

ضغوط العمل وأثرها على الصمت التنظيمي : دراسة حالة على شركة ليبيا للتأمين بمدينة بنغازي

The Work Stress and its Impact on Organizational Silence: A Case Study at The Libyan Insurance Company in Benghazi

د. وائل محمد جبريل
أستاذ إدارة الأعمال المشارك بجامعة عمر المختار
د. هند خليفة الصويغي
أستاذ إدارة الأعمال مساعد بجامعة بنغازي
ليبيا

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على ضغوط العمل والصمت التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بشركة ليبيا للتأمين بمدينة بنغازي، إضافة إلى الوقوف على طبيعة الأثر بين ضغوط العمل على الصمت التنظيمي بالشركة قيد الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبعت الدراسة منهج دراسة الحالة، فقد قام الباحثين بتطوير استبانة معتمداً على بعض الدراسات السابقة، حيث تم التأكد من مصداقيتها و معامل الثبات لها، وقد تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين الإداريين بشركة ليبيا للتأمين بمدينة بنغازي، والذي بلغ قوامه ب (50) موظفاً إدارياً، ولتحليل بيانات الدراسة تم الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج إحصائي من خدمة البرمجيات الواردة في (SPSS) ، حيث تم التوصل إلى العديد من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي: كشفت الدراسة أن المستوى العام لضغوط العمل جاء ضعيفاً بينما الصمت التنظيمي كان متوسطاً؛ أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على الصمت التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية (5%)، أوضحت الدراسة أن بُعد فقدان الأمان الوظيفي كأحد ابعاد مصار الضغوط كان له تأثيراً على الصمت التنظيمي، وأخيراً قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي يؤمل اتباعها للحد من مستوى ضغوط العمل والصمت التنظيمي بشركة ليبيا للتأمين محل الدراسة.

كلمات دالة: ضغوط العمل ، الصمت التنظيمي ، شركة ليبيا للتأمين ، مدينة بنغازي/ ليبيا.

Abstract:

The study aims to identify the work stress and organizational silence among the administrative employees at the Libyan Insurance Company in Benghazi, The study also aims to identify to examining the nature of the impact between work stress on the organizational silence at the company under study, and to achieve the desired aims, the study applied the case study method. Therefore, the researchers has developed a questionnaire based on some previous studies, which they were sure of their validity and reliability. The study population was represented in all the administrative employees at the Libyan Insurance Company in Benghazi, They were about (50) administrative. In analyzing the study data, statistical computer program services were used through the software contained in (SPSS). The results found were summarized as follows: the study revealed that the general level of work stress came weakly while organizational silence was

moderate. The study showed a statistically significant effect of work stress on organizational silence at a significant level (5%). The study showed that the dimension of losing job security as one of the dimensions of stress is having an effect on organizational silence. Finally, study provided a set of recommendations that will hopefully be followed to reduce the level of work stress and organizational silence at the Libyan Insurance Company under study.

Key words: Work Stress, Organizational Silence, the Libyan Insurance Company, Benghazi (Libya).

المقدمة:

يُعد العنصر البشري مورداً هاماً من موارد المنظمة وأصلاً من أصولها، حيث أدركت المنظمات أن مفتاح نجاحها يتمثل في الموارد البشرية التي تمتلكها، فهي مصدر رئيس للتغيير والإبداع والتعلم والابتكار من خلال المعرفة التي تتأتى من هذه الموارد والتي تعتبر العامل الرئيسي الذي يمكنها من البقاء في سياق المنافسة والتكيف مع المستجدات في الوقت المناسب.

والحقيقة أن المنظمات بحاجة إلى موظفين يستجيبون لتحديات البيئة فهي تطالب بشكل متزايد أكثر فأكثر من موظفيها أخذ زمام المبادرة والتحدث والتعبير عن أنفسهم بسهولة وقبول المسؤولية والذين لديهم أفكار أصلية تفضي إلى اقتراحات خلافة. والتعبير عن هذه الأفكار والآراء من أجل البقاء على قيد الحياة ، ومع ذلك قد يُظهر العديد من الموظفين عدم الرغبة والخلق المتحدي عن طريق اختيار عدم التعبير عن آرائهم والتحدث عن مخاوفهم بشأن الأمور في مؤسساتهم، وهو ما يعرف في الأساس بصمت الموظف Liderlik ; (Sholekarl and Shoghi, 2017 and others, 2019).

أن السلوك الصامت للفرد الذي لا يشارك أفكاره يمكن أن يؤثر على الأفراد الآخرين ، ويمكن أن ينتشر إلى كل أنحاء المنظمة، كذلك الافتقار إلى الثقافة المناسبة داخل المنظمة عقبة أمام خلق ظاهرة الصوت التنظيمي، حيث أن الإحجام عن مشاركة المعلومات والتحدث وتقديم الملاحظات له تأثير سلبي على ثقة الموظفين ومعنوياتهم ودوافعهم، بالإضافة إلى ذلك فإن الحرمان من تقديم المعلومات والأفكار في المنظمة يؤدي إلى إضعاف عملية اتخاذ القرارات وتصحيح الأخطاء و يمنع التنمية والابتكار eriguc et.al, 2014 ; yetim,2018).

وتعتبر ضغوط العمل من المظاهر التي لا يمكن تجنبها في المنظمات فهي تؤثر على كل أعضاء المنظمة مهما اختلف مستواهم الوظيفي ولكن بدرجات متفاوتة، حيث يستجيب الأفراد لتلك الضغوط بأساليب عديدة فمنهم من تدفعه الى المثابرة والجدية لتحقيق الأهداف المنشودة، وقد تدفع البعض الآخر إلى الإحباط واليأس وانخفاض الانتاجية وارتفاع معدل دوران العمل.(العمراوي،2017)

ويأتي سلوك الصمت التنظيمي كمحصلة لمجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية التي تتداخل فيما بينها لتعبر عن هذا السلوك ، ومن أهم هذه العوامل ضغوط العمل، فحسب ما أشار إليه (Kumar et.al,2015) أن الحالة الذهنية والنفسية للموظف وتعرضه لمستوى مرتفع من ضغوط العمل تعد من العوامل المسببة للصمت التنظيمي وقد أكد في دراسته على أن ضغوط العمل لها تأثير كبير على التزام الموظف بالعمل والتنظيم لينتهي الأمر بظهور السلوك الصامت والذي يقود غالباً إلى ترك المنظمة ،حيث أوضح (Fapohunda,2016) في دراسته أن هناك علاقة بين الصمت التنظيمي والارهاق العاطفي الناجم عن ضغوط العمل؛ وهذا مما حدا بالباحثين إجراء هذه الدراسة للوقوف على طبيعة العلاقة التأثيرية لضغوط العمل على الصمت التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بشركة ليبيا للتأمين بمدينة بنغازي.

مشكلة الدراسة :

إن المنظمات في واقع الحال تواجه عدد من المشكلات أثناء عملياتها اليومية وهي في طريقها لتفسير الأحداث والتفاعلات التنظيمية وتحليلها، وفي أغلب الحالات توجد المعرفة الملائمة لمعالجة هذه الحالات ولاسيما الروتينية منها، أو حتى ربما المعقدة أو غير القابلة للتنبؤ، وبنفس الوقت قد لا توجد المعرفة اللازمة للمعالجة، وهنا يظهر الصمت التنظيمي الذي له تأثيرات سلبية من قبل العاملين تجاه منظماتهم، فالعامل غير قادر عن التعبير عن أفكاره وآرائهم واهتماماتهم والتكلم عن المشكلات التي تعترضه في عمله وبالتالي سيؤثر سلباً على معنوياته وادائه، وسيكون مبرراً للتأثير في حياته الوظيفية وجودتها (خليل،2019).

ويعاني الكثير من العاملين في معظم المنظمات أنواعاً كثيرة من الضغوط ، قد تكون هذه الضغوط ناجمة عن ظروف خاصة بالعاملين أنفسهم، و منها ما يعود للمنظمات التي يعملون بها مثل أعباء العمل الثقيلة ،انخفاض الرواتب، قلة الفرص المتاحة للنمو والتقدم وغيرها من الأسباب التي تجعل العاملين يشعرون بضيق أو اكتئاب وتوتر ربما لا يستطيعون التخلص منه، وهذا ما دفع العديد من الباحثين للاهتمام

بموضوع ضغوط العمل لما ينتج عنه من آثار سلبية على الصحة النفسية و الجسمية للعاملين، كذلك على حياتهم الاجتماعية و المهنية و أدائهم في العمل، فالضغط النفسي يتسبب في ظهور الكثير من المشكلات في مجال العمل، ومن بينها تدني مستوى الإنتاجية، قلة التزام العاملين، الصمت الوظيفي الذي يُعد عائق حاسم أمام التغيير والتطوير التنظيمي فهو محبط لكافة العاملين.(العبودي،2008)

ويعتبر قطاع التأمين أحد الركائز الأساسية لاقتصاد أي دولة ، إذ يعد أحد العوامل الأساسية للنمو والتطور الاقتصادي ومؤشراً على مدى فعالية وتطور اقتصاديات الدول، ففي ظل عولمة عالم المال والأعمال بخصوص النشاط التأميني ، عرفت شركات التأمين توسعاً وتطوراً كبيرين سواء في مجال النشاط أو الحجم أو تنوع الخدمات التأمينية المقدمة، صاحب هذا التطور والتوسع لشركات التأمين تشابك وتعقيد العمليات المالية على مستوى الأسواق المالية بين هذه الشركات والمؤسسات المالية الأخرى، الأمر الذي أثر بشكل كبير على وضوح الرؤية والعلاقة بين الأطراف المختلفة ذات المصلحة ولعلها أهمها الموارد البشرية بمنظمات التأمينات (بن فرحات ، 2011). لهذا السبب أصبح لزاماً تطوير طرائق وأساليب إدارية تضمن للموارد البشرية الحرية المهنية والعيش في ظل أمان وظيفي يعكس على أهداف الموارد البشرية من جهة والمنظمات التأمينية من جهة أخرى .

ويعد الصمت التنظيمي من المفاهيم السلوكية التي لاقته اهتمام من قبل الباحثين في الآونة الأخيرة وأصبح جزء من اهتماماتهم البحثية في إطار سعيهم لتلافي الآثار السلبية التي تنتج عنه أهمها ضعف روح المبادرة في العمل وضعف الشعور بأهمية دور الفرد داخل الجماعة، غياب الأفكار الإبداعية ، إجماع العاملين عن الإدلاء بأرائهم ومشاركاتهم وإيقاف التغذية العكسية والتي من شأنها توضيح جوانب القصور في الأداء الذي يحتاج إلى تطوير(eriguc et.al, 2014) : ، لذا أرئى الباحثان تناول موضوع الصمت التنظيمي بالدراسة من خلال التركيز على أهم العوامل التي تسبب في ظهوره وعلى رأسها موضوع ضغوط العمل؛ مما يبرز أهمية الحاجة إلى المزيد من البحث في اطار ضغوط العمل والصمت التنظيمي . عليه يمكن تشخيص مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الآتية:

- ما مستوى ضغوط العمل لدى الموظفين الإداريين في شركة ليبيا للتأمين بمدينة بنغازي ؟.
- ما مستوى الصمت التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في شركة ليبيا للتأمين؟.
- هل هناك أثر ذو دلالة احصائية لضغوط العمل على الصمت التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الشركة محل الدراسة؟.
- هل هناك أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد ضغوط العمل (صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل، فقدان الامان الوظيفي) على الصمت التنظيمي بالشركة محل الدراسة .

أهداف الدراسة:

- الوقوف على مستوى ضغوط العمل لدى الموظفين الإداريين في شركة ليبيا للتأمين بمدينة بنغازي.
- تبيان مستوى الصمت التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في شركة ليبيا للتأمين.
- التعرف على طبيعة أثر ضغوط العمل على الصمت التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الشركة محل الدراسة.
- إيضاح طبيعة أثر أبعاد ضغوط العمل (صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل، فقدان الامان الوظيفي) على الصمت التنظيمي بالشركة محل الدراسة .
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات والتي من شأنها يمكن الحد من ضغوط العمل والصمت التنظيمي بالشركة قيد الدراسة .

أهمية الدراسة:

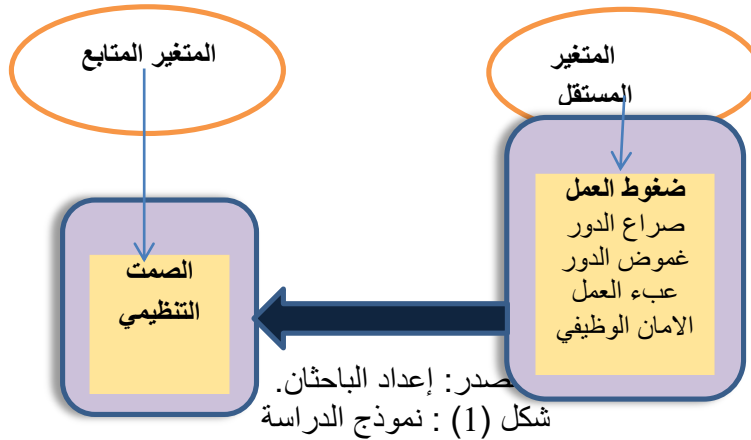
- تكتسب الدراسة أهمية كونها تدرس موضوع مهم من مواضيع السلوك التنظيمي (الصمت التنظيمي) والذي يمكن أن يكون حاجزاً للتعبير عن أفكار وآراء الأفراد في المنظمة.
- تستمد الدراسة أهميتها كونها تتناول موضوع ضغوط العمل والذي يُعد من المواضيع الهامة والحرحة بسبب انعكاساته السلبية على الأداء العام للمنظمة .

- تستمد هذه الدراسة أهميتها أيضاً باعتبارها الدراسة الأولى في البيئة الليبية والتي تحاول التعرف على أثر ضغوط العمل على الصمت التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بشركة ليبيا للتأمين بمدينة بنغازي ، على حد علم الباحثين.
- قد تفيد الدراسة الإدارة العليا بشركة ليبيا للتأمين بما تتكشف من نتائج حول موضوع البحث.
- تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال إثرائها للمعرفة العلمية لهذا النوع من الدراسات في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية ، ومجال العلوم الإدارية بصفة خاصة.
- فتحت مجالات للبحث العلمي في هذا الموضوع، وذلك من خلال ما ستوفره هذه الدراسة من معلومات تساعد الباحثين والدارسين والمهتمين بموضوع الدراسة.

حدود الدراسة: سيكون نطاق الدراسة على النحو الآتي:

- الحدود البشرية: استهدفت الدراسة العاملين الإداريين شركة ليبيا للتأمين في مدينة بنغازي .
- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة متغير مستقل وهو ضغوط العمل، ويستدل عليها من خلال المصادر التالية:(صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل ، فقدان الامان الوظيفي)، ومتغير تابع متمثل في الصمت التنظيمي.
- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة على شركة ليبيا للتأمين في مدينة بنغازي.
- الحدود الزمنية: تم تجميع بيانات الدراسة خلال الفترة من 15 يناير الى 6 فبراير 2020.

نموذج الدراسة : يمكن توضيح نموذج الدراسة في الشكل التالي:



الإطار النظري والدراسات السابقة

ضغوط العمل:

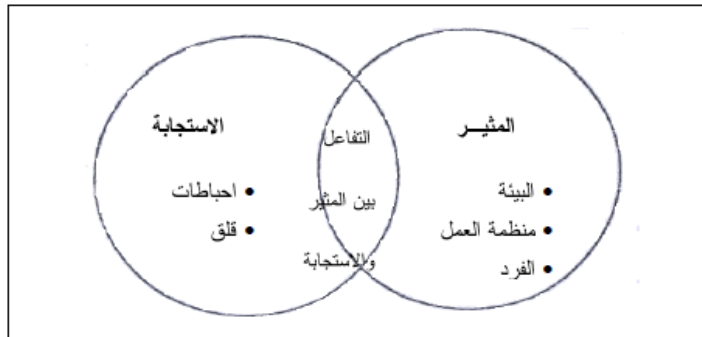
تعد ضغوط العمل من أبرز التحديات التي تواجه العامل في بيئة عمله، بحيث تمنعه من تحقيق الاستجابة التلقائية للمطالب أو المهام الموكلة إليه مما تظهر لديه العديد من المظاهر كالإرهاق والاجهاد ومشاعر الاحباط والقلق (العمر اوي، 2017)، حيث يتعرض العاملون لمستويات مختلفة من الضغوط والتوترات تتفاوت في مستوى قوتها من شخص لآخر بسبب المواقف والظروف التي يتعرضون لها وما يصاحبها من حالات من التوتر والغضب والخوف والاكتئاب، مما يؤثر على حالتهم الصحية والنفسية وعلاقتهم الاجتماعية، الأمر الذي يعكس على أدائهم ويحد من قدرتهم على تحقيق الأهداف.

مفهوم ضغوط العمل: "يستخدم مفهوم الضغوط للإشارة إلى القوى الخارجية (مجموعة من المثيرات) التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد و التي تنتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل" (ريجيو، 1999: 290-291).

ويعرفها (عسكر، 1995: 67) بأنها "حالة نفسية وذهنية واجتماعية تنتاب الإنسان وتتسم بالشعور والإرهاق الجسمي والبدني الذي قد يصل إلى الاحتراق، كما تتسم بالشعور بالضيق والتعاسة وعدم القدرة على التأقلم وما يصاحب ذلك من عدم رضا عن النفس أو المنظمة أو المجتمع بصفة عامة." ويرى (زور، 2014: 9) أن الضغوط هي "حالة من التوتر والمضايقة نتيجة مجموعة من المتغيرات التي تحيط بالعاملين مما يؤثر على إنتاجيتها وعدم القيام بالأدوار بالشكل المناسب." أما (عبد الباقي، 2003: 329) فيعرف ضغوط العمل على أنها "مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد التي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في حالتهم النفسية والجسمانية، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعلهم في بيئة عملهم التي تحوي الضغوط".

عناصر ضغوط العمل:

- كما يرى (Szilagyi and Wallace, 1987) أنه يمكن تقسيم عناصر ضغوط العمل إلى ثلاث عناصر رئيسية في المنظمة هي :
1. **عنصر المثير** : يشمل هذا العنصر على الضغوط والمؤثرات الأولية الناتجة عن مشاعر الفرد وقد تأتي هذه العناصر من البيئة أو المنظمة أو الأفراد .
 2. **عنصر الاستجابة** : يتكون هذا العنصر من ردود الأفعال الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية للضغوط العمل مثل الإحباط ، القلق، توتر.
 3. **عنصر التفاعل**: وهو العنصر الذي يحدث التفاعل الكامل ما بين عوامل المثيرات والاستجابات، ويأتي هذا التفاعل الكامل ما بين العوامل التنظيمية في العمل والمشاعر الإنسانية وما يترتب عليها من استجابات .



(2008
الضغط

المصدر: (الحيوني ،
شكل (1): عناصر
العمل

مصادر ضغوط العمل:

صنّف كل من (حمدي ومراد، 2014؛ Powell and Enright,1990) المصادر المؤدية إلى ضغوط العمل في أربع مجموعات هي:

- المصادر المتعلقة ببيئة العمل والتي تشمل (الإضاءة، الضوضاء، درجة الحرارة تلوث الهواء- مخاطر امن وسلامة).

- مصادر متعلقة بجماعة العمل(ضعف العلاقة مع زملاء العمل، عدم التماسك بين جماعة العمل، الصراع بين افراد الجماعة ، نقص الدعم الاجتماعي من قبل الجماعة).

- مصادر متعلقة بالفرد نفسه(عوامل صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل، عدم الاستقرار الوظيفي، غياب فرص التقدم والنمو الوظيفي).

- مصادر تنظيمية (ضعف تصميم الهيكل التنظيمي، عدم وجود سياسة واضحة ومحددة، عدم المشاركة في اتخاذ القرارات)

المصدر: (حمدي
ومراد، 2014)
شكل (2) :
مصادر ضغوط

العمل

وستتناول هذه الدراسة بعض مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالفرد نفسه والتي أشار إليها (Powell and Enright,1990) والتي تشمل:

● **صراع الدور:** يعني "شعور الفرد بتعارض إمكانياته وقدراته مع الدور أو الوظيفة التي يقوم بها، ويرجع ذلك لعدم فهمه لدوره الوظيفي أو لعدم وجود توصيف سليم لوظيفته، أو لتعارض الأوامر والتوجيهات الصادرة إليه من إدارته ومفاهيمه التي قد تكون صائبة أو خاطئة (عبد الباقي، 2003: 98)، وصراع الدور ينتج عندما يتلقى الفرد المكلف بدور ما رسائل ومتطلبات على شكل ضغوط تولد لديه صراع الدور (Woodman et al., 1997). **وتؤكد (بوبر، 2007)** على أن صراع الدور يحدث للفرد عندما يجد توقعات معينة في بيئة عمله حول كيفية ما ينبغي أن يفعله، ولكن هذه التوقعات تجعل من الصعب أو من المستحيل تحقيق التوقعات السلوكية الأخرى، لذلك فإن الضغوط تكون نتيجة لعدم القدرة أو الصعوبة في مقابلة التوقعات المختلفة للسلوك.

● **غموض الدور :** يؤكد (Powell and Enright,1990:110) أن غموض الدور الوظيفي هو أحد أهم مصادر ضغوط العمل ذات التأثير المباشر على معاناة الأفراد داخل العمل، ولكن يختلف تأثير هذه المتغيرات على مستوى ضغط العمل من منظمة لأخرى، ويعرف (عاشور، 2019: 19) ضغوط العمل على أنها "شعور بالنقص والإرباك بسبب حالة عدم الدراية الكافية بمتطلبات المهمة التي كلف بها الفرد مما قد يولد لديه مشاعر سلبية عن عمله ويؤدي لخفض رضاه الوظيفي"، حيث ينشأ غموض الدور عندما لا يمتلك الفرد معلومات عن دوره في المنظمة أو القسم الذي يعمل فيه، وعندما تكون أهداف العمل غامضة وفي حال عدم وضوح مدركات الفرد لواجبات الوظيفة وحدود السلطة والمسؤولية المرتبطة بها، حيث يمثل تعارض الأهداف التنظيمية مصدرا رئيسيا لضغوط العمل، وقد تساعد بعض الخصائص أو السمات الفردية في إحداث غموض الدور، حيث تشير الدراسات إلى أن الأشخاص الذين يوصفون بأنهم واثقون في أنفسهم يحسون بقدر أقل من الغموض في الدور وأنهم يقومون باستيضاح واجبات الوظيفة أسرع من الآخرين الذين تنقصهم الثقة بالنفس (بوبر، 2007؛ زور، 2014).

● **عبء العمل:** يقصد به زيادة المهام والانشطة التي يقوم بها الفرد والتي تتطلب قدرات ومهارات عالية لإنجازه هذه الاعباء تختلف باختلاف طبيعة العمل وحجم مسؤولياته والصلاحيات الممنوحة للفرد كلها أشياء تسبب ضغط نفسي على الفرد العامل ويؤكد (Cook and hunsaker,2001) أن هناك علاقة طردية بين حجم المسؤولية وضغوط العمل فكلما زادت المسؤوليات كلما زادت الضغوط المرتبطة

بالعمل، ويضيف (العبودي، 2008) أن عبء العمل الزائد يعد حملاً على الفرد خاصة عندما يفوق هذا العمل قدراته ومهاراته وامكانياته سواء كان العمل كمياً أو نوعياً، وبالمقابل فإن نقصان عبء العمل يعتبر مصدر من مصادر الضغوط لأن العمل لن يصبح مثير لحماسة الفرد واهتمامه، ربما يولد لديه شعور عدم الاهتمام من قبل منظمته ويخلق لديه مشاعر الخوف والقلق.

● **فقدان الأمان الوظيفي:** يُشير الأمان الوظيفي إلى مجموعة الضمانات التي يحتاج إليها العامل داخل أي شركة للاستقرار في وظيفته مثل عدم فقدان وظيفته بدون أسباب قانونية أو نتيجة لإجراءات إدارية تعسفية، بما يساهم في تحقيق الاستقرار النفسي لهؤلاء العاملين، ومن ثم ارتفاع روحهم المعنوية، وتحسين أدائهم، وبالتالي زيادة رضائهم وولائهم للشركة (المغربي، 2010)، على الجانب الآخر؛ أن شعور العاملين بعدم الأمان الوظيفي يخلق لديهم إحساساً بأن مستقبلهم الوظيفي أصبح مهدد، وأنهم معرضين للفصل من العمل أو الاستغناء عنهم مما يترتب عليه إحساسهم بعدم الأمان الذي ينجم عنه الكثير من الآثار السلبية كسيطرة مشاعر الخوف والقلق والتوتر عليهم بالإضافة إلى الاحباط وانخفاض درجة الرضا الوظيفي وانخفاض روحهم المعنوية. بشكل يؤثر على كفاءة الشركة في أداء عملها (محمد والرميدي، 2018).

الصمت التنظيمي:

تعتبر ظاهرة الصمت من الظواهر الحديثة غير المألوفة والتي ازداد الاهتمام بها في الآونة الأخيرة لارتباطه بسلوكيات العاملين السلبية والتي أصبحت من المشكلات التي تعيق تقدم المنظمات وتطورها، فأحد أسباب فشل الخطط والقدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية هو الافتقار إلى التواصل الفعال وعدم تبادل المعلومات.

يحدث صمت الموظف عندما يحجم الموظفون، سواء عن قصد أو عن غير قصد عن تقديم معلومات قيمة لمؤسساتهم وهذا ما يمكن أن يحدث إذا فشل الموظفون في التحدث إلى مشرفيهم أو مدراءهم ومن ثم غالباً ما يواجه الموظفون اختيارات عدم المشاركة أو حجب أفكارهم وآرائهم ومخاوفهم، وأن وجود هذه الظاهرة التي يطلق عليها "الصمت التنظيمي" من شأنه أن يؤثر سلباً على العملية التنظيمية والنتائج الناجمة عنه مثل انخفاض الجودة في القرار التنظيمي، والحد من عمليات التغيير التنظيمي، ومنع ردود الفعل السلبية والإعاقة التنظيمية وانخفاض الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (Nikmaram et ; Fapohunda, 2016; Jahanbakhshian, 2015 ; al., 2012).

تعريف الصمت التنظيمي :

تعددت التعريفات الخاصة بالصمت التنظيمي إلا أن أغلبها حول نفس الفكرة حيث يشير الصمت التنظيمي إلى الظروف التي يحجم فيها الموظفون عن المعلومات ذات القيمة المحتملة عن المنظمة التي يشكلون جزءاً منها (Fapohunda, 2016:85)، ويعرفها (Jahanbakhshian et.al., 2015:440) بأنه رفض الموظفين للتعبير عن أفكارهم وآرائهم وتقديم معلومات عن الصعوبات التنظيمية التي تواجههم في المنظمة، وعرفه كل من (zehir and erdogan, 2011: 1391) بأنه "حجب أي شكل من أشكال التعبير الحقيقي عن سلوك الأفراد، التقييمات المعرفية و/أو العاطفية للظروف التنظيمية لهؤلاء الأشخاص". ويرى كل من (Shirvani et al., 2019:24) أن الصمت هو "عدم وجود دعم للمعلومات والاتصالات من أجل التعبير عن الأفكار فالموظفين يفضلون عدم رفع الأفكار إلى رؤسائهم بسبب المخاوف المتعلقة بالقضايا التنظيمية المختلفة".

وينظر (Çimen and Karadağ, 2019: 6) إلى الصمت على أنه موقف تكيف، قد يكون بمثابة رد فعل أو سلوك انسحابي وهو يمنع التحسين والتغيير التنظيمي، فلا يسمح للمنظمة بالتغيير، بسبب عدم التعبير عن الأفكار من قبل الموظفين والتي قد تؤدي إلى تغيير طريقة عمل المنظمة.

ويقدم (6: 2011, Shojaie et al.) تعريفا للصمت لا يختلف عن سابقه كونه يعنى "رفض الموظفين للتعبير عن أفكارهم وآرائهم ومعلوماتهم عن المشاكل التنظيمية مما يؤثر سلباً على قدرة المنظمة على استكشاف الأخطاء وتعديلها والتعلم والفعالية".

وقد أشار (Salajegheh et al., 2015) إلى أن الصمت لا يعني في كل الاحوال وصفا لحالة سلبية فأحياناً يكون الصمت نشاطاً داخلياً مقصود و ذو هدف يدركه الموظف فهو يعرف أن هناك خيارات عديدة لوضعه الحالي ولكن يفضل الصمت عندما يشعر بأنه غير قادر على إحداث تغيير فهو يعبر عن قدر محدود من الوعي والقبول دون استجاب وهو يعتبر أيضاً جزء من التزام الموظف، ويستثنى من ذلك الفشل غير المتعمد في الاتصالات نتيجة عدم الفهم أو نقص المعلومات.

ويرى الباحثان أن تجاهل هذه الظاهرة من قبل المسؤولين يؤدي إلى نتائج سلبية أهمها خلق الموظف اللامبالي وخفض الروح المعنوية ودوافع الموظفين تجاه العمل وحرمان المنظمة من الاستفادة من الأفكار الجديدة وعدم المساهمة في التطوير التنظيمي والتقدم .

العوامل التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي:

توجد العديد من الاسباب او العوامل التي تؤدي الي حدوث ظاهرة الصمت التنظيمي منها (eriguc et.al, 2014) :

- **العوامل الفردية:** وتشمل العوامل المتعلقة بالفرد ذاته مثل (قلة الخبرة، المنصب المنخفض، عدم سيطرته على الوضع الحالي، تدني احترام الذات، ارتفاع مستوى المخاوف من التواصل، المستوى العالي من التكيف الذاتي).
- **العوامل التنظيمية:** وتشمل (شعور العاملين بالظلم، الهيكل الهرمي، الخوف من الانتقام، الخوف من زيادة عبء العمل، فقدان الوظيفة، نقص فرص الترقية).
- **العوامل الإدارية:** (المسؤولون لا يدعمون ثقافة الحديث المفتوح، بحيث لا يتقبلون آراء جديدة، وان هناك مسافة بينهم وبين مرؤوسيهم أي عدم القدرة على الوصول إلى المسؤول، عدم ثقة نحو المسؤول، الخوف من ردود الفعل السلبية، خوف من العزلة، الخوف من التأثير سلباً على الآخرين، تجاهل المدراء لأفكار مرؤوسيهم).
- ❖ **أنواع الصمت:** يرى الكتاب أن هناك بعض الدوافع التي تؤدي إلى الصمت والسلوكيات الصوتية والسلوكيات الأذعانية والدفاعية والإيثار، تنبع هذه الدوافع من نوعين من السلوكيات النشطة والسلبية وتؤدي إلى ثلاثة أنواع من الصمت والصوت وهي:
 - ❖ **الصمت الأذعاني:** ويشير إلى عدم وجود تعبير عن الأفكار والتعليقات والمعلومات من قبل العاملين بسبب ظروف البيئة المحيطة والرضوخ للموقف الراهن وهو من أنواع الصمت الأكثر سلبية ينشأ عندما يخاف الناس من التعبير عن معرفتهم .
 - ❖ **الصمت الدفاعي:** أكد (Morrison and Milliken, 2000) أن شعور الموظفين بالخوف يعتبر أحد العوامل الرئيسية التي تجعلهم يفضلون الصمت، حيث يمكن تعريفه على أنه "إخفاء المعلومات والأفكار الخاصة بحماية الموظفين الذاتية"، فقد يرفض الموظفون التعبير عن معلوماتهم وأفكارهم من أجل الحفاظ على وضعهم في المنظمة. أي يتم اتخاذه كنوع من الوقاية والحماية بسبب مخاوف عديدة ويرى (Dyne et al. , 2003) أن الصمت الدفاعي هو تصرف يتخذه الفرد لحماية نفسه من التهديدات في حال قيامه بالتعبير عن آرائه وافكاره حول الظروف التنظيمية.
 - ❖ **الصمت الايجابي او الاجتماعي:** حجب الأفكار أو المعلومات أو الآراء المتعلقة بالعمل بهدف الاستفادة منها من قبل أشخاص آخرين أو المنظمة القائمة على الإيثار أو الدوافع التعاونية هذا النوع من الصمت عادة ما يكون غير سلبي ومتعمد. فالصمت بسبب الإيثار هو صمت عقلاني يركز على أفكار الآخرين ويحدث الصمت الاجتماعي في المنظمة في حالة حماية زميل في العمل أو حماية منظمة حيث يكون للقادة تأثير على قرارات الموظفين حول التحدث أو اختيار الصمت. (Sholekar1, Shoghi, 2017).

آثار الصمت التنظيمي: للصمت التنظيمي آثار على كل من المنظمة والعاملين يمكن توضيحها فيما يلي:

✓ الآثار التنظيمية: يعتبر صمت الموظفين ضار للغاية للمنظمات كونه يسبب في كثير من الأحيان "تصاعد زيادة مستوى عدم الرضا "بين الموظفين" ، والذي يتجلى في التغيب والدوران وربما ظهور سلوكيات غير مرغوب فيها .

كما أن صمت الموظف داخل المنظمات يؤدي إلى الخسائر النقدية للمنظمة حيث يكون الموظفون غير مباليين للغاية تجاه الوظائف وأرباب العمل وجودة العمل.

✓ الآثار على الموظفين: صمت الموظف له أيضا العديد من الآثار على الموظفين أنفسهم. بالإضافة إلى خلق الموظفين غير مباليين ، في كثير من الأحيان فإن تجاهل صمت الموظف من قبل ارباب العمل يشعر الموظفين بعدم أهميتهم كما يشعرون كأنهم تروس في مصانع الآلات، نتيجة لهذا الموقف، يصاب الموظفون أحيانا بالاكتئاب ومشاكل صحية أخرى. بعض الأحيان يؤثر على رفاهية الموظفين الشخصية، يزداد الإجهاد، ويسبب لهم "الشعور بالذنب، حيث يتعرضون غالبا لمشاكل نفسية، ويواجهون مشكلة عدم إمكانية التغيير(Shojaie et.al.,2011) .

طرق التغلب على الصمت التنظيمي:

أن كيفية كسر ثقافة الصمت وتهيئة مناخ حر لتشجيع صوت الموظف تمثل تحديات كبيرة يواجهها المديرين لأن آثار صمت الموظف مدمرة للمؤسسة ويرى كل من (Shojaie et.al, 2011) و(Jahanbakhshian,2015) إنه يمكن التغلب على الصمت من خلال:

- العمل على خلق مناخ عمل يشعر الموظفون فيه بالأمان للتعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم ويتم تشجيعهم على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم من قبل المدراء والمشرفين.
- خلق مناخ العدالة الإجرائية، والتي توجد عندما يشعر غالبية الموظفين في مجموعة العمل أن مديرهم يتخذون قرارات تتضمن العدالة في كل الاجراءات المتخذة حيال الموظفين دون تحيز.
- تحسين التسلسل الهرمي لضمان فرص التواصل وايجاد نظم رسمية لنقل أو تبادل المعلومات أو المخاوف أو الأفكار ،حيث أن أحد أسباب فشل الخطط والقدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية هو الافتقار إلى التواصل الفعال وعدم تبادل المعلومات.

الدراسات السابقة:

دراسة الطراونة (2020) : هدفت الدراسة إلى التعرف على مصادر ضغوط العمل عند معلمات التربية الخاصة في الأردن، وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن أهم ضغوط العمل عند معلمات التربية الخاصة في الأردن هي: التواصل والعلاقة مع أولياء أمور الطلبة ذوي الإعاقة. وعدم كفاية الراتب أو مناسبته للجهود المبذولة مع ذوي الإعاقة.

دراسة خليل (2019). تمحورت الدراسة حول التلازم بين أبعاد الصمت التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية لعينة من العاملين في المركز الصحي/ الصليخ بالعراق، وأظهرت الدراسة وجود مستوى متوسط من الصمت التنظيمي ، وكشفت وجود تأثير سلبي لأبعاد الصمت التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية.

دراسة مسعود وعمار (2019) : رمت الدراسة الى التعرف على أثر ضغوط العمل على أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة ، وكشفت الدراسة وجود مستوى مرتفع من ضغوط العمل ، علاوة على وجود علاقة تأثيرية عكسية لضغوط العمل على أداء العاملين.

دراسة عوجه (2019) : هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بالمعهد العالي في الكوفة بالعراق، وقد تمخض عن الدراسة أن مستوى الصمت التنظيمي كان مرتفعاً، وبينت الدراسة وجود علاقة عكسية للصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية.

دراسة الكعبي (2018): ركزت الدراسة على دور التماثل التنظيمي في الحد من الصمت التنظيمي لدى عينة من الموظفين في المصارف العراقية الاهلية ببغداد ، وافصحت الدراسة أن هناك مستوى مرتفع من الصمت التنظيمي ، كذلك أظهرت الدراسة وجود دور سلبي للتماثل التنظيمي في الصمت التنظيمي.

دراسة جاسم (2017): هدفت الدراسة إلى التعرف على ديناميكيات متعددة الأبعاد للصمت التنظيمي وتأثيرها في مواقف المشرفين في دائرة ماء بغداد، وتمخض عن الدراسة عن وجود مستوى متوسط للصمت التنظيمي .

دراسة عبدالمجيد (2017): رمت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات ضغوط العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، وقد بينت الدراسة وجود مستويات عالية جدا من ضغوط العمل .

دراسة عبود وحسين (2016): رمت هذه الدراسة إلى الوقوف على أسباب الصمت التنظيمي واثرها على أداء العاملين في رئاسة جامعة بابل، وقد بينت الدراسة وجود مستوى مرتفع من الصمت التنظيمي ، كذلك أوضحت الدراسة أن هناك تأثير سلبي واضح لأسباب الصمت في المؤشرات الخاصة بالأداء ماعدا الغياب فإن التأثير كان إيجابيا.

دراسة يوسف (2016): ركزت الدراسة على أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي لدى عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو بإقليم كردستان العراق، وأظهرت الدراسة وجود مستوى مرتفع من الصمت التنظيمية، علاوة على وجود تأثير لأبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي.

دراسة علي (2015): هدفت إلى التعرف على اختبار العلاقة بين متغيرات أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، طبيعة العمل، نمط القيادة، نمط الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات، التكنولوجيا، والتحفيز من جهة وضغوط العمل من جهة أخرى بكليات الدراسات التجارية، الهندسية، علوم الحاسوب، والفنون التطبيقية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وقد اوضحت الدراسة وجد مستوى مرتفع من ضغوط العمل ، وأظهرت الدراسة وجود علاقة عكسية بين أبعاد المناخ التنظيمي وضغوط العمل.

دراسة محمد (2012): هدفت الى التعرف على ضغط العمل وعلاقته بالعوامل الشخصية والوظيفية على بعض المنظمات الصناعية العاملة بمدينة بنغازي، وبينت الدراسة وجود مستوى متوسط لضغوط العمل لدى العاملين بالشركات الصناعية محل الدراسة.

دراسة أبو رحمة (2012): ركزت على ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظات غزة، وأوضحت الدراسة ان هناك مستوى متوسط من ضغوط عمل، إضافة الى ذلك كشفت الدراسة وجود علاقة عكسية دلالة احصائية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي.

دراسة بابا (2007): هدفت الدراسة إلى التعرف على ضغوط العمل وعلاقتها بأداء الموظفين في وزارة التربية والتعليم العالي في رام الله بفلسطين، وقد كشفت الدراسة ان مستوى الضغوط متوسط، وبينت الدراسة وجود أثر ضغوط العمل على أداء الموظفين.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة - والتي أجريت في بيئات مختلفة - تبين أنها تتفق مع بعضها البعض على تداعيات الصمت التنظيمي أو ضغوط العمل في أداء الأفراد والمنظمات، كما تختلف الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما يجعل الباب مفتوحاً لأي باحث لسد هذه الثغرة البحثية، والإسهام في إثراء الجانب المعرفي أو التطبيقي في موضوع أثر ضغوط العمل على الصمت التنظيمي، وبخاصة لم يتم التطرق إلى هذا الموضوع في البيئة اللببية وتحديداً بشركات التأمين ، عليه تعتبر هذه الدراسة الأولى في البيئة اللببية على حد علم الباحثين، وبذلك فإن الدراسة الحالية تعتبر مكملة في أهدافها لما عرض من أهداف، وإضافة جديدة لما سبق عرضه.

الطريقة والاجراءات

منهج الدراسة :

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المنهج المُتبع هو دراسة الحالة ، الذي يُعنى بدراسة حالة فرد ما أو جماعة ما أو مؤسسة ما، كالأُسرة أو المدرسة أو المصنع عن طريق جمع المعلومات والبيانات عن الوضع الحالي للحالة، والأوضاع السابقة لها، ومعرفة العوامل التي أثرت فيها والخبرات الماضية لها، لفهم جذور هذه الحالة باعتبار أن هذه الجذور ساهمت مساهمة فعالة في تشكيل الحالة بوضعها الراهن، فالحوادث التي مرت على الأفراد أو المؤسسات، وتركت أثراً واضحاً على تطوير الفرد أو المؤسسة هي مصدر مهم لفهم السلوك الحاضر للفرد أو المؤسسة (عبيدات وآخرون، 2015 : 202).

مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين الإداريين بشركة ليبيا للتأمين بمدينة بنغازي، الذي بلغ قوامه (50) موظفاً، ونظراً لصغر مجتمع الدراسة، فقد قام الباحثان بدراسته بالكامل بطريقة المسح الشامل. **أداة الدراسة:** تم استخدام الاستبانة Questionnaire كوسيلة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم تقسيمها إلى ثلاثة أجزاء هي :

معلومات عن مالئي الاستبانة: يحتوي الجزء الأول من الاستبانة على بيانات عامة عن المشاركين، وهي النوع والعمر المؤهل العلمي، مدة الخدمة.

مقياس ضغوط العمل التنظيمي: تكوّن المقياس من عشرين عبارة، مستمدة من أداة القياس التي أعدها (عبدالمجيد، 2017) مع إجراء بعض التعديلات عليهما بما يتلاءم مع أهداف الدراسة، والمقياس مُقاس على مقياس Likert الخماسي والمكون من خمس درجات، والمصاغة بشكل سلبي، وفقاً للتدرج الآتي: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وعلى أن تعنى عبارة موافق بشدة مرتفعاً جداً، وعبارة موافق مرتفعاً، وعبارة محايد متوسطاً، وعبارة غير موافق منخفضاً وعبارة غير موافق بشدة منخفضاً جداً؛ وقُسمت العشرين عبارة على خمسة أبعاد متمثلة في: (صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل ، فقدان الأمان الوظيفي) .

مقياس الصمت التنظيمي: تكوّن المقياس من عشرة عبارات مستمدة من أداة القياس التي أعدها يوسف (2016)، مع إجراء بعض التعديلات عليها بما يتلاءم مع أهداف الدراسة، والمقياس مُقاس على مقياس Likert الخماسي والمكون من خمس درجات والمصاغة بشكل سلبي، وفقاً للتدرج التالي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) .

ثبات أداة جمع البيانات وصدقها :

الثبات Reliability : لتأكد من ثبات الاستبانة، أُجري اختبار معامل الثبات الداخلي عن طريق **Alpha Cronbach**، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وقد بلغت قيمة معامل الثبات لمقياس ضغوط العمل (0.837) ، في حين بلغ معامل الثبات لمقياس الصمت التنظيمي (0.889)، وتعتبر هاتين القيمتين مرتفعتين (Malhatro and David, 2007 ; Sekaran and Bougie, 2010)، مما يشير إلى ثبات الاستبانة وقوة تماسكها الداخلي مما يجعلها يمكن الاعتماد عليها، وأن الاستبانة واضحة لدى القارئ لها.

الصدق Validity: تم استخدم طريقة الصدق الذاتي أو الإحصائي **Statistical validity** في إيجاد صدق مقياسي الدراسة، والذي يُقاس بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار، فقد بلغ معامل الصدق لمقياس ضغوط العمل (0.915)، في حين بلغ معامل الصدق لمقياس الصمت التنظيمي (0.942)، مما يدل على الثقة في صدق مقياسي الدراسة وأنه مُصمم فعلاً إلى ما يجب قياسه.

توزيع استمارة الاستبانة:

تمثل مجتمع الدراسة (50) موظفاً إدارياً، وتم اتباع طريقة المسح الشامل، حيث تم توزيع الاستبانة، واستُرجمت (48) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، وتُشكل ما نسبته 96%، وهي نسبة يمكن الاعتماد عليها في الدراسة من الاستبانات الموزعة، وتعتبر نسبة مقبولة إحصائياً في مجال الدراسات والأبحاث العلمية، وقد توزعت عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية على النحو الآتي والموضحة بالجدول (1):

جدول (1): خصائص المشاركون في الدراسة

المتغير	مستوى المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع	الذكور	28	58.3%
	إناث	20	41.7%
	المجموع	48	100%
العمر	أقل من 35 سنة	16	33.3%
	من 35 سنة إلى 40 سنة	8	16.7%
	من 40 سنة إلى أقل 45 سنة	4	8.3%
	من 45 سنة إلى أقل 50 سنة	9	18.8%
	من 50 سنة فأكثر	11	22.9%
المجموع	48	100%	
المستوى التعليمي	ثانوي أو ما يعادله	7	14.6%
	دبلوم عالي	12	25.0%
	ليسانس	6	12.5%
	بكالوريوس	21	43.8%
	ماجستير	2	4.2%
دكتوراه	-	-	-
المجموع	48	100%	
مدة الخدمة	أقل من 5 سنوات	17	35.4%
	من 5 إلى أقل 10 سنوات	5	10.4%
	من 10 إلى أقل 15 سنة	7	14.6%
	من 15 سنة فأكثر	19	39.6%
	المجموع	48	100%

المعالجة الإحصائية:

قام الباحثان باستخدام بعض الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة المتحصل عليها من خلال الاستبانة، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة، وبعد الانتهاء من جمع البيانات تم مراجعة وترميز الاستبانات المجمعة والصالحة للتحليل بناءً على مقياس Likert المُقاس بخمس درجات والموضح بالجدول (2)، ولحساب طول خلايا مقياس Likert الخماسي تم حساب المدى (5-1=4)، ثم قُسم على عدد فئات المقياس المطلوب للحصول على طول الخلية الصحيح أي (3/4 = 1.33)، بعد ذلك أُضيفت هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) (بو ضياف، 2016؛ زقاوة، 2016)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا يصبح طول الخلايا كما هو موضح بالجدول (3).

جدول (2): ترميز عبارات مقياسي الدراسة وفقاً لمقياس Likert

الفئة في مقياس Likert	ترميز العبارات السلبية
موافق تماماً	1
موافق	2
محايد	3
غير موافق	4
غير موافق تماماً	5

جدول (3): طول الخلية لمقياسي الدراسة ودرجة الممارسة

طول الخلية	الفئة في مقياس ليكرت	درجة الممارسة
من 1 إلى أقل 2.33	موافق	مرتفعة
من 2.33 إلى أقل 3.67	محايد	متوسطة
من 3.67 إلى 5	غير موافق	ضعيفة

وعلى أساس ذلك الترميز تم الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج إحصائي من حزمة البرمجيات الواردة في (SPSS) Statistical Package for Social Sciences، وذلك وفقاً للآتي:

- ثبات مقياس الدراسة *Reliability* لتأكد من ثبات أسئلة صحيفة الاستبانة، ومدى تجانسها وانسجامها مع مشكلة الدراسة لغرض الإجابة على تساؤلاتها وفرضياتها، من خلال استخدام معادلة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha

- صدق مقياس الدراسة والذي لتأكد من قدرة المقياس على قياس ما وضع من اجله، أو أن المقياس يقيس الظاهرة المراد قياسها .
- الجداول التكرارية، وذلك لحصر أعداد المشاركين، ونسبهم المؤوية، وفقاً للخصائص العامة لمالئي صحائف الاستبانة.
- مقاييس النزعة المركزية *Measures of Central Tendency* المتمثلة في المتوسطات الحسابية *The Arithmetic Mean*، وذلك لتحديد تركيز الإجابات حول القيمة المتوسطة لها لجميع متغيرات الدراسة الرئيسية، كذلك تم استخدام مقاييس التشتت *Measures Dispersion* مثل الانحراف المعياري *Standard Deviation*، بُغية تحديد انحرافات الإجابات عن القيمة المتوسطة لها لمتغيرات الدراسة الرئيسية، والمدى *Range* للحكم على درجة ممارسة متغيرات الدراسة وفقاً لمقاييس ليكرت الخماسي .
- اختبار *t* للمجموعة الواحدة *One-Sample t Test* مع فترات الثقة لمتوسط العينة للتعرف على ما إذا كان متوسط درجة الموافقة لكل عبارة على حدة (أو لكل متغير من متغيرات الدراسة) في عينة الدراسة ككل يزيد أو يقل عن قيمة معينة μ عند مستوى دلالة معنوية 5% ودرجات حرية (47) $df=$ ؛ ولغرض اختبار، أُعيد صياغة فرضيات الدراسة بشكل إحصائي لتصبح على الكيفية التالية: $H_0: \mu = 3$ ، $H_1: \mu \neq 3$ ؛ وحيث أن μ قيمة محددة يراد اختبارها، وهي تساوي (3) والتي تمثل درجة محايد كمتوسط نظري .
- اختبار تحليل الانحدار البسيط والمتعدد *Regression Analysis* للإجابة عن فرضيات الدراسة .

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول: ما مستوى ضغوط العمل لدى الموظفين الإداريين في شركة ليبيا للتأمين بمدينة بنغازي؟

تضمنت الاستبانة أربع وعشرون عبارة تتعلق بضغوط العمل، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجاباتهم عن تلك العبارات الموضحة بالجدول (4)، أمكن التعرف على مستوى ضغوط العمل، إذا ما عُلِمَ بأن متوسط المقياس المستخدم في الاستبانة يبلغ (3)، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور (3.89)، وبانحراف معياري بلغ (0.508)، وبدرجة ممارسة ضعيفة، ونسبة موافقة (14.06%) **، واتفقت هذه النتيجة مع ما آلت إليه دراسة الطرانة (2020)، ودراسة مسعود وعمار (2019)، ودراسة عبدالمجيد (2017)، ودراسة على (2015)، ودراسة أبو رحمة (2012)، ودراسة محمد (2012)، في أن هناك مستويات لضغوط العمل يتعرضون إليها المبحوثين في بيئات تلك الدراسات؛ كما تبين من اختبار *t-test* أنه توجد فروق جوهرية لمتوسطات محور ضغوط العمل وأبعاده عند مستوى معنوية 1%، كما تبين من الجدول (4) أن مستوى بُعد صراع الدور حظي بالترتيب الأول على أبعاد ضغوط العمل وبدرجة ممارسة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.43) وبنسبة موافقة (22.08%) ، ثم تلاه بُعد عبء العمل الذي بلغ متوسطه (3.92) وبنسبة موافقة (12.50%) وبمستوى ضعيف، أما بُعد فقدان الأمان الوظيفي فقد احتل المرتبة الثالثة، حيث حظي بمتوسط حسابي (4.10) وبنسبة موافقة (13.33%) وبدرجة ممارسة ضعيفة، بينما بُعد غموض الدور حظي بالترتيب الرابع ، حيث حظي بمتوسط حسابي (4.06) ونسبة موافقة (8.33%) وبدرجة ممارسة ضعيفة، كما يوضح الجدول (5) عبارات محور ضغوط العمل لدى الموظفين الإداريين بالشركة محل الدراسة.

جدول (4) : إجابات المشاركين تجاه أبعاد ضغوط العمل وترتيبها ودرجة ممارستها

الترتيب	نسبة الموافقة	درجة الممارسة	نتيجة الاختبار	اختبار t-test		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
				Sig.	قيمة t			
1	22.083%	متوسطة	دال احصائياً	0.000	**5.827	0.68370	3.5750	صراع الدور

* الوسط الحسابي = $3 = 5/1+2+3+4+5$

** نسبة الموافقة = موافق + موافق تماماً / عدد المبحوثين * 100

4	%8.333	ضعيفة	دال احصائياً	0.000	**12.178	0.60682	4.0667	غموض الدور
2	%12.50	ضعيفة	دال احصائياً	0.000	**8.210	0.77705	3.9208	عبء العمل
3	%13.333	ضعيفة	غير دال احصائياً	0.000	**10.491	0.67140	4.0167	فقدان الأمان الوظيفي
-	%14.062	ضعيفة	دال احصائياً	0.000	**12.195	0.50836	3.8948	ضغوط العمل

** معنوية عند مستوى 1%. t الجدولية عند (n=47) = 1.645

جدول (5): إجابات المشاركين تجاه عبارات محور ضغوط العمل ودرجة الممارسة

الايعاد	ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
مراعاة الدور	1	أتلقى أوامر العمل من عدة أشخاص	3.4792	1.25460	متوسطة
	2	الأعمال المكلف بها لا تتناسب مع خبراتي ومهاراتي	3.9375	0.80968	ضعيفة
	3	تتقصرني المعارف والمهارات اللازمة لإداء العمل	3.8542	1.01036	ضعيفة
	4	تدخل الآخرين في مجال عملي لا يتيح لي اداءه بأسلوب سليم	3.0833	1.31818	متوسطة
	5	كثيراً ما يكون نجاحي في عملي على حساب اسرتي وحياتي الخاصة	3.5208	1.18483	متوسطة
غموض الدور	6	عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات الملقاة على عاتقي	3.4792	1.25460	متوسطة
	7	أجد صعوبة في التفاهم مع رئيسي المباشر في العمل	4.1667	0.75324	ضعيفة
	8	لا يفهم الرؤساء طبيعة عملي	4.0625	0.80968	ضعيفة
	9	لا اعرف الطريقة السليمة لأداء المطلوب مني	4.2500	0.72932	ضعيفة
	10	الأهداف الخاصة بوظيفتي غير واضحة	4.3750	0.63998	ضعيفة
عبء العمل	11	وقت العمل المخصص لا يسمح بأداء كل ما هو مطلوب مني	3.8958	1.11545	ضعيفة
	12	اشعر بالتعب والارهاق لكثرة ما يطلب مني من واجبات ومهام	3.8125	1.04487	ضعيفة
	13	ليس هناك وقت للراحة أثناء الدوام	3.9167	1.06857	ضعيفة
	14	اعاني من توتر الاعصاب بسبب العمل الذي أقوم به	3.8750	1.00266	ضعيفة
	15	يتكرر استدعائي للعمل مقارنة بالزملاء	4.1042	0.92804	ضعيفة
فقدان الأمان الوظيفي	16	أقبل أي مهمة أكلف بها للمحافظة على عملي الحالي	3.1250	1.56593	متوسطة
	17	لا اشعر بالأمان الوظيفي داخل الشركة	4.0833	0.94155	ضعيفة
	18	سأتترك العمل الحال بمجرد الحصول على فرصة عمل أفضل	4.2917	0.84949	ضعيفة
	19	العمل الحالي غير مضمون، لذلك ابحت حالياً عن وظيفة أخرى	4.2500	0.93399	ضعيفة
	20	فرص الترقية في الشركة لا تُمنح على اساس عادلة	4.3333	0.83369	ضعيفة

مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني: ما مستوى الصمت التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في شركة ليبيا للتأمين بمدينة بنغازي؟.

تضمنت الاستبانة عشر عبارات تتعلق بالصمت التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بالشركة محل الدراسة، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات المشاركين في الدراسة عن تلك العبارات الموضحة بالجدول (6)، بلغ المتوسط العام لهذا المحور (3.15)، وبانحراف معياري بلغ (0.372) ونسبة موافقة (20.83%)، وبدرجة ممارسة متوسطة، وانفقت هذه النتيجة مع ما آلت إليه دراسة خليل (2019)، دراسة عوجه (2019)، دراسة الكعبي (2018)، دراسة جاسم (2017) في أن هناك مستويات متفاوتة من الصمت التنظيمي في بيئات تلك الدراسات؛ تبين من اختبار t-test انه توجد فروق جوهرية لمتوسطات محور الصمت التنظيمي عند مستوى معنوية 1%، ويوضح الجدول (7) عبارات محور الصمت التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بالشركة محل الدراسة.

جدول (6): إجابات المشاركين تجاه محور الصمت التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بالشركة محل الدراسة

الايعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t-test		نتيجة الاختبار	نسبة الموافقة	مستوى الممارسة
			Sig.	قيمة t			
الصمت التنظيمي	3.5750	0.7728	0.000	**5.155	دال احصائياً	%20.833	متوسطة

** معنوية عند مستوى 1%. t الجدولية عند (n=47) = 1.645

جدول (7): اتجاهات المشاركين تجاه عن عبارات الصمت التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بالشركة محل الدراسة ودرجة ممارستها

المحور	ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
الصمت التنظيمي	1	لا يُحذ رئيسي المباثر الاستماع الى الانتقادات المتعلقة بأدائه في العمل	3.5625	1.21876	متوسطة
	2	يغضب رئيسي المباثر عندما أخبره بحدوث مشكلة في العمل	3.4167	1.06857	مرتفعة
	3	يعتبر رئيس المباثر أي انتقاد موجه لأسلوبه في العمل تحدياً	3.5208	1.03121	متوسطة
	4	تقدمي أي معلومة غير سارة عن العمل قد يلحق الضرر لي من قبل رئيسي المباثر	3.7500	1.08176	ضعيفة
	5	يشكك رئيس المباثر بمصادقية مصدر المعلومات السلبية المتعلقة بأدائه عندما ترد إليه	3.8333	93019.	ضعيفة
	6	لا يهتم رئيس المباثر بأية معلومات سلبية عن أدائه ترد إليه من مرؤوسيه ولكنه يهتم اذا وردت من رؤسائه	3.5417	1.03056	متوسطة
	7	يحاول رئيس المباثر حماية نفسه من الانتقادات من خلال عدم السماح بأي وجهات نظر مخالفة	3.5000	1.18501	متوسطة
	8	غالباً ما يلوم رئيس المباثر الآخرين عن الاخطاء التي ممن الممكن أن لا تكون اخطائهم	3.3750	1.16006	متوسطة
	9	إذا اخطأت في العمل، فإن رئيس المباثر يقوم بمحاسيتي وظيفياً	3.1667	1.24342	متوسطة
	10	أتخوف من أن يعاقبني رئيس المباثر إذا ابدت رأياً مخالفاً لرأيه	4.0833	0.91868	ضعيفة

مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث : هل هناك أثر ذو دلالة احصائية لضغوط العمل على الصمت التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الشركة محل الدراسة؟.

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis من أجل التعرف على أثر ضغوط العمل على الصمت التنظيمي ، لكن قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار، قام الباحثان بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لفروض تحليل الانحدار عموماً ، وذلك على النحو التالي:

- قام الباحثان باستخدام اختبار Kolmogorov - Smirnov لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي من عدمه، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ويُفرض قاعدة القرار بقبول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة P-value أكبر من 5%، والجدول (8) يوضح نتائج هذا الاختبار والذي يشير إلى أن جميع البيانات لمجالات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث أن قيمة P-value أكبر من 5%، وعليه يُمكن إجراء الاختبارات الإحصائية التي تعتمد على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي .

جدول (8): اختبار التوزيع الطبيعي لمجاليّ الدراسة عن طريق One – Sample Kolmogorov – Smirnov

الترقيم	الأبعاد	z -value	P-value
1	ضغوط العمل	0.754	0.620
2	الصمت التنظيمي	0.734	0.654

- كما تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity باستخدام اختبار معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF)، واختبار التباين المسموح Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل التضخم (VIF) للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح Tolerance أكبر من 5%، والجدول (9) يوضح نتائج هذا الاختبار والذي يُشير إلى أن قيم معامل التضخم (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 وتتراوح بين (1.30 - 1.55)، وأن قيم الاختبار التباين المسموح Tolerance تراوحت بين (0.642-0.769)، ويُعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity .

جدول (9): اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح Tolerance

أبعاد المتغير المستقل	VIF	Tolerance
-----------------------	-----	-----------

0.642	1.556	صراع الدور
0.665	1.505	غموض الدور
0.769	1.300	عبء العمل
0.656	1.525	فقدان الأمان الوظيفي

وعند إجراء تحليل الانحدار البسيط **Simple Regression analysis**، تشير نتائج التحليل الواردة بالجدول (10) وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين ضغوط العمل إجمالاً و مجال الصمت التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.347) عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، أيضاً تبين أن قيمة F المحسوبة (6.289) وهي معنوية عند مستوى (0.05)، كما تُشير النتائج إلى أن معامل التحديد لنموذج ضغوط العمل مجتمعة حول الصمت التنظيمي تُفسر بنسبة (12%) من التباين في مستوى تطبيق الصمت التنظيمي، بينما (88%) من قيمة التغيرات في مستوى الصمت التنظيمي تُعزى لمتغيرات أخرى، كما تُظهر البيانات أن قيمة β لمعامل الانحدار لضغوط العمل (0.527)، الأمر الذي يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على الصمت التنظيمي بالشركة قيد الدراسة، وهذا ما دلت عليه قيمة t، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% .

جدول (10): تحليل اختبار الانحدار البسيط للوقوف على أثر ضغوط العمل على الصمت التنظيمي

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	قيمة F	معاملات الانحدار المقدر β	قيمة t	قيمة الدلالة Sig
الصمت التنظيمي	ضغوط العمل	*0.347	0.120	*6.289	0.527	2.508	0.016
	الثابت				1.522	1.843	0.072

*معنوية عند مستوى 0.05 .

مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد ضغوط العمل (صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل، فقدان الأمان الوظيفي) على الصمت التنظيمي بالشركة محل الدراسة؟

ولتحديد الأهمية النسبية لأبعاد ضغوط العمل التي تفسر التباين في الصمت التنظيمي ، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد **Multiple Regression Analysis** ، فتُشير نتائج التحليل الواردة بالجدول (11) وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد ضغوط العمل على الصمت التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.476) عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، أيضاً تبين أن قيمة F المحسوبة (3.141) وهي معنوية عند مستوى (0.05) ، كما تُشير النتائج إلى أن معامل التحديد للنموذج أبعاد ضغوط العمل حول الصمت التنظيمي تُفسر بنسبة (22.60%) من التباين في ممارسة الصمت التنظيمي، بينما (77.40%) من قيمة التغيرات في مستوى الصمت التنظيمي تُعزى لمتغيرات أخرى، كما تُظهر نتائج جدول (11) أن بُعد فقدان الأمان الوظيفي هو الوحيد الذي له قدرة على تفسير التباين في المتغير التابع بشركة ليبيا للتأمين قيد الدراسة ، حيث تبين أن قيمة بيتا لمعامل الانحدار لبُعد فقدان الأمان الوظيفي (0.393)، الأمر الذي يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً لبُعد فقدان الأمان الوظيفي على الصمت التنظيمي عند دلالة معنوية 0.05 ، بمعنى أن زيادة بُعد فقدان الأمان الوظيفي بقيمة وحدة واحدة سوف تؤدي إلى تغير طردي في محور الصمت التنظيمي بقيمة (0.393) وهذا ما دلت عليه قيمة t (2.058) وهي دالة معنوياً عند مستوى (0.05) ، ولعل يعزى ذلك إلى العبارة السادسة عشر ببعد فقدان الأمان الوظيفي والتي حظيت بدرجة ممارسة متوسطة، والتي مفادها أن العاملين بشركة ليبيا للتأمين محل الدراسة يقبلون أي مهمة يكلفون بها للمحافظة على عملهم الحالي ، كذلك ما أوضحتها العبارة السابعة عشر بأن الموظفين لا يشعرون بالأمان الوظيفي في الشركة قيد الدراسة ، وجاءت نتيجة الدراسة الحالية منسجمة مع ما أشار إليه أبو شامة (1999) أن العامل الذي لا يشعر بالاستقرار نتيجة افتقاد للأمان الوظيفي أو انخفاض مستواه يكون أقل قدرة على الأداء الجيد أو مواجهة المشكلات المعاصرة التي تحتاج إلى أساليب وحلول ابتكارية، الأمر الذي قد يعكس على الصمت

التنظيمي بالمنظمة، إضافةً إلى ما بينته دراسة محمد والرميدي (2018) والتي بينت أن هناك أثر للأمان الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين؛ وجاءت نتيجة الدراسة متوافقة مع بينته نتائج دراسة Ruvio (1996) إلى أن عدم الأمان الوظيفي له تأثير سلبي على كل من الالتزام التنظيمي والأداء المدرك والدعم التنظيمي المدرك وإيجابي على كل من نوايا ترك العمل ومقاومة التغيير (علي، 2018).

عليه، للأمن الوظيفي أهمية كبيرة داخل المنظمات ، فالفرد العامل يسعى إلى بلوغ أهدافه المادية والمعنوية من خلال إتباعه لمختلف الطرق التي توفر له الأمن داخل المنظمة، ولهذا فإن للأمن الوظيفي دور كبير وفعال في زيادة قوة وفعالية أداء الفرد لرفع الإنتاج والقدرة على منافسة المنظمات الأخرى في سوق العمل (لكحيله، 2013).

كما تبين من الجدول (11) أن باقي أبعاد ضغوط العمل ليس لها أي تأثير ذو دلالة احصائية على الصمت التنظيمي عند مستوى 5%.

جدول (11): تحليل اختبار الانحدار المتعدد للوقوف على أثر أبعاد ضغوط العمل على الصمت التنظيمي

معنوية
مستوى

المتغير التابع	المتغير المستقلة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	قيمة F	معاملات الانحدار المقدره β	قيمة t	قيمة الدلالة Sig
الصمت التنظيمي	غموض الدور	*0.476	0.226	*3.141	0.281	1.485	0.145
	صراع الدور				0.282	1.346	0.185
	عبء العمل				0.166	1.091	0.281
	فقدان الأمان الوظيفي				0.393	*2.058	0.046
	الثابت				1.205	1.451	0.154

*
عند
5%.

خلاصة نتائج الدراسة :

- من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، واختبار فرضياتها تم التوصل إلى العديد من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي :
- أفصحت الدراسة أن المستوى العام لضغوط العمل لدى الموظفين الإداريين بشركة ليبيا للتأمين بمدينة بنغازي جاء ضعيفاً.
- أسفر عن الدراسة أن بُعد صراع الدور هو أعلى أبعاد ضغوط العمل ، تلاه في الترتيب بُعد عبء العمل، بينما بُعد فقدان الأمان الوظيفي، حظى بالترتيب الثالث، أما بُعد غموض الدور نال الترتيب الرابع .
- كشفت الدراسة أن المستوى العام لمستوى الصمت التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بالشركة قيد الدراسة جاء متوسطاً .
- أظهرت الدراسة أن هناك وجود أثر ذو دلالة احصائية لضغوط العمل على الصمت التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية (5%) .
- أوضحت الدراسة أن هناك وجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد ضغوط العمل على الصمت التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية (5%)، كما تبين أن بُعد فقدان الأمان الوظيفي هو الوحيد الذي له تأثيراً على الصمت التنظيمي عند مستوى دلالة 5% .

توصيات الدراسة:

- من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة تُقدم مجموعة من التوصيات التي يؤمل إتباعها والمتمثلة في الآتي:
- يتوجب على إدارة شركة ليبيا للتأمين محل الدراسة الحد من الصمت التنظيمي ، وذلك من خلال دعم وتشجيع أسلوب العمل الجماعي في حل مشكلات العمل، من خلال نشر ثقافة الحوار الإيجابي في تبادل الأفكار والآراء، وتقبل الآراء المختلفة والتوفيق بينها، وإقامة اللقاءات الاجتماعية والبرامج الترفيهية في المناسبات العامة.
- أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية لضغوط العمل على الصمت التنظيمي، إذاً فلابد من إعطاء الاهتمام الكافي لضغوط العمل وتبديدها، وذلك عن طريق توعية الموظفين الإداريين بالشركة قيد الدراسة بمفهوم ضغوط العمل وتداعياتها من خلال مشاركتهم في الدورات التدريبية وورش العمل .
- إيلاء الاهتمام بالأمان الوظيفي لدى الموظفين الإداريين خصوصاً وأن نتائج الدراسة بينت أن بُعد فقدان الأمان الوظيفي هو الوحيد الذي له تأثيراً على الصمت التنظيمي من دون أبعاد ضغوط العمل الأخرى ، وذلك عن طريق تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بالشركة قيد الدراسة، إضافة الى تعزيز الولاء والانتماء التنظيمي، علاوة على الاهتمام بنظام الحوافز على أسس ومعايير مهنية تضمن الابتكار والتميز .
- إن موضوع الصمت التنظيمي يظل قضية متعددة الأبعاد، خصوصاً وأن نتائج الدراسة الحالية تُشير إلى أن معامل التحديد لنموذج ابعاد ضغوط العمل حول الصمت التنظيمي تُفسر بنسبة (41.4%) من التباين في الصمت التنظيمي، بينما (58.6%) من قيمة التغيرات في مستوى الصمت التنظيمي تُعزى لمتغيرات أخرى، عليه فإنه بالإمكان اقتراح إجراء الدراسات التالية في هذا المجال:
- إعادة الدراسة برمتها على قطاعات أخرى أو مؤسسات أخرى لإثبات صحة نتائج الدراسة أو رفضها.
- دراسة عن أسباب فقدان الامان الوظيفي لدى الموظفين بشركة ليبيا للتأمين بمدينة بنغازي.
- دراسة أبعاد أخرى لضغوط العمل غير التي تم التطرق اليها على الصمت التنظيمي.
- الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالصمت التنظيمي.
- الاحباط الوظيفي وعلاقته بالصمت التنظيمي .
- التكيف التنظيمي وعلاقته بالصمت التنظيمي.
- الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالصمت التنظيمي.

المراجع

المراجع العربية:

- أبو رحمة، محمد حسن خميس (2012). " ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظات غزة "، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية - غزة
- بابا، أنعام عبدالحاميد عبدالقادر (2007). " ضغوط العمل وعلاقتها بأداء الموظفين: دراسة ميدانية على وزارة التربية والتعليم العالي في رام الله "، رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة القدس، فلسطين.
- بن فرحات ، ساعد ، (2011) ، بعض مبادئ وآليات الحوكمة في شركات التأمين: دراسة مقارنة بين شركة التأمين وإعادة التأمين، ورقة بحثية المقدمة لندوة حول "مؤسسات- التأمين التكافلي والتأمين التقليدي بين الأسس النظرية والتجربة التطبيقية"، المنظمة بجامعة فرحات عباس بالجزائر، يومي 25-26 أبريل.
- بوبكر، عائشة (2007). العلاقة بين صراع الأدوار و الضغط النفسي لدى الزوجة العاملة -دراسة ميدانية بوحدات صحية لمدينة طولقة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة.
- بوضياف ، نوال (2016) . " تقديرات رؤساء أقسام الجامعات الجزائرية لمعوقات تفعيل دور الاقتصاد المعرفي في تطوير أداء الجامعات " ، مجلة جرش للبحوث والدراسات ، مجلد 17 ، العدد 1 ، ص ص: 647 - 668 .

- الحبوني، الطاهر فرج لامين (2008). "العوامل المهنية المسببة لضغوط العمل وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد ، جامعة قاريونس .
- حمدي، ابوالقاسم، مراد، الرايس (2014): مصادر ضغوط العمل واثرها على كفاءات الموارد البشرية في منظمات الاعمال، **الملتقى الوطني حول ضغوط العمل بين الاهتمام والاهمال**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- جاسم، نغم علي (2017). "ديناميكيات متعددة الأبعاد للصمت التنظيمي وتأثيرها في مواقف المشرفين في دائرة ماء بغداد"، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**، العدد (50) ، ص ص: 387-410.
- خليل، أريج سعيد (2019). "التلازم بين أبعاد الصمت التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية: بحث استطلاعي لأراء عينة من العمالي في المركز الصحي/ الصليخ" ، **المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك** ، المجلد (11) ، العدد (1) ، ص ص: 9-25.
- ريجيو، رونالدي (1999). **مدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي**، ترجمة: فارس حلمي، دار الشروق، الأردن.
- زقاوة , أحمد (2016). " دور التعلم العالي في تأهيل الطلاب لبناء مشروعهم المهني "، **ابحاث المؤتمر العلمي التاسع التعلم العالي وتنمية المجتمع** , كلية العلوم , جامعة جرش , ص ص: 83 – 110 .
- عاشور، محمد حامد حسين(2017): أثر غموض الدور الوظيفي على عملية اتخاذ القرار دراسة تطبيقية على مراكز الرعاية الأولية الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة.
- عبد الباقي، تيسير(2003) . الاجهاد النفسي لدى عينة من المعلمين الفلسطينيين في مدينة القدس- بعض اعراضه وطرق علاجه، **مجلة جامعة بيت لحم**، العدد (13).
- بود، زينب عبدالرازق وحسين، ظفر ناصر (2016). " أسباب الصمت التنظيمي واثرها على أداء العاملين " ، **مجلة جامعة بابل : علوم الصيرفة والتطبيقية** ، العدد (1)، المجلد (24) ، ص ص: 233-259.
- الطروانة، رندية خضر (2020). "ضغوط العمل عند معلمات التربية الخاصة في الاردن وأثر بعض المتغيرات عليها"، **مجلة المعيار** ، المجلد(24) ، العدد (50) ، ص ص: 464-489 .
- عبدالمجيد، أشرف عبدالنواب (2017). " مستويات ضغوط العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك: دراسة ميدانية" ، **مجلة كلية التربية**، جامعة الازهر، العدد (173)، الجزء الثاني، ص ص: 13-69.
- العبودي، فاتح(2008). الضغط النفسي و علاقته بالرضا الوظيفي "دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانيّة، جامعة منتوري قسنطينة.

- علي، أحمد محمد (2015). "أثر ابعاد المناخ التنظيمي على ضغوط العمل في المؤسسات الجامعية: دراسة حالة كلية الدراسات الهندسية -كلية الدراسات التجارية -كلية الفنون والحاسوب بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا"، *مجلة العلوم الاقتصادية* ، المجلد (16) ، العدد (1) ، ص ص: 70-95.
- العمراوي، نادية(2017). تأثير الضغوط المهنية على الأداء الوظيفي للعمال دراسة ميدانية بمركز تعبئة قارورات الغاز بعين البيضاء، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
- عوجه، أزهار مراد (2019). "الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية في المعهد التقني /كوفة " ، *مجلة مركز دراسات الكوفة* ، العدد (53)، ص ص: 561-598.
- الكعبي، حميد سالم (2018). "دور التماثل التنظيمي في الحد من الصمت التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في المصارف العراقية الأهلية / بغداد" ، *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية* ، المجلد (10)، العدد (23)، صص: 141-161.
- لكحيلة، عاشة (2013). "تأثير الأمن الوظيفي على أداء العامل داخل المؤسسة: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة"، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة المسيلة، الجزائر.
- محمد، سلوى سالم إبراهيم (2012). " ضغط العمل وعلاقته بالعوامل الشخصية والوظيفة: دراسة ميدانية على بعض المنظمات الصناعية العاملة بمدينة بنغازي " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الادارة ، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي.
- محمد، سها بهجت، بسام سمير الرميدي (2018). أثر الأمان الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين في شركات السياحة المصرية (الروح المعنوية كمتغير وسيط)، *المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة - تصدرها كلية السياحة والفنادق - جامعة الفيوم*، المجلد الثاني عشر، العدد، (1/3) ، (عدد خاص بأبحاث المؤتمر الدولي الحادي عشر للسياحة والضيافة).
- المغربي، عبد الحميد (2010). *السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم* ، الطبعة الثانية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- مسعود، خليفي وعمار، قدور (2019). "ضغوط العمل واثرها على أداء العاملين: دراسة ميدانية على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة"، مذكرة شهادة الماستر أكاديمي ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بو ضياف - المسيلة ، الجزائر.
- يوسف، ميهفان شرف (2016). "أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو"، *مجلة جامعة زاخو* ، المجلد (4) ب، العدد (1) ، ص ص: 167-188.

المراجع الأجنبية :

- Çimen Burcu, Engin Karadağ (2019): Spiritual Leadership, Organizational Culture, Organizational Silence and Academic Success of the School, Ruhsal Liderlik, Örgüt

- Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve Okulun Akademik Başarısı, *Educational Administration: Theory and Practice* , Vol(25), Iss(1), pp:1-50.
- Cook, Curtis W. and Hunsaker , Phillip L. (2001). *Management and Organizational Behavior*. (3rd Ed) Bosten : Irwin / Mc Grawhill.
 - Dyne, L.V., Ang, S. and Botero, I.C., (2003): Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), pp.1359-1392.
 - ErİgÜÇ, Gülsün, Cuma SonÇur, Özlem Özer, İlkey Sevinç TuraÇ(2014): The causes and effects of the organizational silence: On Which Issues the nurses remain silent?, *Int. Journal of Management Economics and Business*, Vol. 10, No. 22,pp131-153.
 - Fapohunda, Tinuke. M(2016), organizational silence: predictors and consequences among university academic staff, *International Journal for Research in Social Science and Humanities Research*, VOL (83), ISSUE(2).
 - Jahanbakhshian, Pouria, Roham Assadi, and Forough Pahlavani Nejad(2015): Providing a Conceptual Model on Organizational Silence Behavior based on Organizational Culture, Organizational Climate and Organizational Commitment Components in Service Firms, *Management and Administrative Sciences Review*, Vol 4, Iss 2, PP: 438-448.
 - Liderlik, Ruhsal Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve Okulun Akademik Başarısı,(2019), Spiritual Leadership, Organizational Culture, Organizational Silence and Academic Success of the School, *Educational Administration: Theory and Practice*, Volume 25, Issue 1, pp:1-50
 - Morrison, E.W. and Milliken, F.J., (2000) Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management review*, 25(4), pp.706-725.
 - Nikmaram Sahar, Hamideh Gharibi , Yamchi, Samereh Shojaii, Maryam Ahmadi Zahrani and Seyed Mehdi Alvani (2012): Study on Relationship Between Organizational Silence and Commitment in Iran, *World Applied Sciences Journal* ,VOL, NO17 (10),PP: 1271-1277.
 - Powell, T.J., & Enright S.J, (1990) *Anxiety and Stress Management*. (3th ed.). London: Roultdge.
 - Richard W ,Woodman , John W. Solcum , Donhellriegel (1997) : *Organizational Behavior* , 8th Edition, Publisher: South-Western College Pub.
 - 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.
 - Shirvani , Maryam, Mohammad Arab, Hassan Karami, Sajad Delavari, Mohammad Mehdi Kiani(2019): Survey on the Relationship between Organizational Silence and Management Styles from the Viewpoint of Employees of TUMS General Hospitals 2016 *Evidence Based Health Policy, Management & Economics," EBHPME"*, Volume 3, Issue 1,:pp23-31 .
 - -Shojaie, Samereh, Hasan Zaree Matin, Ghasem Barani(2011): Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 30 ,PP 1731 – 1735.

- Sholekar, Shima, Behzad Shoghi(2017): The Impact of Organizational Culture on Organizational Silence and Voice of Faculty Members of Islamic Azad University in Tehran, *Iranian Journal of Management Studies* ,Vol. 10, No. 1 ,pp. 113-142.
- Sekaran, U., and Bougie, R.(2010).*Research Methods for Business: A Skill Building approach*, (5th ed.), Wiley and Sons. ISBN
- Zehir, Cemal ,Ebru Erdogan (2011): The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance, 7th International Strategic Management Conference,PP 389–1404.