

## The impact of organizational silence on job creativity

### A field study for employees of the Ministry of National Guard: in the western sector in Jeddah Governorate

SAEED AYIDH Alahmari <sup>\*1</sup>, Dr. Kamal Nawawi Tawheed Filemban <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Ministry of National Guard | Western Sector | Jeddah | Kingdom of Saudi Arabia

<sup>2</sup> King Abdulaziz University | Jeddah | Kingdom of Saudi Arabia

Received:

30/05/2023

Revised:

11/06/2023

Accepted:

11/06/2023

Published:

30/03/2024

\* Corresponding author:

[Ahmedalshekhi@outlook.sa](mailto:Ahmedalshekhi@outlook.sa)

Citation: ALAHMARI, S.

A., & Filemban, K. N. (2024). The impact of organizational silence on job creativity: A field study for employees of the Ministry of National Guard in the western sector in Jeddah Governorate. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 8(4), 96 – 113.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.R300523>

2024 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

**Abstract:** The problem of this study is that some employees resort to silence and unwillingness to express their thoughts and opinions about the problems facing the organization, which negatively affects their performance. Its importance stems from its handling of the phenomenon of organizational silence, and its relationship to functional creativity. Its hypotheses are that there is a statistically significant effect between organizational silence and its dimensions (obedience-defensive-social) on job creativity. This study aimed to identify the impact of organizational silence in its dimensions (silence of acquiescence - defensive silence - social silence) on functional creativity. To achieve this goal, the researcher used the analytical descriptive approach, by distributing a questionnaire to a sample that represents the entire study population, amounting to (438). The results of the study showed that there is an impact of organizational silence in each of its dimensions on functional creativity, and in light of the previous results, the study recommended the necessity of paying attention to functional creativity, and presenting opinions and methods that contribute to its development

**Keywords:** Functional silence- Functional creativity

### أثر الصمت التنظيمي على الإبداع الوظيفي

### "دراسة ميدانية لموظفي وزارة الحرس الوطني بالقطاع الغربي بمحافظة جدة"

سعيد بن عايض عبدالله الاحمري\*<sup>1</sup>، الدكتور/ الدكتور كمال نوري توحيد فلمبان<sup>2</sup>

<sup>1</sup> وزارة الحرس الوطني بالقطاع الغربي | جدة | المملكة العربية السعودية

<sup>2</sup> جامعة الملك عبدالعزيز | جدة | المملكة العربية السعودية

المستخلص: تتمثل مشكلة هذه الدراسة في لجوء بعض الموظفين إلى الصمت وعدم الرغبة في التعبير عن أفكارهم وآرائهم حيال المشاكل التي تواجه المنظمة، مما يؤثر سلباً على أدائهم، وتنبع أهميتها في تناولها لظاهرة الصمت التنظيمي، وعلاقته بالإبداع الوظيفي، وتتمثل فرضياتها في وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي بأبعاده (الصمت الإذعائي-الدفاعي-الاجتماعي)، على الإبداع الوظيفي، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الصمت التنظيمي بأبعاده على الإبداع الوظيفي، ولتحقيق هذا الهدف فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال توزيع استبانة على عينة وهي تمثل كامل مجتمع الدراسة مقدارها (438)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للصمت التنظيمي في كل بعد من أبعاده على الإبداع الوظيفي، وفي ضوء النتائج السابقة أوصت الدراسة، ضرورة الاهتمام بالإبداع الوظيفي، وتقديم الآراء والطرق التي تساهم في تطويره.

الكلمات المفتاحية: الصمت الوظيفي. الإبداع الوظيفي.

## الإطار العام للدراسة

## المقدمة:

في ضوء التطورات التي تمر بها جميع المنظمات، فقد أدركت هذه المنظمات بأن العنصر البشري هو العامل المهم لتحقيق أهدافها، من رقي وازدهار وضمان بقائها، فقامت على قاعدة مفادها إيجاد علاقات تنظيمية بينها وبين الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة. ومن أهم هذه التحديات التي تواجهها المنظمة ذلك التنوع في مواردها البشرية واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية، وإدراكاتهم، إذ أن الأفراد داخل المنظمة يقيمون أداء منظمهم استناداً إلى معايير ومبادئ تنظيمية من اتصال وإشراف وعدالة، والتي تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه القائد في تعاملاته على المستويين الوظيفي والإنساني وارتباطها بمجموعة من المتغيرات التنظيمية المتعلقة بالأداء والفعالية التنظيمية، والتي من الممكن أن تعزز سلوك الالتزام التنظيمي والولاء الذي يعد المفتاح الأساسي والمهم لتفحص مدى انسجام أفراد التنظيم مع هذا النسق، ومدى سعيهم بصورة دائمة للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم وضمان عطائهم له.

تُعاني منظمات الأعمال والمنظمات العامة على حدٍ سواء من عدة مشكلات تتعلق بسلوك الأفراد والجماعات داخلها، حيث يأتي الصمت التنظيمي كأحد المشكلات التي باتت تُورق المنظمات، وتؤثر سلباً على فاعلية أدائها، وتحقيقها لأهدافها المنشودة، فنجاح المنظمات لا يعتمد فقط على جهود المديرين، ولكن أيضاً يرتبط بأداء المرؤوسين فيما يتعلق بالمبادرة حل المشكلات، وطرح الأفكار والمعلومات حول المشكلات التنظيمية المختلفة، ويعتبر الصمت التنظيمي أحد المعوقات الرئيسية التي تُعيق المنظمة في تحقيق أهدافها، حيث يحد من مبادرة وإبداع العاملين، ويزيد من نوايا ترك العمل، ويؤدي إلى استسلام وعدم المشاركة الفاعلة في العمل، مما يترتب عليه عدم قدرة المنظمة على تحقيق الفاعلية التنظيمية.

وأن وجود ظاهرة الصمت التنظيمي في المنظمات؛ تؤدي إلى خلق ظواهر سلبية تسبب الضعف والترهل، فلذلك ينبغي الوعي التام بسببها ومعرفة آثارها، حيث أن الصمت التنظيمي عقبة كبرى أمام التغيير والتطور التنظيمي، وإن تفشي هذا السلوك داخل المنظمة له عواقب وخيمة على أداء العاملين واستمرارية العمل.

وفي هذه الدراسة سيتناول الباحث موضوع أثر الصمت التنظيمي على الإبداع الوظيفي، وذلك من خلال أربعة فصول؛ يتناول الفصل الأول: مدخل إلى الدراسة ( مقدمة، مشكلة وفرضيات وأهمية وأهداف الدراسة، والمنهج المستخدم، ومصطلحات الدراسة، ثم حدودها)، بينما الفصل الثاني يتناول (الدراسات السابقة والإطار النظري). والفصل الثالث: منهجية الدراسة (منهج الدراسة مجتمع وعينة الدراسة، وأداتها)، أما الفصل الرابع فيتضمن تحليل الاستبيان واستخراج النتائج، والفصل الخامس يتضمن ملخص للنتائج وتقديم توصيات، والمراجع.

## مشكلة الدراسة:

إن جوهر العملية الإدارية هم الأفراد العاملين فلا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها إذا لم تمتلك الأيدي العاملة ذات الإمكانيات والقدرات التي تؤهلها للوصول إلى غاياتها، التي تتحقق من خلال ما يقدمه العمال من أداء الذي يعبر عن كمية ونوعية المهام والواجبات المنجزة بواسطة الأفراد أو المجموعات في العمل الذي يجب أن يساهم في إنجاز أهداف المنظمة، وإذا ما أرادت المنظمات أن تحافظ على أدائها ورضا عاملها وتحقيق أهدافها علمياً أن تأخذ بعين الاعتبار حاجاتهم وغيابهم الشخصية، وبالتالي فإن المنظمة ستحصل على ولاء العاملين لها وانخفاض في حالات غيابهم وزيادة في إبداعهم وإنتاجيتهم، فمشكلة البحث تتمثل في عدم وضوح الرؤية لأهمية هذا الموضوع ولمحدودية الاهتمام بمسببات الصمت التنظيمي والتحسس بوجود حالات صمت لدى العاملين لها تأثير على الإبداع الوظيفي .

مما سبق؛ يمكن صياغة وتحديد مشكلة الدراسة الحالية من خلال التساؤل التالي:

ما أثر الصمت التنظيمي بأبعاده (الصمت الإذعائي- الدفاعي- الاجتماعي)، على الإبداع الوظيفي لدى موظفي وزارة الحرس الوطني بالقطاع الغربي لمحافظة جدة؟

## فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي بأبعاده (الصمت الإذعائي- الدفاعي- الاجتماعي)، على الإبداع الوظيفي لدى موظفي وزارة الحرس الوطني بالقطاع الغربي بمحافظة جدة.

وتنبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الصمت الإذعاني على الإبداع الوظيفي لدى موظفي وزارة الحرس الوطني بالقطاع الغربي بمحافظة جدة.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الصمت الدفاعي على الإبداع الوظيفي لدى موظفي وزارة الحرس الوطني بالقطاع الغربي بمحافظة جدة.
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الصمت الاجتماعي على الإبداع الوظيفي لدى موظفي وزارة الحرس الوطني بالقطاع الغربي بمحافظة جدة.

#### أهمية الدراسة:

##### • الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول أحد الموضوعات المهمة لمختلف المؤسسات الإدارية، ولها أثر بالغ الأهمية على مختلف المؤسسات في القطاعين العام والخاص. ومن جانب آخر تكتسب الدراسة أهميتها؛ كونها في رأي الباحث الأولى من نوعها؛ بسبب تناولها ولأول مرة ظاهرة الصمت التنظيمي، وعلاقته بالإبداع الوظيفي. الإسهام العلمي المتواضع في إغناء المكتبات السعودية، وإثرائها بإنتاج علمي خاص بمتغيرات الدراسة الحالية؛ كونها من المتغيرات الحديثة في الحقل الأكاديمي العلمي للاختصاص الإداري.

##### • الأهمية العملية:

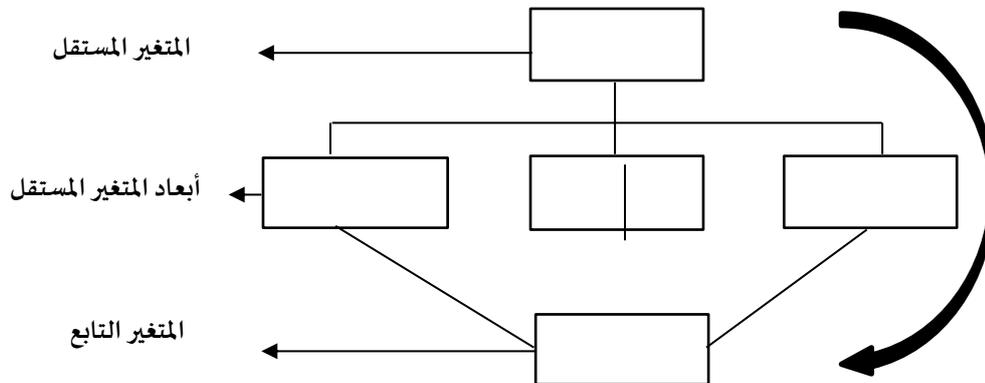
تمهد الدراسة الحالية الطريق أمام الباحثين الآخرين عبر وضعه لعدد من الأسس التطبيقية الخاصة بمتغيرات الدراسة الحالية، والتي من الممكن استعمالها في كافة المنظمات السعودية المحلية. يأمل الباحث أن تنعكس نتائج هذه الدراسة على المجتمع الذي مثلته عينة الدراسة، ومخرجات وزارة الحرس الوطني بالقطاع الغربي بمحافظة جدة، وتعريف المسؤولين بواقع الصمت التنظيمي، وعلاقته بالإبداع الوظيفي. تنعكس نتائج هذه الدراسة على المجتمع الذي تمثله عينة الدراسة (موظفي وزارة الحرس الوطني بالقطاع الغربي بمحافظة جدة).

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر الصمت التنظيمي بأبعاده على الإبداع الوظيفي لدى موظفي وزارة الحرس الوطني بالقطاع الغربي. ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي؛ الأهداف الفرعية التالية:

- 1- التعرف على أثر الصمت الإذعاني على الإبداع الوظيفي لدى موظفي وزارة الحرس الوطني بالقطاع الغربي.
- 2- التعرف على أثر الصمت الدفاعي على الإبداع الوظيفي لدى موظفي وزارة الحرس الوطني بالقطاع الغربي.
- 3- التعرف على أثر الصمت الاجتماعي على الإبداع الوظيفي لدى موظفي وزارة الحرس الوطني بالقطاع الغربي.

#### نموذج الدراسة:



**منهج الدراسة:**

انطلاقاً من طبيعة موضوع الدراسة، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، سوف يستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي على أرض الواقع، ومهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، ويعمل على التحليل، والربط، والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح (المزجاجي، 2013).

**مجتمع الدراسة:**

يعتبر مجتمع البحث بمثابة وحدات محددة من العناصر الموجودة في المجتمع، يستهدفهم الباحث بالدراسة (نوري، 2014)، ويتكون مجتمع الدراسة من موظفي وزارة الحرس الوطني بالقطاع الغربي، والذي يقدر حجمه بعدد (438) موظف.

**عينة الدراسة:**

العينة هي وحدة جزئية من المجتمع، يختارها الباحث بأساليب مختلفة، وتضم عدداً من الأفراد يحمل خصائص المجتمع الأصلي (ذوقان وعبيدات: 110)، حيث تم أخذ كامل المجتمع المتمثل في موظفي وزارة الحرس الوطني بالقطاع الغربي، والبالغ عددهم (438) موظف.

**مصادر جمع البيانات:**

- 1- البيانات الأولية: وذلك من خلال استخدام أداة الاستبانة الالكترونية، التي تساهم في جمع المعلومات اللازمة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS)، واستخدام الوسط الحسابي، والانحراف المعياري.
- 2- البيانات الثانوية: وذلك من خلال مراجعة الكتب، والدوريات، والمنشورات، والدراسات السابقة التي تتعلق بتأثير الصمت التنظيمي على الإبداع الوظيفي.

**مصطلحات الدراسة:**

الصمت التنظيمي:

التعريف العلمي:

عرفه الوهبي (2014: 372) بأنه: "ميل المرؤوسين في المنظمات، إلى تجنب تقديم المعلومات، أو الاقتراحات لرؤسائهم، أو الأخبار عن المشكلات، تخوفاً من أية ردود فعل سلبية، أو أي نتائج غير مرضية، قد تترتب على ذلك".

التعريف الإجرائي:

هو عبارة عن عزوف، أو إحجام موظفي وزارة الحرس الوطني بالقطاع الغربي عن المشاركة، أو تقديم الآراء لرؤسائهم، أو الإخبار عن المشكلات الحالية أو المتوقعة، تخوفاً منهم من أي ردود فعل سلبية، أو نتائج غير مرضية ترتب على ذلك.

الصمت الإذعائي:

التعريف العلمي:

يعرف الصمت الإذعائي بأنه: "شعور الموظفين بأن حديثهم لن يترتب عليه أي فارق، ومن ثم فإنّ هذا النوع من الصمت يعتمد على الاتجاهات الواعية للعاملين نحو المنظمة، التي ينتمون إليها، وهو سلوك سلمي وحر من قبل العاملين، حيث يتمتع الفرد عن الكلام، والحديث ليس بسبب الخوف أو فارق المعرفة، ولكن بسبب اللامبالاة واليأس" (Pacheco, 2015: 17).

التعريف الإجرائي:

هو حجب أفكار أحد موظفي وزارة الحرس الوطني بالقطاع الغربي عن رئيسه، بسبب اعتقاده أن هذا التعبير عن رأيه لا فائدة منه، ولن يحدث أي فرق في المنظمة.

الصمت الدفاعي:

التعريف العلمي:

يعرف الصمت الدفاعي بأنه: "سلوك استباقي، ومتعمد يهدف إلى حماية الفرد من أي تهديد خارجي، يلتزم العاملون بالصمت لحماية انفسهم من النتائج والعواقب المترتبة على الإفصاح عن آرائهم، وافكارهم حيال المشاكل والأحداث والموضوعات التنظيمية" (Dirican, 2016: 35).

التعريف الاجرائي:

سلوك دفاعي بسبب الخوف من أن يتبع التعبير عن الآراء والأفكار مخاطر شخصية، ويتضمن هذا النوع حجب المعلومات عن الأخطاء الشخصية في العمل.

الصمت الاجتماعي:

التعريف العلمي:

يعرف الصمت الاجتماعي بأنه: " حجب الأفكار والمعلومات والآراء المتعلقة المؤسسة، وذلك لصالح مؤسسة أو أعضائها، وبالتالي فإن هذا النوع يقوم على التعاون، والايثار كتعمد بعض الافراد عدم الكشف عن معلومات هامة على أساس الحرص، والحفاظ على سمعة المؤسسة" ( Pacheco, 2015: 21).

التعريف الاجرائي:

هو الإحجام عن تقديم المعلومات أو الآراء المتعلقة بمشكلات العمل، كشكل من أشكال الإيثار، والتعاون مع الآخرين، والحفاظ على العلاقات الجيدة معهم.

الابداع الوظيفي:

التعريف العلمي:

عرفه الجبوري (2016: 22) على أنه: " عملية تسعى الى إحداث نقلة متميزة على مستوى التنظيم، وذلك بتوليد مجموعة من الأفكار التي تعين على تحسين الأداء الوظيفي، من خلال جودة خدمة العملاء، وتفعيل عملية المشاركة في اتخاذ القرار، وتنمية العقل البشري، وتطوير الهيكل التنظيمي".

التعريف الإجرائي:

هو عملية ذهنية، واتباع نمط جديد من التفكير لموظفي وزارة الحرس الوطني بالقطاع الغربي، يتسم بالأصالة، والطلاقة، والمرونة، والقدرة على التحليل والخروج عن المألوف، واستغلال الفرص، والتقنيات الحديثة، كما يعود تطبيقها بالمنفعة على وزارة الحرس الوطني بالقطاع الغربي.

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة حدودها الموضوعية، والمكانية، والزمنية، والبشرية على النحو التالي:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على موضوع: أثر الصمت التنظيمي على الإبداع الوظيفي.
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة حدودها المكانية (الجغرافية) في وزارة الحرس الوطني بالقطاع الغربي بمحافظة جدة.
- الحدود الزمنية: الفترة الزمنية التي يتوقع الباحث الانتهاء فيها من جمع بيانات الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام 1444هـ/2023م.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة حدودها البشرية على موظفي وزارة الحرس الوطني بالقطاع الغربي بمحافظة جدة.

## الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري:

أولاً: الصمت التنظيمي:

مفهوم الصمت التنظيمي:

تواجه المنظمات العديد من المشكلات فيما يتعلق بسلوك الأفراد، والجماعات العاملين فيها، وقد أتاح علم السلوك التنظيمي من خلال أساليبه المختلفة التعرف على تلك المشكلات، والأسباب الحقيقية لها، وعلاقتها مع الظواهر الأخرى الموجودة في المنظمة، حيث ظهر مفهوم الصمت التنظيمي كأحد هذه المشكلات، والتي باتت تُزعج المنظمات، وتؤثر سلباً على فاعلية وكفاءة الأداء المؤسسي لها (أمين، 2017).

تعريف الصمت التنظيمي:

يُعرفه القرني (2015: 74) بأنه: " قرار وإع من الموظفين بالاحتفاظ بالمعلومات الهامة، وعدم رغبتهم في مشاركة أفكارهم ومعارفهم وخبراتهم مع الإدارة العليا حول قضايا العمل لتحسين بيئة عملهم".

ويخلص الباحث إلى أن الصمت التنظيمي عبارة عن: عزوف أو إحجام الموظفين في المنظمات الحكومية عن المشاركة، أو تقديم الآراء لرؤسائهم، أو الإخبار عن المشكلات الحالية أو المتوقعة، تخوفاً منهم من أي ردود فعل سلبية، أو نتائج غير مرضية ترتب على ذلك.

#### مصادر الصمت التنظيمي:

يمكن تصنيف تلك المصادر إلى مصدرين؛ كما وضحتها أمين (2017) على النحو التالي:

أولاً: المصادر المهنية الضاغطة:

1. نقص المساندة الاجتماعية: حيث يُعد نقص المساندة الاجتماعية (من قبل الأسرة، والإدارة، والزملاء) مصدراً مهماً من مصادر تبلور الصمت، وعدم شعور الفرد بالأمن النفسي، خلال قيامه بأداء مهنته.
  2. غموض الدور: حيث يُشير إلى حالة من الشك تحدث عندما يكون العاملون غير واثقين من أهدافهم، ووسائلهم، لتحقيق هذه الأهداف.
  3. زيادة أعباء العمل: تُعد زيادة أعباء العمل مظهراً سلبياً من مظاهر الحياة داخل المؤسسات، ولمعرفة ما إذا كانت المؤسسة تواجه زيادة في أعباء العمل أم لا.
- ثانياً: المصادر الشخصية والنفسية: حيث تم توضيح العديد من المصادر مثل:
1. الجنس: حيث وُجدَ أنّ الإناث اللاتي يُعانين من الصمت كُنَّ أكثر عُرضةً للإجهاد الانفعالي عن الذكور، بينما كان الذكور أكثر عُرضةً لضعف الاهتمام بالبعد الإنساني في التعامل.
  2. مستوى التعليم: حيث أنّ الأفراد ذوي مستوى التعليم المرتفع أكثر عُرضةً للصمت، وأنّ التقدم في العمر يؤدي إلى زيادة الخبرة في الوظيفة.

#### أسباب الصمت التنظيمي:

لقد حدد القرني (2015) الأسباب التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي فيما يأتي:

1. تضارب الأهداف: أنّ الصمت قد ينشأ بسبب رغبة كل طرف تحقيق مكاسب على حساب الطرف الآخر، أو منع الآخر من تحقيق أهداف المؤسسة؛ من أجل الحصول على عوائد أو مكافآت لنفسه.
2. التصميم الهيكلي: من العوامل التي تؤدي إلى نشوء الصمت، حجم المؤسسة وتعدد الوحدات والأقسام، فضلاً عن نوعية الأفراد العاملين فيها.
3. المناخ التنظيمي المتدهور: حيث يُعدُّ عدم وجود الجو النفسي المريح من الأسباب المؤدية إلى ضعف الاتصال بين الأفراد والجماعات، وتطور سوء الفهم، وفقدان التعاون في العمل الجماعي.
4. الفروق الشخصية: الاختلاف بين الأفراد في القيم والمعتقدات والمستوى الثقافي والاجتماعي، وفي رؤيتهم للعالم والأحداث والمواقف، يُعد مصدراً من مصادر نشوء الصمت.
5. الفروق الإدراكية: أنّ أحد المصادر الهامة في نشوء الصمت، هو الإدراك، فقد يُدرك البعض أنّ موضوعاً ما يُعدُّ منفعلاً له، ويبيدي قبولاً لنتائجه، والبعض الآخر قد يعده مهدداً له ولمكانته.

#### العوامل المؤثرة في تكوين الصمت التنظيمي:

يرى (Bagheri; 2012) أنّ هناك العديد من العوامل التي تؤثر في تكوين الصمت التنظيمي، والتي قد تكون نابعة من الشخص،

أو من البيئة التنظيمية والتي تتمثل في:

1. تأثير الصمت (السكوت) الهادي: ويُشير هذا العامل إلى أنّ العاملين أقل ميلاً لتمرير الأخبار السيئة، مقارنةً بتوصيل الأخبار الجيدة.
2. تأثير السلطة: ويشير إلى احتمالية وجود تشويه في المعلومات الصاعدة، لأنّ العاملين قد يخبروا رؤسائهم بما يعتقدون أنهم يودون سماعه.
3. تأثير الحافز: عندما تعاقب المنظمة الأفراد على الأداء الضعيف، فإنّ ذلك يحقِّز الأفراد على حجب المعلومات التي قد يُفسرها الرؤساء على أنها تعكس الأداء سلبياً.
4. تأثير المناخ التنظيمي: ويُشير إلى المناخ السائد في المنظمة، والذي يدعم الصمت التنظيمي.
5. العزلة: وهو تفضيل الصمت والعزلة للعاملين عن التفاعل الإيجابي مع زملائهم.

أبعاد الصمت التنظيمي: تتمثل أبعاد الصمت التنظيمي في الآتي:

1- الصمت الإذعائي:

يعرف صمت الإذعان بأنه: "قبول الموظف لوضع العمل السلبي، ويتمثل بالأشخاص المنعزلين والغير مستعدين لبذل الجهد في مشاركة المعلومات، أو محاولة تغيير وضع ما في منظماتهم" (جاسم وكرجي، 2017: 63). حيث يعرفه الباحث على صعيد دراسته بأنه: قبول الموظف في وزارة الحرس الوطني بالقطاع الغربي بمحافظه جده لوضع العمل السلبي، وتقايسه عن محاولة التغيير.

2- الصمت الدفاعي:

يعرف بأنه: "حجب المعلومات والأفكار المتعلقة بالعمل على أساس الخوف، ويعتبر سلوك مقصود، حيث يهدف إلى حماية الذات من التهديدات" (Dirican, 2016: 82). ويعرفه الباحث بأنه: حجب الموظف في وزارة الحرس الوطني بالقطاع الغربي بمحافظه جده؛ للمعلومات والأفكار، وعدم مشاركتها خوفاً من عدم تقبلها، وتجنباً للعواقب السلبية.

3- الصمت الاجتماعي:

يقصد به: "حجب الأفكار والمعلومات المتعلقة بالعمل على أساس التعاون، ومساعدة الآخرين، ويُعد الصمت الاجتماعي إيجابياً في حال تقديم الحماية لزملاء، العمل أو لحماية المنظمة" (جاسم وكرجي، 2017: 78). ويعرفه الباحث بأنه: قيام الموظف في وزارة الحرس الوطني بالقطاع الغربي بمحافظه جده؛ بحجب المعلومات بهدف إفادة الآخرين أو حمايتهم من العواقب السلبية.

مواجهة الصمت التنظيمي:

يرى الوهبي (2014) أن مواجهة الصمت التنظيمي تتم من خلال ما يأتي:

- 1- تحسين سلوك الموظفين في بيئة العمل.
  - 2- تقليل مستوى مقاومة التغيير في بيئة العمل.
  - 3- رفع معنويات الموظفين، وزيادة رضاهم الوظيفي.
  - 4- التحفيز الذاتي للموظفين في طرح الأفكار الجيدة والإبداعية.
- وعلى ضوء ما سبق؛ يرى الباحث أن سلوك الصمت التنظيمي من الأولويات التي يتوجب على المنظمات أن توليها الاهتمام، وأن يُحاول جاهداً إلى الحدّ من ظهورها.

الآثار الناتجة عن الصمت التنظيمي بالمؤسسات:

يرى أمين (2017): أهم هذه الآثار في الآتي:

- 1- قرارات إدارية غير فاعلة.
- 2- عدم فعالية التعليم على مستوى المنظمة.
- 3- عدم التعاون والضغط.
- 4- انعدام الدوافع الداخلية للعاملين.

آثار الصمت التنظيمي على الأفراد والعاملين:

للصمت التنظيمي آثاره البارزة على كل من المنظمة وأفرادها العاملين فيها، ويتمثل هذا التأثير في تدني الأداء الفردي والتنظيمي، تزامناً مع ارتفاع مستوى عدم الرضا بين الأفراد، والذي يظهر بوضوح في الغياب المتكرر، ففي حالة صمت الموظف، ينقطع التواصل بينه وبين زملائه ومديره، مما ينعكس على الأداء التنظيمي. من خلال قتل الإبداع والإبقاء على مشاريع سيئة التخطيط (يوسف، 2016).

ويرى الباحث أنّ آثار الصمت التنظيمي على المنظمة؛ قد تتمثل في دوران عمل، وربما ظهور سلوكيات أخرى غير مرغوب فيها، مما يلحق الأذى العام للمنظمة.

ثانياً: الإبداع الوظيفي:

تعريف الإبداع:

يُعزف الإبداع الوظيفي بأنه: " قدرة القادة الأكاديميين على التفكير المتجدد بعقلية القائد المستشرق للمستقبل، بعيداً عن التقليدية؛ مما يولد أفكاراً ابتكارية لحل المشكلات، واتخاذ القرارات" (الشمري ، ٢٠١٦ : 93)، وعرفه الجبوري (2016: ٢٢) على أنه: "عملية تسعى إلى إحداث نقلة متميزة على مستوى التنظيم، وذلك بتوليد مجموعة من الأفكار التي تعين على تحسين الأداء الوظيفي، من خلال جودة خدمة العملاء، وتنمية العقل البشري، وتطوير الهيكل التنظيمي".

لذا يؤكد الباحث ضرورة الاهتمام بالإبداع الوظيفي على مستوى الأجهزة الحكومية، حيث الابتكار والتطوير، مما يؤدي إلى تنمية الموارد البشرية في المنظمات.

#### أهمية الإبداع الوظيفي:

يمكن تلخيص العناصر التي تُبرز أهمية الإبداع كما حددها الشمري (2016) في النقاط الآتية:

- 1- الإبداع ينشط ويعزز أداء المؤسسة بشكل عام، بما يضمن لها النجاح وقيادة السوق.
- 2- يكشف عن طرق جديدة تسهم في تخفيض التكاليف الاجمالية لأنشطة المؤسسة.
- 3- تطوير إنتاج سلع وخدمات جديدة، بما يلبي حاجة المستهلكين.

#### مستويات الإبداع:

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للإبداع في المنظمة كما حددها الجبوري (2016):

- 1- الإبداع على المستوى الفردي: إنه مجمل ما يملكه الفرد من قدرات على الإبداع لتطوير العمل.
- 2- الإبداع على مستوى الجماعات: حيث تكون هناك جماعات محددة في العمل، تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها، وتغيير الشيء نحو الأفضل.
- 3- الإبداع على مستوى المنظمات: هو حصيلة الإبداع المنظمات اقتصادي معقد، يعمل بدلالة الإبداع الفردي والإبداع الجماعي، والمؤثرات السياقية (التنظيمية) الداخلية.

#### مراحل الإبداع:

لقد حدد الشمري (2016) مراحل الإبداع في النقاط التالية:

- 1- مرحلة التصور: تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة، أو تصور كامل للإمكانيات التكنولوجية، والاحتياجات المطلوبة.
- 2- مرحلة تكوين الفكرة: هي العملية الأساسية الثانية في مرحلة الإبداع، وهذه الخطوة تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في كل مراحلها المطلوبة.
- 3- مرحلة معالجة المشكلة: ترافق هذه الخطة عملية الإبداع بشكل مستمر، حيث يصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات والحلول الممكنة لمواصلة فاعلية الإبداع.
- 4- مرحلة الحل: تأتي هذه المرحلة التي يكون فيها الإبداع قد وجد أن المشروع قد تحقق ونجح.
- 5- مرحلة التطوير: تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع، حيث أنّ إمكانية قياس الحاجة إلى التكنولوجيا المتوقعة لإكمال المشروع تكون غير معروفة عادة.
- 6- مرحلة الاستعمال والانتشار: تمثل هذه الخطوة المرحلة النهائية في عملية الإبداع، حيث يتم استعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع والنتائج المتحققة منها.

#### المبحث الثاني: الدراسات السابقة:

في هذا الجزء من الدراسة، سوف نستعرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة (الصمت التنظيمي، والإبداع الوظيفي).

#### أولاً: الدراسات الخاصة بالصمت التنظيمي:

- 1- دراسة: حنا (٢٠٢٠). بعنوان: " أثر التهكم التنظيمي على مستوى الصمت التنظيمي بين العاملين في شركات السياحة المصرية". هدفت الدراسة إلى تقييم أثر التهكم التنظيمي على مستوى الصمت التنظيمي بين العاملين في شركات السياحة المصرية فئة "أ". وقد اعتمدت الدراسة على تحليل ٣٩١ استمارة من أصل ٤٦٠ استمارة تم توزيعها على عينة عشوائية من العاملين في شركات

السياحة فئة "أ" بالقاهرة الكبرى. وقد توصلت الدراسة إلى أن التهمك التنظيمي يؤثر معنوياً وإيجابياً على الصمت التنظيمي بين العاملين في شركات السياحة. وكان البعد المعرفي هو الأكثر تأثيراً على الصمت التنظيمي، يليه البعد العاطفي، وأخيراً البعد السلوكي، كما أن هذه الدراسة قد تفيد المسؤولين بشركات السياحة المصرية في التعرف على أهم مسببات التهمك التنظيمي والصمت التنظيمي، ومن ثم العمل على وضع بعض الآليات والإجراءات لمعالجة تلك الأسباب.

2- دراسة: عيطة (2019). بعنوان "الصمت التنظيمي وأثره على التغيير التنظيمي في البنوك التجارية اليمنية". هدفت الدراسة إلى قياس أثر الصمت التنظيمي بأبعاده على التغيير التنظيمي بأبعاده في البنوك التجارية اليمنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية اليمنية والبالغ عددهم (1740) عاملاً وعاملة، موزعين على (7) بنوك. أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة من (326) عاملاً وعاملة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لظاهرة الصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) على التغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير على مستوى الاستراتيجية، التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي، التغيير على مستوى الثقافة، التغيير على مستوى الأنظمة) في البنوك التجارية اليمنية، وفي ضوء لنتائج خرجت الدراسة بجملة من التوصيات من أبرزها: ضرورة قيام البنوك التجارية اليمنية بزيادة التركيز على إشراك العاملين في تقديم أفكاراً جديدة تخص العمل، وتقديم لهم التشجيع والتحفيز المناسب.

#### الدراسات الخاصة بالإبداع الوظيفي:

- 1- دراسة: أحمد (2020). بعنوان "أخلاقيات العمل ودورها في تعزيز مظاهر الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المنظمات: دراسة تطبيقية". هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين أخلاقيات العمل، ومظاهر الإبداع الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية بجمهورية مصر العربية، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مظاهر الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالهيئة راجعة لتوافر أبعاد بيئة عمل أخلاقية في الهيئة من عدمه، وتم تحديد مجتمع الدراسة في الهيئة من المديرين والموظفين على مختلف درجاتهم الوظيفية، وتم تصميم استبانة مكونة من (40) سؤالاً، وتم توزيعها على عينة عشوائية عددها (179) موظفاً من مختلف المواقع الوظيفية في مجتمع الدراسة، وقد كشفت الدراسة عن أن تقييم العاملين لأبعاد أخلاقيات العمل كان إيجابياً، كما أن تقييم العاملين للإبداع الوظيفي بأبعاده الواردة بالدراسة كان أيضاً إيجابياً، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد أخلاقيات العمل مجتمعة ومنفردة ومظاهر الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالهيئة.
- 2- دراسة: الهيري، وآخرون (2020). بعنوان "التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية". هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين، والإبداع الإداري لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم، والكشف عن العلاقة بين التمكين والإبداع الإداري لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم، وقد اشتملت عينة الدراسة على (83) قائدة تربوية بوزارة التعليم، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، كما استخدم المنهج الوصفي، وأظهرت الدراسة أن التمكين الإداري متحقق بدرجة متوسطة بلغت (2.19 من 3)، وأن الإبداع الإداري متحقق بدرجة متوسطة بلغت (2.34 من 3)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة حول مستوى التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم تُعزى لاختلاف المؤهل العلمي لأفراد العينة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول مستوى الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم تُعزى لاختلاف المؤهل العلمي لأفراد العينة لصالح الحاصلات على مؤهلات عليا، وأوصت الدراسة بضرورة توفير نظام فاعل للحوافز يدعم تطوير المهارات القيادية والإدارية والإبداعية لدى القيادات النسائية، والعمل على رفع مستوى ممارسات التمكين الإداري، مما انعكس على تحقيق الإبداع الإداري.

#### المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

من خلال عقد مقارنة بين الدراسات السابقة ودراسة الباحث، وجد أن هناك اتفاق بين تلك الدراسات مع دراسته في أهمية بحث الصمت التنظيمي، والإبداع الوظيفي، فدراسة أحمد (2020) تطرقت إلى أخلاقيات العمل ودورها في تعزيز مظاهر الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المنظمات، ودراسة حنا (2020) تطرقت إلى أثر التهمك التنظيمي على مستوى الصمت التنظيمي بين العاملين في شركات السياحة المصرية، ودراسة الهيري، وآخرون (2020) اهتمت بدراسة التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، أما دراسة عيطة (2019) تطرقت إلى الصمت التنظيمي وأثره على التغيير التنظيمي في البنوك التجارية اليمنية.

ومن خلال عقد هذه المقارنة اتضح للباحث أن الدراسات السابقة تناولت عدة جوانب، منها تناول الصمت التنظيمي من خلال جوانبه المختلفة، ومنها تناول الإبداع الوظيفي وكيفية تحقيقه، إلا أن دراسته تناول موضوعاً لم يتم التركيز عليه بشكل مباشر في تلك الدراسات وهو: أثر الصمت التنظيمي على الإبداع الوظيفي، من خلال إيضاح الأبعاد التي يتم من خلالها تأثير الصمت التنظيمي على الإبداع الوظيفي.

ملخص الدراسات السابقة

الباحث	الموضوع	السنة	حجم العينة	نتائج الدراسة	الفجوة البحثية	علاقتها بالدراسة الحالية (أو أوجه الشبه والاختلاف)
أحمد	أخلاقيات العمل ودورها في تعزيز مظاهر الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المنظمات	2020	210 موظفاً من مختلف المواقع الوظيفية في مجتمع الدراسة.	أن تقييم العاملين لأبعاد أخلاقيات العمل كان إيجابياً. أن تقييم العاملين للإبداع الوظيفي بأبعاده الواردة بالدراسة كان إيجابياً.	تتمثل في سعي الدراسة لاكتشاف العلاقة بين أبعاد أخلاقيات العمل مجتمعة ومنفردة.	تتلاقى الدراستين في كونهما يتناولان متغير (الإبداع الوظيفي). وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في سعيها للتعرف على دور أخلاقيات العمل في تعزيز مظاهر الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المنظمات.
حنا	أثر التهمك التنظيمي على مستوى الصمت التنظيمي بين العاملين في شركات السياحة المصرية	2020	391 فرد عينة عشوائية من العاملين في شركات السياحة فئة "أ" بالقاهرة الكبرى.	أن التهمك التنظيمي يؤثر معنوياً وإيجابياً على الصمت التنظيمي بين العاملين في شركات السياحة، وكان البعد المعرفي هو الأكثر تأثيراً على الصمت التنظيمي	تتمثل الفجوة البحثية في تقييم أثر التهمك التنظيمي على مستوى الصمت التنظيمي بين العاملين.	تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها متغير الصمت التنظيمي. بينما تختلف في أنها تناولت متغير التهمك التنظيمي بدلاً عن الإبداع الوظيفي كما في الدراسة الحالية..
الهيبري، وآخرون	التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية.	2020	83 قائدة تربوية بوزارة التعليم.	عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة حول مستوى التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم.	تتمثل في سعي الدراسة للتعرف على مستوى التمكين والإبداع الإداري لدى القيادات النسائية.	تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها متغير الإبداع. واختلفت عنها في محاولتها للكشف عن العلاقة بين التمكين والإبداع الإداري لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم
عيزة	الصمت التنظيمي وأثره على التغيير التنظيمي في البنوك التجارية اليمنية.	2019	326 عامل وعاملة في البنوك التجارية اليمنية.	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لظاهرة الصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) على التغيير التنظيمي بأبعاده.	تتمثل الفجوة في قياس أثر الصمت التنظيمي بأبعاده على التغيير التنظيمي بأبعاده في البنوك اليمنية.	تتلاقى هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها لمتغير الصمت التنظيمي. بينما يتمثل الاختلاف في ربط متغير الصمت التنظيمي ومعرفة تأثيره على التغيير التنظيمي بأبعاده في البنوك التجارية اليمنية.

## منهج الدراسة وإجراءاتها

## منهج الدراسة:

المنهج المستخدم في الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتبر من أهم المناهج التي تستخدم وأكثرها استخداماً في البحوث الكمية، فهو يُعتبر الأنسب لهذه الدراسة، والذي يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره وتحديد الظروف التي توجد في الواقع، وتحديد الممارسات الشائعة أو السائدة فيه، أو هو كل منهج يرتبط بظاهرة معينة بقصد وصفها وتفسيرها يعد منهجاً وصفيّاً (المزجج). (2013: 118).

## مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بوزارة الحرس الوطني بالقطاع الغربي بمحافظة جدة، والذي يقدر حجمه بعدد (438) موظف.

## عينة الدراسة:

تتمثل عينة الدراسة في كافة أفراد مجتمع الدراسة المتمثل في جميع الموظفين بوزارة الحرس الوطني بالقطاع الغربي بمحافظة جدة، والبالغ قدره (438) موظف، حيث يمكن التوصل لكافة أفراد المجتمع كاملاً. وبما أن المجتمع محدود فيمكن استخدام معادلة روبرت ماسون لتحديد حجم العينة (أبو شعر، 1997)، والتي تأخذ الشكل التالي:

$$n = \frac{M}{\left[ \left( S^2 \times (M - 1) \right) \div pq \right] + 1}$$

حيث أن: M: حجم المجتمع ويساوي (438).

S: قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 أي قسمة 1.96 على معدل الخطأ 0.05

P: نسبة توافر الخاصية وهي 0.50 - q: النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50

وبالتطبيق على المعادلة نحصل على حجم عينة تمثل كافة أفراد المجتمع: (438) موظف بوزارة الحرس الوطني بالقطاع الغربي بمحافظة جدة.

## أدوات الدراسة:

يستخدم الباحث أداة الاستبانة "الإلكترونية" في جمع بيانات ومعلومات الدراسة الأولية لمعرفة آراء عينة الدراسة عن أثر الصمت التنظيمي على الإبداع الوظيفي، حيث تم تحكيم الاستبانة من قبل المشرف على البحث، وعدد اثنين من الدكاترة بقسم كلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبد العزيز.

## أسلوب المعالجة الإحصائية:

باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) ستم معالجة البيانات الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة هذه الدراسة وذلك على النحو التالي:

- معامل ألفا كرونباخ (ALPHA) لحساب ثبات محاور أدوات الدراسة وأداة الدراسة ككل.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لترتيب إجابات مفردات الدراسة لعبارات الاستبيان حسب درجة الموافقة.

## تحكيم الأداة وتجربتها على عينة استطلاعية:

تتكون أداة الاستبيان من محورين أساسيين؛ تتمثل في متغيرات الدراسة (المحور الأول: الصمت التنظيمي، والمحور الثاني: الإبداع الوظيفي). يحتوي المحور الأول على (3) أبعاد رئيسية (الصمت الاذعاني- الصمت الدفاعي- الصمت الاجتماعي). ويضم كل بُعد أبعاد عدد (7) عبارات، حيث تم إجراء عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة؛ قوامها (81) موظف؛ للتأكد من صدق وسلامة أداة الاستبيان.

الصدق الظاهري: ويتمثل ذلك في رأي المحكمين: حيث تم عرض الأداة على المشرف على الدراسة وتم تعديل العبارات في ضوء مرئياته، كما تم عرض الاستبانة على عدد محكمين آخرين من أساتذة قسم الإدارة العامة بجامعة الملك عبد العزيز، وتم التعديل بناءً على مقترحاتهم وآرائهم.

الاتساق الداخلي للاستبانة: يتم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معامل الارتباط لبيرسون بين درجة البند(العبارة) ودرجة المحور الذي تنتهي له، وكانت النتائج.

صدق الاتساق الداخلي: لحساب صدق الاتساق الداخلي تم حساب معاملات الارتباط لبيرسون للعلاقة بين كل عبارة ودرجة البعد الذي تتبع له:

#### الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الأول (الصمت التنظيمي)

الأبعاد	العبارات	الارتباط بالبُعد
الصمت الازدعائي	1	0.554
	2	0.802
	3	0.760
	4	0.768
	5	0.824
	6	0.685
	7	0.635
الصمت الدفاعي	8	0.502
	9	0.753
	10	0.760
	11	0.884
	12	0.816
	13	0.633
	14	0.761
الصمت الاجتماعي	15	0.801
	16	0.850
	17	0.713
	18	0.847
	19	0.710
	20	0.647
	21	0.813

من خلال الجدول السابق والذي يوضح نتائج اختبار معامل بيرسون للارتباط لحساب صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الصمت التنظيمي، المتمثلة في البعد الأول والثاني والثالث؛ على النحو التالي:

للْبُعد الأول (الصمت الازدعائي)، نجد أنّ جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة ودرجة البُعد الأول جاءت موجبة تتراوح بين (0.554 – 0.824)، هي قيم مرتفعة، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) مما يشير إلى توفر صدق الاتساق الداخلي للْبُعد الأول.

الْبُعد الثاني(الصمت الدفاعي)، نجد أنّ جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة ودرجة البُعد الثاني جاءت موجبة تتراوح بين (0.502 – 0.884) هي قيم مرتفعة، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) مما يشير إلى توفر صدق الاتساق الداخلي للْبُعد الثاني.

الْبُعد الثالث(الصمت الاجتماعي)، نجد أنّ جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة ودرجة البُعد الثالث جاءت موجبة تتراوح بين (0.647 – 0.850) هي قيم مرتفعة، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) مما يشير إلى توفر صدق الاتساق الداخلي للْبُعد الثالث.

## الاتساق الداخلي للمحور الثاني: الابداع الوظيفي

المحور الثاني	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط
الابداع الوظيفي	1	0.744	8	0.852
	2	0.793	9	0.764
	3	0.815	10	0.687
	4	0.807	11	0.832
	5	0.801	12	0.749
	6	0.816	13	0.841
	7	0.822	14	0.689
	15	0.778		

من خلال الجدول السابق، والذي يوضح معاملات بيرسون للارتباط لحساب صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني: الإبداع الوظيفي؛ فنجد أنّ جميع معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور الثاني جاءت موجبة تتراوح بين (0.687 - 0.852) هي قيم مرتفعة، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) مما يشير إلى توفر صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني.

ثبات الاستبانة: تم التأكد من ثبات الأداة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ وكما يلي:

قيم معاملات ألفا كرونباخ للثبات لمحاوَر أداة الدراسة

المحاوَر	الأبعاد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
المحور الأول الصمت التنظيمي	1. الصمت الازدعائي.	7	0.845
	2. الصمت الدفاعي.	7	0.724
	3. الصمت الاجتماعي	7	0.831
المحور الأول ككل			
المحور الثاني: الإبداع الوظيفي			
		15	0.923

الجدول السابق، الذي يوضح معاملات ألفا كرونباخ للثبات لكل بُعد من أبعاد محوري أداة الدراسة، بالنسبة لأبعاد المحور الأول فإنّ معاملات ألفا كرونباخ تراوحت بين (0.724 - 0.845)، وللمحور الأول ككل بلغت (0.838). وبالنسبة للمحور الثاني فإن ألفا كرونباخ بلغت (0.923)، ونلاحظ أنّ جميع هذه القيم مرتفعة (>0.70) ممّا يشير إلى ثبات عالي لأداة الدراسة. ممّا سبق فيمكن التوصل إلى أنّ أداة الدراسة بمحاوَرها وأبعادها الفرعية تمتاز بالثبات بدرجة عالية، مما يجعل الباحث مطمئن من النتائج التي سيتم التوصل إليها من خلال هذه الاستبانة.

المتوسطات الحسابية المرجحة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

الوصف	الدرجة	مدى المتوسطات
موافق بشدة	5	4.20 - 5
موافق	4	3.40 - < 4.20
إلى حد ما	3	2.60 - < 3.40
غير موافق	2	1.80 - < 2.60
غير موافق بشدة	1	1 - < 1.80

تم حساب المتوسطات الحسابية المرجحة لكل عبارة من عبارات مقياس الدراسة ومقارنتها مع المدى الموجود في الجدول السابق، وتعطى الإجابة المقابلة للمدى الذي يقع بداخله متوسط العبارة.

تحليل الاستبيان

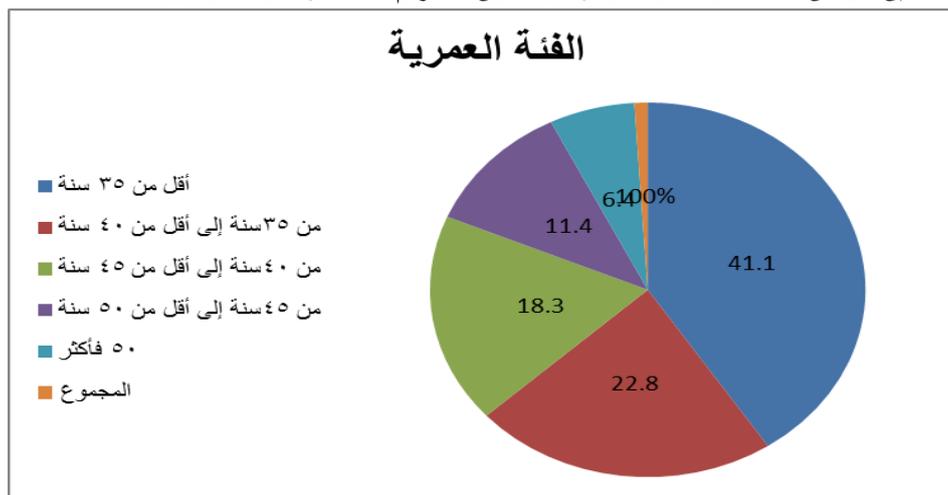
تحليل البيانات الأولية:

1- الفئة العمرية:

النسبة	العبرة
41.1	أقل من 35 سنة

النسبة	العبارة
22.8	من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة
18.3	من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة
11.4	من 45 سنة إلى أقل من 50 سنة
6.4	50 فأكثر
100%	المجموع

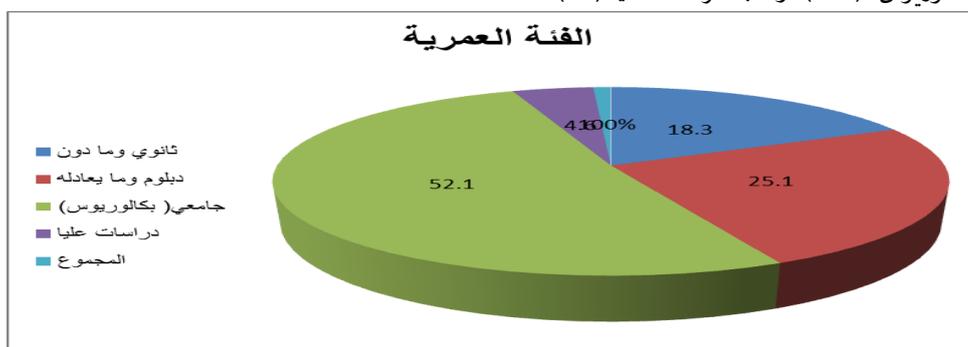
يوضح من الجدول أعلاه عمر العينة، فقد بلغت نسبة الذين أعمارهم أقل من 35 سنة (41.1)، أما نسبة الذين أعمارهم من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة فقد بلغت (22.8)، ونسبة الذين أعمارهم من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة فقد بلغت (18.3)، ونسبة الذين أعمارهم من 45 سنة إلى أقل من 50 سنة بلغت (11.4)، ونسبة الذين أعمارهم 50 فأكثر قد بلغت (6.4).



-2 المؤهل العلمي:

النسبة	العبارة
18.3	ثانوي وما دون
25.1	دبلوم وما يعادله
52.1	جامعي (بكالوريوس)
4.6	دراسات عليا
100%	المجموع

يوضح من الجدول أعلاه المؤهل العلمي للعينة، فقد بلغت نسبة ثانوي وما دون (18.3)، ونسبة دبلوم وما يعادله (25.1)، ونسبة جامعي "بكالوريوس" (52.1)، ونسبة دراسات عليا (4.6).

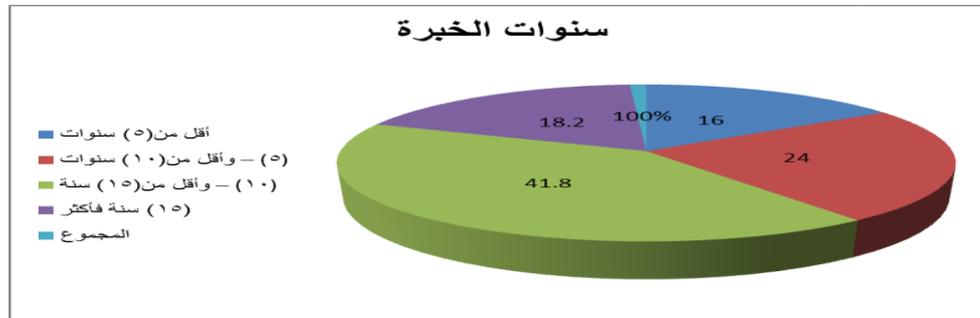


-3 سنوات الخبرة:

النسبة	العبارة
16	أقل من (5) سنوات
24	(5) – وأقل من (10) سنوات
41.8	(10) – وأقل من (15) سنة

النسبة	العبرة
18.2	(15) سنة فأكثر
100%	المجموع

يوضح من الجدول أعلاه سنوات الخبرة للعينة، فقد بلغت نسبة الذين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات (16)، أما نسبة الذين سنوات خبرتهم 5 وأقل من 10 سنوات قد بلغت (24)، ونسبة الذين سنوات خبرتهم من 10 وأقل من 15 سنة قد بلغت (41.8)، ونسبة الذين سنوات خبرتهم من 15 سنة فأكثر قد بلغت (18.2).



تحليل البيانات الأساسية:

نتائج المحور الأول: الصمت التنظيمي.

1- نتائج الصمت الإذعاني:

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
1	مرتفعة جداً	81.4	0.80	4.38	1. أحتفظ برأي لنفسي وبصورة سلبية لحل المشاكل في العمل.
3	مرتفعة جداً	80.2	0.79	4.11	2. أحرص على استقلالي برأي بحجب آراء الآخرين.
6	مرتفعة	78.4	0.74	3.79	3. لدي إحساس بالكفاءة المنخفضة لإحداث التغيير لذا أحتفظ برأيي.
5	مرتفعة	79.3	1.02	3.88	4. أحتفظ برأيي المتعلق بتحسين العمل لنفسي؛ لعدم رغبتني في المشاركة والتفاعل.
7	مرتفعة	78.1	1.04	3.71	5. أظل سلمي الأفكار خوفاً من العقاب.
2	مرتفعة جداً	83.3	0.88	4.25	6. الخوف من فقدان ثقة واحترام الآخرين يمنعي من التكلم.
4	مرتفعة	81.6	0.75	3.91	7. الخوف من فقدان رضا مسؤولي المباشر يدفعني إلى الصمت.
	مرتفعة	78.5	0.87	3.94	الإجمالي

أن جميع العبارات التي تعبر عن الصمت الإذعاني يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3)، هذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على أثر الصمت الإذعاني في الإبداع الوظيفي في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة، حيث حققت جميع العبارات متوسطاً قدره (3.94)، وانحراف معياري (0.87)، وأهمية نسبية (78.5). وهذا يدل على وجود أثر للصمت الإذعاني في الإبداع الوظيفي.

2- نتائج الصمت الدفاعي:

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
2	مرتفعة جداً	83.00	0.81	4.16	1. أمتنع عن طرح الأفكار الخاصة بتطوير العمل حماية لنفسي.
1	مرتفعة جداً	87.00	0.85	4.29	2. أمتنع عن مشاركة الآراء لتطوير العمل خوفاً من تحمل المسؤولية.
3	مرتفعة جداً	80.2	0.79	4.09	3. أمتنع عن الحديث عن ظروف العمل السلبية خشية المساءلة.
4	مرتفعة	77.1	0.76	3.95	4. أتجنب تقديم أي مقترحات لكي لا أدخل في نزاع اختلاف في

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
					الرأي مع الآخرين.
7	مرتفعة	80.4	0.80	3.81	5. عندما أتحدث عن مشكلة ما؛ قد يتغير موقعي الحالي في العمل.
6	مرتفعة	81.3	1.02	3.88	6. أتعرض إلى سوء المعاملة وعدم العدالة عند تكلمي عن مشكلة ما.
5	مرتفعة	79.2	0.82	3.92	7. أخفي المعلومات ذات الصلة نتيجة خوفي من مشرفي.
	مرتفعة	81.2	0.79	3.87	الإجمالي

أن جميع العبارات التي تعبر عن الصمت الدفاعي يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3). هذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على أثر الصمت الدفاعي في الإبداع الوظيفي في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة، حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام قدره (3.87)، وانحراف معياري (0.79)، وأهمية نسبية (81.2). وهذا يدل على وجود أثر للصمت الدفاعي في الإبداع الوظيفي.

3- نتائج الصمت الاجتماعي:

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
1	مرتفعة جداً	85.01	0.87	4.26	1. أمتنع عن إفشاء أسرار زملائي للآخرين.
5	مرتفعة	77.02	0.71	3.91	2. أمتنع عن مناقشة التعاميم المتعلقة بالعمل لخصوصيتها.
2	مرتفعة جداً	83.00	0.81	4.19	3. لا أفشي أسرار المنشأة؛ مهما واجهتني ضغوط من الآخرين.
4	مرتفعة	79.3	0.79	3.98	4. أرفض الإفصاح عن المعلومات التي تسبب الضرر للمنشأة.
6	مرتفعة	74.1	1.03	3.87	5. أحافظ على المعلومات المتعلقة بالعمل لأنها ملكية المنشأة.
7	مرتفعة	83.2	0.75	3.80	6. أتجنب تقديم أي اقتراحات تخص العمل تضامناً مع المجموعة.
3	مرتفعة جداً	80.00	0.84	4.01	7. أرفض كشف المعلومات التي من الممكن أن تؤدي سمعة المنشأة.
	مرتفعة	82.3	0.82	3.91	الإجمالي

أن جميع العبارات التي تعبر عن الصمت الاجتماعي يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3)، هذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على أثر الصمت الاجتماعي في الإبداع الوظيفي في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة، حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام قدره (3.91)، وانحراف معياري (0.82)، وأهمية نسبية (82.3). وهذا يدل على وجود أثر للصمت الاجتماعي في الإبداع الوظيفي.

نتائج المحور الثاني: الإبداع الوظيفي:

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
6	مرتفعة جداً	79.02	1.02	4.02	1. أعدل أسلوب عملي لمواجهة المواقف الطارئة التي تحدث معي في العمل.
4	مرتفعة جداً	87.03	0.83	4.21	2. تُتاح لي فرصة البحث عن الجديد المبتكر في مجال العمل.
1	مرتفعة جداً	85.00	0.88	4.36	3. أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة.
9	مرتفعة	77.01	0.82	3.87	4. أتحمّل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج.
5	مرتفعة جداً	80.01	0.77	4.08	5. أقوم بالتفكير بطريقة تحليلية والشعور بالاستعداد لاتخاذ القرار.

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
					الصائب.
8	مرتفعة	81.03	1.03	3.92	6. لا يتم اتخاذ القرارات بشكل عشوائي بل حسب دراسة مستفيضة.
3	مرتفعة جداً	79.00	0.80	4.28	7. أسعى إلى إيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لإنجاز العمل.
10	مرتفعة	76.02	0.78	3.83	8. لدي القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها.
2	مرتفعة جداً	82.00	0.85	4.31	9. أبادر بتبني الأفكار والطرق الإبداعية والأساليب الجديدة.
11	مرتفعة	82.03	1.02	3.80	10. لدي القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات.
7	مرتفعة	78.01	0.81	3.97	11. أسعى للحصول على الأفكار التي تساهم في حل مشاكل العمل.
13	مرتفعة	70.00	0.72	3.75	12. أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون.
15	مرتفعة	73.01	0.79	3.71	13. أرى بأن التغيير ظاهرة طبيعية وينبغي على الكل التكيف معه.
12	مرتفعة	75.01	0.76	3.79	14. أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.
14	مرتفعة	72.02	0.70	3.73	15. لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.
	مرتفعة	79.4	0.85	3.93	الإجمالي

أن جميع العبارات التي تعبر عن الإبداع الوظيفي يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3). هذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على أهمية الإبداع الوظيفي في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة. حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام قدره (3.93)، وانحراف معياري (0.85)، وأهمية نسبية (79.4). وهذا يدل على ضرورة الاهتمام بالإبداع الوظيفي.

## النتائج والتوصيات

### أولاً: النتائج:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود أثر للصمت الإذعاني في الإبداع الوظيفي.
2. يؤثر الاحتفاظ بالرأي وبصورة سلبية لحلول المشاكل في العمل على الإبداع الوظيفي.
3. الخوف من فقدان ثقة واحترام الآخرين يؤثر سلباً على الإبداع الوظيفي.
4. استقلال الرأي دون آراء الآخرين في العمل يؤثر في الإبداع الوظيفي.
5. وجود أثر للصمت الدفاعي في الإبداع الوظيفي.
6. يؤثر الامتناع عن طرح الأفكار الخاصة بتطوير العمل على الإبداع الوظيفي.
7. وجود أثر للصمت الاجتماعي في الإبداع الوظيفي.

### ثانياً: التوصيات:

1. ضرورة معالجة مشكلة الصمت الإذعاني لدى الموظفين.
2. تشجيع الموظفين على طرح آرائهم وتقديمها لحلول المشاكل في العمل.
3. ضرورة تنمية الثقة لدى الموظفين واحترام الآخرين.
4. الاهتمام بآراء الآخرين في العمل.
5. ضرورة معالجة مشكلة الصمت الدفاعي لدى الموظفين.
6. ضرورة مشاركة الآراء والأفكار مع الزملاء لتطوير العمل.
7. ضرورة معالجة مشكلة الصمت الاجتماعي لدى الموظفين.

## المراجع:

## المراجع العربية:

- أحمد، حسام (2020). أخلاقيات العمل ودورها في تعزيز مظاهر الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المنظمات: دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية. جمهورية مصر العربية. المجلة العربية للإدارة. مج(40). ع(4)، ص ص225-246.
- أمين، عبد الرزاق (2017). العينات وتطبيقاتها في البحوث الاجتماعية. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- جاسم، نغم، وكرجي، سحر (2017). ديناميكيات متعددة الأبعاد للصمت التنظيمي وتأثيره في مواقف المشرفين في دائرة مياه بغداد. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. بغداد: الجامعة المستنصرية.
- الجبوري، أحمد عبد صالح (2016). تمكين العاملين وأهميته في الإبداع الوظيفي. [رسالة ماجستير]. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة آل البيت.
- حنا، يوستينا رزق سليمان (2020). أثر التهمك التنظيمي على مستوى الصمت التنظيمي بين العاملين في شركات السياحة المصرية. مجلة كلية السياحة والفنادق. مج(4). ع(2).
- رشوان، أمل عثمان (2021). تأثير عدم الأمان الوظيفي والصمت التنظيمي. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. مصر.
- الشمري، سعود بن محمد (2016). علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك. مجلة دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية. مج(43). محلق(1).
- الصليبي، راشد صالح عبد الرحمن (2019). دور الصمت التنظيمي في السلوك الإبداعي لمنسوبي جهاز الشرطة البحرية. [رسالة ماجستير]. غزة، فلسطين: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة.
- عبيدات؛ ذوقان، وعدس؛ عبد الرحمن، وكايد؛ عبد الحق (2005). البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه. القاهرة: دار الفكر المعاصر.
- عيظة، وليد محمد صالح (2019). الصمت التنظيمي وأثره على التغيير التنظيمي في البنوك التجارية اليمنية. [رسالة ماجستير]. عمادة: جامعة عمان العربية. كلية الأعمال.
- القرني، صالح (2015). محددات سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية والديمقراطية. مجلة مستقبل التربية العربية، مج (96). ع(22). ص 297-384.
- المزاجي، أحمد بن داود (2013). الوجيز في طرق البحث العلمي. جدة: دار خوارزم العلمية للطباعة والنشر.
- نوري، محمد عثمان (2014). تصميم البحوث في العلوم الاجتماعية والسلوكية: خطوات البحث العلمي. ط(4). جدة: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- الهيري، سارة، وآخرون(2020). التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع لدى القيادات الإدارية بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية. ع(5).
- الوهبي، عبدالله (٢٠١٤). أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي. مجلة الأردنية في إدارة الأعمال. مج (١٠). ع(٣).

## المراجع الأجنبية:

- Pacheco D.C. and Suzana N.C(2015). "Silence in organizational and psychological safety: a literature review". European Scientific Journal /SPECIAL/ edition ISSN: 1857 – 7881.
- Dirican A.H, and Oya E (2016). "An Exploration of Academic Staff's Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior in Relation to Demographic Characteristics". Procedia - Social and Behavioral Sciences.
- Bagheri; G; Zarei et Aeen. M (2012). **Organizational Silence- Basic concept and its Development Factors**; Ideal type of Management. Vol. Nol.