

## The Assessment of Organizational Silence of Both Types (Defensiveness-Compliance) among Administrative Workers at Kuwait University , and its Relationship to the Spread of Job Burnout, Weak Organizational Commitment and Poor Job Performance among them.

Faleh Albouss<sup>(1)\*</sup>

(1) Assistant Professor in Human Resources Management & Institutional Studies, College of Business Studies, Public Authority for Applied Education & Training, Kuwait.

Received: 14/01/2024

Accepted: 05/05/2024

Published: 15/09/2024

\* *Corresponding Author:*

[fs.albouss@paet.edu.kw](mailto:fs.albouss@paet.edu.kw)

DOI:<https://doi.org/10.59759/business.v3i3.683>

### Abstract

This study aimed to identify the reality of organizational silence of both types (defensiveness - compliance) among administrative workers at Kuwait University, and its relationship to the spread of job burnout, weak organizational commitment, and poor job performance among them. To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach and the questionnaire were used as a tool for collecting data, from the study sample which consisted of (194) administrative workers at Kuwait University. The results of the study concluded that defensive organizational silence exists to a low degree among employees, while acquiescent silence exists to a moderate degree. It also showed a low degree of presence of the negatives that were surveyed to the

extent its presence among administrative workers at Kuwait University, represented by the following: job burnout, weak organizational commitment, and weak job performance. The results also concluded that there are statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the responses of the sample members about the reality of the presence of organizational silence of both types (Defensiveness - Compliance) among administrative workers at Kuwait University, which is attributed to the gender variable, in favor of female workers, while it was found that there were no statistically significant differences attributed to the nationality variable, and the number of years of experience, and it was also shown that there were statistically significant differences at the significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the responses of the sample members regarding the prevalence of job burnout, weak organizational commitment, and weak job performance among administrative workers at Kuwait University, which is attributed to the gender variable in favor of female workers, while it was found that there are no statistically significant differences attributed to the nationality variable, the number of years of experience. Finally, it was shown that there is a significant correlation at the level of significance

( $\alpha \leq 0.05$ ) between both types of organizational silence (defensiveness - compliance) among administrative workers at Kuwait University on the one hand, and between job burnout and weak organizational commitment on the other hand. The study also recommended the need for the university administration to pay attention to encouraging employees to submit innovative ideas and proposals, and to find mechanisms that guarantee all employees to present their opinions and suggestions without any fear or deterrent of any punishment or negative reaction from the administration, and to focus on holding workshops between the various administrative levels at the university to listen to employees' opinions and suggestions freely and transparently.

**Keywords:** Organizational Silence, Defensive Silence, Acquiescent Silence, Job Burnout, Organizational Commitment, Job Performance.

## تقييم واقع الصمت التنظيمي بنوعيه (الدفاعي - الإذعان) لدى العاملين الإداريين في جامعة الكويت، وعلاقته بانتشار الاحتراق الوظيفي، وضعف الالتزام التنظيمي، وضعف الأداء الوظيفي فيما بينهم

فالح البوص<sup>(١)</sup>

(١) أستاذ مساعد في إدارة الموارد البشرية والدراسات المؤسسية، كلية الدراسات التجارية، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، الكويت.

### ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الصمت التنظيمي بنوعيه (الدفاعي - الإذعان) لدى العاملين الإداريين في جامعة الكويت، وعلاقته بانتشار الاحتراق الوظيفي، وضعف الالتزام التنظيمي، وضعف الأداء الوظيفي فيما بينهم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وذلك من عينة الدراسة التي تكونت من (١٩٤) من العاملين الإداريين في جامعة الكويت، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن الصمت التنظيمي الدفاعي متواجد بدرجة منخفضة بين العاملين، بينما يتواجد صمت الإذعان بدرجة متوسطة، كما تبين انخفاض درجة تواجد السلبيات التي تم استطلاع مدى وجودها بين العاملين الإداريين في جامعة الكويت، والمتمثلة بالتالي: الاحتراق الوظيفي، وضعف الالتزام التنظيمي، وضعف الأداء الوظيفي، كما خلصت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة حول واقع تواجد الصمت التنظيمي بنوعيه (الدفاعي - الإذعان) بين العاملين الإداريين في جامعة الكويت، والتي تُعزى إلى متغير الجنس، وذلك لصالح العاملات الإناث، بينما تبين عدم فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغير الجنسية، وعدد سنوات الخبرة، وتبين أيضاً وجود فروق

ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة حول واقع انتشار كل من الاحتراق الوظيفي، وضعف الالتزام التنظيمي، وضعف الأداء الوظيفي بين العاملين الإداريين في جامعة الكويت، والتي تُعزى إلى متغير الجنس، وذلك لصالح العاملات الإناث، بينما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغير الجنسية، وعدد سنوات الخبرة، وأخيراً، فقد تبين وجود علاقة ارتباطية معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين كل من نوعي الصمت التنظيمي (الدفاعي - الإذعان) لدى العاملين الإداريين في جامعة الكويت من جهة، وبين الاحتراق الوظيفي، وضعف الالتزام التنظيمي، وضعف الأداء الوظيفي لدى هؤلاء العاملين من جهة ثانية، كما أوصت الدراسة بضرورة اهتمام إدارة الجامعة بتشجيع العاملين على تقديم الأفكار والمقترحات المبتكرة، وعلى إيجاد آليات تضمن لكافة العاملين تقديم آرائهم واقتراحاتهم دون أي خوف أو رادع من أي عقوبة أو رد فعل سلبي من الإدارة، والتركيز على عقد ورشات عمل بين مختلف المستويات الإدارية في الجامعة للاستماع إلى آراء العاملين ومقترحاتهم بكل حرية وشفافية.

**الكلمات المفتاحية:** الصمت التنظيمي، الصمت الدفاعي، صمت الإذعان، الاحتراق الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الأداء الوظيفي.

## المقدمة

يعتبر نجاح أية منظمة في تحقيق أهدافها سواءً أكانت حكومية أم خاصة بمثابة محصلة لجهود جميع العاملين بها، بغض النظر عن مستواهم الإداري أو الوظيفي، حيث بين عبد الوهاب (٢٠١٨) إن هذا النجاح لا يتوقف فقط على جهود المدراء، بل إن للعاملين والمؤوسين دوراً رئيسياً في الوصول إليه، حيث إنه كما يحتاج هؤلاء إلى دعم وتوجيهات رؤسائهم، فإنهم بالمقابل يقومون بدعم هؤلاء الرؤساء من خلال ما يقدمونه لهم من أفكار ومقترحات ومعلومات جديدة ومهمة حول العديد من المشكلات والقضايا التنظيمية المتنوعة، وذلك بما يساهم في التعرف على هذه القضايا ووضع الإجراءات والتدابير الضرورية لمعالجتها.

وتتميز المنظمات في العمل والأداء يتحدد إلى درجة كبيرة من خلال فعالية أداء رؤسائها وعاملاتها وتميزهم، في حين أن ضعف مساهمة العاملين في المنظمة بأرائهم ومقترحاتهم حول العمل، وتصرفهم على أنهم مجرد قائمين بالعمل ومنفذين له بعيداً عن أي شكل من أشكال الابتكار والحماس والإبداع والاشتراك في عملية صنع القرار، من شأنه أن يؤثر بشكل سلبي على

أداء المنظمة، وعلى العديد من الجوانب الخاصة بالعاملين، مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وغيرهما. (بو منقار وأمين، ٢٠١٦)

وهذا السلوك أو التصرف السابق يقوم به العاملون في العديد من المنظمات، يُعرف بالصمت التنظيمي، والذي يعبر عن توجه العاملين إلى عدم التعبير عن آرائهم، وتفضيلهم التزام الصمت، وهو ما يعد من السلوكيات التنظيمية غير المرغوبة، والتي تؤدي في كثير من الأحيان إلى العديد من العواقب والنتائج السلبية في المنظمة. (Akin & Ulusoy, 2016)

بناءً على ما تقدم، فإن هذه الدراسة سوف تسعى إلى التعرف على واقع انتشار الصمت التنظيمي بين العاملين الإداريين في جامعة الكويت، والتي تعتبر إحدى أهم المؤسسات التعليمية في دولة الكويت، وما ينجم عنها من تأثيرات سلبية على هؤلاء العاملين، وبشكل خاص على الالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي، والاحترق الوظيفي عند هؤلاء العاملين، والتي تؤثر بالنتيجة سلباً ليس فقط على العاملين أنفسهم، بل على أداء الجامعة الإجمالي.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

هنالك الكثير من المشكلات والعوائق التي تعترض أية منظمة أو مؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها، ومن هذه المشكلات تأتي مشكلة الصمت التنظيمي للعاملين، والتي أخذت تحتل اهتماماً بالغاً من إدارات هذه المنظمات والمؤسسات والقائمين عليها، وذلك لما يشكله هذا الصمت من مصدر قلق وتهديد لنجاحها، كونه يحمل الكثير من التأثيرات الضارة على العاملين والمنظمة. (Meliani, 2022)

ويرتبط الصمت التنظيمي بشكل عام بمحدودية فعالية عمليات صنع القرار في المنظمة، وبالتالي فإن انتشاره يؤدي إلى انخفاض جودة اتخاذ القرار، والتغييرات التنظيمية المفيدة، كما أنه يساهم في وضع العقبات أمام تطور المنظمة، والتي لا تستطيع تصحيح الأخطاء في الوقت المناسب، وذلك لأن الصمت التنظيمي يؤدي إلى تجنب العاملين إعطاء أي ردود فعل أو آراء سلبية حول العمل، وذلك خوفاً من عواقب التعبير عن الرأي، مع أن هذه الردود أو الآراء قد يكون لها دور مهم في تجنب الكثير من المشاكل والمخاطر التي تضر بالمنظمة. (Francis-Odii & Asikhia, Oduyoye, 2020)

وفي المنظمات أو المؤسسات الحكومية، مثل جامعة الكويت محل الدراسة الحالية، فإن الصمت التنظيمي له خصوصية معينة، حيث تنسم السلطة الإدارية بالتركز، وهو ما يساهم في إعاقة الطموح

التطوري لهذه المؤسسات، وينعكس تالياً بالسلب على أدائها وقدرتها على تحقيق أهدافها، وهذا ما قد يدفع بالكثير من العاملين إلى سلوك الصمت التنظيمي، والذي قد يكون له تأثير فائق الأهمية، وخاصةً في ظل التغيرات المتسارعة في شتى المجالات، والتي خلقت ظروفًا بالغة التعقيد للعمل (أحمد، ٢٠١٨)

بناءً على ما تقدم، وبما أن الصمت التنظيمي بنوعيه: الصمت الدفاعي، وصمت الإذعان يلعب دوراً سلبياً على العاملين، والذي ينعكس بالنتيجة سلباً على أداء المنظمة ككل، فإن الدراسة الحالية ستحاول التعرف على واقع انتشار هذين النوعين غير المفيدتين أو السلبيتين من الصمت التنظيمي بين العاملين الإداريين في جامعة الكويت، وواقع انتشار بعض من أهم السلبيات التي يعاني منها هؤلاء العاملون بشكل عام، وتحديد درجة الارتباط بين الصمت التنظيمي وهذه السلبيات، ومن هنا فإنه يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة في السؤال الآتي: ما هو واقع سلبيات انتشار الصمت التنظيمي على العاملين الإداريين في جامعة الكويت؟

وينقسم السؤال السابق إلى عدد من الأسئلة الفرعية، وهي:

١. ما هو واقع الصمت التنظيمي بنوعيه (الدفاعي - الإذعان) بين العاملين الإداريين في جامعة الكويت؟
٢. ما هو واقع انتشار كل من الاحتراق الوظيفي، وضعف الالتزام التنظيمي، وضعف الأداء الوظيفي بين العاملين الإداريين في جامعة الكويت؟
٣. هل توجد أية فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول واقع الصمت التنظيمي بنوعيه (الدفاعي - الإذعان) بين العاملين الإداريين في جامعة الكويت، والتي تُعزى إلى متغيرات الجنس، الجنسية، عدد سنوات الخبرة؟
٤. هل توجد أية فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول واقع انتشار كل من الاحتراق الوظيفي، وضعف الالتزام التنظيمي، وضعف الأداء الوظيفي بين العاملين الإداريين في جامعة الكويت، والتي تُعزى إلى متغيرات الجنس، الجنسية، عدد سنوات الخبرة؟
٥. ما هي العلاقة الارتباطية بين كل من نوعي الصمت التنظيمي (الدفاعي - الإذعان) لدى العاملين الإداريين في جامعة الكويت من جهة، وبين الاحتراق الوظيفي، وضعف الالتزام التنظيمي، وضعف الأداء الوظيفي لدى هؤلاء العاملين من جهة ثانية؟

## أهداف الدراسة

تتلخص أهداف الدراسة الحالية في الآتي:

1. التعرف على واقع الصمت التنظيمي بنوعيه (الدفاعي - الإذعان) بين العاملين الإداريين في جامعة الكويت.
2. التعرف على واقع انتشار كل من الاحتراق الوظيفي، وضعف الالتزام التنظيمي، وضعف الأداء الوظيفي بين العاملين الإداريين في جامعة الكويت.
3. التعرف على مدى وجود أية فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول واقع الصمت التنظيمي بنوعيه (الدفاعي - الإذعان) بين العاملين الإداريين في جامعة الكويت، والتي تُعزى إلى متغيرات الجنس، الجنسية، عدد سنوات الخبرة.
4. التعرف على مدى وجود أية فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول واقع انتشار كل من الاحتراق الوظيفي، وضعف الالتزام التنظيمي، وضعف الأداء الوظيفي بين العاملين الإداريين في جامعة الكويت، والتي تُعزى إلى متغيرات الجنس، الجنسية، عدد سنوات الخبرة.
5. التعرف على درجة الارتباط بين كل من نوعي الصمت التنظيمي (الدفاعي - الإذعان) لدى العاملين الإداريين في جامعة الكويت من جهة، وبين الاحتراق الوظيفي، وضعف الالتزام التنظيمي، وضعف الأداء الوظيفي لدى هؤلاء العاملين من جهة ثانية.

## أهمية الدراسة

يمكن إيجاز أهم النقاط التي تبرز أهمية هذه الدراسة في الآتي:

1. تكتسب هذه الدراسة أهميتها من سعيها إلى تعريف القائمين على جامعة الكويت والمسؤولين فيها بواقع الصمت التنظيمي بنوعيه (الدفاعي - الإذعان) لدى العاملين الإداريين في الجامعة، وأثر ذلك على انتشار عدد من السلبيات المتمثلة بالاحتراق الوظيفي، وضعف الالتزام التنظيمي، وضعف الأداء الوظيفي بين هؤلاء العاملين.
2. يمكن أن تشجع نتائج هذه الدراسة على تعزيز التعاون بين إدارة الجامعة والعاملين فيها للتعرف على أهم العوامل المسببة للصمت التنظيمي بنوعيه (الدفاعي - الإذعان) بين هؤلاء العاملين.

٣. يمكن أن يساهم تقييم وجود اهم السلبيات المرتبطة بالصمت التنظيمي في جامعة الكويت في مساعدة إدارة الجامعة في وضع الخطط والإجراءات اللازمة للحد منه، وبالتالي التقليل من آثاره السلبية والضارة إلى الحد الأدنى.
٤. يمكن أن تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة الكويتية والعربية حول الدراسات الخاصة بالصمت التنظيمي والسلبيات المرتبطة به، وخاصةً فيما يتعلق بالتعليم الجامعي.

### فرضيات الدراسة

- في ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها، فسوف يجري اختبار الفرضيات التالية:
- ١- **الفرضية الأولى:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين استجابات أفراد العينة حول واقع الصمت التنظيمي بنوعيه (الدفاعي - الإذعان) بين العاملين الإداريين في جامعة الكويت، والتي تُعزى إلى متغيرات الجنس، الجنسية، عدد سنوات الخبرة.
- ٢- **الفرضية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين استجابات أفراد العينة حول واقع انتشار كل من الاحتراق الوظيفي، وضعف الالتزام التنظيمي، وضعف الأداء الوظيفي بين العاملين الإداريين في جامعة الكويت، والتي تُعزى إلى متغيرات الجنس، الجنسية، عدد سنوات الخبرة.
- ٣- **الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ارتباطية معنوية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين كل من نوعي الصمت التنظيمي (الدفاعي - الإذعان) لدى العاملين الإداريين في جامعة الكويت من جهة، وبين الاحتراق الوظيفي، وضعف الالتزام التنظيمي، وضعف الأداء الوظيفي لدى هؤلاء العاملين من جهة ثانية.

### حدود الدراسة

١. **الحدود الموضوعية:** وهي تقييم واقع الصمت التنظيمي بنوعيه (الدفاعي - الإذعان)، وعلاقته بانتشار الاحتراق الوظيفي، وضعف الالتزام التنظيمي، وضعف الأداء الوظيفي بين العاملين الإداريين في جامعة الكويت.

٢. الحدود البشرية: العاملين الإداريين في جامعة الكويت.
٣. الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال العام ٢٠٢١ والنصف الأول من العام ٢٠٢٢.
٤. الحدود المكانية: وتتمثل في جامعة الكويت.

### مصطلحات الدراسة

**الصمت التنظيمي:** هو الميل لدى العاملين في المنظمات الى عدم تقديم الاقتراحات والمعلومات إلى قادتهم أو رؤسائهم في العمل، وذلك خوفاً من العقاب التنظيمي، وعدم التقدير، وضغوط العمل، والمعاناة من التنافر المعرفي نتيجة تعارض الخبرات. (أحمد وإسماعيل وقمحاوي، ٢٠٢٢)، وهو أيضاً التردد الذي يتولد لدى العاملين في التحدث عن المسائل والقضايا التي تحصل في العمل، وذلك خوفاً من أن يتم تفسيرها بشكل خاطئ من قبل رؤساء العمل، ومن ثم التأثير السلبي الذي ينعكس على العلاقة بين العامل وزملائه في العمل. (إبراهيم والجابرية، ٢٠١٩)

**إجرائياً:** هو السلوك الذي يتبعه العاملون الإداريون في جامعة الكويت، والذي يقوم على تجنب الإلقاء بالآراء والمقترحات والانتقادات حول سير العمل في الجامعة، وذلك خوفاً من غضب أو انتقام المدراء، وقد تم قياس هذا التعريف في الاستبانة من السؤال رقم (١) إلى السؤال رقم (١٥).

**الاحتراق الوظيفي:** هو عبارة عن حالة من الإجهاد العقلي والجسمي والوجداني والتي يعاني منها الشخص بسبب الضغوط التي يتعرض إليها ضمن بيئة العمل، والتي تتضمن ضعف توفر الموارد الوظيفية أو الشخصية، وزيادة متطلبات الوظيفة وأعبائها، وصعوبة هذه البيئة، وما ينجم عن كل ذلك من إحساس بالسلبية وضعف الجدوى، وتراجع الإنجاز الذاتي، وفقدان الأمل. (رضوان، ٢٠١٧)

**إجرائياً:** هي حالة الاجهاد والإرهاق على الصعيدين الجسدي والذهني التي يعيشها العاملون الإداريون في جامعة الكويت، وما ينجم عنها من أحاسيس ومشاعر سلبية، وتدني في العطاء والإنتاجية، وقد تم قياس هذا التعريف في الاستبانة من السؤال رقم (١٦) إلى السؤال رقم (٢٢).

**الالتزام التنظيمي:** هو الإحساس الإيجابي الذي يتولد لدى العامل نحو منظمة العمل، وإخلاصه لأهدافها، وارتباطه معها، وحرصه على الاستمرار معها من خلال بذله لأقصى جهوده في سبيل ذلك، الأمر الذي يسهم في تعزيز نجاحها. (ريان وعبدالمنعم وعلي، ٢٠١٩)



إجرائياً: هي شعور العاملين الإداريين في جامعة الكويت بانتمائهم للجامعة، وإيمانهم بأهدافها، والعمل لتحقيقها، وحرصهم على أن تبقى الجامعة ناجحة على الدوام، وأن تكون سمعتها في المجتمع مميزة، وقد تم قياس هذا التعريف في الاستبانة من السؤال رقم (٢٣) إلى السؤال رقم (٢٩).

**الأداء الوظيفي:** هو عبارة عن قيام العامل بما هو مطلوب منه من مهمات ونشاطات وواجبات في إطار وظيفته، والطريقة التي يقوم بها بإنجاز ما سبق، والجهود الذهنية والعضلية المبذولة من قبله، وذلك بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. (الشنيفي والتركي، ٢٠٢١)

إجرائياً: هو مدى قيام العاملين الإداريين في جامعة الكويت بمهامهم وواجباتهم الوظيفية بشكل جيد وفي الوقت المحدد، وقد تم قياس هذا التعريف في الاستبانة من السؤال رقم (٣٠) إلى السؤال رقم (٣٦).

### الإطار النظري

يعتبر الصمت التنظيمي بشكل عام من أبرز السلوكيات التي يعمد إليها العاملون في بعض المنظمات والتي تؤدي إلى العديد من النتائج والآثار السلبية التي تصيب المنظمات والعاملين فيها على حد سواء، فالمنظمات تعتمد على مساعدة عاملها على مختلف مستوياتهم لتحقيق الازدهار والتطور، ومن أبرز أشكال هذه المساعدة هي مساهمتهم في تقديم الافكار البناءة والمهمة لنجاح المنظمة واستمراريتها ونموها المستدام. (Malik Iqbal & Sheikh, 2020)

إذا فإن فعالية المنظمة وكفاءتها تعتمد على عوامل عدة، يأتي في مقدمتها فعالية وكفاءة العاملين فيها، ووجود قيادة تتسم بالحكمة والكفاءة على إدارة هذه العمالة، والاستفادة من طاقاتها وخبراتها وقدراتها، أما في حال تم تجاهل العاملين من قبل هذه الإدارة، أو إذا كانت الثقة التنظيمية بينهما ضعيفة أو منعدمة، فإن ذلك سوف يدفع بالعاملين إلى التراجع عن القيام بالإدلاء بما لديهم من أفكار وآراء ومقترحات، وهذا سيؤدي إلى تراجع أداء المنظمة، مع التأثير سلباً على العاملين. (الوزرة، ٢٠١٩)

وعلى الرغم من أن الصمت التنظيمي يُعرف عنه مساهمته السلبية فيما يخص المنظمة والعاملين، إلا أن ذلك لا يشمل كل أنواع هذا الصمت، والذي يمكن تقسيمه إلى ثلاثة أنواع هي: الصمت الإذعاني، الصمت الدفاعي، والصمت الوقائي أو الاجتماعي. (الظفري والسعيدية، ٢٠٢٠)

بناءً على ما سبق، فسوف يتم الاكتفاء بدراسة نوعين من الصمت التنظيمي، واللذين يعتبران ذات تأثير سلبي على العاملين والمنظمة، وهما الصمت الدفاعي، وصمت الإذعان، وخاصةً فيما يتعلق بالتحقق من درجة انتشارهما بين العاملين في جامعة الكويت، والتعرف على درجة ارتباطهما بعدد من الآثار السلبية على هؤلاء العاملين.

### النظريات المفسرة للصمت التنظيمي:

- من أبرز وأهم النظريات التي حاولت تقديم تفسير للصمت التنظيمي، هنالك الآتي:
1. **نظرية ماري باركر فولت:** قدمت هذه النظرية طرْحاً مختلفاً وجديداً للتنظيم، حيث أشارت إلى أهمية كل من المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وعلى ضرورة التنسيق بين العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم الإدارية، ووفقاً لهذه النظرية فإن الأوامر يجب أن يتم إصدارها بعد القيام بتحليل الأحداث بشكل موضوعي، وهو ما يعني ضرورة مراعاة اقتراحات العاملين، وذلك حتى يمكن للمنظمة الاستفادة منها، وألا تتعرض لصمت الإذعان الناجم عن مركزية اتخاذ القرارات، وتهميش بعض العاملين بغض النظر عما يتمتعون به من كفاءة.
  2. **نظرية الدافعية:** تم وضعها من قبل رانسيس ليكرث، ووفقاً لهذه النظرية تقسم الأساليب الإدارية إلى أربعة أنواع، هي النمط الاستبدادي التسلطي، والنمط الاستبدادي الخير، والنمط التشاركي الديمقراطي، والنمط الاستشاري الديمقراطي، ووفقاً لواقع هذه النظرية، فإن أول نمطين يتبعان أسلوباً استبدادياً تسلطياً، ويكون فيهما اتخاذ القرار محصوراً بالقائد فقط، كما تتم معاقبة من يقوم من العاملين بالتدخل في الأمور الإدارية، وهذا ما يدفع بهم نحو الصمت الدفاعي، الذي يحميهم من العقاب أو الطرد، أما النمطين الثالث والرابع، فهما يشجعان التفاعل والتواصل الإيجابي بين العاملين، ويعتبران الأكثر إنتاجية ونجاحاً. (منغور، ٢٠٢٢)
  3. **نظرية دوامة الصمت:** تم وضع هذه النظرية في العام ١٩٧٤ من قبل كل من نيولي ونيومان (Neuman & Neuelle)، ووفقاً لهذه النظرية فإنه ولدى تبني الأفراد لوجهة نظر معينة لأول مرة، فإنهم يقومون بتقييم ردود فعل المجتمع واتجاهاته نحوها، وبالتالي ونتيجة لهذا التقييم فإنه يتولد شعور لدى الفرد بالخوف من يتم استبعاده أو أن يصبح وحيداً، ودرجة هذا الخوف تلعب دوراً فعالاً في تحديد موقف الفرد في الكلام أو في التزام الصمت، ومن ناحية أخرى ترى

هذه النظرية أنه لدى اتفاق الأفراد على رأي معين، فإنهم يكونون أكثر ميلاً إلى التصريح به، لكن في حال تبين لهم أن الرأي الذي اختاروه يعد أقلية، فعلى الأغلب أنهم سوف يفضلون السكون وعدم الإفصاح عنه، وفي حال تطبيق هذه النظرية في الإطار التنظيمي، فإن العاملين سوف يتجهون إلى الصمت عند افتقارهم دعم زملائهم فإنهم سوف يقومون باتخاذ خيار الصمت، أي قرارهم بالصمت أو الكلام يعتمد أساساً على الرأي الأقوى، وعلى الدعم من محيط العمل.

٤. **نظرية التوقع ونظرية السلوك المخطط:** تقوم هاتان النظريتان على أن الفرد يكون مستعداً للقيام بالعمل المكلف به في حال كان يتوقع أن هذا العمل سيؤدي إلى تحقيق النتائج المتوخاة منه، أما في حال لم يكن يأمل بذلك، فإنه سيتجه إلى عدم التحرك، وبناءً على ذلك، فإن العاملين يمكن أن يشاروا الكلام وعدم الصمت في حال كان لديهم إيمان قوي بأنهم يمكن أن يستطيعوا تغيير الوضع الراهن من خلال التحدث، وإلا فإنهم سوف يفضلون اختيار الصمت.

٥. **نظرية تحليل التكلفة /المنفعة:** تقوم هذه النظرية على مبدأ المقارنة بين الفوائد التي يمكن أن يحصل عليها العامل عند الكلام أو عدم الصمت، وذلك مقابل النتائج أو التكاليف التي يمكن أن تترتب على ذلك، وذلك مثل التعرض للعقوبة، أو الانتقام، أو التعرض للإهانة، فإن رجحت كفة التكاليف فسوف يميل العاملون إلى التزام الصمت، والعكس صحيح. (محمود، ٢٠١٧)

#### **أنواع الصمت التنظيمي وأبعاده:**

ذهبت معظم الأبيات والدراسات إلى وضع ثلاثة أنواع أو أبعاد لسلوك الصمت التنظيمي الذي يقوم به العاملون في منظماتهم، وهذه الأنواع بشكل مختصر هي:

١. صمت الإذعان، يعرف على أنه قيام العامل بحجب المعلومات أو إخفائها، وذلك رغبة منه في الاستسلام أو الاعتزال، وهذا السلوك الذي يتبعه العامل يكون عادةً نتيجة الاعتقاد بأنه لا نتيجة من التعبير عن رأيه، كما أن تكلمه أو إبلاغه عن المشاكل لن يحدث أي فرق، ولذلك يعتبر هذا السلوك أحد أشكال السلوكيات السلبية، مثل التقاعس عن العمل والإهمال به، ويتسم بانخفاض مستوى المشاركة من قبل العامل، والذي يستسلم للوضع الراهن، ويصبح غير مستعد للكلام أو تقديم أي مقترحات حول العمل بما يساهم في تغيير الأوضاع نحو الأفضل، وذلك كله بسبب خضوعه للأمر الواقع. (قديد وزروخي والعربي، ٢٠٢١)

٢. الصمت الدفاعي، وهو عبارة عن السلوك الواعي والمتعمد الذي يلجأ إليه العاملون كخطوة استباقية للدفاع عن أنفسهم ضد ما يتعرضون له من تهديدات، حيث يقوم العامل بالإحجام بداعي الخوف عن التعبير عما يجول بذهنه من أفكار ومعلومات، وذلك تحسباً مما قد ينتج عن هذا التعبير من توابع، أي أنه يحمي نفسه من أي أذى قد يلحق به بسبب آرائه ومقترحاته. (الريثي، ٢٠٢١)

٣. الصمت الاجتماعي الإيجابي: يقوم هذا النوع من الصمت على حجب العامل للأفكار والمعلومات والآراء ذات العلاقة بالعمل، وذلك من منطلق الدفاع عن مصالح زملائه من العاملين، أو مصالح المنظمة التي يعمل بها، أي أن صمت العامل في هذه الحالة هو صمت إيجابي هدفه حماية مصالح الغير، ويقوم على مبدأ التعاون والإيثار. (العرياني، ٢٠١٦)

يتضح مما سبق، أنه هنالك ثلاثة أنواع من الصمت التنظيمي، صمت الإذعان والصمت الدفاعي، واللذين يؤثران بشكل سلبي على العاملين والمنظمة، في حين أن الصمت الاجتماعي الإيجابي يعتبر ذا تأثير إيجابي.

#### أسباب الصمت التنظيمي:

هنالك العديد من الأسباب والعوامل التي من شأنها أن تؤدي إلى انتشار ظاهرة أو سلوك الصمت التنظيمي بين العاملين، والتي يمكن تقسيمها إلى ثلاث فئات أو مجموعات، وذلك على النحو الآتي:

١. الأسباب الإدارية: ويدخل في نطاقها رد فعل المدراء والقادة في المنظمات على مبادرات العاملين وآرائهم ومقترحاتهم، ومناخ عدم الثقة بين العاملين بسبب بعض الأساليب المتبعة من قيادات المنظمة، بالإضافة إلى تصرف المدراء تجاه العاملين على أنهم غير جديرين بالثقة. (Meliani, 2022)

٢. الأسباب الشخصية: خوف العاملين من تحمل اللوم أو التوبيخ أو التعرض للعقوبات وخسارة المكافأة في حال التكلم بصراحة، والإدلاء بما لديهم من أفكار ومقترحات، والخوف من العزلة والإقصاء.

٣. الأسباب التنظيمية: ويدخل في نطاقها عدم العدالة التنظيمية فيما بين العاملين، وضعف الكفاءة

التنظيمية، وعدم ملاءمة الأداء التنظيمي، واتجاه المنظمة إلى الاعتماد بشكل زائد على العمال المؤقتين، والمركزية في صنع القرارات واتخاذها، بالإضافة إلى خوف المدراء من التغذية العكسية، وضعف مهارات الاتصال، والرسمية الشديدة في استخدام السلطة. (البيان، ٢٠٢٢)

#### مراحل الصمت التنظيمي:

إن الوصول إلى الصمت التنظيمي لا يحدث بشكل فوري أو مفاجئ، بل إن هنالك مجموعة من المراحل المتتالية التي تصل بالعامل إلى اتباع هذا السلوك، وبشكل عام يمكن حصر هذه المراحل بالآتي:

١. مرحلة الاستغراق أو الشمول، ويتضمن حصول حالة من السرور والاستثارة لدى العامل، وعند حدوث عدم الاتساق بين ما هو متوقع عن العمل، وبين ما يحصل فعلاً على أرض الواقع، هنا يبدأ الصمت بالتبلور.
٢. مرحلة الكساد، ويحصل خلالها انخفاض تدريجي في مستويات الرضا عن العمل، كما تقل كفاءة العامل، ويبدأ مستوى الأداء في العمل بالانخفاض، كما تقل مستويات الاستثارة التي كانت موجودة في المرحلة السابقة. (بركنو، ٢٠١٨)
٣. مرحلة الانفصال، وفيها يبدأ العامل بإدراك ما يحصل، كما تبدأ بوادر الانسحاب النفسي لديه، ويرتفع لديه مستوى الإجهاد النفسي، كما تبدأ صحته النفسية والجسدية بالاعتلال، وهو ما ينتج عنه حصول الصمت.
٤. مرحلة الاتصال، وهي تعبر عن الوصول إلى أقصى درجات الصمت التنظيمي، وتتسم بضعف اتزان التفكير لدى العامل، وذلك نتيجة ما يعتريه من شكوك ذاتية وإحساس بالارتياب، وهو ما يصل به إلى مرحلة التدمير، ويدخل في دوامة مستمرة من التفكير المتواصل في ترك العمل لدى المنظمة. (الشينفي والتركي، ٢٠٢١)

#### مظاهر الصمت التنظيمي:

١. يظهر الصمت التنظيمي في عدد من المظاهر، والتي تتجلى بشكل رئيسي في الآتي:  
المظاهر المرتبطة بمدراء المنظمة وقادتها، والتي تتضمن ما يحمله هؤلاء من أفكار وتصورات

حول العاملين، وخاصةً لناحية أنهم يميلون إلى اختلاق المشاكل، وإلى انتقاد كل ما تقوم الإدارة بإصداره، وبأنهم يشكلون تهديداً لاستمرار المنظمة واستقرارها، وذلك من خلال مطالبتهم باتخاذ إجراءات لإصلاح الأوضاع داخل المنظمة، هذا بالإضافة إلى الخوف من ردود الفعل السلبية التي قد يتخذها العاملون، والتي قد تكون على شكل إضرابات أو مطالبات بتغيير الإدارة. (هوارى، ٢٠١٩)

٢. المظاهر المرتبطة بالعاملين في المنظمة، ودرجة إحساسهم بالخوف من ردود الفعل السلبية للإدارة في حال انتقادهم للأوضاع في المنظمة، ومطالبتهم بأية تحسينات، مع الشعور المرافق للعاملين بضعف انتمائهم الاجتماعي والنفسي للمنظمة التي يعملون فيها، وتدني مستويات الولاء لها، وهو ما يظهر في سلوكيات العمال. (غليط، ٢٠٢١)

#### آثار الصمت التنظيمي وعواقبه:

يمكن تقسيم أبرز الآثار السلبية للصمت التنظيمي إلى مجموعتين، وذلك حسب الجهة التي يؤثر عليها هذا الصمت، وذلك على الشكل الآتي:

١. آثار الصمت التنظيمي على المنظمة: يؤدي الصمت إلى تزايد مستويات عدم الرضا بين العاملين، وما ينجم عنه من ارتفاع في معدلات الغياب والتسرب الوظيفي، وهذا ما يؤدي إلى إلحاق أضرار كبيرة بالمنظمة نتيجة إهمال هؤلاء العاملين، وعدم مباليتهم، مما يؤدي إلى ضعف الابتكار، وسوء تخطيط المشاريع وتنفيذها، والإنتاج الرديء، مما يسبب تزايد الخسائر المالية، وتراجع الأعمال (Fapohunda, 2016)

٢. آثار الصمت التنظيمي على العاملين: يؤدي الصمت إلى شعور العاملين بعدم أهميتهم في المنظمة، مما ينجم عنه إصابة العديد من هؤلاء بالاكنتاب والكثير من المشاكل الصحية والنفسية، كما يؤثر هذا الصمت على الرفاهية الشخصية للعاملين، ويؤدي إلى زيادة الإجهاد لديهم، هذا بالإضافة إلى أنه يساهم في ظهور وانتشار سلوكيات سلبية بين العاملين مثل اللامبالاة، والتسبب، والكسل، وضعف التعاون، وعدم إنجاز المهام والوظائف الموكلة لهم بشكل جيد، وهذا ما يُضعف من فرص حصولهم على الترقية (غليط، ٢٠١٩).

### طرق مواجهة الصمت التنظيمي:

هنالك العديد من الطرق والآليات التي تلجأ إليها المنظمات لتفادي وصول العاملين إلى مرحلة الصمت التنظيمي، أو كحد أدنى التقليل منه قدر الإمكان ومواجهته، وهذه الطرق والآليات تختلف من منظمة لأخرى، وذلك حسب الظروف والعوامل الخاصة بكل منظمة والعاملين بها، وبشكل عام يمكن إيجاز بعضاً من أهم هذه الآليات على الشكل الآتي:

١. خلق مناخ تسود فيه العدالة الإجرائية، حيث يشعر معظم العاملين أن قرارات المدراء في المنظمة تقوم على العدالة في جميع الإجراءات التي يتم اتخاذها تجاه العاملين، دون أي تحيز أو تمييز بينهم.
٢. العمل على خلق أجواء عمل في المنظمة يشعر فيها العاملون جميعاً بالأمان والطمأنينة عند الإدلاء بمقترحاتهم ووجهات نظرهم، بالإضافة إلى تحفيزهم وتشجيعهم من قبل المدراء والرؤساء على تقديم ما لديهم من مقترحات وأفكار إبداعية (جبريل والصويجي، ٢٠٢٠).
٣. العمل على الرفع من معنويات العاملين، وتحسين مستوى رضاهم الوظيفي.
٤. العمل على تفعيل أساليب متقدمة وحديثة للتواصل بين العاملين والمنظمة.
٥. تحفيز روح العمل الجماعي وتفعيله بين الرؤساء والعاملين.
٦. إعطاء المزيد من المسؤوليات للعاملين (الوزرة، ٢٠١٩).

### الدراسات السابقة

#### الدراسات العربية:

١. دراسة أبو الغيط (٢٠٢١) بعنوان: "أثر الصمت التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الشباب والرياضة"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الصمت التنظيمي (صمت الإذعان) على رضا العاملين بوزارة الشباب والرياضة في مصر، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي جرى تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (٢١٥) من العاملين بمراكز التعليم المدني بوزارة الشباب، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عكسية

بين بعد الصمت التنظيمي (صمت الإذعان) والرضا الوظيفي.

٢. دراسة الشنفي، والتركي (٢٠٢١) بعنوان: "الصمت التنظيمي في جامعة الملك سعود وعلاقته بالأداء الوظيفي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي، والعلاقة بينهما، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج المسحي الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي جرى تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (٤١٥) من الموظفين الإداريات في جامعة الملك سعود، وقد خلصت الدراسة إلى حياد الموظفين فيما يختص بالصمت التنظيمي بشكل عام، وأن كلاً من صمت الإذعان والصمت الدفاعي موجودان بدرجة متدنية مع وجود علاقة عكسية سالبة بينهما وبين الأداء الوظيفي، أما الصمت الإيجابي الاجتماعي فموجود بدرجة مرتفعة مع وجود علاقة طردية موجبة بينه وبين الأداء الوظيفي.

٣. دراسة ريان، وعبد المنعم، وعلي (٢٠١٩) بعنوان: "الشعور بالعزلة وعلاقته بالالتزام التنظيمي دور سلوك التنظيمي في تلك العلاقة: دراسة ميدانية مطبقة على عينة من العاملين بجامعتي أسيوط وسوهاج"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الشعور بالعزلة، والالتزام التنظيمي، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين الشعور بالعزلة، وسلوك الصمت التنظيمي، كما هدفت إلى اختبار العلاقة بين سلوك الصمت التنظيمي، والالتزام التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي جرى تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (٣٦٥) من موظفي ومدراء جامعتي أسيوط وسوهاج، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الشعور بالعزلة، وسلوك الصمت التنظيمي، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية سالبة بين سلوك الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي للعاملين، كما تبين أن متغير سلوك الصمت التنظيمي يقوم بدور الوسيط التداخلي في العلاقة بين الشعور بالعزلة، والالتزام التنظيمي.

٤. دراسة إبراهيم وعلوان وإبراهيم (٢٠١٩) بعنوان: "الصمت التنظيمي وتأثيره على الثقة التنظيمية للعاملين: بحث استطلاعي لآراء العاملين في الشركة العامة للصناعات الجلدية في بغداد"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة والتأثير بين الصمت التنظيمي والثقة التنظيمية لدى العاملين في الشركة العامة للصناعات الجلدية في بغداد، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج



الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي جرى تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (٨٠) من عاملي الشركة، وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة وتأثير سلبيين واضحين للصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية.

٥. دراسة إسماعيل (٢٠١٨) بعنوان: "محددات الصمت التنظيمي وأثرها على الاحتراق الوظيفي لأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات: دراسة تطبيقية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على محددات الصمت التنظيمي من وجهة نظر أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات في مصر، وتحديد مستوى الاحتراق الوظيفي لديهم، وتحديد نوع العلاقة وقوتها بين محددات الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي لأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي جرى تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (٢٤٥) عضو من أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات، وقد خلصت الدراسة إلى وجود ارتباط طردي قوي ذات دلالة إحصائية بين محددات الصمت التنظيمي، والإجهاد العاطفي، وتبلد المشاعر، وضعف الإنجاز الشخصي، باعتبارهم أبعاد للاحتراق الوظيفي.

٦. دراسة أبو المعاطي، وفاض (٢٠١٨) بعنوان: "الصمت التنظيمي وتأثيره في الرضا الوظيفي للعاملين في الفنادق"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الصمت التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين ببعض فنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي جرى تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (٣٠٨) من العاملين في هذه الفنادق، وقد خلصت الدراسة إلى أن الصمت الدفاعي أكثر أنواع الصمت انتشاراً وتأثيراً سلبياً في الرضا الوظيفي للعاملين في فنادق العينة، يليه صمت الإذعان، أما صمت الترابط الاجتماعي فكان تأثيره إيجابياً.

٧. دراسة الحضرمي (٢٠١٧) بعنوان: "الصمت التنظيمي وتأثيره على إنتاجية أعضاء هيئة التدريس ورضاهم الوظيفي في بعض الجامعات السعودية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس

بالجامعات السعودية، والكشف عن مدى وجود علاقة ارتباطية بين مستوى الصمت التنظيمي، وإنتاجية أعضاء هيئة التدريس ورضاهم الوظيفي بالجامعات السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي جرى تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (٣٩١) عضو هيئة تدريس، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية دالة سالبة بين البعد التنظيمي، وكلا من بعد الرضا الوظيفي، والإنتاجية، أي أنه كلما قل الصمت التنظيمي في البعد التنظيمي، ارتفع الرضا الوظيفي، والإنتاجية لدى أعضاء هيئة التدريس.

٨. دراسة رضوان (٢٠١٧): "أثر أبعاد صمت العاملين في الاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد صمت العاملين، وبين أبعاد الاحتراق الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي جرى تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (٣٢٢) من العاملين بالمستشفيات العامة التابعة لوزارة الصحة بمحافظة الغربية في مصر، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية معنوية إيجابية بين أبعاد صمت العاملين وبين الاحتراق الوظيفي، كما أن درجة الاحتراق الوظيفي للعاملين تختلف اختلافاً معنوياً باختلاف أبعاد صمت العاملين، وقد جاء الاختلاف الأكبر بسبب الصمت الدفاعي، ثم الصمت الوقائي، يليه صمت الإذعان، في حين لم تثبت النتائج معنوية الاختلاف في الاحتراق الوظيفي باختلاف الصمت الداعم للعلاقات الاجتماعية، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد صمت العاملين في الأبعاد المختلفة للاحتراق الوظيفي ماعدا البعد المتعلق بالصمت الداعم للعلاقات الاجتماعية فلم تثبت النتائج معنوية تأثيره في أبعاد الاحتراق الوظيفي.

٩. دراسة البنوي (٢٠١٧) بعنوان: "العلاقة بين الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأطباء البشريين في مستشفيات الزقازيق"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي لدى الأطباء البشريين في مستشفيات جامعة الزقازيق في مصر، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي جرى تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (٤٠٨) طبيباً وطبيبة في هذه المستشفيات، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين الصمت الدفاعي وأبعاد الاحتراق الوظيفي، في حين تبين وجود علاقة إيجابية معنوية بين

الصمت الاجتماعي وكل من الإنهاك العاطفي، وسلبية العلاقات الشخصية فقط، وتبين عدم وجود أي علاقة معنوية بين صمت الاذعان وأي من أبعاد الاحترق الوظيفي.

#### الدراسات الأجنبية:

١. دراسة. (2022). Arshad & Ullah بعنوان: "ثقافة الصمت في المنظمة وكيف تؤثر على أداء المنظمة والموظفين"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ظاهرة ثقافة الصمت في المنظمة، ومدى تأثيرها على أداء المنظمة والموظفين في جامعة جافلي في السويد، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الكمي والنوعي، والمقابلات كأداة لجمع البيانات، حيث تم إجراء سبع مقابلات مع موظفي الجامعة، وقد خلصت الدراسة إلى عدم وجود ثقافة الصمت التنظيمي في جامعة جافلي، حيث يتمتعون بتدفق تواصل سلس داخل المنظمة، ويقدر صاحب العمل أفكار الموظفين، وهناك جو ودي بين الموظف ورئيسه، ومستوى رضا الموظفين أعلى تجاه المنظمة، كما تبين أن الصمت التنظيمي يرتبط بشكل كبير بالأداء التنظيمي، وكذلك أداء الموظف، لأن الصمت التنظيمي يؤثر على تدفق الاتصالات، مما يوقف المعلومات المهمة داخل المنظمة، والتي يمكن أن تكون مفيدة جداً لأداء التنظيم والموظفين.

٢. دراسة Aqel, Amuna, Kasim & Tharya. (2021) بعنوان: "إلى أي مدى يؤثر الصمت التنظيمي على الأداء الوظيفي للمنظمات غير الحكومية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الصمت التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية بفلسطين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي جرى تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (٢٩٥) من موظفي المنظمات غير الحكومية العاملين في وظائف إدارية وفنية، وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية سلبية للصمت التنظيمي لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية على الأداء الوظيفي.

٣. دراسة. (2021). Omran & Samar بعنوان: "أثر صمت الموظف على سلوكيات العمل التي تؤدي إلى نتائج عكسية في قطاع الاتصالات في مصر: دراسة ميدانية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد صمت الموظف على سلوك العمل المضاد للإنتاجية

في قطاع الاتصالات في مصر، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي جرى تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (٢٣١) من الموظفين الإداريين والتنفيذيين في قطاع الاتصالات، وقد خلصت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي بين صمت الإذعان وسلوك العمل الذي يؤدي إلى نتائج عكسية، كما تبين وجود تأثير سلبي ومعنوي بين الصمت الاجتماعي وسلوك العمل العكسي، في حين لم يتم دعم العلاقة بين الصمت الهادئ (الدفاعي) والسلوك العكسي.

٤. دراسة. (2021). **Al Haraisa** بعنوان: "تأثير الصمت التنظيمي على الاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركات الشحن في الأردن"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الصمت التنظيمي على الاحتراق الوظيفي في شركات الشحن في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي جرى تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (٢٠٧) من موظفي هذه الشركات، وقد خلصت الدراسة إلى أن أبعاد الصمت التنظيمي لها أثر إيجابي على الاحتراق الوظيفي.

٥. دراسة. (2020). **Cetin** بعنوان: "الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي: دراسة لمديري الرياضة التركية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آثار إدراك الصمت التنظيمي على سلوكيات الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع الرياضي في إسطنبول، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي جرى تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (٢٩٤) من الموظفين المحترفين في المنظمات الرياضية في إسطنبول، تركيا، وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي، وعند دراسة الأبعاد الفرعية لكلا المتغيرين، كان صمت الإذعان له أثر سلبي على الاستمرار والالتزام المعياري، وكان الصمت الدفاعي أيضًا له تأثير سلبي على الالتزام العاطفي والمعياري، وكان الصمت الاجتماعي الإيجابي هو التأثير الإيجابي الوحيد على الالتزام المستمر، وبالمثل فإن الصمت الدفاعي والصمت المدعن يؤثران سلباً على الالتزام التنظيمي، في حين أن الصمت الاجتماعي الإيجابي له تأثير إيجابي عليه.

٦. دراسة Shad ، Bordbar ، (2019). Rahimi & Rostami بعنوان: "تأثير الصمت التنظيمي على إنتاجية الموظفين"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الصمت التنظيمي على إنتاجية الإنسان، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج التطبيقي الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي جرى تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (٢٥) موظفاً هم كامل المجتمع في هيئة ضرائب أراك في إيران، وقد خلصت الدراسة إلى أن الصمت التنظيمي له تأثير مباشر وسلبي على إنتاجية الإنسان.

٧. دراسة Amiri ، (2018). Alamdari & Nejad بعنوان: "دراسة العلاقة بين الصمت والالتزام التنظيمي (دراسة حالة: جامعة شيراز للعلوم الطبية)"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة شيراز للعلوم الطبية في إيران، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي جرى تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (٢٧٦) من منتسبي جامعة شيراز للعلوم الطبية، وقد خلصت الدراسة إلى أن الصمت التنظيمي له تأثير سلبي على الالتزام التنظيمي للموظفين، حيث يحتاج الإنسان إلى أن يكون لديه القدرة على التحكم ببيئته واتخاذ القرارات الخاصة بمهامه، فإذا لم يمنحه الفرصة للتعبير عن أفكاره ومشاعره، يفقد السيطرة على بيئة عمله، وهذا يسبب الشك بالنفس وفقدان الثقة، وهذا يعني أن الشعور بالخوف أكثر وجوداً في المنظمة ذات جو الصمت، وبالتالي فإن التزام العاملين في المنظمة سينخفض.

٨. دراسة Akin & Ulusoy. (2016) بعنوان: "العلاقة بين الصمت التنظيمي والاحترق النفسي لدى الأكاديميين: بحث في الجامعات التركية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الصمت التنظيمي ومستويات الاحترق النفسي لدى الأكاديميين في الجامعات الحكومية التركية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي جرى تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (١٩٠) أكاديمياً يعملون في (١٧) جامعة حكومية من (١٥) مقاطعة تركية، وقد خلصت الدراسة إلى أن مستويات الصمت الوظيفي لدى الأكاديميين كانت متوسطة، وأن مستويات الاحترق النفسي كانت منخفضة، كما تبين وجود علاقة إيجابية بين الصمت التنظيمي ومستويات الإرهاق.

٩. دراسة . (2016). Fapohunda بعنوان: "الصمت التنظيمي: التنبؤات والعواقب لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المحددات والعواقب الرئيسية لصمت الموظفين في جامعات مدينة لاغوس في نيجيريا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي جرى تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (٣٢١) من أعضاء هيئة التدريس في ثلاث جامعات في لاغوس، وقد خلصت الدراسة إلى أن معظم المستجيبين كانوا في مواقف أظهرها فيها الصمت الذي غطى قضايا تنظيمية مختلفة، وكانت الدوافع التي تم ذكرها بشكل متكرر هي المعتقدات الإدارية والممارسات التنظيمية والخوف من أن يتم تصنيفهم بشكل سلبي، وبالتالي الأضرار بالعلاقات المحترمة، كما بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي والإرهاق العاطفي، وعدم الرضا الوظيفي، واللامبالاة لدى الموظف.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة بيانات الدراسة.

#### مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع هذه الدراسة من العاملين الإداريين في جامعة الكويت، والذين يبلغ عددهم وفقاً لما ورد في دراستي (الصفار، ٢٠١٩) و(الحوال، ٢٠١٨) قرابة (٤، ٠٠٠) عامل إداري، في حين تكونت عينة الدراسة النهائية من ٥% من هذا المجتمع، وذلك بما يحقق تمثيل العينة للمجتمع بشكل ملائم، حيث تم توزيع (٢٠٠) استبانة على هؤلاء العاملين بشكل عشوائي، وتم استرجاع (١٩٤) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

#### متغيرات الدراسة

تنقسم متغيرات هذه الدراسة الى الآتي:

١. المتغيرات المستقلة: الصمت الدفاعي، صمت الإذعان.

٢. المتغيرات التابعة: الاحتراق الوظيفي، ضعف الالتزام التنظيمي، ضعف الأداء الوظيفي.

### أداة الدراسة

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم الاعتماد على أداة الاستبانة، حيث تكونت هذه الاستبانة من (٣٠) سؤالاً، وذلك على الشكل الآتي: أولاً: البيانات الشخصية لأفراد العينة (الجنس، الجنسية، عدد سنوات الخبرة)، وعددها (٣) أسئلة، ثانياً: (٣٦) سؤالاً توزعت على محوري الاستبانة.

### صدق أداة الدراسة وثباتها

تم حساب صدق وثبات الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) من العاملين الإداريين في جامعة الكويت، وكانت النتائج على الشكل الآتي:  
**أ) اختبار الثبات:** تم استعمال معامل كرونباخ ألفا ومعامل التجزئة النصفية لقياس الثبات:

#### جدول رقم (١)

معامل كرونباخ ألفا ومعامل التجزئة النصفية لأبعاد محاور الدراسة (حجم العينة = 30)

معامل التجزئة النصفية	معامل كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	المحور
0.843	0.915	8	المحور الأول: الصمت التنظيمي
0.905	0.960	7	صمت الإذعان
0.888	0.943	7	الاحتراق الوظيفي
0.846	0.926	7	ضعف الالتزام التنظيمي
0.910	0.918	7	ضعف الأداء الوظيفي
<b>0.964</b>	<b>0.983</b>	<b>36</b>	<b>جميع المحاور</b>

يتبين من نتائج اختبار الثبات كرونباخ ألفا، أن جميع المحاور حققت نتيجة ممتازة، وبشكل عام فقد كانت قيمة اختبار الثبات مساوية 0.983 لجميع الأسئلة التي تضمنتها محاور الاستبانة المختلفة، وهي ما تعتبر نسبة مرتفعة تدل على ثبات أداة الدراسة، أما فيما يتعلق بمعامل التجزئة النصفية لجميع

المحاور، فقد بلغت قيمته 0.964، وهو ما يدل على ثبات عالٍ في فهم مفردات العينة لأسئلة الاستبانة.

(ب) اختبارات الصدق:

١. صدق الاتساق الداخلي:

جدول رقم (٢)

معاملات الارتباط الخطية (بيرسون) بين بنود المقياس والتقييم العام على مستوى المقاييس الفرعية،  
(حجم العينة = 30)

المحور	البنود	معامل ارتباط بيرسون
المحور الأول: الصمت التنظيمي	1	**0.792
	2	**0.864
	3	**0.669
	4	**0.831
	5	**0.844
	6	**0.640
	7	**0.871
	8	0.822
صمت الإذعان	1	**0.935
	2	**0.918
	3	**0.940
	4	**0.900
	5	**0.899
	6	**0.889
	7	**0.811
المحور الثاني: سلبيات العاملين	1	**0.863
	2	**0.875
	3	**0.881
	4	**0.879
	5	**0.895



المحور	البنود	معامل ارتباط بيرسون	
ضعف الالتزام التنظيمي	6	**0.864	
	7	**0.791	
	1	**0.795	
	2	**0.923	
	3	**0.935	
	4	**0.934	
	5	**0.882	
	6	**0.599	
	7	**0.700	
	ضعف الأداء الوظيفي	1	**0.620
		2	**0.882
		3	**0.810
		4	**0.758
		5	**0.895
6		**0.922	
7		**0.830	

\*\* الارتباط دال عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01 ≤ α)

يلاحظ من الجدول أن جميع علاقات ارتباط بيرسون بين كل بند والدرجة الكلية للمحور موجبة، كما أن جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية 1%، وهو ما يدل على تحقق صدق الاتساق الداخلي لإجابة مفردات العينة على أسئلة الاستبانة.

٢. صدق اتساق المحتوى:

جدول رقم (٣)

معاملات الارتباط الخطية (بيرسون) بين أبعاد محاور الدراسة والتقييم العام على مستوى الدرجة الكلية للاستبانة (حجم العينة = 30)

المحور	معاملات الارتباط بين البنود والتقييم العام
الصمت التنظيمي	**0.978
سليبات العاملين	**0.988

\*\* الارتباط دال عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.01$ )

يلاحظ من الجدول رقم (٣) أن علاقات ارتباط بيرسون بين الأبعاد والدرجة الكلية موجبة، وبلغت 0.978 للصمت التنظيمي، و0.988 لسليبات العاملين، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 1%، وهذا ما يدل على تحقق صدق اتساق المحتوى للاستبانة. مما سبق، يتبين تحقق الثبات والمصدقية لأسئلة الاستبانة، وهو ما يؤهلها للتطبيق على العينة التي سيتم اختيارها عشوائياً من مفردات المجتمع، والذي يمثل العاملين في جامعة الكويت.

عينة الدراسة

تمثل الجداول المرقمة من (٤ إلى ٦) توصيف عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس، الجنسية، عدد سنوات الخبرة.

جدول (٤)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	العدد	الجنس
46.9 %	91	ذكر
53.1 %	103	أنثى
100 %	194	المجموع

## جدول (٥)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنسية

النسبة المئوية	العدد	الجنسية
% 67.5	131	كويتية
% 32.5	63	غير كويتية
% 100	194	المجموع

## جدول (٦)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية	العدد	عدد سنوات الخبرة
% 47.4	92	أقل من 5 سنوات
% 27.3	53	من 5 إلى 10 سنوات
% 25.3	49	أكثر من 10 سنوات
% 100	194	المجموع

## طريقة تصحيح الاختبار وتحديد التقديرات

- ١- التحليل الوصفي: باستخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية لكل بند من بنود المحور، فقد تم ترميز الإجابة "1" لا أوافق بشدة، والإجابة "2" لا أوافق، والإجابة "3" محايد، والإجابة "4" أوافق، والإجابة "5" أوافق بشدة.
- ٢- تم تحديد الدلالة اللفظية لمتوسط كل بند من بنود المحاور وكذلك للمتوسط العام للمحور من خلال ما يلي: المدى لمقياس الإجابة على الأسئلة =  $5 - 1 = 4$ ، ومن ثم يتم قسمة المدى على 5 (مجموع أقسام المقياس) فنحصل على القيمة 0.80، وبالتالي إذا كانت قيمة المتوسط بين 1 و 1.80 تكون الدلالة اللفظية للمتوسط منخفضة جداً، وإذا كانت القيمة تتراوح بين 1.81 و 2.60 تكون الدلالة اللفظية للمتوسط منخفضة، أما إذا كانت قيمة المتوسط تتراوح بين 2.61 و 3.40 فستكون دلالاته اللفظية متوسطة، وعندما تكون قيمة المتوسط تتراوح بين 3.41 و

4.20 فستكون دلالاته اللفظية مرتفعة، ولما تكون قيمة المتوسط تتراوح بين 4.21 و 5.00 فستكون دلالاته اللفظية مرتفعة جداً.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة

١. اختبار ت ستودنت (t-test) لعينتين مستقلتين، لاختبار وجود فروق في محاور الدراسة حسب متغيري الجنس والجنسية.
٢. اختبار تحليل التباين الأحادي الأنوفا (ANOVA)، لاختبار وجود فروق في محاور الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة.
٣. ارتباط معامل بيرسون، وذلك لدراسة العلاقة الإحصائية أو الارتباط بين متغيري الدراسة، وهما: الصمت التنظيمي، وسلبيات العاملين.

### توصيف متغيرات الدراسة:

#### التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة:

تم تقييم اتجاهات أفراد العينة حول واقع الصمت التنظيمي بنوعيه (الدفاعي - الإذعان) بين العاملين الإداريين في جامعة الكويت، وذلك من خلال استخدام المتوسطات الحسابية للإجابة على السؤال الأول، وذلك كما هو موضح في الجدول (٧):

#### جدول (٧)

#### التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي الخاصة بالصمت التنظيمي

م	البنود	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
١. الصمت الدفاعي:								
1	أميل عادةً الى عدم البوح بما لدي من آراء ومقترحات خوفاً مما قد يصيبني من ضرر	9	12	41	67	65	1.09	2.13
		4.6	6.2	21.1	34.5	33.5		
2	أخاف من مناقشة أمور العمل مع رؤسائي خوفاً من أية عقوبة	9	13	45	60	67	1.11	2.16
		4.6	6.7	23.2	30.9	34.5		
3	أقوم بتنفيذ توجيهات المدراء في العمل دون أي نقاش	17	36	43	45	53	1.30	2.58
		8.8	18.6	22.2	23.2	27.3		

تقييم واقع الصمت التنظيمي ..... فالح البوص

م	النود	العدد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الاحتراف المعياري	المتوسط الحسابي
4	لا يوجد دعم أو تشجيع من الإدارة للعاملين لتقديم مقترحات وراء مفيدة للعمل	العدد	8	20	52	57	57	1.12	2.30
		%	4.1	10.3	26.8	29.4	29.4		
5	أميل إلى اتباع الصمت في كثير من الاحيان لتجنب اي خطر	العدد	12	20	56	44	62	1.20	2.36
		%	6.2	10.3	28.9	22.7	32.0		
6	أحاول عدم ابلاغ أية معلومات غير سارة بخصوص العمل خوفا من الضرر أو العقوبة	العدد	5	33	48	43	65	1.18	2.33
		%	2.6	17.0	24.7	22.2	33.5		
7	أعتقد بان إدارة الجامعة لا تفضل قيام العاملين بتقديم اية مقترحات حول العمل	العدد	4	37	43	44	66	1.19	2.32
		%	2.1	19.1	22.2	22.7	34.0		
8	لا أقوم بأية انتقادات للعمل او المدراء خوفا من العقوبة أو الضرر	العدد	13	20	39	68	54	1.18	2.34
		%	6.7	10.3	20.1	35.1	27.8		
2.31	0.93	بعد الصمت الدفاعي							
٢. صمت الإذعان:									
9	لا أعتقد بأن ما أبوح به من آراء ومقترحات يعتبر مهما لدى الإدارة	العدد	30	28	39	44	53	1.41	2.68
		%	15.5	14.4	20.1	22.7	27.3		
10	لا أعتقد بأن هنالك في الإدارة من يرغب في سماع آرائي واقتراحاتي	العدد	28	30	39	48	49	1.37	2.70
		%	14.4	15.5	20.1	24.7	25.3		
11	لا أعتقد بأن مقترحاتي يمكن أن تفيدي في تطوير العمل وتحسينه	العدد	31	36	41	41	45	1.39	2.83
		%	16.0	18.6	21.1	21.1	23.2		
12	أفضل أن لا أقوم بتقديم اية مقترحات لإيماني بأنه لن يتغير شيء	العدد	33	30	46	39	46	1.40	2.82
		%	17.0	15.5	23.7	20.1	23.7		
13	بينابني إحساس بالفتور والملل أثناء قيامي بالعمل	العدد	19	37	45	40	53	1.32	2.63
		%	9.8	19.1	23.2	20.6	27.3		
14	أفضل العمل وحيداً بمفردتي لا ضمن فريق عمل جماعي	العدد	8	15	59	49	63	1.11	2.25
		%	4.1	7.7	30.4	25.3	32.5		
15	أعتقد إلى الثقة الضرورية لأقوم بإبداء رأي	العدد	25	31	45	44	49	1.35	2.69
		%	12.9	16.0	23.2	22.7	25.3		
2.65	1.20	بعد صمت الإذعان							
2.47	1.01	المحور الأول (الصمت التنظيمي)							

يتضح من الجدول رقم (٧) أن الصمت التنظيمي الدفاعي متواجد بدرجة منخفضة بين العاملين الإداريين في جامعة الكويت، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (٢.٣١)، بينما يتواجد صمت الإذعان بدرجة متوسطة بين العاملين الإداريين في جامعة الكويت، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (٢.٦٥).

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي لكامل المحور الأول الذي بلغ (٢.٤٧)، وبدلالة لفظية منخفضة، يمكن الإجابة على السؤال الأول، وذلك بأن الصمت التنظيمي بنوعيه (الدفاعي - الإذعان) يتواجد بدرجة منخفضة بين العاملين الإداريين في جامعة الكويت.

#### التحليل الوصفي للمتغيرات التابعة:

تم تقييم اتجاهات أفراد العينة حول واقع انتشار كل من الاحتراق الوظيفي، وضعف الالتزام التنظيمي، وضعف الأداء الوظيفي بين العاملين الإداريين في جامعة الكويت، وذلك من خلال استخدام المتوسطات الحسابية للإجابة على السؤال الثاني، وذلك كما هو موضح في الجدول (٨):

#### جدول (٨)

##### التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي الخاصة بسلبيات العاملين

م	البنود	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
١. الاحتراق الوظيفي:								
16	يتأبني شعور بالإرهاك الشديد في نهاية كل يوم عمل	العدد	18	26	51	46	53	2.53
		%	9.3	13.4	26.3	23.7	27.3	1.27
17	أشعر بضغط كبير لدى تعاملي بشكل مباشر مع الآخرين	العدد	32	27	53	40	42	2.83
		%	16.5	13.9	27.3	20.6	21.6	1.36
18	يتأبني باستمرار إحساس بالاختناق في العمل	العدد	17	20	56	53	48	2.51
		%	8.8	10.3	28.9	27.3	24.7	1.21
19	يتأبني إحساس بالإحباط في العمل	العدد	17	24	54	45	54	2.50
		%	8.8	12.4	27.8	23.2	27.8	1.26
20	أتعامل مع زملائي في العمل بفتور	العدد	13	27	59	45	50	2.52
		%	6.7	13.9	30.4	23.2	25.8	1.20

تقييم واقع الصمت التنظيمي ..... فالح البوص

م	البنود	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
21	لا أهتم أو أكثر لما يحصل مع زملائي في العمل من مشاكل	العدد	11	13	47	68	55	2.26
		%	5.7	6.7	24.2	35.1	28.4	
22	لا أشعر بأي تقدير من المدراء أو الزملاء لما أقدمه من جهد في العمل	العدد	10	21	51	52	60	2.32
		%	5.2	10.8	26.3	26.8	30.9	
2.50	1.06	بعد الاحتراق الوظيفي						
٢. ضعف الالتزام التنظيمي:								
23	لا أشعر بالانتماء الى الجامعة	العدد	20	23	40	51	60	2.44
		%	10.3	11.9	20.6	26.3	30.9	
24	أفكر في ترك عملي بالجامعة عند حصولي على فرصة أفضل	العدد	25	32	40	43	54	2.64
		%	12.9	16.5	20.6	22.2	27.8	
25	لا أشعر بالاتفاق والراحة مع زملائي بالعمل	العدد	12	12	56	46	68	2.24
		%	6.2	6.2	28.9	23.7	35.1	
26	لا أشعر بحاجة لبذل كل جهدي لإنتاج الجامعة	العدد	21	31	39	50	53	2.57
		%	10.8	16.0	20.1	25.8	27.3	
27	لا أشعر بأي ارتباط او التزام عاطفي تجاه الجامعة	العدد	19	29	46	43	57	2.53
		%	9.8	14.9	23.7	22.2	30.9	
28	لا اعتبر أن ما تعانيه الجامعة من مشكلات يهمني شخصياً	العدد	13	17	56	52	56	2.37
		%	6.7	8.8	28.9	26.8	28.9	
29	لا أهتم بسمعة الجامعة وصيتها في المجتمع	العدد	3	9	53	60	69	2.05
		%	1.5	4.6	27.3	30.9	35.6	
2.41	1.03	بعد ضعف الالتزام التنظيمي						
٣. ضعف الأداء الوظيفي:								
30	لا ألتزم بتنفيذ تعليمات وأوامر المدراء في العمل	العدد	23	32	38	43	58	2.58
		%	11.9	16.5	19.6	22.2	29.9	
31	لا أميل إلى التعاون مع زملائي لأداء العمل	العدد	15	9	67	44	59	2.36
		%	7.7	4.6	34.5	22.7	30.4	
32	لا أميل الى التقيد بالقوانين والأنظمة الخاصة بالجامعة	العدد	25	30	37	45	57	2.59
		%	12.9	15.5	19.1	23.2	29.4	

م	البنود	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
33	لا أهتم بإنجاز الأعمال المكلف به في أوقاتها المحددة	11	18	61	57	47	1.12	2.42
		العدد	%	5.7	9.3	31.4		
34	لا تتوفر لدي دافعية كبيرة لإنجاز عملي	10	18	67	51	48	1.11	2.43
		العدد	%	5.2	9.3	34.5		
35	لا أميل إلى الالتزام بأوقات الدوام الرسمية	26	34	29	50	55	1.40	2.61
		العدد	%	13.4	17.5	14.8		
36	لا أتبع البرامج والخطط الموضوعية من قبل الإدارة عند أدائي لعملي	16	20	81	37	40	1.15	2.66
		العدد	%	8.2	10.3	41.8		
2.52	بعد ضعف الأداء الوظيفي							
2.48	المحور الثاني (سلبيات العاملين)							

يتضح من الجدول رقم (٨) أن جميع السلبيات التي تم استطلاع درجة وجودها بين العاملين الإداريين في جامعة الكويت، قد كانت متواجدة بدرجة منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعدها الاحتراق الوظيفي (٢.٥٠)، وبلغ المتوسط الحسابي لبعدها ضعف الالتزام التنظيمي (٢.٤١)، وبلغ المتوسط الحسابي لبعدها ضعف الأداء الوظيفي (٢.٥٢).

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي لكامل المحور الثاني الذي بلغ (٢.٤٨)، وبدلالة لفظية منخفضة، يمكن الإجابة على السؤال الثاني، وذلك بأن كل من السلبيات التالية: الاحتراق الوظيفي، وضعف الالتزام التنظيمي، وضعف الأداء الوظيفي تنتشر بدرجة منخفضة بين العاملين الإداريين في جامعة الكويت.

### اختبار فرضيات الدراسة

**الفرضية الأولى:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة حول واقع الصمت التنظيمي بنوعيه (الدفاعي - الإذعان) بين العاملين الإداريين في جامعة الكويت، والتي تُعزى إلى متغيرات الجنس، الجنسية، عدد سنوات الخبرة. لاختبار وجود فروق في محاور الدراسة حسب متغيري الجنس، والجنسية، تم استعمال اختبار (ت) لعينتين مستقلتين:



## جدول رقم (٩)

اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول واقع الصمت التنظيمي بنوعيه (الدفاعي - الإذعان) بين العاملين الإداريين في جامعة الكويت، والتي تُعزى إلى متغير الجنس

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة اختبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	الجنس	المحور
0.032	192	2.162	0.902	2.16	91	ذكر	الصمت الدفاعي
			0.938	2.45	103	أنثى	
0.000	192	4.468	0.977	2.26	91	ذكر	صمت الإذعان
			1.286	3.00	103	أنثى	

\* الاختبار دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$

يلاحظ من الجدول السابق رقم (٩) أن اختبار (ت) يعتبر دال إحصائياً فيما يخص درجة تواجد الصمت التنظيمي بين عاملي جامعة الكويت، وذلك حسب متغير الجنس، حيث إن الدلالة الإحصائية لأبعاد هذا المحور تقل عن 0.05، إذ كانت قيمتها على الشكل الآتي: الصمت الدفاعي 0.032، صمت الإذعان 0.000، وبناءً على هذه النتيجة يمكن القول إنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين استجابات أفراد العينة حول واقع الصمت التنظيمي بنوعيه (الدفاعي - الإذعان) بين العاملين الإداريين في جامعة الكويت، والتي تُعزى إلى متغير الجنس، وذلك لصالح العاملات الإناث.

## جدول رقم (١٠)

اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول واقع الصمت التنظيمي بنوعيه (الدفاعي - الإذعان) بين العاملين الإداريين في جامعة الكويت، والتي تُعزى إلى متغير الجنسية

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة اختبار ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	الجنسية	المحور
0.181	192	1.344	0.902	2.37	131	كويتية	الصمت الدفاعي
			0.982	2.18	63	غير كويتية	
0.399	192	0.846	1.148	2.70	131	كويتية	صمت الإذعان
			1.324	2.55	63	غير كويتية	

\* الاختبار دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يلاحظ من الجدول السابق رقم (١٠) أن اختبار (ت) يعتبر غير دال إحصائياً فيما يخص درجة تواجد الصمت التنظيمي بين عاملي جامعة الكويت، وذلك حسب متغير الجنسية، حيث إن الدلالة الإحصائية له تزيد عن 0.05، إذ كانت قيمتها على الشكل الآتي: الصمت الدفاعي 0.181، صمت الإذعان 0.399، وبناءً على هذه النتيجة يمكن القول إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة حول واقع الصمت التنظيمي بنوعيه (الدفاعي - الإذعان) بين العاملين الإداريين في جامعة الكويت، والتي تُعزى إلى متغير الجنسية.

لاختبار وجود فروق في محاور الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار

تحليل التباين الأحادي الأنوفا:

جدول رقم (١١)

اختبار تحليل التباين الأحادي الأنوفا لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول واقع الصمت التنظيمي بنوعيه (الدفاعي - الإذعان) بين العاملين الإداريين في جامعة الكويت، والتي تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	قيمة اختبار ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.479	0.821	0.589	2	1.178	بين المجموعات
		0.719	191	137.329	داخل المجموعات
			193	138.507	المجموع
0.349	1.095	0.949	2	1.898	بين المجموعات
		0.864	191	165.024	داخل المجموعات
			193	166.922	المجموع

يلاحظ من الجدول السابق رقم (١١) أن اختبارات (ف) غير دالة إحصائياً فيما يخص درجة تواجد الصمت التنظيمي بين عاملي جامعة الكويت، وذلك حسب متغير عدد سنوات الخبرة، فقد كانت قيمة اختبار (ف) لبعده الصمت الدفاعي 0.821 بدلالة إحصائية 0.479، وكانت قيمة اختبار (ف) لبعده صمت الإذعان 1.095 وبدلالة إحصائية 0.349، وجميع الدلالات لتلك الاختبارات تزيد عن 0.05.

من اختبار تحليل التباين الأحادي الأنوفا ونتائجه يتبين أنه لا توجد وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة حول واقع الصمت التنظيمي بنوعيه (الدفاعي - الإذعان) بين العاملين الإداريين في جامعة الكويت، والتي تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

بناءً على ما تقدم، فإننا نقبل الفرضية الأولى فيما يخص متغير الجنس، ونرفضها فيما يخص متغيري الجنسية، وعدد سنوات الخبرة.

**الفرضية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة حول واقع انتشار كل من الاحتراق الوظيفي، وضعف الالتزام التنظيمي، وضعف الأداء الوظيفي بين العاملين الإداريين في جامعة الكويت، والتي تُعزى إلى متغيرات الجنس، الجنسية، عدد سنوات الخبرة.

لاختبار وجود فروق في محاور الدراسة حسب متغيري الجنس، والجنسية، تم استعمال اختبار (ت) لعينتين مستقلتين:

#### جدول رقم (١٢)

اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول واقع انتشار كل من الاحتراق الوظيفي، وضعف الالتزام التنظيمي، وضعف الأداء الوظيفي بين العاملين الإداريين في جامعة الكويت، والتي تُعزى إلى متغير الجنس

المحور	النوع	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبارات	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الاحتراق الوظيفي	ذكر	91	2.21	1.001	3.659	192	0.000
	أنثى	103	2.75	1.055			
ضعف الالتزام التنظيمي	ذكر	91	2.09	0.890	4.166	192	0.000
	أنثى	103	2.69	1.079			
ضعف الأداء الوظيفي	ذكر	91	2.19	0.955	4.432	192	0.000
	أنثى	103	2.82	1.005			

\* الاختبار دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يلاحظ من الجدول السابق رقم (١٢) أن اختبار (ت) يعتبر دال إحصائياً لواقع انتشار كل من الاحتراق الوظيفي، وضعف الالتزام التنظيمي، وضعف الأداء الوظيفي بين العاملين الإداريين في جامعة الكويت، وذلك حسب متغير الجنس، حيث إن الدلالة الإحصائية لجميع أبعاد هذا المحور تقل عن 0.05؛ إذ كانت قيمتها على الشكل الآتي: الاحتراق الوظيفي 0.000، ضعف الالتزام التنظيمي 0.000، ضعف الأداء الوظيفي 0.000، وبناءً على هذه النتيجة يمكن القول إنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول واقع انتشار كل من الاحتراق

الوظيفي، وضعف الالتزام التنظيمي، وضعف الأداء الوظيفي بين العاملين الإداريين في جامعة الكويت، والتي تُعزى إلى متغير الجنس، وذلك لصالح العاملات الإناث.

### جدول رقم (١٣)

اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول واقع انتشار كل من الاحتراق الوظيفي، وضعف الالتزام التنظيمي، وضعف الأداء الوظيفي بين العاملين الإداريين في جامعة الكويت، والتي تُعزى إلى متغير الجنسية

المحور	الجنسية	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبارات	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الاحتراق الوظيفي	كويتية	131	2.53	1.028	0.565	192	0.572
	غير كويتية	63	2.43	1.138			
ضعف الالتزام التنظيمي	كويتية	131	2.42	1.006	0.194	192	0.846
	غير كويتية	63	2.39	1.104			
ضعف الأداء الوظيفي	كويتية	131	2.57	1.018	0.990	192	0.323
	غير كويتية	63	2.42	1.050			

\* الاختبار دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يلاحظ من الجدول السابق رقم (١٣) أن اختبار (ت) يعتبر غير دال إحصائياً لواقع انتشار كل من الاحتراق الوظيفي، وضعف الالتزام التنظيمي، وضعف الأداء الوظيفي بين العاملين الإداريين في جامعة الكويت، وذلك حسب متغير الجنسية، حيث إن الدلالة الإحصائية لجميع أبعاد هذا المحور تزيد عن 0.05؛ إذ كانت قيمتها على الشكل الآتي: الاحتراق الوظيفي 0.572، ضعف الالتزام التنظيمي 0.846، ضعف الأداء الوظيفي 0.323، وبناءً على هذه النتيجة يمكن القول إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول واقع انتشار كل من الاحتراق الوظيفي، وضعف الالتزام التنظيمي، وضعف الأداء الوظيفي بين العاملين الإداريين في جامعة الكويت، والتي تُعزى إلى متغير الجنسية.

ولاختبار وجود فروق في محاور الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي الأنوفا:

جدول رقم (١٤)

اختبار تحليل التباين الأحادي الأنوفا لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول واقع انتشار كل من الاحتراق الوظيفي، وضعف الالتزام التنظيمي، وضعف الأداء الوظيفي بين العاملين الإداريين في جامعة الكويت، والتي تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	قيمة اختبار ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.812	0.314	0.212	2	0.424	بين المجموعات
		0.655	191	125.105	داخل المجموعات
			193	125.529	المجموع
0.502	0.698	0.629	2	1.258	بين المجموعات
		0.917	191	175.147	داخل المجموعات
			193	176.405	المجموع
0.231	1.459	1.831	2	3.662	بين المجموعات
		1.249	191	238.559	داخل المجموعات
			193	242.221	المجموع

يلاحظ من الجدول السابق رقم (١٤) أن اختبارات (ف) غير دالة إحصائياً فيما يخص واقع انتشار كل من الاحتراق الوظيفي، وضعف الالتزام التنظيمي، وضعف الأداء الوظيفي بين العاملين الإداريين في جامعة الكويت، وذلك حسب متغير عدد سنوات الخبرة، فقد كانت قيمة اختبار (ف) لبعده الاحتراق الوظيفي 0.314 بدلالة إحصائية 0.812، وكانت قيمة اختبار (ف) لبعده ضعف الالتزام التنظيمي 0.698 وبدلالة إحصائية 0.502، وكانت قيمة اختبار (ف) لبعده ضعف الأداء الوظيفي 1.459 وبدلالة إحصائية 0.231، وجميع الدلالات لتلك الاختبارات تزيد عن 0.05.

من اختبار تحليل التباين الأحادي الأنوفا ونتائجه يتبين أنه لا توجد وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول واقع انتشار كل من الاحتراق الوظيفي، وضعف الالتزام

التنظيمي، وضعف الأداء الوظيفي بين العاملين الإداريين في جامعة الكويت، والتي تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة. بناءً على ما تقدم، فإننا نقبل الفرضية الثانية فيما يخص متغير الجنس، ونرفضها فيما يخص متغيري الجنسية، وعدد سنوات الخبرة.

**الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ارتباطية معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين كل من نوعي الصمت التنظيمي (الدفاعي - الإذعان) لدى العاملين الإداريين في جامعة الكويت من جهة، وبين الاحتراق الوظيفي، وضعف الالتزام التنظيمي، وضعف الأداء الوظيفي لدى هؤلاء العاملين من جهة ثانية. للكشف عن العلاقة الارتباطية بين الصمت التنظيمي بنوعيه الدفاعي والإذعان، وبين السلبيات المنتشرة بين العاملين الإداريين في جامعة الكويت، والمتمثلة بشكل رئيسي في الاحتراق الوظيفي، وضعف الالتزام التنظيمي، وضعف الأداء الوظيفي، فقد تم استعمال معامل ارتباط بيرسون، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (١٥):

#### جدول رقم (١٥)

قيم معاملات الارتباط بين نوعي الصمت التنظيمي (الدفاعي والإذعان)، وبين الاحتراق الوظيفي، وضعف الالتزام التنظيمي، وضعف الأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين في جامعة الكويت

مستوى الدلالة	ر	محور سلبيات العاملين	محور الصمت التنظيمي
0.000	**0.855	الاحتراق الوظيفي	الصمت الدفاعي
0.000	**0.832	ضعف الالتزام التنظيمي	
0.000	**0.802	ضعف الأداء الوظيفي	
0.000	**0.910	الاحتراق الوظيفي	صمت الإذعان
0.000	**0.893	ضعف الالتزام التنظيمي	
0.000	**0.872	ضعف الأداء الوظيفي	
0.000	**0.920	الاحتراق الوظيفي	إجمالي الصمت التنظيمي
0.000	**0.900	ضعف الالتزام التنظيمي	
0.000	**0.874	ضعف الأداء الوظيفي	

يظهر من الجدول رقم (١٥) وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الصمت التنظيمي بشكل إجمالي، وبين السلبيات المنتشرة بين العاملين الإداريين في جامعة الكويت، والمتمثلة بشكل رئيسي في الاحتراق الوظيفي، وضعف الالتزام التنظيمي، وضعف الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط بين الصمت التنظيمي وهذه السلبيات على التوالي: 0.920، 0.900، 0.874، كما تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين نوعي الصمت التنظيمي، وبين هذه السلبيات، حيث كانت قيمة معاملات الارتباط بين الصمت الدفاعي، وبين الاحتراق الوظيفي، وضعف الالتزام التنظيمي، وضعف الأداء الوظيفي، على التوالي: 0.855، 0.832، 0.802، وكانت قيمة معاملات الارتباط بين صمت الإذعان، وبين الاحتراق الوظيفي، وضعف الالتزام التنظيمي، وضعف الأداء الوظيفي، على التوالي: 0.910، 0.893، 0.872.

بناءً على ما تقدم، فإننا نقبل الفرضية الثالثة القائلة بوجود علاقة ارتباطية معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين كل من نوعي الصمت التنظيمي (الدفاعي - الإذعان) لدى العاملين الإداريين في جامعة الكويت من جهة، وبين الاحتراق الوظيفي، وضعف الالتزام التنظيمي، وضعف الأداء الوظيفي لدى هؤلاء العاملين من جهة ثانية.

تنفق نتائج الدراسة الحالية مع نتيجة العديد من الدراسات السابقة، وذلك بدايةً من دراسة الشنيفي والتركي (٢٠٢١)، والتي بينت وجود علاقة طردية بين صمت الإذعان والصمت الدفاعي من جهة، وبين ضعف الأداء الوظيفي من جهة أخرى، ومع دراسة ريان وعبد المنعم وعلي (٢٠١٩)، والتي بينت وجود علاقة ارتباطية طردية بين سلوك الصمت التنظيمي وضعف الالتزام التنظيمي للعاملين، ومع دراسة إبراهيم وعلوان (٢٠١٩)، والتي بينت وجود تأثير سلبي للصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية، ومع دراسة إسماعيل (٢٠١٨)، والتي بينت وجود ارتباط طردي قوي بين محددات الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي، ومع دراسة الحضرمي (٢٠١٧)، والتي بينت وجود علاقة عكسية بين الصمت التنظيمي والإنتاجية لدى أفراد العينة، ومع دراسة رضوان (٢٠١٧)، والتي بينت وجود علاقة ارتباطية معنوية إيجابية بين أبعاد صمت العاملين وبين الاحتراق الوظيفي، ومع دراسة البنوي (٢٠١٧)، والتي بينت وجود علاقة إيجابية معنوية بين الصمت الدفاعي وأبعاد الاحتراق الوظيفي، ولكن هذه الدراسة توصلت إلى عدم وجود أي علاقة معنوية بين صمت الإذعان وأي من أبعاد الاحتراق الوظيفي، وهذا ما يخالف نتائج الدراسة الحالية، كما اتفقت نتيجة



الدراسة الحالية مع دراسة (2022) Arshad & Ullah، ودراسة Amuna، Aqel، Kasim & (2021) Tharya، واللتين توصلتا إلى وجود تأثير سلبي للصمت التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، ومع دراسة (2021) Al Haraisa، والتي توصلت إلى أن الصمت التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي على الاحتراق الوظيفي، ومع دراسة (2020) Cetin، والتي بينت وجود علاقة عكسية بين الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي، ومع دراسة Shad، Bordbar، Rahimi & Rostami. (2019)، والتي بينت وجود تأثير سلبي مباشر للصمت التنظيمي على إنتاجية الإنسان، ومع دراسة Amiri، Alamdari & Nejad. (2018)، والتي بينت وجود تأثير سلبي للصمت التنظيمي على الالتزام التنظيمي للموظفين، ومع دراستي (2016) Akin & Ulusoy، والتي بينت وجود علاقة إيجابية بين الصمت التنظيمي ومستويات الإرهاق، ومع دراسة (2016) Fapohunda، التي بينت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي والإرهاق العاطفي، وعدم الرضا الوظيفي، واللامبالاة لدى الموظف، ومع دراسة Omran، Samar. (2021)، والتي بينت وجود تأثير إيجابي ومعنوي بين صمت الإذعان وسلوك العمل الذي يؤدي إلى نتائج عكسية، ولكن هذه الدراسة توصلت إلى أنه لا يوجد ما يدعم العلاقة بين الصمت الدفاعي وسلوك العمل السلبي، وهذا ما يخالف نتائج الدراسة الحالية.

### توصيات الدراسة

- بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن إيجاز أهم التوصيات بالآتي:
1. ضرورة اهتمام إدارة الجامعة بتشجيع العاملين على تقديم الأفكار والمقترحات المبتكرة، وذلك من خلال اتخاذ إجراءات تضمن ذلك، مثل ربط ذلك بالمكافآت والحوافز المادية والمعنوية، وزرع الإحساس لديهم بأن مقترحاتهم ذات أهمية، وأن لها دوراً حاسماً في نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها.
  2. إيجاد آليات تضمن لكافة العاملين تقديم آرائهم واقتراحاتهم دون أي خوف أو رادع من أي عقوبة أو رد فعل سلبي من الإدارة.
  3. ضرورة وضع آليات وضوابط محددة لفرض العقوبات ضمن الجامعة، مع مراعاة ألا تشمل أي منها حالات الادلاء بالرأي أو تقديم مقترحات حول العمل.

٤. التركيز على عقد ورشات عمل بين مختلف المستويات الإدارية في الجامعة، وذلك بهدف الاستماع إلى آراء العاملين ومقترحاتهم بكل حرية وشفافية.
٥. ضرورة التوسع من قبل الجهات المهنية والبحثية في دولة الكويت في دراسة الصمت التنظيمي، وأهم الأسباب المؤدية له، والعوامل المساهمة في حدوثه، وذلك بما يساهم في وضع الخطط والإجراءات الكفيلة بمواجهته، والحد من آثاره السلبية.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية:

- إبراهيم، حسام الدين السيد محمد، والجابرية، خديجة بنت عبدالله بن محمد. (٢٠١٩). أسباب الصمت التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان. *مجلة المعرفة التربوية*، ١٧(١٣)، ١٤٢ - ١٧٥.
- إبراهيم، مها فاضل، علوان، رنا شاكر، وإبراهيم، حسن مؤيد. (٢٠١٩). الصمت التنظيمي وتأثيره على الثقة التنظيمية للعاملين: بحث استطلاعي لآراء العاملين في الشركة العامة للصناعات الجلدية في بغداد. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، ٤٢(١٢٠)، ٢٠٣ - ٢٢٢.
- أبو الغيط، أميرة محمد عباس. (٢٠٢١). أثر الصمت التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الشباب والرياضة. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ١٢(٢)، ١٤٥ - ١٧٠.
- أبو المعاطي، هنادي، و فياض، سامح. (٢٠١٨). الصمت التنظيمي وتأثيره في الرضا الوظيفي للعاملين في الفنادق. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة*، ١٥(٢)، ١٣٥ - ١٤٣.
- أحمد، عبد الناصر محمد سيد. (٢٠١٨). تحليل مشكلة الصمت التنظيمي: المظاهر والأسباب والنتائج في المؤسسات الحكومية: دراسة ميدانية مطبقة في محافظتي القاهرة والجيزة. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، ٣٢(٢)، ٦١١ - ٦٧٦.
- أحمد، غادة إبراهيم عبد العزيز، إسماعيل، عمار فتحي موسى، و قمحاوي، عماد محمد الصغير علي. (٢٠٢٢). أثر الصمت التنظيمي علي الاتجاهات الوظيفية: دراسة تطبيقية علي العاملين في جامعة الزقازيق. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، ١٣(١)، ١ - ٢٩.

- إسماعيل، عمار فتحي موسى. (٢٠١٨). محددات الصمت التنظيمي وأثرها على الاحتراق الوظيفي لأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات: دراسة تطبيقية. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، (٤)، ١ - ٥٥.
- بركنو، نصيرة. (٢٠١٨). الصمت التنظيمي والعوامل المسببة له. *مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة*، (٧)، ٢٦٣ - ٢٩٠.
- البنوي، مها محمد محمد. (٢٠١٧). العلاقة بين الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأطباء البشريين في مستشفيات الرقايق. *مجلة التجارة والتمويل*، (١)، ١ - ٤٩.
- البنيان، أحلام بخيت ناصر. (٢٠٢٢). سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة أم القرى. *المجلة التربوية*، (٩٣)، ١٣١٩ - ١٣٦٠.
- بومنقار، مراد، و وادي، لمين. (٢٠١٦). ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة عنابة. *مجلة رؤى اقتصادية*، (١٠)، ٢٢١ - ٢٣٥.
- جبريل، وائل محمد، و الصويغي، هند خليفة سالم. (٢٠٢٠). ضغوط العمل وأثرها على الصمت التنظيمي: دراسة حالة على شركة ليبيا للتأمين بمدينة بنغازي. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، (٤٣)، ١٥٣ - ١٨٨.
- الحضرمي، نوف خلف محمد. (٢٠١٧). الصمت التنظيمي وتأثيره على إنتاجية أعضاء هيئة التدريس ورضاهم الوظيفي في بعض الجامعات السعودية. *مجلة الإدارة التربوية*، ٤ (١٦)، ١٤٥ - ٢٢٤.
- الحوال، سعاد فهد. (٢٠١٨). علاقة الأمن النفسي بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين بجامعة الكويت. *مجلة فكر وإبداع*، (١٢٣)، ٢٣٩ - ٢٧٦.
- رضوان، طارق رضوان محمد. (٢٠١٧). أثر أبعاد صمت العاملين في الاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية. *مجلة التجارة والتمويل*، (٤)، ٨٢ - ١٣١.
- ريان، عادل ريان محمد، عبدالمنعم، مصطفى سيد خلف الله، و علي، نادية أمين محمد. (٢٠١٩). الشعور بالعزلة وعلاقته بالالتزام التنظيمي دور سلوك التنظيمي في تلك العلاقة:

- دراسة ميدانية مطبقة على عينة من العاملين بجامعة أسبوط وسوهاج. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، ٣٣ (١)، ٣٣٣ - ٣٦٢.
- الريثي، عبدالله محمد. (٢٠٢١). أسباب ميل العاملين لسلوك الصمت التنظيمي. مجلة دراسات في التعليم العالي، (١٩)، ١٦٥ - ١٩٢.
- الشنفي، نجلاء بنت إبراهيم، والتركي، رزان بنت تركي. (٢٠٢١). الصمت التنظيمي في جامعة الملك سعود وعلاقته بالأداء الوظيفي. مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية، ٢٩ (٢)، ١١٩ - ١٣٨.
- الصفار، سوسن عبد الخضر عبد الصمد. (٢٠١٩). أثر دافعية الإنجاز في تعزيز روح الانتماء التنظيمي بالتطبيق على عينة من العاملين بجامعة الكويت. مجلة القراءة والمعرفة، (٢١٦)، ١٩٥ - ٢١٦.
- الظفري، سعيد بن سليمان، والسعيدية، ضحوية بنت خلفان بن هاشل. (٢٠٢٠). الصمت التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدى العاملين بمدارس سلطنة عمان. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٢١ (١)، ٣٧٣ - ٤٠١.
- عبدالوهاب، خالد محمود. (٢٠١٨). أسباب الصمت التنظيمي وعلاقتها بعوامل الشخصية الخمسة لدى عينة من العاملين بالقطاع الحكومي. مجلة علم النفس، ٣١ (١١٦)، ١١٣ - ١٥٢.
- العرياني، موسى مساعد محمد. (٢٠١٦). واقع سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات من وجهة نظرهم. مجلة التربية، ١٦٨ (٣)، ٨٣٣ - ٨٨٨.
- غليط، شافية. (٢٠١٩). واقع الصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم الابتدائي. مجلة العلوم الإنسانية، ٦ (٢)، ٥٨٩ - ٦١٢.
- غليط، شافية. (٢٠٢١). الصمت التنظيمي في المؤسسات الجزائرية: واقع المؤسسات التربوية أنموذجاً. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٧ (١)، ٤٣١ - ٤٥١.
- قديد، فوزية، زروخي، فيروز، و العربي، نعيمة. (٢٠٢١). أثر الصمت التنظيمي على الاستغراق الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية لقسم علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر ٣. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، ١٢ (٢)، ١٠٣ - ١١٧.

- محمود، أشرف محمود أحمد. (٢٠١٧). نمذجة العلاقة السببية بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي ونفخ الصافرة والصمت التنظيمي والسلوكيات المضادة للإنتاجية: دراسة تطبيقية في مدارس التعليم العام بمحافظة البحر الأحمر. *مجلة الإدارة التربوية*، ٤ (١٥)، ١٥٣ - ٣٣٣.
- منغور، كلثوم. (٢٠٢٢). *الصمت التنظيمي والولاء الوظيفي*. رسالة ماجستير، جامعة جيجل، الجزائر.
- هوارى، معروف. (٢٠١٩). قياس مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانة - غليزان. *مجلة دراسات نفسية وتربوية*، ١٢ (٣)، ١٥٠ - ١٦٦.
- الوزرة، عبد الله بن محمد. (٢٠١٩). *الصمت التنظيمي وعلاقته بالمشاركة في القرار لدى أعضاء هيئة التدريس بعمادة البرامج التحضيرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية*. *المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية*، (١٤)، ١٤٠ - ١٨٦.

#### المراجع الأجنبية:

- Akin, U., & Ulusoy, T. (2016). The Relationship between Organizational Silence and Burnout among Academicians: A Research on Universities in Turkey. *International Journal of Higher Education*, 5(2), 46-58.
- Al Haraisa, Y. E. (2021). The Influence of Organizational Silence on Job Burnout: A Practical Study on Shipping Companies in Jordan. *International Journal of Business and Management*, 16(10), 1-29.
- Amiri, A., Alamdari, A., & Nejad, R. (2018). Investigating the Relationship between Silence and Organizational Commitment (Case Study: Shiraz University of Medical Sciences). *Revista Publicando*, 5(15 (2)), 893-906.
- Amuna, Y. M. A., Aqel, A., Kasim, E., & Tharya, H. (2021). How far Organizational Silence Influence NGOs Job Performance?. *International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR)*, 5(6), 118-129.
- Arshad, M. A., & Ullah, S. (2022). Culture of Silence in an Organization and How it Effect the Organization and Employees' Performance.

- Bordbar, G., Shad, F. S., Rahimi, E., & Rostami, N. A. (2019). Effect of Organizational Silence on Employees' Productivity. *International Journal of Management, Accounting & Economics*, 6(3).
- Cetin, A. (2020). Organizational silence and organizational commitment: a study of Turkish sport managers. *Annals of Applied Sport Science*, 8(2), 1-10.
- Fapohunda, T. N. (2016). Organizational silence: Predictors and consequences among university academic staff. *International Journal for Research in Social Science and Humanities Research*, 2(1), 83-103.
- Malik, S. Z., Iqbal, M., & Sheikh, L. (2020). Effect of types of employee silence on job satisfaction and subjective well-being. *Journal of The Research Society of Pakistan*, 57(1), 681-693.
- Meliani, h.(2022). a study on the organizational silence, organizational stress, efficiency and psychological safety levels of finance sector employees, *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*, 4(12), 790-806.
- Oduyoye, F. O., Francis-Odii, M. I., & Asikhia, O. U. (2020). Debate on the role of organizational silence behaviors and employee efficiency. *Global J Manag Busin Res*, 20(6), 1-9.
- Omran, K. A. M., & Samar Altayeb Ahmed Kamal, E. (2021). The Impact of Employee Silence on Counterproductive Work Behavior in the Telecommunication Sector in Egypt: An Empirical Study. *International Journal of Business and Management Review*, 9(3), 16-28.