



التلازم بين أبعاد الصمت التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية- بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في المركز الصحي/ الصليخ

[http://dx.doi.org/10.28936/jmracpc11.1.2019.\(2\)](http://dx.doi.org/10.28936/jmracpc11.1.2019.(2))

أريج سعيد خليل

أستاذ مساعد دكتور، الكلية التقنية الإدارية/ الجامعة التقنية الوسطى/ بغداد، بغداد العراق Dr.areejsaeed@yahoo.com

تاريخ قبول النشر: 2019/4/7

تاريخ استلام البحث: 2019/1/17

يهدف البحث إلى اختبار تأثير العوامل السلوكية (غير الملموسة) المتمثلة بمتغير تفسيرى يتمثل بالصمت التنظيمي ومتغير استجابي يتمثل بجودة الحياة الوظيفية. ثلث المشكلة بالآثار السلبية للصمت التنظيمي على معنويات العاملين وبالتالي على ادانهم وعلى جودة حياتهم الوظيفية، وقد أتمد المنهج الاستطلاعي التحليلي واعتمدت الاستبانة كاداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لقياس متغيري البحث الذي اجري في المركز الصحي / ليخ بأخذ عينة بلغت (40) موظفاً لاختبار فرضيات البحث من خلال استطلاع آرائهم، إذ استعملت أدوات إحصائية لا معلمية باستخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (spss) ، ومن ابرز النتائج التي توصل اليها البحث ان هنالك علاقة طردية موجبة لابعاد الصمت التنظيمي المتمثلة (صمت الأذعان، والصمت الدفاعي والصمت الهادف جماعيا) مع جودة الحياة الوظيفية في المنظمة المبحوثة، أما ابرز التوصيات فتمثلت بإقامة ورش عمل تدريبية لغرض تنمية جودة الحياة الوظيفية للموظفين المتمثلة بفن التعامل مع الآخرين .

الكلمات المفتاحية: التلازم، الصمت التنظيمي، جودة الحياة الوظيفية.

The Correlation between the Dimensions of Organizational Silence and the F Function Life an Exploratory Study of the Views of a Sample of Workers in the Health Center / Sulaykh

Areej Said Khalil

Assis. Prof. Dr. Technical College of Management/baghdad, Middle technical University, Baghdad, Iraq. Dr.areejsaeed@yahoo.com

ABSTRACT

The research aims to test the effect of the behavioral factors (intangible) represented by an explanatory variable represented by organizational silence and a responsive variable of quality of Function life. The problem was the negative effects of the organizational silence on the morale of the employees and consequently their performance and the quality of function life. To collect the data and information needed to measure the two variables of research conducted in the health center / Sulaikh by taking a sample of (40) employees to test the hypotheses of research through the survey of their views, using statistical tools non parametric using the program. The most important recommendations were the establishment of training workshops for the purpose of developing the organizational silence. The quality of the employees' functional life is characterized by the art of dealing with others.

Keywords: Correlation, Organizational silence, Quality of Function life.

Introduction

إزاء التقدم العلمي والتطور التكنولوجي الذي أصبح سمة عالمنا المعاصر، أصبح الاهتمام بالموارد البشري ضرورة حتمية لتقدم المجتمعات، لذا نال موضوع الصمت التنظيمي اهتمام الباحثين، كون المنظمات تعتمد على المعلومات التي تتطلب علاقة تبادلية بين الإدارة العليا والعاملين، لذا فأنها بحاجة إلى أن يعبر العاملون عن آرائهم وأفكارهم وان يستجيبوا للتحديات البيئية مما سيفود إلى جودة الحياة الوظيفية متمثلة برفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وإيجاد بيئة عمل آمنة ومريحة وتسهيل فرص تدريبهم وتطوير مهاراتهم وتنمية أدائهم.



عليه فقد هدف البحث إلى إدراك المنظمة المبحوثة لمتغيري الصمت التنظيمي وجوده الحياة الوظيفية وتشخيص العلاقة والتأثير بينهما، أما مشكلة البحث فتمثلت بحاجة مجتمع البحث إلى تعريف وتوضيح واختبار مدى تطبيق متغيري البحث، وقد تمثل مجتمع البحث بالمركز الصحي/ الصليخ اختبرت فيه عينة بلغت (40) فرداً. تكون البحث من أربعة مباحث، جاء الأول منها ليعرض منهجية البحث، فيما خصص المبحث الثاني لتغطية الجانب النظري، أما المبحث الثالث فقد اختص بالإجراءات الميدانية لينصرف المبحث الرابع إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات.

منهجية البحث Research Methodology

يقدم هذا المبحث عرضاً لفقرات المنهجية بدءاً بمشكلة البحث وأهدافه وأهميته وفرضياته ومخططه الفرضي وحدوده وعينته ومنهجه وأدوات جمع البيانات والمعلومات، فضلاً عن أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية لينتهي بهيكليته، وكما يأتي:

Research Problem

إن المنظمة 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 وآرائه واهتماماته والتكلم عن المشكلات التي تعترضه في عمله وبالتالي سيؤثر سلباً على معنوياته وأدائه، وسيكون مبرراً للتأثير في حياته الوظيفية وجودتها، وهذا ما لمستته الباحثة من خلال الزيارات الأولية للمنظمة المبحوثة ومن ثم المقابلات الشخصية بوجود مؤشرات عن وجود ضعف في المواجهة والتعبير عن الأفكار والآراء مما يؤثر على علاقات العمل والاستقرار والامان الوظيفي لدى العاملين وبالتالي على جودة حياتهم الوظيفية. وعلى أساس هذا التصور الفكري قد تتولد التساؤلات الآتية للتعبير عن مشكلة البحث بصيغة أكثر تركيزاً وكما يأتي:

1. ما هي أبعاد الصمت التنظيمي المؤثرة في المنظمة مجتمع البحث؟
2. هل إن المنظمة المبحوثة بحاجة إلى تعريف وتوضيح بالصمت التنظيمي وجوده الحياة الوظيفية الموجودان فيها؟
3. هل توجد علاقة بين الصمت التنظيمي وجوده الحياة الوظيفية في المنظمة المبحوثة؟
4. هل يوجد تأثير للصمت التنظيمي في جودة الحياة الوظيفية في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً: أهداف البحث Research Goals

يهدف البحث إلى:

1. إدراك طبيعة فهم المنظمات المعنية بالبحث لمتغيري البحث.
2. تشخيص العلاقة بين أبعاد الصمت التنظيمي وجوده الحياة الوظيفية في المنظمة المبحوثة.
3. الكشف عن طبيعة مشكلات المنظمة المعنية بالبحث هل إنها مشكلات تتعلق بالصمت التنظيمي فيها أم بجودة الحياة الوظيفية.

أهمية البحث Research Importance

يقدم البحث تشخيصاً نظرياً فلسفياً معززاً بمؤشرات رقمية لفلسفة الصمت التنظيمي وجوده الحياة الوظيفية فيما يخص المنظمة مجتمع البحث بما يرشد القيادات الإدارية فيها لاستثمار معرفتها في إدارة أبعاد الصمت التنظيمي وتعزيز حياتها الوظيفية من خلال جودتها من أجل المحافظة على أسس بقائها.

Research Limits

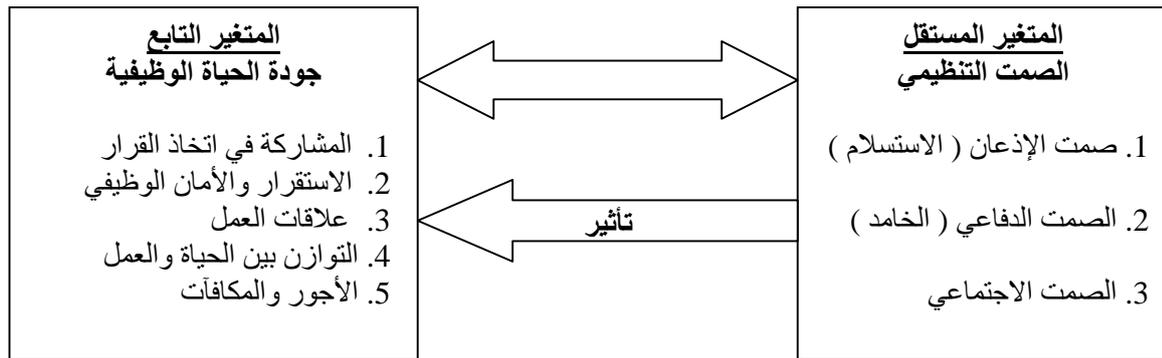
1. الحدود الزمانية: أجري البحث في جانبه التطبيقي للمدة الواقعة من آذار/ 2018 إلى أيار/ 2018.
2. الحدود المكانية: اختير المركز الصحي/الصليخ في محافظة بغداد.
3. الحدود العلمية: إن البحث محدد علمياً بما جاء بأهدافه.

Society and Sample Research مجتمع وعينة

تمثل مجتمع البحث بالمركز الصحي/الصليخ في محافظة بغداد، أما عينة البحث فتمثلت بجميع موظفي فروع وأقسام المستوصف البالغ عددهم (40) شخصاً.

فرضيات البحث Research Assumes :

- حدد البحث مجموعة من الفرضيات، منها ما يخص علاقات الارتباط ومنها ما يتعلق بعلاقات التأثير وعلى النحو الآتي:
1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية على المستوى الكلي بين الصمت التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية وعلى مستوى الأبعاد.
 2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للصمت التنظيمي على المستوى الكلي في جودة الحياة الوظيفية، وعلى مستوى الأبعاد.

Schematic of Research :

(1): مخطط البحث الفرضي.

اساليب جمع البيانات والمعلومات Methods of Data Collection & Information :

جرى الاعتماد في جمع المعلومات الخاصة بالجانب النظري للبحث على العديد من المصادر منها الكتب، الرسائل والاطاريح، فضلا عن البحوث وما توافر منها على الشبكة العنكبوتية العالمية. أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد جرى الاعتماد على الاستبانة بوصفها إحدى أدوات القياس الوصفي لجمع البيانات اللازمة لقياس متغيري البحث، إذ اعتمد على مقياس (Van Dynes, 2003) لقياس متغير الصمت التنظيمي أما متغير جودة الحياة الوظيفية فقد اعتمد مقياس (Nassar, 2013).

المعالجات الإحصائية Statistical Processors :

تم الاستعانة ببرنامح الحزم الإحصائية (SPSS -0020) في توصيف البيانات وتحليلها وذلك باستخدام كل من الوسط الحسابي (Arithmetic Mean)، الانحراف المعياري (Standard Deviation)، توزيع (t)، توزيع (f)، معامل الارتباط (Spearman Correlation)، معامل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression)، ومعامل التحديد (R) (Coefficient OF determination).

Theoretical Framework تأطير
الصمت التنظيمي Organizational silence :

يعد الصمت التنظيمي خيار سلوكي يتمثل بحجب المعلومات عن المشكلات التي يتعرض لها الشخص في مكان عمله مما يؤثر على التزامه وعدم قدرته على التكيف وزيادة عدم الرضا وبالتالي التأثير على إنتاجيته وهذا ما يؤدي إلى تدهور عمل المنظمة.

**مفهوم الصمت التنظيمي The Concept of organizational silence**

تم تناول مفهوم الصمت التنظيمي لأول مرة في الثمانينيات من القرن الماضي من خلال نظريات العدالة الإدارية والتي تشكلت على اثر الفضائح الأخلاقية والإدارية في ذلك الوقت (Bastug et al., 2016)، ومن ثم تناولها الكتاب والباحثين في كتاباتهم، وفي أدناه (الجدول، 1) يوضح مفهوم الصمت التنظيمي من وجهة نظر البعض منهم.

(1): مفهوم الصمت التنظيمي من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

| ت | اسم الباحث والسنة | المفهوم |
|---|---------------------------|--|
| 1 | Morrison & Milliken, 2000 | ظاهرة جماعية من خلالها يحجب العمال آرائهم واهتماماتهم حول مشكلات المنظمة المحتملة نتيجة الاعتقاد أن آرائهم ليست ذات قيمة في منظماتهم وخوفهم من النتائج السلبية |
| 2 | Tulubas & Celep, 2012 | الحجب المتعمد للمعرفة والأفكار والاقتراحات والآراء والمشورة المتعلقة بالقضايا التنظيمية وتجنب التعبير عنها لفظياً أو تحريراً |
| 3 | Koyluoglu et al., 2015 | التحدث قليلاً أو اتخاذ إجراءات قليلة جداً على المستوى الجماعي عندما تواجه المنظمة مشكلات خطيرة |
| 4 | Civelek et al., 2015 | تجنب مواجهة المشكلات في المنظمة إذ إن الأفراد يبقون صامتين بسبب المواجهات والشعور بالحرج والتهميش والشعور باللامبالاة والقلق ومختلف المخاطر المتصورة |
| 5 | Gulluce & Erkilic, 2016 | عدم مشاركة العاملين عمداً في القضايا المتعلقة بالعمل والمعلومات والآراء والأفكار والمقترحات مع الإدارة من أجل الحفاظ على أنفسهم |
| 6 | Jassim & Karji, 2017 | سلوك جماعي يحجب فيه العاملين معرفتهم أو معلومات تهم مشرفيهم بصورة متعمدة لا اعتقادهم بعدم قدرتهم على التأثير في منظماتهم |

ثانياً: أسباب الصمت التنظيمي Reasons of organizational silence

يمكن أن نعزو أسباب الصمت التنظيمي إلى ثلاثة أسباب (Shojuie et al., 2011) تتمثل بـ:

1. أسباب إدارية: تعد من الأسباب المهمة المؤدية إلى الصمت التنظيمي كالتغذية العكسية السلبية بصورة مستمرة من قبل المشرفين، فعندما يقدم الموظف اقتراحاً معيناً للمشرف ويقوم الأخير برفض هذا الاقتراح أو يقابله برد سلبي سيؤدي إلى تطور الصمت التنظيمي وازدياده في المنظمة.

كما إن مجموعة المعتقدات غير المعلنة والتي غالباً ما يبقونها المديرون غير ظاهرة (ضمنية) بخصوص الأمور المتعلقة بالموظفين (Morrison & Milliken, 2000) والتي قسمت حسب (Al-Faoury (2004 إلى المعتقدات الآتية:

أ. معتقدات المديرين حول الموظفين وطبيعة الإدارة : وهي اعتقاد المديرين في المستويات العليا بأن المرؤوسين لا يمكن الثقة بهم لكونهم يتصرفون بطريقة لا تشجع على تبادل المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين إذ أنهم يقومون بإحباط أي محاولة للاتصالات الصاعدة .

ب. اعتقاد الإدارة بأنها تعرف كل القضايا المهمة إذ إن وجود مثل هذه الفلسفة في المنظمات يؤدي إلى أن يكون دور الإدارة هو التوجيه وال ضبط ويكون على المرؤوسين التبعية المطلقة وتكون الرقابة في هذه الحالة من قبل الرئيس فقط وهنا إذا كان العامل أنانياً فعلاً ويكره العمل فإنه لا يهتم ولا يبحث عن ما هو أفضل للمنظمة .

ج. الاعتقاد بأن الاتفاق في وجهات النظر دلالة على الصحة التنظيمية ويجب تجنب الاختلاف وعدم الاتفاق وهذا الاعتقاد معارض لوجهات النظر الأخرى والتي تدعو إلى تعدد الآراء والذي يعود بنتائج إيجابية على الأداء التنظيمي ككل.

كما أن فشل المشرفين في معالجة المشكلات الفعلية التي توجد في المنظمات، إذ أن البحث عن حلول سريعة أو تجنب هذه المشكلات يجعل الأمر أكثر سوءاً ويؤدي بالموظفين إلى أن يتوقفوا بعدم وجود أمل لحل مشكلاتهم (shojaie et al., 2011) فضلاً عن ذلك إذا كان الموظفون يسخرون من قادتهم وليس لديهم أي ثقة بهم فإنه سوف يؤدي إلى حدوث الصمت (Lin et al., 2009).

2. الأسباب الشخصية الفردية : يمكن تقسيم الأسباب الفردية التي تتسبب في إحداث الصمت التنظيمي إلى:

أ. الخوف: إذ أن الموظفين يخشون من التوبيخ وكذلك يخشون من العقوبة ومن خسارة المكافآت أو حتى من الإقالة (Akbarian et al., 2015).



ب. العزلة: واحد من أكثر الأسباب الأساسية في ظهور الصمت التنظيمي هو الخوف من التعرض إلى الرفض أو البقاء وحيداً والإقصاء فلذلك يتحتم على العاملين اختيار واحدة من السلوكيات أما التعبير عن أفكارهم أو البقاء صامتين وفي معظم الحالات يفضلون البقاء صامتين (Gulluce & Erkilic, 2016).

3. الأسباب التنظيمية: حدد (Rouahanjar et al., 2015) عدداً من الأسباب التنظيمية المؤدية إلى حدوث الصمت التنظيمي وهي إجراءات صنع القرار ودفع الظلم وعدم الكفاءة التنظيمية والأداء التنظيمي الضعيف.

الأسباب التنظيمية

- * إجراءات صنع القرار
- * ضعف الكفاءة الذاتية
- * ضعف الأداء التنظيمي
- * الميل لتوظيف العاملين بعقود
- * المركزية
- * هيكل صنع القرار
- * عدم العدالة

الأسباب الشخصية

- * الخوف من فقدان الوظيفة
- * تقليل مخاطر النزاعات
- * القلق والتوتر لدى الفرد
- * الخوف من تدهور الصورة أمام الآخرين
- * الخوف من التسميات السلبية

الأسباب الإدارية

- * الافتراضات السلبية للمديرين حول ثقة الموظفين
- * السلوك المزعج للمديرين
- * ردود الفعل المختلفة من قبل المديرين

(2): أسباب الصمت التنظيمي

Source : Rouahanjar , Bomand & Hami , 2015, Relationship between organization Indifference and organization silence in employees of youth and sport offices in Mazandaran Province , International journal of sport studies vol. 5 (3),P: 296 .

مراحل الصمت التنظيمي Stages of Organizational Silence

الصمت هو ظاهرة لا تحدث فجأة بل تحدث على شكل مراحل وهذا ما أشار إليه (Al-Wahibi (2014) والذي أكد أن ظاهرة الصمت التنظيمي تتضمن المراحل الأربعة الآتية:

1. مرحلة الاستغراق (الشمول): هذه المرحلة عبارة عن حالة من الاستشارة وعدم السرور عندما يحدث عدم اتساق بين ما هو متوقع عن العمل وما يحدث واقعا في العمل نفسه وهذا يؤدي إلى تبلور ظاهرة الصمت التنظيمي.
2. مرحلة الكساد: في هذه المرحلة يحدث انخفاض لمستوى الرضا عن العمل ونقل الكفاءة الذاتية ومن ثم ينخفض مستوى الأداء والاستشارة التي كانت موجودة في المرحلة الأولى.
3. مرحلة الانفصال: في هذه المرحلة يدرك الفرد ما يحدث ويبدأ بالانسحاب إذ يرتفع مستوى الإجهاد واعتلال الصحة البدنية والنفسية ونتيجة لذلك يحدث الصمت لدى الأفراد.
4. مرحلة الاتصال: يختل تفكير الفرد في هذه المرحلة نتيجة ارتياب وشكوك الذات ويصل الفرد إلى مرحلة التدمير بترك العمل نهائياً.

بعاد الصمت التنظيمي Dimensions of organizational silence

بين (Brinsfield et al. (2012) أن الصمت التنظيمي يظهر بأشكال متنوعة، وسيتم اعتماد الأبعاد التالية في بحثنا:

1. صمت الإذعان (الاستسلام) Acquiescent Silence: أي أن الأفراد العاملين لا يتواصلون مع مشرفيهم ورؤسائهم بفاعلية وهم يملكون أفكار واقتراحات لصالح المنظمة لكنهم لا يعبرون عنها. وقد وصفهم كل من (Pinder & Harlose (2011) بأنهم أشخاص منعزلين غير مستعدين لبذل جهد في التكلم أو محاولة تغيير الوضع في منظماتهم وان الصمت هو صفة رئيسية للإهمال والتعاس والقبول السلبي من قبلهم للوضع الراهن.
2. الصمت الدفاعي (الخامد) Defensive Silence: أوضح كل من (Morrison & Milliken (2000) بأنه الصمت المتعمد نتيجة الخوف من عواقب التكلم، فالفرد يقوم بحماية نفسه عن الإبلاغ عن المشكلات لتجنب رد الفعل السلبي من المتلقي أو عقابه له.
3. الصمت الاجتماعي Prosaically Silence: هو سلوك اختياري مقصود هادف يركز على الآخرين من خلال حجب معلومات وأفكار ذات علاقة بالعمل لدوافع تعاونية (VanDyne et al., 2003)، ويحدث الصمت الاجتماعي الإيجابي أيضاً في حالة حماية زميلا في العمل أو حماية المنظمة (Brinsfield et al., 2012).



جودة الحياة الوظيفية Quality of Function Life :

يعد مفهوم جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الحديثة إذ تعود بداياته إلى نهاية الستينات وبداية السبعينات من القرن العشرين وقد ظهر هذا المفهوم لتوفير حياة وظيفية أفضل للعاملين وإشباع حاجاتهم من خلال توفير بيئة عمل صالحة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات في المنظمة وتوفير متطلبات الأمان والاستقرار الوظيفي وإتاحة الفرص للملائمة لهم.

The Concept Quality of Function Life مفهوم جودة الحياة الوظيفية :

تنوعت آراء الباحثين حول مفهوم جودة الحياة الوظيفية وان كان مضمونها واحد يصب في تحسين بيئة العمل وحياة العاملين في المنظمة، و(الجدول، 2) يوضح ذلك.

(2): آراء بعض الكتاب والباحثين لمفهوم جودة الحياة الوظيفية.

| ت | اسم الباحث والسنة | المفهوم |
|---|-------------------------|---|
| 1 | Jad al-Raab, 2008 | محاولة تحسين الجودة الشاملة لحياة العاملين |
| 2 | Geet & Desh Panda, 2009 | أقصى مدى يستطيع الموظف الوصول إليه من خلال تلبية احتياجاتهم الشخصية المهمة في العمل |
| 3 | Al-salem, 2009 | الصفات او الجوانب الايجابية او الغير الإيجابية المرتبطة ببيئة العمل كما يراها او يدركها العاملين |
| 4 | Daud,2010 | الظروف الملائمة وبيئات العمل وجوانب الحياة كتحقيق النمو والتنمية، المشاركة، البيئة المادية، الإشراف والأجور، الملائمة الاجتماعية، والاندماج في مكان العمل |
| 5 | Swamy & etal., 2015 | مدى رضا الموظف عن الاحتياجات الشخصية والعملية من خلال المشاركة في العمل من أجل تحقيق الأهداف |
| 6 | Al Shanti, 2016 | الأنشطة والجهود التي تبذلها المنظمة من أجل إيجاد بيئة عمل ايجابية تستهدف حياة العاملين من أجل الوصول إلى رضاهم مما يؤثر إيجاباً على إنتاجية المنظمة |

ثانياً: أهداف جودة الحياة الوظيفية Quality Goals of Function Life

أن جودة الحياة الوظيفية في المنظمة تحقق مجموعة من الأهداف، فقد أوجزها كل من Reddy & Reddy (2010) بأنها تشمل تحسين الرضا الوظيفي، تحسين الصحة النفسية والجسدية للموظفين مما يخلق مشاعر ايجابية لديهم، تحسين إنتاجية العامل، تعزيز التعليم في بيئة العمل، وتكوين الصورة الأفضل للمنظمة في جذب وتحفيز العاملين والاحتفاظ بهم.

أما (2010) Adhkiar & Cautam فقد بينا أن أهداف جودة الحياة الوظيفية تتمثل بالفوائد التي تحققها لكل من العاملين وأرباب العمل وهي الشعور بالأمان الوظيفي، إمكانية الترقية والتقدم في العمل، أجور وتعويضات عادلة وكافية، التكامل الاجتماعي والالتزام الدستوري وأخيراً توفير ظروف عمل صحية وأمنة، وأكد (2011) Kumar أن الأهداف تتمثل بتقليل معدل الدوران عند الموظفين، زيادة الإنتاجية والأرباح في المنظمة، تحقيق أهداف المنظمة.

The Dimensions of Quality of Function Life أبعاد جودة الحياة الوظيفية :

تنوعت أبعاد جودة الحياة الوظيفية بتنوع آراء الكتاب والباحثين في تحديدها، وهي تتحقق بتوفير مجموعة من العوامل كالتعويضات العادلة، وظروف عمل صحية آمنة، وفرص لتطوير القدرات البشرية، والأمن الوظيفي، ومرونة المهام الوظيفية، والانتباه لعملية التصميم الوظيفي ومخطط سير العمل، والتعاون بين اتحادات العمل والإدارة، وتطوير فرق عمل فاعلة (Dhaka et al., 2011)، وفي بحثنا تم تناول الأبعاد التالية كونها الأكثر أهمية:

1. المشاركة في اتخاذ القرار:
تعالج العلاقة بين المنظمة والعاملين والمساهمين والقضايا الأساسية للإدارة داخل المنظمة. وتبرز دور العاملين المساهمين في صناعة القرارات في جميع مستويات المنظمة. كما تعد عامل تحفيزي معنوي من خلال الأساليب المتعددة التي تساعد في تحسين أداء العاملين، إذ أن المشاركة في اتخاذ القرارات تساعد على تنمية قدرات العاملين وتعمل على تطويرهم



وتأهيلهم للعمل في المستويات القيادية، كما تتيح لهم الفرصة في طرح أفكارهم مما سيحسن من طرق العمل ورفع مستوى الانسجام بين العاملين والإدارة في بيئة العمل (Awad, 2013).

2. الاستقرار والأمان الوظيفي:

يعد في الإدارة اليابانية ضمان الوظيفة للعامل مدى الحياة، إذ لا تستغني المنظمات اليابانية عن الأفراد العاملين في أصعب الظروف الاقتصادية مما ينعكس على إبداعهم في العمل وزيادة إنتاجيتهم، إذ يعد الأمان الوظيفي أمر حيوي للعاملين كون الوظيفة هي وسيلة لتحقيق الذات والمكانة الاجتماعية وليس فقط مصدر للدخل، لذا فإن ضمان واستمرار العمل والحصول على دخل مستمر يلعب دور مهم في إزالة الخوف من حياة العاملين وتقليل توترهم ورفع معنوياتهم وزيادة رضاهم الوظيفي (Al Dahree, 2007).

3. علاقات العمل:

أن علاقات العمل السائدة داخل المنظمة والمتمثلة بالعلاقة مع رئيس العمل، العلاقة التبادلية مع المرؤوسين والعلاقة مع العمال الآخرين تعطي فرص للإبداع والشعور بالرضا عند انجاز العمل، كما أنها توفر مناخ تنظيمي مناسب للتنافس والعمل الشريف بين العاملين ضمن بيئة عمل ملائمة، فالعلاقات الإيجابية للعامل مع مجموعة العمل تحقق له إشباع لحاجته الاجتماعية، كما تحقق تبادل المنافع بينهما. لذا على المنظمة إتاحة فرصة التفاعل والاتصال مع الآخرين مما سيزيد من الأداء والرضا الوظيفي لدى العامل (Madi, 2014).

4. التوازن بين الحياة والعمل:

يعد من أكبر التحديات التي تواجه الأفراد العاملين في المنظمة هو التوافق بين مسؤوليات العمل والعائلة والاهتمام بصحتهم والاستمتاع بالحياة، والذي إن تحقق سيكون له أثر إيجابي على المنظمة والعاملين من خلال الالتزام في الدوام وتقليل معدلات الغياب معدل ودوران العاملين وضغوط العمل، كما يقلل من الصراع والتعارض بين الحياة الشخصية والعمل وزيادة الرضا الوظيفي والارتقاء بالحالة الاقتصادية للمنظمة من خلال زيادة الإنتاجية (Al Bilbisi, 2012).

5. الأجور والمكافآت:

تعد الأجور احد المكونات الكبيرة لتكاليف الإنتاج في المنظمة ، وبذلك يكون لها تأثير كبير على المنظمة من حيث استمراريتها ونموها ومن ناحية أخرى تمثل أهمية كبيرة عند العاملين كونها مصدر دخل لهم، ومحدد مهم لمكانتهم الاجتماعية داخل وخارج المنظمة، كما أن معظم العاملين في المنظمات يعملون للحصول على عوائدهم نظير جهودهم ووجود نظام مكافآت عادل يؤثر على أدائهم، ويقلل معدل الدوران، كما يحسن من أداء وإنتاجية المنظمة، وتكمن العدالة في ما يقدمه الشخص من جهد وما يعود عليه من تعويض نظير ذلك، كما يحكم الأفراد على عدالة التعويضات من خلال مقارنة جهودهم وأدائهم مع أداء الآخرين (Al Shanti, 2016).

Applied Side

يهدف هذا المبحث إلى تحليل إجابات أفراد العينة إزاء فقرات الاستبانة واختبار علاقات الارتباط والتأثير من خلال محورين، يختص المحور الأول بإجراء تحليل لإجابات أفراد العينة لفقرات استبانة البحث، فيما يختص المحور الثاني باختبار وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيري البحث، وكما يأتي:

تحليل متوسطات متغيري الصمت التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية

Variable Mean Analysis Organizational Silence and Quality of Function Life

يهدف تحليل المتوسطات إلى بيان مدى إدراك وتأيد مجتمع او عينة البحث إزاء فقرة معينة، إذ تتم مقارنة وتقييم شدة الاستجابة من خلال قيم المتوسطات تبعاً للأسلوب الآتي:

إذا كانت قيمة الوسط الحسابي المحتسبة للفقرة واقعة ضمن المدى (5 - 3.51) دل ذلك على تفوق قيمة الوسط الحسابي للفقرة على قيمة الوسط الفرضي والبالغة (3) على مساحة القياس، مما يعكس درجة إدراك وتأيد عالية في شدتها من قبل عينة البحث تجاه مضمون تلك الفقرة ، في حين تكون الاستجابة والتأييد ذات شدة متوسطة إذا كانت قيمة الوسط الحسابي للفقرة تتراوح ما بين (3.5 - 2.51)، أما إذا كانت قيمة الوسط الحسابي تقع ضمن المدى (2.50 - 1) فذلك يشير إلى أن الاستجابة أو التأييد من قبل المبحوثين منخفضة ، وفيما يلي نتائج تحليل المتوسطات لكافة فقرات وأبعاد متغيري البحث .



تحليل المتوسطات للمتغير الأول الصمت التنظيمي Analysis of the First Variable Average

Organizational Silence

(3): تحليل المتوسطات لبعث صمت الإذعان (الاستسلام)

| المعياري | | | | | | | | | | | | | |
|----------|-------|----|----|----|----|-----------|----|----|----|----|----|---|---|
| | | | | | | غير متأكد | | | | | | | ت |
| | | % | | % | | % | | % | | % | | | |
| 1.279 | 2.58 | 22 | 9 | 32 | 13 | 20 | 8 | 15 | 6 | 10 | 4 | يحتفظ الموظف لنفسه وبصورة سلبية | 1 |
| 1.280 | 2.05 | 47 | 19 | 22 | 9 | 15 | 6 | 7 | 3 | 7 | 3 | يحرص الموظف على الحجب الإيجابي أساس الاستقلالية (الانفرادية) | 2 |
| 1.215 | 2.10 | 37 | 15 | 37 | 15 | 10 | 4 | 7 | 3 | 7 | 3 | يحتفظ الموظف بالرأي لنفسه لأن لديه إحساس بالكفاءة المنخفضة لإحداث التغيير | 3 |
| 1.515 | 2.25 | 50 | 20 | 12 | 5 | 15 | 6 | 7 | 3 | 15 | 6 | يحجب الموظف الآراء المتعلقة بتحسين () | 4 |
| 1.528 | 2.85 | 27 | 11 | 20 | 8 | 12 | 5 | 20 | 8 | 20 | 8 | يغفل الموظف الحقائق ذات الحلول لمواجهة حماية نفسه | 5 |
| 1.588 | 2.80 | 32 | 13 | 17 | 7 | 7 | 3 | 22 | 9 | 20 | 8 | يبقى الموظف سلبي الأفكار خوفاً من العقاب | 6 |
| 1.296 | 3.75 | 7 | 3 | 10 | 4 | 22 | 9 | 20 | 8 | 40 | 16 | توافق الموظف سلبي مع الآخرين حول حلول | 7 |
| 1.320 | 2.625 | 32 | 90 | 21 | 61 | 14 | 41 | 14 | 40 | 14 | 48 | | |

(4): تحليل المتوسطات لبعث الصمت الدفاعي

| المعياري | | | | | | | | | | | | | |
|----------|-------|----|----|----|----|-----------|----|----|----|----|----|--|----|
| | | | | | | غير متأكد | | | | | | | ت |
| | | % | | % | | % | | % | | % | | | |
| 1.167 | 3.65 | 7 | 3 | 7 | 3 | 22 | 9 | 37 | 15 | 25 | 10 | يحجب الموظف المعلومات ذات الصلة نتيجة من مشرفيه | 8 |
| 0.712 | 1.58 | 55 | 22 | 32 | 13 | 12 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | يحجب الموظف معلومات تهم عمله من أجل أن يحمي نفسه من العقاب | 9 |
| 1.276 | 2.25 | 35 | 14 | 32 | 13 | 12 | 5 | 12 | 5 | 7 | 3 | يتجنب الموظف التعبير عن آراءه المتعلقة بتحسين العمل حماية لذاته من المسؤولية | 10 |
| 1.218 | 2.45 | 25 | 10 | 32 | 13 | 22 | 9 | 12 | 5 | 7 | 3 | لا يقدم الموظف أي مقترحات لكي لا يدخل اشتباكات مع الآخرين | 11 |
| 1.165 | 2.03 | 42 | 17 | 30 | 12 | 15 | 6 | 7 | 3 | 5 | 2 | لا يتحدث الموظف ولا يقترح أفكاراً للتغيير تحمل المسؤولية | 12 |
| 1.474 | 3.33 | 20 | 8 | 10 | 4 | 12 | 5 | 32 | 13 | 25 | 10 | يتجنب الموظف النقاش مع الآخرين لحماية نفسه من | 13 |
| 1.466 | 2.43 | 42 | 17 | 10 | 4 | 22 | 9 | 12 | 5 | 12 | 5 | يسهم الموظف بحجب حلوله للمشاكل لأن مسيطر عليه | 14 |
| 1.145 | 2.528 | 32 | 91 | 22 | 62 | 17 | 48 | 16 | 46 | 11 | 33 | | |



(5): تحليل المتوسطات لبعث الصمت الاجتماعي

| المعياري | | | | | | | | | | | | | |
|----------|-------|----|----|----|----|-----------|----|----|----|----|----|--|----|
| | | | | | | غير متأكد | | | | | | | |
| | | % | | % | | % | | % | | % | | | |
| 1.085 | 3.55 | 7 | 3 | 10 | 4 | 15 | 6 | 55 | 22 | 12 | 5 | يجب الموظف معلومات على أساس التعاون في المحافظة على سرية العمل | 15 |
| 1.086 | 2.53 | 25 | 10 | 17 | 7 | 37 | 15 | 20 | 8 | 0 | 0 | يتحمل الموظف الضغط على الآخرين نتيجة احتفائه | 16 |
| 1.369 | 3.65 | 12 | 5 | 10 | 4 | 10 | 4 | 35 | 14 | 32 | 13 | يرفض الموظف كشف المعلومات التي من | 17 |
| 1.181 | 3.70 | 7 | 3 | 10 | 4 | 12 | 5 | 45 | 18 | 25 | 10 | يحمي الموظف منظمته من خلال الحفاظ على سرية المعلومات لديه | 18 |
| 0.987 | 2.00 | 40 | 16 | 27 | 11 | 25 | 10 | 7 | 3 | 0 | 0 | لا يقدم الموظف أي اقتراحات تخص العمل تضامنا | 19 |
| 1.254 | 3.63 | 10 | 4 | 7 | 3 | 20 | 8 | 35 | 14 | 27 | 11 | يقاوم الموظف الضغط من الآخرين بحفاظه على | 20 |
| 1.106 | 3.175 | 17 | 41 | 13 | 33 | 20 | 48 | 32 | 79 | 16 | 39 | | |

من خلال ملاحظة الجداول أعلاه يتبين بأنه قد اتسمت طبيعة الاستجابة تجاه كافة فقرات متغير الصمت التنظيمي بإجابات متوسطة نتيجة لوقوع الأوساط الحسابية لتلك الفقرات ضمن المدى (2,51 – 3,5)، إذ يظهر (الجدول، 3) التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لكافة فقرات بعد صمت الإذعان (الاستسلام)، إذ كانت أقوى تلك الفقرات في شدة الاستجابة الفقرة (7) والتي تنص على (توافق الموظف سلباً مع الآخرين حول حلول المشاكل)، بوسط حسابي بلغ (3.75) والتي تعكس درجة تأييد واستجابة عالية الشدة، وبانحراف معياري بلغ (1.296) والذي يشير إلى مدى انخفاض تشتت إجابات المبحوثين نوعاً ما تجاه تلك الفقرة.

أما فيما يتعلق ببعث الصمت الدفاعي يظهر الجدول (4) إن أقوى تلك الفقرات في شدة الاستجابة هي الفقرة (8) والتي تنص على (يجب الموظف المعلومات ذات الصلة نتيجة الخوف من مشرفيه)، بوسط حسابي بلغ (3.65) والتي تعكس درجة تأييد واستجابة عالية الشدة، وبانحراف معياري بلغ (1.167) والذي يشير إلى مدى انخفاض تشتت إجابات المبحوثين نوعاً ما تجاه تلك الفقرة، وفيما يتعلق (بالجدول، 5) نلاحظ التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لكافة فقرات بعد الصمت الاجتماعي، إذ كانت أقوى تلك الفقرات في شدة الاستجابة الفقرة (18) والتي تنص على (يحمي الموظف منظمته من خلال الحفاظ على سرية المعلومات لديه)، بوسط حسابي بلغ (3.70) والتي تعكس درجة تأييد واستجابة عالية الشدة، وبانحراف معياري بلغ (1.181) والذي يشير إلى مدى انخفاض تشتت إجابات المبحوثين نوعاً ما تجاه تلك الفقرة.


ثانياً : تحليل المتوسطات للمتغير الثاني جودة الحياة الوظيفية
Quality of Function Life
(6): تحليل المتوسطات لبعد المشاركة في اتخاذ القرار

| المعياري | | | | | | | | | | | | | |
|----------|-------|----|----|----|----|-----------|----|----|----|----|-----|--|---|
| | | | | | | غير متأكد | | | | | | | |
| | | % | | % | | % | | % | | % | | | |
| 1.269 | 3.68 | 7 | 3 | 15 | 6 | 10 | 4 | 37 | 15 | 30 | 12 | تتبع الإدارة العليا سياسات تمكن العاملين من | 1 |
| 1.317 | 3.90 | 10 | 4 | 7 | 3 | 7 | 3 | 32 | 13 | 42 | 17 | توجد ممارسات عملية لمشاركة الإدارة العليا للعاملين | 2 |
| 1.431 | 3.55 | 15 | 6 | 7 | 3 | 20 | 8 | 22 | 9 | 35 | 14 | يتمتع العاملون بقدرات عالية تمكنهم من المشاركة بفاعلية في اتخاذ القرار | 3 |
| .640 | 4.48 | 0 | 0 | 0 | 0 | 7 | 3 | 37 | 15 | 55 | 22 | يسهم العاملون في حل مشكلات العمل | 4 |
| 1.141 | 4.33 | 5 | 2 | 5 | 2 | 7 | 3 | 17 | 7 | 65 | 26 | يسهم العاملون في بناء الخطط التطويرية لمنظمة | 5 |
| 1.152 | 4.18 | 5 | 2 | 7 | 3 | 5 | 2 | 30 | 12 | 52 | 21 | يمكن العاملون زملائهم من المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم | 6 |
| 1.035 | 4.18 | 5 | 2 | 2 | 1 | 7 | 3 | 40 | 16 | 45 | 18 | يبادر العاملون بتقديم اقتراحات لتطوير العمل | 7 |
| 1.093 | 4.039 | 6 | 19 | 6 | 18 | 9 | 26 | 31 | 87 | 46 | 130 | | |

(7): تحليل المتوسطات لبعد الاستقرار والأمان الوظيفي

| المعياري | | | | | | | | | | | | | |
|----------|-------|----|----|----|----|-----------|----|----|----|----|----|--|----|
| | | | | | | غير متأكد | | | | | | | |
| | | % | | % | | % | | % | | % | | | |
| 1.285 | 3.80 | 10 | 4 | 7 | 3 | 10 | 4 | 37 | 15 | 35 | 14 | تمتلك المنظمة الإمكانيات المادية والمعنوية اللازمة لتوفير الاستقرار الوظيفي للعاملين | 8 |
| 1.090 | 4.13 | 2 | 1 | 7 | 3 | 15 | 6 | 25 | 10 | 50 | 20 | يشعر العاملون في المنظمة بالاستقرار الوظيفي ولا يعانون من إمكانية الاستغناء عن خدماتهم | 9 |
| 1.271 | 3.78 | 10 | 4 | 7 | 3 | 10 | 4 | 40 | 16 | 32 | 13 | يتوفر في المنظمة مناخ تنظيمي يتسم لشعورهم بالاستقرار الوظيفي | 10 |
| 1.358 | 3.73 | 7 | 3 | 17 | 7 | 10 | 4 | 25 | 10 | 40 | 16 | يرغب العاملون بالبقاء في المنظمة لشعورهم بالاستقرار الوظيفي | 11 |
| 1.488 | 3.80 | 15 | 6 | 7 | 3 | 7 | 3 | 22 | 9 | 47 | 19 | تعمل المنظمة على تهيئة العاملين لتعزيز لديهم بالاستقرار الوظيفي في | 12 |
| 1.269 | 3.845 | 9 | 18 | 9 | 19 | 10 | 21 | 30 | 60 | 41 | 82 | | |



(8): تحليل المتوسطات لبعدها علاقات العمل

| المعياري | | | | | | | | | | | | | |
|----------|-------|----|----|----|----|-----------|----|----|----|----|----|---|----|
| | | | | | | غير متأكد | | | | | | | |
| | | % | | % | | % | | % | | % | | | |
| 1.122 | 3.85 | 5 | 2 | 5 | 2 | 25 | 10 | 35 | 12 | 30 | 14 | يسود بين العاملين في المنظمة التعاون وروح الفريق | 13 |
| 1.567 | 2.58 | 40 | 16 | 12 | 5 | 15 | 6 | 15 | 6 | 17 | 7 | توفر المنظمة رحلات ترفيهية لعوائل العاملين | 14 |
| 1.218 | 1.95 | 52 | 21 | 17 | 7 | 17 | 7 | 7 | 3 | 5 | 2 | يتبادل العاملون بالمنظمة الزيارات العائلية مع بعضهم | 15 |
| 1.467 | 3.45 | 17 | 7 | 7 | 3 | 20 | 8 | 22 | 9 | 32 | 13 | تعمل الإدارة العليا في المنظمة على نشر ثقافة الإخاء والتعاون بين العاملين | 16 |
| 1.209 | 4.03 | 7 | 3 | 5 | 2 | 10 | 4 | 32 | 13 | 45 | 18 | تسود علاقة التقدير والاحترام بين الرؤساء والمرووسين بالمنظمة | 17 |
| 1.254 | 3.38 | 12 | 5 | 10 | 4 | 22 | 9 | 37 | 15 | 17 | 7 | تتوفر علاقات تواصل فاعلة بين العاملين بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية | 18 |
| 1.218 | 3.204 | 22 | 54 | 9 | 23 | 18 | 44 | 24 | 58 | 25 | 61 | | |

(9): تحليل المتوسطات لبعدها التوازن بين الحياة والعمل

| المعياري | | | | | | | | | | | | | |
|----------|-------|----|----|----|----|-----|----|----|----|----|----|---|----|
| | | | | | | غير | | | | | | | |
| | | % | | % | | % | | % | | % | | | |
| 1.500 | 2.43 | 45 | 18 | 10 | 4 | 12 | 5 | 22 | 9 | 10 | 4 | تقدم المنظمة التسهيلات اللازمة التي تمكن الموظف تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية | 19 |
| 1.502 | 3.73 | 15 | 6 | 10 | 4 | 7 | 3 | 22 | 9 | 45 | 18 | يتوافر لدى المنظمة جدول عمل مرن لأداء المهام - ساعات العمل (أسبوع عمل مضغوط، تقسيم -) | 20 |
| 1.257 | 3.40 | 10 | 4 | 15 | 6 | 20 | 8 | 35 | 14 | 20 | 8 | توفر المنظمة للعاملين خدمات متنوعة (مالية، استشارية، قانونية، صحية) | 21 |
| 1.207 | 3.68 | 7 | 3 | 10 | 4 | 17 | 7 | 37 | 15 | 27 | 11 | يتلاءم وقت الدوام الوظيفي مع المتطلبات الوظيفية والشخصية للموظف | 22 |
| 1.172 | 2.10 | 42 | 17 | 25 | 10 | 12 | 5 | 20 | 8 | 0 | 0 | يعتبر نظام الإجازات (الاعتيادية، المرضية، -) المعمول به في المنظمة مناسب وكافي | 23 |
| 1.544 | 3.23 | 17 | 7 | 17 | 7 | 27 | 11 | 0 | 0 | 37 | 15 | تقوم ثقافة المنظمة على احترام الالتزامات العائلية للعاملين | 24 |
| 1.400 | 2.30 | 40 | 16 | 22 | 9 | 17 | 7 | 7 | 3 | 12 | 5 | لشخصية للعاملين عند النظر لتقييم أدائهم | 25 |
| 1.277 | 3.60 | 10 | 4 | 10 | 4 | 17 | 7 | 35 | 14 | 27 | 11 | تسمح القوانين المعمول بها بالمنظمة للعاملين بأخذ | 26 |
| 1.276 | 3.056 | 23 | 75 | 15 | 48 | 16 | 53 | 22 | 72 | 22 | 72 | | |



(10): تحليل المتوسطات لبعد الأجور والمكافآت

| المعياري | | | | | | | | | | | | | |
|----------|-------|----|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|----|
| | | | غير | | | | | | | | | | |
| | % | | % | | % | | % | | % | | | | |
| 1.436 | 2.70 | 30 | 12 | 17 | 7 | 17 | 7 | 22 | 9 | 12 | 5 | تتبع المنظمة نظام أجور مناسب ويلاءم الوضع | 27 |
| 1.261 | 2.73 | 20 | 8 | 25 | 10 | 27 | 11 | 17 | 7 | 10 | 4 | يتناسب الراتب مع خبراتك ومؤهلاتك العلمية | 28 |
| 1.154 | 2.28 | 30 | 12 | 37 | 15 | 7 | 3 | 25 | 10 | 0 | 0 | يتناسب الراتب مع المهام | 29 |
| 1.155 | 2.00 | 45 | 18 | 25 | 10 | 20 | 8 | 5 | 2 | 5 | 2 | يتوافق في المنظمة نظام مكافآت عادل يرتبط مع الأداء الوظيفي | 30 |
| .8740 | 1.43 | 72 | 29 | 20 | 8 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | يعتبر الراتب مناسب للموظف عند مقارنته بنظرانك العاملين في نفس المجال مع مؤسسات غير حكومية | 31 |
| .8000 | 1.78 | 45 | 18 | 32 | 13 | 22 | 9 | 0 | 0 | 0 | 0 | يشعر العاملون بسعادة كبيرة لما يتقاضوه من رواتب | 32 |
| 1.051 | 2.150 | 40 | 97 | 26 | 63 | 16 | 39 | 12 | 29 | 5 | 12 | | |

من خلال ملاحظة الجداول أعلاه يتبين بأنه قد اتسمت طبيعة الاستجابة تجاه فقرات متغير جودة الحياة الوظيفية بالتذبذب والاختلاف بين الأبعاد، إذ يظهر (الجدول، 6) التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لكافة فقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرار التي اتسمت فيها الاستجابات بالقوة، إذ كانت أقوى تلك الفقرات في شدة الاستجابة الفقرة (4) والتي تنص على (يسهم العاملون في حل مشكلات العمل)، بوسط حسابي بلغ (4.48) والتي تعكس درجة تأييد واستجابة عالية الشدة، وبانحراف معياري بلغ (0.640) والذي يشير إلى مدى انخفاض تشتت إجابات المبحوثين تجاه تلك الفقرة.

أما فيما يتعلق ببعد الاستقرار والأمان الوظيفي فقد اتسمت الاستجابات بالقوة، إذ يظهر (الجدول، 7) إن أقوى تلك الفقرات في شدة الاستجابة هي الفقرة (9) والتي تنص على (يشعر العاملون في المنظمة بالاستقرار الوظيفي ولا يعانون من إمكانية الاستغناء عن خدماتهم)، بوسط حسابي بلغ (4.13) والتي تعكس درجة تأييد واستجابة عالية الشدة، وبانحراف معياري بلغ (1.090) والذي يشير إلى مدى انخفاض تشتت إجابات المبحوثين تجاه تلك الفقرة، وفيما يتعلق (بالجدول، 8) نلاحظ التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لكافة فقرات بعد علاقات العمل التي كانت الاستجابة فيها متوسطة، إذ كانت أقوى تلك الفقرات في شدة الاستجابة الفقرة (17) والتي تنص على (تسود علاقة التقدير والاحترام بين الرؤساء والمروسين بالمنظمة)، بوسط حسابي بلغ (4.03) والتي تعكس درجة تأييد واستجابة عالية الشدة، وبانحراف معياري بلغ (1.209) والذي يشير إلى مدى انخفاض تشتت إجابات المبحوثين نوعاً ما تجاه تلك الفقرة.

وفيما يتعلق (بالجدول، 9) نلاحظ التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لكافة فقرات بعد التوازن بين الحياة والعمل التي كانت الاستجابة فيها متوسطة، إذ كانت أقوى تلك الفقرات في شدة الاستجابة الفقرة (20) والتي تنص على (يتوافق لدى المنظمة جدول عمل مرّن لأداء المهام خارج ساعات العمل (أسبوع عمل مضغوط، تقسيم العمل... الخ)، بوسط حسابي بلغ (3.73) والتي تعكس درجة تأييد واستجابة عالية الشدة، وبانحراف معياري بلغ (1.502) والذي يشير إلى مدى انخفاض تشتت إجابات المبحوثين نوعاً ما تجاه تلك الفقرة.

أما فيما يتعلق (بالجدول، 10) نلاحظ التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لكافة فقرات بعد الأجور والمكافآت التي كانت الاستجابة فيها منخفضة، إذ كانت أقوى تلك الفقرات في شدة الاستجابة الفقرة (28) والتي تنص على (يتناسب الراتب مع خبراتك ومؤهلاتك العلمية)، بوسط حسابي بلغ (2.73) والتي تعكس درجة تأييد واستجابة متوسطة الشدة، وبانحراف معياري بلغ (1.261) والذي يشير إلى مدى انخفاض تشتت إجابات المبحوثين نوعاً ما تجاه تلك الفقرة.

**اختبار علاقات الارتباط والتأثير لمتغيري البحث : Test Correlation and Impact Relationship
for Search Variables**

**اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيري الصمت التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية :
Test and Analysis the Correlation between the Organizational Silence Variable & the Quality of Function Life**

لأجل اتخاذ قرار بشأن الفرضية الرئيسية الأولى والمؤلفة من ثلاث فرضيات فرعية ، سيتم إيجاد العلاقة بين متغيري البحث عبر احتساب معامل ارتباط سبيرمان لارتباط الرتب بين كل بعد من أبعاد الصمت التنظيمي (صمت الإذعان ، الصمت الاندفاعي ، الصمت الهادف اجتماعياً) ومحور جودة الحياة الوظيفية عبر البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) كما يبين ذلك (الجدول، 11).

(11): قيم معامل ارتباط سبيرمان واختبار (T) لمعنوية العلاقة بين أبعاد الصمت التنظيمي ومحور جودة الحياة الوظيفية

| | R | Y | X الصمت التنظيمي |
|------------|---------|----------------------|------------------------|
| دال معنويا | **0.989 | جودة الحياة الوظيفية | () |
| دال معنويا | **0.992 | | |
| دال معنويا | **0.989 | | الصمت الهادف اجتماعياً |
| دال معنويا | **0.990 | | |

أظهرت نتائج (الجدول، 11) ما يأتي:

1. أن قيمة معامل ارتباط سبيرمان بين بعد صمت الإذعان (الاستسلام) ومحور جودة الحياة الوظيفية قد بلغت (0.989) وهي قيمة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) نظراً لكون قيمة (Sig) لها والبالغة (0.000) اصغر من قيمة مستوى المعنوية والبالغة (0.05)، هذه النتيجة تشير إلى أنه كلما كان هناك تغييرات في صمت الإذعان نحو الزيادة أدى ذلك إلى تطور في الصمت التنظيمي في المنظمة قيد البحث وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية".

2. بلغت قيمة معامل ارتباط سبيرمان بين بعد الصمت الاندفاعي ومحور جودة الحياة الوظيفية (0.992) وهي قيمة موجبة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) لكون قيمة (Sig) لها والبالغة (0.000) اصغر من قيمة مستوى المعنوية والبالغة (0.05) ، وتعني هذه النتيجة أن تطوير الصمت الاندفاعي التي تقوم به المنظمة سيؤدي إلى الارتقاء بجودة الحياة الوظيفية ، وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الصمت الاندفاعي وجودة الحياة الوظيفية".

3. كما كانت قيمة معامل ارتباط سبيرمان بين بعد الصمت الهادف اجتماعياً ومحور جودة الحياة الوظيفية (0.989) وهي قيمة موجبة طردية دالة معنوياً عند مستوى معنوية (0.05) لأن قيمة (Sig) لها والبالغة (0.000) اصغر من قيمة مستوى المعنوية والبالغة (0.05)، وبذلك نستنتج بأن التطور في الصمت الهادف اجتماعياً والاهتمام به أكثر سيعزز من جودة الحياة الوظيفية ، وعلى هذا الأساس يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الصمت الهادف اجتماعياً وجودة الحياة الوظيفية".

4. إجمالاً ونتيجة لقبول الفرضيات الفرعية الثلاثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى (أي قبول ما نسبته 100% من الفرضية الرئيسية الأولى) ظهر أن معامل الارتباط بين متغير الصمت التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية (0.990) عالية تستنتج قبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية".

**ثانياً: اختبار وتحليل تأثير متغير الصمت التنظيمي في جودة الحياة الوظيفية :
Test and Analysis of the Effect of the Organizational Silence Variable in the Quality of Function Life**

لأجل اتخاذ قرار بشأن الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنبثق عنها ثلاث فرضيات فرعية، وبعد معرفة طبيعة العلاقة الطردية المعنوية والقوية جدا التي تربط أبعاد متغير الصمت التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية، وجب معرفة طبيعة التأثير الذي يشكله كل بعد من أبعاد الصمت التنظيمي في جودة الحياة الوظيفية عموماً، ستم دراسة تلك التأثيرات عبر احتساب



معادلة الانحدار الخطي بسيط لأبعاد الصمت التنظيمي كلا على حدة مع جودة الحياة الوظيفية باستخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) وتفسير النتائج المبينة في (الجدول، 12) كما يلي:

(12): نتائج قيم المعاملات المستخدمة في قياس تأثير الصمت التنظيمي في جودة الحياة الوظيفية

| التحديد | القيمة | | | | الصمت التنظيمي X |
|---------|--------|----------|-------|------------------------|------------------------|
| R2 | F | B | A | جودة الحياة الوظيفية Y | () |
| معنوياً | 0.898 | 333.277 | 0.947 | -0.934 | |
| معنوياً | 0.917 | 421.260 | 0.958 | -0.591 | |
| معنوياً | 0.976 | 1537.517 | 0.988 | 0.067 | الصمت الهادف اجتماعياً |

قيمة (sig) لجميع النماذج = 0.000

1. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وفق الجدول (12) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعده صمت الإذعان في محور جودة الحياة الوظيفية لكون قيمة (F) المحسوبة والبالغة (333.277) وأيضاً كون قيمة المعنوية (Sig) لها والبالغة (0.000) اصغر من قيمة مستوى المعنوية والبالغة (0.05)، كما استطاع بعد (صمت الإذعان) أن يفسر ما نسبته (98.8%) من إجمالي الانحرافات في قيم المتغير المعتمد وهو ما عكسته قيمة معامل التحديد، وبهذا تكون معادلة الانحدار التقديرية لتأثير بعد صمت الإذعان في متغير جودة الحياة الوظيفية بالآتي:

$$\text{جودة الحياة الوظيفية} = -0.93 + (0.94) \text{ صمت الإذعان}$$

وتشير قيمة معامل الانحدار والبالغة (0.94) بأن زيادة في بعد صمت الإذعان بمقدار وحدة واحدة ستصاحبها زيادة أيضاً في محور جودة الحياة الوظيفية بمقدار (89.8%)، وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لصمت الإذعان في جودة الحياة الوظيفية ".

2. كما أظهر التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعده الصمت الدفاعي في جودة الحياة الوظيفية، نظراً لكون قيمة (F) المحسوبة والبالغة (421.260) وكون قيمة المعنوية (Sig) لها والبالغة (0.000) اصغر من قيمة مستوى المعنوية والبالغة (0.05)، واستطاع بعد الصمت الدفاعي أن يفسر ما نسبته (91.7%) أي ما يقارب أغلب التغيرات أو الانحرافات في قيم المتغير المعتمد جودة الحياة الوظيفية وذلك وفقاً لقيمة معامل التحديد، وبهذا تكون معادلة الانحدار التقديرية لتأثير بعد الصمت الدفاعي في متغير جودة الحياة الوظيفية بالآتي:

$$\text{جودة الحياة الوظيفية} = -0.591 + (0.95) \text{ الصمت الدفاعي}$$

وتعني قيمة معامل الانحدار والبالغة (0.95) أن زيادة في بعد الاستجابة بمقدار وحدة واحدة في المنظمة المبحوثة، ستؤدي إلى زيادة في محور جودة الحياة الوظيفية بمقدار (91%)، وبذلك نستنتج قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للصمت الدفاعي في جودة الحياة الوظيفية ".

3. كما أبرزت نتائج الجدول (12) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية أيضاً عند مستوى معنوية (0.05) لبعده الصمت الهادف اجتماعياً في جودة الحياة الوظيفية، نظراً لكون قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (1537.517) وكون قيمة المعنوية (Sig) لها والبالغة (0.000) اصغر من قيمة مستوى المعنوية والبالغة (0.05)، وتعكس قيمة معامل التحديد انطباقاً عن تفسير بعد الصمت الهادف اجتماعياً ما نسبته (97.6%) من إجمالي التغيرات الحاصلة في قيم المتغير التابع جودة الحياة الوظيفية، كما أن معادلة الانحدار التقديرية لتأثير بعد الصمت الهادف اجتماعياً في متغير جودة الحياة الوظيفية يمكن صياغتها بالآتي:

$$\text{جودة الحياة الوظيفية} = 0.067 + (0.98) \text{ الصمت الهادف اجتماعياً}$$

إذ تشير قيمة معامل الانحدار والبالغة (0.98) بأن زيادة في بعد الصمت الهادف اجتماعياً بمقدار وحدة واحدة في المنظمة المبحوثة ستؤدي إلى زيادة في متغير جودة الحياة الوظيفية بمقدار (97.6%)، واستناداً لما تقدم نستنتج قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده الصمت الهادف اجتماعياً في جودة الحياة الوظيفية ".

5. إجمالاً ونتيجة لتحقيق قبول جميع الفرضيات الفرعية الثلاثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية أي (قبول ما نسبته 100% من الفرضية الرئيسية الثانية) نستنتج قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للصمت التنظيمي على المستوى الكلي في جودة الحياة الوظيفية ".

الاستنتاجات والتوصيات **Conclusions and Recommendations****Conclusions** :

1. توصل البحث من خلال تحليل بعد صمت الإذعان إلى مستوى اهتمام فوق المتوسط، إذ تبين أن توافق الموظفين سلبى مع الآخرين حول إيجاد الحلول للمشكلات التي يواجهونها.
2. توصل البحث من خلال تحليل بعد الصمت الدفاعي إلى مستوى اهتمام فوق المتوسط، مما يؤكد أن الموظفين يحبون المعلومات ذات الصلة بالعمل نتيجة الخوف من مشرفيهم.
3. توصل البحث من خلال تحليل بعد الصمت الاجتماعي إلى مستوى اهتمام فوق المتوسط، فالموظفين يحمون منظمتهن من خلال الحفاظ على سرية المعلومات.
4. تبين أن العاملين يسهمون في حل مشكلات العمل من خلال سماح الإدارة لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
5. أن شعور العاملين بالاستقرار والأمان الوظيفي عال في المركز الصحي/الصليخ فهم لا يعانون من إمكانية الاستغناء عن خدماتهم.
6. تسود علاقات التقدير والاحترام بين الرؤساء والمؤوسين في مجال العمل، لكن ذلك لا يتعدى إلى تبادل الزيارات العائلية بينهم.
7. يتوافر لدى المركز الصحي/الصليخ جدول عمل مرن لأداء المهام خارج ساعات العمل المحددة، لكنهم يعتقدون أن نظام الإجازات بأنواعها غير مناسب وغير كافي إلى حد ما.
8. يرى العاملون أن الراتب الممنوح لهم لا يتناسب مع خبراتهم ومؤهلاتهم العلمية، وانه عند مقارنته مع راتب نظرائهم العاملين في نفس المجال في مؤسسات غير حكومية غير مناسب.
9. يرتبط متغير الصمت التنظيمي بأبعاده في المركز الصحي/الصليخ ارتباطاً معنوياً مع جودة الحياة الوظيفية بأبعاده فيه.
10. يؤثر الصمت التنظيمي بأبعاده في جودة الحياة الوظيفية بأبعاده في المركز الصحي/الصليخ.

ثانياً : التوصيات Recommendations

1. قيام الإدارة ببناء مناخ منفتح لسماع آراء العاملين ومناقشتها وتشجيعهم على عدم حجبها وتعزيز الثقة لديهم للمشاركة في حل المشكلات التي تواجههم.
2. اعتماد اللامركزية وسماع الآراء والاقتراحات المقدمة من العاملين صعوداً إلى الإدارة وإعطائهم الحرية في عرضها، وتعزيز برامج فرق العمل وتحمل العاملين المزيد من المسؤولية.
3. تكوين مناخ تحاوري في اللقاءات والاجتماعات وخلق الشعور بالأمان النفسي لطرح الأفكار والآراء والتشجيع على المحاوره والمناقشة البناءة.
4. تطوير آليات واضحة لتبادل المعلومات والسماح للمشاركة في اتخاذ القرارات من خلال الأخذ بكل الأفكار والطروحات والمقترحات المقدمة من قبل العاملين.
5. توفير الإمكانيات المادية والمعنوية لتعزيز الشعور لدى العاملين بالاستقرار والأمان الوظيفي وعدم الاستغناء عن خدماتهم.
6. نشر ثقافة الإخاء والتعاون بين العاملين وتطوير الوسائل والأساليب التي تسهم في بناء وتعزيز العلاقات الاجتماعية لتتعدى حدود المركز إلى الزيارات العائلية والسفريات فيما بينهم.
7. توفير خدمات متنوعة للعاملين سواء كانت مادية، صحية، قانونية، استشارية والتقليل من أعباء العمل من خلال رفع مستوى مرونة جداول العمل من أجل تحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعاملين.
8. السعي إلى توفير الرواتب والمستحقات المالية للعاملين في الوقت المحدد، فضلاً عن اعتماد نظام مكافآت وحوافز عادل يرتبط بالأداء الوظيفي للعاملين وحسب تقييماتهم.

REFERENCES

- I. Adhikari, D. & Gautam, D. (2010). Labor legislations for improving quality of work life in Nepal. *International Journal of Law and Management*, 52(1), 41- 43.
- II. Akbarian, A., Ansari, M. & Keshtiaray, N. (2015). Organizational silence: why and how can overcome. *Saussurea*, 3(1), 179-192.
- III. Awad, F. (2013). *Modern Business Management Between Theory and Practice*, Dar Al Safa Publishing and Distribution, Amman, p: 113.



- IV. Bastug, G., Pala, A., Yilmaz, T., Duyan, M. & Gunel, I. (2016). Organizational silence in sports employees. *Journal of Education and Learning*, 5(4), 126-130.
- V. Al-Bilbisi, O. (2012). *The Quality of Function Life and Its Impact on the Job Performance of non-Governmental Organizations in the Gaza Strip*, unpublished Master Thesis. Department of Business Administration, Faculty of Commerce, Islamic University, Gaza, p:12.
- VI. Brinsfield, C., Edwards, M. & Greenberg, J. (2012). *Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations*, Emerald Group Publishing Limited, p:147- 226.
- VII. Civelek, M., Mehmet S. & Murat Ç. (2015). Identifying silence climate in organizations in the framework of contemporary management approaches. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 4(4), 37-41.
- VIII. Al-Dahree, H. (2007). *Internal Work Environment and its Relationship to Career Leakage*, Unpublished Master Thesis, Department of Administrative Sciences, Graduate School, Naif Arab University for Security Sciences, Saudi Arabia, p: 48.
- IX. Daud, N. (2010). Investigating the relationship between quality of work life and organizational commitment amongst employees in 722 Malaysian firms. *International Journal of Business and Management*, 5(10), 75-77.
- X. Dhaka, D., Jahan, K., Rahman, T. & Tabassum, A. (2011). A Comparative analysis of quality of work life among the employees of local private and foreign commercial banks in Bangladesh. *World Journal of Social Sciences*, 1(3), 20-27.
- XI. Al-Faoury, A. (2004). The impact of organizational silence on participation in administrative decision making/case study. *Mu'tah Magazine for Research and Studies*, 12(12), 161-173.
- XII. Geet, S., Deshpande, A. & Deshpande, A. (2009). *Human Resource Management*, p: 212.
- XIII. Gulluce, A. & Eren, E. (2016). Analysis of organizational attitudes of hotel operation, *Employees by structure equation model: exemplary of rize province*, 12(19), 10-17.
- XIV. Al-Raab, J. (2008). *Quality of Career in Modern Business Organizations*, Egypt: Arab Thought House, p: 6.
- XV. Jassim, N. & Karji, S. (2017). Multidimensional dynamics of organizational silence and its impact on supervisor positions in Baghdad water department. *Journal of Baghdad College of Economic Sciences*, 50, 394-396.
- XVI. Koyluoglua, A., Bedukb, A., Dumanc, L. & Buyukbayraktar, H. (2015). Analyzing the relation between teachers' organizational silence perception and whistle blowing perception. *Procedia-Social & Behavioral Sciences*, 207, 53-67.
- XVII. Kumar, M. & Shani, N. (2006). A Study on quality of work life among the employees at metro engineering private limited. *International Journal of Management*, 4(1), 191-193.
- XVIII. Lin, D., WU, J. & MA, J. (2009). *Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Telecommunication Company*, In: Computers & Industrial Engineering, International Conference on. Ieee, p: 1649.
- XIX. Madi, K. (2014). *Quality of Career and Its Impact on the Level of Job Performance of Employees/Applied Study on Palestinian Universities*, unpublished PhD thesis, Department of Business Administration, Faculty of Commerce, Suez Canal University: Egypt, p: 93.
- XX. Morrison, E. & Milliken, F. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 26(5), 706-733.
- XXI. Nassar, E. (2013). *Quality of Work Life and its Impact on Career Development-Comparative Study Between the Department of Education in UNRWA and the Ministry of Education*, Unpublished Master Islamic University, Gaza, p: 101-155.



- XXII. Pinder, C. & Harlos, K. (2001). Employee silence :quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in personnel and Human Resources Management*, 20, 16-20.
- XXIII. Reddy, L. & Reddy, M. (2010). Quality of work life of employees: emerging dimensions. *Asian Journal of Management Research*, 22(3), 823-831.
- XXIV. RouAhanjar, B. & Hami, S. (2015). Relationship between organization Indifference and organization silence in employees of youth and sport offices in Mazandaran province. *International Journal of Sport Studies*, 5(3), 296-300.
- XXV. Al-Salem, M. (2009). *Human Resource Management Strategic Integration Approach*, Dar Athara for Distribution and Publishing, Amman, p: 350.
- XXVI. Al-Shanti, N. (2016). *The Reality of the Quality of Function Life in Government Institutions and Its Relation to Business Ethics/Applied Study on the Ministry of Public Works and Housing*, Master Thesis in the state administration and good governance, the joint graduate program between the Academy of Management Policy for Graduate Studies and University Aqsa, Gaza, Palestine, p: 18-29.
- XXVII. Shojaie, S., Matin, H. & Barani, G. (2011). Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to get rid of it. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 17-33.
- XXVIII. Swamy, D., Nanjunde, S. & Rashmi, S. (2015). Quality of work life: scale development and validation. *International Journal of Caring Sciences*, 8(2), 281-284.
- XXIX. Tulubas, T. & Celep, C. (2012). Effect of perceived pro-cedural justice on faculty members' silence: the mediating role of trust in supervisor. *Pro-cedia - social and Behavioral Sciences*, 47, 16-21.
- XXX. Van Dyne, L. & Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional construct. *Journal of Management Studies*, 13, 68-72.
- XXXI. Al-Wahibi, A. (2014). The impact of the climate in government departments in Al-Qassim region in organizational silence. *Jordan Journal of Business Administration*, 10(3), 37-43.