

دور التماثل التنظيمي في الحد من الصمت التنظيمي

(دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في المصارف العراقية الأهلية / بغداد)

**The Role of Organizational Identification in Reducing Organizational Silence
(Study of the views of a sample of employees in the Iraqi private Banks
/Baghdad)**

المدرس الدكتور

حميد سالم الكعبي

كلية الرافدين الجامعة

Email : alkabi196870@gmail.com

المستخلص

تسعى الدراسة الحالية إلى اختبار دور التماثل التنظيمي في الحد من مستوى الصمت التنظيمي لدى عينة من العاملين في المصارف الأهلية بلغ عددهم (67) فرد ، ويتضمن متغير التناظر التنظيمي ثلاثة أبعاد (الولاء التنظيمي ، والتشابه ، والانتماء) . أما متغير الصمت التنظيمي فقد تم التعامل بصفته متغير أحادي البعد . وقد استخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع بيانات الدراسة ، والتي تم تصميمها باستخدام مجموعة من الدراسات. وقد تضمنت الدراسة فرضيتين رئيسيتين ، تعلق الأولى بتعلق بعلاقة الارتباط السلبي بين التماثل التنظيمي ، والصمت التنظيمي . في حين تناولت الفرضية الرئيسة الثانية علاقات التأثير بين المتغيرين ، وقد استخدم الباحث لاختبار الفرضيتين إحصائيات عدة منها الوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، ومعامل ارتباط بيرسون ، ومعادلة الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى استنتاجات عدة كان أهمها (وجود علاقة سلبية بين التماثل التنظيمي والصمت التنظيمي) . كما توصلت الدراسة إلى توصيات عدة منها (الاهتمام ببناء علاقات اجتماعية بين العاملين ، وإشاعة روح فريق واحد والانتماء إلى المصرف من خلال شعور العاملين بأهميتهم ودورهم الفاعل فيها ، وأنهم جزء منه مكمل لشخصيتهم مما يساهم في الحد من الصمت التنظيمي).

الكلمات المفتاحية للتماثل التنظيمي ، الصمت التنظيمي

Abstract

The current study seeks to test the role of organizational **Identification** in reducing the level of organizational silence in a sample of employees in private banks (67 individuals). The variable of organizational **Identification** includes three dimensions (organizational loyalty, **Identification** and affiliation) Handle it as a one-dimensional variable. The questionnaire was used as a primary tool for collecting study data, which was designed using a range of studies. The study included two main hypotheses, The first concerned the negative correlation between organizational **Identification** and organizational silence. The second hypothesis concerned the relationship between the two variables. The researcher used to test the two hypotheses Several statistics, including the arithmetic mean, the standard deviation, the Pearson correlation coefficient, and the simple linear regression equation to test the hypotheses of the study. The study reached several Conclusions, the most important is (the existence of a negative relationship between organizational **Identification** and organizational silence). The study also reached several recommendations such as (attention to building social relations among employees, spreading the spirit of one team and belonging to the bank through the sense of the workers' importance and active role in them, and that they are part of

it and complementary to their personality, which contributes to the reduction of organizational silence).

Key Words : *Organizational Symmetry, Organizational Silence.*

المقدمة :

يعد التماثل التنظيمي أحد المفاهيم الحديثة نسبياً في مجال الإدارة ، ومن المعلوم أن المنظمات لديها رؤية ورسالة تختلف فيما بينها حسب الأفكار التي يأتي بها أصحاب هذه المنظمات ، وبذلك أصبحت تعمل بشكل جدي على أن يؤمن العاملون بالتوجهات الإستراتيجية لها من (رؤية ، وأهداف ورسالة) . فمن خلال التماثل التنظيمي الذي يتم بين الفرد وبين المنظمة التي تعمل فيها يمكن أن يشبع بعض حاجاته وأهدافه ، ومن ثم ينسجم مع المنظمة وأهدافها ، ولكي يتم تحقيق المستوى المطلوب من التماثل التنظيمي لابد من تهيئة العاملين فيها على اختلاف مستوياتهم الوظيفية بحيث يكون لديهم مشاعر إيجابية نحو المنظمة وأنها المكان المناسب لعملهم . لقد أشارت العديد من الدراسات أن التماثل التنظيمي يقلل من الآثار السلبية ويزيد من فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها (الفتلاوي : 2014 ، العتبي : 2016 ، Pinder et al, 2001) ، وهذا ما أكدته الكثير من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي الذين ينظرون إلى التماثل التنظيمي بأنه يدفع الأفراد إلى الانسجام في سلوكهم لتحقيق الأهداف التنظيمية كما يجعلهم يقدمون أفضل ما عندهم من مهارات وخبرات لمنظماتهم ... لذا وجد الباحث من المهم دراسة طبيعية العلاقة بينه وبين الصمت التنظيمي الذي يعد الأخر من المفاهيم الحديثة والذي لم ينال نصيبه من الدراسة والبحث بشكل وافي ، لذلك تحددت مشكلة الدراسة الحالية في إمكانية الوقوف على مستوى إدراك العينة المبحوثة لفهم التماثل التنظيمي ، والصمت التنظيمي ، وقد جرى الاستناد إلى عدد من الفرضيات الرئيسية والفردية للتوصل إلى طبيعة العلاقة بينهما ، وأهم هذه الفرضيات ، توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التماثل التنظيمي بأبعاده ، والصمت التنظيمي ، وتوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التماثل التنظيمي بأبعاده ، والصمت التنظيمي .

وقد تم تناول هذه الدراسة من خلال أربعة مباحث : إذ تناول الأول منهجية الدراسة في حين الجانب النظري كان من نصيب المبحث الثاني ، أما المبحث الثالث لاختيار فرضيات الدراسة ، وقد اختتمت الدراسة بالمبحث الرابع الذي تناول الاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الأول

منهجية الدراسة

يتناول هذا المبحث وضع المنهجية التي توضح المسار الذي تتبناه الدراسة الحالية من خلال تحديد مشكلة الدراسة ، وأهميتها وأهدافها ، والفرضيات التي تسعى الدراسة للتوصل إلى نتائجها ، وأنموذجها الفرضي ، فضلاً عن المكونات المنهجية الأخرى وما يأتي :

أولاً : مشكلة الدراسة

تسعى المنظمات على اختلاف أعمالها ليكون الموظفين فيها ملتزمين برسالتها وبالرؤية التي تهدف إلى تحقيقها من خلال التماثل بين قيم ومعتقدات وأهداف الأفراد . ورسالة المنظمة وأهدافها مما يؤدي إلى تقليل دوران العاملين ويزيد من الرضا الوظيفي ، والولاء ، والالتزام التنظيمي ، ولا يمكن تحقيق ذلك الانسجام إلا من خلال سماع صوت الأفراد العاملين في المنظمات والإصغاء لهم ، فقد أشارت العديد من الدراسات إلى وجود ظاهرة الصمت التنظيمي في أغلب المنظمات وبمستويات مختلفة الناتج من أسباب عديدة ، وأن القطاع المصرفي يُعد من أهم القطاعات الحيوية التي تؤثر على

الاقتصاد الوطني ، لذلك حاولت هذه الدراسة تحديد مدى توافر التماثل التنظيمي من العينة المبحوثة ومستوى تأثيرها على الصمت التنظيمي من خلال التساؤلات الآتية :

1. ما هو مستوى إدراك العينة المبحوثة لمفهوم التماثل التنظيمي ؟
2. ما هو مستوى إدراك العينة المبحوثة لمفهوم الصمت التنظيمي ؟
3. هل يساهم التماثل التنظيمي في الحد من ظاهرة الصمت التنظيمي؟

ثانياً : أهمية الدراسة :

تنبثق أهمية الدراسة في كونها تتناول الجانب النظري للمفاهيم الإدارية التي تتعلق بمشاعر الأفراد وإدراكهم ومدى انسجامها مع المنظمة .

أن المنظمات الحديثة التي تتصف بالتغيير والتطور والانسجام بين أهداف الفرد والمنظمة، وهذه في الصفة الملازمة للمنظمات ولا يدفعها لتحقيق النجاح ، ومدى تأثير هذا التلازم بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد على ما يعرف بالصمت التنظيمي الذي يعد ظاهرة سلبية أن وجدت في بيئة العمل ، ويتضح أن متغيرات الدراسة ذات بعد فكري تحتاج إلى البحث والتحليل والإغناء . فضلاً على ما تقدم يمكن تحديد النقاط الآتية التي تعطي أهمية للدراسة :

1. توفير رؤيا واضحة الإدارة والأفراد العاملين عن المفاهيم الأساسية للدراسة المتمثلة بالتماثل التنظيمي والصمت التنظيمي .

2. تقدم الدراسة لأصحاب القرار معلومات عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة ، إمكانية الاستفادة من هذه العلاقة وتكييفها بما ينسجم مع بيئة العمل .

3. تكمن أهميتها في الربط بين متغيرات الدراسة الحالية والتي تعد من الدراسات القليلة جداً في العراق بشكل عام وفي القطاع (المصرفي) بشكل خاص .

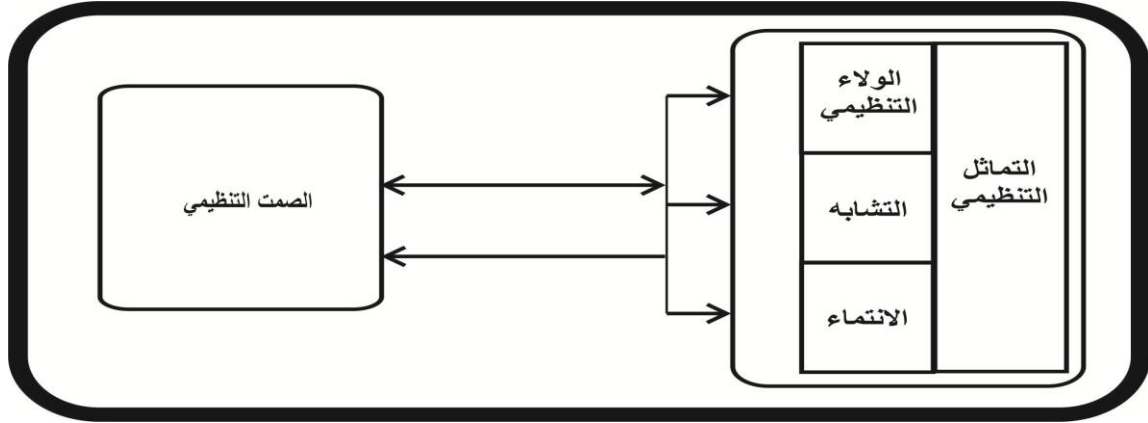
ثالثاً : أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف الآتية :

1. الكشف عن مستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين عينة الدراسة .
2. تحديد مستوى الصمت التنظيمي السائد لدى العاملين عينة الدراسة .
3. اختيار علاقة (التأثير) بين التماثل التنظيمي والصمت التنظيمي .
4. اختيار علاقة (الارتباط) بين التماثل التنظيمي والصمت التنظيمي .

رابعاً : أنموذج الدراسة الفرضي

تم تحديد الأنموذج الفرضي للدراسة لتفسير العلاقة بين متغيري الدراسة (التماثل التنظيمي / المتغير المستقل ، والصمت التنظيمي / المتغير المعتمد) . والشكل (1) يوضح الأنموذج الفرضي للدراسة .



شكل (1)

النموذج الفرضي للدراسة

خامساً : فرضيات الدراسة

اعتماداً على تساؤلات الدراسة ، ولغرض الإجابة عليها ، وسعياً لتحقيق الأهداف المتوخاة من الدراسة ، فقد تم تحديد الفرضيات الرئيسية والفرعية الآتية :

الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التماثل التنظيمي بأبعاده ، والصمت التنظيمي ، وتفرعت من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية سالبة بين بعد الولاء التنظيمي ، والصمت التنظيمي .
 2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية سالبة بين بعد التشابه ، والصمت التنظيمي .
 3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية سالبة بين بعد الانتماء ، والصمت التنظيمي .
- الفرضية الرئيسية الثانية :** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التماثل التنظيمي بأبعاده ، والصمت التنظيمي ، وتفرعت من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :

1. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد الولاء التنظيمي ، والصمت التنظيمي .
2. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد التشابه ، والصمت التنظيمي .
3. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد الانتماء ، والصمت التنظيمي .

سادساً : التعاريف الإجرائية

1. **التماثل التنظيمي :** يقصد به انسجام القيم والعادات والأهداف الخاصة بالفرد مع رسالة المنظمة وأهدافها.
2. **الولاء التنظيمي :** حالة شعورية نفسية تتولد لدى الفرد في الارتباط بالمنظمة التي يعمل فيها.
3. **الانتماء :** اي ادراك الفرد بأنه جزء من المنظمة التي يعمل فيها.
4. **الصمت التنظيمي :** امتناع العاملين من التصريح او ابداء اي مقترحات او اعتراضات على العمل ، او اي رأي اخر يخدم عمل المنظمة ، او الاخبار عن مشكلات تخوفاً من ايه ردود سلبية .

سابعاً : متغيرات ومقياس الدراسة

تشتمل الدراسة الحالية على متغيرين رئيسيين هما التماثل التنظيمي ويتكون من ثلاثة ابعاد (الولاء التنظيمي ، والتشابه ، والانتماء) . والمتغير الثاني الصمت التنظيمي احادي الابعاد ، وقد تم استخدام مقياس (ليكرت) الخماسي

والمدرج من (اتفق بشدة - اتفق - محايد - لا اتفق - لا اتفق بشدة) ، ويمكن توضيح فقرات كل متغير فضلاً عن مصادر مقياس كل منها في الجدول أدناه.

جدول (1)

مقياس متغيرات الدراسة وأبعادها

ت	المتغيرات	عدد الفقرات	تسلسل الفقرات	مصدر المقياس
1	التماثل التنظيمي	15	1 - 15	(Cheney,1982)
أ	الولاء التنظيمي	5	1 - 5	والمستخدم من قبل الباحثين امثال (رشيد ،
ب	التشابه	5	6 - 10	(2003) و (الفتلاوي ، 2014) و
ج	الانتماء	5	11 - 15	(البشباشة ، 2008)
2	الصمت التنظيمي	15	16 - 30	(Ardakani & Mehrabnfar,2015)
				والمستخدم من قبل (سكر ، 2017) و
				(الفتلاوي ، 2014)

ثامناً : عينة الدراسة

تم توزيع الاستبانة على عينة من الموظفين العاملين في بعض المصارف الاهلية / بغداد بواقع (75) استبانة ، وقد تم تحليل (67) استبانة منها لصلاحيتها للتحليل الاحصائي ، اي بنسبة استرجاع (89.33%) ، والجدول أدناه يوضح خصائص عينة الدراسة.

جدول (2)

خصائص عينة الدراسة

المعلومات	ر. ملاحظين	ر. محاسبين	ملاحظ	محاسب	م. ملاحظ	م. محاسب	امين صندوق	ك. حسابات
العنوان الوظيفي	3	6	6	10	4	21	5	12
النوع الاجتماعي	ذكور	22						
	انثى	45						
المؤهل العلمي	دبلوم							
	عالي	2	53	12				
الخبرة في الوظيفة الحالية	5 - 1							
	10 - 6							
	18	37	12					

المبحث الثاني الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد

يسعى الباحث من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية للدراسة ومتغيراته الرئيسية (التماثل التنظيمي ، والصمت التنظيمي) ، وبالاعتماد على ما نتناوله الآخرون في هذا المجال.

أولاً : التماثل التنظيمي

1- مفهوم التماثل التنظيمي

تشير الأدبيات المختلفة التي تناولت مفهوم التماثل التنظيمي (Organizational Identification) إلى العديد من التعريفات ، ويعود السبب في ذلك إلى الاختلاف في الخلفيات الفكرية والفلسفية والتخصصية لكل منهم . إذ ينظر كل من (Miltion et al : 2005) إلى التماثل التنظيمي بأنه درجة تعريف العامل في المنظمة لنفسه بنفس الخصائص التي يعتقد أن المنظمة تعرف أو توصف بها ، والتي يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية (الشواوة ، 123 : 2016) . أما (الشمري) أشار للتماثل التنظيمي على أنه عملية إقناع داخلية وخارجية من خلال أن رغبات الفرد تندمج مع رغبات المنظمة وينتج عن ذلك خلق حالة من التماثل على أساس اندماج هذه الرغبات (الشمري ، 2012: 7) .

في حين عرفه (Simon, 2000) هو يسعى المنظمات على اختلاف أعمالها وتخصصاتها لان يكون العاملون فيها منسجمين مع رسالة ورؤيا المنظمات التي تهدف إلى تحقيقها . أما (Nikoi, 2012) فقد عرفه بأنها العملية التي تحاول المنظمة من خلالها تعزيز العلاقة بشكل وثيق مع أعضائها عن طريق تعزيز عناصر الوحدة بينهم بالتركيز على القيم والأهداف العامة (الفتلاوي وآخرون ، 2014 : 46) . وقد اشار انصار نظرية الهوية التنظيمية بان التماثل التنظيمي اخذ جزء جدير بالاعتبار في عملية تفسير ادراك وواقف وسلوك الافراد في المنظمة . اذ اثبتت الدراسات في الثلاثون سنة الاخيرة بان العاملين الذين يتماثلون بشكل عالي مع منظماتهم سيبدون مواقف وسلوكيات ايجابية اتجاهها (العطوي ، 2011 : 171) . ومن خلال ما تقدم يمكن تحديد تعريف للتماثل التنظيمي على أنه توافق القيم والعادات والأهداف الخاصة بالعاملين مع القيم والأهداف التي تمارسها المنظمة وتسعى لتحقيقها .

2- أهداف التماثل التنظيمي

تتمثل أهداف التماثل التنظيمي بمجموعة من النقاط التي أشار إليها كل من (العنبي ، 2016 : 705 ، السعود وآخرون ، 2009 : 189) والموضحة أدناه :

- أ. العمل على زيادة الالتزام والانتظام والأداء والدافعية العالية ، والحد من الصراع .
- ب. زيادة درجة الولاء وتفعيل التعاون بين العاملين في المنظمة .
- ج. الارتباط النفسي بين العاملين كفريق عمل ، وأن مصيرهم وقدرهم واحد ، وأن النجاح أو الفشل يؤثر فيهم جميعاً .
- د. شعور العاملين بالرضا ، والقناعة بالعمل وبالتالي تحسين أدائهم في العمل .
- هـ. تبين الصور الايجابية للمنظمة ، والولاء لها ، والإيمان بها .
- و. قبول العاملين بالتطوير والتغيير بسهولة ويسر لقناعتهم بأنها تكون للمصلحة العامة .

3- أهمية التماثل التنظيمي

أن أهمية التماثل التنظيمي تصب في النهاية في مصلحة المنظمة ، لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وفي مصلحة الفرد نفسه ، إذ تنمي لدى الفرد روح الانتماء ، والتعاون ، والولاء، والإخلاص ، وبالتالي تنمية الإبداع والابتكار (Simon,2007:750) . في حين يرى (القراولة ، 2005: 30) بأن للتماثل التنظيمي أهمية في الحياة الوظيفية للعاملين في منظمة معينة تتمثل بما يأتي :

- أ. تعزيز الفرد لنفسه ، واحترامه لذاته .
- ب. الوصول لدرجة من النمو فوق الذات .
- ج. إضفاء صيغة خاصة ، ومعنى مميز للحياة .
- د. الارتقاء بمستوى الطموح لدى الأفراد العاملين .
- هـ. زيادة درجة الانتماء للمنظمة .

أما (رشيد ، 2007: 75 و البشاشة ، 2008: 450) أوضحا بأن أهمية التماثل تكمن في الأتي:

- أ. تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية عند تقسيم البدائل ، واتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة .
- ب. من خلال التماثل مع المجموعة فإن الناس يدركون ارتباطهم النفسي مع قدر المجموعة ومصيرها .
- ج. أن الإحساس بالتماثل التنظيمي قد يمنع الموظف أن يصبح مزعجاً ، ويمكن اعتبار التماثل شرط سابق للشعور العام بالفناعة بالعمل ، إضافة إلى أن الأفراد يتماثلون مع المنظمة من المتوقع أن يبقوا في المنظمة وأن يبذلوا جهودهم لتحسين المنظمة .
- د. عندما يتماثل الأفراد مع المنظمة فإنه يسهل أحداث عملية التغيير بدون مشاعر الإجبار والإكراه والمقاومة .
- هـ. يؤثر التماثل التنظيمي القوي على اتجاهات الأفراد مما ينعكس على سلوكياتهم في العمل ، وتصبح المنظمة للتماثل مرشداً للأفراد في مشاعرهم ومعتقداتهم وسلوكياتهم .

4- أبعاد التماثل التنظيمي

حدد (Cheuey,1982:110) أبعاد التماثل التنظيمي بثلاثة أبعاد هي الولاء التنظيمي ، والتشابه ، والانتماء ، وهي ذات الأبعاد التي ستعتمد للتماثل التنظيمي لانسجامها مع عينة الدراسة الحالية ، فضلا عن تبنيتها من قبل اغلب الباحثين الآخرين:

1- الولاء التنظيمي

يشير الولاء التنظيمي (Organizational Loyalty) إلى موالاة العاملين للمنظمة والحماس لتحقيق أهدافها والدفاع عنها ودعمها ومحاكاة سلوك الأعضاء الآخرين (البشاشة ، 2008: 430) ، في حين يرى (سلمان وآخرون : 2015: 202) أن الولاء التنظيمي هو نزعة الفرد للانخراط لأداء نشاطات محددة بصورة منتظمة بسبب النتائج السلبية التي ستعود عليه في حالة عدم فعل ذلك ، أما بالنسبة للمنظمة فإن أنشطتها تتمثل في الاستمرار بالعمل فيها ، بينما عرف (أمينة ، 2015 : 49) على أنه حالة نفسية شعورية إيجابية المتولدة لدى الفرد اتجاه مؤسسته تشير إلى درجة تطابقه مع مؤسسته ، ودرجة الارتباط بها ، اعتقاد القوي بأهدافها ، أيمانه بقيمتها والاستعداد لبذل أقصى درجات الجهد في العمل وذلك بهدف الحفاظ على استمراريتها وتطويرها .

2- التشابه

يقصد بالتشابه (Similarity) بأنه إدراك الفرد لوجود خصائص وقيم وأهداف مشتركة مع الأعضاء الآخرين في المجموعة أو المنظمة التي ينتمي إليها (Cheney,1982:110) ، ولإنجاح عملية التماثل في المنظمة لابد من وجود درجة كبيرة من التشابه في قيم ، وأهداف ، ورغبات ، ومصالح كلا الطرفين (الخلفيات ، 2006: 39) .

3- الانتماء

يشير الانتماء (Membership) إلى درجة الفهم والإدراك لمدى الفرد لذاته من حيث ارتباطه بالمنظمة ، أحاسنة بالانتماء وشعوره الشديد بالالتصاق والجاذبية النفسية لها لدرجة أنه يعرف ذاته من خلال عفويته بالمنظمة (مرزوق ، 2013: 3) . ويظهر من خلال التعبير بين الفخر بالمنظمة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها (العتبي ، 2016 : 720) . وفي مجال تحديد العلاقة بين الانتماء والتماثل التنظيمي يشير إلى أنه كلما زاد تماثل الفرد مع المجموعة فإنه يميل إلى شعور بالانسجام والوحدة معها ، والذوبان فيها فتكون مكاسبها مكاسب له ، وأهدافها أهداف له ، ونجاحها إخفاقها نجاحاً وإخفاقاً له (الصريرة ، 2009: 39) .

ثانياً : الصمت التنظيمي

1. مفهوم الصمت التنظيمي

يتزايد الاهتمام بموضوع الصمت التنظيمي (Organizational Silence) علاقتة الوثيقة بكفاءة المنظمة وفعاليتها ، فضلاً عن سلوكيات الأفراد العاملين السلبية والتي أصبحت أحد المشكلات التي تواجه التقدم والتطور . ولغرض توضيح مفهوم (الصمت) في المنظمات لابد الإشارة إلى (الصوت) في المنظمات ، فقد عرف (الصوت) من قبل (Kassing , 2011 : 200) على أنه سلوك غير رسمي يتضمن قول الحقيقة في جميع الممارسات وتقديم كل ما هو مناسب من أفكار ومقترحات ومشاركة الإدارات في وضع الخطوات المناسبة للأداء .

أما (Wilkinsonetal) فيعرف الصوت بأنه الطريقة التي يمكن من خلالها التعبير عن آراء العاملين باتجاه القضايا التنظيمية المؤثرة على أعمالهم وعلى اهتمامات المديرين وأصحاب المصالح أو على المنظمة بشكل عام (Wilkinson et al , 2014 , 12:) . كما عرفه (Deterteta , 2007) بأنه سلوك لفظي موجه بالرغبة في تحسين الوظائف والعمليات الداخلية من خلال تقديم المعلومات والخصائص لمن يمتلكون صلاحيات بالمنظمة تمكنهم من أحداث التغيير والتطوير (الصباغ وآخرون ، 2017 : 142) .

وبالمقابل هناك الصمت التنظيمي الذي تم تعريف من قبل (عبود وآخرون) على أنه تردد الموظف في الحديث عن القضايا التي تحدث في العمل خوفاً من تفسيرها بشكل خاطئ من قبل مسئول المباشر وبالتالي تأثيرها السلبي على العلاقات بينه وبين زملاؤه العاملين (عبود وآخرون ، 2016: 238) .

أما (Denizetal) عرف الصمت بأنه ذلك الموقف الذي يمكن من خلاله أن يتمتع فيه العاملون عن الإدلاء أو قول معلومة قد نافعة للمنظمة سواء بقصد أو بدون قصد (Deniz et al,2013:694) . وقد عرف بأنه غياب صوت العاملين ، وحجبهم لأفكارهم وآرائهم ومعلوماتهم التي لها علاقة بتطوير العمل وتصحيح مساراته (Pinder et al,2001:340) . وأشار (Salajegheh et al,2015:470) إلى أن الصمت لا يعني في كل الأحوال وضعاً لحالة سلبية فقد يكون الصمت أحياناً نشاطاً داخلياً واعياً . في حين عرف كل من (جاسم وآخرون : 2017 ، 394) .

الصمت التنظيمي هو سلوك جماعي يحجب فيه العاملين معرفتهم أو معلومات تهم مشرفيهم بصورة متعمدة لاعتقادهم بعدم قدرتهم على التأثير في منظماتهم .

عرف الصمت التنظيمي بأنه تحفظ العاملين في التعبير عن التقسيمات الفكرية ، المعرفية والفعالة حول أوضاع المنظمة وهو ظاهرة اجتماعية يمتنع بموجبها الموظفين عن تقديم آرائهم ويحملون مخاوف بشأن مشاكل المنظمة (Amirkhani & Oilaei,2015:63) .

والصمت التنظيمي ظاهرة تنظيمية واسعة الانتشار ولكن عادة ما تهمل وقد تتحول لتكون بمثابة تحديداً كبيراً للباحثين . في حين الفطرة السلبية قد علي علينا أن ندرك بأنها علاقة على العلاقات أو المناخ التنظيمي القائم على سياسة التموين التوتر (Ozsiuar et al,2014:53) .

من خلال ما تقدم يمكن تعريف الصمت التنظيمي بأنه امتناع العاملين في المنظمة بالتصريح بأي شيء سلمي أو إيجابي من قبل شأنه أن يعرض العاملين إلى أي مسائلة من الإدارة وبالتالي تفقد الإدارة أفكارهم وآرائهم ومقترحاتهم التي تسهم في تطور المنظمة والحد من السلبيات الموجودة فيها .

2. أسباب الصمت التنظيمي

تعددت الأسباب التي يمكن أن تؤثر على قرار العاملين في اختيار الصمت ، ومن أهم هذه الأسباب الآتي :

أ. الأسباب التنظيمية :

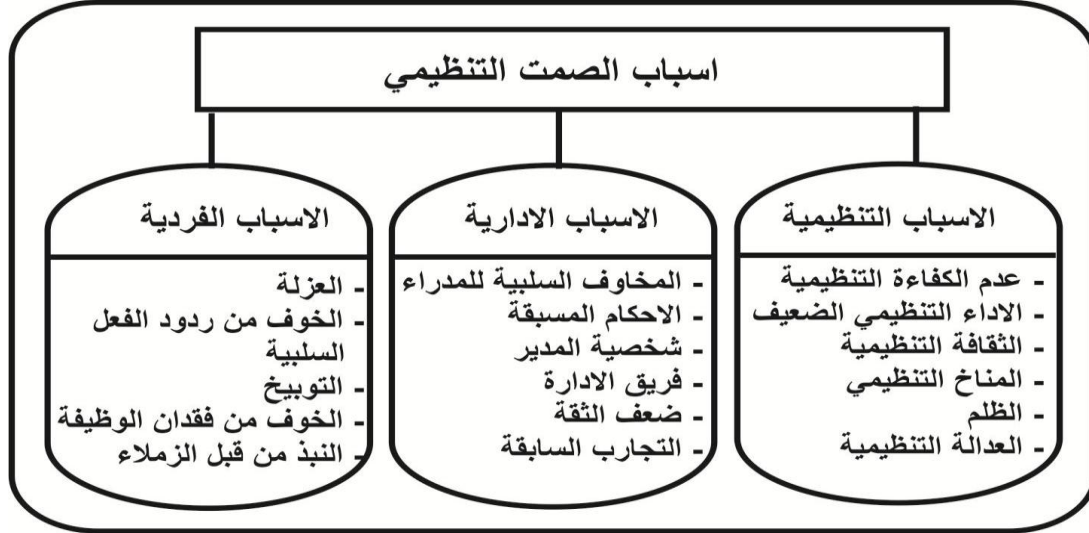
حدد (Sevkt, Rinik,2012: 82) . إن عدم الكفاءة التنظيمية ، والأداء التنظيمي الضعيف ، وثقافة المنظمة ، والمناخ التنظيمي الذي يتميز بالصمت ، فضلاً عن ثقافة الظلم ، أو عدم العدالة التنظيمية ، أهم الأسباب التنظيمية التي تؤدي إلى صمت العاملين ، أما (Silavimansor etal,2015:1229) . عدا عمليات صنع القرارات الإدارية ، والعمليات الإدارية ، وتوقعات العاملين حول العوامل التي تؤثر في سلوك الصمت .

ب. الأسباب الإدارية :

تعد من بين الأسباب المهمة المؤدية للصمت التنظيمي ، والتي يمكن إجمالها بالآتي :
ملاحظات المخاوف السلبية للمدراء ، والإحكام المسبقة تجاه العمل والعمال ، شخصية المدير ، التجانس بين فريق الإدارة ، ضعف الثقة وقلتها بين العاملين ، الممارسات أو التجارب السابقة ، الثقافة السائدة (الفنلاوي ، 2014 : 16) .
من جانب آخر التغذية العكسية السلبية المستمرة التي ترد من المشرفين ، على سبيل المثال عندما يعطي أحد الموظفين اقتراحاً ما للمشرف ويقوم المشرف برفض هذا الاقتراح ، أو يرد عليه بشكل ويقوم المشرف فأن هذا يؤدي إلى زيادة الصمت التنظيمي داخل المنظمة (Shojaie etal , 2011: 1732) .

ج. الأسباب الفردية :

من أهم هذه الأسباب هي العزلة ، والخوف من ردود الفعل السلبية كالعقوبات وحجب المكافآت ، الخوف من فقدان الوظيفة ، التوبيخ من الإدارة ، لذلك يفضل الصمت عند الأفراد (Akbarian etal , 2015 : 178) .



شكل (2)

أسباب الصمت التنظيمي

من إعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات السابقة .

3. تأثير الصمت التنظيمي :

يؤثر الصمت لدى الأفراد على الصعيدين التنظيمي والأفراد العاملين ، فقد يؤثر على زيادة دوران العاملين ، وعدم الرضا بين الموظفين ، والذي يؤدي إلى بعض السلوكيات غير المرغوب بها ، إذ يؤدي الصمت إلى الابتعاد عن الإدارة مما يسبب ضعف الاتصال بينها وبين العاملين (Bagheri et al , 2012: 50) .

أما التأثير على الأفراد يتضح من خلال عدم التقدير والاحترام للأفراد والاهتمام بما يطرح من قبلهم، فضلاً عن ضعف الدافعية لدى الأفراد في أداء الأعمال الموكلة إليهم والمشاركة الفعلية بالقضايا الخاصة بالمنظمة ، وكل ذلك ينعكس على سلوكيات الأفراد في عدم الالتزام التي من شأنها أن تتعارض مع سياسات المنظمة وإجراءاتها ، مما يؤدي إلى ردود فعل غير مرغوب فيها من قبل الموظفين . (Malekpour et al , 2015 : 136) .



شكل (3)

تأثير الصمت التنظيمي

من إعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات السابقة .

المبحث الثالث

الإطار العملي للدراسة

اولا : مقاييس الدراسة

اعتمد الباحث في اختيار مقاييس الدراسة من خلال مصادر ضمن منظومة الادبيات الادارية ، والتي تمتاز بالثبات والمصدقية العالية. اذ كانت سلم الرتب (Likert) هو المعتمد في قياس ظواهر البحوث والدراسات والجدول رقم (3) يقدم توضيح تفصيلي حول هذه المقاييس.

1. ثبات مقياس الدراسة

استخدم معامل كرونباخ الفا للتأكد من اتساق وثبات مقاييس الدراسة ، وكما موضح في الجدول (3) . وقد تراوحت قيم معامل كرونباخ الفا بين (0.73 - 0.86) وهي مقبولة إحصائيا في البحوث الإدارية لان قيمتها اكبر (0.60) وهذه النسب تدل على ان المقاييس تتصف بالاتساق الداخلي .

جدول (3)

ملخص مقاييس الدراسة

كرونباخ الفا	الرمز	مصدر المقياس	عدد الفقرات	المقياس
0.80	IN	(Cheney,1982) والمستخدم من قبل الباحثين امثال (رشيد ،	15	التماثل التنظيمي
0.86	LY	(2003) و (الفتلاوي ، 2014) و (البشباشة ،	5	الولاء
0.78	SM	(2008)	5	التشابه
0.73	ME		5	الانتماء
0.82	SC	(Ardakani & Mehrabnfar,2015) والمستخدم من قبل (صكر ، 2017)	15	الصمت التنظيمي

المصدر : إعداد الباحث باعتماد الادبيات ومخرجات الحاسبة

ثانيا : الوصف الاحصائي لمتغيرات وأبعاد الدراسة

يوضح جدول (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الاجابة وترتيب الابعاد حسب المتوسط لمتغيري الدراسة التماثل التنظيمي (الولاء ، والتشابه ، والانتماء) والصمت التنظيمي (احادي البعد) ، حُدد مستوى الاجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتمائها لأية فئة. ولان استبانة الدراسة تعتمد على ليكرت الخماسي (اتفق تماماً - لا اتفق تماماً) فان هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة من خلال ايجاد طول المدى (5 - 1 = 4) ، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (4 \ 5 = 0.80) (5) . ويعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الأدنى للمقياس (1) او يطرح من الحد الاعلى للمقياس (5) ، وتكون الفئات كالاتي (15 : Dewberry, 2004) : (1)

(1.80 - منخفض جداً ، (2.60 - 1.81) : منخفض ، (3.40 - 2.61) : معتدل ، (4.20 - 3.41) : مرتفع ، 4.21 - 5.0 : مرتفع جداً) وقد استخدم البرنامج الاحصائي (SPSS. V25) لإجراء التحليلات الاحصائية الخاصة بالدراسة ، إذ يعكس الجدول (4) اعلى وسطا حسابياً موزوناً بلغ (4.07) لمتغير التماثل التنظيمي وبانحراف معياري بلغ (.546). مما يشير الى انسجام اجابات افراد العينة حول هذا المتغير ، اذ شكل هذا المتوسط نسبة اكبر من المتوسط الحسابي لمتغير الصمت التنظيمي الذي بلغ (3.67) وبانحراف معياري بلغ (.548). مما يعكس انسجام اجابات عينة الدراسة حول الصمت التنظيمي والمتغيرين ضمن مستوى اجابة مرتفع ، اما بالنسبة لأعلى متوسط حسابي للأبعاد كان من نصيب بعد التشابه اذ بلغ (4.19) وبانحراف معياري بلغ (.518) ، اما اقل وسط حسابي كان من نصيب بعد اذ بلغ (3.90) وبانحراف معياري بلغ (.518). وبمستوى اجابة مرتفع ، في حين كانت بقية المتوسطات ضمن مستوى اجابة مرتفع مما يعكس ادراك عينة الدراسة لماهية التماثل التنظيمي والصمت التنظيمي في المصارف الأهلية عينة الدراسة.

جدول (4)

الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيري الدراسة وأبعادهما

ت	المتغير والبعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	ترتيب الابعاد
1	التماثل التنظيمي	4.07	.546	مرتفع	
2	الولاء	3.90	.518	مرتفع	3
3	التشابه	4.19	.581	مرتفع	1
4	الانتماء	4.13	.540	مرتفع	2
6	الصمت التنظيمي	3.67	.548	مرتفع	

المصدر : من إعداد الباحث باعتماد مخرجات الحاسبة

ثالثاً : الارتباطات بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير المعتمد

اعتمد في هذه الدراسة على معامل الارتباط البسيط (Person) لاختبار الفرضية الرئيسة الاولى والمتمثلة بعلاقة الارتباط بين التماثل التنظيمي بأبعاده هو الصمت التنظيمي . اذ يظهر الجدول (5) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين متغيرات الدراسة ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen & Cohen, 1983) ، وكالاتي:

1. علاقة الارتباط منخفضة : اذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من 0.10

2. علاقة الارتباط معتدلة : اذا كانت قيمة معامل الارتباط بين 0.10 - 0.30

3. علاقة الارتباط قوية : اذا كانت قيمة معامل الارتباط اعلى من 0.30

إذ يظهر الجدول (5) مصفوفة الارتباط التي تشير الى ان العلاقة بين التماثل التنظيمي والصمت التنظيمي كانت سلبية وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) اذ بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين ($R = - .745^{**}$, $p < 0.01$) وهذا يعني ان هناك علاقة بين ابعاد التماثل التنظيمي مع متغير الصمت التنظيمي فقد تبين وجود علاقة ارتباط سلبية عالية وذات دلالة معنوية بين بعد الولاء والصمت التنظيمي يبلغ معامل الارتباط ($R = - .830^{**}$, $p < 0.01$) ، كما

وجد بان هنالك علاقة ارتباط سلبية عالية ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) بين بعد التشابه والصمت التنظيمي ($r = -0.663^{**}$, $p < 0.01$) وتشير النتائج أيضاً الى وجود علاقة ارتباط سلبية عالية بين بعد الانتماء والصمت التنظيمي بلغت ($r = -0.420^{**}$, $p < 0.01$). وبناءً عليه تقبل الفرضية الرئيسة الاولى والتي تشير الى ارتباط سلبى عالى بين متغيري الدراسة فضلا عن ارتباط الابعاد للمتغير المستقل بالمتغير المعتمد.

جدول (5)

مصفوفة الارتباط لمتغيرات الدراسة

Research variables		الولاء	التشابه	الانتماء	التماثل التنظيمي	الصمت التنظيمي
الصمت التنظيمي	Pearson	-	-	-	-0.745^{**}	1
	Correlation	0.830^{**}	0.663^{**}	0.420^{**}		
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	67	67	67	67	67

رابعاً : اختبار الفرضيات

اشارت مصفوفة الارتباطات بين متغيري الدراسة اثبات اولي عن توافر علاقات ارتباط معنوية بين متغيرات الدراسة إلا ان الارتباط يحتاج الى قياس مستوى التأثير بين متغيري الدراسة وبين ابعاد المستقل والمتغير المعتمد. ومن اجل اختبار الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات الفرعية لها ، سيتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد. والجدول (5) يظهر تحليل الانحدار الخاص باختبار فرضية الدراسة الثانية. ويتضمن هذا الجدول قيم بيتا غير المعيارية (B) ، وقيمة معامل التفسير (R^2) ، وقيمة (F) المحسوبة.

أ. اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

تشير الفرضية الرئيسة الثانية للتأثير الى (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التماثل التنظيمي بأبعادها والصمت التنظيمي) ويوضح الجدول (6) نتائج مقدار الانحدار الخطي البسيط . لغرض تقدير اثر التماثل التنظيمي في الصمت التنظيمي.

جدول (6)

قيم نموذج الانحدار لمتغيري الدراسة (N = 67)

β	R^2	F calculated	الصمت التنظيمي المتغير المستقل والأبعاد التماثل التنظيمي
0.49	0.56	42.503	

0.58	0.68	34.654	الولاء
0.37	0.43	121.435	التشابه
0.14	0.17	56.432	الانتماء

قيمة F الجدولية عند مستوى (0.01) = 3.98

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 25

إذ يتضح من الجدول (6) ما يأتي :

أولاً : إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر قد بلغ (42.503) عند مستوى دلالة (0.01) . وكذلك لبقية الأبعاد بلغت على التوالي (34.654,121.435,56.432) وبناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لارتفاع التماثل التنظيمي في الحد من ظاهرة الصمت التنظيمي وبدرجة ثقة (99%).

ثانياً : يتضح من قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.56) يتضح بان التماثل التنظيمي قادرة على تفسير ما نسبته (56%) من التغيرات التي تطرأ على انخفاض الصمت التنظيمي في المصارف الخاصة عينة الدراسة. أما النسبة البالغة (44%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في أنموذج الدراسة كما بلغت القدرة التفسيرية لبقية الأبعاد كما يلي (68,43,17). مما يوضح ان هناك قدرة لإبعاد التماثل التنظيمي في تفسير وتوضيح الانخفاض الذي يحصل في الصمت التنظيمي وكأعلى قدرة على التفسير بعد الولاء بينما حل بالمرتبة الثانية بعد التشابه بينما كان بعد الانتماء البعد الاخير في قدرته التفسيرية.

ثالثاً : يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.49). بان زيادة مستويات التماثل التنظيمي بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى انخفاض الصمت التنظيمي بنسبة (49%) من وحدة انحراف معياري واحد بينما حققت باقي الأبعاد النسب الاتية (58,37,14). مما يوضح قدرتها على التأثير بشكل عكسي في ظاهرة الصمت التنظيمي وهذا يعد مؤشراً ايجابياً وبناءً على ما سبق تقبل الفرضية.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

اولاً : الاستنتاجات

- توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات (النظرية والميدانية) ، وكما يأتي :
1. يختلف الباحثون في تحديد مفهوم شامل للتماثل التنظيمي ، إلا انه يمثل بشكل عام انسجام القيم والثقافات والأهداف الخاصة بالعاملين مع قيم وأهداف التي تسعى لتحقيقها المنظمة .
 2. يوصف الصمت التنظيمي بأنه تقيد العاملين وتحديدهم بعدم الاتيان بأي اراء ، او مقترحات، او التصريح بأفكارهم ومعلوماتهم ، وهذا ناتج عن الخوف والخشية والنتائج السلبية التي قد يتعرض لها العاملين.

3. تراوحت الاوساط الحسابية لمتغير التماثل التنظيمي وأبعاده بين (3.90 - 4.19) وبتباين معياري اجمالي بلغ (546). وهذا يشير الى انسجام اجابات افراد العينة حول هذا المتغير ، في حين بلغ الوسط الحسابي للصمت التنظيمي (3.67) وبتباين معياري (548) ، أي بمستوى إجابات مرتفع، مما يعكس إدراك عينة الدراسة لماهية التماثل التنظيمي من جانب والصمت التنظيمي من جانب آخر.
4. اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة سلبية بين التماثل التنظيمي والصمت التنظيمي ، وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) اذ بلغ معامل الارتباط (-0.745) ، وهذا يعني إن هناك علاقة ارتباط سلبية عالية بين أبعاد التماثل التنظيمي ، والصمت التنظيمي ، وبناءً عليه تقبل الفرضية الأولى.
5. أظهرت نتائج الجدول (6) إن قيمة (B) البالغة (0.49) بان زيادة مستويات التماثل التنظيمي بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى انخفاض الصمت التنظيمي بنسبة (49%) من وحدة انحراف معياري واحد ، وهذا يعد مؤشراً إيجابياً وبناءً على ذلك تقبل الفرضية الثانية
6. يتضح من نتائج تحليل البيانات التي تم جمعها وجود تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لارتفاع التماثل التنظيمي في الحد من ظاهرة الصمت التنظيمي .

ثانياً التوصيات

1. تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين يتم من خلال اشعارهم بالسعادة نتيجة اختيارهم العمل فيها ، ووجود مشاعر ودية تجاه المنظمة ما ينعكس ذلك على استمرارهم في العمل وقضاء خدمتهم الوظيفية فيها وهذا ينعكس على صمتهم التنظيمي.
2. الاهتمام ببناء علاقات اجتماعية بين العاملين ، وإشاعة روح الفريق الواحد والانتماء للمنظمة من خلال شعور العاملين بأهميتهم ودورهم الفاعل فيها ، وأنهم جزء منها ومكملة لشخصيتهم مما يسهم في الحد من الصمت التنظيمي.
3. ممارسة تمكين العاملين وإعطائه الحرية في اتخاذ بعض القرارات التي تسهم في نجاح المنظمة ن خلال القواسم المشتركة مع الآخرين الذين يعملون في المنظمة.
4. يتطلب من المنظمة تحفيز العاملين على اداء العمل وتقديم الاراء والمقترحات وعدم الخوف من النتائج السلبية المترتبة على هذه الاراء والمقترحات كحجب الامتيازات المختلفة عن مقدم الرأي او المقترح.
5. ضرورة اشعار العاملين بان افكارهم مهمة في الموقع الوظيفي ، وإمكانية عرض افكارهم ومقترحاتهم في الاجتماعات واللقاءات داخل المنظمة بحرية ، ويتم ذلك بالتعاون مع زملاء العمل.
6. مشاركة العاملين في حل قضايا العمل التي تحدث داخل المنظمة باعتبار ذلك جزء من عملهم وتخصصهم ، وعدم الاختصار على طول المدراء في كل الاوقات والظروف على سبيل المثال قلة خبرة المدير يتطلب مشاركة العاملين في مشورتهم بحكم تخصصهم.

المصادر

أولا : المصادر العربية

1. أمينة ، جميل (2015) " أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي " رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم الإدارة / جامعة اكلي محند أو الحاج البويرة .
2. البشابشة ، سامر عبد المجيد (2008) " أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال عمان الأردن ، المجلد /4 ، العدد / 4، ص ص 427- 261.
3. جاسم ، نغم علي ، كرجي ، سحر أحمد ، (2017) " ديناميكيات متعددة الأبعاد للصمت التنظيمي وتأثيرها في مواقف المشرفين في دائرة ماء بغداد " ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد الخمسون / السنة 2017.
4. الخلفيات ، مها عبد العزيز (2006) " أثر ممارسة المهارات القيادية على بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، إدارة عامة ، جامعة مؤتة ، الأردن.
5. رشيد ، مازن (2007) ، " الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي : تحليل للمفهوم والأبعاد السلوكية لتطبيقاتها ، مركز بحوث كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود .
6. السعود ، راتب ، الصرايرة ، خالد أحمد (2009) " التماثل التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية ، مجلة دراسات العلوم التربوية ، المجلد / 36 ص ص 186- 204 .
7. سلمان ، فاضل حمد ، صالح ، خالد مهدي (2015) " تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي " مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد / 21، العدد / 82.
8. الشمري ، أحمد مطر ، (2012) " درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت علاقتها بالتماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم . (رسالة ماجستير غير منشورة) مقدمة إلى كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط .
9. الشواوة ، طه سالم ، (2016) " أثر التماثل التنظيمي في دافعية العمل لدى معلمي وزارة التربية والتعليم الأردنية في مديرية التربية والتعليم لقضية الكرك " مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد / 24 ، العدد 1، ص ص 141- 120 .
10. الصباغ ، شوقي محمد ، مرزوق ، عبد العزيز علي ، عبد الجواد ، ثروت صبري (2017) " نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي " مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا ، العدد /17 ، السداسي الثاني / 2017 ، ص ص 141- 158.
11. الصرايرة ، خالد أحمد (2009) " التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي والشعور بالأمن في الإدارات الجامعية عمان ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
12. عبود ، زينب عبد الرزاق ، حسين ، ظفر ناصر (2016) " أسباب الصمت التنظيمي وآثرها في أداء العاملين" مجلة جامعة بابل / العلوم المعرفة والتطبيقية ، العدد /1 ، المجلد /24، ص ص 233- 259 .

13. العنبي ، تركي بن كديميس ، (2016) " التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف " مجلة العلوم التربوية والنفسية ، المجلد / 9، العدد /3، ص ص 705-762.
14. العطوي ، عامر علي حسين ، (2011) ، العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورها في تقليل سلوك العمل المشرف ، دراسة تطبيقية في معمل سممت المثنى ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 7 ، العدد 21 لسنة 2011.
15. الفتلاوي ، ميثاق هاتف ، فاضل ، علاء حسين ، عبد الله ، عادل مجيد (2014) " دور الاحترام الداخلي المدرك في التماثل التنظيمي " مجلة الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء ، المجلد /3، العدد / 11 .
16. القراولة ، أروى عبد السلام ، (2005) ، " أثر المشاركة المدركة والمرغوبة في بلورة التماثل التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة ، الأردن .
17. مرزوق ، عبد العزيز علي (2013) " نموذج مقترح لتأثير التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي ، العلمية التجارة والتمويل / كلية التجارة / جامعة طنطا ، المجلد /58، العدد /4 .

ثانياً : المصادر الأجنبية

1. Akbarian, Akram, Ansari Mohammad Esmail, Shaemi Ali and Keshiaray Narges ,(2015) " Review Organizational silence factors " , Journal of scientific Research and Development 2(1):p:178.
2. Amirkhani , A. & Oliael, E. (2015) " Evaluation of Effect of self. Lairdship on Organizational Silence in The Bahman Group" VISI J Academic, S.
3. Ashforth, E. B.: Harrison, H. S.: Corley, G. k. (2008)" Identification in Organization : An examination of four fundament al questions" Journal of management, Vol. 34, No/3
4. Bagheri, Ghodrattallah, Zaret, Mojtaba, Nik Aeen, (2012)"Organizational Silence", Idedl Type of Management, Vol, No.1, PP.47-58.
5. Cheney, G. (1982) " organizational Identification as A process : Afield study, Unpublished Master, SI Thesis , Purdue University.
6. Deniz, Nevin, Noyan, Aral , Ertosan, Oznur. Gulen., (2013) " The relationship between employee silence and organizational commitment in a private healthcare company" social and behavioral sciences. Vol.99, pp.69-700.
7. Kassing, J. W. (2011) " Speaking Up identifying employees, Upward dissent strategies . Management communication Quarterly " Vol.15, No/ 2. pp187-209
8. Malek, Pour, Mdeghani, Hasani, M., Bahrami, (2015), "Evaluation of Teaching Methods in Mass CPR Training in Different Groups of the Society, an Observational Study", Journal Medicine, Vol.94, No.21.
9. Ozsiuar, M. et al (2014) " Examining the impact of organizational justice perception on organizational Silence" The WEI International Academic Conference proceedings ,pp.53-65.
10. Pinder, C. C. & Harlos, K. P. (2001) " Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived in justice, research in Personnel and human resources management ' Vol /20 , pp331-269.

11. Salajeheh, S. & Mortazau, S. K. & Abdoli, H. (2015), "Organizational Silence : The study of ethnography in The department of education in Golestan province , Jamaica " Journal of science and technology , Vol.26. pp. 463-477.
12. Sevket, Rinik (2012) " Analysis of the Hotel personals conceptions of organizational Justice, organizational commitment In Terms of Demographic Variables" .
13. Shojaie, Samereh, Matin, Hasan Zaree and Barani, Ghasem, (2011)" Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and ways to Get Ridofit " , Procedia – Social and Behavioral.
14. Silavimansor & Abdolkhalegh Gholami (2015) “Examine The Relationship Between organizational climate and Organizational silence" Advices in Environmental Biology, q(2) January P:1229.
15. Simon, H. A (2007) “Public Administration in today’s world of Organization and markets”, Political Science & politics. Vol.33, No(H) , pp 749 – 756.
16. Wilkinson, A., Dundon, T, Donaghey , J., & Freeman, R. (2014) "Employee . Voice: charting new terrain .The handbook of research on employee voice: participation and involvement in the workplace, pp1-16.

م/الاستبانة

تحية طيبة

أضع بين أيديكم استمارة الاستبانة التي أعدت لأغراض البحث العلمي ، الخاصة بالدراسة الموسومة " دور التماثل التنظيمي في الحد من الصمت التنظيمي " (دراسة استطلاعية لأراء عينة من الموظفين في المصارف العراقية الأهلية / بغداد).

لذا نرجو الإجابة عن التساؤلات التي تضمنتها الاستبانة بدقة لأجل الوصول إلى نتائج أكثر علمية ، علماً أن هذه المعلومات سيتم استعمالها لأغراض البحث العلمي فقط ولا داعي لذكر الاسم.

شاكرين تعاونكم معنا.....

ونرجو أجابتمك عليها مع التقدير .

المدرس الدكتور
حميد سالم الكعبي
قسم إدارة الأعمال
كلية الرافدين الجامعة

المعلومات عامة

- العنوان الوظيفي : ر. ملاحظين محاسبين ملاحظ محاسب م. ملاحظ محاسب أمين صندوق حسابات
 - النوع الاجتماعي : ذكر أنثى
 - المؤهل العلمي : بكالوريوس اعدادية متوسطة
 - الخبرة في الوظيفة الحالية : 1 - 5 - 6 - 10 - 11 - 15 - 16 - 20 - 21 - 25 - 25 - فما فوق
- أولاً : التماثل التنظيمي : يقصد بالتماثل التنظيمي على أنه انسجام القيم والعادات والأهداف الخاصة بالفرد مع رسالة المنظمة وأهدافها.

1. الولاء التنظيمي

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق بشدة	لا أتفق
1	أشعر بالسعادة لاختياري العمل في مصرفي أكثر من العمل في مصرف آخر.					
2	أعتقد أنني على استعداد لبذل جهد كبير فوق المتوقع لمساعدة مصرفي على تحقيق النجاح.					

					3	لديه مشاعر ودية تجاه المصرف ومكان للعمل.
					4	سوف أفضي ما تبقى من خدمتي الوظيفية في المصرف الذي أعمل فيه.
					5	أشعر بصعوبة كبيرة في التأقلم مع المصرف الذي أعمل فيه.

2. الانتماء

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق بشدة	لا أتفق
6	أشعر بالفخر كوني أعمل في المصرف الحالي.					
7	يعتقد زملائي في العمل أنني عضو غير فاعل في المصرف وغير منسجم معه.					
8	أشعر بأن انتمائي للمصرف لن ينتهي حتى بعد تقاعدي منه.					
9	يشعر جميع الأفراد على أن المصرف هو أسرة كبيرة.					
10	أعتقد أن المصرف الذي أعمل فيه مكمل لشخصيتي الاجتماعية.					

3. التشابه

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق بشدة	لا أتفق
11	بصورة عامة الأفراد الذين يعملون في المصرف يسعون لتحقيق أهدافه .					
12	أن صورة المصرف في المجتمع تمثلني بصورة جيدة.					
13	أحاول في قراراتي المتخذة في المصرف أن أخذ في عين الاعتبار العواقب المحتملة التي تؤثر على موقعي فيه.					
14	ألمس أنه لدينا خصائص مشتركة مع المصرف بطريقة تختلف عن الآخرين الذين يعملون في نفس الاختصاص في مصارف أخرى .					
15	لدي الكثير من القواسم المشتركة مع الآخرين الذين يعملون في نفس المصرف .					

ثانياً : الصمت التنظيمي : امتناع العاملين من التصريح أو أبداء أي مقترحات أو اعتراضات على العمل ، أو

أي رأي آخر يخدم عمل المنظمة ، أو الأخبار عن مشكلات تخوفاً من أية ردود سلبية .

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
16	يشعر العامل بالرغبة بالعمل لوحده دون مشاركة الآخرين .					
17	يتوقع العامل أن المستقبل سوف يكون كئيب ومحبط لمعنوياته في المصرف .					
18	يعتقد أن واجبه يقتصر على تنفيذ التعليمات وعدم الاعتراض عليها .					
19	الخوف من عدم الترقية أو الترفيع وحجب الامتيازات الأخرى يجعلني صامتاً .					
20	يتخوف العامل من انتقام مديره وزملاؤه منه في حال تكلمه بصراحة .					
21	تكلم العامل بصراحة سوف تزداد أعباء عمله نتيجة ذلك .					
22	يعتقد العامل أن أفكاره وآرائه غير مهمة لأنه في موقع وظيفي منخفض .					
23	قلة الخبرة تمنع الموظف من المشاركة بأرائه داخل المصرف .					
24	يستطيع العامل عرض أفكاره واقتراحاته في الاجتماعات واللقاءات داخل المنظمة بحرية .					
25	يشعر العامل بأنه غير قادر على تقديم مقترحات مفيدة في عمله لعدم مساعدة زملاؤه له .					
26	يفضل العامل أن يبقى صامتاً خوفاً من أن يخسر علاقاته مع الآخرين .					
27	الإدلاء بالمقترحات أو تقديم أي مشورة يكون ضار لمصالح الآخرين .					
28	تغيير موقع العمل أو المنصب أحد المشاكل التي تواجه لعامل عند الأخبار عن أي مشكلة.					
29	يتخوف العامل من انتقاد مديره وزملاؤه في حالة تكلمه بصراحة .					
30	يعتقد العامل أن قضايا العمل والمشاكل التي تحدث في العمل ليس من اختصاصه بل من اختصاص مديره في العمل .					