



## The effect of organizational silence on job performance evaluation (A field study on Zawia University administration employees)

AL Mukhtar Al-Basheer Amhimmid Hawas

Department of Business Administration - Faculty of Economics, Al-Ajailat  
Zawia University

EMAIL: a.hawas@zu.edu.ly

Received: 8./10-2024 | Accepted: 8./12.-2024 | Published at: 31./12-2024 | DOI: 10.26629/uzjes.2024.01

### ABSTRACT

Abstract of the study: This study aimed to identify the level of organizational silence among employees of the University of Zawia, as well as to identify the level of performance evaluation among employees, and also to determine the impact of the elements of organizational silence (silence of submission, defensive silence, and social silence) on performance evaluation among employees. To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach was used, and a random sample of (210) male and female employees was taken according to Morgan's table, during the year (2023\_2024). Among the most prominent results reached by the researcher from the results of the statistical analysis, it was found that there is a statistically significant correlation at a significance level of  $\geq 0.05$  between organizational silence and performance evaluation at the University of Zawia. It also showed that there is a statistically significant correlation at a significance level of  $\leq 0.05$  between silence of submission and performance evaluation at the University of Zawia, as well as a statistically significant relationship at a significance level of  $\leq 0.05$  between defensive silence and performance evaluation at the University of Zawia, and also a relationship between positive social silence and performance evaluation at the University of Zawia.

**key words:** Organizational silence, job performance



## أثر الصمت التنظيمي على تقييم الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على موظفين إدارة جامعة الزاوية)

المختار البشير امحمد حواص

قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد العجيلات

جامعة الزاوية

EMAIL: Email: a.hawas@zu.edu.ly

تاريخ النشر: 2024/12/31م

تاريخ القبول: 2024/12/8م

تاريخ الاستلام: 2024/ 10/ 8م

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الصمت التنظيمي لدى موظفين إدارة جامعة الزاوية وكذلك التعرف على مستوى تقييم الأداء الوظيفي لدى الموظفين وأيضاً تحديد أثر عناصر الصمت التنظيمي (صمت الإذعان والصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي) على تقييم الأداء الوظيفي لدى الموظفين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم أخذ عينة عشوائية قوامها حسب جدول مورقان (210) موظفاً وموظفة، خلال العام (2023\_2024)م ، ومن أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث من نتائج التحليل الإحصائي تبين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية وعلى مستوى الدلالة  $0.05 \leq$  بين الصمت التنظيمي وتقييم الأداء الوظيفي في إدارة جامعة الزاوية وأيضاً تبين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية وعلى مستوى الدلالة  $0.05 \geq$  بين الصمت الدفاعي وتقييم الأداء الوظيفي في إدارة جامعة الزاوية ، وأيضاً وجود علاقة بين الصمت الاجتماعي الايجابي وتقييم الأداء الوظيفي في إدارة جامعة الزاوية.

الكلمات الافتتاحية: الصمت التنظيمي ، الأداء الوظيفي

### مقدمة البحث:

يشار إلى الصمت التنظيمي بأنه عدم التحدث أو المشاركة بشكل نشط في المناقشات أو الاجتماعات داخل البيئة العملية. يمكن أن يكون الصمت التنظيمي مؤشراً على القيم الثقافية أو الروح الحرجة في المنظمة، وتتراوح أسباب الصمت التنظيمي من الخجل والقلق إلى الخوف من الانتقام بالإضافة إلى العقوبات القانونية، وتعتمد حلول الصمت التنظيمي على درجة الجهل والخطورة التي تمثلها القضية وعلى قدرة المنظمة على تشجيع المشاركة المفتوحة والصادقة، وينبغي أن تكون المنظمات مهتمة بتشجيع

المشاركة التي تساعد في إيجاد الحلول وتعزز علاقات الثقة والفهم المتبادل داخل البيئة العملية ويمثل الصمت التنظيمي الموقف العام للأفراد العاملين في المنظمات حيال القضايا التي تحدث فيها، وقد أظهرت الدراسات أن هناك علاقة وطيدة بين الصمت التنظيمي واتخاذ القرارات، وعلى قادة ومدراء المنظمات الكشف عن الأسباب الكامنة وراء الصمت التنظيمي، وتفعيل الصوت التنظيمي والمشاركة الفاعلة التي تسهم في دفع عجلة التقدم والتطوير وبالتالي زيادة كفاءة وفاعلية المنظمات. (أبو الغيث، 2021)

كما يعتبر الأداء الوظيفي من الأهداف الرئيسية التي تسعى إليها عامة المنظمات، لما لها من دور إيجابي في زيادة الإنتاجية العمالة وأيضاً تحفيزهم على العمل، ويحقق الأداء الوظيفي العالي عوائد إيجابية مثل الترقّيات والأجور وعلاقة العمالة المميزة مع الآخرين. (الوهبي: 2020). وتقييم الأداء الوظيفي من المهام المهمة في المنظمات والتي تباشرها أقسام الموارد البشرية سواء كانت بلدان متقدمة أو نامية على حد سواء ومن هذا المنطلق قام الباحث بدراسة أثر الصمت التنظيمي على تقييم الأداء الوظيفي.

#### مشكلة الدراسة:

يؤدي الصمت التنظيمي إلى فقدان الثقة بين الموظفين والإدارة وبين الموظفين أنفسهم، ولمواجهة التحديات المتعلقة بالصمت التنظيمي، يحتاج قادة المنظمات إلى تحديد العوامل التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي والعمل على تحفيز الموظفين على التحدث وتوطيد العلاقات بينهم، ومن خلال عملي كعضو هيئة تدريس بكلية الاقتصاد في مدينة العجيلات لاحظت وجود تدني في المستوى الخدمي وعزوف البعض عن العمل، ومن هنا جاءت فكرة الباحث في التساؤل التالي ما أثر الصمت التنظيمي والمتمثلة في صمت الإذعان والصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي لدى العاملين بجامعة الزاوية؟

#### فرضيات الدراسة.

- تقوم الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للصمت التنظيمي على تقييم الأداء الوظيفي لدى العاملين قيد الدراسة.
- ويتفرع منه:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لصمت الإذعان على تقييم الأداء الوظيفي قيد الدراسة.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للصمت الدفاعي على تقييم الأداء الوظيفي قيد الدراسة.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للصمت الاجتماعي على تقييم الأداء الوظيفي قيد الدراسة.

#### أهمية الدراسة:

- تعتبر هذه الدراسة على حد علم الباحث الأولى من نوعها في قطاع التعليم العالي، من حيث عينة الدراسة، وبالتالي فمن المؤمل أن تفتح آفاقاً جديدة لمزيد من الدراسات المستقبلية المتنوعة للباحثين حول هذا الموضوع.
- يؤمل أن تساهم نتائج هذه الدراسة في مساعدة الجامعة في مواجهة المشكلات المترتبة عن الصمت، مع إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة على باقي الجامعات الليبية والتي تعاني نفس الظروف المشابهة، في التعرف على كيفية التعامل مع هذه المشكلات المختلفة بفاعلية وكفاءة.
- تسهم هذه الدراسة في تسليط الضوء على أحد المواضيع الحديثة نسبياً والهامة في الفكر الإداري المعاصر للصمت التنظيمي.

#### أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى الآتي:

- التعرف على مستوى الصمت التنظيمي لدى العاملين قيد الدراسة؟
- التعرف على مستوى تقييم الأداء الوظيفي لدى العاملين قيد الدراسة؟
- تحديد أثر عناصر الصمت التنظيمي (صمت الإذعان، صمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) على تقييم الأداء الوظيفي لدى العاملين قيد الدراسة؟

#### منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه ذلك المنهج الذي يهتم بدراسة جميع الجوانب المتعلقة بدراسة الظواهر والحالات الفردية وذلك من أجل الوصول إلى تعميمات تنطبق على غيرها من الحالات المشابهة لها وبمعنى آخر هو دراسة معمقة لجميع البيانات المجمعة عن وحدة سواء كانت فرد أو مجموعة أو مؤسسة (ابراهيم، 2000).

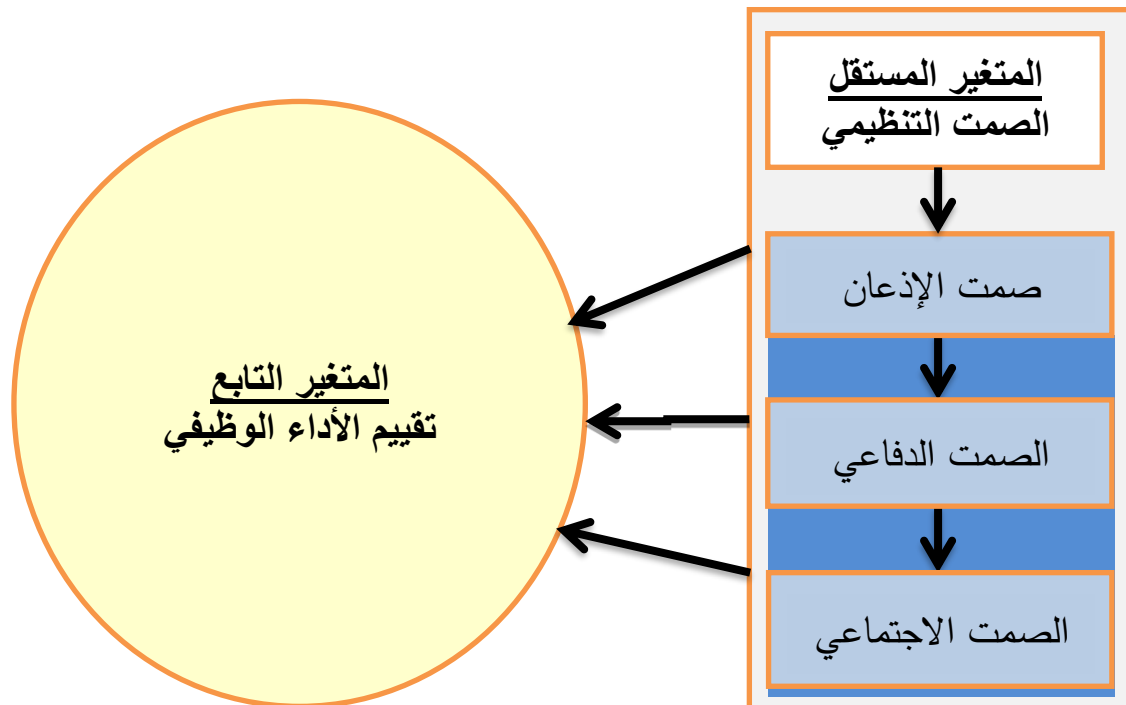
#### حدود الدراسة:

- 1- **حدود بشرية:** اقتصرَت الدراسة على جميع الموظفين بإدارة جامعة الزاوية.
- 2- **حدود مكانية:** اقتصرَت الدراسة على إدارة جامعة الزاوية، والتي تقع في مدينة الزاوية.
- 3- **حدود زمانية:** العام 2023\_2024م
- 4- **حدود موضوعية:** تمثلت الحدود الموضوعية في دراسة موضوع أثر الصمت التنظيمي على تقييم الأداء الوظيفي.

#### متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: ويتمثل الصمت التنظيمي بأبعاده وهي (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي أو الإيجابي).
- المتغير التابع: ويتمثل المتغير التابع في تقييم الأداء الوظيفي.

#### نموذج الدراسة:



#### مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين وهو (2702) موظف وموظفة وسيتم أخذ عينة عشوائية قوامها حسب جدول موزان (210) من الموظفين.

#### مصطلحات الدراسة:

يمكن تعريف مصطلحات الدراسة وذلك على النحو التالي:

**الصمت التنظيمي:** يمكن تعريفه إجرائياً بأنه يجسد مستوى إحجام الموظف وامتناعه عن الإفصاح بما يمكنه من شعور، ورفضه تقديم الأفكار، والمعلومات المتعلقة بالعمل تجنباً للخلافات مع رئيسه أو خوفاً من التعرض للمساءلة أو من أجل تحقيق فوائد للمنظمة والعاملين معه. (الشريف، مخلوف، 2021:6).

**وهناك من عرفه بأنه:** امتناع الموظفون من الإفصاح عن المعلومات والأفكار والمقترحات والمشاعر، والتزامهم الصمت حيال المشكلات التي تواجههم، بأي شكل من الأشكال طوعاً أو كرهاً. (محمد، 2021:213).

**صمت الإذعان وهو:** "إخفاء وحجب المعلومات والآراء؛ رغبة في الاعتزال أو الاستسلام.

**الصمت الدفاعي وهو:** سلوك متعمد واستباقي، يهدف إلى حماية النفس في البدائل المتاحة، تم يتبع ذلك قرار واع بحجب المعلومات والأفكار كأفضل استراتيجية في حينها.

**الصمت الاجتماعي وهو:** احتفاظ الفرد بالمعلومات أو الأفكار الآراء ذات الصلة بالعمل أو منعها حفاظاً على مشاعر زملائه أو تحقيق منافع لهم. (البنيان، 2021:136).

#### الدراسات السابقة:

**دراسة أحمد (2017)** تتناول الدراسة قياس العلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين بالكادر العام والتابعين لقطاع التعليم بجامعة المنصورة ، وهدفت الدراسة إلى هدفين رئيسين ، يتمثل الأول في تحديد ما إذا كان هناك تأثير معنوي لأبعاد الصمت التنظيمي (صمت الخضوع ، والصمت الدفاعي ، والصمت الاجتماعي) على سلوك المواطن التنظيمية بأبعادها الخمسة (الإيثار، الكياسة ، الروح الرياضية ، السلوك الحضاري ، وعي الضمير)، أما الثاني فيتمثل في تحديد ما إذا كان هناك اختلاف معنوي في إدراك العاملين لمستوى كل من الصمت التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية وفقاً للعوامل الديموغرافية : النوع (ذكر / أنثى)، عدد سنوات الخدمة ، نوع الوظيفة (مثبت / مؤقت/متعاقد) وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من 370 مفردة من العاملين بجامعة المنصورة. وتم استخدام كل من أسلوب مان ويتي وكروسكال واليز وتحليل الانحدار المتعدد والارتباط البسيط الاختبار فروض الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير سلبي معنوي لكل من صمت الخضوع والصمت الدفاعي على سلوك المواطن التنظيمية بأبعادها الخمسة، في حين يوجد تأثير إيجابي معنوي للصمت الاجتماعي على سلوك المواطن التنظيمية بأبعادها الخمسة، كما توصلت الدراسة إلى وجود اختلاف معنوي لإدراك العاملين لمستوى كل من الصمت التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية وفقاً للعوامل الديموغرافية النوع (ذكر / أنثى) ، عدد سنوات الخدمة ، نوع الوظيفة (مثبت / مؤقت/متعاقد). حيث تبين أن النساء والعاملين ذوي مدة الخدمة الأقل والعاملين المؤقتين والمتعاقدين أكثر إدراكاً للصمت التنظيمي وأقل إدراكاً

سلوك المواطنة التنظيمية وذلك مقارنة بالرجال، والعاملين ذوي مدة الخدمة الأطول، والعاملين المثبتين، فهم أكثر إدراكاً لسلوك المواطنة التنظيمية وأقل إدراكاً للصمت التنظيمي.

**دراسة قشاو وآخرون (2020)** تناقش هذه الدراسة تقييم الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي في مجال التدريس، البحث العلمي، وخدمة المجتمع وفق معايير ضمان الجودة من وجهة نظرهم، والكشف عن دلالة الفروق في مستوى الأداء وفقاً لمتغيرات، الجنس، المستوى الأكاديمي، الكلية التي يعملون فيها، وقد تم استخدام المنهج الوصفي وشملت عينة الدراسة (185) عضو هيئة تدريس بجامعة سطيف (2) للعام الدراسي 2020/2019، حيث تم تصميم استبيان مكون من (45) بنداً موزعين على ثلاث محاور (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع) ولمعالجة بيانات الدراسة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

وأظهرت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في مجال التدريس، البحث العلمي، وخدمة المجتمع في ضوء معايير ضمان الجودة كان متوسطاً، كما كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق جوهرية دالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين في مجال التدريس، البحث العلمي وخدمة المجتمع تُعزي لمتغير المستوى الأكاديمي في مجال البحث العلمي لصالح فئة أستاذ التعليم العالي.

**دراسة الجزار (2021)** هدف هذا البحث أهم أسباب ظاهرة الصمت التنظيمي بالمدارس الابتدائية في مصر ووضع بعض المقترحات للتغلب عليها، واستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي، وتوصل البحث إلى عدة نتائج لأسباب الصمت التنظيمي من أهمها: أسباب إدارية: مثل التغذية العكسية السلبية المستمرة، قلة معرفة الإدارة بتوقعات العاملين، أسباب تنظيمية منها: خوف المديرين من التغذية العكسية السلبية، عدم الثقة والخوف، أسباب فردية منها: خشية العاملون من فقدان وظائفهم عند التحدث عن مشكلة تتعلق بالمدرسة، خشية العاملون بالنتائج السلبية عند التعبير عن آراءهم فيما يحدث بالمدرسة، يفضل العاملون عدم الإفصاح عن السلبيات في مجال العمل كونها تؤثر سلباً في تقييم رؤسائهم لهم يتجنب العاملون تكوين علاقات صداقة ضمن محيط العمل، يلتزم العاملون الصمت أثناء اللقاءات والاجتماعات عند الحديث حول قضايا العمل الحساسة وبناءً على هذه النتائج أوصى البحث بمجموعة من التوصيات من أهمها: تدعيم العمل الجماعي والتعاون المتكامل من خلال بناء فرق عمل، وتشجيع عمل الفريق، زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار على اعتبار أن ذلك يعطيهم الثقة ويزداد ولائهم للمؤسسة وبالتالي يتحسن الأداء، العمل على دعم مبدأ العلاقة الإنسانية بين كافة العاملين بالمدرسة الابتدائية على أن ينطلق ذلك من نشر ثقافة العمل الجماعي بين وحدات المدرسة، مشاركة

العاملين في تحديد أهداف المدرسة الابتدائية واتخاذ القرارات التي تخصهم على اعتبار أن ذلك يتيح الفرصة لظهور قيم جديدة تسهم في تنمية الثقة المتبادلة بين العاملين وإدارة المدرسة الابتدائية .

**دراسة الشريف ومخلوف (2021)** هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الاغتراب والصمت التنظيمي لدى موظفي المكاتب التعليمية الخدمية بمدينة بنغازي من وجهة نظرهم ، وذلك من خلال قياس مستوى الاغتراب الوظيفي ومستوى الصمت التنظيمي لديهم وتحديد قيمة العالقة الارتباطية بينهما ، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية بلغ حجمها (121) موظفاً وموظفة بالمكاتب التعليمية الخدمية بمدينة بنغازي خلال العام الدراسي 2019\_2020 ، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الاغتراب الوظيفي والصمت التنظيمي كانا مرتفعين لدى موظفي المكاتب التعليمية الخدمية بمدينة بنغازي كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب الوظيفي والصمت التنظيمي.

**دراسة الطويل (2022)** هدفت الدراسة على معرفة أثر الصمت التنظيمي في عملية اتخاذ القرار عند الموظفين ، وذلك من خلال التعرف على آراء عينة من الموظفين بمركز مصراتة الطبي ، حيث بلغ المجتمع من موظفي الوحدات الإدارية والبالغ عددهم (100)، وبلغت العينة ( 80 ) موظف، وتم تصميم استمارة استبيان لجمع البيانات ، ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام البرنامج الإحصائي spss، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لمتغير ضعف دعم الإدارة العليا في عملية اتخاذ القرار بينما لا يوجد أثر لمتغيري العزلة والخوف المتعلقة بالعمل في عملية اتخاذ القرار ، مما يتطلب على الإدارة العليا التركيز أكثر تشجيع الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار داخل المنظمة.

**دراسة الحربي وآخرون (2023)** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض، والتعرف على أثر ( المعايير المستخدمة في التقييم ، أساليب التقييم ، التغذية الراجعة ، مهنية نظام التقييم) على أداء العاملين ، والكشف عن وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  في أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين ، تبعاً لمتغيرات ( الجنس، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي ) ، وأتبع الباحثين المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (374) من العاملين ، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة ، وأظهرت النتائج : أن أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين كان مرتفعاً، حيث أن هناك علاقة ارتباط طردي قوي بين تقييم الأداء الوظيفي وأداء العاملين ، كما أظهرت أنه لا يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  في أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين تبعاً للمتغيرات الديموغرافية .



## الإطار النظري:

### أولاً. الصمت التنظيمي:

#### المقدمة.

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير الصمت التنظيمي على أداء الموظفين، حيث يعتبر الصمت ظاهرة منتشرة في بيئة العمل وقد يؤثر سلباً على العلاقات والعمليات الداخلية. من خلال تحليل وفهم هذه الظاهرة يمكن للمؤسسات تحسين أدائها وفعاليتها. سيتم تقديم نتائج الدراسة واستنتاجاتها الهامة للباحثين وصناع القرار لتحفيز الحوار حول كيفية التعامل مع التحديات المرتبطة بالصمت التنظيمي وتحقيق التغيير المستدام.

#### مفهوم الصمت التنظيمي. (عبود، 2016:238).

ان مفهوم الصمت التنظيمي من المفاهيم الحديثة وغير المألوفة، ومن الصعب تقديم تعريف محدد لمفهوم الصمت التنظيمي شأنه في ذلك شأن المفاهيم السلوكية الأخرى.

كما لم يتم تعريف الصمت التنظيمي على أنه مجرد شيء يعارض الصوت التنظيمي، وإنما في الحقيقة أن الفرق بين الصمت والصوت التنظيمي ليس في الحديث وإنما في الدافع بحيث يرفض الأفراد تقديم المعلومات والأفكار والآراء الخاصة بهم أو أنهم يمتنعون عن عرض المقترحات والآراء الخاصة بالمهام المكلفين بها (يوسف، 2016:174).

حيث أن صمت الموظفين يشكل خطورة كبيرة جداً على المنظمات، لأنه يؤدي إلى اللامبالاة لدى بعض الموظفين خلال وقت العمل، إذ أن الموظفين غير المبالين هم الأفراد الغير مهتمين بكل من عملهم، وجودة عملهم ومنظمتهم تماماً (الفتلاوي، 2017:13).

الصمت التنظيمي هو سلوك جماعي يعتمد فيه الموظفون حجب معارفهم واقتراحاتهم وآرائهم ومعلوماتهم التي تهم رؤسائهم لاعتقادهم بعدم قدرتهم على التأثير في المنظمة. (الصباغ وآخرون، 2017: 142) **أبعاد الصمت التنظيمي.**

يمكن تصنيف أبعاد الصمت بحسب ما ذكر (Dyne et al: 2003) إلى ثلاثة أنواع رئيسة وهي كالتالي: أ\_ صمت الإذعان أو القبول: وهو يعبر عن قيام العاملين بإخفاء الآراء والمقترحات والمعلومات إذعاناً للظروف والمواقف التنظيمية، أي أن الصمت ليس بسبب الخوف أو فارق المعرفة، ولكن كنتيجة لعدم المبالاة ورغبة في الاعتزال أو الاستسلام، أو اعتقادهم أن الحديث والتعبير لن يترتب عليه أي فارق، وعليه فهذا النوع من الصمت يعكس اتجاهات العاملين الواعية نحو المنظمة التي ينتمون إليها، وهو ما يمثل سلوكاً حراً سلبياً باختيار الصمت من قبل العاملين.

ب\_ الصمت الدفاعي : وفي هذا النوع الصمت يخفي العاملون المعلومات والآراء لحماية أنفسهم من نواتج وعواقب الحديث حول المشكلات والقضايا التنظيمية أي تفضيل العامل البقاء صامتا بسبب الخوف من ردود الفعل السلبية للتعبير عن آرائه، وهذا النوع من الصمت يعد أكثر تكتيكية من صمت الإذعان، فهو سلوك متعمد استباقي يقوم على الإدراك والتفكير والنظر في البدائل، ثم اختيار قرار بحجب المعلومات والأفكار؛ للوقاية من مخاطر شخصية قد تُصيبه، أو الخوف من اتهامه بالمشكلة التي يود الإبلاغ عنها، وفي هذا النوع من الصمت أيضًا تُحجب الأخطاء الشخصية في العمل.

ج\_ الصمت الاجتماعي الإيجابي: ويتضمن هذا النوع اختيار العاملين المتعمد حجب الأفكار والمعلومات والآراء المتعلقة بالعمل من منطلق الحفاظ على مصلحة المنظمة وسمعتها.

### مراحل الصمت التنظيمي. (حمودة: 2021، 34.35)

يمر الصمت التنظيمي بعدة مراحل وهي:

- 1\_ مرحلة الاستغراق: (الشمول). وتشمل حالة من السرور والراحة، وعندما يحدث عدم اتساق بين ما هو متوقع من العمل وبين ما يحدث فعلياً فإن هذا يؤدي إلى تبلور الصمت.
- 2\_ مرحلة الكساد: وفيها ينخفض مستوى الرضا الوظيفي والرضا عن العمل بوجه عام تدريجياً، وتقل الكفاءة، وينخفض مستوى الأداء في العمل ويقل السرور التي كانت في المرحلة السابقة.
- 3\_ مرحلة الانفصال: وفيها يدرك العامل ما يحدث ويبدأ بالانسحاب النفسي ويرتفع مستوى الأجهاد النفسي لديه، ويصل إلى الإنهاك واعتلال الصحة البدنية والنفسية مما يؤدي إلى حدوث الصمت.
- 4\_ مرحلة الاتصال: وفيها يختل تفكير الفرد نتيجة ارتياب وشكوك الذات، ويصل بذلك الفرد إلى مرحلة التدمير، ويصبح الفرد في تفكير مستمر لترك العمل.

### ثانياً. الأداء:

#### مفهوم الأداء

يشير الأداء إلى درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحققها، أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد.

الأداء مفهوم واسع، وينطوي على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل. وعرف الأداء الوظيفي بأنها: " مجموعة من المسؤوليات والواجبات المحددة التي تستند إلى فرد معين. (محمد، إبراهيم: 2018). وعرفه (علي، وآخرون: 2021) بأنه مجموعة من السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الفرد بعمله والتي تتضمن حسن التنفيذ وجودة الأداء إلى جانب الخبرة الفنية والاتصال والتفاعل مع الآخرين والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم العمل.

### مفهوم تقييم الأداء الوظيفي.

إن مفهوم عملية تقييم الأداء الوظيفي يشير إلى الحصول على حقائق وبيانات محددة عن أداء العامل لعملية ما، بحيث تساعد على تحليل وفهم تقدير مستوى الأداء المنفذ، وإعطائه قيمة معينة مقارنة مع ما هو مطلوب تنفيذه، وكذلك فهم سلوك الفرد من خلال قيامه بعمله.

وتعرف عملية تقييم الأداء الوظيفي على أنها: "العملية التي يتم بموجبها قياس أداء الأفراد العاملين طبقاً للمهام وواجبات الوظيفة في ضوء الإنجاز الفعلي للفرد وسلوكه وأدائه، ومدى استعداداته لتحسين وتطوير الإنجاز الذي يقدمه، وبما يساعد على معرفة جوانب الضعف والقوة في طريقة أدائه، ومستوى الإنجاز الذي يقدمه، لغرض معالجة جوانب الضعف والخلل، وتدعيم وتعزيز جوانب القوة" (عودة، 1994، ص36)

يقصد بتقييم الأداء الوظيفي "تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم ومسلوكهم فيه، وقياس صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظيفة الحالية التي يشغلونها، وتحملهم المسؤولية، وإمكانية تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى"، فعملية تقييم الأداء الوظيفي هي عملية تستطيع المنظمات من خلالها تقييم أداء الوظيفة بطريقة سليمة، تحقق مزايا لكل العاملين والرؤساء وإدارة الموارد البشرية والمنظمة ككل.

### أهمية تقييم الأداء الوظيفي.

يعتبر تقييم الأداء الوظيفي عملية مستمرة ومنظمة، وتحقق فوائد عديدة سواء للمنظمة أو العاملين أنفسهم. ومن أهم هذه الفوائد ما يلي:

أ\_ يعتبر تقييم الأداء الوظيفي أساساً لاتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسيات العامة للأجور المكافآت والحوافز، بشكل يحقق مبدأ العدالة النسبية في عوائد الأفراد، كما وتعتبر نتائج الأداء أساساً لسياسيات الترقية والنقل.

ب\_ يعتبر تقييم الأداء الوظيفي مرشداً لتحديد هيكله العمالة في المنظمة، وتحديد الأعمال اللازمة من القوى العاملة، وفي التخطيط لبرامج وسياسيات الاختبار والتعيين، وفي تقدير مدى صلاحية اختيارات التوظيف، ولإعادة النظر في تطبيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب لقدراته ومهاراته.

ج\_ يساهم تقييم الأداء الوظيفي في تحديد الاحتياجات التدريبية والتنموية على أساس جوانب الضعف في الأداء. (والي: 2011).

إجراءات الدراسة:

ثانياً: مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع هذه الدراسة الأصلي جميع الموظفين العاملين بجامعة الزاوية والبالغ عددهم (2702) مفردة وقدتم اختيار عينة عشوائية وفقا للقوانين الاحصائية بلغة (210) مفردة من المجتمع الأصلي حيث تم توزيع (210) استمارة استبيان واسترجاع (193) استمارة، واستبعاد (9) استمارات لعدم استقياءه، وإخضاع (184) استمارة للتحليل الإحصائي.

#### أداة الدراسة:

لتحقيق أغراض البحث وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع هذا الدراسة، قام الباحث بتصميم أداة البحث والذي كان بعنوان: "

اشتملت الاداة على ثلاثة أقسام تضمن القسم الاول معلومات عن المستقضي منهم شملت متغيرات المسمى الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي عدد سنوات الخبرة وتضمن القسم الثاني وهو يتعلق بالمتغير المستقل الصمت التنظيمي ويتضمن (15 فقرة)، بأبعاده المتمثلة، في صمت الازعان (5 فقرات)، والصمت الدفاعي (5 فقرات)، والصمت الاجتماعي الايجابي (5 فقرات). وتضمن القسم الثالث المتغير التابع للدراسة تقييم الأداء الوظيفي، ويتضمن (13 فقرة).

#### الصدق أداء الظاهري:

للتأكد من صدق مقياس الدراسة قام الباحثين بعرض استمارة الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات الليبية. وذلك لإبداء رأيهم وتقديم مقترحاتهم حول استمارة الاستبانة، والاستفادة من خبراتهم في الحكم على المقاييس المستخدمة ومدى ملامتها للتطبيق في الدراسة، وبناء على الملاحظات القيمة الواردة من المحكمين تم إجراء التعديلات على استمارة الاستبانة بشكلها النهائي.

#### 1. صدق المقياس (الاتساق الداخلي):

يقصد بصدق المقياس (الاتساق الداخلي) مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط (معامل ارتباط سييرمان) بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

#### البعد الأول: صمت الإذعان :

يوضح الجدول (1) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.000) أقل من مستوى معنوية 0.05 وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول (1) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية

| ت | العبرة | معامل | مستوى |
|---|--------|-------|-------|
|---|--------|-------|-------|

| الدالة          | الارتباط |                                                                                    |   |
|-----------------|----------|------------------------------------------------------------------------------------|---|
| بعد صمت الإذعان |          |                                                                                    |   |
| 0.000           | 0.681    | احتفظ بآرائتي ومعلوماتي لنفستي لعدم وجود تقييم من المسؤولين للكفاءة الذاتية.       | 1 |
| 0.000           | 0.732    | ادارة الجامعة غير جادة في مناقشة آراء ومقترحات العمال.                             | 2 |
| 0.000           | 0.703    | أشعر بالعجز عن مناقشة أمور العمل مع المشرفين والرؤساء.                             | 3 |
| 0.001           | 0.599    | امتنع عن تقديم الأفكار حول كيفية تحسين العمل تجنباً من أن اخسر علاقاتي مع الزملاء. | 4 |
| 0.000           | 0.683    | دوري في المشاركة في اتخاذ القرارات في الجامعة محدودة.                              | 5 |

### البعد أثناني : الصمت الدفاعي.

يوضح الجدول (2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.000) أقل من مستوى معنوية 0.05 وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية

| ت                 | العبارة                                                            | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|
| بعد الصمت الدفاعي |                                                                    |                |               |
| 1                 | أتجنب الحديث عن ظروف العمل السلبية خوفاً من التعرض للمساءلة.       | 0.773          | 0.001         |
| 2                 | أتجنب الخوض في الحديث عن الحقائق المرتبطة بالعمل لحماية نفسي.      | 0.609          | 0.000         |
| 3                 | أحافظ على المعلومات المتعلقة بالعمل تجنباً من فقدان السمعة والثقة. | 0.811          | 0.000         |
| 4                 | اعتقد أن آرائتي وأفكاري غير مهمة لأنني في موقع وظيفي منخفض.        | 0.831          | 0.000         |
| 5                 | لا أرغب في إبلاغ المشرف بالمشكلات حتى لا أعرض زملائي               | 0.641          | 0.001         |

|  |  |        |
|--|--|--------|
|  |  | للضرر. |
|--|--|--------|

### البعد الثالث : الصمت الاجتماعي الايجابي.

يوضح الجدول (3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.000) أقل من مستوى معنوية 0.05 وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية

| ت                            | العبرة                                                                      | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|
| بعد الصمت الاجتماعي الايجابي |                                                                             |                |               |
| 1                            | أبتعد عن مشاركة زملائي الأمور السلبية حول الجامعة تجنباً للخلافات.          | .671           | 0.000         |
| 2                            | أعرض إلى ضغوطات من الآخرين لاخبارهم أسرار الجامعة.                          | .698           | 0.000         |
| 3                            | أحافظ على المعلومات المتعلقة بالجامعة لأنها سرية وليس لغرض المناقشة العامة. | .673           | 0.000         |
| 4                            | أحمي المعلومات المتعلقة بالجامعة حفاظاً على سمعتها.                         | .823           | 0.000         |
| 5                            | أرفض الكشف عن المعلومات التي قد تضر بالجامعة.                               | .762           | 0.000         |

### المجال الثالث: المتغير التابع للدراسة وهو تقييم الأداء الوظيفي.

يوضح الجدول (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.000) أقل من مستوى معنوية 0.05 وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور التابع والدرجة الكلية

| ت | محور تقييم الأداء الوظيفي.                            | معامل ارتباط | دلالة معنوية |
|---|-------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| 1 | أبذل الوقت والجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة. | 0.644        | 0.000        |
| 2 | أحرص على تحقيق الأهداف العامة للجامعة.                | 0.732        | 0.000        |
| 3 | أستطيع إنجاز العمل المحدد في الوقت المحدد             | 0.791        | 0.000        |
| 4 | ألتزم بأوقات العمل الرسمية                            | 0.599        | 0.000        |

|    |                                                                           |       |       |
|----|---------------------------------------------------------------------------|-------|-------|
| 5  | ألتزم وأتقيد بأنظمة وقوانين الجامعة.                                      | 0.756 | 0.001 |
| 6  | أمتلك القدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل.                      | 0.801 | 0.000 |
| 7  | أنسق وأتعاون مع الآخرين لاداء العمل.                                      | 0.739 | 0.000 |
| 8  | أنفذ الاوامر والتعليمات الصادرة من مسؤولي المباشر فيما يخص العمل.         | 0.881 | 0.000 |
| 9  | توجد لدي القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن قيايمي بأداء العمل.          | 0.661 | 0.000 |
| 10 | يتحسن مستوى أدائي نتيجة الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء | 0.704 | 0.000 |
| 11 | يتوفر لدي القدرة على الأبداع والتجديد وتطوير العمل                        | 0.661 | 0.002 |
| 12 | تتوفر لدي الدافعية لإنجاز العمل.                                          | 0.791 | 0.000 |
| 13 | أمتلك القدرة على تحمل أى أعباء وظيفية إضافية.                             | 0.822 | 0.001 |

#### ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة والتمثلة في الاستبانة ان تعطي هذه الاستبانة النتيجة ذاتها لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وقد اتضح أن معامل ألفا كرونباخك إن جيد حيث بلغ معامل الثبات الكلي للاستبيان (0.829) كما هو موضح في الشكل التالي:

| ت | متغيرات الدراسة                     | الفقرات | معامل الثبات |
|---|-------------------------------------|---------|--------------|
| 1 | صمت الإذعان                         | 5       | 0.856        |
| 2 | الصمت الدفاعي                       | 5       | 0.720        |
| 3 | الصمت الاجتماعي الايجابي            | 5       | 0.831        |
|   | ثبات المتغير المستقل                | 15      | 0.858        |
| 1 | المتغير التابع تقييم الأداء الوظيفي | 13      | 0.861        |
|   | الثبات الكلي                        | 28      | 0.829        |

-خصائص عينة الدراسة : تتمثل خصائص الأفراد عينة الدراسة بالفقرات الآتية.

#### الجدول (5) توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية

| المتغير | فئات المتغير | العدد | النسبة % |
|---------|--------------|-------|----------|
|---------|--------------|-------|----------|

| المتغير    | فئات المتغير                    | العدد | النسبة % |
|------------|---------------------------------|-------|----------|
| الجنس      | ذكر                             | 50    | 27.2     |
|            | أنثى                            | 134   | 72.8     |
|            | المجموع                         | 184   | 100.0    |
| العمر      | من 21 - 30 سنة                  | 18    | 9.8      |
|            | من 31 - 39 سنة                  | 55    | 29.9     |
|            | من 40 - 50 سنة                  | 82    | 44.6     |
|            | اكثر من 50 سنة                  | 29    | 15.8     |
|            | المجموع                         | 184   | 100.0    |
| مدة الخبرة | اقل من 5 سنوات                  | 2     | 1.1      |
|            | من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات  | 12    | 6.5      |
|            | من 10 سنوات الى اقل من 20 سنوات | 86    | 46.7     |
|            | اكثر من 20 سنة                  | 84    | 45.7     |
|            | الإجمالي                        | 184   | 100      |
|            | الإجمالي                        | 184   | 100      |

المصدر: إعداد الباحث

وصف متغيرات الدراسة

توصف متغيرات الدراسة في هذا الجزء بمقاييس النزعة المركزية، ممثلة بالوسط الحسابي، ومقاييس التشتت المطلق، ممثلة بالانحراف المعياري، كما يأتي:

- البعد الأول : صمت الإذعان.

تم قياس البعد الأول : صمت الإذعان بخمس فقرات والجدول التالي يبين فقرات قياس هذا المتغير والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى اتجاه أفراد العينة.

الجدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير : صمت الإذعان

| الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اتجاه أفراد العينة |
|---------|---------------|-------------------|--------------------|
|---------|---------------|-------------------|--------------------|



|        |       |      |                                                                                    |
|--------|-------|------|------------------------------------------------------------------------------------|
| إيجابي | 1.098 | 3.22 | احتفظ بآرائه ومعلوماته لنفسه لعدم وجود تقييم من المسؤولين للكفاءة الذاتية.         |
| إيجابي | 1.108 | 2.89 | ادارة الجامعة غير جادة في مناقشة آراء ومقترحات العمال.                             |
| إيجابي | 1.009 | 2.72 | أشعر بالعجز عن مناقشة أمور العمل مع المشرفين والرؤساء.                             |
| إيجابي | 1.045 | 2.69 | امتنع عن تقديم الأفكار حول كيفية تحسين العمل تجنباً من أن اخسر علاقاتي مع الزملاء. |
| إيجابي | 1.101 | 2.83 | دوري في المشاركة في اتخاذ القرارات في الجامعة محدودة.                              |
| إيجابي | 1.029 | 2.98 | بعد صمت الازعان                                                                    |

#### المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (6) أن الفقرة التي تنص على احتفظ بآرائه ومعلوماته لنفسه لعدم وجود تقييم من المسؤولين للكفاءة الذاتية. حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (1.098)، مما يدل على أنه احتفظ بآرائه ومعلوماته لنفسه لعدم وجود تقييم من المسؤولين للكفاءة الذاتية. في حين حصلت الفقرة التي تنص على امتنع عن تقديم الأفكار حول كيفية تحسين العمل تجنباً من أن اخسر علاقاتي مع الزملاء. حصلت على المرتبة الأخيرة، من بين جميع فقرات هذا المتغير، بمتوسط حسابي (2.69) وانحراف معياري (1.045)، وبمقارنة المتوسطات الحسابية لجميع فقرات متغير صحت الازعان بالوسط النظري المعتمد في الدراسة نلاحظ أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول المتغير كانت ايجابية، وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمتغير اصمت الازعان (2.58) وانحراف معياري (1.09) مما يؤكد أن اتجاهات أفراد العينة حول متغير صمت الازعان كانت ايجابية.

#### -البعد الثاني : الصمت الدفاعي.

تم قياس المتغير الصمت الدفاعي بخمس فقرات والجدول التالي يبين فقرات قياس هذا المتغير والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى اتجاه أفراد العينة.

#### الجدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير : الصمت الدفاعي

| الفقرات                                                      | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اتجاه أفراد العينة |
|--------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|--------------------|
| أتجنب الحديث عن ظروف العمل السلبية خوفاً من التعرض للمساءلة. | 3.11          | 1.034             | إيجابي             |
| أتجنب الخوض في الحديث عن الحقائق المرتبطة بالعمل             | 2.94          | 1.104             | إيجابي             |

|        |       |      |                                                                     |
|--------|-------|------|---------------------------------------------------------------------|
|        |       |      | لحماية نفسي.                                                        |
| إيجابي | 1.088 | 3.04 | احافظ على المعلومات المتعلقة بالعمل تجنباً من فقدان السمعة والنقطة. |
| إيجابي | 1.031 | 2.88 | اعتقد أن آرائ وأفكاري غير مهمة لأنني في موقع وظيفي منخفض.           |
| إيجابي | 1.170 | 3.31 | لا أرغب في إبلاغ المشرف بالمشكلات حتى لا أعرض زملائي للضرر.         |
| إيجابي | 1.033 | 2.75 | الصمت الدفاعي                                                       |

#### المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (6) أن الفقرة التي تنص على لا أرغب في إبلاغ المشرف بالمشكلات حتى لا أعرض زملائي للضرر حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.170)، مما يدل على أنه لا أرغب في إبلاغ المشرف بالمشكلات حتى لا أعرض زملائي للضرر في حين حصلت الفقرة التي تنص على اعتقد أن آرائ وأفكاري غير مهمة لأنني في موقع وظيفي منخفض. حصلت على المرتبة الأخيرة، من بين جميع فقرات هذا المتغير، بمتوسط حسابي (2.88) وانحراف معياري (1.031)، مما يدل على أنه اعتقد أن آرائ وأفكاري غير مهمة لأنني في موقع وظيفي منخفض. وبمقارنة المتوسطات الحسابية لجميع فقرات متغير التي تتعلق بالصمت الدفاعي بالوسط النظري المعتمد في الدراسة نلاحظ أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول المتغير كانت ايجابية ، وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمتغير صمت الدفاعي (2.75) وبانحراف معياري (1.033)، مما يؤكد أن اتجاهات أفراد العينة حول متغير الصمت الدفاعي كانت ايجابية.

#### -البعد الثالث : الصمت الاجتماعي الايجابي.

تم قياس المتغير الصمت الاجتماعي الايجابي بخمس فقرات والجدول التالي يبين فقرات قياس هذا المتغير والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى اتجاه أفراد العينة.

#### الجدول (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير : الصمت الاجتماعي الايجابي

| الفقرات                                                            | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اتجاه أفراد العينة |
|--------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|--------------------|
| أبتعد عن مشاركة زملائي الأمور السلبية حول الجامعة تجنباً للخلافات. | 3.02          | 1.041             | إيجابي             |

|        |       |      |                                                                             |
|--------|-------|------|-----------------------------------------------------------------------------|
| إيجابي | 1.110 | 3.19 | أعرض إلى ضغوطات من الآخرين لاخبارهم أسرار الجامعة.                          |
| إيجابي | 1.073 | 2.72 | أحافظ على المعلومات المتعلقة بالجامعة لأنها سرية وليس لغرض المناقشة العامة. |
| إيجابي | 1.952 | 3.71 | أحمي المعلومات المتعلقة بالجامعة حفاظا على سمعتها.                          |
| إيجابي | 1.056 | 2.97 | أرفض الكشف عن المعلومات التي قد تضر بالجامعة.                               |
| إيجابي | 1.022 | 2.99 | الصمت الاجتماعي الايجابي                                                    |

#### المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (7) أن الفقرة التي تنص على حصلت على احمي المعلومات المتعلقة بالجامعة حفاظا على سمعتها المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.952)، مما يدل على أنه احمي المعلومات المتعلقة بالجامعة حفاظا على سمعتها في حين حصلت الفقرة التي تنص على أحافظ على المعلومات المتعلقة بالجامعة لأنها سرية وليس لغرض المناقشة العامة. حصلت على المرتبة الأخيرة، من بين جميع فقرات هذا المتغير، بمتوسط حسابي (2.72) وانحراف معياري (1.073)، مما يدل على أنه أحافظ على المعلومات المتعلقة بالجامعة لأنها سرية وليس لغرض المناقشة العامة. وبمقارنة المتوسطات الحسابية لجميع فقرات متغير التي تتعلق بالصمت الاجتماعي الايجابي بالوسط النظري المعتمد في الدراسة نلاحظ أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول المتغير كانت ايجابية ، وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمتغير صمت الاجتماعي الايجابي (2.99) وبانحراف معياري (1.022)، مما يؤكد أن اتجاهات أفراد العينة حول متغير الصمت الاجتماعي الايجابي كانت ايجابية.

#### \* المتغير التابع: تقييم الأداء الوظيفي.

تم قياس المتغير التابع تقييم الأداء الوظيفي بثلاثة عشر فقرات والجدول الآتي يبين فقرات قياس هذا المتغير والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى اتجاه أفراد العينة.

#### الجدول (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير تقييم الأداء الوظيفي

| المتغير                                               | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اتجاه أفراد العينة |
|-------------------------------------------------------|---------------|-------------------|--------------------|
| أبذل الوقت والجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة. | 3.27          | 1.033             | إيجابي             |

|        |       |      |                                                                           |
|--------|-------|------|---------------------------------------------------------------------------|
| إيجابي | 1.005 | 3.18 | أحرص على تحقيق الأهداف العامة للجامعة.                                    |
| إيجابي | 1.131 | 3.44 | أستطيع إنجاز العمل المحدد في الوقت المحدد                                 |
| إيجابي | 1.099 | 2.89 | ألتزم بأوقات العمل الرسمية                                                |
| إيجابي | 1.037 | 3.18 | ألتزم وأتقيد بأنظمة وقوانين الجامعة.                                      |
| إيجابي | 1.110 | 2.91 | أمتلك القدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل.                      |
| إيجابي | 1.060 | 3.05 | أنسق وأتعاون مع الآخرين لاداء العمل.                                      |
| إيجابي | 1.201 | 3.34 | أنفذ الاوامر والتعليمات الصادرة من مسؤولي المباشر فيما يخص العمل.         |
| إيجابي | 1.170 | 3.26 | توجد لدي القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن قيامي بأداء العمل.           |
| إيجابي | 1.114 | 3.49 | يتحسن مستوى أدائي نتيجة الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء |
| إيجابي | 1.092 | 3.37 | يتوفر لدي القدرة على الأبداع والتجديد وتطوير العمل                        |
| إيجابي | 1.016 | 3.71 | تتوفر لدي الدافعية لإنجاز العمل.                                          |
| إيجابي | 1.031 | 3.06 | أمتلك القدرة على تحمل أى أعباء وظيفية إضافية.                             |
| إيجابي | 1.053 | 3.37 | تقييم الأداء الوظيفي                                                      |

#### المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (8) أن الفقرة التي تنص على يتحسن مستوى أدائي نتيجة الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (1.114)، مما يدل على أن يتحسن مستوى أدائي نتيجة الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء ، في حين حصلت الفقرة التي تنص على ألتزم بأوقات العمل الرسمية حصلت على المرتبة الأخيرة، من بين جميع فقرات هذا المتغير، بمتوسط حسابي (2.89) وانحراف معياري (1.099)، مما يدل على ان هناك التزام بأوقات العمل الرسمية ، وبمقارنة المتوسطات الحسابية لجميع فقرات تقييم الأداء الوظيفي بالوسط النظري المعتمد في الدراسة نلاحظ أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول المتغير كانت ايجابية ، وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمتغير تقييم الأداء الوظيفي (3.37) وبانحراف معياري (1.053)، مما يؤكد أن اتجاهات أفراد العينة حول متغير تقييم الأداء الوظيفي كانت ايجابية

## -اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية للدراسة:

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية وعلى مستوى الدلالة  $0.05 \leq$  بين الصمت التنظيمي وتقييم الأداء الوظيفي في إدارة جامعة الزاوية.

ولاختبار الفرضية فقد تم استخدام اختبار الانحدار واختبار F الناتج عنه، لمعرفة أن كان هناك فروق ذات دلالة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للعلاقة بين الصمت التنظيمي وتقييم الأداء الوظيفي في إدارة جامعة الزاوية محل الدراسة، على مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) وبين الجدول رقم (9) النتائج المتعلقة بتحليل هذه العلاقة.

الجدول رقم (9) نتائج اختبار الانحدار و اختبار F الناتج عنه

| الارتباط | الارتباط المصحح<br>$R^2$ | F      | مستوى الدلالة | نتيجة الفرضية<br>العدمية |
|----------|--------------------------|--------|---------------|--------------------------|
| 0.729    | 0.531                    | 98.241 | 0.000         | رفض                      |

لقد جاءت قيمة اختبار (F) مساوياً إلى (98.241) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من القيمة المحددة (0.05) مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي وتقييم الأداء الوظيفي في إدارة جامعة الزاوية محل الدراسة، ويتضح من الجدول نفسه أن المتغير المستقل (الصمت التنظيمي) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (53%) من التباين في المتغير التابع (التنمية الاجتماعية) وهي قوة تفسيرية جيدة، مما يدل على أن هناك أثراً للمتغير المستقل في المتغير التابع. الفرضية العدمية الثانية:

لا توجد هناك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية وعلى مستوى الدلالة  $0.05 \geq$  بين الصمت الإذعان وتقييم الأداء الوظيفي في إدارة جامعة الزاوية محل الدراسة.

ولاختبار الفرضية فقد تم استخدام اختبار الانحدار واختبار F الناتج عنه، لمعرفة أن كان هناك فروق ذات دلالة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للعلاقة بين الصمت الإذعان وتقييم الأداء الوظيفي في إدارة جامعة الزاوية محل الدراسة وبين الجدول رقم (10) النتائج المتعلقة بتحليل هذه العلاقة.

الجدول رقم (10) نتائج اختبار الانحدار و اختبار F الناتج عنه

| الارتباط | الارتباط المصحح<br>$R^2$ | F      | مستوى الدلالة | نتيجة الفرضية<br>العدمية |
|----------|--------------------------|--------|---------------|--------------------------|
| 0.524    | 0.274                    | 93.227 | 0.000         | رفض                      |

لقد جاءت قيمة اختبار (F) مساوياً إلى (93.227) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من القيمة المحددة (0.05) مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية لوجود علاقة بين الصمت الإذعان وتقييم الأداء الوظيفي في إدارة جامعة الزاوية محل الدراسة ونقبل الفرضية البديلة أي أنه توجد علاقة بين الصمت الإذعان وتقييم الأداء الوظيفي في إدارة جامعة الزاوية محل الدراسة ويتضح من الجدول نفسه أن المتغير المستقل في هذا النموذج (صمت الإذعان) يفسر ما مقداره (27%) من التباين في المتغير التابع (تقييم الأداء الوظيفي) وهي قوة تفسيرية جيدة ، مما يدل على أن هناك أثراً للمتغير المستقل في المتغير التابع.

الفرضية العدمية الثالثة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية وعلى مستوى الدلالة  $0.05 \geq$  بين الصمت الدفاعي وتقييم الأداء الوظيفي في إدارة جامعة الزاوية محل الدراسة.

ولاختبار الفرضية فقد تم استخدام اختبار الانحدار واختبار F الناتج عنه، لمعرفة أن كان هناك فروق ذات دلالة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للعلاقة بين الصمت الدفاعي وتقييم الأداء الوظيفي في إدارة جامعة الزاوية محل الدراسة على مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) وبين الجدول رقم (11) النتائج المتعلقة بتحليل هذه العلاقة.

الجدول رقم (11) نتائج اختبار الانحدار و اختبار F الناتج عنه

| الارتباط R | الارتباط المصحح $R^2$ | F      | مستوى الدلالة | نتيجة الفرضية العدمية |
|------------|-----------------------|--------|---------------|-----------------------|
| 0.544      | 0.295                 | 99.361 | 0.000         | رفض                   |

لقد جاءت قيمة اختبار (F) مساوياً إلى (99.361) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من القيمة المحددة (0.05) مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة أي أنه توجد علاقة بين الصمت الدفاعي وتقييم الأداء الوظيفي في إدارة جامعة الزاوية محل الدراسة ويتضح من الجدول نفسه أن المتغير المستقل (الصمت الدفاعي) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (30%) من التباين في المتغير التابع (تقييم الأداء الوظيفي) وهي قوة تفسيرية جيدة ، مما يدل على أن هناك أثراً للمتغير المستقل في المتغير التابع.

الفرضية العدمية الرابعة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية وعلى مستوى الدلالة  $0.05 \geq$  بين الصمت الاجتماعي الإيجابي وتقييم الأداء الوظيفي في إدارة جامعة الزاوية محل الدراسة.

ولاختبار الفرضية فقد تم استخدام اختبار الانحدار واختبار F الناتج عنه، لمعرفة أن كان هناك فروق ذات دلالة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للعلاقة بين الصمت الاجتماعي والايجابي وتقييم الأداء الوظيفي في إدارة جامعة الزاوية محل الدراسة على مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) ويبين الجدول رقم (12) النتائج المتعلقة بتحليل هذه العلاقة.

الجدول رقم (12) نتائج اختبار الانحدار و اختبار F الناتج عنه

| الارتباط R | الارتباط المصحح R <sup>2</sup> | F      | مستوى الدلالة | نتيجة الفرضية العدمية |
|------------|--------------------------------|--------|---------------|-----------------------|
| 0.499      | 0.249                          | 95.423 | 0.000         | رفض                   |

لقد جاءت قيمة اختبار (F) مساوياً إلى (95.423) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من القيمة المحددة (0.05) مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة أي انه توجد علاقة بين الصمت الاجتماعي الايجابي وتقييم الأداء الوظيفي في إدارة جامعة الزاوية محل الدراسة ويتضح من الجدول نفسه أن المتغير المستقل (الصمت الاجتماعي الايجابي) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (25%) من التباين في المتغير التابع (تقييم الأداء الوظيفي) وهي قوة تفسيرية جيدة ، مما يدل على أن هناك أثراً للمتغير المستقل في المتغير التابع.

#### النتائج والتوصيات.

- من نتائج التحليل الاحصائي تبين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية وعلى مستوى الدلالة  $\leq 0.05$  بين الصمت التنظيمي وتقييم الأداء الوظيفي في إدارة جامعة الزاوية
- من نتائج التحليل الاحصائي تبين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية وعلى مستوى الدلالة  $\geq 0.05$  بين الصمت الإذعان وتقييم الأداء الوظيفي في إدارة جامعة الزاوية
- تبين من نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وعلى مستوى الدلالة  $\geq 0.05$  بين الصمت الدفاعي وتقييم الأداء الوظيفي في إدارة جامعة الزاوية
- من نتائج التحليل الاحصائي تبين وجود علاقة بين الصمت الاجتماعي الايجابي وتقييم الأداء الوظيفي في إدارة جامعة الزاوية

#### التوصيات:

- زيادة الاهتمام بموظفي الجامعة والتعرف على رغباتهم وحاجاتهم وتحفيزهم وترقيتهم ومكافأتهم للحفاظ على الصمت التنظيمي لديهم.
- إعطاء الفرصة للآراء والإبداع وخلق روح التعاون وبناء أرضية ملهمة بجميع الأفكار في مستويات الإدارة بالجامعة.
- احترام والاستماع للرأي الآخر وتعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة.
- خلق بيئة عمل مناسبة للتغلب على انتشار ظاهرة الصمت التنظيمي بالجامعة.
- نشر ثقافة الصمت التنظيمي بين الأفراد بالجامعة.



المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. ابراهيم، مروان عبد الحميد. (2000)، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، عمان، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع
2. أبو الغيث، أميرة محمد عباس. (2021)، أثر الصمت التنظيمي على الرضا الوظيفي، 12(2).
3. أحمد، محمد أحمد أمين. (2017)، أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
4. البنيان، أحلام بخيت ناصر. (يناير 2022)، سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة أم القرى، 2(93).
5. الحربي، عايش بن موسى، وآخرون، (2023)، أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركة المياه بمدينة الرياض، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، كلية الإدارة، جامعة الجميع الذكية، 11(2).
6. حمودة، مجد رزق علي، (2021)، أثر الصمت التنظيمي في التوافق المهني لدى العاملين في الأقسام الإدارية بالجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأقصى غزة، كلية الإدارة والتمويل.
7. الشريف، نجاة عبد القادر، مخلوف، عيسى رمضان محمد. (2021)، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالصمت التنظيمي لدى موظفي المكاتب التعليمية الخدمية، مجلة كلية التربية العلمية ، (10).
8. الطويل، سرور بشير علي. (2022)، أثر الصمت التنظيمي في عملية اتخاذ القرار، مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، 5(4).
9. عبود، زينب، حسين، ظفر. (2016)، أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، 24(1).
10. علي، إيمان فوزي عبد الحميد، وآخرون، (2021)، دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري، المجلة التربوية لتعليم الكبار، 3(1).
11. عودة، بشرى. (2015)، درجة الصمت التنظيمي وعلاقتها بمستوى الأمن الوظيفي في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البحث العلمي والدراسات العليا الجامعة الهاشمية.

12. الفتلاوي، ميثاق هاتف. (2017)، العلاقة بين رأس المال النفسي والصمت التنظيمي، بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في مستشفى الحسين العام في كربلاء المقدسة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 4(15).
  13. محمد، عادل محمد. (2021)، أسباب الصمت التنظيمي لدى العاملين بمديرية التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية وسبل الوقاية منه، جامعة مدينة السادات، كلية التربية.
  14. محمد، عبد القادر إسماعيل شيخ، إبراهيم، حسن عبد الوهاب حسن، (2018)، أثر الاختيار والتعيين في الأداء الإداري، بالتطبيق شركة سوداتيل 2010\_2017م، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، أم درمان.
  15. والي، عدنان ماشي، (2011)، تقييم الأداء الوظيفي (مسؤول شعبة التطوير والبحوث \_مصر\_2011).
  16. الوهي، محمد بن حمود، وآخرون. (2020)، أثر الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي بوزارة الشؤون الرياضية في سلطنة عمان، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية.
  17. يوسف، مهيفان. (2016)، أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو ، مجلة جامعة زاخو ، 4(1)، 167\_188.
- ثانياً: المراجع الأجنبية.
1. Dyne, L. V., Ang, S., and Botero, I. C. (2003), "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", Journal of Managerial Studies, No. 9, 1359-1392.