



### البيئة الريادية الداخلية ودورها في الحد من عناصر الصمت التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في جامعة الحمدانية

سناء خضر يوسف<sup>a</sup>

كلية الادارة والاقتصاد /جامعة الحمدانية

#### الملخص

هدف البحث إلى معرفة العلاقة التأثيرية بين البيئة الريادية الداخلية والصمت التنظيمي . ولغرض تحقيق أهداف البحث تم بناء مخطط فرضي يحدد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل بالبيئة الريادية الداخلية بأبعادها (المرونة الهيكلية ، الثقافة الريادية ، دعم الإدارة العليا ، الحوافز والمكافآت ، الاستماع والتواصل مع الموظفين ) والمتغير المعتمد المتمثل بالصمت التنظيمي بعناصره ( العزلة ، تخوف المديرين من التغذية العكسية ، تخوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية ، ضعف الخبرة والتجربة ، ضعف فرص الاتصال ) ، وللتعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات اعتمدت مجموعة من الفرضيات ، ولغرض اختبار فرضيات البحث تم تطبيقها على عينة من القيادات في جامعة الحمدانية باعتماد استبانة أعدت لهذا الغرض ووزعت على عينة بلغ عدد أفرادها ( 40 ) شخصا يمثلون كافة المستويات الإدارية ( العليا ، الوسطى ، الدنيا ) من مجموع (50) شخصا يمثلون مجتمع البحث، وتم الاستعانة بمجموعة من الوسائل الإحصائية المتقدمة لوصف وتشخيص متغيرات البحث والوقوف مع مستوى علاقات الارتباط والتأثير بينها . توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات تمثل أهمها بأن توافر البيئة الريادية الداخلية في الجامعة المبحوثة يمكن أن يساهم في الحد من الصمت التنظيمي ، وأتضح وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين المتغيرين ، وأن بعد (دعم الإدارة العليا ) أقوى الأبعاد ارتباطا بالصمت التنظيمي . ثم اختتم البحث بمجموعة من التوصيات المتعلقة بمتغيراتها كان أهمها ضرورة توفير بيئة ريادية داخلية كفوءة لما لها من دور مهم في الحد من عناصر الصمت التنظيمي وإتاحة الفرص لهم لتقديم أفكار جديدة.

#### معلومات المقالة

##### تاريخ البحث

الاستلام: 2020/5/21

تاريخ التعديل: 2020/6/17

قبول النشر: 2020/6/21

متوفر على الأنترنت: 2020/9/30

##### الكلمات المفتاحية :

البيئة الريادية الداخلية  
الصمت التنظيمي  
المرونة الهيكلية  
الثقافة الريادية  
العزلة

## The Internal Leadership Environment and its Role in Reducing the Elements of Organizational Silence : An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Leaders at Al-Hamdaniya University

Sanaa Khader Youssef<sup>\*a</sup>

University of Hamadania , College of Administration and Economics.

### Abstract

The main aim of this study is to know the relationship and impact of internal entrepreneur and organizational silence. In order to achieve the aims of the study, A hypothetical diagram has been built. The diagram states the relationship between independent variable (internal entrepreneur) including : structural flexibility, entrepreneurial culture, top management support, motivations and rewards, and the communication among employees, with the dependent variable (organizational silence) including : loneliness, Managers fear of feedback, employees fear of negative reactions, lack of experience, weakness of communication. Several hypotheses have been formulated. 40 questionnaire copies have been distributed on a sample of leaders at the University of Al-Hamdaniya in different levels. 50 leaders represent the research community . Some statistical tool used for the Description purpose. The main result is that the internal entrepreneur environment could decrease the organizational silence, beside high relation between the two variables especially the top management support with organizational silence.

**Keywords:** internal entrepreneur , organizational silence, leadership

\*

Corresponding author : E-mail addresses : sanaakhder@yahoo.com.

2020 AL – Muthanna University . DOI:10.52113/6/2020-10-3/23-44

## المقدمة

الداخلية دور في الحد من عناصر الصمت التنظيمي في الجامعة  
المبحوثة ؟ ) وتنبتق منه التساؤلات الآتية :

1. ما واقع البيئة الريادية الداخلية في الجامعة المبحوثة ؟
2. ما واقع عناصر الصمت التنظيمي في الجامعة المبحوثة ؟
3. هل توجد علاقة ارتباط بين البيئة الريادية الداخلية والحد من عناصر الصمت التنظيمي في الجامعة المبحوثة؟
4. هل توجد علاقة تأثير بين البيئة الريادية الداخلية والحد من عناصر الصمت التنظيمي في الجامعة المبحوثة ؟

## أهداف البحث

يسعى البحث إلى معرفة دور البيئة الريادية الداخلية في الحد من عناصر الصمت التنظيمي من خلال :

1. التعرف على واقع البيئة الريادية الداخلية في الجامعة المبحوثة .
2. التعرف على عناصر الصمت التنظيمي وواقعها لدى العاملين في الجامعة المبحوثة .
3. تحديد شكل علاقة الارتباط بين البيئة الريادية الداخلية والحد من عناصر الصمت التنظيمي في الجامعة المبحوثة
4. الوقوف على مستوى علاقة التأثير بين البيئة الريادية الداخلية والحد من عناصر الصمت التنظيمي في الجامعة المبحوثة .

## أهمية البحث

تنبتق أهمية البحث من أهمية متغيراته ، إذ تمثل البيئة الريادية الداخلية محفزا للعاملين في تقديم أفكار جديدة ابتكارية وإبداعية ، ومن شأن ذلك أن يسهم في الحد من عناصر الصمت التنظيمي الذي يسبب العزلة للعاملين ومنعهم من تقديم أفكار جديدة واقتراح حلول مناسبة للعقبات التي تواجه المنظمة ، فضلا عن أهميتها في تعريف الجامعة المبحوثة بمواطن القوة والضعف في بيئتها من أجل العمل على تعزيز مواطن القوة لديها ومعالجة مواطن الضعف ، ومدى توافر عناصر الصمت التنظيمي فيها وكيفية الحد منه ، الأمر الذي يسهم في تطوير الجامعة المبحوثة.

## فرضيات البحث

تتمثل فرضيات البحث في الآتي:

- الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط معنوية بين البيئة الريادية الداخلية والحد من عناصر الصمت التنظيمي

إن نجاح المنظمات ليس نتاجا لجهود المديرين فحسب ، بل للمرؤوسين دورا أساسيا في هذا النجاح ، وكما يحتاج المرؤوسون إلى دعم وتشجيع وتوجيه ، فأنهم يمكن إن يقدموا لرئيسهم دعما من خلال تقديم الأفكار الجديدة أو المقترحات حول القضايا المختلفة مما يساعد على اتخاذ الحلول اللازمة لمعالجتها ، ولغرض تشجيع العاملين على هذا السلوك بدلا من زيادة الصمت في هذه المنظمات ، فأنها تحتاج إلى بيئة تتيح للعاملين حرية التعبير عن آرائهم ويكونون مستجيبين للتحديات الخارجية بدلا من إن يكونوا خائفين من طرح آرائهم وأفكارهم . واستنادا لما تقدم ، جاءت فكرة البحث التي ركزت على متغير البيئة الريادية الداخلية ومتغير الصمت التنظيمي بوصفها محاولة لمعالجة مشكلات واقعية تؤثر بشكل كبير على جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة ، فكان الهدف تحديد علاقة الارتباط والتأثير بين البيئة الريادية الداخلية والصمت التنظيمي . وبناءا على ما سبق ، فقد تم تأطير البحث الحالي في أربعة مباحث خصص الأول للمنهجية ، تناول مشكلة البحث وأهميته وأهدافه وأنموذج البحث وفرضياته . بينما تضمن المبحث الثاني الإطار النظري تناول مفهوم البيئة الريادية الداخلية ، أهميتها ، وأبعادها والصمت التنظيمي مفهومه ، وأسبابه ، والآثار السلبية للصمت التنظيمي واهم عناصره .

أما المبحث الثالث فتضمن نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها ، تحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة ، قياس علاقات التأثير بين متغيرات البحث .

واختتم المبحث الرابع بالاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث .

## المنهجية

### مشكلة البحث

بعد الصمت التنظيمي احد المشكلات التي لازالت تواجه المنظمات ، والتي تترك تأثيرات واضحة على كل من المنظمة وفرادها العاملين ويتركز هذا التأثير في انخفاض الاداء الفردي والتنظيمي وارتفاع مستوى عدم الرضا بين الافراد والذي يعكس في كثرة الغياب وبعض السلوكيات غير المرغوب فيها ، لاسيما فيما يتعلق بعدم بوح العاملين بالأفكار الجديدة وعدم الإداء بملاحظاتهم عن العمل والمشكلات التي تواجههم والمقترحات اللازمة لحلها ، والذي يسهم في الحد من الصمت التنظيمي ، هو إيجاد بيئة داخلية تعطي للعاملين حرية أكبر في تقديم أفكارهم وطرح مشكلاتهم وتطبيق حلولهم ومقترحاتهم ، ومن هنا تركز مشكلة البحث على سؤال رئيس هو ( هل للبيئة الريادية

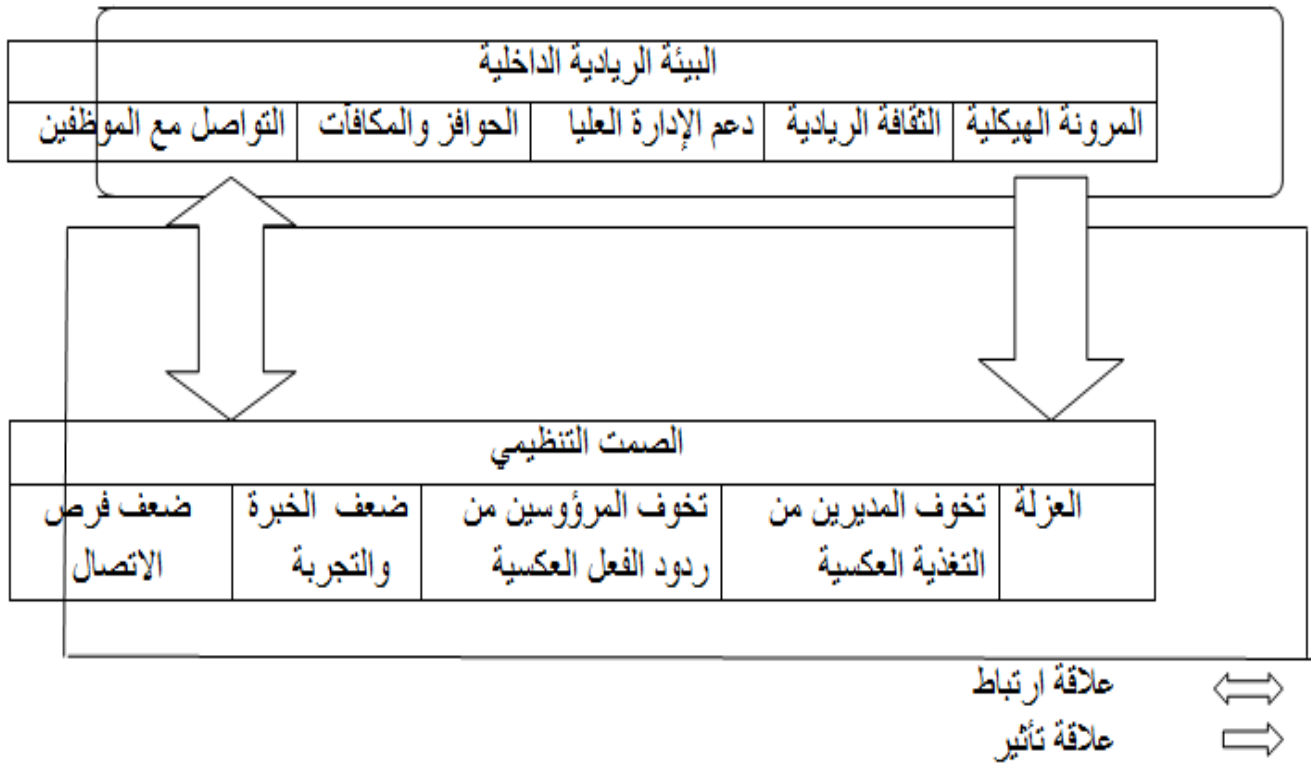
1. توجد علاقة تأثير معنوية بين المرونة الهيكلية والحد من عناصر الصمت التنظيمي .
  2. توجد علاقة تأثير معنوية بين الثقافة الريادية والحد من عناصر الصمت التنظيمي .
  3. توجد علاقة تأثير معنوية بين دعم الإدارة العليا والحد من عناصر الصمت التنظيمي .
  4. توجد علاقة تأثير معنوية بين الحوافز والمكافآت والحد من عناصر الصمت التنظيمي .
  5. توجد علاقة تأثير معنوية بين الاستماع والتواصل مع الموظفين والحد من عناصر الصمت التنظيمي .
- أ. توجد علاقة ارتباط معنوية بين المرونة الهيكلية والحد من عناصر الصمت التنظيمي .
- ب. توجد علاقة ارتباط معنوية بين الثقافة الريادية والحد من عناصر الصمت التنظيمي .
- ج. توجد علاقة ارتباط معنوية بين دعم الإدارة العليا والحد من عناصر الصمت التنظيمي .
- د. توجد علاقة ارتباط معنوية بين الحوافز والمكافآت والحد من عناصر الصمت التنظيمي .
- هـ. توجد علاقة ارتباط معنوية بين الاستماع والتواصل مع الموظفين والحد من عناصر الصمت التنظيمي .

#### أنموذج البحث

صمم أنموذج البحث لمعالجة مشكلتها وتحقيق أهدافها ، وعدت البيئة الريادية الداخلية متغيرا مستقلا ، وتم اختيار أبعادها على وفق (Kuratko,2007,Kirikova,2010,Graeme,2011) أما الصمت التنظيمي فعد متغيرا معتمدا ، وتم اختيار عناصره على وفق (Aga,2008,Al-Aajjar&Al-Ali,2010) والشكل (1) يبين أنموذج البحث.

الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة تأثير معنوية بين البيئة الريادية الداخلية والحد من عناصر الصمت التنظيمي على المستوى الكلي في الجامعة المبحوثة ، ويتفرع منها الفرضيات الآتية :

الشكل (1) أنموذج البحث



✓ الجانب النظري : استخدمت الباحثة الطرق الوصفية في الاستفادة من المراجع العربية والأجنبية ، والرسائل

طرائق جمع البيانات

استعانت الباحثة بالطرائق الآتية :

أساليب التحليل الإحصائي  
اعتمدت الحزمة الإحصائية (SPSS.Ver 17) في التحليل الإحصائي للبحث مع التركيز على الأساليب الآتية :

1. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية : استخدمت في وصف وتشخيص متغيرات البحث .
2. تحليل الارتباط الخطي البسيط : استخدم لإيجاد علاقات الارتباط بين متغيرات البحث .
3. تحليل الانحدار البسيط : استخدم لإيجاد علاقات التأثير بين متغيرات البحث .
4. اختبار الاتساق الداخلي : استخدم لقياس محتوى الاستبانة .
5. اختبار Alpha-Cronbach : استخدم لقياس ثبات الاستبانة .

### الإطار النظري

#### أولاً: البيئة الريادية الداخلية

1. مفهوم البيئة الريادية الداخلية  
تشير البيئة الريادية الداخلية إلى " التزام المنظمة في متابعة الفرص الجديدة والمبادرة بتبنيها والمخاطرة والتعامل مع الظروف غير الواضحة والنمو وتبني القيم الجديدة وإضافة خدمات أو تحسينات جديدة (Mubarak, 2009:45) وينظر (Greame,2011: 68) إلى البيئة الريادية الداخلية بأنها البيئة التي تهتم بالسلوك المحتمل لتبني المخاطرة والإبداع والذي يكسبها التمكين المطلوب لتكون أسرع تنافسية في ابتكار المنتجات وتحسين العمليات وأكثر مرونة وتكيف ، في حين يرى (Klamer,2011:59) بأنها نشاطات ريادية تنفذ في المنظمة بأسلوب رسمي تتضمن وضع الأهداف عالية المستوى ومراجعة الأداء وإيجاد الأساليب المناسبة لتحسين العمليات والإجراءات ويؤكد (Urban, 2010:140) بأنها خلق وحدات أعمال جديدة تعتني بتطوير المنتجات والعمليات والمخاطرة البناءة والتجديد الاستراتيجي الذاتي من خلال التزام المنظمة باكتشاف الفرص الجديدة مع الإحاطة بعدد من الأنشطة والأعمال التي من شأنها تساعد المنظمات في استعادة عدد من الخصائص الريادية المفقودة . وترى الباحثة ان البيئة الريادية هي البيئة التي تستند على الابتكار والإبداع في الأعمال والنشاطات التي تمارس داخل المنظمة من اجل تطوير المنتجات

والأطاريح الجامعية ، والدوريات والبحوث والدراسات على الانترنت والكتب ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة .

✓ الجانب العملي : استخدمت الباحثة استمارة الاستبانة كونها تلاءم أهداف البحث وتنسجم مع فرضياتها ، وتكونت هذه الاستمارة من جزأين ، تضمن الجزء الأول البيانات التعريفية الخاصة بعينة البحث ، أما الجزء الثاني فقد تكون من أبعاد البحث التي هي البيئة الريادية الداخلية ، والصمت التنظيمي ، واعتمد مقياس ليكرت الثلاثي في تحديد الإجابة على فقرات الاستبانة .

### منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي في إجراءاته لأنه أكثر ملائمة لأهداف البحث من المناهج الأخرى ، وهو يمكن من وضع الخطط لجمع المعلومات بطريقة مترابطة وبيّن أغراض الدراسة بصورة منسقة ضمن عدة مناهج ومنها الاستبانة لتفسير بعض المفاهيم ذات العلاقة بالبحث والحصول على المعلومات التي تحقق اهداف البحث .

اختبارات أداة البحث:

✓ اختبار ثبات الاستبانة : استخدم اختبار (Alpha-Cronbach) لقياس ثبات الاستبانة ، وتبين أن قيمة معامل (Alpha-Cronbach) على المستوى الإجمالي لمتغيرات البحث هي (0.871) فيما بلغت قيمتها على مستوى متغير البيئة الريادية الداخلية (0.852) وبلغت قيمتها على مستوى متغير الصمت التنظيمي (0.844) وتدلل هذه القيم على صحة ثبات الاستبانة .

✓ اختبار الاتساق الداخلي : استخدم هذا الاختبار للتأكد من صحة ومحتوى الاستبانة ، وتبين من نتائجه أن هناك علاقات ارتباط معنوية بين جميع مؤشرات الاستبانة ، وهذا يؤثر على صحة محتوى الاستبانة .

### حدود البحث

تكونت من الحدود الآتية :

- ✓ الحدود العلمية : ركز البحث على متغيري ( البيئة الريادية الداخلية ، وعناصر الصمت التنظيمي) .
- ✓ الحدود البشرية : تمثلت بالقيادات في جامعة الحمدانية الذين يمثلون المستويات الإدارية كافة ( العليا ، الوسطى ، الدنيا ) .
- ✓ الحدود المكانية : تم البحث في جامعة الحمدانية – محافظة نينوى .

التنافسية المستقبلية التي يمكن أن تطور وتستخدم كوسيلة لتحقيق قيمة مضافة .

### 3. أبعاد البيئة الريادية الداخلية

حدد الباحثون أبعاداً عدة للبيئة الريادية الداخلية فمنهم من يتفق مع الآخر على مجموعة أبعاد ومنهم من يختلف ومنهم من يضيف أو يستبعد بعض الأبعاد ، فقد حدد ( Haylon, George, ) (Zahva,2002:85) أبعاد مهمة للبيئة لفهم مسارات تطور التصرف الريادي فيها لكي تستغلها المنظمة وتصبح ريادية منها : ( الاستخدام الجيد للتحفيز لدعم الأداء الريادي ، الدعم الإداري الذي يحفز رغبة الموظفين ، وجود ثقافة تدعم الريادة ، توفر الموارد التي تحفز وجود التصرف الريادي ، حرية أداء العمل التي تحفز على الإبداع) . أما ( Wakkee et al,2008:21) فيرى إن أبعاد البيئة الريادية الداخلية تتمثل في : ( الثقافة الإبداعية ، دعم الإدارة ، توفير الموارد ، ترابط وحدات الأعمال) . ويؤكد كل من ( Brizek & Khan,2007:879) بان أبعاد البيئة الريادية الداخلية تتمثل في( دعم الإدارة ، تقدير العمل ، المكافآت ، توفير الوقت ، الحدود التنظيمية ) . ويشير (Mccoffry,2009 :118) انه لتوفير بيئة ريادية لابد توافر مجموعة من الأبعاد تتمثل في : ( تقليل الوقت اللازم لإعداد رؤية وأهداف المنظمة ، إضفاء وقت مناسب للاستماع والتواصل مع الموظفين ، تأمين المرونة في الهيكل) . ويرى كل من (Samah & Murad ,2010:16) انه من الضروري تهيئة العديد من الإجراءات التي تؤمن التهيئة لبيئة ريادية ومن هذه الإجراءات : ( تشجيع المحاولة والخطأ والسماح بالفشل وتشجيع كل الأفكار الجديدة ، تشكيل هياكل داعمة للرياديين ، استخدام نظم مكافآت مناسبة ، تأسيس ثقافة ريادية ، الحرص على الالتزام بالريادية الداخلية على كافة المستويات الإدارية التي يتواجد فيها المديرين) ، ومع اختلاف الباحثين في تحديد أبعاد البيئة الريادية الداخلية إلا إن هناك أبعاد يتفق عليها أغلبهم . ومن هذا المنطلق سيتم تناول أهم أبعاد المنظمة الريادية وهي : (المرونة الهيكلية ، الثقافة الريادية ، دعم الإدارة العليا ، الحوافز والمكافآت ، الاستماع والتواصل مع الموظفين) ، بالاستعانة بالمراجع الآتية :

(Kuratko,2007:85),(Kirikova,2010:53)

(Graeme,2011: 54) (Aga,2008)

(Najjar&Al-Ali,2010:48)

### 1. المرونة الهيكلية

ويقصد بها التغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة بسبب تغييرات خارجية بحيث لم تعد هناك قدرة للأقسام على العمل بالطريقة القديمة ، وتعتمد هذه المرونة على اعتمالية الدوائر

والخدمات والهيكل والعمليات والتقنيات والتوجهات والاسس التي تعتمدها في تنمية الاتجاهات الجديدة .

### 2. أهمية البيئة الريادية الداخلية

إن تطور السوق العالمية والتعقيدات في البيئة التنافسية تفرض على المنظمات أن تلتزم العمل في بيئة ريادية من اجل البقاء والنمو والاستمرار من خلال تبني المرونة والحصول على الموارد وبناء القابليات التي تسمح باتخاذ الإجراءات اللازمة للتكيف مع البيئة الديناميكية والعمل على خلق الفرص الريادية داخل المنظمة (Kyrgidou & Hughes,2010:45) ، وهذا السلوك الريادي يحدد المنظمة بشكل هادف ويشكل مجال عملياتها بتميز واستثمار الفرص الريادية الموجهة نحو الإبداع وتحسين الخدمات استجابة للتغيرات البيئية (Hussein,2013:392) ، والتمسك بهذا النهج يساعد المنظمات على التخصص واكتساب الميزة التنافسية.

ويشير (Jelinet & Litter ,1995:20) بان المنظمات التي تعمل في ظل بيئة ريادية تمتاز عن غيرها من المنظمات بعدة خصائص تتلخص في دعم والتزام الإدارة العليا للمنظمة مباشرة ، وترويج الأفكار الريادية لدفع الآخرين نحو تبنيها ، كذلك دعم التحركات المغامرة وطرح الأفكار الابتكارية نحو المستقبل المنشود ، فضلا عن امتلاك نظام رقابي ملائم لتوفير معلومات تمكن المديرين من التخطيط والتنبؤ بالأحداث المستقبلية على المدى البعيد ، كل ذلك يؤدي الى تمتع الفريق المكلف بتنفيذ الأفكار الرائدة بحرية واستقلالية في التفكير .

ويضيف كل من (Harrison& Samson,2002:50) و (Cornwall & Perlaman ,1999:20) خصائص أخرى تتمثل في تبني العاملين الرياديين ذوي المواهب القيادية الابتكارية في سبيل تشجيع المبادرة الشخصية وقبول المخاطرة ، وايضا القدرة على الإبداع والابتكار من خلال تقديم منتجات جديدة أو طرق جديدة في الإنتاج وأسواق جديدة ونماذج جديدة موجهة نحو تحسين الأداء ، وكذلك الاعتماد على الإبداع والابتكار لخلق منتجات جديدة والربط بين الابتكار والتحديث من اجل تحقيق ميزة تنافسية ، فضلا عن القدرة على إدارة المخاطرة وتقليلها وتبسيط إجراءات اتخاذ القرار على المدى الطويل .

وتتضح أهمية البيئة الريادية للمنظمات وفق ما يرى (Al-Karawi,2015:55) في تعزيز قيمة الابتكار وتقديم الفرص للعاملين للاستفادة من مهاراتهم الإبداعية وصياغة ثقافة المنظمة والتي تقوي أدائها في السوق . وترى الباحثة انه قد تواجه المنظمات تهديدات ومخاطر من المنظمات الأخرى التي تعمل في البيئة التنافسية ، اذ تسمح البيئة الريادية للمنظمات أن تدير وتقود أعمالها لتعالج التحديات المتعلقة باستثمار الميزات

هي علاقة تبادلية ، وكلما كان سلوك الإدارة العليا تجاه العاملين مصدر رضاهم عن أعمالهم ، كان لذلك تأثير مباشر على أداء العاملين لواجباتهم ومن ثم انتاجيتهم .

#### 4. الحوافز والمكافآت

تعد الحوافز من أهم الأنشطة الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل ، وهي أداة فعالة لعلاج الكثير من المشكلات التي تعاني منها المنظمات في شتى المجالات ومن أدوات التنمية التي تهدف إلى التغيير والتطوير (Abendschein,2004:88). والحوافز تجعل الفرد العامل في المنظمة يقدم على عمله بنشاط وهمة ، ولكي يحقق إشباع حاجاته الإنسانية لا بد من وجود باعث أو مؤثر خارجي يدفع الفرد للتحرك ، ومن المؤلف استخدام الحوافز والمكافآت والتي تحقق الرضا والسعادة للفرد إضافة إلى تحقيق الأهداف المنظمة (Abbas,2011:165). ويؤكد (Armstrong,2001:22) بان للحوافز دور كبير في زيادة دافعية الأفراد العاملين في المنظمة وضمان درجة استقرارهم فيها ، وتتبع أهميتها من أنها أداة للتغيير والتطوير ، وأنها سبيل للإبداع والابتكار والمبادرات الخلاقة .

#### 5. الاستماع والتواصل مع الموظفين

الاستماع هو جزء مهم من التواصل مع الموظفين لان التواصل الناجح هو طريق ذو اتجاهين ، من اجل ذلك يجب إعطاء الموظفين الحرية في إبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم (Oduolowu & Oluwakemi,2014:101). وانه من المهم أيضا العمل على تحقيق المقترحات والأفكار الجيدة الصادرة منهم ، حيث إن عدم اتخاذ أي إجراء تجاه أفكارهم سيكون له ردود فعل سلبية تؤدي إلى توقفهم عن إبداء ملاحظاتهم وأفكارهم مستقبلا ، لذلك من الضروري العمل على تحقيق هذه الأفكار كي ننشئ بيئة داخلية ريادية . ويضيف (Gandotra,2010:68) إن التواصل الجيد هو أداة أساسية في تحقيق الإنتاجية والحفاظ على علاقات عمل قوية على جميع المستويات ، مما يؤدي إلى زيادة في الإنتاجية والإنتاج والمعنويات بشكل عام ، والتواصل الضعيف في مكان العمل سيؤدي حتما إلى وجود موظفين غير محفزين فيشككون في ثقتهم وفي قدراتهم .

#### ثانياً: الصمت التنظيمي

##### 1. مفهوم الصمت التنظيمي

يعد مفهوم الصمت من المفاهيم الحديثة والغير مألوفة لأول وهلة ولاسيما وانه من الصعب تحديد مفهوم محدد له حيث تشير دراسات (Morrison & Milliken,2000:706) إلى أن هناك الكثير من القوى المؤثرة التي تتسبب في منع انتشار

ودمجها والتنسيق بين الوحدات وأداءهم مع بعضهم البعض (kirikova,2010:59) ويتوجب على المنظمة المتجهة نحو الأفكار الريادية أن يكون هيكلها التنظيمي قادرا على التحور والتكيف لضمان قبول وتشغيل الأفكار الريادية ، وتعزز هذه المرونة من خلال اعتماد اللامركزية . ويشير ( Altinay,2004:19) بان التوسع في اللامركزية أعطى سلطة اتخاذ القرار وأنواع من آليات الرقابة مما زاد من إبداع وابتكار الموظفين في التعبير عن أفكارهم وتطبيقها دون المرور بالمستويات الهرمية وهذا خلق الشعور بالانتماء للمنظمة .

#### 2. الثقافة الريادية

هي نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرائق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات ريادية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها (Haylon,George,Zahva,2002) . وعرفها (Chage et al,2013:31) بأنها توقع الأفكار الجديدة والابتكارية وتشجيع المخاطرة والتساهل مع الفشل وتعزيز التعلم والأولوية للمنتجات والعمليات وإدارة الإبداع والإيمان بان التغييرات المستمرة هي الناقل للفرص . والثقافة الريادية هي معتقدات وتوقعات يتقاسمها أفراد المنظمة وتحدد مواقف وقرارات جريئة عن طريق التجارب وتحمل المخاطر ويتم تداولها بين أعضاء المنظمة ، وبين المنظمة بتقديم مساهمات غير عادية والاحساس بالعمل نحو هدف عال القيمة بإبداع وتميز (Aga,2008:98). كما لا بد من التأكيد على ضرورة تنمية ثقافة ريادية تسمح بالخروج عن الأنماط التقليدية والافتتاح على التقنيات الجديدة للاستفادة منها في ممارسة أنشطتها المختلفة ، وتقديم المنتجات أو الخدمات المميزة للزبائن ، وضرورة التمتع بدرجة عالية من المرونة والتكيف للتغيرات التي تحصل في البيئة .

#### 3. دعم الإدارة العليا

لإدارة العليا في أية منظمة دور أساس في تنشيط المناخ الريادي في المنظمة من خلال معالجة المعوقات والعقبات التي تقف في طريق التوجه الريادي ، لذلك لا بد أن تلتزم الإدارة العليا بمساندة وترويج الأفكار الريادية في المنظمة ، لتأمين قبول وتبني هذه الأفكار (Jawad,2000:47) ويرى (Mokaya,2012:143) بأنه على الإدارة العليا الاعتراف بالأفكار الجديدة من خلال خفض الروتين والسماح للموظفين بتطبيق إبداعاتهم ، لخلق منتجات أو خدمات جديدة ومبتكرة ، وضرورة توضيح الأهداف المشتركة والمتبادلة ببساطة والتشجيع على التوقعات الايجابية نحو الأفكار الجديدة مع تعزيز الاعتراف بالمشاكل بطرق جديدة تحفز الأفراد على الاعتراف بالقيم وإيجاد طرق لتحسينها واستخدامها كوسيلة جيدة لحل المسائل في المستقبل . إن العلاقة بين الإدارة العليا والعاملين

ويضيف (Akbarian et al,2015:179) أسبابا أخرى تتمثل في القيم الثقافية للأفراد وخوف المرؤوس من ردود الفعل السلبية ، ومدى ثقة المرؤوس بنفسه .

### 3. الآثار السلبية للصمت التنظيمي

يؤدي سلوك الصمت التنظيمي إلى تأثيرات واضحة على المنظمة والأفراد العاملين لوجود علاقة عكسية بين صمت العاملين والرضا الوظيفي حيث يؤدي الصمت إلى التأثير السلبي في الرضا والذي يتمحور في دوران العمل وكثرة الغياب وسلوكيات غير مرغوبة فيها ( Bagheri & Nik , 2012 ) (79): بينما أشار (Moosavi,2014:103) إلى جملة من الآثار السلبية نتيجة صمت العاملين حيث أنهم بمرور الوقت يفقدون الصلة بوظائفهم بسبب انخفاض الالتزام لدى أعضاء المنظمة ، مما يؤدي إلى قتل الابتكار والإبداع ، وتدني الروح المعنوية والاندفاع لدى العاملين ، فضلا عن شيوع حالة من اللامبالاة والسلبية تجاه ما يجري في المنظمة ، ويلخص كل من (Morrison & Milliken,2000:722) آثار الصمت التنظيمي في انخفاض جودة اتخاذ القرار ، وانخفاض التنوع في المدخلات المعلوماتية وفي التحليل الضروري للأفكار ، فضلا عن انخفاض التعلم التنظيمي . وترى الباحثة أن صمت العاملين له تأثير كبير في نواحي عديدة داخل المنظمات الأمر الذي يؤثر بشكل سلبي في فاعلية هذه المنظمات ، وأداءها التنظيمي ، بشكل عام ، وعلى صحتها المنظمة بشكل خاص .

### 4. عناصر الصمت التنظيمي

تناول الباحثون عناصر متعددة للصمت التنظيمي اختلفت تلك العناصر حسب النظرة التي تم من خلالها تناول الموضوع ، حيث أكد بعض الباحثين أمثال (Morrison&Milliken,2000:116) ان هناك العديد من العناصر التي تؤثر في تكوين الصمت التنظيمي أهمها ( الصمت الهادئ ، السلطة ، الحافز ، الإجماع ، الولاء ) . بينما أشار كل من ( Kasasbeh & Al -Faouri, 2010: 148 - Al ) (372: 2014 Wahbi,2014:372) أن أهم عناصر الصمت التنظيمي هي ( خوف المديرين من التغذية العكسية ، معتقدات المديرين الضمنية ، خوف الموظف من ردود الفعل السلبية ) .

وهناك عناصر عدة جرى تداولها على نطاق واسع في أدبيات الصمت التنظيمي وهي ( العزلة ، تخوف المديرين من التغذية العكسية ، تخوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية ، ضعف الخبرة والتجربة ، ضعف فرص الاتصال ) ويتبنى البحث الحالي هذه العناصر وفق ( Salim, 2012: 475 ) ( 105 : 2007: Al- ,Majali ) ( 2005 : 2014: Youssef ) (Qarni,2015:347).

المعلومات حول القضايا والمشكلات المحتملة من قبل العاملين ، ويرى كل من (Tutar,2010:99) أن الصمت التنظيمي ليس السلوك الفردي وإنما ينتشر في جميع أجزاء المنظمة فهو الموقف العام للأفراد العاملين تجاه القضايا التي تحدث داخل المنظمة ، أما ( Gulluce & Erilic,2016:16) عرف الصمت بأنه عدم مشاركة الموظفين ( العاملين ) عمدا في القضايا المتعلقة بالعمل والمعلومات والآراء والأفكار والمقترحات عن هذه القضايا والاهتمامات مع الإدارة من أجل الحفاظ على أنفسهم ، ويعرف أيضا على انه الاختيار الجماعي المقصود من الموظفين في عدم الرد على المشكلات أو القضايا التي تواجه المنظمة أو حجب الآراء والمخاوف بشأن المشكلات التنظيمية الخاصة ( ulker & kanten,2009:111) ويشير ( Youssef,2014:32) إلى الصمت التنظيمي بأنه ميل موظفي الجامعة إلى منع أو تجنب تقديم المعلومات أو الآراء والأحجام عن الحديث في مشاكل وقضايا الجامعة ، وبالتالي قلة أو محدودة مشاركتهم في هذه المشكلات أو القضايا ، وذلك بسبب بعض المحددات التنظيمية والفردية التي قد تشجع على خيار الصمت . مما تقدم ترى الباحثة ان الصمت التنظيمي هو سكوت الموظف وتردده في الإفصاح عن المشكلات والقضايا التي تحدث في العمل تجنباً للتفسيرات الخاطئة وردود الفعل السلبية التي تؤثر على علاقات العمل والاستقرار الوظيفي .

### 2. أسباب الصمت التنظيمي

تشير الدراسات الحديثة إلى وجود مجموعة واسعة من التفسيرات لصمت العاملين يمكن تنظيمها في مجموعتين وهي :

أ. أسباب إدارية وتنظيمية : وتتمثل بعدم قدرة المديرين على اتخاذ القرار ، ضعف الأداء التنظيمي ، انخفاض الكفاءة التنظيمية (Slade,2008:25) وتحدث هذه المشاكل بسبب تخوف العاملين من ردود الفعل السلبية واعتقادهم بأنهم سوف يعاقبون إذا كانت آراءهم معارضة لتوجهات المنظمة (Morrison&Milliken,2000:720) ويضيف (Hester,2002:43) أسباب أخرى تؤدي إلى الصمت التنظيمي منها مركزية الإدارة ، ضعف تفويض الصلاحيات ، قلة الحوافز المادية والمعنوية للمبدعين ، ضعف الولاء التنظيمي ، القيادات الإدارية غير المناسبة ، صعوبة الاتصال ، الهيكل التنظيمي .

### ب. أسباب شخصية أو فردية

هناك عدة عوامل فردية يعتقد أنها ذات علاقة بالصمت التنظيمي ومنها شعور العاملين بالعزلة واعتقادهم بان المنظمة التي يعملون فيها لم تعد المكان المناسب للاستمرار في العمل (Gulluce & Erkilic,2016:16).

- العزلة

بل يتم إخفاء وتحريف بعض المعلومات المقدمة ويكون تبادل المعلومات في أضيق الحدود (Majali,2007:105).

الاطار العلمي

أولا : وصف خصائص عينة الدراسة

تمثلت خصائص عينة الدراسة بالاتي :

1. الجنس : توصل البحث إلى أن عدد الذكور من المبحوثين بلغ (27) بنسبة (67,5%) ، في حين بلغ عدد الإناث (13) بنسبة (32,5%) كما هو واضح في الجدول (1) ، وهذا يعني أن الجامعة تعتمد أيضا على الإناث في تنفيذ أنشطتها المختلفة ، وهي بحاجة إلى زيادة عددهم .

2. العمر: وجد البحث أن الفئة العمرية (31-40) حصلت على أعلى نسبة (45%) من أفراد العينة ، تليها الفئة (41-49) بنسبة (25%) ، وتساوت الفئتين (30 سنة فأقل ) ، ( 50 سنة فأكثر ) في نفس النسبة ، إذ بلغت نسبة كل منهما (15%) ، وهذا يعني أن الجامعة المبحوثة تمتلك جميع الفئات العمرية ، ويمكن الاستفادة من ذلك في توزيع الفئة العمرية على الأنشطة التي تناسب أعمارها .

3. المؤهل العلمي : حقق حملة شهادة الماجستير أعلى نسبة وهي (40%) من الأفراد المبحوثين ، فيما تساوت نسبة حملة شهادة الدكتوراه والبيكالوريوس في نفس النسبة وبلغت لكل منها (27,5%) ، وحصل حملة شهادة الدبلوم العالي على نسبة (5%) ، وهذا يعكس طبيعة عمل المنظمة محل البحث حيث تنتوع فيها التخصصات الأكاديمية .

4. الخدمة الوظيفية : يتضح من الجدول (1) أن فئة الخدمة (5-10) حصلت على أعلى نسبة وهي (30%) ، تليها الفئة (أكثر من 15 سنة) بنسبة (27,5%) ، بينما حصلت الفئة (5 سنوات فأقل) على نسبة (25%) ، وأخيرا جاءت الفئة (11-15) بنسبة (17,5%) من الأفراد المبحوثين ، وهذا يعني أن الأفراد العاملين في الجامعة المبحوثة حديثي الخبرة ، ويعزى ذلك كون جامعة الحمدانية حديثة التأسيس .

5. المركز الوظيفي : يتبين من الجدول (1) أن نسبة منصب العميد بلغت (5%) ومعاون العميد بلغت (10%) ، وبلغت نسبة رئيس قسم (35%) ، في حين بلغت نسبة مدير شعبة (50%) ، من الأفراد المبحوثين ، وهذا يعني أن البحث ركز على أكثر من مركز وظيفي لتكون النتائج أكثر واقعية .

وتعني انفصال الموظف عن عمله بطريقة تجعله غير قادر على تحقيق ذاته وتنمية طاقاته البدنية والفكرية بحرية (Lubkin & Larsen,2013:85) ، وتؤدي العزلة بدورها إلى بلورة الصمت التنظيمي عندما يبقى الموظف صامتا في مكان العمل ويعبر عن عدم موافقته أو إحباطه خارج إطار العمل لأفراد العائلة أو الأصدقاء أو الأقارب أو ينأى بنفسه عن تقديم آراء ومقترحات وأفكار لها علاقة بعملية صنع القرار (Fine & Spencer,2009:4) وتؤدي إلى انسحاب الموظف من جهود تطوير العمل وتنمية أدائه وتحسينه أو حتى الإسهام بآراء ومقترحات تعيد عملية صنع القرار .

- تخوف المديرين من التغذية العكسية

وتشير إلى أن المديرين يتخوفون من ردود الفعل السلبية الصادرة من العاملين نحو سلوكيات الإدارة العليا والمشكلات التنظيمية داخل المنظمة وهذا يولد حالة من الكبت في التعبير وتشجيع سلوك الصمت واللامبالاة والسلبية نحو ما يجري في المنظمة .

- تخوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية

وتشير إلى أن المرؤوسين يميلون إلى عدم الإدلاء بأفكارهم خوفا من تلقي عقوبات من قبل رئيسهم ولكي لا ينظر إليهم أنهم صانعي المشكلات داخل المنظمة (Bakshian et al, 2015:441). أن المرؤوسين يبقون صامتين نتيجة لخوفهم وتوقعاتهم بان المنظمة لا تعتمد على ردود أفعالهم في تحقيق النتائج المرجوة لهم بسبب ضعف كفاءة العمل الإداري وضعف الفرص السانحة للتعبير عن آرائهم (Majali,2007:105).

- ضعف الخبرة والتجربة

وهي من الأسباب التي تشعر الموظفين بأنهم في وضع لا يسمح لهم بالكلام خوفا من الرفض أو التجاهل مما يدفعهم إلى إخفاء المعلومات (Yildiz,2013:36) أن الموظفين الذين لديهم تجارب سابقة ينتعدون عن إثارة المشكلات مع زملائهم أو مع رؤسائهم (Harbaliaglu & gultrkin,2014:154) .

- ضعف فرص الاتصال

أن ممارسة الاتصال ووجود التفاهم والاحترام بين أعضاء التنظيم يؤدي إلى إتاحة الفرصة لتبادل الآراء والأفكار ، في حين أن ضعف النظام يدفع إلى التعامل بمنتهى الحذر والخوف



الجدول (1) توزيع الأفراد المبحوثين حسب خصائصهم

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرار	27	13	40
النسبة	67%	32%	100%
العمر	30 سنة فأقل	41 – 49	50 سنة فأكثر
التكرار	6	10	40
النسبة	15%	25%	100%
المؤهل العلمي	دكتوراه	دبلوم عالي	بكالوريوس
التكرار	11	2	40
النسبة	27%	5%	100%
الخدمة الوظيفية	5 سنوات فأقل	11 - 15	أكثر من 15 سنة
التكرار	10	7	40
النسبة	25%	17%	100%
المركز الوظيفي	عميد	معاون عميد	رئيس قسم
التكرار	2	4	40
النسبة	5%	10%	100%

#### ثانيا : وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

ومن أكثر المؤشرات التي أغنت هذا المتغير هو 1x باتفاق (70%) من المبحوثين وبوسط حسابي (2.625) وانحراف معياري (0.627) ، وتعني هذه النتائج توافر متغير المرونة الهيكلية في الجامعة المبحوثة بمستوى متوسط ، وعلى الجامعة زيادة هذا المستوى من خلال جعل الهيكل التنظيمي قادر على التكيف مع الأفكار الريادية للعاملين وزيادة مرونة الهيكل التنظيمي وتغييره وفقا للظروف البيئية .

ب. الثقافة الريادية : يبين الجدول (2) أن (59.17%) من المبحوثين متفقون مع مؤشرات هذا المتغير ، وان (35%) منهم كانوا محايدين ، و(5.83%) منهم غير متفقين ، وذلك بوسط حسابي (2.533) وانحراف معياري (0.561) ، ومن ابرز المؤشرات التي عززت هذا المتغير هو 6x باتفاق (80%) من المبحوثين وبوسط حسابي (2.775) وانحراف معياري (0.479) ، وتعني هذه النتائج أن الثقافة الريادية تتوافر في الجامعة المبحوثة بمستوى مقبول ، وعلى الجامعة زيادة هذا المستوى من خلال زيادة حث العاملين على تحمل

1. وصف وتشخيص متغير البيئة الريادية الداخلية : يبين الجدول (2) أن مستوى توافر متغير البيئة الريادية الداخلية في الجامعة المبحوثة على المستوى الكلي هو (56.83%) من المبحوثين اتفقوا على توافر مؤشرات في الجامعة وبوسط حسابي (2.466) وانحراف معياري (0.643) ، وتعني هذه النتائج توافر بيئة ريادية داخلية في الجامعة المبحوثة بمستوى مقبول ، وعلى الجامعة المبحوثة العمل على زيادة هذا المستوى لتتمكن من الحد من الصمت التنظيمي وتقليل حالاته في الجامعة . وبخصوص وصف وتشخيص متغيرات البيئة الريادية الداخلية فهي وفق الآتي :

أ. المرونة الهيكلية : نجد أن الجدول (2) أن (65%) من المبحوثين متفقون مع مؤشرات هذا المتغير ، وان (82.33%) منهم كانوا محايدين ، و (6.67%) منهم غير متفقين وبوسط حسابي (2.583) وانحراف معياري (0.619)

ج. دعم الإدارة العليا : نلاحظ من الجدول (2) أن (58.33%) من المبحوثين متفقون مع مؤشرات هذا المتغير ، وان (32.5%) منهم كانوا محايدين ، و(9.17%) منهم غير متفقين ، وذلك بوسط حسابي (2.491) وانحراف معياري (0.664) ، ومن أكثر المؤشرات التي عززت هذا المتغير هو 9X باتفاق (65%) من المبحوثين وبوسط حسابي (2.525) وانحراف معياري (0.715) ، وتعني هذه النتائج أن دعم الإدارة العليا يتوافر في الجامعة المبحوثة بمستوى مقبول ، وعلى الجامعة زيادة هذا المستوى لتعزيز بينتها الريادية الداخلية من خلال توفير مناخ ريادي للعاملين ومعالجة المعوقات التي تعيق تحقيق التوجه الريادي .

د. الحوافز والمكافآت : يتضح من الجدول (2) أن (44.17%) من المبحوثين متفقون مع مؤشرات هذا المتغير ، وان (32.5%) منهم كانوا محايدين ، وان (23.33%) منهم غير متفقين ، وذلك بوسط حسابي (2.208) وانحراف معياري (0.794) ، ومن ابرز المؤشرات التي أغنت هذا المتغير هو

هـ. الاستماع والتواصل مع الموظفين : نجد من الجدول (2) أن (57.5%) من المبحوثين متفقون مع مؤشرات هذا المتغير ، وان (36.67%) منهم كانوا محايدين ، وان (5.83%) منهم غير متفقين وذلك بوسط حسابي (2.516) وانحراف معياري (0.577) ، ومن ابرز المؤشرات التي عززت هذا المتغير هو 15X باتفاق (80%) من المبحوثين وبوسط حسابي (2.775) وانحراف معياري (5.479) ، وتعني هذه النتائج توافر متغير الاستماع والتواصل مع الموظفين في الجامعة المبحوثة بمستوى مقبول ، وعلى الجامعة زيادة هذا المستوى فيها من خلال إعطاء حرية اكبر للعاملين في أبداء ملاحظاتهم عن العمل وأخذها بنظر الاعتبار .

المخاطرة في انجاز العمل وتشجيع العاملين على تقديم الأفكار الابتكارية .

ج. دعم الإدارة العليا : نلاحظ من الجدول (2) أن (58.33%) من المبحوثين متفقون مع مؤشرات هذا المتغير ، وان (32.5%) منهم كانوا محايدين ، و(9.17%) منهم غير متفقين ، وذلك بوسط حسابي (2.491) وانحراف معياري (0.664) ، ومن أكثر المؤشرات التي عززت هذا المتغير هو 9X باتفاق (65%) من المبحوثين وبوسط حسابي (2.525) وانحراف معياري (0.715) ، وتعني هذه النتائج أن دعم الإدارة العليا يتوافر في الجامعة المبحوثة بمستوى مقبول ، وعلى الجامعة زيادة هذا المستوى لتعزيز بينتها الريادية الداخلية من خلال توفير مناخ ريادي للعاملين ومعالجة المعوقات التي تعيق تحقيق التوجه الريادي .

د. الحوافز والمكافآت : يتضح من الجدول (2) أن (44.17%) من المبحوثين متفقون مع مؤشرات هذا المتغير ، وان (32.5%) منهم كانوا محايدين ، وان (23.33%) منهم غير متفقين ، وذلك بوسط حسابي (2.208) وانحراف معياري (0.794) ، ومن ابرز المؤشرات التي أغنت هذا المتغير هو

الجدول رقم (2) إجابات الأفراد المبحوثين حول متغير البيئة الريادية الداخلية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	حركة المقياس						المؤشرات	المتغير الفرعي
		لا اتفق 1	محايد 2	اتفق 3	ت	ت	ت		
		%	ت	%	ت	%	ت		
0.627	2.625	7.5	3	22.5	9	70	28	X1	
0.597	2.550	5	2	35	14	60	24	X2	المرونة الهيكلية
0.635	2.575	7.5	3	27.5	11	65	26	X3	
0.619	2.583	6.67	—	28.33	—	65	—	—	المعدل
0.545	2.600	2.5	1	35	14	62.5	25	X4	الثقافة الريادية
0.659	2.225	12.5	5	52.5	21	35	14	X5	
0.479	2.775	2.5	1	17.5	7	80	32	X6	
0.561	2.533	5.83	—	35	—	59.17	—	—	المعدل
0.638	2.450	7.5	3	40	16	52.5	21	X7	دعم الإدارة العليا
0.640	2.500	7.5	3	35	14	57.5	23	X8	
0.715	2.525	12.5	5	22.5	9	65	26	X9	

0.664	2.991	9.17	–	32.5	–	58.33	–	–	المعدل
0.774	2.375	17.5	7	27.5	11	55	22	X10	الحوافز
0.769	2.150	22.5	9	40	16	37.5	15	X11	والمكافآت
0.841	2.100	30	12	30	12	40	16	X12	
0.794	2.208	23.33	–	32.5	–	44.17	–	–	المعدل
0.655	2.325	10	4	47.5	19	42.5	17	X13	الاستمتاع
0.597	2.450	5	2	45	18	50	20	X14	والتواصل مع الموظفين
0.479	2.775	2.5	1	17.5	7	80	32	X15	
0.577	2.516	5.83	–	36.67	–	57.5	–	–	المعدل
0.643	2.466	10.16			33	56.83			المعدل الكلي

وتعني هذه النتائج أن متغير الحد من تخوف المديرين من التغذية العكسية يتوافر في الجامعة المبحوثة بمستوى مقبول ، وعلى الجامعة زيادة هذا المستوى من خلال زيادة تشجيع العاملين على تقديم معلومات التغذية العكسية واهتمامهم بالمشكلات التي تواجه الجامعة .

ج. الحد من تخوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية : نلاحظ من الجدول (3) أن (46.67%) من المبحوثين متفقون مع هذا المتغير ، وان (42.5%) منهم كانوا محايدين ، و(10.83%) منهم غير متفقين ، وذلك بوسط حسابي (1.641) وانحراف معياري (0.669) ، ومن ابرز المؤشرات التي عززت هذا المتغير هو 8X باتفاق (55%) من المبحوثين وبوسط حسابي (1.525) وانحراف معياري (0.640) ، وتعني هذه النتائج أن متغير الحد من تخوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية يتوافر في الجامعة المبحوثة بمستوى ضعيف وعلى الجامعة زيادة هذا المستوى من خلال إعطاء حرية أكثر للعاملين في الإدلاء بأفكارهم وضمانات بعدم تلقيهم عقوبات أثناء الإدلاء بملاحظاتهم ، والتأكيد لهم بان الجامعة ستعتمد على آراءهم في العمل .

د. الحد من ضعف الخبرة والتجربة : نجد من الجدول (3) أن (64.17%) من المبحوثين متفقون مع مؤشرات هذا المتغير ، وان (26.67%) منهم كانوا محايدين ، و(9.17%) منهم غير متفقين ، وذلك بوسط حسابي (2.5) وانحراف معياري (0.562) ، ومن ابرز المؤشرات التي عززت هذا المتغير هو 10X باتفاق (87.5%) من المبحوثين وبوسط حسابي (2.750) وانحراف معياري (0.493) ، وتعني هذه النتائج ان متغير الحد من ضعف الخبرة والتجربة يتوافر في الجامعة المبحوثة بمستوى متوسط ،

2. وصف وتشخيص متغير الحد من عناصر الصمت التنظيمي : نلاحظ من الجدول (3) أن مستوى متغير الحد من الصمت التنظيمي في الجامعة المبحوثة هو على المستوى الكلي (54.83%) من المبحوثين اتفقوا على توافر مؤشرات في الجامعة ، وذلك بوسط حسابي (1.894) وانحراف معياري (0.647) ، وتعني هذه النتائج توافر عناصر هذا المتغير في الجامعة المبحوثة بمستوى مقبول ، وعلى الجامعة زيادة إجراءاتها في الحد من عناصر الصمت التنظيمي من خلال توافر بيئة ريادية داخلية ومناخ ريادي . وأما بخصوص وصف وتشخيص عناصر الصمت التنظيمي فهي كالآتي :

أ. الحد من العزلة : يبين الجدول (3) أن (50%) من المبحوثين متفقون مع مؤشرات هذا المتغير ، وان (39.17%) منهم كانوا محايدين و(10.83%) منهم غير متفقين ، وذلك بوسط حسابي (1.608) وانحراف معياري (0.675) ومن ابرز المؤشرات التي عززت هذا المتغير هو 2X باتفاق (55%) من المبحوثين وبوسط حسابي (1.500) وانحراف معياري (0.599) ، وتعني هذه النتائج أن الحد من العزلة يتوافر في الجامعة المبحوثة بمستوى مقبول وعلى الجامعة زيادة هذا المستوى من خلال زيادة اهتمامها بالعاملين المنعزلين وتشجيعهم على تقديم مقترحات لتطوير العمل .

ب. الحد من تخوف المديرين من التغذية العكسية : يتضح من الجدول (3) أن (55.83%) من المبحوثين متفقون مع مؤشرات هذا المتغير ، وان (38.33%) منهم كانوا محايدين ، و(5.83%) منهم غير متفقين ، وذلك بوسط حسابي (1.5) وانحراف معياري (0.603) ، وان أكثر المؤشرات التي عززت هذا المتغير هو 4X باتفاق (67.5%) من المبحوثين وبوسط حسابي (1.375) وانحراف معياري (0.585) ،

وعلى الجامعة زيادة هذا المستوى من خلال زيادة وتطمين العاملين من ذوي الخبرة بان تقديم مقترحاتهم لا تسبب لهم المشاكل مع زملائهم ، وكذلك زيادة الاستفادة من تجارب العاملين السابقة في معالجة المشكلات التي تواجه الجامعة . الحد من ضعف فرص الاتصال : يبين الجدول (3) أن (57.5%) من المبحوثين متفقون مع مؤشرات هذا المتغير ، وان (27.5%) منهم كانوا محايدين ، و (15%) منهم غير متفقين ، وذلك بوسط حسابي (2.225) وانحراف معياري (0.727) ، ومن أكثر المؤشرات التي أغنت هذا المتغير هو 14X باتفاق (75%) من المبحوثين وبوسط حسابي (2.650) وانحراف معياري (0.662) وتعني هذه النتائج أن متغير الحد من ضعف فرص الاتصال يتوافر في الجامعة المبحوثة بمستوى مقبول ، وعلى الجامعة زيادة هذا المستوى من خلال زيادة قنوات الاتصال وتبادل الآراء بين العاملين .

الجدول (3) إجابات الأفراد المبحوثين حول متغير الحد من عناصر الصمت التنظيمي

المتغير الفرعي	المؤشرات	حركة المقياس							
		اتفق 3		محايد 2		لا اتفق 1			
		ت	%	ت	%	ت	%		
	X1	18	45	16	40	6	15	1.700	0.723
العزلة	X2	22	55	16	40	2	5	1.500	0.599
	X3	20	50	15	37.5	5	12.5	1.625	0.704
المعدل	-	-	50	-	39.17	-	10.83	1.608	0.675
تخوف المديرين من التغذية العكسية	X4	27	67.5	11	27.5	2	5	1.375	0.585
	X5	22	55	16	40	2	5	1.500	0.599
	X6	18	45	19	47.5	3	7.5	1.625	0.627
المعدل	-	-	55.83	-	38.33	-	5.83	1.05	0.603
تخوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية	X7	15	37.5	20	50	5	12.5	1.750	0.669
	X8	22	55	15	37.5	3	7.5	1.525	0.640
	X9	19	47.5	16	40	5	12.5	1.650	0.699
المعدل	-	-	46.67	-	42.5	-	10.83	1.641	0.669
ضعف الخبرة والتجربة	X10	35	87.5	3	7.5	2	5	2.750	0.493
	X11	31	77.5	8	20	1	2.5	2.750	0.493
	X12	11	27.5	21	52.5	8	20	1.925	0.693
المعدل	-	-	64.17	-	26.67	-	9.17	2.5	0.562
ضعف فرص الاتصال	X13	20	50	13	32.5	7	17.5	2.325	0.764
	X14	30	75	6	15	4	10	2.650	0.662

0.757	1.700	17.5	7	35	14	47.5	19	X15
0.727	2.225	15	_	27.5	_	57.5	_	المعدل
0.647	1.894	10.33		34.83		54.83		المعدل الكلي

الريادية الداخلية والحد من عناصر الصمت التنظيمي على المستوى الكلي في الجامعة المبحوثة إذ بلغ معامل الارتباط (0.544) وهذه قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.01) ويدل على قبول الفرضية الرئيسية الأولى .

ثالثا : اختبار فرضيات البحث :

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى : التي تنص على توجد علاقة ارتباط معنوية بين البيئة الريادية الداخلية والحد من عناصر الصمت التنظيمي على المستوى الكلي ، ويبين الجدول (4) بأنه توجد علاقة ارتباط معنوية بين البيئة

الجدول (4) علاقة الارتباط بين البيئة الريادية الداخلية والحد من عناصر الصمت التنظيمي

البيئة الريادية الداخلية

المتغير المستقل

المتغير المعتمد

الحد من عناصر الصمت التنظيمي 0.544\*\*

$P \leq 0.01$  , N = 40.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: التي تنص على توجد علاقة ارتباط معنوية بين دعم الإدارة العليا والحد من عناصر الصمت التنظيمي ، إذ نجد من الجدول (5) بأنه توجد علاقة ارتباط معنوية بين دعم الإدارة العليا والحد من عناصر الصمت التنظيمي بمعامل ارتباط  $(0.527)**$  وهذه قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.01) ويدل هذا على قبول الفرضية الفرعية الثالثة .

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : التي تنص على توجد علاقة ارتباط معنوية بين الحوافز والمكافآت والحد من عناصر الصمت التنظيمي ، ونلاحظ من الجدول (5) بأنه لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين الحوافز والمكافآت والحد من عناصر الصمت التنظيمي ، إذ بلغ معامل الارتباط (0.044) وهذه القيمة غير معنوية ، وهذا يدل على رفض الفرضية الفرعية الرابعة .

هـ. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : التي تنص على توجد علاقة ارتباط معنوية بين الاستماع والتواصل مع الموظفين والحد من عناصر الصمت التنظيمي ، يتضح من الجدول (5) بأنه توجد علاقة ارتباط معنوية بين الاستماع والتواصل مع الموظفين والحد من عناصر الصمت التنظيمي ،

وللتأكد من الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى فهي كالاتي :

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى : التي تنص على توجد علاقة ارتباط معنوية بين المرونة الهيكلية والحد من عناصر الصمت التنظيمي ، نلاحظ من الجدول (5) بأنه توجد علاقة ارتباط معنوية بين المرونة الهيكلية والحد من عناصر الصمت التنظيمي ، إذ بلغ معامل الارتباط لها  $(0.487)**$  وهذه قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.01) ويدل هذا على قبول الفرضية الفرعية الأولى .

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : التي تنص على توجد علاقة ارتباط معنوية بين الثقافة الريادية والحد من عناصر الصمت التنظيمي ، يبين الجدول (5) بأنه توجد علاقة ارتباط معنوية بين الثقافة الريادية والحد من عناصر الصمت التنظيمي إذ بلغ معامل الارتباط  $(0.382)*$  وهذه قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) ويدل هذا على قبول الفرضية الفرعية الثانية .

وبمعامل ارتباط ( $0.403^{**}$ ) وهذه قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.01) وبدل هذا على قبول الفرضية الفرعية الخامسة .

الجدول (5) علاقة الارتباط بين أبعاد البيئة الريادية الداخلية والحد من عناصر الصمت التنظيمي

أبعاد البيئة الريادية الداخلية					المتغير المستقل
الاستماع والتوصل مع الموظفين	الحوافز والمكافآت	دعم الإدارة العليا	الثقافة الريادية	المرونة الهيكلية	المتغير المعتمد
0.403**	0.094	0.527**	0.382*	0.487**	الحد من عناصر الصمت التنظيمي

$P \leq 0.01$  &  $0.05$  ,  $N = 40$

، وقيمة (0B) البالغة (0.953) التي تعني وجود عناصر الصمت التنظيمي بقيمة (0.953) عندما تكون قيمة الموجود من البيئة الريادية الداخلية (صفر) ، وقيمة (1B) البالغة (0.606) التي تعني أن تغير بقيمة (1) في متغير البيئة الريادية الداخلية سيؤدي إلى تغير بقيمة (0.606) في متغير الحد من عناصر الصمت التنظيمي وهذه النتائج تدل على قبول الفرضية الرئيسية الثانية .

2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية : التي تنص على توجد علاقة تأثير معنوية بين البيئة الريادية الداخلية والحد من عناصر الصمت التنظيمي على المستوى الكلي ، إذ نجد من الجدول (6) بأنه توجد علاقة تأثير معنوية بين البيئة الريادية الداخلية والحد من عناصر الصمت التنظيمي في الجامعة المبحوثة بمعامل تحديد (2R) قيمته (0.396) ويعزز هذا قيمة (T) المحسوبة البالغة (9.001) ، وقيمة (F) المحسوبة البالغة (16.01) وهما قيمتان معنويتان عند مستوى معنوية (0.05)

الجدول (6) علاقة التأثير بين البيئة الريادية الداخلية والحد من عناصر الصمت التنظيمي

البيئة الريادية الداخلية					المتغير المستقل
T المحسوبة	F المحسوبة	B1	B0	R2	المتغير المعتمد
9.001	16.01	0.606	0.953	0.396	الحد من عناصر الصمت التنظيمي

$P \leq 0.05$  ,  $D . F = 1-38$  ,  $N = 40$ .

- وللتأكد من الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية فهي أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى : التي تنص على توجد علاقة تأثير معنوية بين المرونة الهيكلية والحد من عناصر الصمت كالاتي :

وقيمة (F) المحسوبة البالغة (14.64) وهما قيمتان معنويتان عند مستوى معنوية (0.05) ، وقيمة (0B) البالغة (2.67) التي تعني وجود عناصر الصمت التنظيمي بقيمة (2.64) عندما يكون قيمة الموجود من البيئة الريادية الداخلية بقيمة (صفر) ، وقيمة (1B) البالغة (0.312) التي تعني أن تغير بقيمة (1) في متغير البيئة الريادية الداخلية سيؤدي إلى تغير بقيمة (0.312) في متغير الحد من عناصر الصمت التنظيمي ، وهذه النتائج تدل على قبول الفرضية الفرعية الثالثة .

د - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : التي تنص على وجود علاقة تأثير بين الحوافز والمكافآت والحد من عناصر الصمت التنظيمي ، ويتضح من الجدول (7) بأنه لا توجد علاقة تأثير معنوية بين الحوافز والمكافآت والحد من عناصر الصمت التنظيمي في الجامعة المبحوثة وذلك بسبب قيمة معامل التحديد (2R) القليلة البالغة (0.009) ، ولأن (T) المحسوبة البالغة (0.579) و (F) المحسوبة البالغة (0.335) غير معنويتان عند مستوى معنوية (0.05) ، ، وهذه النتائج تدل على رفض الفرضية الفرعية الرابعة .

هـ - اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : التي تنص على وجود علاقة تأثير بين الاستماع والتواصل مع الموظفين والحد من عناصر الصمت التنظيمي ، ويبين الجدول (7) بأنه توجد علاقة تأثير معنوية بين الاستماع والتواصل مع الموظفين والحد من عناصر الصمت التنظيمي في الجامعة المبحوثة بمعامل تحديد (2R) قيمته (0.262) ، ويعزز هذا قيمة (T) المحسوبة البالغة (9.970) وقيمة (F) المحسوبة البالغة (7.37) وهما قيمتان معنويتان عند مستوى معنوية (0.05) ، وقيمة (0B) البالغة (1.59) التي تعني وجود عناصر الصمت التنظيمي بقيمة (1.59) عندما يكون قيمة الموجود من البيئة الريادية الداخلية بقيمة (صفر) ، وقيمة (1B) البالغة (0.377) التي تعني أن تغير بقيمة (1) في متغير البيئة الريادية الداخلية سيؤدي إلى تغير بقيمة (0.377) في متغير الحد من عناصر الصمت التنظيمي ، وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الخامسة .

التنظيمي ، ونلاحظ من الجدول (7) بأنه توجد علاقة تأثير معنوية بين المرونة الهيكلية والحد من عناصر الصمت التنظيمي في الجامعة المبحوثة بمعامل تحديد (2R) قيمته (0.338) ويعزز هذا قيمة (T) المحسوبة البالغة (10.23) وقيمة (F) المحسوبة البالغة (11.84) وهما قيمتان معنويتان عند مستوى معنوية (0.05) وقيمة (0B) البالغة (2.83) التي تعني وجود عناصر الصمت التنظيمي بقيمة (2.83) عندما تكون قيمة الموجود من البيئة الريادية الداخلية بقيمة (صفر) وقيمة (1B) البالغة (0.365) التي تعني أن تغير بقيمة (1) في البيئة الريادية الداخلية سيؤدي إلى تغير بقيمة (0.365) في متغير الحد من عناصر الصمت التنظيمي ، وهذه النتائج تدل على قبول الفرضية الفرعية الأولى .

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : التي تنص على وجود علاقة تأثير معنوية بين الثقافة الريادية والحد من عناصر الصمت التنظيمي ، ويتبين من الجدول (7) بأنه توجد علاقة تأثير معنوية بين الثقافة الريادية والحد من عناصر الصمت التنظيمي في الجامعة المبحوثة بمعامل تحديد (2R) قيمته (0.246) ، ويعزز هذا قيمة (T) المحسوبة البالغة (6.51) وقيمة (F) المحسوبة البالغة (6.49) وهما قيمتان معنويتان عند مستوى معنوية (0.05) ، وقيمة (0B) البالغة (1.57) التي تعني وجود عناصر الصمت التنظيمي بقيمة (1.57) عندما يكون قيمة الموجود من البيئة الريادية الداخلية بقيمة (صفر) ، وقيمة (1B) البالغة (0.347) التي تعني أن تغير بقيمة (1) في متغير البيئة الريادية الداخلية سيؤدي إلى تغير بقيمة (0.347) في متغير الحد من عناصر الصمت التنظيمي ، وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية .

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : التي تنص على وجود علاقة تأثير معنوية بين دعم الإدارة العليا والحد من عناصر الصمت التنظيمي ، نلاحظ من الجدول (7) بأنه توجد علاقة تأثير معنوية بين دعم الإدارة العليا والحد من عناصر الصمت التنظيمي في الجامعة المبحوثة بمعامل تحديد (2R) قيمته (0.378) ، ويعزز هذا قيمة (T) المحسوبة البالغة (12.91)

الجدول (7) علاقة التأثير بين أبعاد البيئة الريادية الداخلية والحد من عناصر الصمت التنظيمي

الحد من عناصر الصمت التنظيمي					المتغير المعتمد
F المحسوبة	T المحسوبة	B1	B0	R2	المتغير المستقل
11.84	10.23	0.365	2.83	0.338	المرونة الهيكلية
6.49	6.51	0.347	1.57	0.246	الثقافة الريادية دعم الإدارة
14.64	12.91	0.312	2.67	0.378	العليا الحوافز
0.335	0.579	0.041	1.80	0.009	والمكافآت
7.37	9.970	0.377	1.59	0.262	الاستماع والتواصل مع الموظفين

#### الاستنتاجات والتوصيات

#### الاستنتاجات

ايجابية ، أن المستويات العالية من الحد من عناصر الصمت التنظيمي تظهر لدى العاملين الذين تتوافر لهم بيئة ريادية داخلية .

4. تقود نتائج تحليل علاقات التأثير بين البيئة الريادية الداخلية والحد من عناصر الصمت التنظيمي والتي ظهرت معنوية موجبة إلى الاستنتاج بأن البيئة الريادية الداخلية تعد احد المحددات الرئيسة التي تساهم في تحديد مستويات وجود عناصر الحد من الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعة المبحوثة .

5. أن مستوى اعتماد نظام الحوافز والمكافآت يشجع على الإبداع والتطوير في الجامعة هو ضعيف إذ بلغت نسبته (44.17%) ، وهو مؤشر غير جيد يؤثر على أداء العاملين ويؤكد وجود نسبة قليلة من عناصر الحد من الصمت التنظيمي لديهم .

6. أن العاملين في الجامعة المبحوثة يتخوفون من ردود الفعل السلبية التي تنعكس عليهم سلبا في حالة الإدلاء في آراءهم

1. أن نتائج وصف وتشخيص مستويات توافر البيئة الريادية الداخلية في الجامعة المبحوثة هو مقبول إذ بلغت نسبته (56.83%) ، وهذا يقود إلى الاستنتاج بان المديرين في الجامعة المبحوثة لا يهتمون بالشكل المطلوب في توفير بيئة ريادية مناسبة لموظفيها وعلى مستوى جميع أبعاد هذه البيئة ، إلا أن عمليات الجامعة تتطلب مستوى أعلى من ذلك بكثير وخاصة للحد من عناصر الصمت التنظيمي .

2. أن نتائج وصف وتشخيص مستويات الحد من عناصر الصمت التنظيمي هي بمستوى مقبول ، إذ بلغت نسبتها (54.83%) ، وهذا المستوى قليل لان أكثر من نصف العاملين يعانون من الصمت التنظيمي .

3. يستنتج من تحليل علاقة الارتباط بين البيئة الريادية الداخلية والحد من عناصر الصمت التنظيمي والتي ظهرت معنوية



7. على الجامعة زيادة اهتمامها بالعاملين المنعزلين عبر اكتشاف أسباب عزلتهم ومعالجتها ، لما لها من أهمية في الحد من عناصر الصمت التنظيمي .

#### المصادر

Aga, Wafiq.(2008). leading in Arab companies with a strategic perspective, Al-Azhar University Magazine in Gaza, Volume (11).

Abbas, Anas Abdul Basit. (2011). Business Management according to a contemporary perspective, first edition, Dar al-Sala publishing, distribution and printing, Faculty of Administrative Sciences, King Saud University.

Hussein, Mason Ali .(2013). entrepreneurship in business organizations with reference to the experience of some countries, journal of humanities, volume (21), issue (2), University of Babylon.

Jawad, Shawky Naji .(2000). Business Management, Al-Hamid Publishing and Distribution, Amman, Jordan.

Al-Karawi, Mohammed Thabet .(2015). a business entrepreneurial strategy to adopt the model of smart organizations through building human resources capacity - field study in mobile telecommunications companies in Iraq, PhD thesis in business administration, Faculty of Management and Economics, Karbala University.

Kasasbeh, Mohammed Mfadi and Al-Faouri, Abeer Hammoud .(2010). Contemporary Issues in Management - Building Critical Capabilities for Business Success, First Edition, Al-Hamid Publishing and Distribution House, Amman-Jordan.

Majali, Amal Yassin .(2007). following the organizational silence of Jordanian public institutions, an unpublished doctoral thesis, Amman Arab University, Jordan.

Mubarak, Magdi Awad .(2009). Entrepreneurship - Concepts, Models and scientific Entrances, First

عن العمل ومقترحاتهم وملاحظاتهم عن المشاكل التي تعاني منها الجامعة ، إذ بلغت نسبتها (46.67%) ، وهذا مستوى ضعيف ويؤثر سلبا على أداء العاملين ويؤدي إلى الصمت التنظيمي .

7. أن الجامعة المبحوثة لا تعطي الحرية للعاملين في إبداء ملاحظاتهم عن العمل بالمستوى المطلوب إذ بلغت نسبته (42.5%) وهذا مستوى ضعيف ، وهذا يقود إلى زيادة الصمت التنظيمي لدى العاملين .

8. اهتمام الجامعة المبحوثة بالعاملين المنعزلين ضعيف إذ بلغت نسبته (45%) وهذا المستوى يقود إلى أثر سلبي في زيادة الصمت التنظيمي وفي تحفيز روح التعاون ويقلل من فرص التواصل مع الآخرين والالتزام بالعمل .

#### التوصيات

1. على الجامعة الاهتمام بتوفير ابعاد البيئة الريادية الداخلية لما لها من دور مهم في الحد من عناصر الصمت التنظيمي بين العاملين عبر إتاحة الفرص لهم في تقديم أفكار جديدة وتشجيعهم على ذلك .

2. ضرورة عناية الجامعة المبحوثة برفع مستوى توافر متغيرات البيئة الريادية الداخلية فيها ، لتتمكن من ممارسة أنشطتها وعملياتها بشكل أكثر كفاءة ويمكنها من الحد من الصمت التنظيمي .

3. على الجامعة اعتماد نظام للحوافز والمكافآت يشجع على الإبداع في العمل ويسهم في تطوير الجامعة وموقفها التنافسي بين الجامعات .

4. يفضل قيام الجامعة بزيادة إجراءاتها للحد من عناصر الصمت التنظيمي لرفع مستوى كفاءة الحد من الصمت التنظيمي ، ولتقليل عدد العاملين الملتزمين بالصمت في الجامعة .

5. أهمية السماح بشكل اكبر للعاملين في الإدلاء بأراءهم عن العمل ومقترحاتهم على المشكلات التي تواجه الجامعة ، وتطمينهم بعدم التخوف من الردود السلبية التي تنعكس عليهم ، والتأكيد على أن مقترحاتهم تؤخذ بنظر الاعتبار .

6. على الجامعة إعطاء حرية أكثر للعاملين في إبداء ملاحظاتهم عن العمل للحد من تأثير عناصر الصمت التنظيمي بين العاملين ، ولزيادة مستوى التحسين المستمر في أداء الجامعة .

- Akbarian, Akram, Ansari Mohmod Esmal & Keshtiaray Narges .(2015). Organizational Silence Why and How can overcome , saussurea .Vol. 3(1) .
- Altinay , L,M .(2004).The influence of organizational structure on entrepreneurial orientation and expansion performance: International contemporary hospitality management .
- Armstrong , Michel , Human Resources Management Practice , 8 th edition, Kogan Page Limited, London, UK .
- Bagheri, Ghodrattollah , Zarei, Reihaneh, Aeen, Mojaba Nik.(2012). Organizational Silence-Basic concepts and its Development Factors .
- Bakshian Jahan Pouria, Roham Assadi, and Forough Pahladani Nejed .(2015). Providing a conceptual Model on Organizational Silence Behavior based on Organizational culture, Organizational climate and Organizational commitment components in Service Firms, Management and Administrative Sciences Review .
- Brizek,Michael G.& Khan, Mahmood A. (2007). An Empirical Investigation of Corporate Entrepreneurship Intensity in the Casual Dining Sector, Elsevier Ltd .,Science direct, Hospitality Management 26, USA.
- Chage,Hung,Jung & wang,Hsien.Bin .(2013).A case Study On The Model of Strategic Entrepreneurship ,The International Journal of Organizational Innovation Vol.(5) Num 4.
- Cornwall , J.R, & Perlman ,B.(1990). Organizational Entrepreneurship. Homewood ,Il Boston-Irvin.
- Fine,Michael,and Rochelle Spencer.(2009). ,Social Isolation : Development of an Assessment Tool for HACC Services, Center for Research on Social Inclusion Macquane University .
- Gandotra,N.(2010).Innovation Culture For Sustainable Competitive Advantage, APDRBM.
- 12-Graeme ,K.(2010). Quality Management , Ventus Publishing , London ,United Kingdom.
- Edition, World of Modern Books for Publishing and Distribution, Amman- Jordan.
- Al-Najjar, Fayez, Al-Ali, Abdul Sattar .(2010). Leadership in Business Administration, Second Edition, Dar al-Hamid Publishing, Amman, Jordan.
- Al-Qarni, Saleh Ali Moinallah.(2015). determinants of the behavior of organizational silence among the faculty members of King AbdulAziz University and its relation to some organizational and demographic variables, the Journal of the Future of Arab Education, issue (22).
- Salim, Ahmed Abdul Salam .(2012). Behavior of Regulatory Silence - A Comparative Study between Public and Private Business Companies in Egypt, Scientific Journal of Economics and Trade, Issue 3.
- Samah, Solah, Murad, Mahboub .(2010). Entrepreneurship: Human Capital and Entrepreneurship Industry, 10th Annual Scientific Conference (Pioneering in Knowledge Society), Faculty of Economics and Management Sciences, Zaytouna University, Jordan.
- Al-Wahbi, Abdullah Mohammed .(2014). the impact of the prevailing climate in government departments in qassim region in organizational silence, The Jordanian Magazine in Business Administration, Volume (10), Issue 3.
- Youssef, Nahal Mohammed Rabie Zanani .(2014). the impact of regulatory silence on the trends of workers towards motivation - applied study on the hospitals of Tanta University, Master's thesis, University of Tanta, Egypt.
- Abendschein,Lori .(2004). Rewards and Recognition : An assessment of strategies to retain and motivate employees in institutions of higher education , state university of New York Empire State College Dissertation Abstract Internationls .

- Lubkin, Hene Morof , and Pamala D.Larsen.(2013). Chronic illness: Impact and Internations, Jones & Bartted Learning,9<sup>th</sup> ed.
- Mccoffry, M.(2009). Entrepreneurship Economic Evolution and the end of Capitalism Reconsidering Schumpeters Theses: Journal of Austrian Economics,12(4).
- Mokaya, S.(2012). Corporate Entrepreneurship and Organizational Performance: International Journal of arts and commerce,1(4).
- Moosavi, Soyed, Safar, Azari, Forshad, Doosti, Morteza.(2014). The Relationship between Organizational Silence Attitude and Staff Organizational Commitment Mazand aran province sports and the youth head quarters and offices, Applied Mathematics in Engineering Management and Technolgy,2(3) .
- Morrison, E.W., and Milliken, F.J .(2000).Organizational Silence : A barrier to change and development in A Pluralistic World. The Academy of Management Review. Mississippi State,25(4) .
- Odulowu and Oluwakemi, A. (2014). Effect of Storytelling and listening Skills of Primary in Ibadan North Government Area of oyo State, Nigera.
- Slade, Michael Ross.(2008). The Adaptive Nature of Organizational Silence : Acybemetic Exploration of the Hidden Factory: Adissertation Submitted to the Faculty of the Graduate School of Education and Human Development of The George Washing University in Partial Fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Education.
- Tutar. H. Atinoz . M.(2010). Orgutsel Iklimin Isgoren Perfomansi Uzerine Elkisi :ostim imalat is tetmeleri calisanlamri uzerine bir arastirma , Ankara Universities siyasal biligiler fakultesi dergisi ,65(2) .
- Ulker, Funda and Pelin Kanten .(2009). A study on the relationship between Silence and
- 13-Gulluce, Ali cag lor, Eren Erkilic.(2016). analysis of organizational attitudes of hotel operation employess by structure equation model : oxemplary of rize province ,12 No 19.
- Harbaliaglu Meld and Gultekin Buketinec .(2014). The Relationship between Organizational Silence & Organizational Citizenship Behavior –A case study at kilis 7 aralik university .Vol. 3,Issue 2.
- Harrison , Norma, Samson, Danny.(2002). Technology Management. Mc Graw-Hill .
- Haylon, J.,George , G.,Zhara,S.(2002). National Culture and Entrepreneurship Areview of Behavioral Research : ET &P Journal Baylor University .
- Hester, C.(2002). Risk, error and blame in Organizational : A communication Approach Corporate Communication, An International Journal(7) .
- Hitt, Michael A.& Ireland, R. Duane & Sirmon, David G.& Trahms, Cheryl A. (2011). Strategic Entrepreneurship : Creating value for Individuls, Organizations and Society, the Academy of Management Perspectives.
- Jelinek, M. and Litter.(1995). Toward Entrepreneurial Organizations : Meeting Ambiguity with Engagement. Entrepreneurship Theory &Practice Spring,19(3).
- Kirikova. M.(2010). Flexibility of Organizational Structures For Flexible Business Process, unpublished theses, Riga Technical University.
- 21-Klamer, A.(2011). Cultural Entrepreneurship, cunpauplished university, Nehteland.
- 22-Kuratko. D.(2007). Entrepreneurial Leadership in the 12st century quest leadership and Organizational Studies,13(14).
- Kyrgidou, Lidap. &Hughes, Matheu.(2010). Strategy Entrepreneurship: Origins, core elements and research directions, Emerald Insight International Journal of Entrepreneurial Behavior &Reserch Vol.22 No.1.

Organizational Commitment in Organizations,  
Aksaray University ,Iktisadi .ve Idari Bilimler  
Fakultesi dergisi 1.2.

Vandenbrande, Tom.(2009).Entrepreneurship in  
European companies Eurocadres conference,  
Hoger Instituut voor de Arbeid, katholieke  
universiteit leuven.

Veidari Bitimler Fakullesi, Dergisi 1.2 .

Wakkee,Ingrid, et al.(2008). Creating Entrepreneurial  
Employees in Traditional Service Sectors, the  
role of coaching and Self efficacy, springer, Int  
Entrep Manag J.

Yildiz, Ebru.(2013). Enigma of Silence in  
Organizations : What Happens to Whom and  
Why, Beykent Universitesi Sosyal Bilimler  
Dergisi 6.2.

جامعة الحمداية /كلية الإدارة والاقتصاد /قسم إدارة الأعمال

م/ استمارة استبانة

تحية طيبة وبعد

وفقا للسياقات العلمية لأعداد البحث العلمي نضع بين أيديكم استمارة الاستبانة الخاصة بالبحث المعنون (البيئة الريادية الداخلية ودورها في الحد من عناصر الصمت التنظيمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في جامعة الحمداية)، ونرجو من حضراتكم الإجابة عليها بموضوعية، علماً بأن الإجابة تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وسيجري التعامل معها بسرية من خلال عدم ذكر أسمائكم على الاستمارة.

مع الشكر ..

الباحثة

م. سناء خضر يوسف

جامعة الحمداية / كلية الإدارة والاقتصاد

المجال الأول:

المعلومات

التعرفية

( ) أنثى

1. الجنس: ( ) ذكر

( ) 30 سنة فأقل ( ) 31-40 سنة ( ) 41-49 سنة ( ) 50 سنة فأكثر

2. العمر: ( ) 30 سنة فأقل

( ) بكالوريوس ( ) ماجستير ( ) دبلوم عالي

3. المؤهل العلمي: ( ) دكتوراه

4. عدد سنوات الخدمة الوظيفية: ( ) أقل من 5 سنوات ( ) من 5 - 10 سنة  
(أو الخبرة العملية) ( ) من 11 – 15 سنة ( ) أكثر من 15 سنة  
5. المركز الوظيفي: ( ) عميد ( ) معاون عميد ( ) رئيس قسم

( ) مقرر قسم ( ) مدير شعبة ( ) تدريسي ( ) موظف

المجال الثاني: أبعاد الدراسة

أولاً. البيئة الريادية الداخلية

ت	الفقرات	اتفق	محايد	لا اتفق
1.	تغير منظمكم هيكلها التنظيمي بسبب التغيرات الخارجية			
2.	الهيكل التنظيمي لمنظمكم قادر على التكيف مع الأفكار الريادية للعاملين			
3.	يتمتع الهيكل التنظيمي لمنظمكم بالمرونة بحيث يمكن تغييره وفقاً للظروف البيئية			
4.	تشجع منظمكم العاملين على تقديم الأفكار الابتكارية الجديدة لها			
5.	تحت منظمكم العاملين على تحمل المخاطرة في انجاز العمل			
6.	تحت منظمكم العاملين على تحقيق الإبداع في العمل			
7.	توفر منظمكم المناخ الريادي الذي يسهم في تطوير المنظمة			
8.	تعالج منظمكم المعوقات التي تعيق تحقيق التوجه الريادي لها			
9.	تسمح منظمكم للعاملين بتطبيق أفكارهم الجديدة في أداء أعمالهم			
10.	تعطي منظمكم المكافآت للعاملين الذين ينجزون أعمالهم بأبداع			
11.	تعتمد منظمكم نظام للحوافز يشجع على الابداع			
12.	تمنح منظمكم الحوافز للعاملين الذين يساهمون في تطوير المنظمة			
13.	تعطي منظمكم الحرية للعاملين في ابداء ملاحظاتهم عن العمل			
14.	تأخذ منظمكم ملاحظات العاملين عن العمل بنظر الاعتبار			
15.	تتواصل منظمكم باستمرار مع العاملين فيها للحفاظ على علاقات عمل قوية			

ثانياً. عناصر الصمت التنظيمي

ت	الفقرات	اتفق	محايد	لا اتفق
1	لا تهتم منظمكم بالعاملين المنعزلين عن عملهم			
2	لا تعالج منظمكم المشكلات التي تسبب الاحباط للعاملين			

- 3 لا يقدم العاملين في منظماتكم مقترحات لتطوير العمل
- 4 يتخوف مديرو منظماتكم من ردود الافعال السلبية للعاملين نحو سلوكيات الادارة العليا
- 5 لا يبالي العاملون بمنظماتكم بالمشكلات التنظيمية داخل المنظمة
- 6 لا تشجع منظماتكم العاملين بها على تقديم معلومات التغذية العكسية
- 7 العاملون في منظماتكم يميلون الي عدم الادلاء بأفكارهم خوفا من تلقي العقوبات
- 8 تنظر منظماتكم الي العاملين الذين يقدمون مقترحات لتطوير العمل بانهم صانعي المشكلات
- 9 العاملون في منظماتكم يبقون صامتين لان المنظمة لا تعتمد على اراءهم
- 10 . تهتم منظماتكم بالعاملين الذين لديهم خبرة عالية في العمل
- 11 . تستفاد منظماتكم من التجارب السابقة للعاملين فيها في معالجة مشكلات العمل
- 12 . العاملون في منظماتكم من ذوي الخبرة يبتعدون عن تقديم مقترحاتهم خوفا من اثاره المشكلات مع زملائهم ورؤسائهم
- 13 . توجد في منظماتكم قنوات اتصال لتبادل الاراء بين العاملين
- 14 . هناك تبادل للمعلومات في منظماتكم بين العاملين والادارة
- 15 . يتخوف العاملون في منظماتكم من تقديم المعلومات للعاملين الاخرين