنظيمي بأبعاده المتنوعة)، وعليه ومن خلال النماذج التي تظهر في الجداول (16) و(17) و(18) و(19) سيتم الوقوف على مدى اثبات هذه الفرضية والفرضيات المنبثقة عنها، اذ يوضح جدول (16) علاقات التأثير بين التواكل الاجتماعي بأبعاده والصمت التنظيمي وكما يلي:

جدول (16) علاقات التأثير بين التواكل الاجتماعي بأبعاده والصمت التنظيمي، N= 92

الصمت التنظيمي Y						الصمت التنظيمي	
Sig	T	R <sup>2</sup>	F	Beta	B0	التواكل الاجتماعي	
0.004	2.997	0.091	8.984	0.301	0.530	X1	اللامبالاة
0.000	4.612	0.191	21.272	0.437	0.738	X2	السلوك المشتت للانتباه
0.000	6.660	0.330	44.352	0.575	0.989	X3	الانفصال الاجتماعي
0.000	7.576	0.389	57.389	0.624	0.998	X4	جودة العمل الرديئة
0.000	6.902	0.346	47.637	0.588	0.306	X	اجمالي التواكل الاجتماعي
** قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) ودرجة حرية (1,91) = (7.08).							
* قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (1,91) = (4.00).							
قيمة t الجدولية عند مستوى حرية (1,91) = 2.60							

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

1- اللامبالاة: اظهر بعد اللامبالاة بوصفه أحد ابعاد التواكل الاجتماعي علاقة تأثير مع متغيرات الصمت التنظيمي، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة للامبالاة والصمت التنظيمي (8.984) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (7.08)، وهذا يدل على وجود علاقة تأثير بين اللامبالاة والصمت التنظيمي وهذا بدوره يؤكد على ان هنالك انعكاس واضح للامبالاة في الصمت التنظيمي وكان هذا التأثير معنوي بدلالة قيمة (t)، اذ بلغة قيمة (t) المحسوبة (2.997) وهي اعلى بقليل من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.60)، وكما هو موضح في جدول (16)، وكان معامل التفسير (R<sup>2</sup>) قيمته (0.091) أي أن نسبة (9.1%) من التغير التي تحدث في الصمت التنظيمي يمكن تفسيرها بدلالة اللامبالاة وان القيمة المتبقية (90.9%) تعود لمتغيرات اخرى غير داخلية في

مخطط البحث، اما قيمة الميل الحدي (B) بين هذين المتغيرين فقد كانت (0.301) وهذا يدل على ان تغير اللامبالاة وحدة واحدة يقود الى تغير الصمت التنظيمي (30.1%) وكانت معادلة التأثير كالاتي:

$$Y = B_0 + B_1 X_1$$
$$Y = 0.530 + 0.301 X_1$$

2- السلوك المشتت للانتباه: اظهر بعد السلوك المشتت للانتباه بوصفه أحد ابعاد التواكل الاجتماعي علاقات تأثير متغير الصمت التنظيمي، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (21.272) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية والبالغة (7.08)، وهذا يدل على انعكاس السلوك المشتت للانتباه وبشكل كلي في الصمت التنظيمي، وكان هذا التأثير معنوي عند قيمة (t) البالغة (4.621) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.60)، وكان معامل التفسير ( $R^2$ ) للسلوك المشتت للانتباه في الصمت التنظيمي (0.191) أي أن نسبة (19.1%) من التغير في الصمت التنظيمي يمكن تفسيرها بدلالة السلوك المشتت للانتباه، اما النسبة المتبقية فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط البحث، اما قيمة الميل الحدي (B) بين هذين المتغيرين فقد كانت (0.437)، وهذا يشير إلى أن زيادة متغير السلوك المشتت للانتباه بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الصمت التنظيمي بمقدار (43.7%)، وكانت معادلة التأثير كالاتي:

$$Y = B_0 + B_1 X_2$$
$$Y = 0.738 + 0.437 X_2$$

3- الانفصال الاجتماعي: اظهر بعد الانفصال الاجتماعي بوصفه أحد ابعاد التواكل الاجتماعي علاقة تأثير مع الصمت التنظيمي اذ ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (44.352) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية والبالغة (7.08)، وهذا يدل على وجود تأثير للانفصال الاجتماعي في الصمت التنظيمي وانعكاسه فيها بشكل واضح، وكان هذا التأثير معنوية بدلالة قيمة (t) البالغة (6.60) وهي اعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (2.60)، وكان معامل التفسير ( $R^2$ ) للانفصال الاجتماعي مع الصمت التنظيمي (0.330) أي أن نسبة (33%) من التغير في الصمت التنظيمي يمكن تفسيرها بدلالة الانفصال الاجتماعي، اما قيمة الميل الحدي (B) بين هذين المتغيرين فقد كانت

(0.575)، وهذا يشير إلى أن زيادة متغير الانفصال الاجتماعي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الصمت التنظيمي بنسبة (57.5%)، وكانت معادلة التأثير كالاتي:

$$Y = B_0 + B_1 X_3$$
$$Y = 0.989 + 0.575 X_3$$

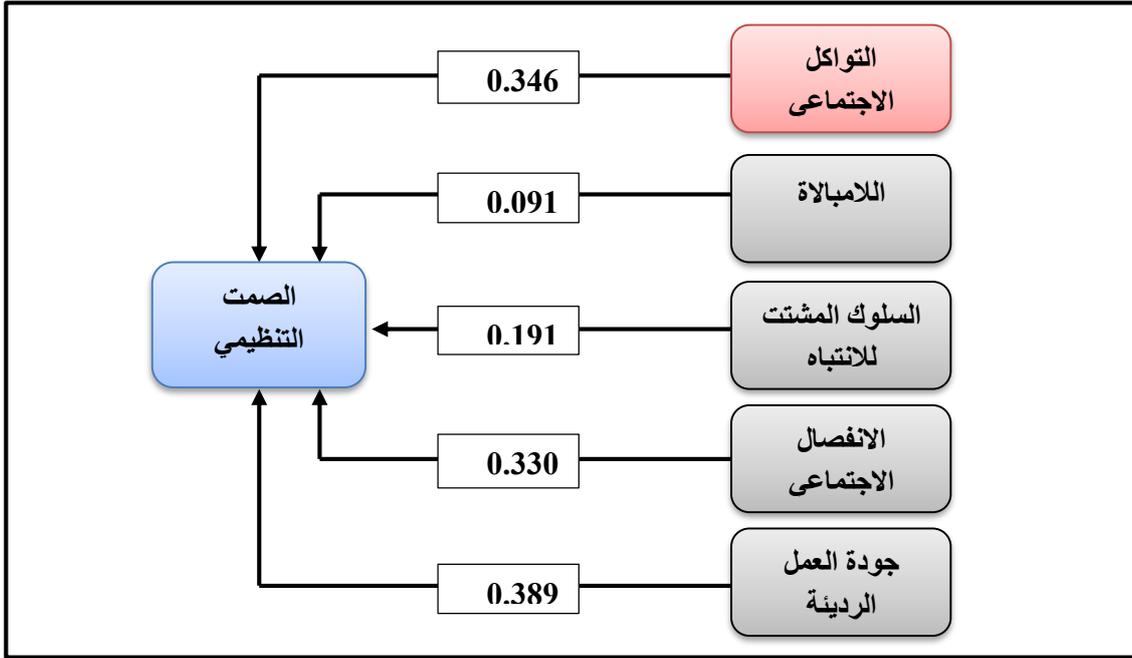
4- **جودة العمل الرديئة:** كانت هنالك علاقة تأثير لهذا البعد مع الصمت التنظيمي اذ ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (57.389) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية والبالغة (7.08)، وهذا يدل على وجود تأثير لجودة العمل الرديئة في الصمت التنظيمي وانعكاسه فيها بشكل واضح، وكان هذا التأثير معنوية بدلالة قيمة (t) البالغة (7.576) وهي اعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (2.60)، وكان معامل التفسير ( $R^2$ ) لجودة العمل الرديئة مع الصمت التنظيمي (0.389) أي أن نسبة (38.9%) من التغير في الصمت التنظيمي يمكن تفسيرها بدلالة جودة العمل الرديئة، اما قيمة الميل الحدي (B) بين هذين المتغيرين فقد كانت (0.624)، وهذا يشير إلى أن زيادة متغير جودة العمل الرديئة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الصمت التنظيمي بنسبة (62.2%)، وكانت معادلة التأثير كالاتي:

$$Y = B_0 + B_1 X_4$$
$$Y = 0.998 + 0.624 X_4$$

5- **التواكل الاجتماعي:** كانت هنالك علاقة للتواكل الاجتماعي مع الصمت التنظيمي اذ ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (47.637) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية والبالغة (7.08)، وهذا يدل على وجود تأثير للتواكل الاجتماعي في الصمت التنظيمي وانعكاسه فيها بشكل واضح، وكان هذا التأثير معنوية بدلالة قيمة (t) البالغة (6.902) وهي اعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (2.60)، وكان معامل التفسير ( $R^2$ ) للتواكل الاجتماعي مع الصمت التنظيمي (0.346) أي أن نسبة (34.6%) من التغير في الصمت التنظيمي يمكن تفسيرها بدلالة التواكل الاجتماعي، اما قيمة الميل الحدي (B) بين هذين المتغيرين فقد كانت (0.588)، وهذا يشير إلى أن زيادة متغير التواكل الاجتماعي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الصمت التنظيمي بنسبة (58.8%)، وكانت معادلة التأثير كالاتي:

$$Y = B_0 + B_1 X$$
$$Y = 0.306 + 0.588 X$$

والشكل (26) يوضح علاقات تأثير بين التواكل الاجتماعي بأبعاده والصمت التنظيمي:



الشكل (26) يوضح علاقات تأثير بين التواكل الاجتماعي بأبعاده المتنوعة والصمت التنظيمي

المصدر: إعداد الباحث

أما عن علاقات التأثير بين أبعاد التواكل الاجتماعي وبعد صمت الإذعان كأحد أبعاد الصمت التنظيمي فهي موضحة كما في جدول (17) وكما يلي:

جدول (17) علاقات التأثير بين التواكل الاجتماعي بأبعاده وصمت الإذعان، (N= 92)

صمت الإذعان Y1						الصمت التنظيمي	
Sig	T	R <sup>2</sup>	F	Beta	B0		التواكل الاجتماعي
0.02	3.162	0.100	9.997	0.316	0.305	X1	اللامبالاة
0.000	4.988	0.217	24.878	0.465	0.431	X2	السلوك المشتمت للانتباه
0.000	6.699	0.333	44.871	0.577	0.566	X3	الانفصال الاجتماعي
0.000	6.837	0.342	46.743	0.585	0.526	X4	جودة العمل الرديئة
0.000	6.925	0.348	47.952	0.590	0.168	X	اجمالي التواكل الاجتماعي
** قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) ودرجة حرية (1,91) = (7.08).							
* قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (1,91) = (4.00).							
قيمة t الجدولية عند مستوى حرية (1,91) = 2.60							

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

1- **اللامبالاة:** اظهر بعد اللامبالاة بوصفه أحد ابعاد التواكل الاجتماعي علاقة تأثير مع متغير صمت الازعان، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة بين اللامبالاة وصمت الازعان (9.997) وهي اعلى بقليل من قيمة (F) الجدولية والبالغة (7.08) وهذا يدل على وجود علاقة تأثير بين اللامبالاة وصمت الازعان وهذا بدوره يؤكد على ان هنالك انعكاس واضح للامبالاة في صمت الازعان وكان هذا التأثير معنوي بدلالة قيمة (t) والبالغة (3.162) وهي اعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (2.60)، وكان معامل التفسير ( $R^2$ ) قيمته (0.100) أي أن نسبة (10 %) من التغير التي تحدث في صمت الازعان يمكن تفسيرها بدلالة اللامبالاة وان القيمة المتبقية (90%) تعود لمتغيرات اخرى غير داخلية في المخطط الفرضي للبحث، اما قيمة الميل الحدي (B) بين هذين المتغيرين فقد كانت (0.316) وهذا يدل على ان تغير اللامبالاة وحدة واحدة يقود الى تغير صمت الازعان (31.6%)، وكانت معادلة التأثير كالاتي:

$$Y1 = B0 + B1X1$$

$$Y1 = 0.305 + 0.316 X1$$

2- **السلوك المشتت للانتباه:** اظهر بعد السلوك المشتت للانتباه بوصفه أحد ابعاد التواكل الاجتماعي علاقات تأثير متغير صمت الازعان، اذ ان قيمة (F) المحسوبة (24.878) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية والبالغة (7.08)، وهذا يدل على انعكاس السلوك المشتت للانتباه وبشكل كلي في صمت الازعان، وكان هذا التأثير معنوي عند قيمة (t) البالغة (4.988) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.60)، وكان معامل التفسير ( $R^2$ ) للسلوك المشتت للانتباه في صمت الازعان (0.217) أي أن نسبة (21.7 %) من التغير في صمت الازعان يمكن تفسيرها بدلالة السلوك المشتت للانتباه، اما النسبة المتبقية فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في المخطط الفرضي للبحث، اما قيمة الميل الحدي (B) بين هذين المتغيرين فقد كانت (0.465)، وهذا يشير إلى أن زيادة متغير السلوك المشتت للانتباه بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة صمت الازعان بمقدار (46.5%)، وكانت معادلة التأثير كالاتي:

$$Y1 = B0 + B1 X2$$

$$Y1 = 0.431 + 0.465 X2$$

3- الانفصال الاجتماعي: اظهر بعد الانفصال الاجتماعي بوصفه أحد ابعاد التواكل الاجتماعي علاقة تأثير مع صمت الازعان، اذ ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (44.871) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية والبالغة (7.08)، وهذا يدل على وجود تأثير للانفصال الاجتماعي في صمت الازعان وانعكاسه فيها بشكل واضح، وكان هذا التأثير معنوية بدلالة قيمة (t) البالغة (6.699) وهي اعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (2.60)، وكان معامل التفسير ( $R^2$ ) للانفصال الاجتماعي مع صمت الازعان (0.333) أي أن نسبة (33.3%) من التغير في صمت الازعان يمكن تفسيره بدلالة الانفصال الاجتماعي وان النسبة المتبقية نتيجة متغيرات اخرى غير داخلية في المخطط الفرضي للبحث، اما قيمة الميل الحدي (B) بين هذين المتغيرين فقد كانت (0.577)، وهذا يشير إلى أن زيادة متغير الانفصال الاجتماعي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الصمت التنظيمي بنسبة (57.7%)، وكانت معادلة التأثير كالاتي:

$$Y1 = B0 + B1 X3$$

$$Y1 = 0.566 + 0.577 X3$$

4- جودة العمل الرديئة: كانت هنالك علاقة تأثير لهذا البعد مع صمت الازعان اذ ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (46.743) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية والبالغة (7.08)، وهذا يدل على وجود تأثير لجودة العمل الرديئة في صمت الازعان وانعكاسه فيها بشكل واضح، وكان هذا التأثير معنوية بدلالة قيمة (t) البالغة (6.837) وهي اعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (2.60)، وكان معامل التفسير ( $R^2$ ) لجودة العمل الرديئة مع صمت الازعان (0.342) أي أن نسبة (34.2%) من التغير في صمت الازعان يمكن تفسيرها بدلالة جودة العمل الرديئة، اما قيمة الميل الحدي (B) بين هذين المتغيرين فقد كانت (0.585)، وهذا يشير إلى أن زيادة متغير جودة العمل الرديئة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة صمت الازعان بنسبة (58.5%)، وكانت معادلة التأثير كالاتي:

$$Y1 = B0 + B1 X4$$

$$Y1 = 0.526 + 0.585 X4$$

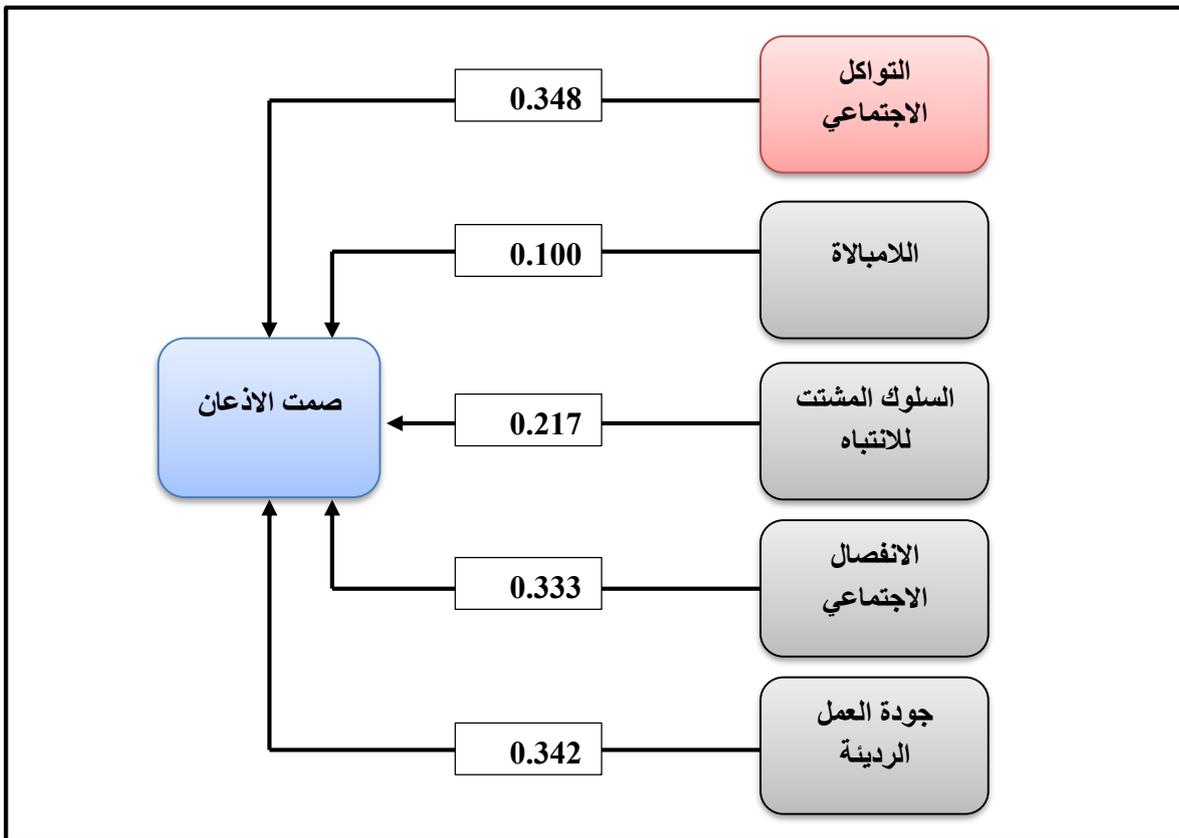
5- التواكل الاجتماعي: كانت هنالك علاقة للتواكل الاجتماعي مع صمت الازعان اذ ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (47.952) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية والبالغة (7.08)، وهذا يدل على وجود تأثير للتواكل الاجتماعي في صمت الازعان وانعكاسه فيها بشكل واضح، وكان هذا

التأثير معنوية بدلالة قيمة (t) البالغة (6.925) وهي اعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (2.60)، وكان معامل التفسير ( $R^2$ ) للتواكل الاجتماعي مع صمت الازعان (0.348) أي أن نسبة (34.8%) من التغير في صمت الازعان يمكن تفسيرها بدلالة التواكل الاجتماعي، اما قيمة الميل الحدي (B) بين هذين المتغيرين فقد كانت (0.590)، وهذا يشير إلى أن زيادة متغير التواكل الاجتماعي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة صمت الازعان بنبة (59%)، وكانت معادلة التأثير كالاتي:

$$Y1 = B0 + B1 X4$$

$$Y1 = 0.168 + 0.590 X4$$

والشكل (27) يوضح علاقات تأثير بين التواكل الاجتماعي بأبعاده المتنوعة والصمت الازعان لمخطط البحث وكما يلي:



الشكل (27) يوضح علاقات تأثير بين التواكل الاجتماعي بأبعاده المتنوعة والصمت الازعان لمخطط البحث

المصدر: إعداد الباحث.

اما عن علاقات التأثير بين ابعاد التواكل الاجتماعي وبعد الصمت الدفاعي كأحد ابعاد الصمت التنظيمي فهي موضحة كما في جدول (18) وكما يلي:

جدول (18): علاقات التأثير بين التواكل الاجتماعي بأبعاده والصمت الدفاعي، (N= 92)

الصمت الدفاعي Y2						الصمت التنظيمي	
Sig	T	R <sup>2</sup>	F	Beta	B0	التواكل الاجتماعي	
0.000	3.965	0.149	15.719	0.386	0.303	X1	اللامبالاة
0.000	5.676	0.264	32.214	0.513	0.387	X2	السلوك المشنت للانتباه
0.000	6.205	0.300	38.507	0.547	0.438	X3	الانفصال الاجتماعي
0.000	7.463	0.382	55.691	0.618	0.454	X4	جودة العمل الرديئة
0.000	7.635	0.393	58.298	0.627	0.146	X	اجمالي التواكل الاجتماعي
** قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) ودرجة حرية (1,91) = (7.08).							
* قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (1,91) = (4.00).							
قيمة t الجدولية عند مستوى حرية (1,91) = 2.60							

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

**1- اللامبالاة:** اظهر بعد اللامبالاة بوصفه أحد ابعاد التواكل الاجتماعي علاقة تأثير مع متغير الصمت الدفاعي، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة بين اللامبالاة والصمت الدفاعي (15.719) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية والبالغة (7.08) وهذا يدل على وجود علاقة تأثير بين اللامبالاة والصمت الدفاعي وهذا بدوره يؤكد على ان هنالك انعكاس واضح للامبالاة في الصمت الدفاعي وكان هذا التأثير معنوي بدلالة قيمة (t) والبالغة (3.965) وهي اعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (2.60)، وكان معامل التفسير (R<sup>2</sup>) قيمته (0.149) أي أن نسبة (14.9%) من التغير التي يحدث في الصمت الدفاعي يمكن تفسيره بدلالة اللامبالاة وان القيمة المتبقية (85.1%) تعود لمتغيرات اخرى غير داخلية في المخطط الفرضي للبحث، اما قيمة الميل الحدي (B) بين هذين المتغيرين فقد كانت (0.386) وهذا يدل على ان تغير اللامبالاة وحدة واحدة يقود الى تغير الصمت الدفاعي (38.6%)، وكانت معادلة التأثير كالاتي:

$$Y2 = B0 + B1 X1$$
$$Y2 = 0.303 + 0.386X1$$

2- السلوك المشتت للانتباه: اظهر بعد السلوك المشتت للانتباه بوصفه أحد ابعاد التواكل الاجتماعي علاقات تأثير متغير الصمت الدفاعي، اذ ان قيمة (F) المحسوبة (32.214) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية والبالغة (7.08)، وهذا يدل على انعكاس السلوك المشتت للانتباه وبشكل كلي في الصمت الدفاعي وهذا يدل على الانعكاس الواضح والمؤثر للسلوك المشتت للانتباه في الصمت الدفاعي، وكان هذا التأثير معنوي عند قيمة (t) البالغة (5.676) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.60)، وكان معامل التفسير ( $R^2$ ) للسلوك المشتت للانتباه في الصمت الدفاعي (0.264) أي أن نسبة (26.4%) من التغير في الصمت الدفاعي يمكن تفسيرها بدلالة السلوك المشتت للانتباه، اما النسبة المتبقية فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في المخطط الفرضي للبحث، اما قيمة الميل الحدي (B) بين هذين المتغيرين فقد كانت (0.513)، وهذا يشير إلى أن زيادة متغير السلوك المشتت للانتباه بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الصمت الدفاعي بمقدار (51.3%)، وكانت معادلة التأثير كالاتي:

$$Y2 = B0 + B1 X2$$
$$Y2 = 0.387 + 0.513 X2$$

3- الانفصال الاجتماعي: اظهر بعد الانفصال الاجتماعي بوصفه أحد ابعاد التواكل الاجتماعي علاقة تأثير مع الصمت الدفاعي، اذ ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (38.507) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية والبالغة (7.08)، وهذا يدل على وجود تأثير للانفصال الاجتماعي في الصمت الدفاعي وانعكاسه فيها بشكل واضح، وكان هذا التأثير معنوية بدلالة قيمة (t) البالغة (6.205) وهي اعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (2.60)، وكان معامل التفسير ( $R^2$ ) للانفصال الاجتماعي مع الصمت الدفاعي (0.300) أي أن نسبة (30%) من التغير في الصمت الدفاعي يمكن تفسيره بدلالة الانفصال الاجتماعي وان النسبة المتبقية نتيجة متغيرات اخرى غير داخلية في المخطط الفرضي للبحث، اما قيمة الميل الحدي (B) بين هذين المتغيرين فقد كانت (0.547)، وهذا يشير إلى أن زيادة متغير الانفصال الاجتماعي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الصمت الدفاعي بنسبة (54.7%)، وكانت معادلة التأثير كالاتي:

$$Y2 = B0 + B1 X3$$
$$Y2 = 0.438 + 0.547 X3$$

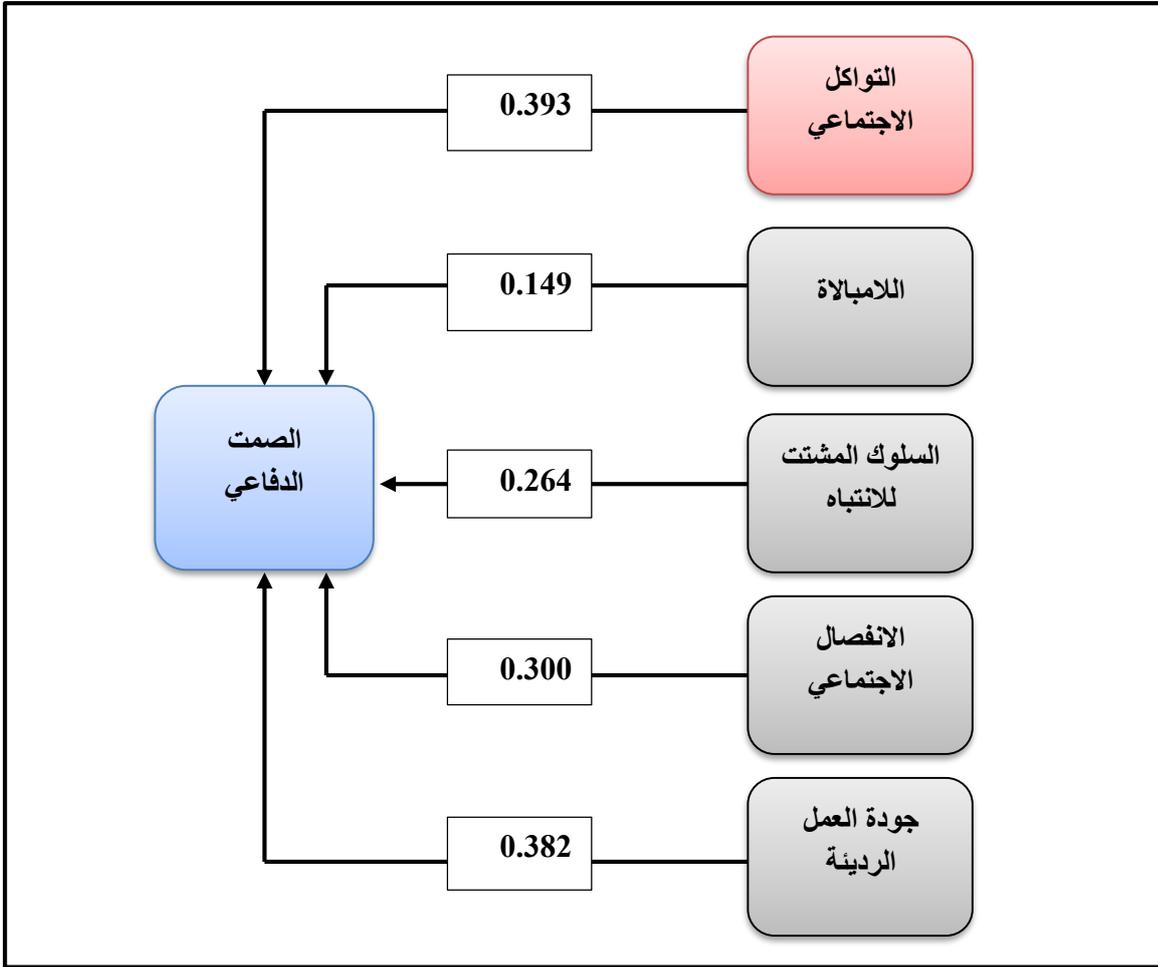
4- **جودة العمل الرديئة:** كانت هنالك علاقة تأثير لهذا البعد مع الصمت الدفاعي اذ ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (55.691) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية والبالغة (7.08)، وهذا يدل على وجود تأثير لجودة العمل الرديئة في الصمت الدفاعي وانعكاسه فيها بشكل واضح، وكان هذا التأثير معنوية بدلالة قيمة (t) البالغة (7.463) وهي اعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (2.60)، وكان معامل التفسير ( $R^2$ ) لجودة العمل الرديئة مع الصمت الدفاعي (0.382) أي أن نسبة (38.2%) من التغير في الصمت الدفاعي يمكن تفسيره بدلالة جودة العمل الرديئة، اما قيمة الميل الحدي (B) بين هذين المتغيرين فقد كانت (0.618)، وهذا يشير إلى أن زيادة متغير جودة العمل الرديئة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الصمت الدفاعي بنسبة (61.8%)، وكانت معادلة التأثير كالاتي:

$$Y2 = B0 + B1 X4$$
$$Y2 = 0.454 + 0.618 X4$$

5- **التواكل الاجتماعي:** كانت هنالك علاقة للتواكل الاجتماعي مع الصمت الدفاعي اذ ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (58.298) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية والبالغة (7.08)، وهذا يدل على وجود تأثير للتواكل الاجتماعي في الصمت الدفاعي وانعكاسه فيها بشكل واضح، وكان هذا التأثير معنوي بدلالة قيمة (t) البالغة (7.635) وهي اعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (2.60)، وكان معامل التفسير ( $R^2$ ) للتواكل الاجتماعي مع الصمت الدفاعي (0.393) أي أن نسبة (39.3%) من التغير في الصمت الدفاعي يمكن تفسيره بدلالة التواكل الاجتماعي، اما قيمة الميل الحدي (B) بين هذين المتغيرين فقد كانت (0.627)، وهذا يشير إلى أن زيادة متغير التواكل الاجتماعي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الصمت الدفاعي بنسبة (62.7%)، وكانت معادلة التأثير كالاتي:

$$Y2 = B0 + B1 X$$
$$Y2 = 0.146 + 0.627 X$$

والشكل (28) يوضح علاقات تأثير بين التواكل الاجتماعي بأبعاده المتنوعة والصمت الدفاعي لمخطط البحث وكما يلي:



الشكل (28) يوضح علاقات تأثير بين التواكل الاجتماعي بأبعاده المتنوعة والصمت الدفاعي

المصدر: إعداد الباحث.

اما عن علاقات التأثير بين ابعاد التواكل الاجتماعي وبعد الصمت الاجتماعي كأحد ابعاد الصمت التنظيمي فهي موضحة كما في جدول (19) وكما يلي:

جدول (19): علاقات التأثير بين التواكل الاجتماعي بأبعاده والصمت الاجتماعي، (N= 92)

الصمت الاجتماعي Y3						الصمت التنظيمي	
Sig	T	R <sup>2</sup>	F	Beta	B0	التواكل الاجتماعي	
0.205	-1.275-	0.018	1.627	0.133	-0.078-	X1	اللامبالاة
0.177	-1.362-	0.020	1.855	0.142	-0.080-	X2	السلوك المشتت للانتباه
0.698	0.389	0.002	0.152	0.041	0.024	X3	الانفصال الاجتماعي
0.441	0.774	0.007	0.599	0.081	0.045	X4	جودة العمل الرديئة
0.667	-0.432-	0.002	0.186	0.045	-0.008-	X	اجمالي التواكل الاجتماعي
** قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) ودرجة حرية (1,91) = (7.08).							
* قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (1,91) = (4.00).							
قيمة t الجدولية عند مستوى حرية (1,91) = 2.60							

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

1- اللامبالاة: لم يظهر بعد اللامبالاة بوصفه أحد ابعاد التواكل الاجتماعي علاقة تأثير مع متغير الصمت الاجتماعي، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة بين اللامبالاة والصمت الاجتماعي (1.627) وهي اقل من قيمة (F) الجدولية والبالغة (7.08)، وهذا يدل على عدم وجود علاقة تأثير بين اللامبالاة والصمت الاجتماعي.

2- السلوك المشتت للانتباه: ان بعد السلوك المشتت للانتباه بوصفه أحد ابعاد التواكل الاجتماعي لم يظهر علاقة تأثير متغير الصمت الاجتماعي، اذ ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (1.855) وهي اقل من قيمة (F) الجدولية والبالغة (7.08)، وهذا يدل على عدم وجود علاقة تأثير بين السلوك المشتت للانتباه والصمت الاجتماعي..

3- الانفصال الاجتماعي: لم يظهر بعد الانفصال الاجتماعي بوصفه أحد ابعاد التواكل الاجتماعي علاقة تأثير مع الصمت الاجتماعي، اذ ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (0.152) وهي اقل من قيمة (F) الجدولية والبالغة (7.08)، وهذا يدل على عدم وجود تأثير للانفصال الاجتماعي في الصمت الاجتماعي.

4- جودة العمل الرديئة: بلغت قيمة (F) المحسوبة بين هذ المتغير والصمت الاجتماعي (0.599) وهي اقل بكثير من قيمة (F) الجدولية والبالغة (7.08)، وهذا يدل على عدم وجود تأثير لجودة العمل الرديئة في الصمت الاجتماعي.

5- التواكل الاجتماعي: لم تكن هنالك علاقة للتواكل الاجتماعي مع الصمت الاجتماعي اذ ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (0.186) وهي اقل بكثير من قيمة (F) الجدولية وبالغة (7.08)، وهذا يدل على عدم وجود تأثير للتواكل الاجتماعي في الصمت الاجتماعي

نستنتج من الجداول (16) (17) (18) (19) والنتائج التي تحتويها على الاتي:

1- قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية والتي نصت على (هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية احصائية بين اللامبالاة والصمت التنظيمي بأبعاده)، وايضاً عدم وجود علاقة تأثير بين اللامبالاة مع الصمت الاجتماعي كأحد ابعاد الصمت التنظيمي.

2- قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية والتي نصت على (هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية احصائية بين السلوك المشتت للانتباه والصمت التنظيمي بأبعاده)، وايضاً عدم وجود علاقة تأثير بين السلوك المشتت للانتباه مع الصمت الاجتماعي كأحد ابعاد الصمت التنظيمي.

3- قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية والتي نصت على (هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية احصائية بين الانفصال الاجتماعي والصمت التنظيمي بأبعاده)، وايضاً عدم وجود علاقة تأثير بين الانفصال الاجتماعي مع الصمت الاجتماعي كأحد ابعاد الصمت التنظيمي.

4- قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية والتي نصت على (هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية احصائية بين جودة العمل الرديئة والصمت التنظيمي بأبعاده)، وايضاً عدم وجود علاقة تأثير بين جودة العمل الرديئة مع الصمت الاجتماعي كأحد ابعاد الصمت التنظيمي.

5- نتيجة لما ورد اعلاه يتم قبول الفرضية الرئيسة الثانية والتي نصت على (هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية احصائية بين التواكل الاجتماعي بأبعاده والصمت التنظيمي بأبعاده)، وايضاً عدم وجود علاقة تأثير بين التواكل الاجتماعي بأبعاده مع الصمت الاجتماعي كأحد ابعاد الصمت التنظيمي وكما هو موضح في الجدول (20) الذي يبين خلاصة نتائج الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها.

جدول (20) خلاصة نتائج الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها

الفرضية	نص الفرضية	النتيجة
الرئيسية الثانية	هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ايجابية للتواكل الاجتماعي بأبعاده المتنوعة في الصمت التنظيمي بأبعاده المتنوعة	قبول الفرضية
الفرعية الاولى	هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ايجابية للامبالاة في الصمت التنظيمي بأبعاده المتنوعة	قبول الفرضية
الفرعية الثانية	هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ايجابية للسلوك المشتت للانتباه في الصمت التنظيمي بأبعاده المتنوعة	قبول الفرضية
الفرعية الثالثة	هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ايجابية للانفصال الاجتماعي في الصمت التنظيمي بأبعاده المتنوعة	قبول الفرضية
الفرعية الرابعة	هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ايجابية لجودة العمل الرديئة في الصمت التنظيمي بأبعاده المتنوعة	قبول الفرضية

المصدر: إعداد الباحث.

## الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

والمقترحات

## الفصل الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

يسعى الباحث في هذا الفصل الى تحديد وتوضيح الاستنتاجات المستنبطة من المعالجة النظرية للموضوع، وكذلك تلك المستندة الى الجانب العملي والخاصة بعلاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، ومن ثم تحديد التوصيات الملائمة لهذه الاستنتاجات وبما يعود بالنفع على المنظمة قيد البحث والمنظمات ذات العلاقة، فضلاً عن طرح بعض المقترحات العامة التي يمكن من خلالها تطوير العمل والبحث العلمي والتي تصب أما في استكمال جوانب البحث الحالي والتعمق فيه أكثر، أو التوسع في مسألة معينة أفرزتها نتائج البحث الحالي والتي يمكن من خلالها تطوير العمل والبحث العلمي، ولذلك احتوى هذا الفصل على مبحثين هما:

**المبحث الأول: الاستنتاجات.**

**المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات.**

## المبحث الاول

### الاستنتاجات

يستعرض هذا المبحث عدداً من الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث في مجال موضوع البحث (اثر التواكل الاجتماعي في الصمت التنظيمي)، إذ يقع المبحث الحالي في اربع مجالات يغطي المجال الاول الاستنتاجات الخاصة بنتائج البحث المتعلقة بالجانب النظري، فيما يغطي الثاني الاستنتاجات المستندة الى الجانب العملي والخاصة بوصف عينة ونتائج البحث، ويغطي المجال الثالث الاستنتاجات المستندة الى الجانب العملي والخاصة بعلاقة الارتباط، واخيراً يغطي المجال الرابع الاستنتاجات الخاصة بعلاقة التأثير بين متغيرات البحث، وبالتالي يمكن اجمال هذه الاستنتاجات بما يلي:

#### اولاً- الاستنتاجات المستندة الى الجانب النظري:

1. اختلاف الباحثين في تحديد تعريف شامل ومحدد وواضح للتواكل الاجتماعي بسبب اختلاف الحقل العلمي والتطبيقي للتواكل الاجتماعي اضافة الى تعدد واختلاف المؤثرات واسباب وابعاد ونظريات التواكل الاجتماعي بسبب اختلاف الزمان والمكان الذي جاءت منه هذه الاختلافات اضافة الى كون التواكل الاجتماعي يشمل على جوانب متعددة ومختلفة في المنظمة سواء كانت هذه الجوانب تنظيمية ام سلوكية.
2. لاحظ الباحث تعدد وتباين مفاهيم الصمت التنظيمي الا ان ذلك لا يدعو الى الاختلاف، فمبادئ العلم تفترض وحدة المعنى كما تفترض وحدة المصطلح، لذلك انصبت هذه المفاهيم حول العاملين الذين لا يخبرون مدراءهم بأرائهم وأفكارهم حول القضايا أو المشاكل التنظيمية التي تحدث في المنظمة، ونتيجة لتطور الحاصل في السلوك التنظيمي خلال السنوات السابقة فقد تعددت اسباب وانواع وابعاد قياس الصمت التنظيمي تبعاً للتغيرات الحاصلة في موضوع الصمت التنظيمي.

## ثانياً- الاستنتاجات المستندة الى الجانب العملي والخاصة بوصف عينة ونتائج

### البحث:

1. نستنتج من النوع الاجتماعي للبحث أن دائرة الصحة تتجه إلى الاعتماد على الذكور في انجاز اعمالها بشكل يفوق الإناث، نتيجة لطبيعة بعض اعمال الدائرة التي يعتمد بها على الذكور بشكل أكبر.
2. اظهرت النتائج ايضاً ان الفئة العمرية الشائعة بين عينة البحث هي (51 سنة فأكثر) وأنها تدل على أن توجهات دائرة الصحة تميل نحو العناصر التي تمتلك خبرة في المجال الإداري والصحي الأمر الذي يصب لمصلحة الدائرة والعاملين والمجتمع كون هذه الفئة العمرية تمتلك خصائص الخبرة وربما هذا مؤشر على صحة الهرم العمري للدائرة.
3. أظهرت النتائج التحليل الإحصائي بان المؤهل العلمي للبحث ارتفاع نسبة حملة شهادة الدكتوراه للمدراء في الدائرة بما يؤهلهم للعمل بشكل محترف، وهذا مؤشر يدل على مستوى تعليمي ممتاز في دائرة صحة الانبار، مما يزيد من كفاءتها في استغلال مواردها لتحقيق التميز والتفرد.
4. وضحت نتائج البحث ان عدد سنوات الخدمة الشائع بين افراد العينة يتراوح بين (21 سنة فأكثر) مما يعني ان دائرة صحة الانبار تولي اهتمامها فيمن يشغلون المناصب الادارية العليا فيها، اذ يشغلها المدراء الذين يمتلكون سنوات الخدمة عالية.
5. بينت النتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالعنوان الوظيفي بان اغلب أفراد عينة كانوا من مسؤولي الشعب، كما نلاحظ ان هناك تباين إعداد الذين يشغلون المناصب الادارية المختلفة، والذي يرجع نتيجة للهيكل التنظيمي الذي يجعل قمة الهرم المتمثلة بشخص القائد والمعاونين هو الذين يسكون بزمام الأمور في المنظمة ثم بعدها تنفرع الى اقسام وكل قسم يتفرع الى شعب.
6. نستنتج من عدد الفرق التي عمل فيها بان جميع افراد العينة هم ممن ينتسبون الى فرق العمل والتي تتراوح في الغالب بين (1-3) فريق، وبالتالي يمتلكون الخبرة في هذا المجال وهذا ما يصب فائدة في نتائج البحث الحالية.
7. وجود ممارسات للتواكل الاجتماعي بأبعاده المتنوعة في دائرة صحة الانبار وبمستوى واضح، اذ ان اجابات افراد العينة عن جميع الابعاد كانت تتجه نحو الاتفاق وخصوصاً بعد جودة العمل الرديئة حيث اتجهت اجابات العينة عن هذا البعد نحو الاتفاق بوسط حسابي عالي، نتيجة ان المتواكل الاجتماعي يأتي غير مستعد جيداً لاجتماعات واعمال الفريق، اما اقل بعد فيها كان بعد اللامبالاة وهو نتيجة توقع المتواكل أن يقوم الآخرون بعمله دون حدوث عواقب عليه/ عليها، وهذا

مؤشر على ترابط ابعاد التواكل الاجتماعي مع بعضها كون وجود أحدهما يعزز وجود الآخر ويشير الى وجود التواكل الاجتماعي بمستوى عالي في دائرة صحة الانبار .

8. ارتفاع وجود ممارسات للصمت التنظيمي بأبعاد المتنوعة في دائرة صحة الانبار وبمستوى واضح ايضاً، اذ ان اجابات افراد العينة عن جميع الابعاد كانت تتجه نحو الاتفاق وخصوصاً بعد الصمت الاجتماعي، اذ اتجهت اجابات العينة عن هذا البعد نحو الاتفاق التام بوسط حسابي عالي جداً، اذ ان الصامت في العمل يحمي المعلومات المتعلقة بالدائرة حفاظاً على سمعتها، اما اقل بعد فيها كان بعد صمت الاذعان وهو نتيجة الى ان الصامت في العمل يحتفظ بأرائه ومعلوماته لنفسه لعدم وجود تقييم من الادارة للكفاءة الذاتية، وهذا مؤشر على ارتباط ابعاد صمت تنظيمي مع بعضها كون أحدهما يعزز الآخر ويشير الى وجود الصمت تنظيمي بمستوى عالي في دائرة صحة الانبار .

### ثالثاً- الاستنتاجات المستندة الى الجانب العملي والخاصة بعلاقة الارتباط:

1. اظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط متوسطة موجبة وبمستوى معنوية عالية بين التواكل الاجتماعي بأبعاده المتنوعة والصمت التنظيمي بأبعاده المتنوعة، اذ نستنتج منها ان العاملين في دائرة صحة الانبار يمارسون التواكل الاجتماعي بأبعاده (اللامبالاة، والسلوك المشتت للانتباه، والانفصال الاجتماعي، وجودة العمل الرديئة) مجتمعة والذي يسهم في زيادة وتعزيز الصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان، والصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) بشكل جزئي، وهذا الاستنتاج يدل على وجود ترابط وتكامل بين هذه الأبعاد بمستوى متوسطة في دائرة صحة الانبار .

2. من خلال نتائج التحليل الإحصائي تبين ان هناك علاقة ارتباط إحصائية ضعيفة موجبة ذات دلالة معنوية عالية بين بعد اللامبالاة والصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان، والصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) بشكل جزئي، اذ نستنتج منها ان بعد اللامبالاة له أهمية ضعيفة في مجال الصمت التنظيمي بأبعاده المتنوعة في دائرة صحة الانبار، وان زيادة بعد اللامبالاة قد يساهم بزيادة الصمت التنظيمي بنسبة قليلة في المنظمة قيد البحث.

3. أشارت نتائج التحليل الإحصائي بان هناك علاقة ارتباط إحصائية متوسطة موجبة ذات دلالة معنوية عالية بين بعد السلوك المشتت للانتباه والصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان، والصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) بشكل جزئي، اذ نستنتج من ذلك بان زيادة السلوك المشتت للانتباه قابله زيادة في الصمت التنظيمي بأبعاده المتنوعة في دائرة صحة الانبار .

4. أوضحت نتائج التحليل الإحصائي هناك علاقة ارتباط إحصائية متوسطة موجبة ذات دلالة معنوية عالية بين البعد الانفصال الاجتماعي والصمت التنظيمي بأبعاده المتمثلة (صمت الإذعان، والصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) بشكل جزئي، ونستنتج من ذلك بان زيادة الانفصال الاجتماعي ادى الى زيادة الصمت التنظيمي بأبعاده المتنوعة في دائرة صحة الانبار.

5. بينت نتائج التحليل الإحصائي ان هناك علاقة ارتباط إحصائية متوسطة موجبة ذات دلالة معنوية عالية بين بعد جودة العمل الرديئة والصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان، والصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) بشكل جزئي، وهذا الاستنتاج يدل على وجود ترابط وتكامل بين بعد جودة العمل الرديئة الذي ساهم في زيادة وتعزيز والصمت التنظيمي بأبعاده المتنوعة في دائرة صحة الانبار.

#### رابعاً- الاستنتاجات المستندة الى الجانب العملي والخاصة بعلاقة التأثير:

1. اوضحت نتائج التحليل الإحصائي بأن هناك علاقة تأثير إحصائية متوسطة موجبة ذات دلالة معنوية عالية بين التواكل الاجتماعي بأبعاده (اللامبالاة، والسلوك المشتت للانتباه، والانفصال الاجتماعي، وجودة العمل الرديئة) مجتمعة والصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان، والصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) بشكل جزئي، وهذا الاستنتاج يدل على ان وجود التواكل الاجتماعي بأبعاده المتنوعة ساهم في زيادة الصمت التنظيمي بأبعاده المتنوعة ويؤثر فيه بشكل متوسطة في دائرة صحة الانبار.

2. اظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة تأثير إحصائية متوسطة موجبة ذات دلالة معنوية عالية بين اللامبالاة والصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان، والصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) بشكل جزئي، اذ نستنتج من ذلك ان زيادة اللامبالاة لدى المتواكل الاجتماعي ساهمة في زيادة وتعزيز صمتهم التنظيمي بأبعاده المتنوعة بنسبة قليلة في دائرة صحة الانبار.

3. أشارت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة تأثير إحصائية متوسطة موجبة ذات دلالة معنوية عالية بين السلوك المشتت للانتباه والصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان، والصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) بشكل جزئي، اذ ان السلوك المشتت للانتباه يؤثر على الصمت التنظيمي بأبعاده المتنوعة ويساهم في زيادته وتعزيزه في المنظمة قيد البحث.

4. دلت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة تأثير إحصائية متوسطة موجبة ذات دلالة معنوية عالية بين الانفصال الاجتماعي والصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان، والصمت الدفاعي،

الصمت الاجتماعي) بشكل جزئي، اذ ان وجود بعد الانفصال الاجتماعي يؤثر في الصمت التنظيمي بأبعاده المتنوعة ويساهم بوجوده في دائرة صحة الانبار.

5. بينت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة تأثير إحصائية متوسطة موجبة ذات دلالة معنوية عالية بين جودة العمل الرديئة والصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان، والصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) بشكل جزئي، ونستنتج من ذلك ان الزيادة في البعد جودة العمل الرديئة اثرت وساهمة في زيادة وتعزيز الصمت التنظيمي بأبعاده المتنوعة في دائرة صحة الانبار.

## المبحث الثاني

### التوصيات والمقترحات

بعد تسليط الضوء على اهم الاستنتاجات التي تم التوصل اليها من خلال تحليل نتائج البيانات التي تم الحصول عليها، توصل الباحث الى جملة من التوصيات التي بإمكانها الاسهام في خدمت المنظمة قيد البحث ومساعدتها على معالجة جوانب القصور التي تعاني منها، فضلاً عن تقديم مجموعة من المقترحات، وذلك كما يلي:

#### اولاً- التوصيات:

يمكن وضع مجموعة من التوصيات التي توصل اليها الباحث من خلال الاستنتاجات ويرى انها يمكن ان تسهم في تعزيز نقاط القوة الموجودة والمساهمة في علاج نقاط الضعف والقصور في المنظمة قيد البحث وتتكون التوصيات من ثلاث محاور هي (التوصيات عامة والتوصيات المتعلقة بوصف عينة ونتائج البحث والتوصيات المتعلقة بعلاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث)، وذلك كما يلي:

#### 1. التوصيات عامة:

أ- قيام المنظمة المبحوثة بتوفير نظام للمكافأة، من خلال مقابلة ما يقوم به العاملين من جهود ابداعية واعمال اضافية بحوافز مادية او معنوية مجزية، تعمل على اشعارهم بمدى اهميتهم بالمنظمة مما تقلل من التواكل الاجتماعي في دائرة صحة الانبار، وايضاً اشعارهم بأنهم يمثلون جزءاً لا يتجزأ من المنظمة وفرق العمل.

ب- إلحاق العاملين بدورات تدريبية لتنمية مهارات العمل الفرقي بالارتكاز على محاور سلوك التواكل الاجتماعي (اللامبالاة، السلوك المشتت للانتباه، الانفصال الاجتماعي، جودة العمل الرديئة)، من اجل تقليل هذا السلوك بين العاملين في المنظمة قيد البحث.

ت- تعزيز روح التسامح والكياسة لدى العاملين والارتقاء بمستوياتها، وحث العاملين على ابراز الصورة الايجابية لمنظماتهم من تعميق مشاعر الولاء والانتماء لديهم في المنظمة قيد البحث، ويجب أن يبذل المدراء جهداً ملحوظاً في التأكد من أن العاملين يرون بوضوح أن مستوى أعلى من الأداء في الواجبات سيكافأ بالنتائج التي يقدرونها من اجل تقليل من التواكل الاجتماعي والصمت التنظيمي في دائرة صحة الانبار.

ث- الاهتمام بزيادة فرق العمل والمجموعات في الدائرة من اجل تسهيل انجاز الاعمال في المنظمة والتغلب على الصعوبات والمشاكل التي تواجه الدائرة من خلال تدريب العاملين على التعاون والعمل الجماعي داخل المنظمة.

ج- من الضروري تبني نظام عمل متناسق ومتربط الاجزاء داخل دائرة صحة الانبار، يشجع الأنشطة الاجتماعية ودعمها لتقريب العاملين ورفع معنوياتهم، والعمل مع المشرفين لأنهم يلعبون دوراً مهماً في دعم سلوكيات التواكل الاجتماعي والصمت في العمل، هذا يعني أن هناك حاجة لبعض التدخلات من قبل إدارات دائرة الصحة تقديم إرشادات واضحة تجعل العاملين يرون أن بذل جهد أكبر سيؤدي إلى مستوى أعلى من الأداء مما يؤدي إلى زيادة المكافآت التي يحصلون عليها.

ح- تعزيز عملية تبادل المعلومات والافكار الجديدة داخل المنظمة المبحوثة، من خلال تحسين العلاقات بين الادارة العليا لدائرة صحة الانبار وعاملها، وزيادة الاتصال التنظيمي والتعاون بين الادارات والاقسام من اجل معالجة التواكل الاجتماعي والصمت التنظيمي، ويجب أخذ آراء العاملين بعين الاعتبار واحترام نصائحهم عند اتخاذ القرارات بشأن وظائفهم، اي يجب على المنظمة المبحوثة أن تخلق ثقافة تنظيمية تعطي الأولوية لأفكار العاملين.

خ- زيادة الاهتمام والتركيز على تبني مبدأ الشفافية من قبل المنظمة المبحوثة، من خلال الانفتاح وتشجيع العاملين على الافصاح عن المعلومات الضرورية في حالة حدوث طارئ، الى الجهات المختصة والقادرة على حل ومعالجة المشكلة التي تواجه المنظمة.

## 2. التوصيات المتعلقة بوصف عينة ونتائج البحث:

أ- اهتمام دائرة صحة الانبار بالطاقات الشبابية بدخول عناصر جديدة للدائرة بمزيج من الشباب ممن يمتلكونه من ابداع وقدرة على استخدام الوسائل التكنولوجية المتطورة بفعالية كبيرة ومهارات ومعرفة جديدة تؤهلهم لتبوء مناصب ادارية مرموقة.

ب- من المهم ان تقوم دائرة صحة الانبار بالاهتمام بالمؤهل العلمي للمدراء، من خلال زيادة عدد حملة شهادات العليا في الدائرة وذلك لدورهم الفاعل وخبراتهم ومعارفهم الكبيرة في هذا المجال.

ت- من الضروري زيادة عدد العاملين الذين يمتلكون سنوات الخدمة أكبر وخبرات أكثر في طبقة الادارة العليا من دائرة صحة الانبار وذلك لأنهم أكثر خبرة ودراية في دائرة الصحة.

ث- من المهم زيادة الاتصال والترابط والاجتماعات بين ادارات المنظمة المتمثلة بـ(المدير العام والمعاونين ومدراء الاقسام ومسؤولي الشعب) من اجل معالجة التواكل الاجتماعي والصمت التنظيمي.

ج- من المهم قيام المنظمة المبحوثة بخلق دافع لدى عاملها، يعمل على جعلهم يؤدون مهامهم الوظيفية بكل كفاءة وفاعلية، وتعميق روح الفريق والمشاركة الإيجابية للعاملين في العمل داخل المنظمة من اجل معالجة التواكل الاجتماعي في دائرة صحة الانبار.

ح- من المهم تطوير وتدريب الموظفين في مجالات عديدة وتشجيع العلاقات الحسنة فيما بينهم من اجل القضاء على اللامبالاة لدى المتواكلين الاجتماعيين، كما يجب معالجة مشكلة السلوك المشتت للانتباه من خلال الرقابة والتقييم على اداء العاملين وتقويمه وتحفيزهم على أداء الاعمال للقضاء على السلوك المشتت للانتباه، ويمكن معالجة مشكلة الانفصال الاجتماعي من خلال الحث على التعاون وتحسين العلاقات بين اعضاء الفريق للقضاء على الانفصال الاجتماعي، ومن الضروري معالجة مشكلة جودة العمل الرديئة من خلال تدريب افراد الفريق وتوجيههم والرقابة على اداء الفريق وعلى مخرجاته للتأكد من انها مطابقة للمواصفات للقضاء على جودة العمل الرديئة في دائرة صحة الانبار.

خ- الاهتمام بتوفير مناخ داعم لمناقشة القضايا المهمة والمشاكل التي تحدث في المنظمة، مع تشريع الانظمة اللازمة لحماية وترسيخ ثقافة الانفتاح والتعبير، للقضاء على سلوك الصمت التنظيمي في دائرة صحة الانبار.

د- من المهم معالجة مشكلة صمت الإذعان من خلال اتباع اساليب جديدة في الرقابة والتقييم من قبل الادارة للكفاءة الذاتية، كما يجب معالجة مشكلة الصمت الدفاعي من خلال اتباع اساليب جديدة في تشجيع العاملين على التحدث والانفتاح وطرح المواضيع دون خوف من العقاب كما يجب الاجتماع بهم وتشجيعهم على التحدث، اما بالنسبة الى الصمت الاجتماعي فهو ضروري وجوده في المنظمة إذا كان ذلك يصب في الحفاظ على المعلومات السرية او الحفاظ على المعلومات التي يمكن ان تضر سمعة المنظمة او زملاء العمل في دائرة صحة الانبار.

### 3. التوصيات المتعلقة بعلاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث:

أ- الاهتمام بالرقابة المشددة على اداء الفريق واكتشاف التواكل الاجتماعي في أسرع وقت ممكن لأنه يساعد الفريق على تحسين استراتيجياتهم والتوصل إلى خطط لمساعدة المتواكل الاجتماعي لتحسين سلوكه، وان معالجة التواكل الاجتماعي يساهم في معالجة الصمت التنظيمي بأبعاده

المتنوعة في المنظمة قيد البحث، من خلال إسناد المزيد من الجهود للتشاور مع العاملين واعتبارهم كشركاء في أهداف المنظمة حتى يقدمون اقتراحات جيدة لتحسين نوعية حياتهم العملية ووظائفهم.

ب- من الضروري اهتمام دائرة صحة الأنبار بالعمل بجدية أكبر من خلال تطوير مستوى المهارات لدى العاملين في دائرة صحة الأنبار، ومن المهم اتباع أساليب وطرق حديثة من أجل القضاء على اللامبالاة وبالتالي معالجة الصمت التنظيمي بأبعاده المتنوعة من خلال الحفاظ على دعم العاملين وتشجيعهم على اقتراح وتقديم أفكار جديدة تتعلق بعملهم وتعزيز دور إدارات دعم القرار في جمع وتحليل البيانات المقدمة من العاملين للتغلب على مخاوف المديرين من ردود الفعل المباشرة المقدمة من العاملين.

ت- زيادة تركيز دائرة صحة الأنبار على إيجاد طرق للمساعدة في تقليل السلوكيات المشتتة للانتباه من خلال تكليف المتواكفين الاجتماعيين بمهام تحقق أهدافهم وأهداف المنظمة معاً لإبقائهم مشغولين من أجل إبعادهم عن العاملين الآخرين لتجنب إلهائهم، ومساعدة المتواكفين على تحسين عملهم من خلال توجيههم وتعليمهم للقيام بعمل أفضل، ووضع نظام خاص يسمح لهم بمتابعة سلوك العاملين وتصرفاتهم داخل المنظمة ومنع ومعاينة السلوكيات المشتتة للانتباه داخل المنظمة المبحوثة، وإن ذلك يساهم في تقليل الصمت التنظيمي بأبعاده المتنوعة لدى العاملين في دائرة صحة الأنبار من خلال الحفاظ على إجراءات عادلة لتهيئة مناخ صحي في المنظمة المبحوثة.

ث- من المهم على دائرة صحة الأنبار أن تقوم بأعداد فرق عمل ومجموعات متعاونة ومتساندة من خلال وضع خطط طويلة الأمد تقوم على تدريب وتحسين العلاقات بين عاملي المنظمة، وايضاً تدريب المشرفين على العمل الجماعي وروح الفريق وزيادة وعيهم بقيمة وفوائد صوت العاملين ويجب أن تنشئ قنوات اتصال يمكن للعاملين من خلالها التعبير عن آرائهم بصراحة وحرية من أجل القضاء على الانفصال الاجتماعي وبالتالي معالجة الصمت التنظيمي بأبعاده المتنوعة.

ج- من الضروري اهتمام دائرة صحة الأنبار بالتقليل من جودة العمل الرديئة من خلال العمل على تبني المنظمة المبحوثة لمعايير ومؤشرات الرقابة الحديثة لقياس أداء ومخرجات العاملين للتأكد من أنها مطابقة للمواصفات والتأكد من أن جميع العاملين لديهم معرفة متساوية في جميع المهام الموكلة إليهم، إذ يمكنهم جميعاً التعامل مع جميع أنواع المهام دون الاضطرار إلى إزعاج العاملين الآخرين، وإن معالجة جودة العمل الرديئة تساهم في معالجة الصمت التنظيمي لأنه جميع العاملين سيشاركون في المساهمات المقدمة للمنظمة بجزء من معرفتهم وخبراتهم وجهودهم حتى يتم تقليل الصمت التنظيمي في دائرة صحة الأنبار.

## ثانياً - المقترحات:

- قام الباحث بوضع مجموعة من المقترحات التي قد تساعد في اثراء البحوث المستقبلية المتعلقة بموضوع البحث هذا، وهي كما يلي:
1. إجراء دراسة مقارنة باستعمال نفس موضوع البحث الحالي للمقارنة بين المنظمات العامة والمنظمات الخاصة وإيهما أفضل في التغلب على مشاكل ومعالجة التواكل الاجتماعي بأبعاده المتنوعة والصمت التنظيمي بأبعاده المتنوعة، بهدف تشخيص نقاط الضعف والعمل على معالجتها وتحديد نقاط القوة المشتركة لغرض تعزيزها في تلك المنظمات.
  2. يتبين من خلال البحث الحالي أن الصمت التنظيمي يزداد بوجود التواكل الاجتماعي، لذلك يمكن إجراء مزيد من الدراسات وفقاً لهذه النتيجة.
  3. هناك حاجة لدراسة المتغيرات والابعاد الأخرى التي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على العلاقة بين التواكل الاجتماعي والصمت التنظيمي للعاملين مثل التواكل الاجتماعي المتصور للعاملين وتأثير الامتصاص والخوف والعزلة وغيرها من المتغيرات والابعاد الأخرى المتعلقة بالتواكل الاجتماعي والصمت التنظيمي.
  4. يمكن أيضاً فحص دور المكافآت المعنوية مقابل المكافآت المادية في تحفيز العاملين وبالتالي تقليل التواكل الاجتماعي والصمت التنظيمي.

مصادر ومراجع

البحث

## مصادر ومراجع البحث

أولاً- باللغة العربية:

أ- المجلات والدوريات:

1. أحمد، ابتسام سعيد، (2020)، "التكاسل الاجتماعي وعلاقته بسمات الشخصية لمعلمات رياض الأطفال"، *مجلة كلية التربية للبنات - جامعة بغداد*، المجلد (31)، رقم (1).
2. إسماعيل، عمار فتحي موسي، (2018)، "محددات الصمت التنظيمي وأثرها على الاحتراق الوظيفي لأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات"، *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، العدد الرابع، ص 1-51.
3. جاسم، د. نغم علي، كرجي، د. سحر احمد، (2017)، "ديناميكيات متعددة الأبعاد للمصمت التنظيمي وتأثيره في مواقف المشرفين في دائرة ماء بغداد"، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية*، العدد الخمسون، ص 397-410.
4. حوالة، أ.د. سهير محمد، البكر، أ. لمياء ناصر، (2018)، "واقع الصمت التنظيمي"، *مجلة العلوم التربوية*، العدد الاول، ج (1).
5. خليل، أريج سعيد، (2019)، "التلازم بين أبعاد الصمت التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية - بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في المركز الصحي/ الصليخ"، *المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك*، المجلد (11)، العدد (1).
6. الدوري، عدي طلفاح محمد، (2017)، "التواكل في القانون الجنائي العراقي" *مجلة جامعة تكريت للحقوق*، السنة (2) المجلد (2) العدد (2) الجزء (1).
7. رمضان، عبد الفتاح حسن، عبد الله، حاتم علي، (2019)، "أثر إمكانات إدارة المعرفة في الحد من مسببات الصمت التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي جامعة تكريت"، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، المجلد (15)، العدد (46)، ج (1).
8. عبود، زينب عبد الرزاق، حسين، ظفر ناصر، (2016)، "اسباب الصمت التنظيمي وأثرها في اداء العاملين"، *مجلة جامعة بابل/ العلوم الصرفة والتطبيقية*، العدد (1)، المجلد (24).
9. العرياني، موسى مساعد محمد، (2016)، "واقع سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات من وجهة نظرهم"، *مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر*، مج 35، العدد: (١٦٨، الجزء الثالث)، ص 835-889.

10. عوجه، أزهار مراد، (2019)، "الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية"، *مجلة مركز دراسات الكوفة*، مج، العدد ٥٣، ص 561 - 598.
11. الكعبي، حميد سالم، (2018)، "دور التماثل التنظيمي في الحد من الصمت التنظيمي"، *مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية*، المجلد 10، العدد 23.
12. محمد، بشرى هاشم، عثمان، آيسل جمدي، (2012)، "أثر سلوك المواطنة المنظمة في تحجيم الإتكالية الاجتماعية"، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، العدد الثاني والثلاثون.
13. مرسي، مرفت محمد السعيد، (2018)، "أثر المضايقة التنظيمية والثقة في المشرف كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين الإشراف السيء والصمت التنظيمي"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 14، العدد 2.
14. الوهبي، عبد الله محمد، (2014)، "إثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 10، العدد 3، ص 365 - 389.
15. يوسف، ميهفان شريف، (2016)، "أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين الإداريين في جامعة زاخو"، *مجلة جامعة زاخو*، المجلد: (4)، العدد: (1)، ص 167 - 188.

## ب- الرسائل والاطاريح:

1. شريف، أنور، (2008)، "دور الحاكمية في عملية إعداد الموازنة العامة للدولة في العراق\_ دراسة حالة"، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، الإدارة العامة، جامعة بغداد.
2. عبد، محمد عدنان، (2016) "دور الثقافة التنظيمية في تعزيز ممارسات الشفافية المالية وأثرها في فاعلية المنظمة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، الإدارة العامة، جامعة بغداد.

## ثانياً - باللغة الانكليزية:

### A. Journals and Periodicals:

1. Abraham, Juneman & Trimutiasari Melina, (2015, December), "Sociopsychotechnological Predictors of Individual's Social Loafing in Virtual Team",

- International Journal of Electrical and Computer Engineering*, Vol. 5, No. 6, pp. 1500-1510.
2. Curcio, Andrea A. & Lynch Mary A., (2017), "Addressing Social Loafing on Faculty Committees", *Journal of Legal Education*, Volume 67, Number 1.
  3. Azur, Martina Meg B., Castillo, Marc Angelo Lauren E., Hornilla, Glecie I., Mendoza, Kate Ann Sherizh P., Sanchez, Princess V. and Tolentino, Melinda V., (2019, October), "Social Loafing Among Resort Hotel Employees", *Asia Pacific Journal of Education, Arts and Sciences*, Vol. 6 No. 4.
  4. Lam, Chris, (2015), "The Role of Communication and Cohesion in Reducing Social Loafing in Group Projects", *Business and Professional, Communication Quarterly*, Vol. 78(4) 454–475.
  5. Gök, Gaye Atilla & Koca, Dilek, (2016, Aralık), "Sağlık Çalışanlarında Hiyerarşi Ve Takim Eğiliminin Sosyal Kaytarmaya Etkisi: Isparta İlçe Hastaneleri Örneği", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi*, Cilt.8, Sayı.17, (s. 354-375).
  6. Haas, David, (2017, Spring), "Don't bring me down: People, puzzles, and social loafing", *Senior Honors Projects* 101.
  7. Cicekdagi, Halil Ibrahim, Akgemci, Tahir & Yilmaz, Abdullah, (2018), "Relationship Between Social Loafing Behaviours On Organizational Culture Type: An Evaluation On Search and Rescue Employees", *International Journal of Social Sciences*, Vol. VII, No. 1.
  8. Teng, Chih-Ching & Luo, Yu-Ping, (2015), "Effects of Perceived Social Loafing, Social Interdependence, and Group Affective Tone on Students' Group Learning Performance", *Asia-Pacific Edu Res*, 24(1):259–269.
  9. Acaray, Ali & Akturan, Abdülkadir, (2015), "The Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 472 – 482.
  10. Acaraya, Ali, and Akturanb, Abdülkadir, (2015), "the relationship between organizational citizenship behavior and organizational silence", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, pp:472 – 482.
  11. Ağırbaş, İnci Seçkin, & Yıldızhan, Yasemin Çakmak, (2020), "Organizational Silence: A Study on Employees of General Directorate of Sports Headquarter", *Journal of Business Research-Turk*, 12 (2), 1036-1045.
  12. Agung, Ivan Muhammad, Susanti, Rita & Yunis, Rawdhatul Fitri, (2019, Desember), "Properti Psikometrik dan Struktur Skala Kemalasan Sosial (Social Loafing) pada Mahasiswa", *Jurnal Psikologi*, Volume 15, Nomor 2.
  13. Ahmad, Dr Ashfaq, Jamshid, Saba, & Rehman, Kashif ur, (2018), "Emergence of Social Loafing and Employee Performance in Services Sector: Empirical Investigation of Telecom Sector", *International Journal of Management Research and Emerging Sciences*, Volume 8 Issue 1, PP. 119-126.
  14. Ai-Hua, Huang, Yang, Li, & Guo-Tao, Guo, (2018), "Abusive supervision and employee silence: The mediating effect of perceptions of organizational politics and the moderating effect of Lmx", *International Interdisciplinary Business- Economics Advancement Journal*, 3(1), 19-27.
  15. Ajiboye, Ruth Oluwatoyin & Olubela, Afolabi, (2019), "Self-Efficacy, Collectivism and Social Loafing of University Workers in Southwest Nigeria: Implications for Staff-Students' Social Interactions", *KIU Journal of Humanities*, 4(4): 327–336.

16. Akçin, Kültigin, Erat, Serhat, Alniaçik, Ümit & Çiftçioğlu, Aydem B., (2018), "Effect of Psychological Ownership on Employee Silence and Task Performance: A Study on Academicians", *International Business Research*, Vol. 11, No. 1.
17. Al-Jubouri, Ali Abboodi Neamah, Alabassi, Zaid M. & Mohammed, Sanaa Jasim, (2020), "Role of Organizational Accountability in the Reduction of Social Loafing Behavior in the workplace: An Empirical Study in Al-Sadr General Hospital", *International Journal of Psychological Rehabilitation*, Vol.24, Issue 07.
18. alnuaimi, Omar A., Robert Jr, Lionel P. & MaruPing, Likoebe M., (2010, Summer), "Team Size, Dispersion, and Social Loafing in Technology-Supported Teams: A Perspective on the Theory of Moral Disengagement", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 27, No. 1, 203–230.
19. Alqarni, Saleh Ali Y., (2020, January), " How school climate predicts teachers' organizational silence", *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, Vol.12(1), pp. 12-27.
20. Aminah, Siti, (2017), "Fenomena Social Loafing dalam Program Pemberdayaan Masyarakat di Desa Binaan PMI", *Jurnal Pemberdayaan Masyarakat: Media Pemikiran dan Dakwah Pembangunan*, Vol. 1, no. 1, 123-138.
21. Arnold, Nike, Ducate, Lara & Kost, Claudia, (2012), "Collaboration or Cooperation? Analyzing Group Dynamics and Revision Processes in Wikis", *Calico Journal*, 29(3), p-p 431-448.
22. Atikah & Hariyadi, Sugeng, (2019), "Social Loafing Dalam Mengerjakan Tugas Kelompok Ditinjau Dari the Big Five Personality Traits Pada Mahasiswa", *Journal Psikologi Ilmiah, Intuisi*, 11 (1).
23. Aulia Hilya & Saloom Gazi, (2013, April), "Pengaruh Kohesivitas Kelompok Dan Self Efficacy Terhadap Social Loafing Pada Anggota Organisasi Kedaerahan Di Lingkungna Uin Syarif Hidayatullah Jakarta", *Tazkiya Journal of Psychology*, Vol. 18, No. 1.
24. Aysen, Berna, Çakıcı, Ayşehan & Çakıcı, A. Celil, (2019), "A Scale Development Study on the Silence of Academic Managers", *Journal of Current Research on Social Sciences*, 9 (3), 211-234.
25. Bağ, Derya, & Ekinci, C. Ergin, (2018), "Öğretim elemanlarında örgütsel sessizlik davranışı, nedenleri ve sonuçları", *Journal of Human Sciences*, 15(1), 567-580.
26. Bagheri, Ghodrattallah, Zaret, Mojtaba, & Aeen, Nik, (2012) "Organizational Silence", *Idedl Type of Management*, Vol, No.1, PP.47-58.
27. Baran, Hilal & Giderler, Ceren, (2017), "A Study On Determining the Influence of Organizational Identification On Organizational Justice and Organizational Silence", *International Journal of Asian Social Science*, 7(3): 242-258.
28. Boren, Amy E., Ph.D. & Morales, Sarahi, M.S., (2018, April), "Celebrities and slackers: A grounded theory of the dynamics of social loafing on student teams", *Journal of Leadership Education*, V. 17, (I. 2), R3.
29. Boufounou, Paraskevi & Avdi, Kallirroï, (2016), "Financial Crisis, Organizational Behavior and Organizational Silence in the Public Sector: A Case Study for Greece", *Journal of Economics and Business*, Vol.66, Issue 1-2, pp. 46-78.
30. Bozkurt, F. Gamze & Ergeneli, Azize, (2012, Nov), "Moderating Effect of Trust in Managers on the Relation between Delegation of Authority and Managers' Perceived

- Social Loafing", *Information Management and Business Review*, Vol. 4, No. 11, pp. 583-595.
31. Cakinberk, Arzu Karaca, Dede, Nurten Polat & Yilmaz, Gulsen, (2014), "Relationship Between Organizational Trust and Organizational Silence: An Example of Public University", *Journal of Economics, Finance & Accounting-JEFA*, Vol.1(2), p. 91-105.
  32. Cetin, Arif, (2020) "Organizational Silence and Organizational Commitment: A Study of Turkish Sport Managers", *Ann Appl Sport Sci*, 8(2): e830.
  33. Chiu, Shao-I, Chen, Tung-Yen, Chang, Tzu-Lang, & Chen, Chao-Yu, (2020, April), "Procrastination, Dependence and Social Loafing: Comparison in High/ Low Task Visibility between Active/Passive Procrastinators", *International Journal of Psychiatry Research*, 3(2): 1-11.
  34. Ciark, Jill & Baker, Trish, (2011), "'It's Not Fair!'" Cultural Attitudes to Social Loafing in Ethnically Diverse Groups", *Intercultural Communication Studies*, XX: (1), 124 – 140.
  35. Çınar, Orhan & Karcıoğlu, Fatih, (2015), "The relationship between cyber loafing and organizational citizenship behavior: A survey study in Erzurum/Turkey", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 444 – 453.
  36. Coban, Hatice, & Sarikaya, Mehtap, (2016, September), "A Research On the Relationship Between Organizational Silence and Burnout", *European Scientific Journal August*, /Special/ edition.
  37. Credo, Keith R., Cox, Susie S., Matherne, Curtis F., & Lanier, Patricia A., (2016), "Can Organizational Practices Inadvertently Silence Potential Whistleblowers?", *American Journal of Management*, Vol. 16(3).
  38. Dal, Nihal, (2019), "Influence of Extraversion on Social Loafing Behavior: A Pilot Study", *Journal of Educational Issues*, Vol. 5, No. 2.
  39. Daşcı, Elif, & Cemaloğlu, Necati, (2016), "The development of the organizational silence scale: Validity-reliability study", *International Journal of Human Sciences*, 13(1), 32-45.
  40. Dedahanov, Alisher Tohirovich, Lee, Dohyung, Rhee, Jaehoon & Yusupov, Sardorbek, (2016), "An examination of the associations among cultural dimensions, relational silence and stress", *Personnel Review*, Vol. 45, Iss 3, pp. 593 – 604.
  41. Demiralay, Tulay, & Lorcu, Fatma, (2015, September), "Examining Organizational Silence on Doctors with Structural Equation Modeling", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 6, No. 9(1).
  42. Deniz, Nevin, Noyan, Aral & Ertosun, öznur Gülen, (2013), "The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 691 – 700.
  43. Dewi, I Gusti Ayu Ketut Ratna & Surya, Ida Bagus Ketut, (2017), "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dan Organizational Silence Pada PT. Pln (Persero) Rayon Denpasar", *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 6, No. 1, 289-316.
  44. Dommeyer Curt J., (2012), "A New Strategy for Dealing with Social Loafers on the Group Project: The Segment Manager Method", *Journal of Marketing Education*, 34(2), 113–127.

45. Elçi, Meral, Erdilek, Melisa Karabay, Alphan, Lütfihak & İrgeşener, (2014), " The Mediating Role of Mobbing on the Relationship between Organizational Silence and Turnover Intention", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, pp. 455 – 464.
46. Eriguc, Gulsun, Ozer, Ozlem, Turac, Ilkay Sevinc, & Songur, Cuma, (2014, January), "Organizational Silence among Nurses: A Study of Structural Equation Modeling", *International Journal of Business, Humanities and Technology*, Vol. 4, No. 1.
47. Erkutlu, Hakan, & Chafra, Jamel, (2019), "Leader Machiavellianism and follower silence", *European Journal of Management and Business Economics*, Vol. 28 No. 3, pp. 323-342.
48. Etemadi, Manal, Darab, Mohsen Ghaffari, Khorasani, Elahe, Moradi, Fardin & Vazirinasab, Habibeh, (April-June 2015), "Social loafing among nurses and its relation with organizational justice", *International Journal of Educational and Psychological Researches*, Vol 1, Issue 2.
49. Fang, Hsiang-Ming, & Chang, Wen-Ching, (2014), "The Effects of Member Familiarity, Task Results Visibility and Perceived Co-worker Loafing on Technology-Supported Team Performance: Social Loafing Effect Perspective", *Asia Pacific Management Review*, 19(4), 361-373.
50. Fapohunda, Tinuke. M., (2016),"Organization Silence: Predictors and Consequences Among University Academic Staff", *International Journal for Research in Social Science and Humanities Research*, Vol. 2, No. 1, pp. 83-103, Academia.
51. Farjam, Saeid, Almodarresi, Seyed Mahdi Alhosseini, Pirvali, Ehsan, Saberi, Hamed & Malekpour, Saeid, (2018), "The mediator effect of occupational burnout on the relationship between organizational cynicism and organizational silence (Case of study: employees of Farokhshahr social security organization hospital)", *Revista Publicando*, 5 No 15. (2), 1136-1159.
52. Fatima, A., Salah-Ud-Din, S., Khan, S., Hassan, M., and Hoti, H. A. K., (2015, September), "Impact of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behavior: Moderating Role of Procedural Justice", *Journal of Economics, Business and Management*, Vol. 3, No. 9.
53. Faught, Kent S., Ph.D., (2015, December), "Conflicting Rewards in Student Groups: Effects of Scholarship Student or Student Athlete Membership on Social Loafing and University Satisfaction", *Journal of Business & Economic Policy*, Vol. 2, No. 4.
54. Ferrari, Joseph R. & Pychyl, Timothy A., (2012), "If I Wait, My Partner Will Do It: The Role of Conscientiousness as a Mediator in the Relation of Academic Procrastination and Perceived Social Loafing", *North American Journal of Psychology*, Vol. 14, No. 1, 13-24.
55. George, J. M., (1992), "Extrinsic and Intrinsic Origins of Perceived Social Loafing in Organizations", *The Academy of Management Journal*, 35(1): 191-202.
56. Güçer, Evren, Pelit, Elbeyi, Demirağ, Şerif Ahmet, & Keleş, Yasin, (2017), "The Impact of Social Loafing on Intention to Leave: A Study on Hotels", *Journal of Business Research-Türk*, 9 (2), 14-36.
57. Gulluce, Ali Caglar, Asst.Prof & Erkilic, Eren Erkilic, Instructor, (2016, July), "Analysis of Organizational Silence Attitudes of Hotel Operations' Employees by Structural Equation Model: Exemplary of Rize Province", *European Scientific Journal*, vol.12, No.19.

58. Halberstadt, Jamin, Jackson, Joshua Conrad, Bilkey, David, Jong Jonathan, Whitehouse, Harvey, McNaughton Craig, & Zollmann, Stefanie, (2016), "Incipient Social Groups: An Analysis via In-Vivo Behavioral Tracking", *Plos One*, 11(3).
59. Hall, David & Buzwell, Simone, (2012), "The problem of free-riding in group projects: Looking beyond social loafing as reason for noncontribution", *Active Learning in Higher Education*, 0(0) 1–13.
60. Harahap, Ali Azis Usman, (2019, Desember), "Pengaruh Organizational silence dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational citizenship behavior Karyawan Pada PT. Pan Pacific Di Medan", *Serambi Konstruktivis*, Volume 1, No.4.
61. Harlos, Karen, (2016), "Employee silence in the context of unethical behavior at work: A commentary", *German Journal of Human Resource Management*, Vol. 30(3-4) 345–355.
62. Haugen, Tommy, Reinboth, Michael, Hetlelid, Ken J., Peters, Derek M., & Høigaard Rune, (2016), "Mental Toughness Moderates Social Loafing in Cycle Time-Trial Performance", *Research Quarterly for Exercise and Sport*.
63. Helmiati, Abdillah, Muhammad Rasyid, Anita, Rizqa, Nofianti, Leny & Zakaria, Nor Balkish, (2018), "Organizational trust and organizational silence: the factors Predicting organizational commitment", *International Journal of Engineering & Technology*, 7 (3.35), 126-131.
64. Hildreth, Richard, (2015, April), "Strategies for Leaders to Counter Social Loafing Through the Use of Organizational Citizenship Behavior: A Literature Review", *The Compass*: Vol. 1: Iss. 2, Article 9.
65. Himmetoglu, Beyza, Aydog, Damla, & Terzi, Cetin, (2018), "Relationships between Political Behaviors of School Principals and Perceived Coworkers' Social Loafing among Teachers", *Eurasian Journal of Educational Research*, 76, 1-20.
66. Høigaard, Rune, Boen, Filip, Cuyper, Bert De, & Peters, Derek M., (2013), "Team Identification Reduces Social Loafing and Promotes Social Laboring in Cyclin", *International Journal of Applied Sports Sciences*, Vol. 25, No. 1, 33-40.
67. Hoseini, Negar & Veisi, Korosh (2017) "Investigating The Relationship Between Organizational Silence with Islamic Republic of Iran Karate Federation Employee's Performance", *European Journal of Physical Education and Sport Science*, Volume 3, Issue 12.
68. Imran, Ms. Amen, & Nouman, Dr. Muhammad, (2017), "Mediated Model of Defensive Silence: An Empirical Case of the Banking Sector in Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan", *Abasyn Journal of Social Sciences*, Vol (10), Issue (1).
69. Ja'farian, Raoufeh Sadat, Hoshyar, Vajiheh, & Yazdanmehr, Elham, (2019, October), "Effect of Internal Marketing on Organizational Silence Mediated by Organizational Culture: The Case of Ferdowsi University Employees", *International Journal of Management and Humanities (IJMH)*, Volume-4, Issue-2.
70. Jahanbakhshian, Pouria, Assadi, Roham, and Nejad, Forough Pahlavani, (2015, March), "Providing a Conceptual Model on Organizational Silence Behavior based on Organizational Culture, Organizational Climate and Organizational Commitment Components in Service Firms", *Management and Administrative Sciences Review*, Volume 4, Issue 2, 438-448.
71. Jassawalla, Avan, Sashittal, Hemant, & Malshe, Avinash, (2009), "Students' perceptions of social loafing: Its antecedents and consequences in undergraduate

- business classroom teams", *Academy of Management Learning & Education*, 8(1), 42–54.
72. Johnson, Katryna, Ph.D. & Horn, David, M.B.A., (2019, December), "Mitigating the Impact of Social Loafing through the use of Team Charters and Team Evaluations", *Journal of Education and Human Development*, Vol. 8, No. 4, pp. 18-26.
73. Jones, Gareth W., Høigaard, Rune & Peters, Derek M., (2014), "Just Going Through the Motions: A Qualitative Exploration of Athlete Perceptions of Social Loafing in Training and Competition Contexts – Implications for Team Sport Coaches", *International Journal of Sports Science & Coaching*, Volume 9, Number 5.
74. Kafcheh, Parviz & Lotfi, Bahia, (2015), "Survey the Relation between Social Capital and Organizational Silence (Study about: The Employees of Governmental Organizations in Marivan)", *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, Vol. 65, pp 32-39.
75. Karadal, K. & Saygin, M., (2013), "An Investigation of the Relationship between Social Loafing and Organizational Citizenship Behavior", *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 99, 206 – 215.
76. Karakas, Ayhan, (2019), "The Relationship between Perceived Supervisor Support and the Aspects of Organizational Silence", *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, Volume 8, (3).
77. Keser, H., Kavuk, M., & Numanoglu, G., (2016), "The relationship between Cyber-Loafing and internet addiction Cypriot", *Journal of Educational Science*, 11(1), 37-42.
78. Knoll, M. and Hall, R. and Weighelt, O., (2019), "A Longitudinal Study of the Relationships Between Four Differentially Motivated Forms of Employee Silence and Burnout", *Journal of occupational health psychology*, 24 (5). pp. 572-589.
79. Knoll, Michael, Neves, Pedro, Schyns, Birgit & Meyer, Bertolt, (2020), "A Multi-Level Approach to Direct and Indirect Relationships between Organizational Voice Climate, Team Manager Openness, Implicit Voice Theories, and Silence", *Applied Psychology: An International Review*, 0 (0), 1–37.
80. Köse, Esra Karabağ and Güçlü, Nezahat, (2017), "Examining the Relationship between Leadership Styles of School Principals, Organizational Silence and Organizational Learning", *International Online Journal of Educational Sciences*, 2017, 9 (1), 129 – 140.
81. Köylüoğlu, A. Selçuk, Bedük, Aykut, Duman, Levent & Büyükbayraktar, H. Hüseyin, (2015), "Analyzing the Relation Between Teachers' Organizational Silence Perception and Whistle Blowing Perception", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 536 – 545.
82. Kunnishima, jill and Welete, Kasi, (2004), "Effect of punishment threats on Social Loafing", *Journal of young investigators*, Vol, (10), Issue, (3).
83. Liang, Ting & Wang, Ying, (2016), " Organizational Silence in State-Owned Enterprises: Intermediary Role of the Perceptions of Organizational Politics", *American Journal of Industrial and Business Management*, 6, pp. 640-648.
84. Liden, Robert, C., Wayne, J. Sandy & Bennett, Nathan, (2004), "Social Loafing: A Field Investigation", *Journal of Management*, 30, (2), 285–304.

85. Lin, Tung-Ching & Huang, Chien-Chih, (2010), "Withholding effort in knowledge contribution: The role of social exchange and social cognitive on project teams", *Information & Management*, 47, 188–196.
86. Managheb, Seyyed Ebrahim, Razmjooei, Parvin, Jahromi, Mohammad Reza Gharbi, Hosseini, Marziyeh, Amiranzadeh, Mozhgan, (2018, Febrero), "Mediating role of organizational silence in the relationship between organizational climate and job performance", *Amazonia - investiga, Florencia, Colombia*, Vol. 7 Núm. 12.
87. Manley, A., Roderick, M. and Parker, A., (2016), "Disciplinary mechanisms and the discourse of identity: the creation of 'silence' in an elite sports academy", *Culture and organization*, 22 (3). pp. 221-244.
88. Marchiori, Patricia Zeni & Greef, Ana Carolina, (2014), "Atividade de escrita colaborativa: percepção de alunos, princípio cooperativo de Grice e social loafing", *Educ. Pesqui., São Paulo*, v. 40, n.2, p. 467-482.
89. McMillan, Kim, (2016), "Politics of change: the discourses that inform organizational change and their capacity to silence", *The politics of organizational change*, Nursing Inquiry, p 1-9.
90. Mengenci, Cengiz, (2015), "Antecedents and Consequences of Organizational Fear and Silence Behavior: Evidence Service Sector from Turkey", *International Business Research*, Vol. 8, No. 5; 2015.
91. Meyer, Bertolt, Schermuly, Carsten C., & Kauffeld, Simone, (2015), "That's not my place: The interacting effects of faultlines, subgroup size, and social competence on social loafing behaviour in work groups", *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
92. Monzani, Lucas, Ripoll, Pilar, Peiró, Jose María, & Dick, Rolf Van, (2014), "Loafing in the digital age: The role of computer mediated communication in the relation between perceived loafing and group affective outcomes", *Computers in Human Behavior* 33, 279–285.
93. Morrison, E. W. & Milliken, F.J., (2000), "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
94. Morsch, Jan, Dijk, Dana van & Kodden, Bas, (2020), "The Impact of Perceived Psychological Contract Breach, Abusive Supervision, and Silence on Employee Well-being", *Journal of Applied Business and Economics*, Vol. 22(2).
95. Mulvey, Paul W., & Klein, Howard J., (1998), "The impact of perceived loafing and collective efficacy on group goal processes and group performance", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 74(1), 62–87.
96. Nadzri, Farah Aida Ahmad, Omar, Normah and Abdul Rahman, Rashidah, (2017), "Social Loafing and Loan Repayment Accountability in Group-Based Microbusiness Financing", *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, Volume 12 Issue 1.
97. Nafei, Wageeh A., (2016) "Organizational Silence: Its Destroying Role of Organizational Citizenship Behavior", *International Business Research*, Vol. 9, No. 5.
98. Narotama, Ida Bagus Indra & Rustika, I Made, (2018), "Peran harga diri dan efikasi diri terhadap social loafing pada mahasiswa preklinik Program Studi Sarjana Kedokteran dan Profesi Dokter Fakultas Kedokteran Universitas Udayana", *Jurnal Psikologi Udayana, Edisi Khusus Psikologi Pendidikan*, 56-67.

99. Nechanska, Eva, Hughes, Emma & Dundon, Tony, (2018) "Towards an integration of employee voice and silence", *Human Resource Management Review*, 11 (2) 1-13.
100. Norouzi, Sara, & Vazifeh, Zahra, (2016), "Study of The Relationship Between Organizational Silence and Organizational Commitment (Case Study: Mashhad Railway General Department Employees)", *The Lloh3 Journal*, Iioabj | Vol. 7 | Suppl 2 | 168-176.
101. Nurwiatin, Neng, Matin & Karnati, Netti, (2018), "Pemimpin Yang Melayani, Komitmen Afektif Dan Sosial Loafing Terhadap Produktivitas Tenaga Pendidik Di Bp3ip Jakarta", *Dinamika Sekolah Dasar*.
102. Oduyoye, O., Francis-Odii, M. I. & Asikhia, O. U., (2020), "Debate on the Role of Organizational Silence Behaviors and Employee Efficiency", *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, Volume 20, Issue 6, Version 1.0.
103. Orojlo, Faraj Alah Heidari & Amirhosseini, Syed Ehsan, (2015) "The relationship between organizational silence and organizational culture in Yasouj University of Medical Sciences based on Denison model in 2015", *Uct Journal of Management and Accounting Studies*, vol3, iss04, pp21-27.
104. Otsupius, Anthonia Ighiebemhe, (2019, January – December), "Employee Silence and Its Effects On Organizational Effectiveness", *International Journal of Indian Economic Light (JIEL)*, Volume: 7.
105. Özdemir, Halil Özcan & Erkutlu, Hakan Vahit, (2018), "The Relationship between Authentic Leadership and Employees' Virtual Loafing and Cynic Behaviors", *Journal of Business Research-Türk*, 10 (1), 482-492.
106. Pacheco, Daniel Costa, Moniz, Ana Isabel Damião de Serpa Arruda, & Caldeira, Suzana Nunes, (2015, August), "Silence in Organizations and Psychological Safety: A Literature Review", *European Scientific Journal August*, /Special/ edition.
107. Pelit, Elbeyi, Dinçer, Füsun Istanbulu & Kılıç, İbrahim, (2015), "The Effect of Nepotism on Organizational Silence, Alienation and Commitment: A Study on Hotel Employees in Turkey", *Journal of Management Research*, Vol. 7, No. 4.
108. Perron, Brian E., (2011) "Reducing Social Loafing in Group-Based Projects", *College Teaching*, 59 (4), 163–164.
109. Perry, Sara Jansen, Lorinkova, Natalia M., Hunter, Emily M., Hubbard, Abigail & McMahon, J. Timothy, (2013), "When Does Virtuality Really “Work”? Examining the Role of Work–Family and Virtuality in Social Loafing", *Journal of Management*, Vol. XX No. X, 1-31.
110. Piderit, S. K. And Ashford, S. J., (2003), "Breaking Silence: Tactical Choices Women Managers Make in Speaking Up About Gender-Equity issues", *Journal of Management Studies*, 40, P.15.
111. Poddar, Amit, (2010, Winter) "Continuous Additive Peer Review: A New System to Control Social Loafing in Group Projects", *Journal for Advancement of Marketing Education*, Volume 17, 1-13.
112. Pourakbari, Fatemeh, Asgarian, Mostafa, & Mahmodi, Amirhossein, (2016, December), "The Role of Organizational Silence on the Staff Performance from Administrators and Staffs Views in Tehran Tavanir", *International Journal of Business and Management Invention*, Volume 5, Issue 12, PP—10-16.

113. Pratama, Putu Yoga Sukma & Wulanyani, Ni Made Swasti, (2018), "Pengaruh Kuantitas, Kemampuan Komunikasi Interpersonal, Dan Perilaku Altruisme Anggota Kelompok Terhadap Social Loafing Dalam Proses Diskusi Kelompok Di Fakultas Kedokteran Universitas Udayana", *Jurnal Psikologi Udayana*, Vol.5, No.1, 197-206.
114. Pushpanathan, A. & Arockiam, Fr. K., (2017), "Organizational politics between Colleague and Supervisors of IT and ITeS, and its impact on employee's turnover intention, social loafing and effect on self-esteem by Conceptualizing Stress as mediating variable", *Journal of The Gujarat Research Society*, Volume 21 Issue 4.
115. Rayan, Adel R. M., Ali, Nadia A. M., and Abdel Moneim, Mostafa S. K., (2020, March), "The Supervisor's Support for Silence and The Organizational Commitment: The Mediating Role of Organizational Silence Behavior", *European Journal of Business and Management Research*, Vol. 5, No. 2.
116. Rich, John D. Jr., Owens, Darice, Johnson, Shanae, Mines, Dominique & Capote, Kailani, (2014), "Some Strategies for Reducing Social Loafing in Group Projects", *Global Journal of Human-Social Science: A, Arts & Humanities – Psychology*, Volume 14 Issue 5 Version 1.0.
117. Robert Jr., Lionel P., (2020), "Behavior-Output Control Theory, Trust and Social Loafing in Virtual Teams", *Multimodal Technol. & Interact.*, 4, 39.
118. Robinson, Russe, & Shuck, Brad, (2019), "A Penny for Your Thoughts: Exploring Experiences of Engagement, Voice, and Silence", *Journal of Organizational Psychology*, Vol. 19(4).
119. Rokhmah, Nur Latifatur, (2017), "Pengaruh Organizational Silence (OS) Dan Kepuasan Kerja Terhadap Orgazational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Karyawan Sampoerna", *Jurnal Ilmu Manajemen*, Volume 5, Nomor 3.
120. Sağlam, Aycan Çiçek, (2016, May), "The Effects of Vocational High School Teachers' Perceived Trust on Organizational Silence", *Journal of Education and Training Studies*, Vol. 4, No. 5.
121. Schindler, Simon & Reese, Gerhard, (2017, May), "Social Loafing in the Refugee Crisis: Information about Existing Initiatives Decreases Willingness to Help", *Societies*, 7 (13).
122. Schippers, Michaéla C., (2014), "Social Loafing Tendencies and Team Performance: The Compensating Effect of Agreeableness and Conscientiousness", *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 13, No. 1, 62–81.
123. Setyawan, Muhammad Saputra, Erlyani, Neka and Dewi, Rooswita Santia, (2016, Desember), "Peranan Social Loafing Terhadap Perilaku Prosocial Buruh Perusahaan Air Mineral X", *Jurnal Ecopsy*, Volume 3, Nomor 3.
124. Shahjehan, Asad & Yasir, Muhammad, (2017, December), "Too-Much-of-a-Good-Thing effect of Prosocial Silence and Voice", *Makara Hubs - Asia*, 21(2): 105-112.
125. Shiue, Yih-Chearn, Chiu, Chao-Min & Chang, Chen-Chi, (2010), "Exploring and mitigating social loafing in online communities", *Computers in Human Behavior*, 26, 768–777.
126. Shojaie, S., Matin, H., & Barani, G., (2011), "Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to get rid of it", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 17-33.

127. Silavi, Mansour, and Gholami, Abdolkhalegh, (2015, January), "Examine The Relationship Between organizational climate and Organizational silence", *Advices in Environmental Biology*, 9(2), Pages: 1229-1233.
128. Silavimansor & Gholami, Abdolkhalegh, (2015), "Examine The Relationship Between organizational climate and Organizational silence", *Advices in Environmental Biology*, q (2) January P:1229.
129. Simms, Ashley & Nichols, Tommy, (2014), "Social Loafing: A Review of the Literature", *Journal of Management Policy and Practice*, vol. 15(1), 58- 67.
130. Song, Baihe, Qian, Jing, Wang, Bin, Yang, Mengli & Zhai, Anruo, (2017), "Are You Hiding from Your Boss? Leader's Destructive Personality and Employee Silence", *Social Behavior and Personality*, 45(7), 1167–1174.
131. Sönmez, Elif DaŞci & Cemaloğlu, Necati, (2018, November), "The Relationship Between Leadership Styles of Elementary School Principals and Mobbing and The Organizational Silence Behaviors That Primary School Teachers Experience", *Kastamonu Education Journal*, Volume:26, Issue:6.
132. Soreshjani, Nasrin Heydari, Safari, Yahya & Rezaei, Bijan, (2018), "Assessing the status of social capital and its relationship with organizational voice and silence in Kermanshah university of medical science", *International Journal of Engineering & Technology*, 7 (2.13), 259-262.
133. Sutanto, Stephanie & Simanjuntak, Ermida, (2015, Juli), "Intensi Social Loafing Pada Tugas Kelompok Ditinjau Dari Adversity Quotient Pada Mahasiswa", *Jurnal Experientia*, Volume 3, Nomor 1, Hal. 33-45.
134. Taheri, Leila & Zarei, Reza, (2017), "Study of the Relationship between Organizational Silence, Job Exhaustion and Job Performance among Farshousing Bank Staff", *Review of European Studies*, Vol. 9, No.
135. Thanh, Vu Ba & Toan, Ngo Van, (2018), "The Relationship between Organizational Justice and Social Loafing in Ho Chi Minh City, Vietnam", *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, Vol 5, No 3, 179-183.
136. Tok, Türkay Nuri, (2019) "The Relationship Between the Perceptions of Personality Traits and Social Loafing Behaviors of Candidate Teachers", *Journal of Teacher Education and Educators*, Volume 8, Number 1, 2019, 55-77.
137. Torbjørn, Nilsen, Tommy, Haugen, Michael, Reinboth, Derek, Peters M. & Rune, Høigaard, (2014), "Explicit Prior Knowledge of Social Loafing Does Not Reduce Social Loafing in Subsequent Team Cycle Trial Performance", *Kinesiologia Slovenica*, 20, (2), 17–25.
138. Tyagi, Pradeep, (1-2015), "Motivation and Inequities as Antecedents of Social Loafing in Marketing Group Projects", *Journal of International & Interdisciplinary Business Research*, Vol. 2, Art. 9.
139. Umar, Malami & Hassan, Zaiton, (2013) "Antecedents and outcomes of voice and silence behaviours of employees of tertiary educational institutions in Nigeria", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 97, 188 – 193.
140. Umashankar, Dr. M. & Padmavathy, Dr. S., (2015, March), "Relationship Between Employee Silence and Organisational Commitment in Healthcare Industry", *Intercontinental Journal of Human Resource Research Review*, Volume 3, Issue 3.

141. Van Dyne, Linn, Ang, Soon, & Botero, Isabel C., (2003) "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", *Journal of Management Studies*, 40, pp:1359-1392.
142. Vveinhardt, Jolita & Banikonytė, Justina, (2017), "Managerial Solutions to Reduce Social Loafing in Group Activities of Companies", *Professional Studies: Theory and Practice*, 3 (18).
143. Vveinhardt, Jolita, & Banikonyte, Justina, (2017) "Socialinės grupės darnos vystymo perspektyvos mažinant socialinį dykinėjimą", *Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*.77.
144. Vveinhardt, Jolita, & Banikonyte, Justina, (2017), "Managerial Solutions that Increase the Effect of Group Synergy and Reduce Social Loafing", *Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*,78.
145. Williams, Kipling D., (2010), "Dyads Can Be Groups (and Often Are)", *Small Group Research*, 41(2) 268–274.
146. Xu, Angela J., Loi, Raymond, Lam, Long W., (2015) "The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader–member exchange interacts to influence employee silence", *The Leadership Quarterly*, 3 (2), 1-12.
147. Yavarian, Sina, Abad, Hassan Shams Esfand & Lou, Sadegh Taghi, (2017), "Forecasting organizational silence according to moral behavior styles", *Bali Medical Journal*, Volume 6, Number 3: 457-464.
148. Zahed, Roya Khayer, (2015), "The Mediating Effect of Social Undermining on the Relationship between Organizational Justice and Organizational Silence (The Case Study: Tax Organization of Fars Province)", *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, Vol.4, No.4 pp. 752-760.
149. Zainuddin, Kurniati, and Fakhri, Nurfitriani, (2017, September), "Social Loafing Dan Peran Gender Pada Mahasiswa", *Journal psikologi Talenta*, Volume 3 No 1.
150. Zhang, Suchuan & Wang, Li, (2017), "Interactional Justice Moderated the Effect of Protestant Work Ethic on Social Loafing", *Journal of Advances in Management Sciences & Information Systems*, Volume 3, 27-35.

## **B. Dissertations and Theses:**

1. Deleau, Jacquelyn, (2017), "Social Loafing Construct Validity in Higher Education: How Well Do Three Measures of Social Loafing Stand Up to Scrutiny?", Doctoral Dissertations, The University of San Francisco, 345.
2. Hagen, Matthew Howard, (2015) "Combating Social Loafing Performance Reductions in Virtual Groups with Increased Cohesion, Reduced Deindividuation, and Heightened Evaluation Potential Through Self-Disclosure", Master's thesis, Harvard Extension School.
3. Kostiuk, Damian D., (2012, May), "Silence: The reasons why people may not communicate", Dr. Glen Cameron, Supervisor, A Dissertation Doctor of Philosophy, University of Missouri-Columbia.

### **C. Conferences and seminars:**

1. Baker, Elizabeth White & Thompson, Ronald, (2014), "Impacts of Organizational Behavior on IT Project Teams: Leadership's Impact on Social Loafing", Twentieth Americas Conference on Information Systems, Savannah.
2. Bayram, Ayhan, Cetinkaya, Gokhan & Yildirim, Yusuf, (2017, May 24-25), "The Relationship Between Organizational Silence and Life Satisfaction in Football Referees", Global Business Research Congress (Gbrc), Istanbul, Turkey.
3. Bououd, Ikram, Rouis, Sana & Boughzala, Imed, (2013), "Social Loafing Impact on Collaboration in 3D Virtual Worlds: An Empirical Study", Proceedings of the Nineteenth Americas Conference on Information Systems, Chicago, Illinois, August 15-17.
4. Hou, Xuanfang & Yuan, Qiao, (ICSSSED, 2019), "The Review of Employee Silence", 4th International Conference on Social Sciences and Economic Development, Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR), volume 314.
5. Kaufman, Geoff, Flanagan, Mary and Punjasthitkul, Sukdith, (2016), "Investigating the Impact of 'Emphasis Frames' and Social Loafing on Player Motivation and Performance in a Crowdsourcing Game", Reward me! Motivating and Incentivising Crowdsourcing, chi4good, May 07-12, CHI, San Jose, CA, USA.
6. Li, Haixia, & Ma Shimeng, (2014), "The Research of Effective Teaching in Colleges Based on the Theory of Social Facilitation and Social Loafing", 2nd International Conference on Education, Management and Social Science.
7. Li, Na, Wang, Xu-Yan & Zhang, Chu-Bing, (2017), "Impact of Social Support on Social Loafing in Online Brand Community", 4th International Conference on Social Science.
8. Novliadi, Ferry & Eliana, Rika, (2017), "Impact of Peer Evaluation in Reducing Social Loafing Tendency Among Students", 2nd International Conference on Social and Political Development, Advances in Social Science, Education and Humanities Research, volume 136.
9. Sobkowiak, W. (1997), "Silence and morkedness theory in Silence: Interdisciplinary perspectives", A. Jarworski, 39 61, Berlin: Mouton de Gruyter.
10. Vaghefi, Isaac & Lapointe, Liette, (2012), "Information Technology and Social Loafing: bA Qualitative Investigation", Thirty Third International Conference on Information Systems, Orlando.
11. Yesil, Huseyin, Otken, A. Begum, Beser, Hayriye Senem Gol, (2017, May 24-25), "Organizational Justice as A Determinant of Effective Commitment and Silence of Employees", Global Business Research Congress (GBRC), Istanbul, Turkey.

الملاحق

## الملاحق

- ملحق (1) الاستبانة.
- ملحق (2) أسماء السادة محكمي الاستبانة.
- ملحق (3) أسماء السادة الذين تمت مقابلتهم.
- ملحق (4) كتاب تسهيل مهمة من دائرة صحة الانبار.
- ملحق (5) معادلات الوسائل الإحصائية المستخدمة.
- ملحق (6) نتائج اختبار الثبات حسب طريقة (Cronbach's Alpha).
- ملحق (7) نتائج اختبار الثبات بطريقة التجزئة النصفية (Split –Half).
- ملحق (8) نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات البحث لدائرة صحة الانبار.
- ملحق (9) نتائج علاقات التأثير بين متغيرات البحث لدائرة صحة الانبار.



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الانبار / كلية الإدارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال/ الدراسات العليا

ملحق (1)

م/ الاستبانة

السيدات والسادة المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أضع بين أيديكم الكريمة استمارة الاستبيان الخاصة بجمع المعلومات عن البحث الموسوم (اثر التواكل الاجتماعي في الصمت التنظيمي - بحث ميداني في مديرية الصحة الانبار وقطاعات الرعاية الصحية), وهو أحد المتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم ادارة الاعمال, الذي نأمل أن يسهم في الحد من الظواهر التي تضعف من فاعلية العمل الفرقي, لذا ببالغ الاحترام نرجو تكرمكم مشكورين بقراءة فقرات الاستبيان بعناية ودقة ووضع الإجابة التي تمثل وجهة نظركم, علماً أن البيانات المدونة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي, وستعامل بالسرية والأمانة العلمية التامة.

#### ملاحظات عامة:

1. يرجى بيان اتفاقك مع كل فقرة من الفقرات من خلال وضع إشارة (✓) في الحقل الذي يعطي دقة وصفك لمدى اتفاقك مع العبارات المطروحة.
2. ليس هناك إجابة صحيحة أو خاطئة، فنحن نطلب رأيك الصريح والدقيق تجاه العبارة المطروحة.
3. يرجى عدم ترك أي عبارة من دون الإجابة عليها لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.

مع خالص شكرنا وتقديرنا لجهودكم وتعاونكم معنا، ومن الله التوفيق...

الباحث

محمد حميد حنوش

المشرف

الأستاذ الدكتور أثير انور شريف

رقم الهاتف: 07829133397

القسم الاول: معلومات عامة:

1- النوع الاجتماعي: ذكر  انثى

2- العمر: 30 سنة او أقل  40-31  50-41  51 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي: اعدادية  دبلوم فني  بكالوريوس

دبلوم عالي  ماجستير  دكتوراه

4- سنوات الخدمة: 5 سنوات او أقل  10-6  15-11

20-16  21 سنة فأكثر

5- العنوان الوظيفي: مدير عام  معاون مدير

مدير قسم  مدير شعبة

6- عدد الفرق التي عمل فيها: 3-1  6-4  9-7  10 فأكثر

القسم الثاني: فقرات استبيان

أولاً: التواكل الاجتماعي: ويعرف بأنه انخفاض في الحافز وفقدان الدافع واتجاه الفرد لتقليل جهده وأدائه عند العمل في المجموعة مقارنة بالجهد والأداء الذي يظهرونه أثناء العمل بشكل فردي.  
الرجاء وضع علامة (✓) أمام الفقرة التي تعبر عن مدى اتفاقك مع العبارات الآتية:

الأجوبة					الاسئلة	ت
لا	لا	محايد	اتفق	اتفق بشدة		
بشدة	اتفق	لا	اتفق	بشدة	لا	ت
1	2	3	4	5		
<p>اللامبالاة: وهو حالة نفسية تسيطر على الفرد او الجماعة وتتسم (بنقص في العاطفة والاندفاع والتحفيز والشعور بالمسؤولية وبمهام العمل), ويشعرون بعدم الاهتمام بإنجاز المهمة الموكلة إليهم يقدمون أعمارًا غير مبررة. أعتقد أن المتواكل الاجتماعي:</p>						
					1	توقع أن يقوم الآخرون بعمله دون حدوث عواقب عليه / عليها.
					2	لا يهتم بالأعمال او المهام الموكلة إلى الفريق.
					3	لا يهتم بتحقيق التفوق في اداء الاعمال.
					4	فقط لم يهتم، ولا يهتم باي شيء.
					5	كان مجرد شخص كسول وعادي.
<p>السلوك المشتت للانتباه: يعرف بأنه تشتت انتباه احد أو كل أعضاء الفريق بطرق مختلفة ويصرف انتباه الأعضاء بعيدًا عن أهدافهم وغاياتهم, وإظهار السلوك غير المنتظم والمنصرف عن الهدف عندما يعمل الفريق. ان المتواكل الاجتماعي:</p>						
					6	يوجه صعوبة في الانتباه إلى ما كان يجري في الفريق.
					7	ينخرط في محادثات جانبية كثيرة عندما كان الفريق يعمل.
					8	في اغلب الاحيان يصرف انتباه الفريق عن أهدافه وغاياته.
					9	لديه تسلسل اولويات يختلف عن ما لدى الفريق.

					10	يفتعل مواقف بعيدة عن تركيز الفريق.
<p><b>الانفصال الاجتماعي:</b> بانه الشعور بالوحدة ونقصاً مؤقتاً ولا إرادياً في الاتصال والانطوائية مما يعني وجود فجوة بينه وبين الآخرين ويفضل أن يكون منفصلاً اجتماعياً وعدم العمل.</p> <p>أعتقد أن المتواكل الاجتماعي:</p>						
					11	لا يعجبه عضو واحد أو أكثر في الفريق.
					12	لا ينسجم مع عضو واحد أو أكثر من الفريق.
					13	لا يشعر أنه جزءاً من الفريق.
					14	لديه شعور منخفض بالانتماء الى الفريق.
					15	لديه مشاكل ومعوقات نفسية تحول دون اندماجه المجتمعي.
<p><b>ضعف جودة العمل:</b> وهو عدم القدرة على فعل الأشياء بشكل صحيح مما يتطلب من الفرد تصحيح الأخطاء بأسرع ما يمكن, وهو نتيجة لانخفاض التدريب والكفاءة أو سوء إدارة الوقت والتسويق.</p> <p>ان المتواكل الاجتماعي:</p>						
					16	يأتي غير مستعد جيداً لاجتماعات الفريق.
					17	يواجه مشكلة في إكمال الواجبات المنزلية المتعلقة بالفريق.
					18	يقوم بعمل سيئ في العمل الذي تم تكليفه به.
					19	يقوم بعمل قليل الجودة بشكل عام في الفريق.
					20	لا يتمكن من الايفاء بمتطلبات الدور الذي حدد له في الفريق.

**ثانياً: الصمت التنظيمي:** ويعرف بأنه سلوك جماعي لا يستطيع فيه العاملين بقصد او عن غير قصد مشاركة معلوماتهم مع كل من أصحاب العمل او المديرين خوفاً من اية نتائج سلبية تصيبهم.

لا	لا	محايد	اتفق	اتفق بشدة	الأجوبة	ت
اتفق بشدة	اتفق		اتفق	اتفق بشدة		الاسئلة
1	2	3	4	5		
<p><b>صمت الإذعان:</b> بأنه إخفاء وحجب الأفكار والمعلومات والآراء ذات الفائدة للمنظمة او لا يتواصلوا بفاعلية مع مشرفيهم ورؤسائهم، وهو اكثر ابعاد الصمت سلبية وهو صفة رئيسة للإهمال والتقاعدس والقبول السلبي من قبلهم للوضع الراهن.</p> <p>ان الصامت في العمل:</p>						
					يتفادى عن طرح الافكار لتجنب الخلافات والصراعات مع الرؤساء.	21
					يشعر بانه لا يرغب في التحدث عن الاقتراحات للتغيير في عملة لعدم مساعدة زملائه في العمل.	22
					يعتقد ان الادارة غير جادة في مناقشة آرائه ومقترحاته.	23
					يمنتع عن تقديم الافكار حول كيفية تحسين العمل تجنباً لخساره العلاقات مع الزملاء.	24
					يحتفظ بآرائه ومعلوماته لنفسه لعدم وجود تقييم من الادارة للكفاءة الذاتية.	25
<p><b>الصمت الدفاعي:</b> بانه سلوك متعمد يطلق على حجب الأفكار أو المعلومات أو الاخبار السيئة أو الإبلاغ عن المشكلات او الأخطاء الشخصية في العمل، للحماية الذاتية من التهديدات الخارجية.</p> <p>ان الصامت في العمل:</p>						
					لا يميل الى التحدث عن ظروف العمل السلبية تجنباً التعرض للمسألة.	26
					يحافظ على المعلومات المتعلقة بالعمل تجنباً من فقدان	27

					السمعة والثقة.
					يعتقد ان آرائه وافكاره غير مهمة لأنه في موقع وظيفي منخفض.
					لا يرغب في ابلاغ مديره المباشر عن المشكلات المتعلقة بالعمل تجنباً للأضرار بمصالح الآخرين.
					يتجنب التعبير عن افكاره للتحسين بسبب الحماية الذاتية والخوف من فقدان الوظيفة.
<p><b>الصمت الاجتماعي:</b> بانه سلوك مقصود وهادف لحجب وإخفاء الافكار والمعلومات والآراء ذات صلة بالعمل, تجنباً الاضرار بمصالح الآخرين او الحرص على مصلحة وحماية المنظمة وسمعتها وليس نفسه أولاً.</p>					
<p>ان الصامت في العمل:</p>					
					يحمي المعلومات المتعلقة بالدائرة حفاظاً على سمعتها.
					يتعرض الى ضغوطات من الآخرين لأخبارهم اسرار العمل ولذلك يتخذ الصمت سلوكاً.
					يرفض الكشف عن المعلومات التي قد تضر بالدائرة.
					يحافظ على المعلومات المتعلقة بالدائرة لأنها سرية وليس لغرض المناقشة العامة.
					يحمي المعلومات المتعلقة بعمله لأنها ملكية للدائرة.

ملحق (2) أسماء السادة محكمي الاستبانة بحسب اللقب العلمي والترتيب الهجائي.

ت	أسماء السادة الخبراء	اللقب العلمي	الاختصاص	المنصب الوظيفي	موقع العمل
1	أ.د. خالد عبد الله ابراهيم	أستاذ	إدارة استراتيجية	عميد	جامعة الفلوجة/ كلية الادارة والاقتصاد
2	أ.د. خميس ناصر محمد	أستاذ	ادارة استراتيجية	تدريسي	جامعة الأنبار/ كلية الادارة والاقتصاد
3	أ.د. صلاح الدين عواد الكبيسي	أستاذ	إدارة استراتيجية وإدارة معرفة	تدريسي	جامعة بغداد/ كلية الادارة والاقتصاد
4	أ.د. علي حسون الطائي	أستاذ	إدارة الموارد البشرية	تدريسي	جامعة بغداد/ كلية الادارة والاقتصاد
5	أ.م. د. باسم فيصل عبد	أستاذ مساعد	ادارة استراتيجية	رئيس قسم	جامعة الفلوجة/ كلية الادارة والاقتصاد
6	أ.م. د. سعدون محسن سلمان	أستاذ مساعد	إدارة تسويق	تدريسي	جامعة بغداد/ كلية الادارة والاقتصاد
7	أ.م. د. عبد علي حمد	أستاذ مساعد	إحصاء	عميد	جامعة الأنبار/ كلية الادارة والاقتصاد
8	أ.م. د. عراك عبود الدليمي	أستاذ مساعد	ادارة استراتيجية	تدريسي	جامعة الأنبار/ كلية الادارة والاقتصاد
9	أ.م. د. فراس محمد اسماعيل العامري	أستاذ مساعد	استراتيجية وموارد بشرية وسلوك تنظيمي	تدريسي	جامعة بغداد/ كلية الادارة والاقتصاد
10	أ.م. د. وسام علي حسين	أستاذ مساعد	ادارة استراتيجية	رئيس قسم	جامعة الفلوجة/ كلية الادارة والاقتصاد
11	م. د. بلال كامل عودة	مدرس	إدارة الموارد البشرية	تدريسي	جامعة الأنبار/ كلية الادارة والاقتصاد
12	أ.م. طارق طعمه عطيه	أستاذ مساعد	إدارة استراتيجية	تدريسي	جامعة الأنبار/ كلية الادارة والاقتصاد

ملحق (3) أسماء السادة الذين تمت مقابلتهم بحسب تاريخ المقابلة.

ت	الاسم	المنصب	تاريخ المقابلة	عدد ساعات المقابلة
1	أ. مثنى عادل مصلح	مدير قسم الإدارية والمالية والقانونية	2021/3/10	1
2	د. محمد شيحان عبود	مدير قسم التخطيط وتنمية الموارد	2021/3/13	1
3	م. عمر عبد المنعم	مدير قسم الهندسي	2021/3/14	1
4	د. اياد خلف صالح	مدير قسم التفتيش	2021/3/18	1
5	د. حسين علي جاسم	مدير قسم الأمور الفنية	2021/3/22	1
6	أ. ابتهاج خضر العاني	مدير قسم الصيدلانية	2021/3/24	1
7	د. محمد صباح داود	مدير قسم الصحة العامة	2021/3/24	1
8	د. محمد خيرى سعيد	مدير قسم العمليات الطبية	2021/3/27	1
9	أ. حاتم عبد إبراهيم	مدير مكتب المدير العام	2021/3/28	1
10	د. هاني عارف كطه.	مدير مركز التدريب والتنمية البشرية	2021/3/30	1
11	أ. جمعه نجم عبد.	مدير شعبة الخدمات	2021/4/4	1
12	أ. زياد خلف جاسم.	مدير شعبة السياسات والتخطيط	2021/4/4	1
13	أ. خالد عبد اللطيف ابراهيم.	مدير شعبة القوى العاملة	2021/4/8	1
14	أ. ثامر مرتضى جاسم.	مدير شعبة التخطيط المالي	2021/4/11	1
15	أ. عماد خلف حسن.	مدير شعبة إدارة الموارد البشرية	2021/4/14	1
16	أ. خميس عودة صالح	مدير شعبة القانونية	2021/4/15	1
17	أ. قيس زيدان عبد الله	مدير شعبة الحسابات (المالية)	2021/4/18	1

ملحق (4) كتاب تسهيل مهمة من دائرة صحة الانبار.

The Republic of Iraq  
Ministry of Health and Environment  
Directorate of Health of Anbar  
Center of the Training and Human  
Development



جمهورية العراق  
وزارة الصحة والبيئة  
دائرة صحة الانبار  
مركز التدريب والتنمية البشرية

No : / / 2021  
Date : / / 2021  
العدد :  
التاريخ : ٢٠٢١ / ٣ / ٤

إلى / قسم الادارية والقانونية

م/ تسهيل مهمة

تحية طيبة...

انطلاقاً من مبدأ التعاون بين دائرتنا ودوائر الدولة ذات الصلة واسهاماً منا في رفع مستوى المهارات العلمية والتطبيقية لدى طلبتكم بناءاً على كتاب جامعة الانبار / كلية الادارة والاقتصاد المرقم (٧٨٢) في ٢٠٢٠/١٢/١ المتضمن تسهيل مهمة طالب الماجستير (محمد حميد حنوش) احد طلبة كليتكم / لغرض الحصول على ما يحتاجه لغرض انجاز بحثه في دائرتنا. نود إعلامكم بأنه لا مانع لدينا من تدريبه لمدة شهرين ابتداءً من ٢٠٢١/٣/٤.



الدكتور  
هاني عارف كطه

مدير مركز التدريب والتنمية البشرية

٢٠٢١/٣/٤

نسخة منه الى:

قسم التدريب والتنمية البشرية / صادر اقمام .

## ملحق (5) معادلات الوسائل الاحصائية المستخدمة

### 1. الوسط الحسابي:

إذ أن:

$$X = \frac{\sum \bar{X}_i}{N}$$

$X$  = تقدير الوسط الحسابي.

$\bar{X}_i$  = استجابات أفراد العينة.

$N$  = حجم العينة.

### 2. الانحراف المعياري:

يستخدم لقياس التشتت وهو الجذر التربيعي الموجب لمتوسط مجموع مربعات انحرافات قيم المتغير العشوائي عن وسطها الحسابي.

إذ أن:

$S$  = تقدير الانحراف المعياري.

$X_i$  = استجابات أفراد العينة.

$F_i$  = التكرار.

$X$  = تقدير الوسط الحسابي للاستجابات.

$$S = \sqrt{\frac{\sum f_i (x_i - \bar{x})^2}{f_i - 1}}$$

### 3. معامل الارتباط (r) (Pearson):

$$r_{XY} = \frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2} \sqrt{\sum_{i=1}^n (Y_i - \bar{Y})^2}}$$

### 4. معامل التحديد ( $R^2$ ): (معامل التفسير)

$$R^2 = r^2$$

$$b = \frac{n \sum x_i y_i - \sum x_i \sum y_i}{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2}$$

5. معادلة الانحدار البسيط:

إذ أن:

Y = قيمة التقديرية.

A = القيمة الثابتة.

B = ميل خط الانحدار.

$$a = \bar{Y} - b\bar{X}$$

6. اختبار (F):

ويستخدم لقياس المعنوية الإحصائية للاتجاه في معادلة الانحدار.

$$F = \frac{MSA}{MSE} = \frac{\text{mean square among}}{\text{mean square error}}$$

$$y = a + bx_1 + cx_2$$

7. اختبار (T):

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{s^2 \left( \frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}}$$

## ملحق (6) نتائج اختبار الثبات حسب طريقة (Cronbach's Alpha)

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	92	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	92	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.856	9

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1	253.22	1005.732	.601	.843
x2	253.04	963.031	.764	.831
x3	252.98	973.186	.768	.832
x4	252.95	946.250	.816	.826
x	196.58	508.840	.887	.865
y1	252.52	990.560	.700	.837
y2	252.37	1013.005	.749	.839
y3	250.08	1143.741	.073	.870
y	211.23	845.629	.724	.824

ملحق (7) نتائج اختبار الثبات بطريقة التجزئة النصفية (Split –Half).

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.909
		N of Items	18 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	.830
		N of Items	17 <sup>b</sup>
	Total N of Items		35
Correlation Between Forms			.653
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.790
	Unequal Length		.790
Guttman Split-Half Coefficient			.755

### Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Variances Part 1	.965	.759	1.179	.420	1.553	.016	18 <sup>a</sup>
Part 2	.725	.253	1.129	.877	4.469	.061	17 <sup>b</sup>
Both Parts	.848	.253	1.179	.926	4.666	.052	35

a. The items are: Q1, Q2, Q3, Q4, Q5, Q6, Q7, Q8, Q9, Q10, Q11, Q12, Q13, Q14, Q15, Q16, Q17, Q18.

b. The items are: Q19, Q20, Q21, Q22, Q23, Q24, Q25, Q26, Q27, Q28, Q29, Q30, Q31, Q32, Q33, Q34, Q35.

ملحق (8) نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات البحث لدائرة صحة الانبار.

Correlations									
	x1	x2	x3	x4	x	y1	y2	y3	y
x1 Pearson Correlation	1	.665**	.395**	.455**	.759**	.316**	.386**	-.133-	.301**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.002	.000	.205	.004
N	92	92	92	92	92	92	92	92	92
x2 Pearson Correlation	.665**	1	.609**	.634**	.883**	.465**	.513**	-.142-	.437**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.177	.000
N	92	92	92	92	92	92	92	92	92
x3 Pearson Correlation	.395**	.609**	1	.684**	.812**	.577**	.547**	.041	.575**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.698	.000
N	92	92	92	92	92	92	92	92	92
x4 Pearson Correlation	.455**	.634**	.684**	1	.846**	.585**	.618**	.081	.624**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.441	.000
N	92	92	92	92	92	92	92	92	92
X Pearson Correlation	.759**	.883**	.812**	.846**	1	.590**	.627**	-.045-	.588**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.667	.000
N	92	92	92	92	92	92	92	92	92
y1 Pearson Correlation	.316**	.465**	.577**	.585**	.590**	1	.642**	.037	.847**
Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.000	.000		.000	.726	.000
N	92	92	92	92	92	92	92	92	92
y2 Pearson Correlation	.386**	.513**	.547**	.618**	.627**	.642**	1	.203	.866**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.053	.000
N	92	92	92	92	92	92	92	92	92
y3 Pearson Correlation	-.133-	-.142-	.041	.081	-.045-	.037	.203	1	.444**
Sig. (2-tailed)	.205	.177	.698	.441	.667	.726	.053		.000
N	92	92	92	92	92	92	92	92	92
Y Pearson Correlation	.301**	.437**	.575**	.624**	.588**	.847**	.866**	.444**	1
Sig. (2-tailed)	.004	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	92	92	92	92	92	92	92	92	92

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق (9) نتائج علاقات التأثير بين متغيرات البحث لدائرة صحة الانبار.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.588 <sup>a</sup>	.346	.339	5.247

a. Predictors: (Constant), x

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1311.460	1	1311.460	47.637	.000 <sup>b</sup>
	Residual	2477.703	90	27.530		
	Total	3789.163	91			

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant), x

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	37.601	3.383		11.115	.000
	x	.306	.044	.588	6.902	.000

a. Dependent Variable: y

### **Abstract:**

The Researcher Mainly Aims Through The Current Research to Test The Relationships of Correlation and Influence Between Each of The Social Loafing and Organizational Silence with Their Sub-dimensions in The Anbar Health Department. As The Descriptive Analytical Approach was Adopted in The Completion of The Research, and Through Testing for a Number of Main and Sub Hypotheses Related to The Relationship and Influence answers were reached to the questions related to the research problem. The researcher used the questionnaire as the main tool in data collection as well as personal interviews, and a deliberate (intentional) sample was selected, represented by (92) managers. The questionnaire was distributed to them, and the interview was conducted with (17) managers, and they are all senior leaders and decision-makers in the Anbar Health Department. In order to process the data and information, the statistical analysis program (SPSS) was used using the statistical methods represented by (weighted arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, correlation coefficient according to the (Pearson) matrix), (F) test, marginal slope coefficient (B), interpretation coefficient ( $R^2$ ), value test (t)). The research reached a set of conclusions, the most important of which was the existence of a positive medium correlation and influence with a high moral level between social Loafing in its various dimensions and organizational silence in its various dimensions. As we conclude from them that employees in the Anbar Health Department practice social Loafing with its dimensions (Apathy, Distractive Disruptive Behavior, Socially Disconnected, and Poor Work Quality) combined, which contributes to increasing and strengthening organizational silence in its dimensions (Acquiescent Silence, Defensive silence, ProSocial Silence) in part. This conclusion indicates the existence of inter Loafing and integration between these dimensions at a medium level in the Anbar Health Department and based on the findings of the research from the conclusions, a set of recommendations were developed. The most important of which was the researcher's recommendation to strictly monitor the team's performance and discover social Loafing as soon as possible because it helps the team to improve their strategies and come up with plans to help the social Loafing to improve his behavior, and that addressing social Loafing contributes to addressing organizational silence in its various dimensions. In the organization under consideration, by assigning more efforts to consult with employees and consider them as partners in goals organization so that they can make good suggestions to improve the quality of their working lives and jobs.

**Keywords:** Social Loafing, Organizational Silence.

**The Republic of Iraq  
Ministry of Higher Education and  
Scientific Research  
University of Anbar  
Faculty of Administration and  
Economics  
Business Administration Department  
Postgraduate Studies/ Master's Program**



**The effect of Social Loafing on Organizational  
Silence  
Field Research in The Anbar Health Department**

**A letter Submitted to The Board of The College of  
Administration and Economics - University of Anbar  
It is Part of the Requirements for Obtaining a Master's  
Degree in Business Administration**

**Prepared by The Student: Mohammed Hameed Hanoush  
Supervised by: Prof. Dr. Atheer Anwer Sharif**

**1443 AH**

**Anbar**

**2021 AD**