

**الصمت التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الخوف من
السلطة والاتصالات التنظيمية
(دراسة حالة علي العاملين بالجهاز الإداري بإدارة جامعة الزقازيق)
إعداد**

**د. جميلة هاشم عبدالمجيد هاشم الشريف
مدرس إدارة الأعمال
كلية التكنولوجيا والتنمية - جامعة الزقازيق
Dr_gamela850@yahoo.com**

ملخص البحث

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في التعرف علي تأثير الخوف من السلطة علي الاتصالات التنظيمية بتوسيط الصمت التنظيمي ، وقامت الباحثة بمراجعة الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة، واعتمدت الدراسة علي عينة عشوائية مكونة من (358) مفردة، وعلي قائمة استقصاء لجمع البيانات من العاملين بالجهاز الإداري بإدارة جامعة الزقازيق، ومجموعة من الأساليب الإحصائية واستخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، وتوصلت الدراسة إلي وجود تأثير معنوي سلبي للخوف من السلطة علي الاتصالات التنظيمية، ووجود تأثير معنوي إيجابي للخوف من السلطة علي الصمت التنظيمي، كما توصلت إلي وجود تأثير معنوي سلبي للصمت التنظيمي علي الاتصالات التنظيمية ، بالإضافة إلي أن الخوف من السلطة يؤثر تأثير معنوي إيجابي غير مباشر علي الاتصالات التنظيمية بتوسيط الصمت التنظيمي.

الكلمات الأساسية: الخوف من السلطة، الصمت التنظيمي، الاتصالات التنظيمية.

Abstract

The main objective of this study is to identify the effect of fear of authority on organizational communication mediated by organizational silence. The researcher reviewed previous studies that addressed the relationship between the study variables. The study relied on a random sample of (358) individuals, and a questionnaire to collect data from employees in the administrative apparatus of Zagazig University Administration, and a set of statistical methods and the use of structural equation modeling (SEM) method. The study concluded that there is a negative moral effect of fear of authority on organizational communication, and a positive moral effect of fear of authority on organizational silence. It also concluded that there is a positive moral effect of organizational silence on organizational communication, in addition to the fact that fear of authority has an indirect positive moral effect on organizational communication mediated by organizational silence. Keywords: fear of authority, organizational silence, organizational communication

أولاً: مقدمة

إن الخوف عاطفة يومية نواجهها منذ الميلاد، وغالباً ما تفشل في إدراك الجانب السلبي لهذه المشاعر في مكان العمل (Dania and Odia, 2012) ، وعلي الرغم من أن هناك تزايد ملحوظ في الأبحاث التي تناولت المشاعر والإنفعالات التي تحدث في مكان العمل ، إلا أن الدراسات والأبحاث حول شعور الخوف داخل المنظمات مازالت محدودة، فهناك حاجة لمزيد من الأبحاث العلمية لفهم تجربة الخوف بشكل أفضل من حيث أسبابه وعلاقته بالمشاعر الأخرى وتأثيره على سلوكيات الأفراد في مكان العمل (Metcalf, 2016).

فالخوف من السلطة يمكن أن يؤدي إلى إتصال غير فعال فهو حالة عاطفية يشعر فيها الأفراد بالخوف من السلطة وتقبيح السلطة على عكس المشاعر الإيجابية مثل الإعجاب والاحترام، فالخوف من السلطة هو عاطفة سلبية في التكافؤ وتحمل دافع التجنب عاطفياً، بالإضافة إلى الخوف والقلق، قد يعاني الأفراد من الشك الذاتي والاشمئزاز وخيبة الأمل والغضب . ومن الناحية السلوكية، يثير الخوف إلى الاغتراب، وتجنب السلطة ، والطاعة، وتجنب الصراع ، وتوقع الموافقة ، وبالتالي لا يتم إثارة الخوف من السلطة من قبل السلطات والخبراء، بل أيضاً من خلال المكانة الاجتماعية العالية وكبار السن والرؤساء وغيرهم من الأشخاص من الطبقات الاجتماعية العليا، وحتى الأشخاص الذين يرتدون ملابس كما لو كانت "الطبقة العليا" يمكن أن يتسببوا في إصابة ذوي الدخل المنخفض بالخوف من السلطة مما يؤدي إلى تقليل الثقة بالنفس (Dai et al., 2022).

في العديد من المنظمات، يرفض العاملون الإدلاء بأرائهم وأفكارهم حول القضايا التنظيمية، وهناك مناخ في المنظمات يجعل العاملين يشعرون في كثير من الأحيان أن آرائهم لا تستحق (غير جدية)، وأن العاملين أحرار في التعبير عن الأفكار. إحدى السمات المميزة للتجاهل التنظيمي هو الصمت التنظيمي. لا يهتم الشخص غير المهم بالالتزام بقواعد وأنظمة المنظمة والاستخدام السليم لموارد ومرافق المنظمة (Manafzadeh et al., 2018). ويعتبر الصمت التنظيمي عملية تنظيمية غير فعالة يترتب عليها إهدار للموارد والجهود؛ ويمكن أن يتخذ أشكالاً مختلفة، مثل الصمت الجماعي في الاجتماعات، وانخفاض معدلات المشاركة في مخططات الاقتراحات، وقلة الحديث عن المنظمة (Morrison and Milliken, 2000). فهو ظاهرة يتكرر فيها العاملون في التعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم عند مواجهة القضايا داخل المنظمة . قد يكون سبب هذا الصمت هو الافتقار إلى الثقة أو الخوف من العقاب أو الرغبة في الحفاظ على علاقات جيدة وهذه الظاهرة تضر برضا العاملين عن وظائفهم وثقتهم في المنظمة، كما تحد من قدرات المنظمة على الابتكار (Jiachen et al., 2023).

فالصمت التنظيمي هو مجموعة من الاستجابات الصغيرة للمشاكل الكبيرة التي تواجهها المنظمة. فهو سلوك يمكن أن يزيد أو يقلل من أداء المنظمة. على الرغم من أن الصمت التنظيمي هو أسلوب صعب للتعبير، إلا أنه طريقة فعّالة للإشارة إلى المواقف السارة أو غير السارة في المنظمة (Sakr *et al.*, 2023) ويمكن أن ينشأ الصمت التنظيمي بسبب عوامل مثل المنافسين في مكان العمل، والتقدم التكنولوجي، وديناميكيات المنظمة، والإجراءات الإدارية، والشخصية، واحترام الذات.

أن الإتصال في الدراسات التنظيمية يشكل عاملاً مهماً في نجاح المنظمة ويشكل محوراً أساسياً في النظريات التنظيمية. وبما أن الإتصال عملية يتم فيها التخطيط والتنظيم والتوجيه والإدارة والتحكم في المهام، إن الحفاظ على إتصال فعال في المنظمات والمؤسسات يساعد على تقليل أو إزالة التوترات في سياق القيام بهذه المهام (Carriere and Bourque, 2009).

فالإتصال التنظيمي هو نوع من تبادل المعلومات الذي يوفر الأساس للإدراك والشعور بين شخصين أو أكثر، أو مع مجموعة في الشركة أو المنظمة، ويجعل الشبكات التنظيمية تشكل جزءاً من التنظيم. فالعلاقات بين الأفراد والمجموعات ضرورية إذا كانت المنظمات ذات كفاءة عالية، ومواجهة الاضطرابات المتزايدة في سوق الأعمال في القرن الحادي والعشرين. لا يوجد أي من واجبات المدير حيوية مثل الإتصال. الإتصال يشبه الرابط الذي يربط تصرفات وأنشطة الأفراد والمنظمات بالأهداف المرجوة. وهو أيضاً وسيلة يتقاسم بها العاملون عواطفهم وأفكارهم ورغباتهم واحتياجاتهم (Zorlu and Korkmaz, 2021).

ثانياً: العلاقة بين متغيرات الدراسة وصياغة الفروض

استعرضت الباحثة العلاقة بين متغيرات الدراسة مُستنتجة منها فروض الدراسة، على النحو التالي

1- العلاقة بين الخوف من السلطة والإتصالات التنظيمية.

يُعد الخوف تجربة يمر بها الجميع في أماكن العمل، فهو من المشاعر المعقدة التي يتعرض لها العاملون بالمنظمات والتي لها تأثير حقيقي على العاملين والمنظمات بشكل عام، حيث يؤدي إلي ظهور الأخطاء ونقص الإنتاجية وتراجع الرضا الوظيفي للعاملين وضعف أداء العامل (Cure, 2009)، كما يؤثر علي الظواهر التنظيمية الهامة مثل الأداء الوظيفي ودوران العمل والسلوك الاجتماعي وعلاقات الجماعة والقيادة (Deutschendorf, 2015)، بالإضافة إلي ذلك فإن الخوف يُعد عامل هام وحيوي في تحطيم رأس المال النفسي للعاملين ودفعهم للممارسة الصمت الدفاعي داخل العمل لحماية وتأمين أنفسهم (Liang *et al.*, 2018).

أظهرت الأبحاث الحديثة الدور الرئيسي للاتصال التنظيمي في فعالية المنظمات وتحقيق أهدافها. الإتصال هو مفتاح نجاح المنظمة. إذا صمت العامل، فهو يعاني بالفعل من الاتصال غير المناسب، مما يؤدي إلى ضرر جسيم للمنظمة (Winarso, 2018). أثبتت التجارب أن حرية التواصل مع المشرفين والزملاء تؤدي إلى تبادل المعلومات والأفكار والآراء والمقترحات، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة المشاركة والشعور بالوحدة والانتماء للمنظمة. ويؤثر عدم الرغبة في مشاركة المعلومات والتحدث وتقديم التعليقات سلبيًا على ثقة العاملين ومعنوياتهم وتحفيزهم (Bakar and Mustaffa, 2013; Dupe, 2015).

إتجاه القوة بين العاملين هي درجة قبول التوزيع غير العادل للسلطة في المجتمعات. ففي سياق إتجاه السلطة العالية، يتعارض قبول عدم المساواة مع عمل المنظمات الحديثة، مما يسبب عقبات أمام الاتصالات في مكان العمل أو حتى يؤدي إلى وقوع حوادث في مكان العمل بسبب الإتصال غير الفعال، فكان المشاركون الذين يتمتعون بإيمان عالي القوة عن بعد السلطة لديهم إتصال غير فعال في مكان العمل - وخاصة الإتصال غير الفعال مع الرؤساء - ولكن لا يوجد فروق في التواصل مع المرؤوسين والزملاء. و أن الخوف من السلطة يتوسط التأثير السلبي لإتجاه الطاقة العالية على التواصل مع الرؤساء ، مما يشير إلى أن الخوف من السلطة مهم. ويجب على المنظمات الانتباه إلى الإيمان بإتجاه القوة والخوف من السلطة، لأنها قد تؤدي إلى حوادث في مكان العمل بسبب كوارث الاتصالات (Dai et al., 2022).

فهناك عدد قليل نسبياً من الدراسات المتاحة التي تستكشف الشعور بالخوف داخل المنظمات والعواقب المرتبطة بذلك (Ahmadi et al., 2018)، ووفقاً لدراسة (Le Doux, 2015) فإن الخوف هو أكثر المشاعر التي يتم بحثها على نطاق واسع، ومع ذلك لا توجد دراسات منهجية حالية للخوف من السلطة في العلوم التنظيمية.

في السياق التنظيمي، الخوف موجود ومنتشر في مكان العمل وترتبط معظم مخاوف العاملين وفقاً لكل من (Keegan, 2015; Welford, 2013; Deutschendorf, 2015) بعوامل نفسية، إجتماعية وفردية، كما ترتبط مخاوف العاملين بالخوف من مراكز القوة وذي السلطة ، بالإضافة إلى ذلك قد يشعر العاملون بالخوف من بعض قواعد العمل داخل المنظمات مما يؤثر على الاتصالات التنظيمية بشكل عام (Daniel and Patricia, 2016).

من خلال مراجعة الدراسات السابقة - في حدود علم الباحثة ، لم تجد الباحثة أى دراسات تناولت تأثير الخوف من السلطة على الاتصالات التنظيمية، وتري الباحثة - وفقاً بمراجعة الفكر الإداري أن الخوف من السلطة من الظواهر السلبية الموجودة بشكل كامن أو ظاهر في المنظمات حتي الآن لم يتم الإعراف بها، وبما أن الاتصالات التنظيمية للفرد تتأثر بالسلوكيات المحيطة به أو أي ظروف سلبية قد

يتعرض لها، فمن هنا تري الباحثة أن وجود الخوف من السلطة وشعور الفرد بالخوف في مكان العمل قد يؤثر بشكل مباشر علي الإتصالات التنظيمية، فعادة ما تنعكس السلوكيات السلبية بأماكن العمل علي أداء العامل في المقام الأول كرد فعل طبيعي ومباشر لما تعرض له.

وأشار (Cure, 2009) إلي أن الخوف التنظيمي لا يقتصر تأثيراته علي التأثيرات السلبية فقط ، بل هناك تأثيرات إيجابية أيضاً إذا ما تم إستخدامة بشكل صحيح، حيث أشارت الدراسة إلي أن تعرض العامل للخوف يجعله يتجه لمسارين إما سلبى من خلال التجنب والعدوان وإما إيجابى من خلال التركيز علي الخوف كوسيلة للوعي وزيادة الثقة والخبرة في مكان العمل وهو ما يؤدي إلي التعلم التنظيمي والتطوير ودعم عملية النمو وهو ما يؤثر بشكل أو بآخر علي الإتصالات التنظيمية للعاملين بالمنظمة.

بالتالي تفترض الدراسة وجود تأثير معنوي للخوف من السلطة علي الإتصالات التنظيمية من خلال الفرض التالي:

(H1): يوجد تأثير معنوي للخوف من السلطة علي الإتصالات التنظيمية.

2- العلاقة بين الخوف من السلطة والصمت التنظيمي

إن خوف المديرين من ردود الفعل السلبية من العاملين وآراء العمال حول معتقدات المديرين عنهم يؤدي إلى تدهور الديناميكيات التنظيمية وقد يعزز الصمت التنظيمي وقد يقلل من كفاءة اتخاذ القرار بسبب محدودية البيانات التي يحتاجها متخذو القرار وتطالب المنظمات بشكل متزايد موظفيها بأخذ زمام المبادرة والتحدث وقبول المسؤولية بسبب المنافسة الشديدة، وتوقعات العملاء الأعلى، والمزيد من التركيز على الجودة، مما يشير إلى عالم دائم من التغيير (Dai et al., 2022).

لذلك يشير صمت العامل إلى المواقف التي يحجب فيها العاملون المعلومات التي قد تكون مفيدة للمنظمة التي هم جزء منها سواء عن قصد أو عن غير قصد. ويمكن أن يحدث هذا إذا لم يتحدث العاملون إلى المشرف أو المدير؛ وأحد العوامل المهمة التي تسهل خلق مناخ من الصمت في المنظمة هو خوف كبار المديرين من تلقي ردود فعل سلبية، وخاصة من المرؤوسين (Bagheri and Aeen, 2012; Taskiran, 2010).

وتشير التقديرات إلى أن الناس عادة ما يصبحون أكثر توتراً واستياءً وحتى اكتئاباً عندما لا ينجحون في التعبير عن معتقداتهم وعواطفهم. وسوف يفقدون اهتمامهم بالعمل عندما يدركون أن آرائهم ليست مفيدة أو مهمة للنظام ولتجنب هذه الظاهرة، تحتاج المنظمات إلى خلق جو موثوق به يهتم بمخاوف العاملين ومخاوفهم (Moghadam et al., 2018).

وهذا ما يؤكد أن إنتشار الخوف علي نطاق واسع في المنظمات قد يضر أكثر ما يفيد، كما أن الخوف يخلق بيئة يكون فيها الأفراد أقل إنتاجية مما يسبب معاناة لمختلف الأطراف في المنظمة ككل سواء العاملين أو الإدارة ، فالخوف يجعل الأفراد لا يتكلمون ولا يبذلون كل ما لديهم من جهد وفكر في العمل، ولكن يتصرفون بطرق تحقق لهم الحماية الذاتية والأمان الشخصي، وقد يتم استخدام الخوف في بعض المنظمات لتحفيز العاملين علي القيام بعمل ما وإنجازه علي الوجه المطلوب، إلا أنه في بعض الأحيان قد يشكل الخوف عائقاً أمام أهدافهم (Thomas, 2014).

وهدفت دراسة (Moghadam et al., 2018) إلي دراسة العلاقة بين الصمت التنظيمي والخوف من الفشل وأداء العاملين في المستشفيات التعليمية التابعة لجامعة كرمان للعلوم الطبية ، ومن نتائج الدراسة تبين وجود علاقة ارتباط إيجابي بين مكونات الصمت التنظيمي (مواقف الإدارة العليا ومواقف المشرفين وفرص الاتصال) وأداء العاملين ولكن لا يوجد ارتباط بين مكونات الخوف من الفشل وأداء العاملين. ويحدد الصمت التنظيمي أداء العاملين، ولكن لا يحدد الخوف من الفشل أداء العاملين. ويختلف أداء العاملين حسب البيئة والشخصية. ووجدنا أن مستوى الخوف الحالي من الفشل ليس له علاقة كبيرة بأداء العاملين ولكن الصمت التنظيمي له علاقة مباشرة كبيرة به.

ويتضح من الدراسات المشار إليها أنه لا توجد دراسة تناولت التأثير المباشر للخوف من السلطة علي الصمت التنظيمي ، بل أن بعض الدراسات تطرقت وبشكل عابر لتأثير الخوف التنظيمي علي الصمت التنظيمي وليس الخوف من السلطة.

ومن خلال ما سبق تري الباحثة أن الخوف من السلطة قد يكون له تأثير في الصمت التنظيمي كرد فعل طبيعي لعامل الخوف من السلطة خاصة في حالة الصمت خوفاً من المديرين أو ذوي السلطة في المنظمة أو لحماية الذات، وبناء علي ذلك تفترض الدراسة الفرض التالي:

(H2): يوجد تأثير معنوي للخوف من السلطة علي الصمت التنظيمي.

3- العلاقة بين الصمت التنظيمي والإتصالات التنظيمية

ظهر الفكر الإداري الخاص بصمت العاملين في بداية السبعينيات من القرن الماضي، وكانت أولي الدراسات في هذا المجال هي دراسة (Hirschman, 1970) حيث قدم إطاراً يوضح فيه الطرق التي يلجأ إليها العاملين لكسر حاجز الصمت لمحاولتهم تغيير أمور غير مرضية بالنسبة لهم، بينما كان الاختيار الآخر هو المعاناه والصمت أملاً في أن تتغير الأمور (Morrison and Milliken, 2000).

فالصمت التنظيمي هو بناء متعدد الأبعاد يتكون من ثلاثة أنواع من الصمت، صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي (Olcer and Coskun,

(2022). ويوصف صمت الإذعان بأنه سلوك صامت سلبي متعمد. ويوصف الصمت الدفاعي بأنه إغفال متعمد للمعلومات المتعلقة بالعمل على أساس الخوف من الانتقام. والصمت الاجتماعي الإيجابي هو حجب المعلومات المتعلقة بالعمل لصالح الآخرين بما في ذلك المنظمة (Whiteside and Barclay, 2013)؛ فالصمت التنظيمي هو خيار سلوكي يمكن أن يؤدي إلى تدهور الأداء التنظيمي أو تحسينه. ويمكن للصمت أن ينقل الموافقة والمشاركة أو الاستياء والمعارضة، وبالتالي يصبح آلية ضغط لكل من الأفراد والمنظمات (Zehir and Erdogan, 2011; Bogosian, 2012).

واستهدفت دراسة (VanDyne and Lepine, 1998) توضيح دور إتصالات العاملين في تحسين أداء المنظمة، حيث أكدت الدراسة أهمية إتصالات العاملين في بيئة العمل وأن أفكارهم ومقترحاتهم تسهل عملية التحسين المستمر للمنظمة وبيئة العمل، كما أن التغلب على صمت العاملين شئ هام وأساسي لأن وجود الصمت التنظيمي يمنع وصول معلومات للإدارة تمكنها من المواجهة المبكرة للمشكلات قبل أن تكون لها تأثيرات ضارة على المنظمة (Takhsha et al., 2020).

وعن تحديد مدي فعالية الإتصال التنظيمي مع الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، أظهرت النتائج وجود علاقة عكسية بين فعالية الإتصال التنظيمي والصمت التنظيمي، وهناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، وهناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين فعالية الإتصال التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية (Manafzadeh et al., 2018).

فالصمت التنظيمي من خلال الحد من تعليقات العاملين يقلل من فعالية اتخاذ القرار التنظيمي وعمليات التغيير وهذا الأمر الذي تخاف منه العديد من المنظمات (Powell, 2023). أيضا هذه الظاهرة السلوكية فعالة في منع ردود الفعل السلبية ومن عرقلة التحول التنظيمي (Gallavandi and Moradi, 2015). وبالتالي، فقد المنظمة القدرة على التحقق من الأخطاء وتصحيحها. لذلك، فإن الإهتمام بهذه المشكلة الشائعة في المنظمات أمر مهم للغاية بشكل عام، وهناك فئتان من المعتقدات تتعلق بصمت الأفراد. الأولى هي أن الحديث عن قضايا المنظمة أمر غير مجدٍ. بناءً على ذلك، فإن الحديث عن القضايا التنظيمية يضر بشخصية الفرد. فغالبًا ما تشجع الإتصالات الهرمية الصمت من أجل تبرير أن المدير لديه الخبرة ويمكنه فهم القضايا بالإضافة إلى ذلك، فإن بعض الأفراد يتصرفون بشكل شخصي بطريقة تجعل هذه الأنواع من الهياكل والعلاقات تعزز صمتهم (Manafzadeh et al., 2018).

وفيما يتعلق بالعلاقة بين جودة الإتصالات التنظيمية والصمت التنظيمي، فقد أكدت دراسة (Harlos, 2001) أن مناخ الصمت بين العاملين يكون أفضل عندما تكون الإتصالات إلي أعلى وتمثل خطورة أو أنه ليس هناك فائدة من الحديث، وهذه

الإدراكات تنبع من أن الإدارة تتصرف بطريقة لا تشجع الاتصالات من أسفل مما يضعف الاتصالات التنظيمية داخل المنظمة.

وعن تأثير الصمت التنظيمي علي فعالية القرارات الإدارية فقد توصلت دراسة (عبدالهادي، 2015) إلي وجود علاقة عكسية بين الصمت التنظيمي وفعالية القرارات الإدارية فكلما زاد الصمت إنخفضت فعالية القرارات الإدارية والعكس، كما توصلت الدراسة إلي وجود أثر سلبي للصمت علي فعالية القرارات الإدارية بالإضافة إلي وجود فروق جوهريه لبعض المتغيرات الديموجرافية (النوع/ المستوي التعليمي) فيما يتعلق بالصمت وعدم وجود فروق جوهريه للبعض الآخر مثل (السن/ سنوات الخبرة) فيما يتعلق بالصمت التنظيمي.

أشار (Manafzadeh et al., 2018; Chew et al., 2023) إلي إن الإتصال الفعال هو أحد العوامل الرئيسية في نجاح المديرين ولا يوفر الأساس لتطور المنظمة ، بل يعتمد عليه استمرار الحياة في أي منظمة، يركز الإتصال على أداء المديرين حيث يقضي معظم المديرين أكثر من 75٪ من وقتهم في الإتصال. ولا يضمن الإتصال التماسك والتنسيق بين الوحدات، ولكن يستخرج أيضاً معلومات قيمة من البيئة الخارجية وينقل الوحدات والمجموعات والأفراد. ويتطلب الإتصال الفعال إدارة فعالة ويعزز نمو وتطور المنظمة. ومن ثم أصبح من الضروري إجراء تعديلات في أنظمة الاتصالات من حيث الشكل والحجم والوظيفة والموقع والخدمات التي تقدمها المنظمة.

الإتصال التنظيمي هو إنشاء عملية ونظام من شأنه تمكين جميع الوحدات من العمل في وئام وتنسيق بطريقة يمكن أن تحقق الأهداف والغايات التنظيمية . لهذا السبب، يشير الإتصال التنظيمي إلى نظام العمل بأكمله في المنظمة، من انسجام موظفي المنظمة مع بعضهم البعض، والانسجام بين الإدارة والعاملين، والانسجام مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. وفي هذا السياق، يعد الإتصال التنظيمي ظاهرة تعكس المبادئ الأساسية والخصائص والقيم والتوجهات والثقافة التنظيمية للمنظمة (Zorlu and Korkmaz, 2021).

أن العلاقة بين الإتصال التنظيمي والثقة تؤثر على الفعالية التنظيمية، وتعديل مجموعة العمل، وفعالية حل المشكلات من المتوقع أن تكون عمليات الإتصال مفتوحة ومتدفقة بحرية عندما يدرك العاملون أن لديهم بعض التأثيرات على أنشطة العمل ويكون لديهم شعور واضح بالرضا الذاتي عن العمل الذي يؤديه بين زملاء العمل، وبين المشرفين والمروسين (Worley et al., 1999).

تؤكد الدراسات التي تناولت العلاقة بين المنظمات والبشر على الأهمية المتزايدة للإتصال التنظيمي. فكل العاملين الذين يمارسون أنشطتهم بأغراض مشتركة داخل الهيكل التنظيمي، عليهم أن ينقلوا احتياجاتهم وأفكارهم وأهدافهم ومعارفهم وخبراتهم إلى بعضهم البعض. وفي هذا السياق، يعد الإتصال التنظيمي مهماً جداً لجميع

العاملين. بالإضافة إلى ذلك، يفضل الأداء الفعال للإتصال التنظيمي، ويمكن تحقيق تبادل المعلومات وتنظيم الأنشطة واتخاذ القرارات بشكل فعال . ولا يمكن اعتبار الإتصال التنظيمي مستقلاً عن الإدارة التنظيمية، ولا ينبغي اعتبار إدارة المنظمة مستقلة عن الإتصال التنظيمي. لأن نجاح الإتصال التنظيمي مصدر قوة بالغ الأهمية للمنظمات. وكشفت الدراسات عن وجود علاقات إيجابية وعالية المستوى بين الإتصال التنظيمي والأداء، ورضا الوظيفة، والدافع، والسعادة، والإنتاجية، والإلتزام التنظيمي، والولاء (Manafzadeh et al., 2018).

وبناء على ما سبق تفترض الباحثة وجود تأثير معنوي للصمت التنظيمي علي الإتصالات التنظيمية، حيث يوجد تأثير للصمت العامل علي إتصاله الوظيفي، إما سلبياً بالقيام بتصرفات تضر العمل أو إيجابياً بتحسين سلوكياته وتنفيذ المهام علي الوجهة المطلوب.

وبناء علي ذلك تقترح الدراسة الفرض التالي:

(H3): يوجد تأثير معنوي للصمت التنظيمي علي الإتصالات التنظيمية.

4- الدور الوسيط للصمت التنظيمي في العلاقة بين الخوف من السلطة والإتصالات التنظيمية

أوضح (Moghadam et al., 2018) أن الإهتمام بمخاوف العاملين مثل الخوف من الفشل والخوف من التغيير، وخلق جو موثوق به للموظفين، يؤدي إلى المظهر الكامل والفكري بشكل خاص للموظفين. في مثل هذه المنظمات، سيتم حل المشكلات المختلفة التي تواجهها المنظمة بشكل أسرع وأكثر راحة. يجب أن يكون هيكل المنظمات بطريقة تسهل الإتصال بمديري المستوى الأعلى. الحقيقة حول أساليب الإدارة الحالية هي أن القرارات الرئيسية يتم اتخاذها على المستوى الأعلى من المنظمات، على الرغم من أن اتخاذ القرار المشترك يظهر أهميته. تميل مثل هذه المنظمات إلى الإشارة إلى الأشخاص الذين لديهم أفكار مشابهة للمدير، بحيث يتلقون ردود فعل سلبية أقل. وقد يكون هذا غير واقعي ولكنه بالتأكيد يعكس الإهتمام بالتعامل مع الأشخاص الذين يفكرون مثل بعضهم البعض (Morrison and Milliken, 2000).

وعليه فإن الطعن في آراء أصحاب السلطة سيكون غير صحيح، والموافقة خيار حكيم. كما يمكن للخوف من السلطة أن يدفع الأفراد إلى تغيير آرائهم الخاصة لتتوافق مع السلطة من حيث أفكارهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم. السبب الأكثر ذكراً للبقاء صامتاً هو الخوف من أن يُنظر إليهم أو يتم تصنيفهم بشكل سلبي (Jung et al., 2018)، وبالتالي الإضرار بالعلاقات القيمة (Janis and Feshbach, 2006). في حالات الخوف الشديد من مواقف السلطة، غالباً ما يكون لدى الأفراد خوف متزايد من التقييمات السلبية والقلق الاجتماعي، مما يضعف احترامهم لذاتهم .

إن السعي إلى الاتساق مع السلطة هو وسيلة للحصول على الإتصالات وتحسين احترام الذات. وحتى لو كانت لدى الأفراد شكوك حول قرارات رؤسائهم، فقد لا يكونون على استعداد للتعبير عن هذا الشك، بل وحتى إقناع أنفسهم بأن القرار صحيح لمعالجة التنافر المعرفي (Dai et al., 2022).

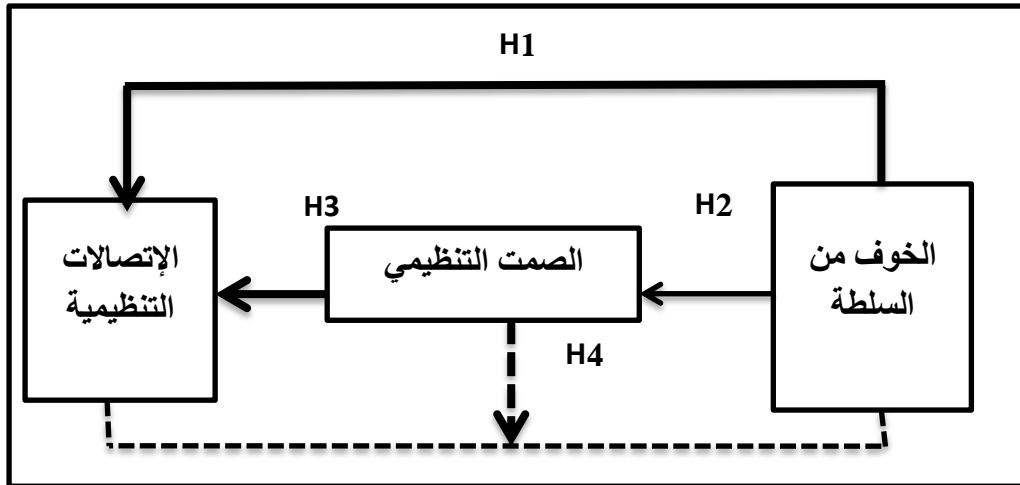
وفي دراسة (Enwereuzor et al., 2023) من خلال اختبار نموذج يربط بين الإشراف المسيء واللامبالاة الوظيفية من خلال مناخ الخوف كان له علاقة إيجابية مباشرة بمناخ الخوف واللامبالاة الوظيفية، في حين ارتبط مناخ الخوف بشكل إيجابي باللامبالاة الوظيفية. وكشفت النتائج أيضًا أن مناخ الخوف توسط جزئيًا العلاقة بين الإشراف المسيء واللامبالاة الوظيفية.

بناءً على ما سبق وبعد مراجعة الفكر الإداري فيما يتعلق بالعلاقة بين الخوف من السلطة والصمت التنظيمي والإتصالات التنظيمية، لم تتوافر علي حد علم الباحثة – الدراسات التي تناولت علاقة الخوف من السلطة بالإتصالات التنظيمية أو علاقة الخوف من السلطة بالصمت التنظيمي أو علاقة الصمت التنظيمي بالإتصالات التنظيمية أو علاقة الثلاث متغيرات مجتمعة مع بعضها، وتفترض هنا الباحثة أنه وفقاً لطبيعة العلاقات بين مختلف الأطراف في أماكن العمل (مروّسين، مديرين/ قادة، الإدارة) فإنه من الممكن أن يؤثر الخوف من السلطة علي الإتصالات التنظيمية للعاملين بل ويساهم أيضاً في ظهور سلوك الصمت التنظيمي كنوع من تأمين الذات وحماية المصالح الشخصية، فقد يكون عامل الخوف مؤثر في ظهور سلوكيات سلبية مثل الصمت كرد فعل من العامل، ومن ثم ينعكس ذلك علي الإتصالات التنظيمية للعاملين سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

وبالتالي تفترض الدراسة وجود تأثير للخوف من السلطة علي الإتصالات التنظيمية بتوسيط الصمت التنظيمي وذلك من خلال الفرض التالي:

(H4): يؤثر الخوف من السلطة تأثيراً معنوياً غير مباشر علي الإتصالات التنظيمية بتوسيط الصمت التنظيمي.

وبناءً على العرض السابق، وإعتقاداً علي الدراسات السابقة الخاصة بمتغيرات الدراسة تم توضيح نموذج العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال الشكل رقم (1).



شكل رقم (1)
نموذج العلاقة بين متغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الدراسات السابقة

ثالثاً: مشكلة وتساؤلات الدراسة

تتلخص مشكلة الدراسة في أن عدد قليل جداً من الدراسات السابقة تناولت العلاقة بين الصمت التنظيمي والإتصالات التنظيمية بشكل مباشر (Manafzadeh et al., 2018; Harlos, 2001)، لكن لم تتوافر أي دراسات أخرى – علي حد علم الباحثة. تناولت تأثير الخوف من السلطة علي الإتصالات التنظيمية أو تأثير الخوف من السلطة علي الصمت التنظيمي أو تأثير الصمت التنظيمي علي الإتصالات التنظيمية أو حتي دراسة العلاقة والتأثير غير المباشر بين الخوف من السلطة والإتصالات التنظيمية من خلال الدور الوسيط للصمت التنظيمي وهو ما تنبناه وتسعي إليه هذه الدراسة.

ولتحديد مشكلة الدراسة قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية ، حيث تم توجيه قائمة استقصاء آراء عينة من العاملين بإدارة جامعة الزقازيق، وذلك خلال شهر مايو 2024، وتم إجراء التحليل الإحصائي لعدد (38) قائمة صالحة للتحليل، وهدفت الدراسة الإستطلاعية إلي تحديد إلي أي مدي يتواجد الخوف من السلطة بإدارة جامعة الزقازيق ، وهل يشكل ثقافة عامة أم أنه مجرد سلوك شخصي يرجع للفرد نفسه، وهل يؤثر الخوف من السلطة علي الإتصالات التنظيمية للعاملين، وكيف يؤثر الخوف من السلطة علي توجيه سلوك بعض العاملين نحو الصمت التنظيمي في العمل كرد فعل لحماية أنفسهم أو بغرض الإنتقام، وهل يرتبط الصمت التنظيمي بالخوف من السلطة أم أنها قد تكون سمة شخصية لصيقة بالفرد، وإلي أي مدي ينعكس تأثير الخوف من السلطة علي الصمت التنظيمي وعلي الإتصالات التنظيمية للعاملين داخل جامعة الزقازيق .

وقد تم إعداد وعرض قائمة التساؤلات الخاصة بالدراسة الإستطلاعية، بإستخدام مقياس ليكرت الثلاثي Likert Scale لقياس إستجابات مفردات العينة وكانت الأوزان كما يلي "موافق" ثلاث درجات ، "محايد" درجتان، "غير موافق" درجة واحدة.

ومن خلال الدراسة الإستطلاعية توصلت الباحثة للنتائج التالية:

- يشكل الخوف من السلطة النسبة الأكبر (85%) من بين المتغيرات الثلاثة وهو ما يشير إلي إنتشاره في مكان العمل حيث يحكم التعاملات بين العاملين سواء زملاء أو مديرين وذوي سلطة وبرغم عدم الإعتراف به بشكل صريح، أكد غالبية العاملين أن خوفهم من مديريهم يشكل النسبة الأكبر بالإضافة إلي خوفهم من أن يتم تصنيفهم علي أنهم صانعي متاعب.

ومن جهة أخرى أكد العديد من العاملين خوفهم من التحدث أمام الزملاء فيما يخص سياسات العمل حتي لا يتعرضون للعقاب وهو ما يشير إلي إنخفاض مستوي الثقة بين العاملين ، حيث يرون أن الزملاء أحياناً يشكلون خطراً عليهم عند التحدث في امور العمل.

- يري 82% من المديرين أن صمت العاملين يؤثر سلبياً علي الإتصالات التنظيمية من حيث عدم دقتها، والغموض في تحديد وتحليل المشكلة وبياناتها، وإنخفاض قبول الإتصال من قبل المرؤوسين.

- أكثر من 83% من المديرين يعانون من صمت العاملين وما يترتب عليه من تأثيرات سلبية علي مدي توافر المعلومات اللازمة للإتصالات التنظيمية.

كما أوضحت نتائج الدراسة الإستطلاعية أن العاملين بإدارة جامعة الزقازيق تواجه فعلياً مشكلات متعددة تتعلق بتواجد الصمت التنظيمي وإنتشاره بين عدد كبير من العاملين بها، ويرجع المديرين أسباب ذلك إلي عدة عوامل منها: الخوف من الرؤساء، الصمت ثقافة عامة بين العاملين، عدم الثقة في الإدارة، وإحساس العاملين بأن رأيهم غير مفيد.

وأكد المديرين أن ذلك يؤثر بشكل سلبي علي توقيت وجودة وكمية ونوعية بعض المعلومات التي قد يكون مصدرها بعض العاملين وإنعكاسات ذلك علي فعالية الإتصالات التنظيمية من حيث التوقيت المناسب لإتصال ودقة وتكلفة الإتصال.

- بالنسبة للإتصالات التنظيمية أوضح العدد الأكبر من العاملين (75%) عدم إلتزامهم بالإتصالات التنظيمية بالشكل المطلوب كرد فعل لتعرضهم للخوف خاصة من المديرين ويظهر ذلك في تعطيل الإتصالات بأسباب مبرره والتأخير عن إنجاز المهام وإعطاء الإتصالات الحد الأدنى من الأهتمام، كما أكد غالبية العاملين عدم رعتهم في تعلم مهارات جديدة لفعالية عملية الإتصالات الروتينية في إدارة جامعة الزقازيق حيث لا تتطلب طبيعة العمل الابتكار أو التجديد بالإضافة إلي تأكيد العديد منهم أن تعرضهم للصمت سواء من قبل الرؤساء أو زملاء العمل يؤثر علي إتصالهم بشكل سلبي.

وفي ضوء الدراسات السابقة واعتماداً على نتائج الدراسة الإستطلاعية، أمكن للباحثة صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

1. هل يؤثر الخوف من السلطة علي الإتصالات التنظيمية؟
2. إلي أي مدي يؤثر الخوف من السلطة علي ظهور الصمت التنظيمي في مكان العمل؟
3. كيف يؤثر الصمت التنظيمي علي الإتصالات التنظيمية للعاملين؟
4. هل يؤثر الخوف من السلطة تأثير غير مباشر علي الإتصالات التنظيمية من خلال توسط الصمت التنظيمي ؟

رابعاً: أهداف الدراسة

علي ضوء طبيعة المشكلة، والتساؤلات التي تسعى الباحثة إلي الإجابة عليها، تمثلت أهداف الدراسة فيما يلي:

1. تحديد وقياس تأثير الخوف من السلطة علي الإتصالات التنظيمية.
2. تحديد وقياس تأثير الخوف من السلطة علي الصمت التنظيمي.
3. تحديد وقياس تأثير الصمت التنظيمي علي الإتصالات التنظيمية.
4. تحديد وقياس التأثير غير المباشر للخوف من السلطة علي الإتصالات التنظيمية بتوسط الصمت التنظيمي.
5. تقديم مجموعة من التوصيات للمساهمة في توعية الإدارة والمسؤولين بجامعة الزقازيق نحو إستراتيجية فعالة لإدارة الخوف من السلطة والصمت التنظيمي والإتصالات التنظيمية بما يحقق نتائج وتأثيرات إيجابية علي سلوك العاملين ويحد من تأثيراتهم السلبية علي المدي الطويل.

خامساً: أهمية الدراسة

تساهم هذه الدراسة في مجال البحث العلمي من خلال:

1- الأهمية العلمية:

- حاولت هذه الدراسة تقديم إسهامات علي المستوي العلمي، وذلك من خلال تغطية الفجوة البحثية وذلك علي النحو التالي:
- تتجسد الأهمية العلمية لهذه الدراسة في أنه لم تنطرق أي دراسة أخرى (عربية أو أجنبية) للجمع بين الثلاث متغيرات معاً، أو دراسة التأثير المباشر وغير المباشر للخوف من السلطة علي الإتصالات التنظيمية من خلال توسط الصمت التنظيمي، أو دراسة تأثير الخوف من السلطة علي الصمت التنظيمي بشكل مباشر أو تأثير الصمت التنظيمي علي الإتصالات التنظيمية وذلك في حدود علم الباحثة.
- تتركز أهمية هذه الدراسة في تناولها لمتغيرات هامة وحيوية في مجال العمل ومؤثرة علي الإتصالات التنظيمية بالمقام الأول، وهما متغيري الخوف من السلطة والصمت التنظيمي حيث أنهما يرتبطان بالعوامل النفسية والشخصية بالمقام الأول وهو ما يمثل صعوبة في دراسة المتغيرات التي تمثل مزيج من العوامل النفسية والتنظيمية علي حد سواء داخل مجال العمل.

- تتمثل أهمية هذه الدراسة في أهمية متغيري الصمت التنظيمي والخوف من السلطة كظواهر منتشرة بالجامعات وضرورة التطرق لدراستها بشكل علمي ومعرفة أسبابها ومحاولة الاعتماد علي الأساليب العلمية للحد من تأثيراتها السلبية علي الإتصالات التنظيمية للعاملين.

2- الأهمية التطبيقية:

- تقدم هذه الدراسة مجموعة من التوصيات والمقترحات المصحوبة بآليات التنفيذ من خلال النتائج التي تم التوصل إليها لمساعدة القادة والمديرين في إدارة الخوف من السلطة ومحاولة كسر حاجز الخوف بين مختلف الأطراف داخل العمل بجامعة الزقازيق مما يسهم في توفير بيئة عمل صحية وتحسين أداء العاملين.
- تعتبر هذه الدراسة بمثابة مرشد للقادة والمديرين بجامعة الزقازيق لتوخي الحذر عند التعامل مع المخاطر الناجمة عن شعور العامل بالخوف والصمت التنظيمي حيث تتسبب في إفساد العلاقات بين العاملين والإدارة مما يتسبب في إتباع العامل سلوك دفاعي يؤثر بدوره علي الإتصالات التنظيمية.
- تقدم الدراسة توصيات تساعد في تطوير نظم الإتصالات بين العاملين علي كافة المستويات الإدارية بجامعة الزقازيق بحيث تكون هناك قنوات إتصال مفتوحة تتيح مشاركة المعلومات والمشكلات بسهولة بين العاملين وبعضهم وبين العاملين والإدارة.

سادساً: مجتمع وعينة البحث

يشتمل مجتمع الدراسة علي جميع العاملين الإداريين وقت إجراء الدراسة الميدانية بجامعة الزقازيق، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (3470) مفردة، واتساقاً مع أهداف وفروض الدراسة، وتوفر البيانات الخاصة بمجتمع الدراسة، اعتمدت الباحثة علي عينة عشوائية لتمثل مجتمع الدراسة؛ وبالرجوع إلي جداول العينات (الإمام، 2010)، فإن حجم العينة في هذه الحالة يبلغ (373) مفردة وذلك عند مستوى ثقة 95% وحدود خطأ معياري قدره $\pm 5\%$ وهي حدود خطأ مقبولة في الدراسات الاجتماعية، هذا وقد تم توزيع قوائم الإستقصاء علي مفردات العينة عن طريق المقابلات الشخصية، وذلك وفقاً لطبيعة مجال التطبيق وللحصول علي تعليقات أو ملاحظات إضافية من المستقصي منهم قد تساهم في تحليل نتائج الدراسة، وتوضح ما إذا كان المقياس يعبر عن الواقع الوظيفي الذي يعيشون فيه أم لا، وكان عدد القوائم المستردة (370) قائمة وعدد القوائم الصالحة للتحليل (358) قائمة بنسبة إستجابة (96%).

سابعاً: قياس متغيرات الدراسة:

لقياس متغيرات الدراسة اعتمدت الباحثة في تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية علي قائمة إستقصاء تم إعدادها لغرض هذا البحث ويتم الإجابة عنها بمعرفة المستقصي منه وبنفسه، وقد تم إستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Five-

(Point Likert) وكان الأوزان " موافق جداً " خمس درجات إلي موافق تماماً درجة واحد. وشملت قائمة الاستقصاء ثلاثة أبعاد، وتم تطوير هذه العبارات لتلائم مجال الدراسة، وتبنيها من الدراسات السابقة وثيقة الصلة بالموضوع كما هو موضح بالجدول رقم (1)

جدول (1)

مقاييس متغيرات الدراسة

المتغير	عدد العبارات	المقاييس التي تم الإعتماد عليها
الخوف من السلطة	7	(Dai et al., 2022)
الصمت التنظيمي	8	عبدالهادي، 2015؛ سليم، 2013؛ الصباغ، 2010
الإتصالات التنظيمية	7	(Dai et al., 2022; Worley et al., 1999).

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً علي الدراسات العلمية المشار إليها.

ثامناً: أساليب تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة

1- اختبار تبعية البيانات للتوزيع الطبيعي Normality Test

تم فحص تبعية البيانات للتوزيع الطبيعي وذلك من خلال قيم معاملات الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis) والتي يجب ألا تتجاوز +1 ولا تقل عن -1 حتي نحكم علي البيانات بأنها تتبع التوزيع الطبيعي (Hair et al., 2017) ويعرض الجدول رقم (2) قيم معاملات الالتواء والتفرطح لمتغيرات الدراسة.

جدول رقم (2)

معاملات الالتواء والتفرطح لمتغيرات الدراسة

المتغير	معامل الالتواء Skewness	معامل التفرطح Kurtosis
الخوف من السلطة	-.568	.421
الصمت التنظيمي	.489	.195
الإتصالات التنظيمية	-.416	-.353

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً علي نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (2) أن قيم معاملات الالتواء تتراوح بين (-.489، - .568)، وقيم معاملات التفرطح تتراوح بين (.421، -.353)، ومن الواضح أن القيم تقع داخل المدي المحدد بين +1 و-1 ، وبالتالي يمكن القول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

2- تقييم نماذج قياس متغيرات الدراسة

تم فحص ثبات قائمة الاستقصاء باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbachs Alpha Coefficient والذي تتراوح قيمته بين الصفر والواحد وتعتبر القيمة (0.7)

هي الحد الأدنى للقبول وفي بعض الدراسات يكون الحد الأدنى هو (0.6) ، وكذلك تم الاعتماد علي معيار الموثوقية المركبة **Composite Reliability** والذي يعتبر أدق من معامل ألفا كرونباخ وتكون القيم المقبولة ما بين (0.6- 0.7) والقيم المرتفعة أكبر من (0.7) كذلك تم فحص الصدق التقاربي Convergent Validity باستخدام متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted (AVE) والذي يجب ألا تقل قيمته عن (0.5) للحكم علي الصدق التقاربي للمقياس (Hair et al., 2017).

وقد تم فحص الصدق البنائي Construct Validity للمقاييس باستخدام التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor analysis وتم تقييم صلاحية النماذج من خلال قيم معاملات تحميل العبارات علي عواملها الكامنة (الأبعاد) والقيم المقبولة لمعاملات التحميل أن تكون أكبر من أو يساوي (0.7) وإذا بلغت قيمة معامل التحميل من (0.4) لأقل من (0.7) فإنه يكون مرشحا للحذف ويتوقف ذلك علي مقدار مساهمة حذف العبارة في تحسين الموثوقية المركبة فإذا كان حذف العبارة لا يؤدي إلي زيادة الموثوقية المركبة فلا يتم حذفها بينما إذا كان معامل التحميل أقل من (0.4) فإن العبارة يتم حذفها مباشرة (Hair et al., 2017., P114).

تاسعاً: فحص الثبات والصدق للمتغيرات الدراسة

1- فحص الثبات والصدق لمقياس الصمت التنظيمي

يستعرض الجدول التالي نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الصمت التنظيمي وعباراته (OS1: OS8).

جدول رقم (3)

معاملات التحميل ومعاملات الثبات والصدق لمتغير الصمت التنظيمي

العدد	العبارة	العبارة حسب أرقامها في الاستقصاء	معامل التحميل	ألفا كرونباخ	متوسط التباين المفسر	عدد العبارات المستبعدة
4	الصمت التنظيمي	1. العاملين لا يستطيعون التعبير عن المشكلات بشكل مناسب	.553	.593	47.3	4
		3. يري البعض أن آراء العاملين تقتقر إلي الخبرة.	.634	.583	72	
		4. الإتصالات بين العاملين والإدارة العليا تأخذ شكل الأوامر.	.714	.558		
		8. بعض الزملاء يلجأ إلي الصمت تجنباً للوقوع في مشكلات.	.637	.589		
		مجموع عبارات الصمت التنظيمي Sum OS	.863	.562		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً علي نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (3) ما يلي:

- بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لمجموع عبارات الصمت التنظيمي (0.562)، وقيمة معامل التحميل (0.863) مما يعني ان التناسق الداخلي للعبارات يعد مقبول بدرجة مرتفعة.
- بلغت قيمة متوسط التباين المفسر لمتغير الصمت التنظيمي (47.372) مما يشير إلي تحقيق الصديق التقاربي.
- تراوحت قيم معاملات التحميل لعبارات الصمت التنظيمي بين (0.553، 0.714) مما يشير لصلاحية البناء لمتغير الصمت التنظيمي .

- الصديق التضافري لمتغير الصمت التنظيمي

- إن المقاييس التي إعتمدت عليها الدراسة تتمتع بالصديق التضافري وذلك يظهر في الآتي:
1. هذا الحل تضمن قيمة مرتفعة لمقياس مدى كفاية حجم العينة ($KMO = 0.709$)، وهي قيمة تزيد على الحد الأدنى المطلوب (0.60).
 2. ومستوى معنوية مرتفع لاختبار بارتلت Bartlett test of Sphericity بلغت قيمته (368.596; $P < 0.000$).
 3. وهذه القيمة تشير إلي أن بيانات وعينة الدراسة كانوا مناسبين وكافيين لإجراء تحليل العوامل الاستكشافي.

جدول رقم (4)

اختبار KMO و Bartlett's للمقاييس الصمت التنظيمي

المقاييس المستخدمة	
الاختبار	الصمت التنظيمي
KMO	0.709
Bartlett's	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS 26

2- فحص الثبات والصديق لمقياس الخوف من السلطة

يستعرض الجدول التالي (5) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الخوف من السلطة وعباراته (FA9 : FA15).

جدول رقم (5)

معاملات التحميل ومعاملات الثبات والصدق لمتغير الخوف من السلطة

البعد	عدد العبارات	العبرة حسب أرقامها في الاستقصاء	معامل التحميل	ألفا كرونباخ	متوسط التباين المفسر	عدد العبارات المستبعدة
الخوف من السلطة	6	9. بعض الأفراد يخافون من السلطة	.798	.732	53.807	1
		10. الخوف من السلطة يؤدي إلي الطاعة.	.827	.713		
		11. الخوف من السلطة يلزم البعض الصمت.	.881	.712		
		13. إلتزام الصمت له ردود فعل سلبية	.615	.748		
		14. الخوف من السلطة يجعل البعض يتجنب المسؤولية	.616	.745		
		15. من الصعب مناقشة أصحاب السلطة في آرائهم	.612	.740		
		مجموع عبارات الخوف من السلطة Sum FA	.992	.821		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً علي نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (5) ما يلي:

- بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لمجموع عبارات الخوف من السلطة (.821)، وقيمة معامل التحميل (.992) مما يعني ان التناسق الداخلي للعبارات يعد مقبول بدرجة مرتفعة.
- بلغت قيمة متوسط التباين المفسر لمتغير الخوف من السلطة (53.807) مما يشير إلي تحقيق الصدق التقاربي.
- تراوحت قيم معاملات التحميل لعبارات الخوف من السلطة بين (.881، .612) مما يشير لصلاحية البناء لمتغير الخوف من السلطة .

- الصدق التضافري لمتغير الخوف من السلطة

إن المقاييس التي إتمدت عليها الدراسة تتمتع بالصدق التضافري وذلك يظهر في الآتي:

1. هذا الحل تضمن قيمة مرتفعة لمقياس مدى كفاية حجم العينة ($KMO = 0.763$)، وهي قيمة تزيد على الحد الأدنى المطلوب (0.60).
2. ومستوى معنوية مرتفع لاختبار بارتلت Bartlett test of Sphericity بلغت قيمته ($P < 0.000$; 858.243).
3. وهذه القيمة تشير إلي أن بيانات وعينة الدراسة كانوا مناسبين وكافيين لإجراء تحليل العوامل الاستكشافي.

جدول رقم (6)

اختبار KMO و Bartlett's للمقاييس الخوف من السلطة

المقاييس المستخدمة	
الاختبار	الخوف من السلطة
KMO	.763
Bartlett's	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS 26

3- فحص الثبات والصدق لمقاييس الاتصالات التنظيمية

يستعرض الجدول التالي (7) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الاتصالات التنظيمية وعباراته (OC16 : OC22).

يتضح من الجدول رقم (7) ما يلي:

- بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لمجموع عبارات الاتصالات التنظيمية (0.892)، وقيمة معامل التحميل (0.983) مما يعني ان التناسق الداخلي للعبارات يعد مقبول بدرجة مرتفعة.
- بلغت قيمة متوسط التباين المفسر لمتغير الاتصالات التنظيمية (74.484) مما يشير إلى تحقيق الصدق التقاربي.
- تراوحت قيم معاملات التحميل لعبارات الاتصالات التنظيمية بين (0.760، 0.892) مما يشير لصلاحية البناء لمتغير الاتصالات التنظيمية.

جدول رقم (7)

معاملات التحميل ومعاملات الثبات والصدق لمتغير الاتصالات التنظيمية

البعد	عدد العبارات	العبرة حسب أرقامها في الاستقصاء	معامل التحميل	ألفا كرونباخ	متوسط التباين المفسر	عدد العبارات المستبعدة
الاتصالات التنظيمية	5	16. الجميع يشارك في تحديد مهام العمل	.760	.730	74.4 84	2
		17. في جماعات العمل يتم الإستماع لآراء الجميع	.883	.719		
		18. يشجع مديري فرق العمل علي التعبير عن آرائهم	.892	.716		
		20. المديرين يشجعون العاملين علي التحدث في مشكلات العمل	.838	.726		
		21. تهتم جهة العمل بتوصيل المعلومات إلي العاملين	.805	.728		
		مجموع عبارات الاتصالات التنظيمية Sum OC	.983	.892		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا علي نتائج التحليل الإحصائي

- الصدق التضافري لمتغير الاتصالات التنظيمية

إن المقاييس التي إعتمدت عليها الدراسة تتمتع بالصدق التضافري وذلك يظهر في الآتي:

1. هذا الحل تضمن قيمة مرتفعة لمقياس مدى كفاية حجم العينة ($KMO = 0.797$)، وهي قيمة تزيد على الحد الأدنى المطلوب (0.60).
2. ومستوى معنوية مرتفع لاختبار بارتلت Bartlett test of Sphericity بلغت قيمته (2132.753 ; $P < 0.000$).
3. وهذه القيمة تشير إلي أن بيانات وعينة الدراسة كانوا مناسبين وكافيين لإجراء تحليل العوامل الاستكشافي.

جدول رقم (8)

اختبار KMO و Bartlett's للمقاييس الإتصالات التنظيمية

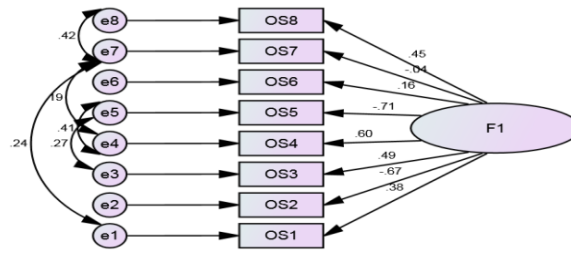
المقاييس المستخدمة	
الاختبار	الإتصالات التنظيمية
KMO	.797
Bartlett's	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS 26

عاشراً: التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة

1- التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الصمت التنظيمي

يوضح الشكل (2) نموذج قياس الصمت التنظيمي



شكل رقم (2)

نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الصمت التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد علي نتائج التحليل الاحصائي برنامج (AMOS, V,26).

ويوضح الجدول رقم (9) تقديرات التحليل العاملي التوكيدي لنموذج قياس الصمت التنظيمي ، من خلال معاملات التحميل المعيارية وغير المعيارية، والخطا المعياري وقيمة (CR)، ومستوي الدلالة وذلك علي النحو التالي:

هذا ويتضح من الشكل رقم (2) والجدول (9) أن معاملات التحميل المعيارية للعبارات أكبر من (0.50) وهي معنوية عند مستوي $P < 0.001$ وكذلك قيم النسبة الحرجة (C.R) جميعها أكبر من (1.96) وهذا يعني أن العبارات الخاصة بكل بعد قادرة علي قياسه، لذلك لم يتم حذف أى من العبارات، حيث تراوحت قيم معاملات التحميل المعيارية بين (586. و 784). ويمكن توضيح مؤشرات جودة توافق نموذج قياس الصمت التنظيمي من خلال الجدول (9) كما يلي:

جدول رقم (9)
تقديرات التحليل العاملي التوكيدي لنموذج قياس الصمت التنظيمي

عبارات القياس	معاملات التحميل المعيارية S.R.W	معاملات التحميل غير المعيارية R.W	الخطا المعياري S.E	قيمة C.R	الدالة P Label
1. العاملين لا يستطيعون التعبير عن المشكلات بشكل مناسب	.784	1.000			
2. الإدارة العليا قادرة علي التعامل مع المشكلات بشكل أفضل.	.670	.709	.070	10.105	***
3. يري البعض أن آراء العاملين تقتقر إلي الخبرة.	.586	.949	.082	11.610	***
4. الإتصالات بين العاملين والإدارة العليا تأخذ شكل الأوامر.	.598	.874	.090	9.686	***
5. يرحب مديري بسماع آراء آخرين له	.706	.702	.095	7.411	***
6. ألجأ إلي الصمت خوفاً من إفساد العلاقة بين رؤسائي أو زملائي.	.763	1.388	.104	13.292	***
7. سلطة المدير تتيح له تأييد مروءسية.	.635	1.226	.091	13.476	***
8. بعض الزملاء يلجأ إلي الصمت تجنباً للوقوع في مشكلات.	.751	.730	.058	12.527	***

*** دال معنوياً عند مستوي $p < 0.001$

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد علي نتائج التحليل الاحصائي برنامج (AMOS, V,26).

جدول رقم (10)
مؤشرات جودة توافق نموذج قياس الصمت التنظيمي

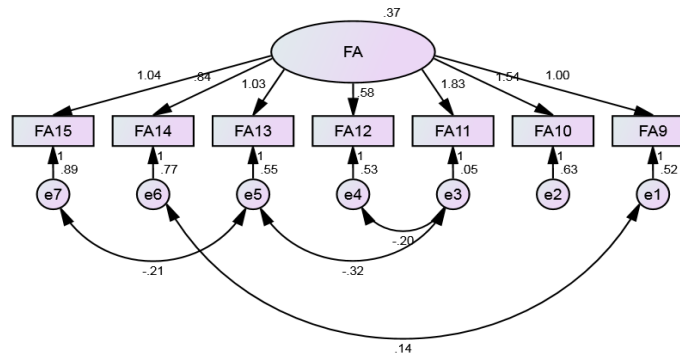
المؤشر	Chi square (x ²)	(DF)	x ² /DF	GFI	CFI	NFI	IFI	AGFI	RMR	RMSEA	P. Level
القيمة	40.137	15	2.676	.973	.940	.911	.942	.936	.059	.069	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد علي نتائج التحليل الاحصائي برنامج (AMOS, V,26).

يتضح من الجدول السابق (10) أن نموذج قياس الصمت التنظيمي محل الدراسة يتمتع بقدر كبير من الصدق، حيث توضح مؤشرات جودة التوافق أن النموذج المقترح يتمتع بجودة عالية في تمثيل بيانات الدراسة.

2- التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الخوف من السلطة

يوضح الشكل (3) نموذج قياس الخوف من السلطة



شكل رقم (3)

نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الخوف من السلطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد علي نتائج التحليل الاحصائي برنامج (AMOS, V,26).

ويوضح الجدول رقم (11) تقديرات التحليل العاملي التوكيدي لنموذج قياس الخوف من السلطة، من خلال معاملات التحميل المعيارية وغير المعيارية، والخطأ المعياري وقيمة (CR)، ومستوي الدلالة وذلك علي النحو التالي:

جدول رقم (11)
تقديرات التحليل العاملي التوكيدي لنموذج قياس الخوف من السلطة

عبارات القياس	معاملات التحميل المعيارية S.R.W	معاملات التحميل غير المعيارية R.W	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	الدلالة P Label
9. بعض الأفراد يخافون من السلطة	.645	1.000			
10. الخوف من السلطة يؤدي إلى الطاعة.	.763	1.542	.113	13.600	***
11. الخوف من السلطة يلزم البعض الصمت.	.981	1.829	.131	13.975	***
12. إلتزام الصمت يقلل مشاركة المعلومات	.535	.582	.081	7.178	***
13. إلتزام الصمت له ردود فعل سلبية	.645	1.033	.108	9.582	***
14. الخوف من السلطة يجعل البعض يتجنب المسؤولية	.503	.843	.079	10.710	***
15. من الصعب مناقشة أصحاب السلطة في آرائهم	.558	1.044	.103	13.600	***

*** دال معنويا عند مستوي $P < 0.001$

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد علي نتائج التحليل الاحصائي برنامج (AMOS, V,26).

هذا ويتضح من الشكل رقم (3) والجدول (11) أن معاملات التحميل المعيارية للعبارات أكبر من (0.50) وهي معنوية عند مستوي $P < 0.001$ وكذلك قيم النسبة الحرجة (C.R) جميعها أكبر من (1.96) وهذا يعني أن العبارات الخاصة بكل بعد قادرة علي قياسه، لذلك لم يتم حذف أي من العبارات، حيث تراوحت قيم معاملات التحميل المعيارية بين (0.503 و 0.981). ويمكن توضيح مؤشرات جودة توافق نموذج قياس الخوف من السلطة من خلال الجدول (12) كما يلي:

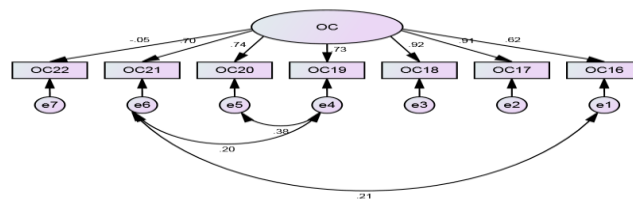
جدول رقم (12)
مؤشرات جودة توافق نموذج قياس الخوف من السلطة

المؤشر	Chi square (x ²)	(DF)	x ² /DF	GFI	CFI	NFI	IFI	AGFI	RMR	RMSEA	P. Level
القيمة	30.239	10	3.024	.977	.978	.968	.979	.934	.037	.075	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد علي نتائج التحليل الاحصائي برنامج (AMOS, V,26).

يتضح من الجدول (12) السابق أن نموذج قياس الخوف من السلطة محل الدراسة يتمتع بقدر كبير من الصدق، حيث توضح مؤشرات جودة التوافق أن النموذج المقترح يتمتع بجودة عالية في تمثيل بيانات الدراسة.

3- التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الإتصالات التنظيمية
يوضح الشكل (4) نموذج قياس الإتصالات التنظيمية



شكل رقم (4)

نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الإتصالات التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد علي نتائج التحليل الاحصائي برنامج (AMOS, V,26). ويوضح الجدول رقم (13) تقديرات التحليل العاملي التوكيدي لنموذج قياس الإتصالات التنظيمية، من خلال معاملات التحميل المعيارية وغير المعيارية، والخطا المعياري وقيمة (CR)، ومستوي الدلالة وذلك علي النحو التالي:

جدول رقم (13)

تقديرات التحليل العاملي التوكيدي لنموذج قياس الإتصالات التنظيمية

الدالة P Label	قيمة ت C.R	الخطا المعياري S.E	معاملات التحميل غير المعياري R.W	معاملات التحميل المعياري S.R.W	عبارات القياس
			1.000	.624	16. الجميع يشارك في تحديد مهام العمل
***	13.497	.102	1.376	.910	17. في جماعات العمل يتم الإستماع لآراء الجميع
***	13.573	.104	1.417	.921	18. يشجع مديري فرق العمل علي التعبير عن آرائهم
***	11.554	.096	1.107	.728	19. المديرين يتقبلون اقتراحات العاملين
***	11.755	.091	1.072	.744	20. المديرين يشجعون العاملين علي التحدث في مشكلات العمل
***	12.568	.084	1.061	.695	21. تهتم جهة العمل بتوصيل المعلومات إلي العاملين
.370	-0.896	.088	-0.079	-0.049	22. توجد صعوبة في نقل المعلومات إلي الإدارة العليا

*** دال معنويًا عند مستوي $P < 0.001$

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد علي نتائج التحليل الاحصائي برنامج (AMOS, V,26).

هذا ويتضح من الشكل رقم (4) والجدول (13) أن معاملات التحميل المعيارية للعبارات أكبر من (0.50) وهي معنوية عند مستوي $P < 0.001$ ما عدا العبارة رقم (OC22) أقل من (0.50) وكذلك قيم النسبة الحرجة (C.R) جميعها أكبر من (1.96) ما عدا العبارة رقم (OC22) أقل من (1.96)، وهذا يعني أن العبارات الخاصة بكل بعد قادرة علي قياسه، لذلك يتم حذف العبارة رقم (OC22)، حيث تراوحت قيم معاملات التحميل المعيارية بين (0.624 و 0.921). ويمكن توضيح مؤشرات جودة توافق نموذج قياس **الإتصالات التنظيمية** من خلال الجدول (14) كما يلي:

جدول رقم (14/1)
مؤشرات جودة توافق نموذج قياس الإتصالات التنظيمية

المؤشر	Chi square (χ^2)	(DF)	χ^2/DF	GFI	CFI	NFI	IFI	AGFI	RMR	RMS EA	P. Level
القيمة	34.762	11	3.160	.973	.983	.968	.984	.931	.047	.078	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد علي نتائج التحليل الاحصائي برنامج (AMOS, V,26).

يتضح من الجدول السابق (14) أن نموذج قياس **الإتصالات التنظيمية** محل الدراسة يتمتع بقدر كبير من الصدق، حيث توضح مؤشرات جودة التوافق أن النموذج المقترح يتمتع بجودة عالية في تمثيل بيانات الدراسة.

إجمالاً، توضح نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة أن العبارات المكونة لكل مقياس من المقاييس المستخدمة في الدراسة قادرة علي قياسه حيث تحقق شروط تحمل (تشبع) المتغيرات الصريحة بالمتغيرات الكامنة المرتبطة بها، وهذا يعني ان العبارات الخاصة بكل بُعد من أبعاد متغيرات الدراسة لا يمكن الإستغناء عن أي منها، وأنها تحقق شروط القبول لأنها أكبر من أو تساوي (0.50) وكذلك قيمة T أو النسبة الحرجة C.R أكبر من (1.96) وكذلك تحقق شروط جودة التوافق المقبولة.

ويمكن عرض مصفوفة معاملات الارتباط بين الأبعاد المكونة لمتغيرات الدراسة الثلاثة (الخوف من السلطة، الصمت التنظيمي، الإتصالات التنظيمية) من خلال الجدول رقم (15) علي النحو التالي:

جدول رقم (15)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعاملات الارتباط بين أبعاد ومتغيرات الدراسة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	م.ع الخوف من السلطة	م.ع الصمت التنظيمي	م.ع الاتصالات التنظيمية
م.ع الخوف من السلطة	27.2291	5.05466	1		
م.ع الصمت التنظيمي	28.6201	3.56623	.449**	1	
م.ع الاتصالات التنظيمية	22.9385	6.02996	-.389**	-.306**	1

ن = 358

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS 26

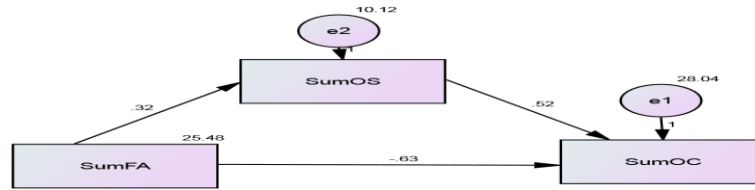
** مستوى معنوية إحصائية $0.01 >$

تتخصر قيمة معامل ارتباط بيرسون بين (+1، -1) ، حيث عندما تكون قيمة معامل الارتباط تساوي (0) تعني عدم وجود ارتباط بين المتغيرات وعندما تكون (-1) يعني وجود ارتباط سلبي تام وعندما تكون (+1) يعني وجود ارتباط إيجابي تام.

ويتضح من الجدول رقم (15) وجود ارتباط إيجابي معنوي قوي بين مجموع عبارات الخوف من السلطة ومجموع عبارات الصمت التنظيمي وحقت (0.449, P < 0.01) ، ووجود علاقة ارتباط سلبية ومعنوية بين مجموع عبارات الاتصالات التنظيمية ومجموع عبارات الصمت التنظيمي (P < 0.01, -0.306)، ووجود علاقة ارتباط سلبية ومعنوية بين مجموع عبارات الاتصالات التنظيمية ومجموع عبارات الخوف من السلطة وحقت (P < 0.01, -0.389).

4- تصميم النموذج البنائي لفروض الدراسة

في ضوء نتائج اختبار صلاحية نماذج قياس متغيرات الدراسة والتي أوضحت صلاحية تلك النماذج لتجميع البيانات الأولية، تم تصميم النموذج البنائي الذي يوضح العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة، والذي يشمل المتغيرات الرئيسية للدراسة متمثلة في الخوف من السلطة، الصمت التنظيمي، الاتصالات التنظيمية، ويوضح الشكل رقم (5) النموذج المقترح.



شكل رقم (5)

النموذج البنائي لفروض الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد علي نتائج التحليل الاحصائي برنامج (AMOS, V,26).

5- تقييم صلاحية النموذج البنائي لفروض الدراسة

يتم في هذه المرحلة تقييم صلاحية النموذج البنائي المقترح لفروض الدراسة في ضوء مؤشرات جودة توافق النماذج البنائية باستخدام نمذجة المعادلة البنائية، إلا أنها لا تستخدم جميعها في اختبار مدى مطابقة نموذج الدراسة. ويتم التركيز على المؤشرات الرئيسية لمطابقة النموذج بناءً على الخبرة السابقة للباحثة، حيث يفضل عدم الاعتماد على مؤشرات غير ضرورية لإثبات مطابقة النموذج (Hair, et al., 2017). بناءً على ذلك، ينبغي أن تزيد قيمة كل من: GFI, NFI, RFI, CFI عن (0.9). وينبغي أن تزيد قيمة AGFI عن (0.8). وينبغي ألا تزيد قيمة RMSEA عن (0.08). وينبغي أن تقل نسبة (CMIN/df) عن (3)، وذلك حتى نتأكد من مدى مطابقة جودة النموذج لبيانات الدراسة. ويوضح الجدول (16) مؤشرات جودة توافق النموذج البنائي لفروض الدراسة كما يلي:

جدول رقم (16)

مؤشرات جودة توافق النموذج البنائي للدراسة

المؤشر	Chi square (x ²)	(DF)	x ² /DF	GFI	CFI	NFI	IFI	AGFI	RMR	RMSEA	P. Level
القيمة	.000	0	-	1.000	1.000	1.000	1.000	-	.000	.397	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد علي نتائج التحليل الاحصائي برنامج (AMOS, V,26).

من الجدول السابق (16) يتضح جودة وصلاحية النموذج البنائي المقترح لفروض الدراسة، حيث أن كاتربيع (x²) تساوي (0.000)، كما ان قيمة كاتربيع

تساوي x^2/DF تساوي (-) ، كما بلغت مؤشرات جودة التوافق للنموذج المقترح مستويات مثالية حيث بلغ مؤشر جودة التوافق ($GIF= 1.000$) كما بلغ مؤشر جودة التوافق المقارن ($CFI= 1.000$)، كما بلغ مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي ($RMR= .000$) ومؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي ($RMSEA= .397$) وهي لم يتم حسابها للنموذج لان Independence model ولأن $RMSEA$ يجب الا تزيد عن (0.08) فهي هنا أكثر لان $Chi square = .000$ لم يتم احتسابه، وقيمة CR لا تقل عن 1.964. وفي ضوء المؤشرات السابقة لجودة النموذج يمكن الانتقال إلي مرحلة اختبار العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة.

الحادي عشر: اختبار صحة فروض الدراسة ومناقشة وتفسير نتائجها:

في ضوء جودة توافق نموذج الدراسة يمكن اختبار فروض الدراسة من خلال نتائج تحليل المسار حيث اعتمدت الباحثة علي منهجية تحليل المسار لإختبار الفروض وفقاً لدراسة (Hair, et al., 2017, p. 566) والتي تعتمد علي تحديد متغيرات النموذج المقترح وخصائصه ثم تحديد مدي توافق النموذج المقترح مع آراء مفردات العينة Model Fit ، من خلال إستعراض مؤشرات جودة التوافق ومدي معنوية النموذج Goodness of fit index ثم بعد ذلك تفسير التقديرات (معاملات المسارات) ومؤشرات جودة التوافق ومقارنتها بالقيم المعيارية أو الحدود المثالية ثم الوصول لنتائج الإختبار، ويعتبر نموذج تحليل المسار نموذج بنائي للمتغيرات الظاهرة للدراسة ويشكل تجسيدا لفروض الدراسة المراد اختبارها، وتعبر معاملات المسار (β) Path Coefficient عن معاملات الإنحدار بين المتغيرات المستقلة Exogenous والمتغيرات التابعة Endogenous.

ويوضح الجدول رقم (17) معاملات المسار للنموذج المقترح لفروض الدراسة:

جدول رقم (17)
معاملات المسار للنموذج المقترح

الترتيب المسار	المسارات	قيمة معامل المسار (β)	معاملات المسار غير المعيارية	الخطأ المعيارى S.E	قيمة ت C.R	المعنوية	الدالة الاحصائية $P \geq 0.05$
المسار الأول (الفرض الأول)	الخوف من السلطة ← الاتصالات التنظيمية	-0.389	0.518	0.062	-10.116	***	معنوي
المسار الثاني (الفرض الثاني)	الخوف من السلطة ← الصمت التنظيمي	0.499	0.637	0.033	9.497	***	معنوي
المسار الثالث (الفرض الثالث)	الصمت التنظيمي ← الاتصالات التنظيمية	-0.306	-0.629	0.088	5.877	***	معنوي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد علي نتائج التحليل العاملي التوكيدي لبرنامج (AMOS, V,26).

كما يوضح جدول رقم (18) التأثيرات المعيارية الكلية والتأثيرات المباشرة وغير المباشرة لمتغيرات الدراسة علي النحو التالي:

جدول رقم (18)
التأثيرات المعيارية الكلية المباشرة وغير المباشرة

المتغيرات	التأثيرات الكلية		التأثيرات المباشرة		التأثيرات غير المباشرة	
	الخوف من السلطة	الصمت التنظيمي	الخوف من السلطة	الصمت التنظيمي	الخوف من السلطة	الصمت التنظيمي
الصمت التنظيمي	.449	—	.449	—	—	—
الإتصالات التنظيمية	-.527	-.306	-.389	-.306	.138	—

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد علي نتائج التحليل العاملي التوكيدي لبرنامج (AMOS, V,26).

1 - إختبار صحة الفرض الأول ومناقشة وتفسير نتائج

ينص الفرض الأول علي أنه:

يوجد تأثير معنوي للخوف من السلطة علي الإتصالات التنظيمية

في ضوء المسارات الموضحة في النموذج البنائي للدراسة والجدول رقم (17) يمثل المسار الأول للفرض الأول من فروض الدراسة ويوضح التأثير المباشر للخوف من السلطة علي الإتصالات التنظيمية، ويتضح وجود تأثير سلبي معنوي مباشر $P < 0.001$ للخوف من السلطة علي الإتصالات التنظيمية- $(Beta = -.389, T = -10.116, Sig = 0.000)$

وبذلك يثبت صحة الفرض الاول حيث:

يوجد تأثير معنوي للخوف من السلطة علي الإتصالات التنظيمية

وتفسر الباحثة وجود تأثير مباشر للخوف من السلطة علي الإتصالات التنظيمية وأن الخوف من السلطة يؤثر بشكل سلبي علي الإتصالات التنظيمية، فبعض العاملين يستخدمون خوفهم في تطوير الإتصالات التنظيمية خاصة كلما إرتفع المستوي التعليمي والثقافي للفرد ، وقد يرجع وجود تأثير للخوف من السلطة علي الإتصالات التنظيمية بسبب التغير النسبي في طبقة العاملين في إدارات الجامعة ، كما يمكن القول أيضا أن التطور الحادث في عالم التواصل عبر الانترنت قد ساعد الأفراد من ذوي المؤهلات الأقل علي زيادة التعلم الذاتي والثقافي والتعرف علي وسائل وطرق حديثة للتعامل مع خوفهم في مكان العمل وهو ما ساهم في تغيير ثقافي وفكري في كيفية التعامل مع الخوف بما يحقق نتائج إيجابية.

وتتفق نتيجة الفرض مع دراسة (Dai et al., 2022) والتي أكدت أن الخوف من السلطة شيء خبيث مستمر في الحدوث أيا كانت بيئة العمل ويظهر في صورة

تصروفات مسيئة لإلحاق الضرر بالآخرين وممارسة المخالفات الأخلاقية وتحقيق مصالح شخصية علي حساب زملاء العمل بالإضافة إلي تعمد إهمال مصالح المنظمة والإستخدام السيئ للسلطة، حيث تؤثر كل تلك العوامل مجتمعة أو منفردة علي أداء العاملين بشكل سلبي.

كما تتفق مع دراسة (Bagheri and Aeen, 2012) والتي أشارت لوجود تأثيرات سلبية للخوف من السلطة في المنظمات حيث تؤثر علي الإتصالات التنظيمية للعاملين بالإضافة إلي إنخفاض مستوي الولاء التنظيمي وعدم الشافية والوضوح وعدم الأمانة في التعاملات علي مستوي المنظمة ككل.

كما تري الباحثة أنه قد يكون الخوف من السلطة هو البعد الذي يشكل الدرجة الأكبر لدي العاملين ، وهو ما أثبتته الدراسة الإستطلاعية أيضاً، إلا أنه يمكن إستثمار هذا الخوف في تطوير الإتصالات التنظيمية وتنمية مهارات وقدرات الفرد للوصول للمستوي المطلوب من قبل المديرين والرؤساء، وبالتالي يظهر هنا التأثير الإيجابي للخوف من السلطة فليس كل الخوف سلبي بل إن هناك تأثيرات إيجابية للخوف من السلطة ، حيث يساعد الخوف من السلطة علي تنفيذ مهام وإتصالات العمل في الوقت المطلوب وتشجيع العاملين لإحداث التغيير المناسب لتقليل حدة الخوف لديهم، وهو ما يتفق مع دراسة (Ahmadi et al., 2018) والتي توصلت إلي أن الخوف يعد حافز جيد إذا ما تم إستخدامه بحكمة، فبعض مشاعر الخوف قد تخلق سلوك إيجابي من شأنه إحداث التغيير وتشجيع العاملين علي مواجهة مصدر الخوف وعلاجه وتجنب المخاطر المستقبلية وتحسين كفاءة الإتصالات التنظيمية ورفع مستوي النشاط بالمنظمة.

2- اختبار صحة الفرض الثاني ومناقشة وتفسير نتائجه:

ينص الفرض الثاني علي أنه:

يوجد تأثير معنوي للخوف من السلطة علي الصمت التنظيمي

في ضوء المسارات الموضحة في النموذج البنائي للدراسة والجدول رقم (17) يمثل المسار الثاني الفرض الثاني من فروض الدراسة ويوضح التأثير المباشر للخوف من السلطة علي الصمت التنظيمي، ويتضح وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر $P < 0.001$ للخوف من السلطة علي الصمت التنظيمي $T = 9.497, Sig = 0.000$ حيث أن الزيادة في الخوف من السلطة بمقدار وحدة واحدة يزداد الصمت التنظيمي بمقدار 0.499.

وبذلك ثبت صحة الفرض الثاني حيث:

يوجد تأثير معنوي للخوف من السلطة علي الصمت التنظيمي

وتفسر الباحثة ذلك بأن الخوف من السلطة يجعل العامل مهتم بحماية نفسه ومستقبله الوظيفي أكثر من أي شيء، فهو يفضل مصلحة الشخصية علي مصلحة الطرف الآخر (زملاء أو مكان العمل) دون مراعاة لأي اعتبارات ، ومن ثم فلا مانع لديه من الصمت التنظيمي في مكان العمل من أجل تأمين نفسه أو الحصول علي فرصة أفضل لمستقبله الوظيفي أو حتي تحقيق ربح مادي أو معنوي فقد يقوم العامل

بالصمت لمجرد الإنتقام فقط تحقيقاً لراحته النفسية. حتي لو لم يكن هناك مقابل مجزي من الصمت ، وإيأ كانت إعتبارات الصمت فإن الخوف كمؤثر نفسي وتنظيمي قد يضطر العامل إلي التصرف بأى شكل لتحقيق مصلحة وهو ما يشير إلي أن شعور العامل بالخوف يؤثر علي ظهور تصرفات الصمت بشكل كبير.

ويتفق ذلك مع دراسة (Moghadam et al.,2018) والتي أشارت إلي وجود علاقة إرتباط قوية بين الخوف من الفشل والصمت التنظيمي ، ولكن الخوف من الفشل لا يؤثر على أداء العاملين ولكن يختلف أداء العاملين باختلاف البيئة والشخصية. في هذه الدراسة وجدنا أن المستوى الحالي للخوف من الفشل ليس له علاقة ذات دلالة إحصائية بأداء العاملين. فالمنظمات تحتاج إلى أشخاص يشاركون معلوماتهم ويحترمون معتقداتهم عند مواجهة التحديات.

3- اختبار صحة الفرض الثالث ومناقشة وتفسير نتائج: ينص الفرض الثالث علي أنه:

يوجد تأثير معنوي للصمت التنظيمي علي الإتصالات التنظيمية

في ضوء المسارات الموضحة في النموذج البنائي للدراسة والجدول رقم (17) يمثل المسار الثالث الفرض الثالث من فروض الدراسة ويوضح التأثير المباشر للصمت التنظيمي علي الإتصالات التنظيمية، ويتضح وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر $P < 0.001$ للصمت التنظيمي علي الإتصالات التنظيمية $T = -0.306$, $Beta = -0.306$, $Sig = 0.000$, 5.877 حيث أن الزيادة في الصمت التنظيمي بمقدار وحدة واحدة تخفض الإتصالات التنظيمية بمقدار (0.306).

وبذلك ثبت صحة الفرض الثالث حيث:

يوجد تأثير معنوي للصمت التنظيمي علي الإتصالات التنظيمية

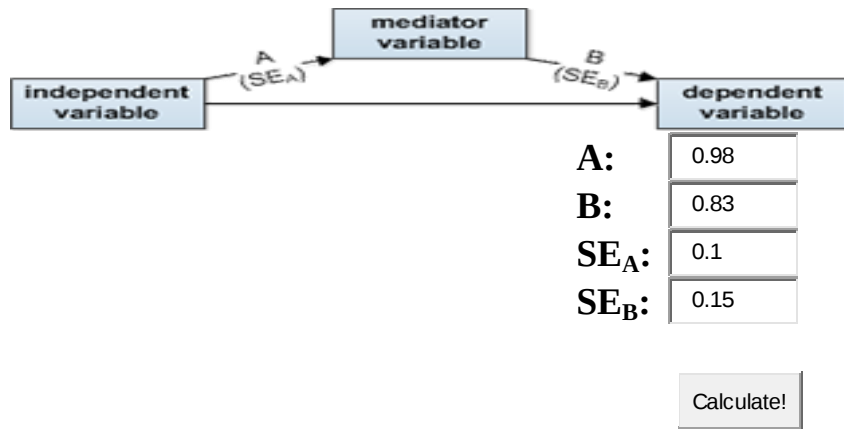
وتفسر الباحثة ذلك بأنه عندما يتعرض العامل للصمت التنظيمي من قبل الرؤساء والمؤسسين وزملاء العمل ، فمن الطبيعي جداً أن ينعكس شعور الألم والخذلان الناتج عن الصمت التنظيمي علي الإتصالات التنظيمية بشكل سلبي فيظهر في صورة ردود أفعال عكسية تؤثر علي مخرجات الإتصالات التنظيمية مثل تأخير إنجاز العمل ، الرغبة المستمرة في التزام الصمت ، وتجنب المسؤولية وبالتالي صعوبة في نقل المعلومات إلي الإدارة العليا. فليس من المنطقي عندما يتعرض العامل للأذى والضرر في المنظمة أن نتوقع منه تقديم أفضل أداء ممكن أو حتي مجرد مستوي الأداء العادي، ذلك أن الصمت لا يقتصر تأثيره علي إتصالات العامل فقط ولكن يمتد ليشمل التأثيرات النفسية السلبية التي يشعر بها وتؤثر في سلوكه تجاه زملاء ومكان العمل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Mohammad et al., 2018) وتظهر النتائج وجود علاقة عكسية بين فعالية الإتصال التنظيمي والصمت التنظيمي . وهناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية . وهناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين فعالية الإتصال التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية .

وأشارت دراسة (Moghadam et al., 2018) وجود علاقة إيجابية بين مكونات الصمت التنظيمي (اتجاهات الإدارة العليا، اتجاهات المشرفين وفرص التواصل) وأداء العاملين، ولكن لم توجد علاقة ارتباطية بين مكونات الخوف من الفشل وأداء العاملين.

4- اختبار صحة الفرض الرابع ومناقشة وتفسير نتائج:

وينص الفرض الرابع على أنه:
يؤثر الخوف من السلطة تأثيراً معنوياً غير مباشراً على الاتصالات التنظيمية بتوسيط الصمت التنظيمي

فيما يتعلق بالتأثيرات غير المباشرة وفي ضوء المسارات الموضحة في النموذج البنائي للدراسة والجدول رقم (18) يتضح وجود تأثير معنوي غير مباشر للخوف من السلطة على الاتصالات التنظيمية بتوسيط الصمت التنظيمي، حيث بلغت القيمة المعيارية للتأثير غير المباشر (0.138). وهي قيمة معامل المسار غير المباشر، ليصبح التأثير الكلي للخوف من السلطة على الاتصالات التنظيمية (0.389-) بتوسيط الصمت التنظيمي، ولتحديد مستوى معنوية المسار غير المباشر بين الخوف من السلطة والاتصالات التنظيمية بتوسيط الصمت التنظيمي، تم استخدام اختبار Sobel test statistic¹ وبلغت قيمة اختبار سوبل (4.818) وبلغ مستوى المعنوية (P= 0.00000072 One-tailed)، (P= Two-tailed) وبلغ مستوى المعنوية (0.00000145) وعلي ذلك فإنه يوجد تأثير إيجابي غير مباشر معنوي للخوف من السلطة على الاتصالات التنظيمية بتوسيط الصمت التنظيمي.



Sobel test statistic: 4.81833484

One-tailed probability: 0.00000072

Two-tailed probability: 0.00000145

شكل رقم (6)

اختبار Sobel Test لتحديد معنوية توسيط الصمت التنظيمي

1- تم حساب اختبار سوبل ومستوي المعنوية بالاستعانة بالموقع: Free Sobel Test Calculator for the Significance of Mediation - Free Statistics Calculators (danielsoper.com).

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS 26 وفي ضوء ما سبق فإن الصمت التنظيمي يتوسط العلاقة بين الخوف من السلطة والاتصالات التنظيمية توسطاً كاملاً أي أن الصمت التنظيمي ينقل كل الأثر من الخوف من السلطة إلى الاتصالات التنظيمية. وبذلك تثبت صحة الفرض الرابع حيث أنه: يوجد تأثير معنوي غير مباشر للخوف من السلطة على الاتصالات التنظيمية بتوسيط الصمت التنظيمي.

وتفسر الباحثة ذلك بأن الخوف من السلطة الذي يشعر به العامل في عمله يؤثر على ظهور سلوكيات الصمت التنظيمي ، والذي قد يكون رد فعل مباشر للخوف من السلطة وتوافر النية لوجوده في التعاملات بين العاملين، حيث يعتمدون عليه كنوع من حماية الذات وإستغلال الفرص المتاحة للوصول لوضع وظيفي أفضل، أو منفعة مادية أو حتي مجرد الحافظ على الوظيفة، وبالتالي يؤثر الصمت التنظيمي على الاتصالات التنظيمية للفرد كرد فعل لما تعرض له من ضرر وأذي من المحيطين به في العمل ، ولما كان الدافع الأول للصمت التنظيمي هو الشعور بالخوف من السلطة ومن ثم كان الصمت التنظيمي هو الدافع المؤثر على الاتصالات التنظيمية بشكل مباشر، فبذلك يمكن القول بأن الخوف من السلطة يُعد هو المحرك الأساسي للصمت التنظيمي والاتصالات التنظيمية داخل مكان العمل.

الثاني عشر: نتائج الدراسة

بعد إختيار مدي صحة أو عدم صحة فروض الدراسة، قامت الباحثة من خلال نتائج اختبار الفروض بعرض ملخص لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها. من خلال الجدول رقم (19) .

جدول رقم (19)
ملخص لنتائج الدراسة

الفرض	الصيغة	نتيجة اختبار الفرض
الأول	يوجد تأثير معنوي للخوف من السلطة على الاتصالات التنظيمية	ثبوت صحة الفرض الأول
الثاني	يوجد تأثير معنوي للخوف من السلطة على الصمت التنظيمي	ثبوت صحة الفرض الثاني
الثالث	يوجد تأثير معنوي للصمت التنظيمي على الاتصالات التنظيمية	ثبوت صحة الفرض الثالث
الرابع	يؤثر الخوف من السلطة تأثيراً معنوياً غير مباشر على الاتصالات التنظيمية من خلال الدور الوسيط للصمت التنظيمي.	ثبوت صحة الفرض الرابع

المصدر: من إعداد الباحثة إعتتماداً علي نتائج التحليل الإحصائي.

الثالث عشر: توصيات الدراسة

بناءً على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات، وفي ضوء الإطار النظري الذي تطرقت إليه الباحثة فقد أمكن للباحثة صياغة مجموعة من التوصيات الموجهة للعاملين بإدارة جامعة الزقازيق وآليات تنفيذها والقائمين على التنفيذ كما موضح بالجدول رقم (20) على النحو التالي:

جدول رقم (20)

ملخص لتوصيات الدراسة

التوصية	آليات التنفيذ	القائم بالتنفيذ
ضرورة اتباع مدخل جديد مع العاملين بجامعة الزقازيق لكسر حاجز الخوف بين القادة والعاملين على مختلف مستوياتهم الوظيفية.	- تشجيع العاملين بجامعة الزقازيق على التحدث عن مشكلات العمل دون خوف وإبداء الآراء والمقترحات بحرية تامة. - البعد عن تصيد الأخطاء لإشعار العامل أنه مقصر في عمله. - الاستماع لكافة الأطراف دون تفضيل أحد على الآخر.	- المديرين - الإدارة العليا
وضوح منهج لدعم علاقات العمل والعلاقات الشخصية بين كافة الأطراف والعاملين بجامعة الزقازيق	- تحسين العلاقات بين الإدارة والمروسين كي تكون واضحة لا يشوبها الخوف أو الغموض والتوتر. - محاولة التدخل لحل المشكلات التي تحدث بين العاملين بطريقة ودية ومعرفة أسبابها.	- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية
تصميم برامج تدريبية تراعي إستيعاب أخطاء العاملين وتشجيعهم على التعلم منها لتفادي عدم تكرارها في المستقبل.	- تدريب العاملين على مواجهة المشكلات من خلال اصطناع بعض المشكلات ومراقبة ردود أفعالهم في حلها بشكل سليم. - تقديم المساعدة والدعم للعاملين من الإدارة وزملاء العمل أثناء حل المشكلات.	- إدارة الموارد البشرية.
وضع أسس علمية لعملية إختيار العاملين عند التعيين تعتمد على السلوك الأخلاقي كشرط لشغل الوظيفة.	- عمل اختبارات نفسية للأفراد لمعرفة مدى استعدادهم للقيام بسلوك غير أخلاقي. - وضع شروط أخلاقية في مدونة للسلوك الأخلاقي بجامعة الزقازيق على أن يستوفي كل فرد العمل بتلك الشروط. - تفعيل العمليات التأديبية وتوقيع العقاب على من يثبت عليه مخالفة المبادئ الأخلاقية	- إدارة الموارد البشرية. - الشئون القانونية.
إنشاء إدارة للشكاوي والمقترحات بجامعة الزقازيق على أن تشمل أحد المتخصصين في علم النفس والإهتمام بكل ما يرد فيها ومناقشة تلك الشكاوي مع العاملين بشكل ودي دون خوف.	- توفير الدعم النفسي من قبل أحد المتخصصين عند مناقشة تلك الشكاوي . - عقد اجتماعات دورية مع العاملين وتشجيعهم على التحدث عن مخاوفهم سواء مخاوف شخصية أو خاصة بالعمل. - توفير قنوات اتصال مفتوحة على مختلف المستويات بجامعة الزقازيق لتتيح نقل المعلومات والمشكلات بسهولة.	- مديري الإدارات - إدارة الموارد البشرية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. الأمام، وفقى السيد. (2010): المنهج العلمي في بحوث التسويق، بدون ناشر، المنصورة.
2. الصباغ، شوقي محمد. (2010): محددات صمت العاملين عن قضايا العمل الهامة وانعكاس ذلك علي الرضا الوظيفي ، مجلة افاق جديدة، العدد الثالث والرابع.
3. سليم، أحمد عبدالسلام. (2013): سلوك الصمت التنظيمي، دراسة مقارنة بين شركات قطاع الأعمال العام والخاص، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، المجلد الثاني، العدد الثالث.
4. عبدالهادي، أميرة أحمد إبراهيم (2015): أثر الصمت التنظيمي علي فعالية القرارات الإدارية " بالتطبيق علي مديرية التربية والتعليم بمحافظة الدقهلية" رسالة ماجستير، كلية التجارة- جامعة المنصورة.
5. عفيفي ، صديق محمد وعبدالهادي، أحمد إبراهيم. (2018): السلوك التنظيمي: دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، مكتبة عين شمس ، القاهرة.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Ahmadi, G, Kohanc, S and Keyvanaradm M. (2018): Fear, an unpleasant experience among undergraduate midwifery students: Aqualitative Study. Nurses Education in practice, Vol.(29), Pp. 110-115.
2. Bagheri, G ; Zarei, R and Aeen, M. N. (2012): Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors), Ideal Type of Management, Vol.(1), No. (1), PP. 47-58.
3. Bakar, H, A and Mustaffa, C, S. (2013): Organizational communication in Malaysia organizations Incorporating cultural values in communication scale, Corporate Communications: An International Journal Vol.(18), No. (1), pp. 87-109.
4. Bogosian, R. (2012): Engaging Organizational Voice: A Phenomenological Study of Employees' Lived Experiences of Silence in Work Group Settings, or the degree of Doctor of Education.
5. Carriere, J and Bourque, C .(2009): The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. Telfer School of Management, Career Development International.; Vol. (14) No. (1), pp. 29-49.
6. Chew, X. Y; Aiharbi, R; Khaw, K. W and Ainoor, A.(2023): How information technology influences organizational communication: the mediating role of organizational structure, journal is available on Emerald Insight at: <https://www.emerald.com/insight/2399-1747.htm>

7. Cure, L. (2009): Fear within the workplace: Aphenomenological investigation of the experience of female leader. Doctor of philosophy. Capella university
8. Dai, Y; Li, H; Xie, W and Deng, T. (2022): Power Distance Belief and Workplace Communication The Mediating Role of Fear of Authority, *Journal of Environmental Research and Public Health*, No. (19), PP. 2-12
9. Dania, R and Odia,E. (2021): The level of fear experienced by workers in public and private sector organizations in Nigeria , Benin *Journal ofsocial work and community development* . , vol, (2), No.(1), Pp, 65-77
10. Daniel, S. and Patricia, T. (2016): Fear of failure in the workplace among Brazilian employees, *Academia Revisit Latino Americana de Administration*, Vol, (29), No.(4), Pp, (407-418).
11. Deutschendorf, H.(2015): How to overcome your biggest workplace fears <http://www.fastcompany.com/3046817/how-to-be-a-success-everything/how-to-overcome-your-biggest-workplace-fears>.Hair Jr, J. F., 1
12. Dupe, A. A (2015): organisational communication,the panace for improved labour relations, *Studies in Business and Economics*, No. (10), Vol, (2).
13. Enwereuzor, I.K; Onyishi, A.B and Ekwesaranna, F. (2023): Climate of fear and job apathy as fallout of supervisory nonphysical hostility toward casual workers in the banking industry, *Journal of Organizational Effectiveness*.
14. Hair, J; Black,W; Babin,J and Anderson, R. (2014): *Multivariate data analysis*, 7th Ed, pearson Education Limited. England.
15. Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, second edition.Sage publications
16. Harios, K. (2001): When organizational voice systems fail, *Journal of Applied Behavioural Science*, Vol. (37), No. (3), PP: (324- 342).
17. Janis, I. and ; Feshbach, S.(2006): Personality Differences Associated with Responsiveness to Fear-Arousing Communications. *J. Pers.*, Vol, (23), Pp. 154–166.
18. Jung, J., Bozeman, B., and Gaughan, M. (2018): Fear in Bureaucracy: Comparing Public and Private Sector Workers' Expectations of Punishment. *Administration andSociety*, Vol. (52), No. (2), Pp. 233-264.
19. Jiachen, S; Zhang, R ; Li,Y; Mei, Y and Li, H: (2023): Effect of Ethical Leadership on Nurses' Organizational Silence: The Mediating Role of Organizational Justice, *Journal International Journal of Ethics and Systems*, <https://doi.org/10.1108/IJOES-06-2023-0134>
20. Keegan, S. (2015): *The psychology of fear in organizations: How to transform anxiety into well- being, productivity, and innovation* lodon : kogan page limited .

21. Label, D.R. (2012): Overcoming the fear factors: Exploring what leadsemployees to speak up despite fear, PhD Dissertation, University of Pennsylvania, PP:4, 5.
22. Le Doux, J. (2015): Anxious: Using the Brain to understand and treat fear and Anxiety, New York: Viking, Pp, 22-23.
23. Liang, N., Kuleuven, B and Brando, J. (2018): Authoritarian leadership and employee creativity: the moderating role of psychological capital and the mediating role of fear and defensive silence, *Journal of Business Administration* , vol, (5), No.(2), Pp, 122-134.
24. Manafzadeh, M. A; Ghaderi, E; Moradi, M.R; Taheri, S and Amirhasani, P. (2018): Assessment of Eective Organizational Communication on Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Ecophysiology and Occupational Health*, Vol. (18) No. (1and 2), pp. 24-30
25. Metcalf, T. (2016): How does fear in the workplace inhibit leaming ? <http://work.chron.com/fear-workplace-inhibit-learning-20934.html>.
26. Morrison, E.W and Milliken, F. J. (2000): Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world, *Academy of Management Review*, Vol. (25), pp 706–725.
27. Moghadam, M. N, Amiresmaili, M. R, Amini, S. Ghanbarnejad, H.M.M and Akhlaghinasab, F. (2018): Organizational Silence, Fear of Failure and Employees Performance in Kerman Hospitals, Iran, *J Biochem Tech Special Issue* (2): 140-144.
28. Morrison E .W and Milliken F.J. (2000): Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management review.* , Vol. (25) No. (4), pp. 706-25.
29. Nikmaram, S, Yamachi, H, Zahrani, M. and Alvany, S.(2012): Study on relationship between organization silence and commitment in Iran. *World Applied Sciences Jounal*, Vol. (17), No. (10), PP: (1271- 1277).
30. Ölçer, F and Coskun, O. F. (2022): The mediating role of organizational silence in the relationship between organizational justice and organizational creativity, *Society and Business Review* .
31. Powell, M. (2023): Comparing perspectives on organisational silence: an analysis of the Gosport inquiry", *Journal of Health Organization and Management*, Vol. (37), No. (1), pp. 67-83. <https://doi.org/10.1108/JHOM-07-2022-0202>.
32. Sakr, E,M,H; Ibrahim, M. M and Ageiz, M, H. (2023): The Relation Between Organizational Silence and Organizational Learning among Nurses, *Journal Faculty of Nursing Menoufia University*, Vol. (8), No. (4), PP: (273- 289).
33. Takhsha, M., Barahimi, N., Adelpanah, A., and Salehzadeh, R. (2020). The effect of workplace ostracism on knowledge sharing: The mediating role of

- organization-based self-esteem and organizational silence. *Journal of Workplace Learning*, Vol. (32), No. (6), PP: (417-435).. <https://doi.org/10.1108/JWL-07-2019-0088>
34. Taskiran, E. (2010): The role of organizational justice on the effect of leadership style on organizational silence and a research, Unpublished doctoral dissertation, Marmara University, _Istanbul.
 35. Thomas, D. (2014): Love as a Replacement for fear in the workplace Emeretging leadership Journeys, University School of Business and leadership, Vol, (5), No.(2), Pp, (247-260).
 36. Van Dyne and Land Lepine, J. (1998): Helping and voice- extrarole behaviours: Evidence of construct and predictive validity, *Academy of Management Journal*. Vol. (41), No. (1), PP: (108- 119).
 37. Welford, C. (2013): Fear in the Workplace, [http:// hrmagazine.co.uk/article-details/fear-in-the-workplace](http://hrmagazine.co.uk/article-details/fear-in-the-workplace) Zehir, C and Erdogan, E. (2011): “The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance”, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24,pp 1389-1404.
 38. Whiteside, D.B. and Barclay, L. (2013): Echoes of silence: employee silence as a mediator between overall justice and employee outcomes , *Journal of Business Ethics*, Vol.(116),No.(2), pp. 251-266.
 39. Worley, J.A., Bailey, L.L., Thompson, R.C., Joseph K.M., and Williams, C.A. (1999): *Organizational Communication and Trust in the Context of Technology Change*, FAA Civil Aeromedical Institute
 40. Winarso, W. (2018): Organizational communication; a conceptual framework, : <https://www.researchgate.net/publication/326139478>
 41. Yildirim, O. (2014): The Impact of Organizational Communication on Organizational Citizenship Behavior: Research Findings, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, No. (150), PP. 1095 – 1100.
 42. Zorlu , K and Korkmaz, F. (2021): Organizational Communication as an Effective Communication Strategy in Organizations and the Role of the Leader, ontributions to Management Science.

برجاء التكرم بقراءة العبارات التالية بدقة وإبداء رأيك فيها بوضع علامة (✓) أسفل الإجابة التي تحدد مدي موافقتك أو رأيك عن كل منها.

العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
1. العاملين لا يستطيعون التعبير عن المشكلات بشكل مناسب					
2. الإدارة العليا قادرة علي التعامل مع المشكلات بشكل أفضل.					
3. يري البعض أن آراء العاملين تفتقر إلي الخبرة.					
4. الإتصالات بين العاملين والإدارة العليا تأخذ شكل الأوامر.					
5. يرحب مديري بسماع آراء آخرين له .					
6. ألجأ إلي الصمت خوفاً من إفساد العلاقة بين رؤسائي أو زملائي.					
7. سلطة المدير تتيح له تأييد مروؤسية.					
8. بعض الزملاء يلجأ إلي الصمت تجنباً للوقوع في مشكلات.					
9. بعض الأفراد يخافون من السلطة					
10. الخوف من السلطة يؤدي إلي الطاعة.					
11. الخوف من السلطة يلزم البعض الصمت.					
12. إلتزام الصمت يقلل مشاركة المعلومات					
13. إلتزام الصمت له ردود فعل سلبية					
14. الخوف من السلطة يجعل البعض يتجنب المسؤولية					
15. من الصعب مناقشة أصحاب السلطة في آرائهم					
16. الجميع يشارك في تحديد مهام العمل					
17. في جماعات العمل يتم الإستماع لآراء الجميع					
18. يشجع مديري فرق العمل علي التعبير عن آرائهم					
19. المديرين يتقبلون اقتراحات العاملين					
20. المديرين يشجعون العاملين علي التحدث في مشكلات العمل					
21. تهتم جهة العمل بتوصيل المعلومات إلي العاملين					
22. توجد صعوبة في نقل المعلومات إلي الإدارة العليا					