



اسم المقال: العلاقة بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي جامعة الموصل  
اسم الكاتب: أ.م.د. سرمد غانم صالح، م.د. سندية مروان سلطان الحيالي  
رابط ثابت: <https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3430>  
تاريخ الاسترداد: 2026/05/13 12:13 +03

الموسوعة السياسية هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت. لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسية - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على [info@political-encyclopedia.org](mailto:info@political-encyclopedia.org)

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع <https://political-encyclopedia.org/terms-of-use>



## العلاقة بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي جامعة الموصل

الدكتورة سندية مروان سلطان الحيايلى

مدرس - قسم السريرية

كلية التمريض - جامعة الموصل

Sunds-2008-123@yahoo.com

الدكتور سمرمد غانم صالح

أستاذ مساعد - قسم إدارة الأعمال

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل

Sarmad\_492@yahoo.com

### المستخلص

يعدّ نفخ الصافرة أسلوباً غير رسمي صادر من داخل المنظمات، نابغ ليس فقط من قيم ومبادئ بعض العاملين والتي يلتزمون بها، ولكن أيضاً نابغ من مسؤوليتهم الشخصية ونزاهتهم واستقامتهم وتأييب ضميرهم . يقوم هذا الأسلوب على قيام بعض العاملين بالكشف عما يعتقدونه من ممارسات غير مشروعة وسلوكيات غير أخلاقية تحدث في منظماتهم مما يؤدي إلى الإضرار بها وبأمن وسلامة المجتمع أو تعريضه للخطر. هذا مما يجعل الإدارة تحدد اتجاهات العاملين فيها على نحو يسعفها في تصنيفهم ضمن فئات أو تقسيمات، فالفئة المؤيدة لكل ما يجري وهم الصامتون تنظيمياً، والفئة المتحسسة لكل ما يجري وهم نافخو الصافرة، إذ إن هذا التصنيف يمثل أحد الأساليب التي يمكن الإدارة من تشخيص أفرادها، والأكثر معرفة المجال الذي يتحركون فيه سعياً لتأمين المنظومة الأخلاقية وفي الوقت نفسه إقرار مجال التصرف للعاملين، من هنا تم تأشير مشكلة الدراسة من خلال إشارة جملة من التساؤلات البحثية المتمثلة بالآتي:

- ١- هل إن معظم الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة من النوع الذين يلتزمون بالصمت التنظيمي ولا يفصحون عن المشاكل التي تواجههم؟
  - ٢- هل تفضل القيادة الإدارية التعامل مع الأفراد الصامتين؟
- وللإجابة على التساؤلات البحثية أعلاه، ولقياس علاقات الارتباط والتأثير بين بعدي الدراسة، تم استخدام عدد من الوسائل الإحصائية لبيانات جمعت بالاستبانة التي وزعت على العاملين في الكليات المبحوثة.
- وتم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات.

### الكلمات المفتاحية:

نفخ الصافرة، الصمت التنظيمي.

## Relationship between Whistle Blowing and Organizational Salient: Analytic Study of Some Workers of Mosul University

**Sarmad Gh. Saleh (PhD)**  
Assistant Professor  
Department of Business Administration  
University of Mosul

**Sundiya M. Al-Hayali (PhD)**  
Lecturer  
Department of Clinical Nursing  
University of Mosul

### Abstract

Whistle blowing is considered to be an informal manner produced inside the organizations. It is not only sparked from values and principles of some workers that they have commitment in it, but also produced from their personal liability, integrity, impartiality, straightness, and their conscience reprimand. This manner depends on some workers to uncover what they believe from illegal practices and unmoral behavior happened inside their organizations and may lead the organizations to damage, security, and social safety or to be exposed to risk. This motivated the management to specify the workers tendencies. This may help to classify groups or portions, the supporting group for all actions - they are silent ones organizationally- is considered whistle puff, and this classification represents one of the manners that is management ability to specify the individual. The more filed knowledge persons move into the moral community security and the same way to the behavior filed to confirm all workers, from here, we can refer to the problem of the study through (some or several) searching questions:

1. Do the members of the searching organization keep silent and do not speak about their problems?
2. Do the management members prefer to work with the silent individuals?

To answer the above questions and to refer to the connection relationship and the influence on the studying dimensions, several statistical ways have been used through questionnaires and distributed the workers in the researching Colleges.

### KeyWords:

Whistle blowing, organizational Salient.

### المقدمة

نظرت إلى تمثال صغير من العاج على مكتبي نحتته فنان قد لا يعرف ماذا يعنيه لثلاثة قرون الأول، وضع يده أمام عينيه هذا مما يجعله لا يرى، والثاني وضع أصابعه في أذنيه حتى لا يسمع، والثالث غلق فمه بيده حتى لا يتكلم، عندئذ تذكرت المقولة الشهيرة "إذا كان الكلام من فضة فالسكوت من ذهب" فاليوم نرى إن الناس في كل مكان وزمان من هو الصامت الذي لا يتكلم، ونافخ الصافرة الذي يصرخ على كل صغيرة وكبيرة، وإذا كان الفرد يستطيع إن يصمت على ما يدور حوله، ويغلق أذانه عن ما يسمعه وهذا حال غالبية الأفراد في منظماتنا المعاصرة والسبب إن هذه المنظمات لا تتيح إبداء أية معارضة شرعية، إذ تعدها تهديدا لوجودها ومصالحها انطلاقا من سيادة بعض المعتقدات الإدارية التي توصف بالحيادية والموضوعية، هذا مما يجعل الأفراد يصمتون أمام الأخطاء والسلبيات والمشكلات خوفاً خسارة لحوافز أو لمناصب إدارية بالاستغناء

عنهم من قبل الإدارة العليا، وهناك القانون الفرنسي الذي ينص في احدى مواده du Droit Reserve أي ان الموظف لا يستطيع انتقاد ادارته أو التكلم بما يسيء لها، أو الكشف عن أسرارها.

كذلك ما يلاحظ في مجتمعاتنا سيادة العلاقات الإنسانية والصدافة التي تؤدي دوراً رئيساً والتي تجنب الأفراد عملية اطلاق اللسان تجاه الأحداث التنظيمية، مما ينجم عنه خلق حالة من اللامبالاة لدى الأفراد العاملين أو على الأقل لدى معظمهم، وهذا ما أكد عليه المثل الانكليزي الشهير every body business is no body business فكثرة الأمثلة في هذا المجال تعني أن هذه المشكلة مستمرة في كل زمان ومكان.

وفي الدول المتقدمة نجد أن الأمر بعيد عن كل هذا، فلم يعد هناك صمت عن ما يجري في المنظمات، وان كان هناك بعض الأفراد الذين ما زالوا يلتزمون بالصمت الذهبي إلا أن جهات أخرى أخذت تؤدي دوراً رئيساً في نفخ الصافرة على كل ما يحدث وفي كافة المستويات الإدارية أو التنظيمية، وخير مثال على ذلك فضيحة سجن أبو غريب الشهيرة التي كشفها أفراد من داخل هذه السجون، وهناك الآلاف من الوقائع والأحداث التي لولا وجود أفراد شعروا بالمسؤولية ورفضوا السكوت عن ما يجري حولهم لبقيت في طي الكتمان، وانتهكت حقوق الآخرين إلى الأبد، وساعد في ذلك تدخل جهات رقابية خارجية لا يكون للمدراء أو للمنظمات قدرة السيطرة عليها، فأصبح هنالك أفراد متخصصون بالبحث عن مثل هذه الفضائح أو التجاوزات أو الإخلال بالقوانين أو الشفافية، النزاهة.

اعتماداً على ما سبق، فقد تبنت الدراسة المنهجية الآتي:

### مشكلة الدراسة

تعتمد المنظمات المعاصرة إلى تبني فكرة المنظومة الأخلاقية في العمل، مما يجعلها رهينة الواقع وإفرازاته وإرهاصات التنظيم ومتطلباته، وفي ذلك مؤشراً لضرورة الإفصاح والمعالجة، علماً أن جوهر العملية هم الأفراد العاملون في المنظمة الذين يتوزعون بين أناس هادئون لا يتكلمون عن عملهم إلا قليلاً ولا يتذمرون من رؤسائهم أو زملائهم أبداً حتى لو تعرضوا للأذى أو المشكلات وضغط العمل، وأفراد آخرون يجابهون إدارتهم بالرفض والتذمر ويزداد موقفهم رفضاً عند وقوع أخطاء او مشكلات في العمل.

من هنا تم تأشير مشكلة الدراسة من خلال اثاره تساؤلات الآتية:

١. هل معظم الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة من النوع الذين يلتزمون بالصمت التنظيمي ولا يتكلمون عما يواجههم من مشكلات أم نافخو الصافرة من الذين يقومون بإفشاء المعلومات عن الحالات غير الأخلاقية؟
٢. هل يفضل المدراء التعامل مع الأفراد الصامتين أو نافخي الصافرة؟
٣. ماهي العلاقة بين الصمت التنظيمي ونفخ الصافرة؟

### أهداف الدراسة

تمحورت أهداف الدراسة بالآتي:

١. توضيح مفاهيم الصمت التنظيمي ونفخ الصافرة للمنظمة المبحوثة
٢. تحديد مزايا وعيوب كلا الحالتين (الصمت التنظيمي ونفخ الصافرة).
٣. معرفة آراء المدراء في العمل مع نافخي الصافرة.
٤. بيان طبيعة العلاقة بين الصمت التنظيمي ونفخ الصافرة في المنظمة المبحوثة.

### فرضيات الدراسة

١. الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين الصمت التنظيمي ونفخ الصافرة في المنظمة المبحوثة.
٢. الفرضية الثانية: يوجد تأثير معنوي بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي في المنظمة المبحوثة.

### حدود الدراسة

١. الحدود المكانية للدراسة: تمثلت بجامعة الموصل في الكليات (الطب، التمريض، الإدارة والاقتصاد).
٢. الحدود الزمانية للدراسة: انحصرت حدود الدراسة الزمانية في المدة الواقعة ما بين ٢٠١٠/١٠/١ - ٢٠١٠/١١/١.
٣. الحدود البشرية: تمثلت بأصحاب القرار والأفراد العاملين في الكليات المبحوثة.

### أساليب جمع البيانات

أولاً - الجانب النظري: تم الاعتماد على الكتب والدوريات والانترنت في تغطية هذا الجانب.

ثانياً - الجانب الميداني: تم تصميم استمارة الاستبانة وتصميم مكوناتها: لقد صممت استمارتا استبانة، وزعت الاستبانة الأولى على أصحاب القرار في الكليات المبحوثة وزعت الثانية على الأفراد العاملين وتضمنت الاستمارتين جزأين وكالاتي:

الأول: وقد اختص بالحصول على البيانات التعريفية بالأفراد العاملين (العمر، سنوات الخدمة، الجنس، التحصيل العلمي).

الجزء الثاني: اشتمل على المتغيرات الخاصة بالصمت التنظيمي ونفخ الصافرة. وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي في استمارة الاستبانة ومرتباً بالتدرج من عبارة (لا أتفق تماماً) التي أخذت الوزن (١) وصولاً إلى عبارة (أتفق تماماً) التي أخذت الوزن (٥) وبوسط فرضي قدره (٣).

### أساليب التحليل الإحصائي

بعد أن جمعت استمارة الاستبانة أجرى الباحثان التحليل الإحصائي باستخدام عدد من الأدوات الإحصائية لغرض الوصول إلى نتائج العلاقات بين المتغيرات، فضلاً عن التحقق من صحة الفرضيات، وتم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لأغراض إنجاز التحليل الإحصائي في هذه الدراسة، وقد تمثلت أهم هذه التحليلات فيما يأتي:

- أ. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف متغيرات البحث وتشخيصها.
- ب. استخدام الارتباط البسيط لقياس العلاقة بين متغيري الدراسة.
- ت. استخدام الانحدار البسيط لقياس تأثير بعد المتغير التفسيري في المتغير المستجيب.

### الإطار النظري

#### أولاً - مفهوم الصمت التنظيمي

قد يبدو مفهوم الصمت التنظيمي غير مألوف أو مثيراً للدهشة، ولاسيما أنه من الصعب تقديم تعريف محدد لمفهوم الصمت التنظيمي شأنه في ذلك شأن المفاهيم السلوكية الأخرى، ولكننا سنحاول طرح آراء بعض الباحثين في سبيل التوصل إلى عناصر مشتركة لهذه المفاهيم.

إذ يرى (Argyris, 1977, 115) أن ثمة معايير وقواعد تمنع العاملين عادةً من قول ما يعرفونه عن القضايا الفنية والمسائل المتعلقة بسياسة المنظمة.

ويراه (Morrison and Milliken, 2000, 706) بأنه منع انتشار المعلومات حول القضايا والمشكلات المحتملة من قبل الأفراد العاملين، كما تشير إلى ديناميكية الشعور الجماعي التي تولد إدراكاً حول المشاكل التنظيمية، والذين لديهم إدراك بأنه من غير الحكمة التحدث حول المشاكل التنظيمية لمنع انتشارها.

ويؤكد (Nenette, 2002, 1) بأنه مجموعة المتغيرات السلوكية المستمدة من معايير الإذعان السائدة في بعض الثقافات التنظيمية التي قد تشكل مناخ الصمت (وهو إدراك مشترك بين العاملين بشكل كبير يحد من مشاركة المرؤوسين في تقديم ما يعرفونه حول قضايا السياسة التنظيمية والمشكلات العملية).

وعرفه (الفاعوري، ٢٠٠٤، ١٥٩) ميل المرؤوسين في المنظمات إلى تجنب تقديم المعلومات أو الاقتراحات لرؤسائهم، أو الإخبار عن المشكلات، خوفاً من أي ردود فعل سلبية، أو أي نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن تحديد التعريف الإجرائي للصمت التنظيمي بأنه إدراك مشترك بين العاملين بضرورة محدودة مشاركتهم في تقديم ما يعرفونه حول سياسات المنظمة والمشكلات العملية، أو أنه الشعور الجماعي الذي يولد إدراكاً لدى العاملين بأنه من غير الحكمة التحدث حول المشكلات التنظيمية.

#### ثانياً - مفهوم نفخ الصافرة

نظراً لتعدد الدراسات والأبحاث الأجنبية في هذا المجال، فقد ظهرت تعاريف متعددة لنفخ الصافرة، وذلك تبعاً لاختلاف الزوايا والجوانب التي نظر الباحثين من خلالها إلى المفهوم.

فقد أشار (Wright and Noe, 1985, 660) بأنه شخص شهم يملك ضمير حي لمنع أو لوهن عزيمة القائمين بأعمال غير مشروعة وسلوكيات غير أخلاقية حتى لو استلزم الأمر إطلاع العامة على ذلك أو حتى عدم طاعة الأمر والتوجيه الرسمي غير الأخلاقي.

كما وصفها (Luthans, 1985, 85) بأنها شكل من أشكال المعارضة البيروقراطية لمحاولة إجراء تغيير في البيروقراطيات من أشخاص يعملون بها ولكن ليس لديهم السلطة لإجراء التغيير المطلوب.

ووضحها (Leech, 1991, 79) بأنها عملية يقوم بعض العاملين من خلالها بإفشاء معلومات عن حالات غير أخلاقية يعلمون عنها ويعتقدون بتورط بعض العاملين أو المنظمة أو وحدة من وحداتها في ممارسات غير قانونية وسلوكيات غير أخلاقية.

كما عرفها (Rashed, 2008, 64) بأنها قيام موظفي القطاع العام بالكشف عما يعتقدونه من ممارسات غير قانونية تحدث في منظماتهم .

وتأسيساً على ما تقدم يمكن تحديد التعريف الإجرائي الآتي لنفخ الصافرة بأنه: أسلوب غير رسمي صادر من داخل المنظومات ونابع من الجوانب الأخلاقية والمسؤولية الشخصية للأفراد وعلى نحو يتم لهم الإفصاح عن ممارسات غير مشروعة وسلوكيات غير أخلاقية مضرّة بالمنظمة.

### ثالثاً - العوامل المؤثرة في الصمت التنظيمي ونفخ الصافرة

ازداد الاهتمام بالموضوعين نظراً لارتباطهم بكفاءة وفعالية إدارة المنظمة وبسلوكيات وأخلاقيات الأفراد العاملين بها، على الرغم من اتصاف الغالبية العظمى منهم بالجوانب الايجابية والصفات الحميدة إلا أن هناك ازدياداً في الممارسات اللاأخلاقية في العمل والتي تعد من المشكلات المعيقة لعملية التقدم والتطور، ومن أهم العوامل المشتركة التي تقف وراء ذلك بوصفها معطيات إدارية يمكن التحكم فيها (Nenette, 2002, 15) (الفاعوري، ٢٠٠٤، ١٧٢):

#### ١. الوازع الديني

يوضح الوازع الديني مدى اخلاص الفرد العامل وشعوره بالواجب ورغبته في خدمة المصلحة العامة، كما يدفع الفرد العامل إلى القيام بواجباته على أحسن وجه إرضاءً لضميره وليس طمعاً في ثواب أو خوفاً من عقاب، هذا الوازع الديني نابع من أن الله عز وجل هو الرقيب الأول على تصرفات وسلوكيات الفرد، وأنه يحاسبه على كل شيء يوم القيامة كما قال سبحانه وتعالى "ألم تر أن الله يعلم ما في السموات وما في الأرض وما يكون من نجوى ثلاثة إلا هو رابعهم ولا خمسة إلا هو سادسهم ولا أدنى من ذلك أو أكثر إلا هو معهم أين ما كانوا ثم ينبئهم بما عملوا يوم القيامة أن الله بكل شيء عليم" المجادلة: ٦.

#### ٢. ولاء الفرد للمنظمة

إن ضعف الولاء للمنظمات يترتب عليه تحمل تكلفة وترك العمل وتدني الإبداع وانخفاض الدافعية والالتزام بالعمل بينما يزيد الولاء من مستوى ارتباط الفرد العامل بأهداف المنظمة والحرص على خدمة مصالحها من خلال تدعيم العلاقة بين الفرد العامل والمنظمة والتي تنعكس نتائجها الايجابية على إبداع ودافعية ودرجة التزام الفرد وحرصه على مصلحة المنظمة ومحاربة الممارسات والسلوكيات غير الأخلاقية.

#### ٣. عدم وجود أنظمة لحماية الفرد العامل

على الرغم من حرص الدول على وضع أنظمة وقوانين توضح الواجبات والمحظورات السلوكية، وتؤكد على أهمية تمسك الفرد العامل بهذه الواجبات والابتعاد عن

المحظورات السلوكية، إلا أن ليس هناك أنظمة تحمي نافي الصافرة، هذا مما يجعلهم يلتزمون الصمت التنظيمي.

#### ٤. التنشئة الأسرية والتربوية

إن التنشئة الأسرية التي تفتقر إلى إنماء روح المواطنة الصحيحة والخوف من الله والحرص على المبادئ والالتزام بالأخلاق الفاضلة وعدم التهرب من المسؤولية، لها التأثير الكبير على الفرد إذا كان نافخاً للصافرة أو صامتاً لا يتحدث أمام الحقائق التي تواجهها المنظمات.

#### ٥. الخوف من الآثار السلبية المترتبة على الظاهرتين

يمثل كل من نفخ الصافرة والصمت التنظيمي موقفين متناقضين هما موقف الإدارة وموقف الأفراد العاملين، الموقف الأول يتمثل في أن للإدارة حقوقاً متمثلة في توافر قدر من الكفاءة والطاعة من جانب الفرد العامل بينما الموقف الثاني يتمثل في أن الفرد العامل لهم الحق في الكشف أو الصمت عن التصرفات التي يعتقدون أنها قد تؤثر على المنظمة ولكن قد يقوم الكثير من الأفراد العاملين ببلع الصافرة وعدم نفخها خوفاً من الآثار السلبية التي سوف يتعرضون لها.

#### الإطار الميداني

#### أولاً - وصف مجتمع الدراسة

يصف هذا المبحث مجتمع الدراسة الذي تمّ التطبيق عليه، من خلال:

#### ١. وصف مجتمع الدراسة وعينته

اختبرت الدراسة فرضياتها في كليات جامعة الموصل كمنظمة كبيرة تؤثر فيها حالات الصمت التنظيمي ونفخ الصافرة، وقد تمّ اختيار عينة من العاملين في جامعة الموصل في كل من كلية الطب والتمريض والإدارة والاقتصاد وبحسب الجدول ١.

#### الجدول ١

#### أسماء الكليات والأقسام التابعة لها بحسب تدرج تأسيسها وتصنيفاتها

سنة التأسيس	الأقسام	الكلية
١٩٥٩	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الطب</li> <li>- الجراحة</li> <li>- النسائية والتوليد</li> <li>- طب الأطفال</li> <li>- الأشعة</li> <li>- طب المجتمع</li> <li>- علم الأمراض</li> <li>- أحياء مجهرية</li> <li>- علم الأدوية</li> <li>- الفلسفة</li> <li>- التشريح</li> <li>- الكيمياء الحياتية</li> <li>- الطب العدلي</li> <li>- الحاسبات</li> </ul>	كلية طب الموصل

١٩٦٨	- إدارة الأعمال - المحاسبة - الإدارة الصناعية - العلوم المالية والمصرفية - الاقتصاد - نظم المعلومات الإدارية	كلية الإدارة والاقتصاد
١٩٩٣	- العلوم الطبية الأساسية - العلوم الطبية السريرية	كلية التمريض

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين.

تم توزيع (١٠٠) استمارة على الأفراد العاملين ووزعت (٢٠) استمارة على أصحاب القرار استرجعت بكاملها، وفيما يأتي جدول يوضح توزيع استمارة الاستبانة:

## الجدول ٢

## توزيع استمارات الاستبانة على الأفراد المبحوثين في الكليات مجتمع الدراسة

نسبة الاستجابة %	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات الموزعة	أسماء الكليات المبحوثة
٨٥.٧١	٣٠	٣٥	الطب
٧٨.١٢	٢٥	٣٢	التمريض
٧٥.٧٥	٢٥	٣٣	الإدارة والاقتصاد
	٨٠	١٠٠	المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

من الجدول أعلاه نلاحظ بأن نسبة الاستمارات المسترجعة حوالي (٨٠%)، أما عينة البحث المأخوذة مقارنة مع عينة البحث الإجمالية (الأفراد العاملين) فقد كانت (١٨.٦٩)، أما أصحاب القرار فكانت نتيجة المقارنة (٣٧.٧٣)، وكما موضح في الجدول ٣ و ٤ الآتي:

## الجدول ٣

## مقارنة عينة البحث المأخوذة مع مجتمع البحث الإجمالية (الأفراد العاملين)

المجموع	كلية الإدارة والاقتصاد	كلية التمريض	كلية الطب	الكليات المبحوثة
٤٢٨	٢٢٢	٦١	١٤٥	العدد الفعلي للأفراد
٨٠	٢٥	٢٥	٣٠	الأفراد العاملون المبحوثون
١٨.٦٩	١١.٢٦	٤٠.٩٨	٢٠.٦٨	%

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

الجدول ٤

مقارنة عينة البحث المأخوذة مع مجتمع البحث الإجمالي (القيادة الإدارية)

المجموع	كلية الإدارة والاقتصاد	كلية التمريض	كلية الطب	الكليات المبحوثة
٥٣	١٥	٧	٣١	العدد الفعلي للقيادة الإدارية
٢٠	٥	٥	١٠	عينة البحث المأخوذة (القيادة الإدارية)
٣٧.٧٣	٣٣.٣٣	٧١.٤٢	٣٢.٢٥	%

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

١. خصائص الأفراد المبحوثين

فيما يأتي خصائص الأفراد المبحوثين وفقاً للبيانات التي قدمها الأفراد (العاملون - القيادات) ومن خلال إجاباتهم على (الجنس - الفئات العمرية - الحالة الاجتماعية - التحصيل العلمي - سنوات الخدمة).

الجدول ٥

توزيع أفراد العينة (الأفراد العاملين) بحسب المعلومات الشخصية

توزيع أفراد العينة بحسب الجنس		
النسبة %	التكرار	الجنس
٨١.٢٥	٦٥	ذكر
١٨.٧٥	١٥	أنثى
١٠٠	٨٠	المجموع
توزيع أفراد العينة بحسب العمر		
النسبة %	التكرار	الفئات العمرية
٣٠	٢٤	٢٠-٣٠
٤١.٢٥	٣٣	٣١-٤٠
٢٥	٢٠	٤١-٥٠
٣.٤٥	٣	٥١-٦٠
١٠٠	٨٠	المجموع
توزيع أفراد العينة بحسب الحالة الاجتماعية		
النسبة %	التكرار	الحالة الاجتماعية
٣٣.٧٥	٢٧	أعزب
٣٨.٧٥	٣١	متزوج
١٢.٥	١٠	مطلق
١٥	١٢	أرمل
١٠٠	٨٠	المجموع
توزيع أفراد العينة بحسب التحصيل العلمي		
النسبة %	التكرار	التحصيل العلمي
٦.٢٥	٥	إعدادية
٣٨.٧٥	٣١	دبلوم فني

٢١.٢٥	١٧	بكالوريوس
٢.٥	٢	دبلوم عال
١٨.٧٥	١٥	ماجستير
١٢.٥	١٠	دكتوراه
١٠٠	٨٠	المجموع
<b>توزيع أفراد العينة بحسب سنوات الخدمة</b>		
النسبة %	التكرار	سنوات الخدمة
٣٥	٢٨	١- ٥ سنة
١٢.٥	١٠	٦- ١٠
٤٢.٥	٤٢	١٠ فأكثر
١٠٠	٨٠	المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

## الجدول ٦

## توزيع أفراد العينة (أصحاب القرار) بحسب المعلومات الشخصية

<b>توزيع أفراد العينة بحسب الجنس</b>		
النسبة %	التكرار	الجنس
٧٥	١٥	ذكر
٢٥	١٥	أنثى
١٠٠	٢٠	المجموع
<b>توزيع أفراد العينة بحسب العمر</b>		
النسبة %	التكرار	الفئات العمرية
-	-	٢٠- ٣٠
٣٥	٧	٣١- ٤٠
٤٠	٨	٤١- ٥٠
٢٥	٥	٥١- ٦٠
١٠٠	٢٠	المجموع
<b>توزيع أفراد العينة بحسب الحالة الاجتماعية</b>		
النسبة %	التكرار	الحالة الاجتماعية
١٥	٣	أعزب
٥٠	١٠	متزوج
١٠	٢	مطلق
٢٥	٥	أرمل
١٠٠	٢٠	المجموع
<b>توزيع أفراد العينة بحسب التحصيل العلمي</b>		
النسبة %	التكرار	التحصيل العلمي
١٠	٢	بكالوريوس
١٠	٢	دبلوم عال
٧٥	١٥	ماجستير
٥	١	دكتوراه
١٠٠	٢٠	المجموع

توزيع أفراد العينة بحسب سنوات الخدمة		
النسبة %	التكرار	سنوات الخدمة
٤٠	٨	١- ٥ سنة
١٠	٢	٦- ١٠
٥٠	١٠	١٠ فأكثر
١٠٠	٢٠	المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

## ثانياً - نتائج البحث الميدانية ١ - وصف متغيرات نفخ الصافرة والصمت التنظيمي وتشخيصهما

الجدول ٧  
التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والانحراف المعياري لنفخ الصافرة والصمت التنظيمي (للأفراد العاملين)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										تسلسل الأسئلة
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق إلى حد ما		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
٠.٦٦٩	٤.٨٨٧	٠	٠	٢.٥	٢	٢.٥	٢	٢٨.٨	٢٣	٦٦.٣	٥٣	X <sub>1</sub>
٠.٩٥٣	٣.٩٥٢	١.٣	١	٧.٥	٦	١٧.٥	١٤	٤٢.٥	٣٤	٣١.٣	٢٥	X <sub>2</sub>
٠.٧٤٤	٤.٣٥٠	٠	٠	٣.٨	٣	٦.٣	٥	٤٤.٣	٣٣	٤٨.٨	٣٩	X <sub>3</sub>
١.١٠٣	٣.٨٥٠	٠	٠	١٦.٣	١٣	٢٠	١٦	٢٦.٣	٢١	٣٧.٥	٣٠	X <sub>4</sub>
٠.٩٥٠	٤.٢١٢	١.٣	١	٦.٣	٥	١٠	٨	٣٥.٠	٢٨	٤٧.٣	٣٨	X <sub>5</sub>
٠.٩٩٠	٣.٩٢٥	١.٣	١	٨.٨	٧	١٨.٨	١٥	٣٨.٨	٣١	٣٢.٥	٢٦	X <sub>6</sub>
٠.٦٦٩	٤.١٦٢	١.٣	١	١٢.٥	١٠	٧.٥	٦	٢٦.٣	٢١	٥٢.٥	٤٢	X <sub>7</sub>
١.٠٥٢	٣.٨٦٢	٢.٥	٢	١.٠	٨	١٧.٥	١٤	٣٨.٨	٣١	٣١.٣	٢٥	X <sub>8</sub>
٠.٩٧٢	٤.٤١٢	١.٣	١	٥	٤	١٢.٥	١٠	١٣.٨	١١	٦٧	٥٤	X <sub>9</sub>
١.٢٢١	٣.٥٢٥	٣.٨	٣	٢١.٣	١٧	٢٢.٥	١٨	٢٣.٨	١٩	٤٨.٨	٢٣	X <sub>10</sub>
٠.٨٤١	٤.٢٧٥	٠	٠	٥	٤	١.٠	٨	٣٧.٥	٣٠	٤٧.٥	٣٨	X <sub>11</sub>
٠.٧٧١	٣.٨٧٥	١.٣	١	٣.٨	٣	١١.٣	٩	٦٢.٥	٥٠	٢١.٣	١٧	X <sub>12</sub>
٠.٩١٠	٣.٨٦٢	١.٣	١	٧.٥	٦	١٨.٨	١٥	٤٨.٨	٣٩	٢٣.٨	١٩	X <sub>13</sub>
١.١٣٦	٣.٤٧٥	٣.٨	٣	٢.٠	١٦	٢١	١٧	٣٥	٢٨	٢٠	١٦	X <sub>14</sub>
١.٠٠٣	٣.٦٧٥	١.٣	١	١٦.٣	١٣	١٥	١٢	٤٨.٨	٣٩	١٨.٨	١٥	X <sub>15</sub>
١.١٨٤	٣.٦٢٥	٣.٨	٣	١٨.٨	١٥	١٦.٣	١٢	٣٣.٨	٢٧	٣٧.٥	٢٢	X <sub>16</sub>
٠.٧٦٤	٤.٣٥٠	٠	٠	٣.٨	٣	٦.٣	٥	٤١.٣	٣٣	٤٨.٨	٣٩	X <sub>17</sub>
١.٠٥٢	٣.٥٢٢	٢.٥	٢	١.٠	٨	١٧.٥	١٤	٣٨.٨	٣١	٣١.٣	٢٥	X <sub>18</sub>
٠.٩٢٧	٤.٠٦٥	١.٤٨		٩.٩٥		١٣.٩		٣٦.٩٣		٣٧.٩٠		المؤشر الكلي

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

يلاحظ من متضمنات الجدول ٧ أن غالبية المقاييس كانت تشير إلى نسبة اتفاق عالية وبنسب متقاربة بالنسبة لإجابات الأفراد العاملين، وقد جاءت هذه الإجابات بنسبة (٧٤.٨٣) من المؤشر العام وبوسط حسابي (٤.٠٦٥) وانحراف معياري قدره (٠.٩٧٢)، والذي أسهم في إيجابية هذا البعد (X<sub>3</sub>) الذي يشير إلى أعلى بدائل الاستجابة لاتفاق المبحوثين (٩٣.١)، إذ بلغ الوسط الحسابي للمؤشر العام (٤.٣٥٠) وانحراف معياري قدره (٠.٧٤٤) على وفق مضمون السؤال الموجه لهم بالتزامهم بالصمت أثناء النقاش والاكتفاء بتلقي التوجيهات، يليه في الأهمية العنصر (X<sub>17</sub>) وبوسط حسابي قدره (4.350) وانحراف معياري قدره (٠.٧٦٤)، وكانت نسبة اتفاق المبحوثين (٩٠.١%)، على وفق

مضمون السؤال الموجه لهم بعدم حصول خلافات بينهم وبين إداراتهم، ثم العنصر ( $X_5$ ) الذي بلغ وسطه الحسابي (4.212) وبانحراف معياري قدره (٠.٩٥٠) وبنسبة اتفاق للمبوحين قدرها (٨٢.٣%)، على وفق مضمون السؤال الموجه للمبوحين، بأن دورهم يقتصر على تنفيذ ما أُنقاه من توجيهات من دون تعليق.

## الجدول ٨

## التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والانحراف المعياري لنفخ الصافرة والصمت التنظيمي (لأصحاب القرار)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										تسلسل الأسئلة
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق إلى حد ما		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
٠.١٩٧	٤.٩٦٠٠	٩٦	٤٨	٤	٢	٠	٠	٠	٠	-	-	$X_1$
١.٢٤٧	٢.٤٤٠	٨	٤	١٤	٧	١٦	٨	٣٦	١٨	٢٦	١٣	$X_2$
١.٢٤٤	٣.٣٨٠	٢٤	١٢	٢٢	١١	٣٠	١٥	١٦	٨	٨	٤	$X_3$
١.٣٥٢	٢.٦٤٠	١٢	٦	١٨	٩	١٦	٨	٣٠	١٥	٢٤	١٢	$X_4$
١.٤٥٩	٢.٤٤٠	٦٨	٣٤	٢٦	١٣	٤	٢	٢	١	٠	٠	$X_5$
١.٤٨٣	٢.٢٤٠	١٦	٨	١٠	٥	١٠	٥	٣٠	١٥	٣٤	١٧	$X_6$
١.١٥٩	٣.٣٨٠	١٠	٥	٥٢	٢٦	١٤	٧	١٤	٧	١٠	٥	$X_7$
١.٤٥٩	٢.٤٤٠	٢٠	١٦	٢٨	١٤	٢٨	١٤	١٤	٧	٢	١	$X_8$
١.٢٨٩	٣.١٨٠	١٨	٩	٢٢	١١	٣٦	١٨	٨	٤	١٦	٨	$X_9$
١.٤٨٣	٣.٣٨٠	٣٦	١٨	١٢	٦	٢٠	١٠	١٨	٩	١٤	٧	$X_{10}$
١.٠٥٠	١.٦٠٠	٤	٢	٤	٢	٦	٣	٢٠	١٠	٦٦	٣٣	$X_{11}$
١.٢٢٠	٢.٩١٢	٢٨.٣٦		١٩.٢٧		١٦.٣٦		١٧.٠٩		١٨.١٨		المؤشر الكلي

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين.

يظهر الجدول ٨ الخاص بالتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية أن (٣٥.٢٧%) من المؤشر العام له، أن الأفراد المبوحين متفقون على أن الأفراد العاملين هم صامتون تنظيميون، إذ بلغ الوسط الحسابي للمؤشر العام (٢.٩١٢) وبانحراف معياري قدره (١.٢٢٠) والذي يفسر النمط العام لميول المبوحين وأوضح الوسط الحسابي البالغ (١.٦٠٠) والانحراف المعياري الذي كان قدره (١.٠٥٠) إلى أن ( $X_{11}$ ) هو العامل الذي عزز هذا البعد، إذ كان اتفاق المبوحين (٨٦%)، يليه في الأهمية المتغير ( $X_6$ ) وبوسط حسابي قدره (٢.٢٤٠) وبانحراف معياري قدره (١.٤٨٣)، وكانت نسبة اتفاق المبوحين (٦٤%)، على وفق مضمون السؤال الموجه للقيادة الإدارية برغبتها بسماع الانتقادات التي تعيق اتخاذ قراراتي لئتم معالجتها.

## ٢. اختبار فرضيات الدراسة

لغرض دراسة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، وبالاعتماد على فرضياتها سوف يتم تطبيق بعض الأدوات والأساليب الإحصائية، لغرض التعرف على مدى صحة فرضيات الدراسة، وكما يأتي:

أ. تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

**الجدول ٩**  
**معامل الارتباط بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي**

نفخ الصافرة	
** (٠.٨٥٦)	الصمت التنظيمي

p\*\*\* < 0.01 N=80

يلاحظ من الجدول ٩ أن هناك علاقات ارتباط بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي، وكانت العلاقات ذات دلالة معنوية وعلى مستوى الكليات المبحوثة، إذ بلغ المؤشر الكلي (٠.٨٥٦) عند مستوى المعنوية (٠.٠١). وتؤكد هذه النتيجة وجود علاقة ارتباط بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي. وبهذه النتيجة تكون الفرضية الأولى قد تحققت والتي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغيرين.

ب. تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

**الجدول ١٠**  
**أثر نفخ الصافرة في الصمت التنظيمي**

F		R2	نفخ الصافرة		المتغير المستقل المتغير المعتمد
الجدولية	المحسوبة		B1	Bo	
٤.٠٠٢	١١٨.١٤	٠.٤٣٢	٠.٩١١ * (١٣.٥١٧)	٠.٧٧٦	الصمت التنظيمي

الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية  
N = 80  
\*P < 0.05  
( ) قيمة (t) المحسوبة، قيمة (t) الجدولية = (١.٦٧١)

توضح معطيات الجدول ١٠ أعلاه أن الصمت التنظيمي يتأثر بنفخ الصافرة وبمعامل انحدار (٠.٩١١) وبدلالة قيمة (T) المحسوبة (١٣.٥١٧)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١.٦٧١)، وهي معنوية عند مستوى (٠.٠٥)، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة (١١٨.١٤)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (٤.٠٠٢) وبدرجتي حرية (١,٧٨) عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، ومعامل التحديد الذي يعبر عن قدرة المتغير التفسيري على تفسير المتغير المستجيب، وجاءت قيمته (٤٣.٢%).

**الاستنتاجات**

١. وجود درجة من الارتباط بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي، هذا ما افصحت عنه نتائج الدراسة الميدانية، مما يدل على أن القيادة الإدارية تتأثر بالقوانين والأنظمة السائدة في المنظمة، وتبتعد عن الاعتماد على الإدارة بالمشاركة.
٢. وجود قدرة لدى القيادة الإدارية على احتواء بعض المواقف التي تواجههم في ميدان العمل، وهذا ما يفسر وجود درجة من المرونة لدى تلك القيادة في مسألة التعامل مع المواقف وبالتالي احتوائها.

٣. يتباين الأفراد عينة البحث في نفخهم للصافرة تبعاً لطبيعة المسؤولية الملقاة على عاتقهم.
٤. يتأثر نافخو الصافرة من العاملين بالصامتين تنظيمياً في الكليات المبحوثة، علماً أن هذا التأثير جاء متبايناً، هذا ما أقرته النتائج.

### المقترحات

- في ضوء الاستنتاجات التي تمّ إدراجها أعلاه، يمكن تقديم مجموعة من المقترحات الأكاديمية والعملية، فيما يأتي أهمها:
١. عقد الدورات التدريبية داخل الكليات التي تركز على أهمية المشاركة في صنع القرارات، بحيث تركز البرامج التدريبية على مهارات الاستماع الفعّال، والأساليب الديمقراطية في القيادة.
  ٢. تشجيع المبادرة الشخصية من خلال تقديم المكافآت والحوافز للأفكار الريادية التي تسهم في علاج مشاكل الجامعة وتساعد في تطويرها.
  ٣. تشكيل لجان متخصصة لدراسة أية مقترحات ومشكلات تطرح من قبل المرؤوسين والالتزام بتنفيذ ما يصدر عنها من توصيات.
  ٤. تعزيز سياسة الباب المفتوح عن طريق فتح قنوات الاتصال أمام المرؤوسين لتوصيل أفكارهم لرؤسائهم سواء من خلال اللقاءات الشخصية أو صناديق الاقتراحات أو الاجتماعات الدورية، وكذلك تسهيل الاتصال بالرئيس الأعلى في حالة عدم استجابة الرئيس المباشر.

### المراجع

#### أولاً - المراجع باللغة العربية

١. الفاعوري، عيبر حمود، ٢٠٠٤، أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية، مجلة مؤتة، المجلد (١٩)، العدد (٢).

#### ثانياً - المراجع باللغة الأجنبية

1. Morrison, Elizabeth W., and Milliken, Frances J., (2000) Organizational Silences: A Barrier to Change and Development in A Pluralistic World. The Academy of Management Review, Mississippi State, 25 (4).
2. Argyris, C., 1977 Double Loop Learning in Organizations. Harvard Business Review, 55 (6) 115.
3. Nettek, Ma., 2002, The View From Left. Business World, Manila; 1 .
4. Leech, T., 1991, Whistle Blowing in Business: The Challenge and The Response, Canadian Public Administration, Vol. 34.
5. Rasheed, F., 2008, An Assessment of Conflict.
6. Luthans, F., 1985, Organizational Behavior, New York, McGraw-Hill Book Co..
7. Brette, J., and Corn, W., 1995, Economic Depending on Work: A Moderator of the Relationship between Organizational Commitment and Performance, Academy of Management Journal, Vol. 38.