دولة ليبيا
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعـــــــــــة الزاويـــــــــــــة
إدارة الدراسات العليا والتدريب بالجامعة
كليـــــة الاقتصـــــاد
قســـــــم الإدارة

أطروحة دكتوراة بعنوان:

أثر الجينات التنظيمية على الصمت من خلال التسييس التنظيمي

دراسة ميدانية على الجامعات الليبية

إعداد الطالبة:

آمنة خليفة مسعود جبريل

إشراف الدكتور:

أ.د. فتحية رمضان أبوسفريتة

قدمت استكمالاً لمتطلبات الإجازة الدقيقة" (الدكتوراه) في الإدارة.

ربيع/2026 م

الآيـــــــــة

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿هُوَ الَّذِي جَعَلَ الشَّمْسَ ضِيَاءً وَالْقَمَرَ نُورًا وَقَدَّرَهُ مَنَازِلَ لِتَعْلَمُوا عَدَدَ السِّنِينَ وَالْحِسَابَ مَا خَلَقَ اللَّهُ ذَلِكَ إِلَّا بِالْحَقِّ يُفَصِّلُ الْآيَاتِ لِقَوْمٍ يَعْلَمُونَ﴾

(سورة يونس- الآية 5)

الإهـــــــــــــــداء

إلى روح والدي ووالدتي وأخي ربي اغفر لهم وارحمهم.

إلى زوجي الذي كان الداعم والسند الذي كان معي في كل خطوة.

إلى عائلتي: أخواتي العزيزات، وأبناء أخي.

إلى صديقاتي المخلصات اللاتي أضاءوا طريقي بكلمة طيبة ودعوة صادقة.

هذا الإنجاز لكم جميعاً.....

الباحثة

الشكر والتقدير

الشـكر والثناء لله عز وجل أولاً على نعمة الصـبر والقدرة على إنجاز العمل، فالله الحمد على هذه النعم. قال رسـول الله (صـلى الله عليه وسـلم): "مَنْ صَـنَعَ إِلَيْكُمْ مَعْرُوفًا فَكَافِئُوهُ، فَإِنْ لَمْ تَجِدُوا مَا تُكَافِئُونَهُ فَادْعُوا لَهُ حَتَّى تَرَوْا أَنَّكُمْ قَدْ كَافَأْتُمُوهُ". (رواه أبو داوود)، أتقدم بالشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل /أ.د فتحية ابوسفريتة التي تفضلت بإشرافها على هذا البحث، ولكل ما قدمته لي من دعم، وتوجيه، وإرشـــاد، لإتمام هذا العمل على ما هو عليه، فلها أســـمى عبارات الثناء والتقدير.

وأتقدم بالشكر والتقدير، إلى اساتذتي وزملائي، الذين كانوا عوناً لي في إنجاز هذا العمل.

كما أتقدم بخالص الشـكر وعظيم الامتنان إلى أعضـاء لجنة المناقشـة الموقرة، لتفضـلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة، وما سيقدمونه من ملاحظات علمية وتوجيهات قيّمة من شأنها إثراء هذا العمل والارتقاء بمستواه العلمي، فلهم مني وافر التقدير والاحترام.

وأتوجه بجزيل الشـكر والتقدير إلى منسـق الدراسـات العليا بقسـم الإدارة بالكلية، وإلى إدارة الدراســات العليا بالإدارة العامة بجامعة الزاوية، تقديرًا لما قدموه من تعاون وتســهيلات أسهمت في استكمال متطلبات هذه الدراسة.

كما أخص بالشكر والتقدير أفراد عينة الدراسة، الذين كان لتعاونهم واستجابتهم الصـادقة ومشـــاركتهم الفاعلة الدور المهم في إنجاز الجانب الميداني من هذه الدراســـة، فلهم مني خالص الامتنان والتقدير.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى كل من أسهم في إنجاز هذا العمل، سواء بعلم أو نصيحة أو توجيه أو دعم، ولو بكلمة طيبة؛ ســائلًا الله أن يجزي الجميع عني خير الجزاء، وأن يجعل هذا العمل نافعًا ومثمرًا، وأن يكتب له القبول والتوفيق.

الباحثة

الملخص

تناولت هذه الدراسة أثر الجينات التنظيمية على الصمت التنظيمي من خلال التسييس التنظيمي، انطلاقاً من تقديم تشخيص علمي لجذور بعض السلوكيات التنظيمية السلبية في الجامعات الليبية بما يسهم في بناء فهم اعمق للعلاقات بين المتغيرات التنظيمية للدراسة (الجينات التنظيمية، الصمت التنظيمي، التسييس)، وهدفت الدراسة الى تحليل حجم التأثير المباشر ذي الدلالة الإحصائية لأبعاد الجينات التنظيمية مجتمعة (الهيكل التنظيمي، حقوق اتخاذ القرار، جودة المعلومات، المحفزات) على مظاهر الصمت التنظيمي(الدفاعي، الإذعان، المؤيد) بين العاملين في الجامعات الليبية، والتحقق من الدور الوسيط ذي الدلالة الإحصائية لمتغير التسييس التنظيمي في نقل أثر الجينات التنظيمية والصمت التنظيمي للعاملين في الجامعات الليبية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث يطبق المنهج الوصفي لتحليل واقع الجينات التنظيمية وانتشار ظاهرتي التسييس والصمت التنظيمي في البيئة الجامعية الليبية ، وطبقت على عينة من جميع العاملين في الجامعات الحكومية والبالغ عددها(26) جامعة واقتصرت العينة على (12) جامعة فقط باستخدام العينة العمدية، وكانت أداة جمع البيانات الاستبانة التي جرى بناؤها بشكل يخدم اهداف الدراسة وأسئلتها البحثية وفرضياتها، تم توزيع (800) استبانة، وتم تحليل البيانات عبر توظيف تقنيتي التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدى بهدف إثبات ادلة الصدق البنائي للاستبانة تم التحقق من مؤشرات الصدق والثبات ومن ثم صلاحيتها للتطبيق، وتم تحليل العلاقات الوسيطة والمعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج AMOS مما أتاح تحليل العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات في وقت واحد، وأظهرت النتائج وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الجينات التنظيمية ومظاهر الصمت التنظيمي لدى موظفي الجامعات الليبية، وكشفت النتائج عن وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الجينات التنظيمية وانتشار ممارسات التسييس ، كذلك كشفت الدور الوسيط ذي الدلالة الإحصائية للتسييس التنظيمي في العلاقة بين الجينات التنظيمية والصمت التنظيمي، وخلصت الدراسة الى ان ضعف الجينات التنظيمية يؤدي الى تفشي التسييس الذى يقود بدوره الى تعميق الصمت التنظيمي مما يبرز الطبيعة الطبقية والمترابطة للمشكلات التنظيمية، واوصت الدراسة على مستوى الميدان التطبيقي إصلاح وتطوير الهياكل التنظيمية وتعزيز المشاركة الحقيقية في صنع القرار، ووضع سياسات صارمة لمكافحة التسييس وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للحوار من خلال إدماج الحوكمة الرشيدة، كذلك اوصت الدراسة بدعم البحث العلمي الموجه لحل المشكلات المؤسسية والتوسع في دراسة المتغيرات الوسيطة والتعديلية، كذلك الاستفادة من النتائج في تطوير المناهج الاكاديمية .

Abstract

This study examined the impact of organizational genes on organizational silence through organizational politicization. It began by providing a scientific diagnosis of the roots of some negative organizational behaviors in Libyan universities, contributing to a deeper understanding of the relationships between the organizational variables under study (organizational genes, organizational silence, and politicization). The study aimed to analyze the statistically significant direct impact of the combined ,dimensions of organizational genes (organizational structure, decision-making rights information quality, and incentives) on manifestations of organizational silence (defensive, compliant, and supportive) among employees in Libyan universities. It also sought to verify the statistically significant mediating role of organizational politicization in transmitting the effects of organizational genes and organizational silence to employees in Libyan universities. The study adopted a descriptive-analytical approach, applying the descriptive method to analyze the reality of organizational genes and the prevalence of politicization and organizational silence in the Libyan university environment. The study was conducted on a sample of all employees in Libyan public universities, totaling (26) universities, but the sample was limited to (12) universities using purposive sampling . The data collection tool was a questionnaire. It was designed to serve the study's objectives, research questions, and hypotheses. (800) questionnaires were distributed, and the data were analyzed using exploratory factor analysis and confirmatory factor analysis to establish the construct validity of the questionnaire . Validity and reliability indicators were verified, and its applicability was confirmed. Median relationships and structural equationsSEM were analyzed (usingAMOS software. This allowed for the simultaneous analysis of direct and indirect relationships between variables. The results showed a statistically significant negative relationship between the effectiveness of organizational genes and manifestations of organizational silence among Libyan university employees. The results also revealed a statistically significant negative relationship between the .effectiveness of organizational genes and the prevalence of politicization practices Furthermore, the results revealed the statistically significant mediating role of organizational politicization in the relationship between organizational genes and organizational silence. The study concluded that the weakness of organizational genes

leads to the spread of politicization, which in turn leads to the deepening of organizational silence, thus highlighting the class-based and interconnected nature of organizational problems. At the applied field level, the study recommended reforming and developing organizational structures, enhancing genuine participation in decision-making, establishing strict policies to combat politicization, and building an organizational culture that supports dialogue through the integration of good governance. The study also recommended supporting scientific research aimed at solving institutional problems and expanding the study of mediating and modifying .variables, as well as utilizing the results in developing academic curricula

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
الآيـــة	ب
القرآنية	ب
الإهـــــداء	ج
الشكر والتقدير	د
الملخص	هـ
ABSTRACT	و
قائمة المحتويات	ح
قائمة الجداول	ل
قائمة الأشكال	ن
الفصل الأول: **الإطار العام للدراسة**	**1**
1-1- المقدمة	2
1-2- الدراسات السابقة	3
1-3- مشكلة الدراسة	11
1-4- أهمية الدراسة	13
1-5- أهداف الدراسة	14
1-6- فرضيات الدراسة	14
1-7- أنموذج الدراسة	16
1-8- التعريفات الإجرائية	16
1-9- حدود الدراسة	17
1-10- منهجية الدراسة	18

الموضوع	رقم الصفحة
الفصل الثاني: **الإطار النظري للدراسة**	**19**
2-0- تمهيد	21
2-1- الجينات التنظيمية	21
2-2-1- مفهوم الجينات التنظيمية	21
2-2-2- أهمية دراسة الجينات التنظيمية في منظمات التعليم العالي	24
2-2-3- الأسس النظرية للجينات التنظيمية	26
2-2-4- نماذج وتوجهات الجينات التنظيمية	29
2-2-5- أبعاد الجينات التنظيمية	31
2-3- الصمت التنظيمي	42
تمهيد	42
2-3-1- مفهوم الصمت	43
2-3-2- التطوّر التاريخي لفكرة الصمت التنظيمي	45
2-3-3- أهمية دراسة الصمت التنظيمي في الجامعات	46
2-3-4- مراحل الصمت التنظيمي	47
2-3-5- أسباب الصمت التنظيمي (القرني، 2015: 297-384)	49
2-3-6- دوافع الصمت التنظيمي	50
2-3-7- اتجاهات الصمت التنظيمي	51
2-3-8- أبعاد الصمت التنظيمي	53
2-3-9- الآثار السلبية والإيجابية للصمت التنظيمي	54
أولًا: الآثار السلبية	54
ثانيًا: الآثار المحتملة الإيجابية (المشروطة)	55
2-4- التسييس التنظيمي	56

الموضوع	رقم الصفحة
تمهيد	56
2-4-1- مفهوم التسييس التنظيمي	56
2-4-2- جذور السلوك السياسي داخل المؤسسات	57
2-4-3- توجهات وتأثيرات التسييس في الجامعات	58
رابعًا- أبعاد التسييس التنظيمي	59
1- السلوك المسيس	59
2- الخضوع حاليًا للتقدّم مستقبلًا	60
2-4-4- نتائج التسييس التنظيمي	61
العلاقة بين الجينات التنظيمية والصمت التنظيمي والصمت التنظيمي	62
الفصل الثالث: **الإطار العملي للدراسة**	**64**
3-2- منهجية الدراسة وطرائقها الميدانية	65
3-3- الإجراءات التطبيقية للدراسة	65
3-4- وصف عام لنموذج الدراسة	66
3-5- البناء المفاهيمي للنموذج النظري للدراسة	66
3-6- نموذج الدراسة وفرضياتها	67
3-7- قياس متغيرات الدراسة	68
3-8- فرضيات الدراسة	69
3-9- مجتمع الدراسة وأسلوب تحديد العينة كيفيًا وكمّيًا	71
3-10- أسلوب جمع البيانات	72
3-11- مصادر البيانات	74
3-12- اختبار صدق وموثوقية أداة الدراسة	75
3-12-1- الصدق الظاهري (المحكمين)	75

الموضوع	رقم الصفحة
3-12-2- صدق المحتوى (الاتساق الداخلي)	76
3-12-3- اختبار صدق وموثوقية مقياس الجينات التنظيمية كمتغير مستقل	76
3-12-4- اختبار صدق وموثوقية مقياس الصمت التنظيمي كمتغير تابع	82
3-12-5- اختبار صدق وموثوقية مقياس متغير التسييس التنظيمي كمتغير وسيط	85
3-13- الأساليب الإحصائية المتبعة في تحليل بيانات الدراسة الميدانية	90
1. التحقق من سلامة البيانات من القيم المتطرفة والمفقودة	90
2. الأساليب الإحصائية المتعلقة بالبرنامج الإحصائي (SPSS-V24)	90
أولًا: التحليل الإحصائي الوصفي (DESCRIPTIVE STATISTIC)	91
ثانيًا: التحليل العاملي الاستكشافي (EXPLORATORY FACTOR ANALYSIS-EFA)	91
3. الأساليب الإحصائية المتعلقة بالبرنامج الإحصائي (SEM-AMOS-24)	91
4. تحديد التقديرات المعيارية في التأثير المباشر وحجم الأثر	92
5. تحديد التقديرات المعيارية في التأثير غير المباشر وحجم الأثر	92
3-14- مناقشة نتائج تحليل الإحصاء الوصفي لبيانات الدراسة	94
3-14-1- التحليل الوصفي للبيانات الديمغرافية لعينة الدراسة	94
3-14-2- التحليل الوصفي لبيانات الدراسة باستخدام حزمة (SPSS)	96
1. اختبار صحة وسلامة البيانات الأولية للدراسة الفعلية	96
3-14-3- التحليل الوصفي للبيانات الأولية لعينة الدراسة	97
3-14-4- نتائج التحليل الوصفي لأبعاد متغير الجينات التنظيمية	97
3-14-5- نتائج التحليل الوصفي لأبعاد متغير التسييس التنظيمي	107
خاتمة الفصل	122

الموضوع	رقم الصفحة
الفصل الرابع **تحليل البيانات**	**123**
4-1- مقدمة	124
4-3- مناقشة نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الجينات التنظيمية	125
4-4- مناقشة نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الصمت التنظيمي	130
4-5- مناقشة نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير التسييس التنظيمي	134
4-6- مناقشة نتائج التحليل العاملي التوكيدي للنموذج القياسي (MEASUREMENT MODEL)	138
التحقق من مدى ملاءمة النموذج القياسي للبيانات من خلال مؤشرات المطابقة	138
التحقق من كفاءة التشبعات العاملية والارتباطات التربيعية وقيم التباين المستخلص لكافة الفقرات مع أبعادها بالنموذج القياسي ومدى توافقها مع المعايير الإحصائية المعتمدة	143
فحص دلالة وقوة العلاقات الارتباطية بين الأبعاد والمتغير في النموذج القياسي	152
فحص دلالة وقوة العلاقات الارتباطية بين المتغيرات في النموذج القياسي	154
4-6-1- تحليل الملاءمة والمطابقة للنموذج البنائي للدراسة والنموذج القياسي	156
4-6-2- اختبار فرضيات الدراسة	157
الخلاصة	165
الفصل الخامس: **مناقشة النتائج والتوصيات والمقترحات**	**166**
5-1- مقدمة	167
5-2- ملخص ومناقشة النتائج المتعلقة بمقاييس عوامل الدراسة	167
5-2-1- مناقشة نتائج اختبار مقياس الجينات التنظيمية	167
5-2-2- مناقشة نتائج اختبار مقياس أبعاد الصمت التنظيمي	168

الموضوع	رقم الصفحة
5-2-3- مناقشة نتائج اختبار مقياس التسييس التنظيمي	168
5-3- ملخص ومناقشة نتائج التحليل الإحصائي لفرضيات الدراسة	169
5-4- الإسهامات والآثار والصعوبات والمقترحات المترتبة على نتائج الدراسة	178
5-5- المساهمة العملية والآثار المترتبة على الدراسة	179
5-6- المساهمة المنهجية والآثار المترتبة على الدراسة	179
5-7- التوصيات	181
5-8- الخاتمة	182
قائمة المصادر والمراجع	**184**
الملاحق	**198**

قائمة الجداول

جدول	الصفحة
الجدول (2-1): يوضح كيف عرّفت بعض الدراسات الجينات التنظيمية	23
الجدول (2-2): يوضح تفسير بعض النظريات للعلاقة بين متغيرات الدراسة	63
الجدول (3-1): مصادر قياس متغيرات الدراسة	69
الجدول (3-2): آلية التوزيع والجامعات المستهدفة وعدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل	74
الجدول (3-3): درجات مقياس ليكرت الخماسي	75
الجدول (3-4): معامل الثبات والاتساق الداخلي لبعد المشاركة في اتخاذ القرار مع الدرجة الكلية لمتغير الجينات التنظيمية	78
الجدول (3-5): معامل الثبات والاتساق الداخلي لبعد كفاءة الهيكل التنظيمي مع الدرجة الكلية لمتغير الجينات التنظيمية	79
الجدول (3-6): معامل الثبات والاتساق الداخلي لبعد فاعلية نظام المعلومات والاتصالات مع الدرجة الكلية لمتغير الجينات التنظيمية	80
الجدول (3-7): معامل الثبات والاتساق الداخلي لبعد فاعلية نظام الحوافز والمكافآت مع الدرجة الكلية لمتغير الجينات التنظيمية	81
الجدول (3-8): معامل الثبات والاتساق الداخلي لفقرات بعد الصمت الدفاعي والدرجة الكلية لمتغير الصمت التنظيمي	83
الجدول (3-9): معامل الثبات والاتساق الداخلي لفقرات بعد صمت الإذعان والدرجة الكلية لمتغير الصمت التنظيمي	84
الجدول (3-10): معامل الثبات والاتساق الداخلي لفقرات بعد الصمت المؤيد والدرجة الكلية لمتغير الصمت التنظيمي	85
الجدول (3-11): معامل الثبات والاتساق الداخلي لفقرات بعد السلوك المسيّس والدرجة الكلية لمتغير التسييس التنظيمي	86

جدول	الصفحة
الجدول (3-12): معامل الثبات والاتساق الداخلي لفقرات بعد الخضوع حاليًا للتقدم مستقبلًا والدرجة الكلية لمتغير التسييس التنظيمي	88
الجدول (3-13): معامل الثبات والاتساق الداخلي لفقرات بعد تسييس المكافآت والترقيات والدرجة الكلية لمتغير التسييس التنظيمي	89
الجدول (3-14): المواصفات الديموغرافية لعينة الدراسة	95
الجدول (3-15): معاملات التوزيع الطبيعي (الالتواء والتفلطح)	97
الجدول (3-16): نتائج التحليل الوصفي لبعد المشاركة في اتخاذ القرار	98
الجدول (3-17): نتائج التحليل الوصفي لبعد كفاءة الهيكل التنظيمي	100
الجدول (3-18): نتائج التحليل الوصفي لبعد فاعلية نظام المعلومات والاتصالات	102
الجدول (3-19): نتائج التحليل الوصفي لبعد فاعلية نظام الحوافز والمكافآت	104
الجدول (3-20): نتائج التحليل الوصفي لبعد السلوك المسيّس	108
الجدول (3-21): نتائج التحليل الوصفي لبعد الخضوع حاليًا للتقدم مستقبلًا	110
الجدول (3-22): نتائج التحليل الوصفي لبعد تسييس المكافآت والترقيات	112
الجدول (3-23): نتائج التحليل الوصفي لبعد الصمت الدفاعي	115
الجدول (3-24): نتائج التحليل الوصفي لبعد صمت الإذعان	117
الجدول (3-25): نتائج التحليل الوصفي لبعد الصمت المؤيد	119
الجدول (4-1): التباين الكلي لمتغير أبعاد الجينات التنظيمية	127
الجدول (4-2): عدد المكونات الأساسية لمقياس أبعاد الجينات التنظيمية	129
الجدول (4-3): التباين لأبعاد الصمت التنظيمي	131
الجدول (4-4): عدد المكونات الأساسية لمقياس الصمت التنظيمي	133
الجدول (4-5): التباين الكلي للتسييس التنظيمي	135
الجدول (4-6): عدد المكونات الأساسية لمقياس التسييس التنظيمي	137
الجدول (4-7): قيم مؤشرات التطابق للنموذج القياسي	139
الجدول (4-8): قيم مؤشرات التطابق للنموذج القياسي	142

جدول	الصفحة
الجدول (4–9): كفاءة التشـــبعات العاملية والارتباطات التربيعية لأبعاد الجينات التنظيمية	146
الجدول (4–10): كفاءة التشـــبعات العاملية والارتباطات التربيعية لأبعاد الصـــمت التنظيمي	149
الجدول (4–12): كفاءة التشـــبعات العاملية والارتباطات التربيعية بين الأبعاد والمتغير في النموذج القياسي	153
الجدول (4–13): كفاءة التشـــبعات العاملية والارتباطات التربيعية بين الأبعاد والمتغير في النموذج القياسي	154
الجدول (4–14): قيم مؤشرات التطابق للنموذجين القياسي والبنائي	157
الجدول (4–15): التقديرات الإحصائية للنموذج البنائي للدراسة	158
الجدول (4–16): التقديرات الإحصائية للنموذج البنائي للدراسة	160
الجدول (4–17): التقديرات الإحصائية للنموذج البنائي للدراسة	162
الجدول (4–18): قيم التأثير غير المباشر ومجموع التأثير ومستوى الدلالة للعلاقة غير المباشـــرة بين الجينات التنظيمية والصـــمت التنظيمي من خلال التســـييس الوظيفي	164

قائمة الأشكال

رقم الشكل وعنوانه	الصفحة
الشكل (1-1): النموذج المفاهيمي للدراسة	16
الشكل (2-1): عناصر اتخاذ القرار	33
الشكل (2-2): أبعاد التمكين	35
الشكل (2-3): عناصر الثقافة التنظيمية	37
الشكل (2-4): عناصر بُعد المعلومات	38
الشكل (2-5): عناصر بُعد المحفزات	39
الشكل (2-6): أبعاد الهيكل التنظيمي	40
الشكل (2-7): أبعاد الصمت التنظيمي	53
الشكل (3-1): مخطط الأساليب الإحصائية المطبقة بالدراسة	93
الشكل (3-2): المخطط البياني لآراء واتجاهات المبحوثين حول بُعد المشاركة في اتخاذ القرار	99
الشكل (3-3): المخطط البياني لآراء واتجاهات المبحوثين حول بُعد كفاءة الهيكل التنظيمي	101
الشكل (3-4): المخطط البياني لآراء واتجاهات المبحوثين حول بُعد فاعلية نظام المعلومات والاتصالات	103
الشكل (3-5): المخطط البياني لآراء واتجاهات المبحوثين حول بُعد فاعلية نظام الحوافز والمكافآت	105
الشكل (3-6): المخطط البياني لآراء واتجاهات المبحوثين حول أبعاد الجينات التنظيمية	106
الشكل (3-7): المخطط البياني لآراء واتجاهات المبحوثين حول بُعد السلوك المسيّس	109

رقم الشكل وعنوانه	الصفحة
الشكل (3-8): المخطط البياني لآراء واتجاهات المبحوثين حول بُعد الخضوع حاليًا للتقدم مستقبلًا	111
الشكل (3-9): المخطط البياني لآراء واتجاهات المبحوثين حول بُعد تسييس المكافآت والترقيات	113
الشكل (3-10): المخطط البياني لآراء واتجاهات المبحوثين حول أبعاد التسييس التنظيمي	114
الشكل (3-11): المخطط البياني لآراء واتجاهات المبحوثين حول بُعد الصمت الدفاعي	116
الشكل (3-12): المخطط البياني لآراء واتجاهات المبحوثين حول بُعد صمت الإذعان	118
الشكل (3-13): المخطط البياني لآراء واتجاهات المبحوثين حول بُعد الصمت المؤيد	120
الشكل (3-14): المخطط البياني لآراء واتجاهات المبحوثين حول أبعاد الصمت التنظيمي	121
الشكل (4-1): مخطط جذور إيجن للجينات التنظيمية	128
الشكل (4-2): مخطط جذور إيجن للصمت التنظيمي	132
الشكل (4-3): مخطط جذور إيجن للتسييس التنظيمي	136
الشكل (4-4): مخطط النموذج القياسي الرئيس للدراسة قبل التوصيف (التحسين)	141
الشكل (4-5): مخطط النموذج القياسي الرئيس للدراسة بعد التوصيف	143
الشكل (4-6): مخطط النموذج البنائي للدراسة	156

الفصل الأول:
الإطار العام للدراسة

1-1- المقدمة

1-2- الدراسات السابقة

1-3- مشكلة الدراسة

1-4- أهمية الدراسة

1-5- أهداف الدراسة

1-6- فرضيات الدراسة

1-7- أنموذج الدراسة

1-8- التعريفات الإجرائية

1-9- حدود الدراسة

1-10- منهجية الدراسة

1-1-المقدمة

تشهد المنظمات المعاصرة تحولات متسارعة في البيئات التنظيمية ، ولا سيما المؤسسات الأكاديمية، التي تتسم بتزايد التعقيد وعدم الاستقرار، الأمر الذي فرض على الباحثين تجاوز التحليل السطحي للهياكل الرسمية، والاتجاه نحو دراسة البنية التنظيمية العميقة التي تشكل السلوك التنظيمي وتوجه ممارساته، وفي هذا السياق برز مفهوم الجينات التنظيمية كاستعارة تحليلية قوية مستمدة من النموذج العضوي، تشير هذه الاستعارة التي طورها نيلسون ومينيس (2003) الى المبادئ الأساسية والقيم الجوهرية التي تتحكم في كيفية استجابة المنظمة لمحيطها بوصفها إطاراً تفسيرياً يوضح الكيفية التي تتشكل بها أنماط اتخاذ القرار، وتوزيع السلطة، وتدفق المعلومات داخل المنظمة، وتأثير ذلك في سلوك العاملين وأدائهم (Neilson et al., 2008؛ الصيرفي، 2015).

وتشير الجينات التنظيمية إلى مجموعة من الخصائص الجوهرية، درجة مركزية القرار، ومرونة الهيكل التنظيمي، ومستوى الشفافية التنظيمية، وجودة المعلومات المتدفقة، ونظام حوافز مميز يلبى متطلبات الموارد البشرية العاملة في المنظمة، والتي تتفاعل فيما بينها لتنتج أنماطاً تنظيمية قد تكون محفزة أو معيقة للسلوك التنظيمي الإيجابي.

إن اختلال هذه الجينات أو عدم اتساقها يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي يتسم بالغموض وضعف العدالة التنظيمية، بما ينعكس سلباً على اتجاهات العاملين وسلوكياتهم (عبد الباقي، 2011؛ حريم، 2013).

ومن أبرز المخرجات السلوكية السلبية المرتبطة بضعف فعالية الجينات التنظيمية ظاهرة الصمت التنظيمي حيث يتعمد الأفراد بوعيٍ أو بغير وعي حجب أفكارهم ومقترحاتهم الإبداعية وانتقادتهم وحتى مخاوفهم هروباً من العواقب السلبية أو شعور بالعجز، هذا الصمت يتبلور أحيانا من مجرد سلوك فردي دفاعي إلى ظاهرة جماعية داخل نسيج العلاقات التنظيمية للمنظمة ينتج عنه حالة من الركود وضعف آليات التصحيح ، وتتعدد أسباب الصمت الا ان العلاقة بينه وبين البنية الجينية للمنظمة تظل إشكالية تحتاج إلى تفسير دقيق خاصة عندما يدخل متغير وسيط فاعل يتمثل في التسييس التنظيمي الذي يمثل ظاهرة سلبية في موقع العمل تتمثل باستخدام أساليب غير رسمية أو إجراءات ذات صلة بعدم الشرعية لتحقيق أهداف ذاتية(Hyusein& Eyupoglu, 2023:126)

فعندما تُسيس البنية التنظيمية تتحول الجينات التنظيمية إلى أدوات لتعزيز اسكات الأصوات والهيمنة على بيئة المنظمة، وفي هذا الإطار، تسهم في تعميق ظاهرة الصمت التنظيمي، إذ يشير إلى إدراك العاملين لانتشار الممارسات التي تقوم على استخدام النفوذ، وبناء

التحالفات غير الرسمية، وتغليب المصالح الشخصية أو الفئوية في اتخاذ القرار. (Kacmar&؛Pfeffer, 1992 Ferris, 1991)

إن ارتفاع مستويات التسييس التنظيمي يخلق بيئة عمل يسودها عدم الأمان الوظيفي، وانخفاض الثقة التنظيمية، والشعور بعدم العدالة، الأمر الذي يدفع العاملين إلى تبني الصمت كآلية دفاعية لتجنب المخاطر المحتملة المرتبطة بإبداء الرأي أو معارضة القرارات السائدة، كما أن الإدراك المرتفع للتسييس التنظيمي يرتبط ارتباطاً موجباً بمستويات الصمت التنظيمي، وسلباً بسلوكيات المشاركة والتعبير البنّاء.(Vigoda-Gadot, 2007)

تسهم الجينات التنظيمية غير الفعالة، مثل مركزية السلطة وضعف تدفق المعلومات وغموض نظم الحوافز، في تعزيز السلوكيات السياسية داخل المنظمة(Neilson e) ويترتب عن ذلك أن تعمل كآلية تفسيرية تنقل أثر الجينات التنظيمية إلى سلوك الصمت التنظيمي، بما يشير إلى دور وساطة محتمل لهذا المتغير.

تزداد أهمية دراسة هذه العلاقات في ظل ما تعانيه المؤسسات الأكاديمية الليبية من تحديات تتعلق بعدم الاستقرار الإداري، وتداخل الصلاحيات، وضعف النظم المؤسسية، تُسهم في تعزيز الإدراك بالتسييس التنظيمي، ومن ثَمّ ترسيخ ثقافة الصمت بين العاملين، وعليه، تنطلق هذه الدراسة من منطلق نظري يفترض وجود تأثير مباشر للجينات التنظيمية في الصمت التنظيمي، إلى جانب تأثير غير مباشر عبر التسييس التنظيمي.

1-2- الدراسات السابقة

1. **دراسة (جبريل؛ 2020)** ضغوط العمل وأثرها على الصمت التنظيمي، هدفت الدراسة الي التعرف على العلاقة بين ضغوط العمل والصمت التنظيمي في شركة ليبيا للتأمين بمدينة بنغازي وتم استخدام استمارة الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة وتوصلت الدراسة الي ان المستوى العام لضغوط العمل جاء ضعيفاً بينما الصمت التنظيمي كان متوسطا، واظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة احصائية لضغوط العمل على الصمت التنظيمي.
2. دراسة(الحفيان؛ 2024) واقع الجينات التنظيمية من وجهة نظر الموظفين في جامعة بنغازي، هدفت الدراسة الى استكشاف واقع الجينات التنظيمية لدى موظفي جامعة بنغازي من خلال التعرف على مستوى توافر الجينات التنظيمية (الهيكل التنظيمي، المعلومات، اتخاذ القرار، المحفزات) من وجهة نظر الموظفين، ولتحقيق اهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي وجمعت البيانات الأولية للدراسة عن طريق استمارة الاستبانه تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بالجامعة بعينة عشوائية بلغت (312)موظفاً وباستخدام

البرنامج الاحصـــائي Spssاظهرت الدراســـة ان المســـتوى العام للجينات التنظيمية جاء متوسـطاً كما بينت الدراسـة ان مسـتوى بعدي الهيكل التنظيمي والمعلومات جاء متوسـطين ايضاً، وبينتان مستوى بعدي المحفزات واتخاذ القرار جاء ضعيف .

3. **دراســـة (شـــرقي-2022)**التوجهات البحثية والفكرية لـــــ (DNA) التنظيمي, دراســـة بيليومترية، تهدف الدراسـة الي تحديد التوجهات المفاهيمية والبحثية والفكرية في موضـوع DNAالتنظيمي من خلال دراســـة مفهومـه وأبعـاده ومجـالاتـه وأهم البـاحثين والـدول والمؤسـسـات البحثية واسـتخلاص المواضـيع والاتجاهات المسـتقبلية للبحث فيه، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على التحليل البليومتري لبيانات 155 دراســـة منشـــورة في Scopus في الفترة الممتدة من 1977إلى 2022 باســـتخدام برنـامج ,Knowledge Matvit Plus Vosviewer وخلصـت الدراسـة إلى غياب العناية البحثية الكافية بهذا الموضـوع وأهمية توجه الباحثين لدراســته خصـــوصـــا وأنه محاطً بالعديد من الفجوات البحثية التي تشـــكل مواضيع ممتازة للبحث.
4. **دراسة(مصطفي -2023)**أثر الجينات التنظيمية على الإبداع التنظيمي تحليل الدور الوسيط للثقة التنظيميـة بـالتطبيق على العـاملين بشـــركـات الأدويـة للشـــركـة القـابضـــة للأدويـة والكيماويات والمسـتلزمات الطبية، اختبرت أثر الجينات التنظيمية بوصـفها متغيراً مسـتقلاً متعدد الأبعاد (حقوق اتخاذ القرار -المحفزات – جودة المعلومات – الهيكل التنظيمي) على الإبـداع التنظيمي الـدور الوســـيط للثقـة التنظيميـة، وتم جمع البيـانـات من خلال المقـابلـة الشخصـية باسـتخدام قائمة استقصـاء تم توزيعها على مفردات العينة وتم استخدام برنامجي (AMOS.26) (SPSS.26) لإجراء التحليل الإحصـــائي وتوصـــل البحث الى وجود أثر معنوي للجينات التنظيمية على الإبداع التنظيمي ووجود أثر معنوي للجينات التنظيمية على الثقة التنظيمية، وتوصل البحث الى ان الثقة التنظيمية تتوسط العلاقة بين الجينات التنظيمية والإبداع التنظيمي.
5. **دراســـة(ســـليمان -2023)**الجينات التنظيمية وتحقيق التميز المؤســـســـي لجمعيات تنمية المجتمع، هدفت الدراســـة إلى وصـــف وتحليل ابعاد الجينات التنظيمية باعتبارها من أهم العوامل التي تحدد شخصية المنظمة واسهاماتها في تحقيق التميز المؤسسي لجمعيات تنمية المجتمع المحلي من منظور طريقة تنظيم المجتمع من خلال تحديد اســـهامات حقوق اتخاذ القرار والهيكل التنظيمي وجودة المعلومات والمحفزات سواء المادية أو المعنوية في تحقيق التميز لهذه الجمعيات مع تحديد معوقات تحقيق التميز لهذه الجمعيات وتوصـــلت الدراســـة إلى أن أبعـاد الجينـات التنظيميـة المتمثلـة في (اتخـاذ القرار – المعلومـات – المحفزات –

الهيكل التنظيمي) تؤثر بشكل كبير على تحقيق التميز المؤسسي، وأن المعوقات التي تواجه الجمعيات لتحقيق التميز المؤسسي منها ما هو متعلق بمشكلات خاصة بالتكوين الداخلي للمنظمة (جيناتها التنظيمية).

6. **دراسة(دياب -2023)**الحمض النووي التنظيمي مدخل لتعزيز نظم المناعة التنظيمية بالجامعات المصرية في ضوء خبرة جامعة بكين وجامعة موسكو، هدفت الدراسة إلى تقديم بعض الإجراءات المقترحة لتعزيز نظم المناعة التنظيمية في ضوء مدخل الحمض النووي التنظيمي، وخبرة جامعة بكين وجامعة موسكو لكون تعزيز نظم المناعة التنظيمية بالجامعات في ضوء مدخل الحمض النووي التنظيمي من أهم القضايا التي نادت بها نتائج الدراسات السابقة، بل وأكدت على ضرورة عمل بحوث ودراسات في هذا المجال، وذلك من خلال اجراء مقارنة لتعزيز نظم المناعة التنظيمية في ضوء مدخل الحمض النووي التنظيمي واستخدمت الدراسة المنهج المقارن، وتوصلت إلى أن الحمض النووي التنظيمي بأبعاده التي تتمثل في (الهيكل التنظيمي- جودة المعلومات ودقتها – المحفزات- وحقوق اتخاذ القرار)يساعد في تعزيز المناعة التنظيمية بما يواكب المستحدثات العلمية الجديدة.

7. **دراسة(عيد -2023)** دور الجينات التنظيمية في تحسين مستوى الصحة التنظيمية بالبنوك التجارية المصرية، اهتم البحث بتوصيف الجينات التنظيمية والصحة التنظيمية، بالإضافة إلى تحديد العلاقة بين الجينات التنظيمية والصحة التنظيمية وبيان مدى إمكانية التميز بين البنوك التجارية المصرية استناداً للجينات التنظيمية والصحة التنظيمية، وتبين أن واقع الجينات التنظيمية متوسط بشكل عام على المستوى الإجمالي ولكل بُعد، كما تبين عدم وجود اختلافات دالّة بين آراء العاملين بالبنوك التجارية المصرية حول أبعاد كل من الجينات التنظيمية والصحة التنظيمية باختلاف المستوى الإداري ونوع ملكية البنك، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة طردية دالة ومرتفعة بين الجينات التنظيمية والصحة التنظيمية، وأن تأثير الجينات التنظيمية على الصحة التنظيمية بالبنوك التجارية المصرية يختلف باختلاف المستوى الإداري ونوع مُلكية البنك.

8. **دراسة(محمد -2023)** تأثير الجينات التنظيمية على الرشاقة التنظيمية: الدور الوسيط للذكاء التنظيمي دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة المركزية بجمارك دمياط، هدفت الدراسة الى قياس التأثيرات المباشرة لأبعاد الجينات التنظيمية (اتخاذ القرار – المعلومات – المحفزات – الهيكل التنظيمي) على الرشاقة التنظيمية بأبعادها(رشاقة الاستشعار- رشاقة اتخاذ القرار – رشاقة الممارسة والتطبيق)عبر توسيط الذكاء التنظيمي بأبعاده من خلال تطبيق الدراسة على العاملين بالإدارة المركزية بجمارك دمياط باستخدام الاستبانة

واســتخدام التحليل الإحصـــائي (SPSS.V.25-AMOS V.23) النتائج تمثلت في وجود تأثير معنوي إيجابي للجينات التنظيمية على الرشـــاقة التنظيمية، كذلك وجود تأثير معنوي إيجابي للرشـــاقة على الذكاء التنظيمي، وأكدت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي للجينات التنظيمية على الذكاء التنظيمي .

9. **دراســـة(المالكي -2024)دور** الجينـات التنظيميـة في تحســـين أداء المدارس الحكوميـة بالمملكة العربية السـعودية على ضـوء النموذج الأوربي للتميز {EFQM} هدفت الدراسـة إلى التعرف على دور الجينـات التنظيميـة في تحســـين أداء المدارس الحكوميـة بـالمملكـة العربيـة الســـعوديـة في ضـــوء النموذج الأوربي من خلال تحديد واقع الجينـات التنظيميـة ومستوى الأداء لاستجابات أفراد العينة حول أبعاد التميز في مدارس التعليم العام الحكومي بالمملكة السعودية ، وتم استخدام الاستبانة، النتائج تمثلت في أن واقع تطبيق أبعاد الجينات التنظيمية(اتخاذ القرار – المعلومات – المحفزات – الهيكل التنظيمي)جاء بدرجة متوسـطة في الأبعاد وفي الدرجة الكلية، وكشـــفت الدراســـة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تطبيق ابعاد الجينات وتحسـين الأداء المدرسـي في مدارس التعليم الحكومي بالسـعودية في ضوء النموذج الأوربي للتميز {EFQM}.

10. **دراســة(نورالدين -2023)** أثر الجينات التنظيمية والهوية التنظيمية على سـمعة المنظمة: الدور المعدل لاستدامة الأداء دراسـة تطبيقية على العاملين بفروع البنك الأهلي المصـري، هدفت الدراسة التعرف على مدى تأثير الجينات التنظيمية على سمعة المنظمة وأيضـا تحديد طبيعة الدور المعدل لاســـتدامة الأداء على العلاقة بين الهوية التنظيمية وســـمعة المنظمة، وذلك بالتطبيق على عينة الدراســـة من خلال اســـتبانة، وجود تأثير معنوي إيجابي للجينات التنظيمية بأبعادها(اتخاذ القرار – المعلومات – المحفزات – الهيكل التنظيمي)على ســـمعة المنظمة أيضـــا وجود تأثير معنوي معدل لاســـتدامة الأداء على العلاقة بين ابعاد الجينات التنظيمية وسمعة المنظمة.

11. **دراسـة (سـعيد- 2024)** أثر الجينات التنظيمية عبر الإدارة الاسـتراتيجية للموارد البشـرية كمتغير وســـيط على تطبيق ممكنات نموذج التميز الاوربيEFQM هدفت الدراســـة الى اســـتقصـــاء أثر الجينات التنظيمية على تطبيق ممكنات نموذج التميز الأوربي، مع التركيز على دور الإدارة الاسـتراتيجية للموارد البشـرية كمتغير وسـيط، سـعت الدراسـة الى التحقق من طبيعة العلاقة بين الجينات التنظيمية والإدارة الاســتراتيجية، وأوضـــحت النتائج وجود علاقة بين الجينات التنظيمية والإدارة الاســـتراتيجية للموارد البشـــرية، كذلك وجود علاقة بين الجينات التنظيمية وممكنات التميز الأوربي وعلاقة معنوية بين الجينات التنظيمية عبر

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمتغير وسيط على تطبيق ممكنات نموذج التميز الأوربي EFQM.

12. **دراسة (محمد -2024)** أثر الذكاء التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الجينات التنظيمية والأبداع التنظيمي-دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة جنوب الوادي، هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر الذكاء التنظيمي لدى جامعة الوادي كمتغير وسيط في العلاقة بين الجينات التنظيمية والابداع التنظيمي وتمّثل مجتمع البحث في العاملين بالجهاز الإداري بجامعة جنوب الوادي، ومن خلال استمارة استبيان توصلت الدراسة الى ان هناك تأثير للجينات التنظيمية على الابداع التنظيمي والذكاء التنظيمي لدى العاملين في الجامعة.
13. دراسة (الحاج- 2025) أثر العدالة التنظيمية في الصمت التنظيمي في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد -اليمن، هدفت الدراسة إلى تحديد أثر العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، التقييمية) في الصمت التنظيمي (الإذعان، الدفاعي، الاجتماعي) في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد اليمنية، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات باستخدام أسلوب المسح الشامل وأظهرت النتائج أن مستوى الصمت التنظيمي جاء متوسطاً.
14. **دراسة(الكعبير، البشابشة -2024)** أثر الصمت التنظيمي على التميز المؤسسي من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في المنظمات الصناعية في منطقة الملك حسين بن طلال التنموية في المفرق، هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الصمت التنظيمي على التميز المؤسسي مع التركيز على دور الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط ،اعتمد الباحثان على المنهج الكمي من خلال توزيع استبانة وتم استخدام برنامج SPSS, /AMOS، توصلت إلى أن هناك وجود اثر جزئي للصمت التنظيمي في التميز المؤسسي ، ووجود أثر غير مباشر كمتغير وسيط في العلاقة بين الصمت التنظيمي والتميز المؤسسي.
15. **دراسة (ئاميدي -2023)** دور القيادة التدميرية في تحقيق الصمت التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في مديرية محافظة دهوك، يسعى البحث إلى الكشف عن دور القيادة التدميرية في تحقيق الصمت التنظيمي في مديرية محافظة دهوك، ومن أجل الوصول إلى النتائج المتوخاة من البحث وعن طريق استمارة استبيان، توصلت إلى وجود علاقة معنوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التدميرية والصمت التنظيمي على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد، وأن القيادة التدميرية تؤثر معنويا في الصمت التنظيمي.

16. **دراسة (مهدي، 2023)** سلوكيات القيادة السامة وتأثيرها على الصمت التنظيمي -دراسة ميدانية، هدف البحث إلى اختبار تأثير سلوكيات القيادة السامّة بأبعادها على سلوكيات الصمت التنظيمي بأبعاده، ومن خلال استمارة استبيان تم جمع البيانات وتحليلها وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ومعنوي لأبعاد القيادة السامة على أبعاد الصمت التنظيمي للعاملين في المنظمة قيد الدراسة.

17. **دراسة(الشهراني، 2023)** اثر الصمت التنظيمي على الرسوخ الوظيفي، هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الصمت التنظيمي على الرسوخ الوظيفي في مستشفى الخميس المدني وتحديد الفروق الجوهرية بين متوسطات آراء عينة الدراسة المتعلقة بمتغيرات الدراسة التي تُعزى للمتغيرات الديمغرافية واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى وجود تأثير عكسي لصمت القبول أو الإذعان ، وللصمت الدفاعي وللصمت الاجتماعي الإيجابي على الرسوخ الوظيفي لدى العاملين في مستشفى الخميس المدني مُبهم، كما توصل البحث الى عدم وجود اختلاف بين مفردات عينة البحث حول أثر الصمت التنظيمي على الرسوخ الوظيفي.

18. **دراسة (الريثي- 2021)** اسباب ميل العاملين لسلوك الصمت التنظيمي، هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسباب التي تجعل العاملين في إمارة منطقة جازان يميلون لسلوك الصمت التنظيمي، واستخدمت استمارة الاستبيان لجمع المعلومات، وتم معالجتها احصائيا وتوصلت الدراسة إلى أن توافر الاتصالات، تقدير الذات، العدالة الإجرائية، يؤثر تأثير معنويا عكسيا على سلوك صمت العاملين بينما تؤثر اتجاهات الإدارة العليا الداعمة للصمت تأثيرا إيجابيا معنويا على سلوك صمت العاملين.

19. **دراسة(محمد، الرميدى -2021)**أثر الصحة التنظيمية على الصمت التنظيمي، هدفت الدراسة الى التعرف على أثر الصحة التنظيمية على سلوك الصمت التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة داخل مؤسسات التعليم السياحي في مصر، من خلال استمارة استبيان وتم استخدام برنامج IRTPRO V.4.1وبرنامج SPSS V.24 وقد توصلت الدراسة الى تمتع كليات ومعاهد السياحة والفنادق بصحة تنظيمية جيدة نسبيا وانخفاض مستوى الصمت التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة والمعاونة داخلها، كما توصلت الدراسة إلى أن تمتع كليات ومعاهد السياحة والفنادق بصحة تنظيمية جيدة يقلل الصمت التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة داخلها.

20. **دراسة(خليل -2019)** التلازم بين أبعاد الصمت التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية بحث استطلاعي لإراء عينة من العاملين في المركز الصحي/ الصليخ، هدف البحث الى اختبار

تأثير العوامل السلوكية (غير الملموسة)المتمثلة بمتغير تفسيري يتمثل بالصمت التنظيمي ومتغير استجابة يتمثل بجودة الحياة الوظيفية، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات ومن أبرز النتائج التي توصل إليها أن هناك علاقة طردية موجبة لأبعاد الصمت التنظيمي المتمثلة (بصمت الإذعان-الصمت الدفاعي-والصمت الهادف جماعيا) مع جودة الحياة الوظيفية للموظفين المتمثلة بفن التعامل مع الآخرين.

21. **دراسة (عقيلات -2019)** العلاقة بين الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي، هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الصمت التنظيمي وأثرهُ على الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء في المملكة الأردنية، كذلك وضع رؤية مقترحة لحل مشكلة الصمت التنظيمي، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين بعد الصمت التنظيمي وبعد الالتزام التنظيمي.

22. **دراسة (البياتي، الجرجري، 2017)** التسييس التنظيمي ودوره في استحضار القدرات المنظميه، دراسة حالة لآراء عينة من التدريسيين في جامعة جيهان الأهلية، هدف البحث إلى بناء واختبار أنموذج يفسر دور التسييس التنظيمي في استحضار القدرات المنظميه المعتمدة، وكانت الاستبانة أداة البحث، وتوصل البحث إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين أبعاد التسييس التنظيمي (مجتمعة ومنفردة) والقدرات المنظميه في الجامعة المبحوثه.

23. **دراسة (الكعبي، 2018)** تأثير التسييس التنظيمي على السلوك الاستباقي من خلال الدور الوسيط للعلاقات الاجتماعية، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي معمل أسمنت كربلاء، اختبار جودة العلاقات الاجتماعية كوسيط بينهم واستخدم المنهج التحليلي وكانت الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات وباستخدام البرامج الإحصائية SPSS V.24- AmosV.21، واظهرت النتائج أن هناك علاقة تأثير معنوي سالب متمثل بتأثير التسييس التنظيمي على العلاقات الاجتماعية.

24. **دراسة(إدريس -2019)** التأثير الوسيط للتسييس التنظيمي العلاقة بين بعض ابعاد الحوكمة الرشيدة والأداء الوظيفي، وهدف البحث إلى معرفة تأثير بعض أبعاد الحوكمة الرشيدة على ممارسة سلوكيات التسييس التنظيمي، وتحديد درجة ممارسة سلوكيات التسييس التنظيمي في المستشفيات الحكومية، وخلصت الدراسة في ضوء التحليل الإحصائي تُقلل مشاركة العاملين في اتخاذ القرار من ممارستهم لسلوكيات التسييس التنظيمي، كذلك تؤدي زيادة العدالة وزيادة المساءلة إلى تقليل ميل العاملين لممارسة سلوكيات التسييس التنظيمي وأن التسييس التنظيمي توسط جزئيا العلاقة بين الأداء الوظيفي والمتغيرات التنظيمية.

25. **دراســة (العشــري، 2020)** العلاقة بين التســييس التنظيمي والإحباط الوظيفي، هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين التسييس التنظيمي والإحباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالكادر الجامعي -جامعة المنصورة، توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين كل بُعد من أبعاد التســييس التنظيمي والإحباط الوظيفي، كما انه توجد علاقة تأثير إيجابية لإبعاد التسييس التنظيمي.

26. **دراســة (المنســي، 2021)** توسيط الصمت التنظيمي في العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي والاحتراق الوظيفي، دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات الخدمة بمحافظة الدقهلية، وتم استخدام استبانة وتوصل البحث إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين إدراك التسييس التنظيمي وسلوكيات الصمت التنظيمي وأن سلوكيات الصمت التنظيمي تتوسط العلاقة بين إدراك التســييس التنظيمي والاحتراق الوظيفي للعاملين بالمديريات موضــع التطبيق.

27. **دراسة (العازمي، 2021)** تأثير التسييس التنظيمي على التوافق المهني، هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير التسييس التنظيمي على التوافق المهني لدى معلمة الروضة بدولة الكويت من خلال التعرف على الأسس النظرية للتسييس التنظيمي، باستخدام المنهج الوصفي وكان من أبرز نتائجها أن مؤســســات رياض الأطفال بالمجتمع الكويت توجد بها بعض مفردات التسييس التنظيمي حيث استغلال المنصب وقوة السلطة وحب النفوذ والمكانة الاجتماعية من أجل تحقيق المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة.

28. **دراســة (النجار، 2023)** الدور الوسيط لسلوكيات التسييس التنظيمي في العلاقة بين الأنومية التنظيمية والانحراف التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من الافراد العاملين في مســتشــفيات جامعة المنصــورة، من خلال التحري عن العلاقة بين الأنومية التنظيمية وسلوكيات التسييس التنظيمي والانحراف التنظيمي، وتم تحليل البيانات باستخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (PLS-SEM)بواســطة برنامج SPSS- AMOS وأظهرت النتائج العملية وجود نوعين من العلاقات بين متغيرات البحث، وهي ثلاث علاقات تأثير مباشــرة بين (الأنومية التنظيمية، وســلوكيات التســييس التنظيمي والانحراف التنظيمي) وعلاقة تأثير غير مباشــرة بين الانومية التنظيمية والانحراف التنظيمي عن طريق الدور الوسيط لسلوكيات التسييس التنظيمي.

29. **دراسة (غايب، الشيباني -2024)** دور التسييس التنظيمي في الحد من الصوت الأخلاقي للعاملين من خلال الدور الوسيط لمشاعر الإحباط، يستعرض البحث فهم تأثير التسييس التنظيمي في الصوت الأخلاقي للعاملين، ومساعدة العاملين في تعزيز صوتهم الأخلاقي

والحد من السلوكيات المؤثرة على ذلك السلوك، ومن خلال الاستبانة وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين التسييس التنظيمي والصوت الأخلاقي للعاملين.

30- **دراسة (تشاياك-2021)** دور الوساطة للنفاق التنظيمي في العلاقة بين الصمت التنظيمي والشائعات التنظيمية، تبحث الدراسة في الدور الوسيط للنفاق التنظيمي في العلاقة بين الصمت التنظيمي والشائعات التنظيمية في المؤسسات التعليمية في منطقة كارتال اسطنبول شملت عينة الدراسة 3657 معلماً، وباستخدام الإحصاءات الوصفية أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي والنفاق التنظيمي والشائعات التنظيمية.

1-3-مشكلة الدراسة

تشكل المشكلة البحثية لهذه الدارسة نقطة التقاء نقدية لثلاثة مسارات بحثية متوازية لم يسبق أن جُمعت في إطار تحليلي واحد ، تُظهر الدارسات الرائدة في مجال الجينات التنظيمية أمثال: دارسة سعد وإبراهيم(2022)، سليمان(2023)، عيد وعزيزة(2023)، والمالكي(2024) ، وجود تأثير مباشر وقوي للجينات التنظيمية السليمة على مؤشرات الأداء والتميز المؤسسي، والصحة التنظيمية ومن جهة أخرى تتوقف عند عتبة السببية المباشرة، فتشير إلى ما يحدث دون أن تكشف كيف يحدث، متغافلةً عن الآليات السلوكية والنفسية التي تترجم فيها الخصائص الهيكلية إلى ممارسات فعلية على أرض الواقع، فهي تقدم لنا التشخيص الأولي دون أن تخبرنا عن الأسباب المتداخلة التي تصيب الجسم التنظيمي.

وفي مسار موازٍ، تركز دارسات الصمت التنظيمي ، كدارسات حنا(2020)، الشهراني (2023)، ومهدي (2023)، وئاميدي(2023) ، على العواقب السلبية للصمت والعوامل المباشرة المسببة له، مثل خوف المرؤوسين أو أنماط القيادة السامة، والتي تتعامل مع الظاهرة كاستجابة لبيئة سيئة دون التعمق في السؤال الجوهري عن الأسباب الأساسية التي تتيح لهذه البيئة السامة أن تنشأ وتستمر، غير ان هذه الدارسات غالبا ما تتوقف عند تحليل الاعراض والعلاقات السطحية، دون أن تخترق الطبقات العميقة للبنية التنظيمية التي تسمح بظهور هذه الاعراض من الأساس.

أما المسار الثالث، المتمثل في دارسات التسييس التنظيمي، كأعمال البياتي والجرجري (2017) ، والعشري(2020) ، والعازمي(2021)، فقد كشفت عن الآثار السلبية المباشرة للتسييس على المناخ التنظيمي والصحة النفسية للعاملين، لكنها تعاملت مع التسييس كمتغير مستقل، دون أن تتفحص بدقة دوره كحلقة وسيطة في سلسلة الأمراض التنظيمية، بل إن دارسة

المنسي(2021) التي مثلت نقلة نوعية في تناول المتغيرات الوسيطة ، قامت بقلب نموذج العلاقة المقترح، فجعلت التسييس هو المسبب المباشر والصمت هو الوسيط، مع أن المنطق البنيوي يشير إلى أن التسييس نفسه هو استجابة لخلل هيكلي أعمق.

هذا التلاقي النقدي للمسارات البحثية المنفصلة، يبرز الفجوة الرئيسية للدارسة الحالية حيث تسعى إلى بناء نموذج وسيطي متسلسل يربط هذه المتغيرات في سلسلة سببية متكاملة، حيث تفترض أن الخلل في الجينات التنظيمية كالهياكل شديدة المركزية وعدم الشفافية وغموض حقوق اتخاذ القرار لا يؤدي مباشرة الى انتشار الصمت، بل يسهم في خلق بيئة خصبة لانتشار التسييس التنظيمي، ويعمل التسييس التنظيمي بدورة كآلية سلوكية تدفع الأفراد إلى تبني سلوك الصمت بوصفه خياراً دفاعياً أو تكيفاً لحفظ المصالح وتجنب المخاطر التنظيمية، وبهذا المعنى تقدم الدراسة تفسيراً أعمق للسؤال الجوهري الذى لم تحسمه الأدبيات السابقة ، كيف ينتقل تأثير الخلل البنيوي في التنظيم إلى سلوكيات سلبية للعاملين؟

نحاول الكشف عن هذه الفجوة البحثية في سياق البيئة الليبية، ولا سيما في قطاع التعليم العالي باعتباره يمثل مجالا خصباً لدراسة هذه السلوكيات التنظيمية، فالمؤسسات الجامعية في ليبيا التي يفترض أن تكون فضـــاءات داعمة للفكر النقدي والحوار ، تواجه في الواقع تحديات تنظيمية معقدة تتمثل في الهياكل الإدارية الجامدة وتذبذب المناخ التنظيمي وانتشار بعض مظاهر التســـييس، وقد يؤدي هذا الواقع الى تقييد حرية التعبير التنظيمي لدى العاملين ومن ثمَّ تعزيز سلوكيات الصمت التنظيمي، ومع ذلك، تظل المكتبة الأكاديمية الليبية شبة خالية من الدارسات التي تناولت هذا التفاعل المعقد بين العيوب الهيكلية والسلوكيات السلبية داخل الجامعات الليبية.

إن هذه الدراسة لا تسعى إلى سد فجوة نظرية في الأدبيات التنظيمية فحسب بل تهدف أيضا إلى تقديم تشخيصٍ علمي لجذور بعض السلوكيات التنظيمية السلبية في الجامعات الليبية بما يسهم في بناء فهم أعمق للعلاقات بين المتغيرات التنظيمية للدراسة، وبالتالي يدعم جهود تطوير السياسات الإصلاحية التي تستهدف معالجة جذور المشكلة بدلا من الاكتفاء بمعالجة مظاهرها السطحية.

وبناءً على الفجوة البحثية التي تم رصدها في الدارسات السابقة، فإن هذه الدارسة تسعى إلى سد هذه الفجوة من خلال الإجابة على التساؤلات البحثية التالية:

1- ما أثر الجينات التنظيمية بأبعادها مجتمعة (الهيكل التنظيمي، حقوق اتخاذ القرار، جودة المعلومات، المحفزات) على مظاهر الصمت التنظيمي بأبعاده (الدفاعي، والإذعان، والمؤيد) بين العاملين في الجامعات الليبية؟

2- ما أثر أبعاد الجينات التنظيمية مجتمعة (الهيكل التنظيمي، حقوق اتخاذ القرار، جودة المعلومات، المحفزات) على التسييس التنظيمي بأبعاده (السلوك المسيس، الخضوع للتقدم، تسيس المكافآت) بين العاملين في الجامعات الليبية؟

3- ما أثر أبعاد التسييس التنظيمي بأبعاده مجتمعة (السلوك المسيس، الخضوع للتقدم، تسيس المكافآت) على الصمت التنظيمي بأبعاده (الدفاعي، والإذعان، والمؤيد) بين العاملين في الجامعات الليبية؟"

4- هل يعمل التسييس التنظيمي دوراً وسيطًا في نقل الأثر بين الجينات التنظيمية والصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الليبية؟

1-4-اهمية الدراسة

الأهمية العلمية: تُعُد هذه الدارسة إسهاماً معرفياً مهماً في حقل الإدارة والسلوك التنظيمي، حيث تقدم إطاراً نظرياً متكاملاً يربط بين المحددات الهيكلية للمنظمات الجينات التنظيمية والسلوكية السلبية المتمثلة في الصمت التنظيمي من خلال الكشف عن الآلية الوسيطة التسييس التنظيمي التي تفسر هذه العلاقة، كما تسد الدراسة فجوة معرفية واضحة في الأدبيات المحلية والدولية، من خلال تناولها لهذا النموذج المتكامل في البيئة الليبية التي تتميز بظروف استثنائية المتمثلة في الظروف الأمنية والمحاصصة؛ في اقتسام الوظائف القيادية على أساس قبلي أو جهوي.

الأهمية العملية: فإن هذه الدراسة تقدم أدوات عملية قابلة للتطبيق لإدارة الجامعات الليبية والجهات الرقابية، حيث توفر مؤشرات قياس دقيقة لتشخيص الوضع الراهن للجينات التنظيمية ومدى انتشار ظاهرتي التسييس والصمت التنظيمي، كما تقدم إطاراً عملياً لتحسين البيئة التنظيمية وتعزيز الشفافية التنظيمية، مما يسهم في دعم ثقة العاملين وتحسين الأداء المؤسسي للجامعات الليبية، وتشكل مخرجات الدراسة مرجعاً عملياً للجهات المعنية في تطوير سياسات وإجراءات تحد من الممارسات السلبية في بيئة العمل.

من الناحية المنهجية: تمثل الدراسة إضافة نوعية من خلال تطويرها لنموذج منهجي متكامل يمكن تعميمه على بيئات تنظيمية مماثلة، حيث تقدم أدوات قياس متخصصة لقياس متغيرات الدراسة، مع توظيف أساليب إحصائية متقدمة (نمذجة المعادلات الهيكلية) تتناسب مع طبيعة العلاقات المعقدة بين متغيرات الدراسة، كما يعد المنهج التحليلي الذي تتبناه الدراسة في فحص العلاقات الوسيطة إثراء للمنهجيات البحثية في الدراسات الإدارية، حيث يقدم نموذجاً يمكن للباحثين الاعتماد عليه في المستقبل.

1-5-أهداف الدراسة

وبناء على التساؤلات البحثية سابقاً التي تم تحديدها، فإن هذه الدراسة تسعى الى الأهداف التالية:

- التعرف على حجم التأثير المباشـــر ذي الدلالة الإحصـــائية لأبعاد الجينات التنظيمية مجتمعة (الهيكل التنظيمي، حقوق اتخاذ القرار، جودة المعلومات، المحفزات) على مظاهر الصـــمت التنظيمي (الدفاعي، الإذعان، المؤيد) بين العاملين في الجامعات الليبية.
- فحص مدى التأثير المباشـــر ذي الدلالة الإحصـــائية لأبعاد الجينات التنظيمية مجتمعة (الهيكل التنظيمي، حقوق اتخاذ القرار، جودة المعلومات، المحفزات) على تفشـــي التسـييس التنظيمي (السلوك المسيس، الخضوع للتقدم، تسيس المكافآت) بين العاملين في الجامعات الليبية.
- تحليل مدى التأثير المباشـر ذي الدلالة الإحصـائية لأبعاد التسـييس التنظيمي مجتمعة (السـلوك المسيس، الخضوع للتقدم، تسيس المكافآت) على تعزيز مظاهر الصمت التنظيمي (الدفاعي، الإذعان، المؤيد) العاملين في الجامعات الليبية.
- التحقق من الدور الوسيط ذي الدلالة الإحصائية لمتغير التسييس التنظيمي في نقل أثر الجينات التنظيمية والصمت التنظيمي للعاملين في الجامعات الليبية.

1-6-فرضيات الدراسة

تم صياغة الفرضيات في هذه الدراسة بصيغة الفرضيات الصفرية (H_0)، انسجاماً مع الأصـــول المنهجية في البحث العلمي الكمي، وتهدف هذه الفرضـــيات إلى قياس أثر الجينات التنظيمية على الصـــمت التنظيمي من خلال التســـييس التنظيمي، وبناءً عليه تم صـــياغة الفرض الرئيسي للدراسة على النحو التالي:

الفرضية البديلة(H1):

يوجد أثر مباشرة ذي دلالة إحصائية لأبعاد الجينات التنظيمية مجتمعة (الهيكل التنظيمي، حقوق اتخاذ القرار، جودة المعلومات، المحفزات) على مظاهر الصـــمت التنظيمي (الصـــمت الدفاعي، صمت الإذعان، الصمت المؤيد) بين العاملين في الجامعات الليبية.

- **الفرضية الصفرية ($H0_1$):**

لا يوجد أثر مباشـــرة ذي دلالة إحصـــائية لأبعاد الجينات التنظيمية مجتمعةً على مظاهر الصمت التنظيمي بين العاملين في الجامعات الليبية.

- **الفرضية البديلة(H2):**

يوجد أثر مباشر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الجينات التنظيمية مجتمعة (الهيكل التنظيمي، حقوق اتخاذ القرار، جودة المعلومات، المحفزات) على ممارسات التسييس التنظيمي (تسييس السلوك، تسييس الترقيات، تسييس المكافآت) بين العاملين في الجامعات الليبية.

- **الفرضية الصفرية($H0_2$):**

لا يوجد أثر مباشرة ذي دلالة إحصائية لأبعاد الجينات التنظيمية مجتمعةً على ممارسات التسييس التنظيمي بين العاملين في الجامعات الليبية.

- **الفرضية البديلة(H_3):**

يوجد أثرا مباشرة ذي دلالة إحصائية لأبعاد التسييس التنظيمي مجتمعة (تسييس السلوك، تسييس الترقيات، تسييس المكافآت (على مظاهر الصمت التنظيمي (الصمت الدفاعي، صمت الإذعان، الصمت المؤيد) بين العاملين في الجامعات الليبية.

- **الفرضية الصفرية($H0_3$):**

لا يوجد أثر مباشرة ذي دلالة إحصائية لأبعاد التسييس التنظيمي مجتمعةً على مظاهر الصمت التنظيمي بين العاملين في الجامعات الليبية.

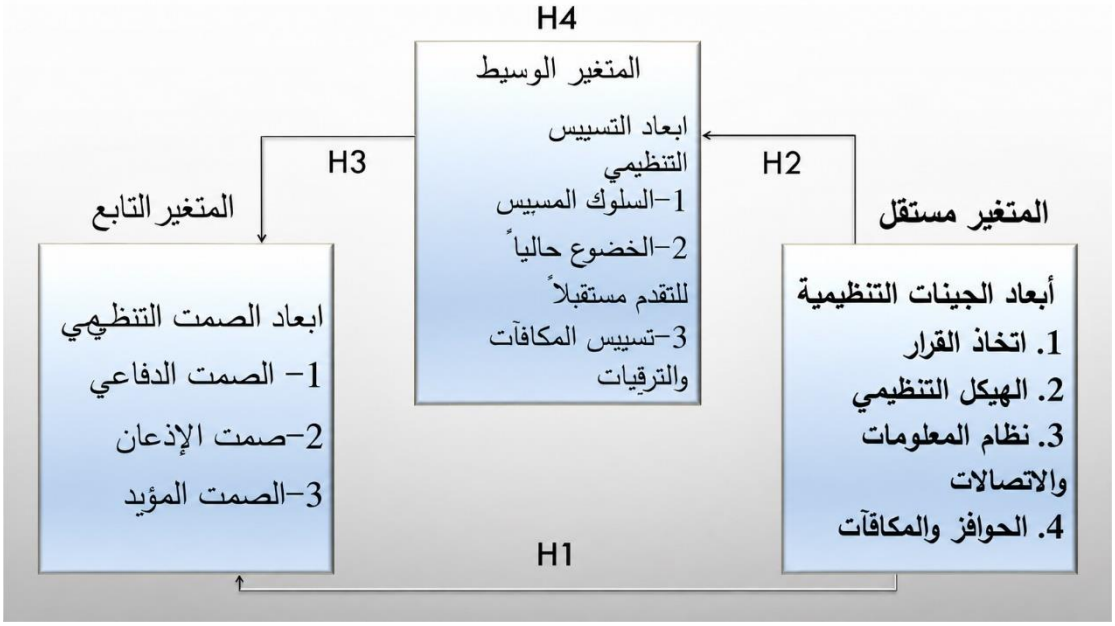
- **الفرضية البديلة(H4):**

يلعب التسييس التنظيمي دوراً وسيطًا (كليًا أو جزئيًا) ذي دلالة إحصائية في العلاقة بين الجينات التنظيمية والصمت التنظيمي بين العاملين في الجامعات الليبية. بمعنى آخر، يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية للجينات التنظيمية على الصمت التنظيمي عبر التسييس التنظيمي.

- **الفرضية الصفرية($H0_4$)**

لا يلعب التسييس التنظيمي دوار وسيطًا ذي دلالة إحصائية في العلاقة بين الجينات التنظيمية والصمت التنظيمي بين العاملين في الجامعات الليبية، (أي أن الأثر غير المباشر لا يختلف عن الصفر إحصائيًا).

1-7- أنموذج الدراسة



الشكل (1-1) النموذج المفاهيمي للدراسة*

***المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على الادبيات والنظريات السابقة**

اعتمد نموذج هذه الدراسة وكما يظهره الشكل رقم (1) على عوامل رئيسية كامنة لقياس الجينات التنظيمية من خلال ابعادها المشـــاركة في اتخاذ القرار، كفأه الهيكل التنظيمي، فاعلية نظام المعلومات والاتصالات، فاعلية نظام الحوافز والمكافآت.

والصـمت التنظيمي كمتغير تابع بأبعاده (الصـمت الدفاعي، صـمت الإذعان، الصـمت المؤيد).

والمتغير الوسـيط التسـيس التنظيمي بأبعاده الرئيسـة والمتمثلة في (السـلوك المسـيّس، الخضـــوع حاليًا للتقدم مســـتقبلاً، تســـيس المكافآت والترقيات) وجميعها تمثلها عدة مؤشـــرات (فقرات) ظاهرة لقياسها.

1-8- التعريفات الإجرائية

-الجينات التنظيمية: المنظومة البنيوية والإدارية المكونة من آليات اتخاذ القرار وتدفق المعلومات عبر القنوات المختلفة للمنظمة وبشـكل انسـيابي دقيق وسـريع عبر قنوات اتصـال واضـحة في شـكل هيكل تنظيمي واضـح وبعيد عن التعقيد والتداخل بنظام محفزات متطور يلبي احتياجات الموارد البشـرية العاملة في المنظمة، ويحاكي مفهوم الجينات التنظيمية للمنظمة الجينات الوراثية في الانسان.

-**الصمت التنظيمي**: سلوك اداري واعٍ يكفُ خلاله العاملون في المنظمة عن التعبير عن ارائهم او نقل ما يمتلكونه من معلومات تتعلق بقضـــايا إدارية نتيجة ادراكهم لمخاطر التحدث أو عدم الجدوى من التعبير وابداء الآراء، بما يفضي الى اضعاف المشاركة في صنع القرار وتقليل فرص التطوير والتحسين التنظيمي.

-**التسييس التنظيمي**: مجمل الممارسات المقصودة الرسمية وغير الرسمية التي يوظف فيها بعض الفاعلين والاداريين علاقاتهم ونفوذهم لتوجيه القرارات والإجراءات الإدارية (التكليفات، اللجان، توزيع الأعباء، اتاحة الفرص) نحو تحقيق مصالح شخصية او فئوية بما يخل بمبدأ العدالة وتكافؤ الفرص مما يؤثر في مناخ الثقة والأداء المؤسسي داخل المنظمة.

1-9-حدود الدراسة

تحدد هذه الدراسة بإطار من الحدود التي تمثل الملامح المكانية والبشرية والموضوعية والزمانية التي تتحرك في نطاقها، وذلك لضمان تركيز البحث، ووضوح منهجه وتعزيز مصداقية نتائجه وقابليتها للتطبيق ضمن الإطار المحدد.

- **الحدود المكانية:** تشـمل هذه الدراسـة الجامعات الليبية كميدان رئيسـي للتطبيق، مع إمكانية اختبار عينة ممثلة لها تشـمل جامعات من مختلف المناطق الليبية، بهدف تحقيق تغطية جغرافية ومؤسـسـية متوازنة تعكس واقع البيئة التنظيمية في القطاع الجامعي الليبي بكل خصوصياته.

- **الحدود البشـرية: تم** توجيه أداة الدراسـة (الاسـتبانة) الى فئات وظيفية محددة داخل الجامعات المختارة، تشـمل أعضـاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية والإدارية في الكليات والإدارات المركزية، وقد تم اختيار هذه الفئات لضمان الحصول على بيانات دقيقة من فئات على دراية مباشرة بالبيئة التنظيمية وممارسات العمل داخل المؤسسات الجامعية، وقادرة على تقييم ظاهرتي التسييس والصمت التنظيمي بشكل موضوعي.

- **الحدود الموضـوعية:** تتركز الدراسـة على تحليل العلاقة بين الجينات التنظيمية ممثلة في (الهيكل التنظيمي، حقوق اتخاذ القرار، جودة المعلومات، المحفزات) وظاهرة الصـمت التنظيمي بأبعاده (الصمت الدفاعي، صمت الإذعان، الصمت المؤيد)، مع فحص الدور الوسيط المحتمل للتسييس التنظيمي بوصفه متغيرا وسيطاً يفسر آلية التأثير بين المتغيرين الرئيسيين.

الحدود الزمنية: تبدأ الدراسـة الميدانية في الربع الأول من عام 2025 حيث تشـمل هذه الفترة جمع البيانات الأولية من العينة المختارة، وتستمر عملية جمع البيانات والتحليل الإحصائي

حتى الانتهاء الكامل من تحليل البيانات وتحقيق الأهداف المرجوة من الدراســة في الربع الأخير من العام 2025.

1-10-منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراســة على المنهج الوصــفي التحليلي، باعتباره الإطار المنهجي الأمثل لتحقيق أهداف الدراســة واختبار فرضــياتها، حيث يطبق المنهج الوصــفي لتحليل واقع الجينات التنظيمية وانتشـار ظاهرتي التسـييس والصـمت التنظيمي في البيئة الجامعية الليبية، كما يسـتخدم المنهج التحليلي لفحص العلاقات والتأثيرات بين متغيرات الدراسة.

تعتمد الدارسة على مصدرين رئيسيين للبيانات:

المصدر الأول: البيانات الأولية التي تجمع من خلال استبانة علمية محكمة، تم تصـميمها بناءً على الأدبيات والدراسـات السـابقة، وتغطي المحاور الرئيسـية للدراسـة المتمثلة في الجينات التنظيمية، والتسيس التنظيمي، والصمت التنظيمي.

المصدر الثاني: البيانات الثانوية التي تم الحصول عليها من الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، والوثائق والتقارير المنشورة.

تّم تحليل البيانات باستخدام حزمة متكاملة من الأساليب الإحصائية، حيث يطبق الإحصاء الوصــفي لتحميل اســتجابات أفراد عينة الدراســة من خلال حســاب المتوســطات الحســابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية، كما تم استخدام أساليب التحليل الاستدلالي المتقدمة، وفي مقدمتها تحليل النمذجة البنائية(SEM) الذي يتضــمن تطبيق التحليل العاملي التوكيدي (CFA) للتحقق من صــدق وثبات أداة الدراســة، ونمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار فرضــيات الدراســة وقياس الأثر المباشــر وغير المباشــر بين المتغيرات، مع اســتخدام تحميل المســارات لفحص دور التســييس التنظيمي كمتغير وســيط في العلاقة بين الجينات التنظيمية والصمت التنظيمي.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

الجينات التنظيمية.

0- تمهيد

1. مفهوم الجينات التنظيمية

2 . أهمية دراسة الجينات التنظيمية في منظمات الاعمال.

3. الأسس النظرية للجينات التنظيمية.

4 . نماذج وتوجهات الجينات التنظيمية.

5. أبعاد الجينات التنظيمية.

الصمت التنظيمي

2. 0. تمهيد

1.2. مفهوم الصمت

2 . 2. التطور التاريخي لسلوك الصمت التنظيمي.

2 . 3 . أهمية دراسة الصمت التنظيمي في الجامعات.

2 . 4. مراحل الصمت التنظيمي.

2 . 5 . أسباب الصمت التنظيمي.

2 . 6. دوافع الصمت التنظيمي.

2 . 7. اتجاهات الصمت التنظيمي.

2. 8. أبعاد الصمت التنظيمي.

2 . 9. الاثار السلبية والايجابية للصمت التنظيمي.

الجينات التنظيمية.

1. مفهوم الجينات التنظيمية
2 . أهمية دراسة الجينات التنظيمية في منظمات الاعمال.
3. الأسس النظرية للجينات التنظيمية.
4 . نماذج وتوجهات الجينات التنظيمية.
5. أبعاد الجينات التنظيمية.

2-0- تمهيد

تُعد الجينات التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد في تفسير الكيفية التي تعمل بها المنظمة من الداخل، من خلال التركيز على العناصر الأساسية التي تتحكم في السلوك التنظيمي وتوجه القرارات، وتحدد طبيعة العلاقات بين الأفراد والوحدات المختلفة.

فكل منظمة تمتلك مجموعة من الخصائص الداخلية التي تؤثر في طريقة أدائها، وفي قدرتها على التكيف مع التغيرات، والاستجابة للمشكلات، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

ويقوم هذا المفهوم على النظر إلى المنظمة بوصفها بناءً متكاملًا لا تقتصر فاعليته على وجود لوائح وأنظمة رسمية فقط، بل ترتبط أيضًا بمدى وضوح الصلاحيات، وحسن تدفق المعلومات، وعدالة الحوافز، وطبيعة الهيكل التنظيمي السائد فيها، ومن ثَّم، فإن أي خلل في أحد هذه الجوانب قد ينعكس بصورة مباشرة على الأداء العام ومستوى التنسيق بين العاملين وقدرتهم على التعبير والمشاركة والمبادرة.

وتزداد أهمية الجينات التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي؛ لأن الجامعة تُعد بيئة تنظيمية تتداخل فيها الأبعاد الأكاديمية والإدارية، وتتعدد فيها المستويات والمسؤوليات، بما يجعل وضوح العلاقات التنظيمية عاملًا مهمًا في تحقيق الانسجام المؤسسي. كما أن هذا المفهوم يساعد في فهم بعض الظواهر التنظيمية التي قد تظهر داخل الجامعات، مثل ضعف التواصل، أو بطء اتخاذ القرار، أو محدودية مشاركة العاملين في القضايا المرتبطة ببيئة العمل.

ومن هذا المنطلق، فإن تناول الجينات التنظيمية في هذه الدراسة يمثل مدخلًا مناسبًا لفهم طبيعة البناء التنظيمي في الجامعات الليبية، والكشف عن أثره في سلوك العاملين داخلها، بما يسهم في تقديم إطار نظري يساعد على تفسير العلاقة بين هذا المتغير وغيره من المتغيرات التنظيمية المرتبطة بواقع الدراسة.

2-1 الجينات التنظيمية

2-2-1 مفهوم الجينات التنظيمية

تعددت اتجاهات الباحثين في تعريف مفهوم الجينات التنظيمية، ففي هذا الإطار يعرف بأنه "منظومة مترابطة من أربع مكوّنات هي حقوق اتخاذ القرار، والمعلومات، ونظم الحوافز، والهيكل التنظيمي، تعمل معًا لتوجيه الأداء والسلوك داخل المنظمة" (Nafei- 2015-117) كما يعرفه فيجاي جوفيندراجان وكريس تريمبل بأنه "الرمز الداخلي الذي يتحكم في كيفية تفكير المنظمة وتصرّفها وتنفيذها لاستراتيجياتها، كما يحدد الـDNA سمات الكائن الحي" (Govindarajan & Trimble :2005- 47).

"مجموعة خصائص بنيوية يمكن قياسها للكشف عن أنماط التنظيم الفعلية وتمكين صناع القرار من إعادة ضبطها بما يحسن الأداء.(Çetin & Döş -2014-561)

أن الجينات التنظيمية "تجسيد عملي لقدرة المنظمة على تشغيل نظم المعلومات والحوافز والعمليات بما يضمن التناسق والابتكار"، (Azudin &Mansor-2018-222)

"السمات الجوهرية التي تجسد هوية المنظمة وتحدد الكيفية التي تعالج بها القرارات والمعلومات والحوافز داخلها" (2022:36- السلوادي وغنيم).

كما تعرف بأنها "المكونات العميقة التي تمثل روح التنظيم وتفسر اختلاف مناخاته وسلوكيات العاملين فيه من مؤسسة لأخرى" (بدوان، 2018: 16).

أن الجينات التنظيمية "تترجم إلى أربعة أسئلة محورية: من يقرر؟ وبناءً على أي معلومات؟ وبأي حوافز؟ وداخل أي هيكل؟" وهي أسئلة تحدد قدرة المنظمة على الانضباط والمرونة والتعلم (Neilson &Others , 2003:3-2)

ويخلص عدد من الباحثين إلى أن المفهوم يتجاوز الثقافة بوصفها معتقدات وقيم، ليركز على البنية المحركة للسلوك في الواقع العملي: أي كيف تسري المعلومة؟ وكيف يجازى الأداء؟ وكيف تمارس السلطة؟ مما يجعله مدخلًا تشخيصيا وتحوليا في آن واحد (Nafei، 2015: 128؛ Govindarajan & Trimble، 2005: 49).

لقد تعددت تعريفات الجينات التنظيمية عبر الوقت ونورد فيما يلي عرض لمجموعة من التعريفات بالاعتماد على الدراسات السابقة

الجدول (2-1) يوضح كيف عرفت بعض الدراسات الجينات التنظيمية *

ت	الباحث	التعريف
1	Govindarajan and Trimble,2005	الجينات التنظيمية تتمثل في الابتكار القائم على إيجاد قيمة من خلال العاملون المبدعين، وأساس الجينات التنظيمية هم العاملون الذين شاركوا في اكتشاف أفكار جديدة وتوليدها.
2	(Edward et al, 2006)	الجينات الوراثية هي الفترة التي يفهم فيها العاملون بيئة الاعمال ذات الصلة، فيحولون هذا الفهم إلى قيمة تكسب المنظمة ميزة عن المنظمات المنافسة.
3	(Neilson,2007)	هي قدرة المنظمة على تنفيذ المهام من خلال السمات الموروثة وإسهامها في تحديد خصائص المنظمة المميزة.
4	(الماشي والمسدي, 2008)	الجينات التنظيمية مصطلح يوضح السمات الأساسية التي تحدد في آن واحد هوية المنظمة والمساعدة في فهم طريقة أدائها وعنصر الاختلاف في الأداء واختلاف الإستراتيجيات والأهداف وذلك بتحديد الوحدات المكونة للحمض النووي.
5	(الطائي ,2009)	الجينات التنظيمية هو نمط تنظيمي يميز المنظمة عن غيرها من خلال (حقوق اتخاذ القرار- الهيكل التنظيمي – الحوافز – المعلومات)
6	(العاني, 2010)	الجينات التنظيمية هي مجموعة العناصر التي تحدد خصائص المنظمة من خلال تفاعلها وتكاملها فيما بينها مما يساعد على بيان هويتها
7	(الساعدى والزعلان,2013)	الجينات التنظيمية تعبير ضمني يوضح هوية المنظمة المميزة من خلال أدائها وسلعها ومواردها البشرية عن غيرها من المنظمات المنافسة
8	(Ivanov,2013)	الجينات التنظيمية هي الهيكل الداخلي لأي منظمة المتكونة من الأدوار والعلاقات التي تشكل ديناميكية المنظمة، وعند اكتشاف الجينات يمكن تحريك المنظمة في أي اتجاه بواسطة تغيير الجينات التنظيمية فيها.
9	(أبو حجير وأبو ناصر, 2017)	الجينات التنظيمية تعبير يبين المكونات الأساسية لشخصية المنظمة ومميزاتها، وخصائصها الداخلية التى يتوقف نجاح المنظمة عليها.

***المصدر: الدراسات السابقة**

ويحاكي مفهوم الجينات التنظيمية للمنظمة الجينات الوراثية في الانسان فهي تحمل السمات والخصائص الداخلية للمنظمة وتتحكم فيها وتكون مسؤولة عن المعلومات المسجلة فيها، فأي منظمة لها نظام جيني خاص بها فعناصر الجينات التنظيمية مرتبطة مع بعض ومكملة لبعضها(لبدة،2015).

وتعرف الدراسة "الجينات التنظيمية" بأنها: المنظومة البنيوية والإدارية المكونة من آليات اتخاذ القرار وتدفق المعلومات ونظم المحفزات والهيكل التنظيمي، والتي يتفاعل تأثيرها لتشكيل السلوك

التنظيمي السـائد داخل الجامعات الليبية، وتفسـير أنماط التعبير أو الصـمت لدى العاملين بما ينعكس على جودة الأداء المؤسسي.

الجينات التنظيمية تمثل الهوية التنظيمية للمنظمة لما تمثله من مكونات أسـاسـية تعتمد عليها في صناعة واتخاذ القرار من خلال تدفق المعلومات عبر القنوات المختلفة للمنظمة وبشكل انسيابي دقيق وسريع عبر قنوات اتصال واضحة في شكل هيكل تنظيمي واضح وبعيد عن التعقيد والتداخل، بنظام محفزات متطور يلبى احتياجات الموارد البشرية العاملة في المنظمة.

2-2-2- أهمية دراسة الجينات التنظيمية في منظمات التعليم العالي

تكتسـب دراسـة الجينات التنظيمية أهمية كبيرة في منظمات التعليم العالي؛ لأنها تسـاعد في فهم الكيفية التي تدار بها الجامعة من الداخل، وتوضـح أثر ذلك في مسـتوى الأداء والتنظيم. فالجامعة لا تعتمد في نجاحها على اللوائح الرسمية فقط، بل تتأثر أيضًا بمدى وضوح الصلاحيات، وطريقة تداول المعلومات، وعدالة الحوافز، وطبيعة الهيكل التنظيمي، وعندما تكون هذه الجوانب واضـحة ومنظمة فإن ذلك ينعكس إيجابًا على اتخاذ القرار، وسـرعة الإنجاز، وتحسـين الأداء المؤسـسـي (Nafei, 2015, pp. 117–123).

وتبرز أهمية الجينات التنظيمية في أن البيئة الجامعية بيئة معقدة نسـبيًا، لأنها تضـم أطرافا متعددة، أعضاء هيئة التدريس، والإداريين، والطلبة، والوحدات الأكاديمية والبحثية.

هذا التعدد يجعل الحاجة كبيرة إلى وجود تنظيم واضـح للعلاقات والصـلاحيات وتدفق المعلومات، حتى تتمكن الجامعة من أداء وظائفها بصـورة متوازنة وفعالة، فكلما زاد وضـوح القرار وتوفرت المعلومات المناسبة في الوقت المناسب وارتبطت الحوافز بالأداء تحسن مستوى العمل داخل الجامعة (Nafei, 2015, pp. 121–123).

كما تسـهم دراسـة الجينات التنظيمية في تفسـير الفروق بين الجامعات أو بين الكليات داخل الجامعة الواحدة، حيث قد تتشـابه الإمكانات واللوائح، ولكن تختلف النتائج بسـبب اختلاف طريقة إدارة القرار أو تداول المعلومات أو توزيع الحوافز أو بناء الهيكل التنظيمي.

إن هذا المفهوم يسـاعد على الكشـف عن أسـباب بعض المشـكلات التنظيمية، مثل بطء الإجراءات، وضـعف التنسيق، وتداخل الاختصـاصـات، ومحدودية المشـاركة في اتخاذ القرار (Çetin & Döş, 2014, pp. 561–563).

وتظهر أهمية هذا المفهوم كذلك في تحسـين الأداء المؤسـسـي؛ إذ أن التوازن بين أبعاد الجينات التنظيمية ينعكس على كفاءة العمل وجودته، وتقليل الهدر والازدواجية في الإجراءات.

إن توافق هذه الأبعاد مع طبيعة العمل الإداري والأكاديمي يؤدي إلى رفع مستوى التنظيم وتحسين قدرة المؤسسة على تنفيذ أهدافها بصورة أفضل. (Azudin & Mansor, 2018, pp. 222–226)

ومن جانب آخر، ترتبط الجينات التنظيمية بتعزيز الإبداع والتميز داخل الجامعة، لأن البيئة التي تتوافر فيها صلاحيات واضحة، ومعلومات دقيقة، وحوافز عادلة، وهيكل مرن، تكون أكثر قدرة على تشجيع المبادرات البحثية والتطوير الأكاديمي. أما في حالة اختلال هذه الجوانب، فقد يؤدي ذلك إلى ضعف المبادرة، وزيادة مقاومة التغيير، وتراجع مستوى التفاعل الإيجابي داخل المؤسسة (Govindarajan & Trimble, 2005, pp. 47–49).

كذلك تساعد دراسة الجينات التنظيمية على التمييز بين ما هو موجود في اللوائح الرسمية وما يُمارَس فعليا داخل الجامعة، فقد تكون النصوص التنظيمية واضحة، لكن التطبيق العملي يسير بطريقة مختلفة بسبب تأثير العلاقات غير الرسمية أو ضعف تدفق المعلومات أو غياب العدالة في الحوافز. ومن هنا فإن دراسة الجينات التنظيمية تعد وسيلة مهمة لتشخيص الواقع التنظيمي بصورة أدق، وتحديد جوانب القوة والضعف فيه، بما يساعد الإدارة الجامعية على وضع معالجات أكثر ملاءمة.(Çetin & Döş, 2014, pp. 561–563)

وفي هذا السياق أظهرت بعض الدراسات أن وضوح القرار وتوفر المعلومات وعدالة الحوافز ومرونة الهيكل التنظيمي ترتبط بتحسن الأداء والإبداع والتميز المؤسسي، وهو ما يؤكد أهمية هذا المفهوم في دراسة المؤسسات التعليمية والبحثية، وعدم الاكتفاء بالنظر إلى الجوانب الشكلية في التنظيم (السلوادي وغنيم، 2022، ص ص 36–40؛ مصطفى، 2023، ص 275).

وتزداد الأهمية في الجامعات الليبية للاعتبارات العملية التالية:

- تفاوت درجات وضوح الصلاحيات بين الكليات والأقسام ما يجعل ضبط "حقوق القرار" أولوية لتقليل التعارض وإطالة زمن الحسم، مع الحاجة إلى توثيق وتبادل المعلومات الدقيقة حول التعيين والترقية والبحث والخدمة المجتمعية لتحسين الثقة المؤسسية وتقليل اللبس (Nafei, 2015:121-123).
- إعادة تصميم الحوافز بحيث يكافئ الأداء البحثي والتدريسي وفق معايير معلنة ومشتركة، وهو ما يدعم السلوك المرغوب ويحد من الآثار السلبية للتسييس غير الرسمي (Azudin & Mansor، 2018: 224–226؛ السلوادي وغنيم، 2022: 41–45).
- تطوير هيكل تنظيمي يتيح التنسيق بين الأقسام والوحدات المختلفة، مثل الفرق والبرامج والمشروعات، بما يخفف من التعقيد الإداري، ويساعد على دعم الابتكار، وتحسين جودة القرار (Çetin & Döş, 2014, pp. 562–563).

كما أن تناول الجينات التنظيمية يمهد نظريًا لشـرح أنماط الصـمت التنظيمي وارتباطها بآليات القرار والمعلومة والحوافز والهيكل؛ فغياب الوضـوح أو العدالة في هذه الجوانب التنظيمية يولّد بيئات حذرة دفاعيًا أو مُذعِنة أو حتى مؤيدة للصمت، بينما يخلق اتساقها بيئات تشجّع التعبير المسؤول والمساءلة (Nafei, 2015, pp. 128–129).

وفي ضوء ما سبق، تتضح أهمية دراسة الجينات التنظيمية في الجامعات بوصفها مدخلًا يساعد على تفسـير عدد من الظواهر التنظيمية المرتبطة بالأداء، وجودة التنفيذ، ومسـتوى الابتكار، والثقة المؤسـسـية. كما أن هذا المفهوم يتيح فهم العلاقة بين وضـوح القرار، وتدفق المعلومات، وعدالة الحوافز، وطبيعة الهيكل التنظيمي، وبين قدرة الجامعة على تحسين ممارساتها التنظيمية والاستجابة لمتطلبات الجودة والاعتماد.

2-2-3- الأسس النظرية للجينات التنظيمية

1. منظور النظم والملاءمة الداخلية

يقوم هذا المنظور على النظر إلى المنظمة باعتبارها نظاما متكاملًا تتفاعل داخله مجموعة من العناصـر بصـورة مسـتمرة، وفي إطار الجينات التنظيمية تتمثل هذه العناصـر في اتخاذ القرار، وتدفق المعلومات، والمحفزات، والهيكل التنظيمي.

إن أي خلل في أحد هذه الأبعاد لا يؤثر فيه وحده، بل يمتد أثره إلى بقية الأبعاد، وينعكس في النهاية على مسـتوى الأداء التنظيمي، ومن هذا المنطلق فإن فهم الجينات التنظيمية يتطلب النظر إليها كوحدة مترابطة، لا كعناصـر منفصـلة عن بعضـها البعض، لأن درجة الانسـجام بينها تعد عاملًا مهمًا في تفسـير كفاءة المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها (Nafei, 2015, pp. 117–118, 128–129; Çetin & Döş, 2014, pp. 562–563).

2. منظور حقوق القرار

يركز هذا المنظور على أهمية تحديد المسـؤوليات والصـلاحيات داخل المنظمة، من خلال الإجابة عن سؤال أساسي هو: من يملك حق اتخاذ القرار؟ وتنبع أهمية هذا البعد من أن وضوح حقوق القرار يسـهم في تسـهيل العمل، وتقليل التعارض بين الاختصـاصـات، ورفع سـرعة الإنجاز. وفي المقابل، فإن غموض الصـلاحيات أو تركز القرار في مسـتويات إدارية عليا دون مبرر قد يؤدي إلى بطء الإجراءات وضعف المشاركة وتراجع فاعلية التنفيذ. لذلك تعد حقوق القرار أحد الأسس النظرية المهمة لفهم الجينات التنظيمية، لأنها تعكس العلاقة بين السـلطة والمسـؤولية من جهة، وبين كفاءة الأداء من جهة أخرى (Nafei, 2015, pp. 125–127; Çetin & Döş, 2014, p. 562).

3. منظور المعلومات والمعرفة

يؤكد هذا المنظور أن جودة القرار التنظيمي ترتبط ارتباطا مباشرًا بجودة المعلومات المتاحة. فكلما كانت المعلومات دقيقة، وواضحة، ومتوافرة في الوقت المناسب، كان القرار أكثر رشادة وفاعلية. كما أن سهولة تداول المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة تساعد على تحسين التنسيق، وتقلل من الأخطاء، وتسهم في رفع كفاءة العمل داخل المنظمة. ومن هنا فإن المعلومات لا تعد عنصرًا مساعدًا فقط، بل تمثل أساسا رئيسا من أسس الجينات التنظيمية، لأنها تؤثر في طبيعة القرار وفي مستوى الأداء وفي قدرة المنظمة على التكيف مع متطلبات العمل (Nafei, 2015, pp. 121–123; Azudin & Mansor, 2018, pp. 222–226).

4. منظور المحفزات والعدالة

ينطلق هذا المنظور من أن الحوافز تمثل وسيلة مهمة لتوجيه سلوك العاملين داخل المنظمة. فعندما تكون نظم الحوافز واضحة وعادلة ومرتبطة بمستوى الأداء، فإنها تسهم في رفع الدافعية، وتعزيز الثقة، وتشجيع السلوك الإيجابي. أما إذا كانت الحوافز غير عادلة أو غير مرتبطة بالجهد والإنجاز، فإن ذلك قد يؤدي إلى ضعف الرضا الوظيفي وظهور أنماط سلبية من السلوك، مثل المقاومة أو الإحجام عن المشاركة. ولذلك ينظر إلى المحفزات بوصفها أحد الأبعاد الأساسية في الجينات التنظيمية، لما لها من أثر في تشكيل اتجاهات العاملين وسلوكهم داخل المنظمة (Nafei, 2015, p. 130; Mayer et al., 1995, pp. 234–248).

5. منظور الهيكل التنظيمي

يركز هذا المنظور على أهمية الهيكل التنظيمي في تنظيم العلاقات بين الوحدات والأفراد داخل المنظمة. فالهيكل يحدد خطوط السلطة، ويوضح الأدوار وينظم قنوات الاتصال والتنسيق بين المستويات المختلفة. وكلما اتسم الهيكل بالوضوح والمرونة، كان أكثر قدرة على تسهيل تنفيذ الأعمال وتقليل التعقيد الإداري والازدواجية.

ان الهيكل الجامد أو المعقد، قد يؤدي إلى بطء الإجراءات وضعف التنسيق وعرقلة الإنجاز. ومن هنا، فإن الهيكل التنظيمي يمثل إطارا أساسيا لفهم الجينات التنظيمية لأنه يحدد البيئة التنظيمية التي تتم داخلها عمليات القرار والمعلومات والحوافز (Çetin & Döş, 2014, pp. 562–563).

6. منظور القيادة الداعمة للإبداع

يبين هذا المنظور أن القيادة تؤدي دورًا مهما في تفعيل أثر الجينات التنظيمية داخل المنظمة. القائد لا يقتصر دوره على إصدار التعليمات، بل يسهم في توجيه البيئة التنظيمية من خلال دعم العاملين وإزالة العوائق التي تواجههم، وتقديم التغذية الراجعة المناسبة. وعندما تتوافر قيادة داعمة فإنها تساعد على تحويل وضوح القرار، وتدفق المعلومات، وعدالة الحوافز إلى ممارسات فعلية

تعزز الإبداع وتحسن الأداء. لذلك تعد القيادة عنصرًا مكملًا لفهم الجينات التنظيمية، لأنها تؤثر في كيفية تفعيل هذه الأبعاد على أرض الواقع (Amabile et al., 2005, pp. 5–32).

7. منظور الحوكمة والتميز المؤسسي

يرى هذا المنظور أن أثر الجينات التنظيمية لا يظهر دائمًا بصورة مباشرة، بل قد يمر عبر متغيرات وسيطة، مثل تحسين الأداء التنظيمي، أو رفع جودة العمليات، أو دعم التميز المؤسسي. فكلما كانت أبعاد الجينات التنظيمية أكثر وضوحًا وتوازنًا، انعكس ذلك على مستوى التنظيم الداخلي، وجودة التنفيذ، وكفاءة المخرجات. ومن ثم، فإن العلاقة بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي هي علاقة غير مباشرة في كثير من الأحيان، تمر عبر تحسينات تنظيمية يمكن ملاحظتها وقياسها (Elsakaan et al., 2021, pp. 1–3).

8. منظور تشخيص السمات التنظيمية

يستند هذا المنظور إلى فكرة أن المنظمات لا تتشابه في خصائصها التنظيمية، بل يمكن تصنيفها وفق أنماط أو سمات معينة تعكس طبيعة الجينات التنظيمية السائدة فيها. فبعض المنظمات تتسم بالمرونة، وبعضها يغلب عليها الإفراط في الإدارة، وبعضها تعاني من التقطع أو ضعف الانسجام الداخلي. وتكمن أهمية هذا المنظور في أنه يحول الجينات التنظيمية من مجرد مفهوم نظري إلى أداة عملية للتشخيص، حيث يساعد على تحديد نمط المنظمة، ثم اقتراح تدخلات مناسبة لمعالجة نقاط الضعف فيها، بدل الاكتفاء بحلول عامة لا تراعي خصوصية كل حالة (Çetin & Döş, 2014, pp. 563–565).

9. منظور الملاءمة التشغيلية والمحاسبية

يركز هذا المنظور على العلاقة بين الجينات التنظيمية وبين كفاءة النظم التشغيلية والمحاسبية داخل المنظمة. فحين يكون هناك انسجام بين القرار والمعلومات والحوافز والهيكل، تصبح العمليات الإدارية والمحاسبية أكثر فاعلية، وتزداد دقة البيانات، وتتحسن القدرة على المتابعة والرقابة. كما أن هذا التوافق يساعد على تحويل الجينات التنظيمية من إطار نظري إلى ممارسة عملية تؤثر في أداء المنظمة اليومي. لذلك فإن هذا المنظور يوضح أن الجينات التنظيمية لا تظهر فقط في البناء الإداري العام، بل تنعكس كذلك في الأنظمة التشغيلية والمحاسبية التي تعتمد عليها المنظمة في تنفيذ أعمالها (Azudin & Mansor, 2018, pp. 222–226).

2-2-4- نماذج وتوجهات الجينات التنظيمية

تعددت النماذج التي تناولت الجينات التنظيمية في الأدبيات الإدارية، إلا أن الدراسة الحالية لا تهدف إلى عرض جميع هذه النماذج بقدر ما تركز على النماذج الأكثر ارتباطًا بمشكلتها وفرضياتها. وتنبع أهمية هذه النماذج من أنها تساعد على تفسير كيفية تشكل الجينات التنظيمية داخل المنظمة، وكيف ينعكس ذلك على السلوك التنظيمي، بما في ذلك الصمت التنظيمي، مع إمكان فهم الدور الذي قد يؤديه التسييس التنظيمي في هذه العلاقة.

إن عرض هذه النماذج في الدراسة الحالية لا يأتي على سبيل الاستعراض النظري، وإنما لبيان الأساس الذي تستند إليه الدراسة في تفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة.

1. نموذج القواعد الأربع

يقوم هذا النموذج على أن الجينات التنظيمية تتكون من أربعة عناصر رئيسة، هي: حقوق اتخاذ القرار، والمعلومات، والمحفزات، والهيكل التنظيمي. ويفترض النموذج أن أداء المنظمة يتأثر بدرجة الانسجام بين هذه العناصر، فكلما اتسمت الصلاحيات بالوضوح، وتوافرت المعلومات المناسبة، وارتبطت الحوافز بالأداء، وكان الهيكل التنظيمي داعمًا للعمل، تحسن مستوى التنفيذ وارتفعت فاعلية المنظمة (Neilson et al., 2003, pp. 2–3; Nafei, 2015, pp. 117–123, 125–129).

وتتمثل أهمية هذا النموذج بالنسبة للدراسة الحالية في أنه يشكل الأساس المباشر لأبعاد المتغير المستقل، إذ اعتمدت الدراسة على هذه الأبعاد الأربعة في بناء تصورها للجينات التنظيمية، ومن ثم في اختبار أثرها في الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الليبية.

2. النموذج التشخيصي لخرائط الـDNA التنظيمي

يركز هذا النموذج على تشخيص النمط التنظيمي السائد داخل المنظمة من خلال قياس أبعاد الجينات التنظيمية لدى العاملين، ثم تصنيف المنظمة وفق سمات معينة، مثل المنظمة المرنة أو المنظمة التي تُدار بإفراط أو المنظمة التي تعاني من ضعف الانسجام الداخلي. وتكمن أهمية هذا النموذج في أنه لا يكتفي بوصف الخلل التنظيمي، بل يساعد على تحديد موضعه بصورة أكثر دقة، ومن ثم اقتراح معالجات تتناسب مع طبيعة النمط السائد في المنظمة (Çetin & Döş, 2014, pp. 561–565).

وترتبط فائدة هذا النموذج بالدراسة الحالية في أنه يساعد على تفسير التباين المحتمل بين الجامعات الليبية أو بين الكليات والوحدات المختلفة داخل الجامعة الواحدة، كما يبرر اعتماد الدراسة على قياس إدراكات العاملين لأبعاد الجينات التنظيمية بوصفها مدخلًا لتشخيص الواقع التنظيمي.

3. نموذج الابتكار الاستراتيجي

ينطلق هذا النموذج من فكرة أن الجينات التنظيمية ينبغي أن تكون داعمة للابتكار لا معيقة له، لذلك يركز على ضرورة إعادة تنظيم القرار والمعلومات والحوافز والهيكل بما يسمح بظهور المبادرات الجديدة دون الإخلال باستقرار العمل الأساسي داخل المنظمة، فمركزية القرار الشديدة، أو بطء تدفق المعلومات، أو ضعف الحوافز، كلها عوامل تحد من المبادرة وتقلل من قدرة المنظمة على التطوير (Govindarajan & Trimble, 2005, pp. 47–49, 70–73).

وتفيد الدراسة الحالية من هذا النموذج في توضيح أن اختلال الجينات التنظيمية لا ينعكس فقط على الأداء أو الابتكار، بل قد يقود أيضًا إلى ضعف المبادرة، والإحجام عن التعبير، والميل إلى الصمت التنظيمي، وهو ما يجعل هذا النموذج ذا صلة غير مباشرة بمتغير الدراسة التابع.

4. نموذج الملاءمة التشغيلية

يربط هذا النموذج بين الجينات التنظيمية وبين كفاءة النظم التشغيلية والإجرائية داخل المنظمة، ويفترض أن فعالية العمل لا تتحقق إلا عندما يكون هناك انسجام بين القرار والمعلومات والحوافز والهيكل التنظيمي. وفي حالة تحقق هذا الانسجام، تتحسن دقة البيانات، وتزداد سرعة الاستجابة، وتقل الأخطاء والتعقيدات الإجرائية (Azudin & Mansor, 2018, pp. 222–226).

وتظهر أهمية هذا النموذج في الدراسة الحالية من خلال كونه يساعد على تفسير كيف يمكن لاختلال الجينات التنظيمية أن يؤدي إلى غموض الإجراءات وضعف الشفافية وازدواجية الممارسة داخل الجامعات، وهي ظروف قد تهيئ بيئة مناسبة لارتفاع التسييس التنظيمي ومن ثم زيادة الصمت التنظيمي

5. نموذج المسارات الوسيطة

يظهر هذا النموذج أن أثر الجينات التنظيمية في النتائج التنظيمية لا يكون دائمًا مباشرًا، بل قد يمر عبر متغيرات وسيطة تفسر آلية التأثير. فضعف القرار، أو قصور المعلومات، أو غياب العدالة في الحوافز، أو جمود الهيكل، قد لا يؤدي مباشرة إلى النتيجة النهائية، بل ينعكس أولًا على مناخ المنظمة أو على ممارساتها الداخلية، ثم تظهر آثاره في سلوك العاملين أو أدائهم (Elsakaan et al., 2021, pp. 1–3).

وهذا النموذج يعد الأكثر ارتباطًا بالدراسة الحالية؛ لأنه يدعم المنطق الذي قامت عليه فرضية الوساطة، حيث تفترض الدراسة أن أثر الجينات التنظيمية في الصمت التنظيمي لا يحدث فقط بصورة مباشرة، بل ينتقل أيضًا من خلال التسييس التنظيمي بوصفه متغيرًا وسيطًا يفسر هذه العلاقة.

6. توجه الحوكمة الجامعية

يركز هذا التوجه على أهمية الجينات التنظيمية في البيئة الجامعية بوجه خاص، من خلال ربطها بوضوح الصلاحيات، وشفافية تداول المعلومات، وعدالة الفرص الأكاديمية والإدارية، وحسن تنظيم العلاقات بين الأقسام والوحدات المختلفة. وتظهر أهمية هذا التوجه في أن الجامعة تختلف عن غيرها من المنظمات؛ لأنها تضم فئات متعددة، وتقوم على توازن حساس بين الجوانب الأكاديمية والإدارية، الأمر الذي يجعل أي خلل في القرار أو المعلومات أو الحوافز أو الهيكل أكثر تأثيرًا في مناخ العمل الجامعي (بدوان، 2018، ص 16؛ Nafei, 2015, pp. 128–129).

وترتبط فائدة هذا التوجه بالدراسة الحالية في أنه يربط مفهوم الجينات التنظيمية مباشرة بسياق الجامعات الليبية، ويعطي مبررًا علميًا لاختيار هذا القطاع ميدانًا للتطبيق، كما يوضح كيف يمكن أن يسهم ضعف الحوكمة الداخلية في تغذية التسييس التنظيمي، ومن ثم تعزيز الصمت التنظيمي بين العاملين.

يتضح من النماذج السابقة أنها لا تتعارض فيما بينها، وإنما يكمل بعضها بعضا. فنموذج القواعد الأربع يحدد مكونات الجينات التنظيمية، والنموذج التشخيصي يساعد على قراءة الواقع التنظيمي، في حين يوضح نموذج الابتكار الاستراتيجي ونموذج الملاءمة التشغيلية آثار الجينات التنظيمية في الممارسة الفعلية داخل المنظمة. أما نموذج المسارات الوسيطة فيفسر كيفية انتقال الأثر من الجينات التنظيمية إلى المتغيرات السلوكية، وهو ما يتفق مع منطق الدراسة الحالية في اختبار الدور الوسيط للتسييس التنظيمي. ويأتي توجه الحوكمة الجامعية ليمنح هذه النماذج بعدًا تطبيقيًا يتناسب مع بيئة الجامعات الليبية محل الدراسة.

2-2-5- ابعاد الجينات التنظيمية

في سنة 2003 قامت شركة (Booz Allen Hamilton) باستقصاء شمل مائة شركة حول العالم لأربعة وعشرين (24) قطاع وعشرة (10) إدارات مختلفة وثمان (8) أقسام لكل شركة عبر استمارة تم الإجابة عنها إلكترونياً من خلال أربعة ابعاد هي (حقوق اتخاذ القرار- والمعلومات – المحفزات – الهيكل التنظيمي) وبالرجوع الى العديد من الدراسات والتي ورد ذكرها سابقا نجد اتفاق اغلب الدراسات على هذه الابعاد الأربعة التي تم الاعتماد عليها لدراسة الجينات التنظيمية.

البعد الأول: حقوق اتخاذ القرار

يُقصد بها عملية اختيار مدروسة لأحد البدائل المتاحة المتوفرة، تتم وفق تحليل لجميع جوانب الموقف أو المشكلة الخاصَّة بالقرار، وبذلك فإن عملة اتخاذ القرار من وجهة نظر الإدارة تتسم بكونها عملية مفاضلة وتحليل، تستهدف اختيار بديل واحد من بين مجموعة من البدائل المتاحة والمقترَحة؛

لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف.(ربايعة، 2015)
وتبرز أهمية اتخاذ القرارات من الناحية الإدارية في جوانب التخطيط ووضع الأهداف والسياسات والاستراتيجيات التي تنتهجها المنظمة أو تتباها؛ لتعكس من خلالها هويتها، وجوانب اختصاصها، وحدودها المكانية والزمانية، كما تظهر أهمة اتخاذ القرارات في تحديد الشركات لمدخلاتها ومواردها، ورسم الأساليب والآليات المنظمة لعملها ونظام تشغيلها، وبناء المسار الهيكلي والتنظيمي المناسب لنشاطاتها، فهو محور العملية الإدارية فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة، وعند وضع التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمة واسس تقسيم الإدارات والأقسام والأفراد الذين تحتاج لهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب، وعند القيام بوظيفة التوجيه يعتمد قرارات تنسيق جهود مرؤوسيه واستثارة دوافعهم من أجل الأداء الجيد وحلّ المشاكل التي تعترضهم والأمر مع الرقابة فتكون بشأن تحديد المعايير لقياس نتائج الاعمال والتعديلات التي سوف تجري على الخطة والعمل على تصحيح الأخطاء، وهكذا تجرى عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.(النجار-2009)

كذلك له دور فعال في تطبيق أهداف المنظمة واستراتيجيتها من خلال تحليل وتفسير وتنفيذ أهداف وسياسات المنظمة، وقياس مستوى الأداء الوظيفي للرؤساء داخل المنظمة من خلال معرفة العوامل المؤثرة على متخذي القرارات سواء كانت عوامل داخلية أو خارجية، الوصول إلى اتخاذ القرار المناسب يعتمد على عدة مراحل كالتالي:

ـ تحديد المشكلة :الخطوة الأولى في عملية اتخاذ القرار هي معرفة المشكلة المرتبطة بها، وذلك من خلال العمل على دراستها وتحليلها جيداً لتجنب حدوث أي خلل في المراحل القادمة، وقد تكون هذه المشكلة مشكلة طارئة أو تقليدية.

-جمع المعلومات عن المشكلة :في الخطوة الثانية بعد تحديد المشكلة، يجب جمع كل المعلومات الخاصة بها والبدء في دراستها وتحليلها تحليلاً منهجياً، كما أن تلك الخطوة تتطلب البحث عن الحلول والبدائل المتاحة.

-تحديد البدائل :تأتي المرحلة الثالثة وهي تحديد البدائل أو الحلول المتاحة والبدء بتقييمها؛ وذلك من أجل معرفة نقاط القوة والضعف لكل منهم على حدي، ثم يتم بعد ذلك ترتيبهم حسب البديل الأكثر فعالية في حل المشكلة.

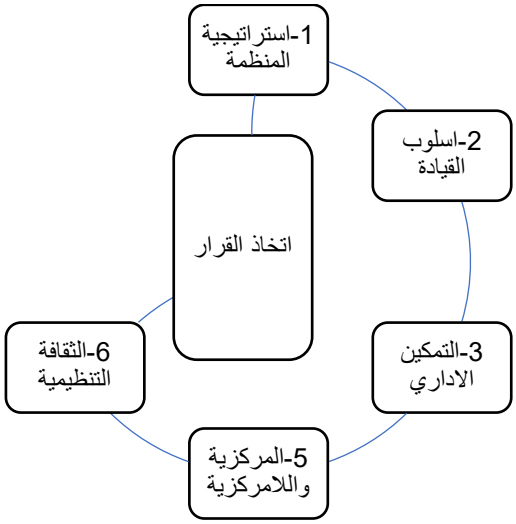
-اختيار الحل المناسب :في المرحلة الرابعة نبدأ باختيار الحل المناسب مع النظر في العوامل الاجتماعية والسياسية والأخلاقية والتنظيمية، ووفقاً لعدد من المعايير أهمها أن يكون البديل قابل للتنفيذ، وأن يكون متوافق مع سياسيات المنظمة وأهدافها ومبادئها.

-تطبيق القرار ومتابعته **:**تأتي المرحلة الأخيرة البدء في تنفيذ القرار المختار، وذلك من أجل الاطلاع على المشـــاكل ونقاط الضـــعف التي قد تتبع تنفيذ هذا القرار للعمل على معالجتهم، فقد يتطلب الأمر تعديل القرار أو اتخاذ قرارات أخرى بجانبه.

العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار

1. عوامل مرتبطة بالبيئة الداخلية **:**مثل قوانين المنظمة ومواردها المالية والبشرية.
2. عوامل مرتبطة بالبيئة الخارجية **:**مثل العوامل التكنولوجية والسياسية والثقافية.
3. عوامل نفسية وشخصية: فعلى الجانب النفسي تتمثل هذه العوامل في البيئة النفسية المحيطة بمتخذ القرار ودوافعه، أما عن الجانب الشـــخصـــي فيتمثل في الصـــفات التي يجب أن يتمتع بها متخذ القرار في المؤسسة مثل الخبرة والذكاء إلى جانب القيادة.
4. توقيت اتخاذ القرار **:**وهو من أهم العوامل المؤثرة في تلك العملية، إذ يجب اتخاذ القرار في التوقيت المناسب.

عناصـر اتخاذ القرار: ان عملية اتخاذ القرار من الوظائف الإدارية الجوهرية التي تستند اليها فاعلية المنظمة ومن ثَمَّ قدرتها على تحقيق أهدافها، ان جودة القرار وفاعليته تتحدد من خلال مجموعة من العناصـــر التي تتأثر بجملة من العوامل التنظيمية والســـلوكية، ونعرض فيما يلي اهم عناصـــر اتخاذ القرار.



شكل(2-1) عناصر اتخاذ القرار*.

***المصدر: إعداد الباحثة بناء على الدراسات السابقة.**

اسـتراتيجية المنظمة: يجب أن يكون للمنظمة اسـتراتيجية عُليا واضـحة تسـعي إلى تنفيذها وأن تكون رؤية الإدارة العليا واضـــحة وتتناســـب مع البيئة التي تعمل بها المنظمة، وعادة ما تعرف الاستراتيجية على أنها خطة طويلة الأجل، يتم تقسيمالاستراتيجية العليا للمنظمة إلى مجموعة من الاسـتراتيجيات تتمثل الاسـتراتيجية التنظيمية التي تقوم على تحليل البيئة الخارجية والداخلية وتحديد الفرص والتهديدات، اســـتراتيجية الاعمال التي تنطوي على تحديد الأســـواق والعملاء والخدمات والمنتجات المقدمة والتكاليف والإيرادات والمخاطر والفوائد، الاســـتراتيجية الوظيفية والتي تحدد

كيف تدير المنظمة وظائفها الأساسية وتحديد الأنشطة والمهام. David, F. R. (2017)

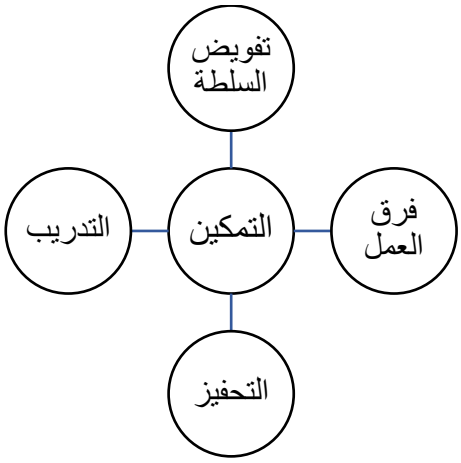
أسلوب القيادة: أسلوب القيادة المتبع يختلف من منظمة لأخرى ويؤثرنمط اسلوب القيادة على مدى مشاركة المرؤوسين في وضع واتخاذ القرارات الهامة والاستراتيجية ومدى امتداد علاقتهم برؤسائهم وزملائهم الى خارج نطاق العمل فالقيادة هي القدرة على توفير بيئة مناسبة وخالية من المنغصات الداخلية والخارجية والقدرة على إدارة المنافسات، فالقيادة الفاعلة تُعد سلعة قيمة ومن هذا المنطلق نرى المنظمات تلجأ إلى استخدام كافة وسائل الاغراء المادية المعنوية لجذب الكفاءات الإدارية القيادية الخارجية وبذل الأموال على عمليات التدريب والتطوير فالقيادة هي قمة التنظيم الإداري .(بعيرة 2011؛)

التمكين الإداري: التمكين الإداري من المفاهيم الحديثة وهو استراتيجية تنظيمية تهدف الى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل دون تدخل مباشر من الإدارة وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهليهم مهنيا (العميان، 2021)

هو نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المدراء إلى المرؤوسين أي أن المرؤوس يصبح مسؤولاً عن جودة القرار مع المشاركة في المعلومات والمعرفة، وبذلك يشارك المورد البشري في تحليل المشكلات التي تعترض أداء العمل بما يعني نقل السلطة من الرئيس الى الموظف نفسه.

وتتمثل أهمية التمكين في كونه يطور ثقافة الجودة الشاملة من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحملهم للمسؤولية، كذلك فإن التمكين يعتبر ضروريا لزيادة الفاعلية الإنتاجية من خلال بحث المنظمة عن الاستفادة من طاقات الموارد البشرية واستغلالها بشكل جيد، ولعل الأمر المهم هو اهداف المنظمة التي لا يمكن تحقيقها دون مشاركة بين المرؤوسين والعاملين من خلال خبراتهم ومهاراتهم، هناك أيضا الانتماء للمنظمة فالتمكين يعزز ثقافة الانتماء للمنظمة الذي من شأنه التقليل من معدل دوران العمل. (المعاني، عريقات-2011)

وتتمثل ابعاد التمكين في الشكل التالي: -



شكل رقم(2-2) ابعاد التمكين*

***المصدر: إعداد الباحثة بناء على الدراسات السابقة.**

تفويض السلطة: إن تفويض السلطة أحد المرتكزات الأساسية في الممارسات الإدارية الحديثة، يقصد به نقل جزء من الصلاحيات الى الآخرين، وان الإطار العام للتمكين يشمل العديد من المفاهيم والتي من ضمنها التفويض كون التمكين يسعي لإعداد العاملين لاتخاذ القراربعد إعطائهم الصلاحيات مع تحملهم مسؤولية القرارات المختارة ومن ثم استعادة الصلاحيات للمدراء بعد إتمام العمل. (حريم،2019)

فرق العمل: مجموعة من الافراد يشكلون نظاما مترابطا بهدف مشترك، حيث يتم التنسيق بين جهودهم وتكامل مهاراتهم بما يحقق الفاعلية التنظيمية، ويستخدم أسلوب فرق العمل لتمكين العاملين من تطوير قدراتهم وتعزيز الأداء لديهم. (العديلي، 2021)

التحفيز: تحتاج الإدارة التأثير في الموارد البشرية العاملة معها في المنظمة حيث ترغب في أن يؤدي كل فرد عمله بالتزام وحسن أداء وأن يبذل جهدا مضاعفا لتحقيق أعلى إنتاجية بحيث يتجنب الغش والغياب وتسريب المعلومات كل هذا يحتاج إلى إشباع حاجات العاملين معنوياً ومادياً، وتعمل الإدارة على أن تحقق تلك الحاجات المطلوبة للعاملين معها. (العميان، 2021) **التدريب:** يُقصد بالتدريب اكساب المورد البشري المعلومات والمعارف اللازمة للأداء الأمثل لعمله ومن ثم صقل المهارات والقدرات التي لديهم واستثمارها للتحسين من العمل والوصول إلى تحقيق الأهداف، ويعد التدريب في المنظمات وسيلة لمعالجة ضعف الأداء لدى الموارد البشرية كذلك تزويد المنظمة بالكفاءات المطلوبة مما يساعد الافراد العاملين على فهم أدوارهم في المنظمة. (ابوالروس-20011)

المركزية واللامركزية: يقصد بها توحيد النشاط الإداري أو الوظيفة الإدارية وحصرها في يد السلطات الإدارية المركزية، وتجميعها في يد سلطة واحدة رئيسة، يكون لها حق البث في جميع الاختصاصات، أيضا تم تعريفها بأنها تجميع السلطات في جهة واحدة، أنها تجميع صلاحيات اتخاذ القرارات في الإدارة العليا، وعدد محدود من المدراء، وتكون السلطة محصورة بيد المستوى الإداري الأعلى، وله الحق وحده في اتّخاذ القرارات دون أي مشاركة من المستويات الإدارية الأخرى في المنظمة. (حريم؛ 2019: ص 174)

اللامركزية: يقصد بها درجة توزيع السلطة بين الأشخاص أو المستويات الإدارية المختلفة في المنشأة أي تفويض السلطة اتخاذ القرارات إلى الرؤساء والإداريين في المستويات الأقل.

وعادة لا توجد مركزية ولامركزية مطلقة فتكون درجة المركزية أو اللامركزية مسالة نسبية ويتجه التنظيم نحو اللامركزية كلما زاد عدد القرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية الأدنى، وعند توسع المنظمة في مناطق جغرافية متباعدة، وعند زيادة درجة أهمية القرارات العليا. (العميان، 2021: ص132)

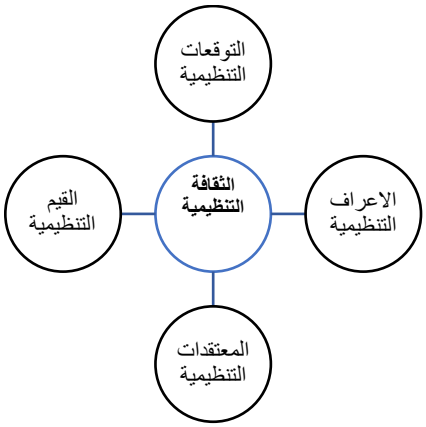
وتعتبر المركزية مهمة للمنظمات في عدة حالات حيث أنها تعطي الإدارة العليا في المنظمة القوة والمكانة، أيضا توحد السياسات في مستويات الإدارة ووحداتها، وتحقق إجراءات الرقابة الجيدة ثم

إنها توّمن التنسيق بين نشاطات المنظمة، ومع كل هذا الا ان المركزية تناسب المنظمات الصغيرة محدودة النشاط. (العديلي، 2021: ص215)

تفويض السلطة يختلف بدرجة لا مركزية، فقد تكون مؤثرات سياسية تحتم أن يكون القرار مركزي ، ويمكن للإدارة العليا القيام بتفويض السلطات عن طريق لامركزية السلطة.

الثقافة التنظيمية: الثقافة التنظيمية النظام المتكامل من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات والممارسات التي تتبناها المنظمة، والتي تؤثر على أداء الأفراد داخل المنظمة وتعكس الثقافة التنظيمية كيفية تفاعل الافراد مع بعضهم البعض ومع المنظمة ككل وتؤثر على سلوكهم وادائهم. (عصفور، 2008)

الثقافة التنظيمية تتمثل المعاني والرموز والمعتقدات والممارسات التي تبلورت عبر الوقت وتشكلت على هيئة مفاهيم عامة بين أعضاء المنظمة وعرفها (حريم،2004) على أنها مجموعة الاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يتقاسم فيها افراد المنظمة.



الشكل رقم(2-3) عناصر الثقافة التنظيمية*

***المصدر: إعداد الباحثة بناء على الدراسات السابقة.**

القيم التنظيمية: تتمثل القيم في قواعد ثابتة واتفاقيات متبادلة بين مكونات المنظمة الواحدة بينما القيم التنظيمية تتمثل تفاهما مشتركا في المنظمة، تعمل القيم التنظيمية على توجيه سلوك الافراد داخل المنظمة من أجل التمييز بين الأفراد العاملين من حيث الاهتمام بإدارة الوقت واحترام العملاء والتعاون مع الزملاء فهي دستور مرجعي يسمح بتصور القرار وتطبيقه، وتحدد الخطوط الواضحة لنشاطهم اليومي داخل بيئة العمل.

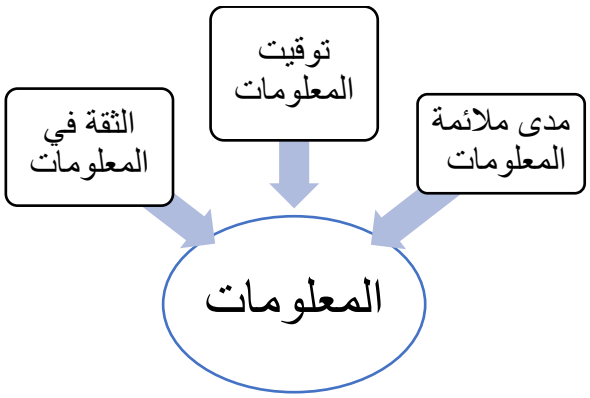
الأعراف التنظيمية: تمثل الأعراف التنظيمية تلك العادات والقواعد غير المكتوبة تحكم سلوك الافراد يكون متفق عليها ويعتبر الخروج عنها انحرافاً حرج قد يصل إلى العقاب عن ذلك الانحراف لان تلك القواعد تكون بمثابة محرمات ليس من السهل تجاوزها.

التوقعات التنظيمية: تعتبر بمثابة عقد بين الأفراد والمنظمة ويتمثل فيما يتوقعه الفرد من المنظمة من حوافز مثلا او مكانه اجتماعية، بمعنى ما يتوقعه الرئيس من المرؤوسين كالأداء المتقن والاحترام المتبادل، كذلك يشمل ما يتوقعه الافراد العاملون (العميان؛ 2005: 312:314).-**المعتقدات التنظيمية**: المعتقدات في تلك الأفكار المشتركة بين أعضاء المنظمة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية وطريقة

أداء الواجبات التنظيمية في بيئة العمل كالمساهمة في العمل الجماعي والمساهمة في عملية صنع قرارات المنظمة (العوفي؛ 2005).

البُعد الثاني-المعلومات: يعتمد نجاح المنظمات على نقل المعلومات وسرعة تدفقها بين المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة ثم تأتي جودة المعلومات على جميع الانشطة، ويلعب الزمن دورا مهما في الحصول على المعلومات لتكون جاهزة عند اتخاذ القرار وتفاديًا لمواقف حرجة أو ضياع فرصة فالمعلومات العامل الأساسي فيها هو توفرها في التوقيت المناسب وإلا ستفقد أهميتها بعد مرور الزمن، بالإضافة الى عامل الزمن هناك التحديث الفوري للمعلومات إذ يتطلب الأمر التجديد المستمر للمعلومات حتى يمكن الاستفادة منها عند طلبها أو الحاجة إليها مع المحافظة عليها بأمان، إضافة إلى عامل الزمن والحداثة هناك عامل تكرار المعلومات وتواترها .(النجار- 2017)

وتشمل المعلومات: على ثلاث جينات تنظيمية والشكل التالي يوضحها



الشكل رقم(2-4) يمثل عناصر بُعد المعلومات*

***المصدر: إعداد الباحثة بناء على الدراسات السابقة.**

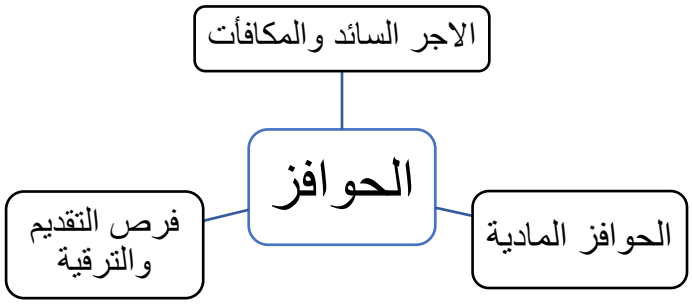
توقيت الحصول على المعلومات: حيث يمثل الزمن عاملاً مهماً وحاسماً في عملية اتخاذ القرار وعند الاختيار بين البدائل المتاحة ففي العادة تحتاج المنظمة إلى كم من المعلومات لكافة أنشطتها وأعمالها وهذه المعلومات لابد أن تتوافر في زمن معين وتكون موجودة عند طلبها بدرجة عالية من الدقة والحداثة.

مدى ملائمة المعلومات: يقصد بمدى ملائمة المعلومات نوعية المعلومات التي يتطلب توافراها للإدارات لاتخاذ القرار وحل بعض المشاكل والصعاب التي قد تعترض الأداء، ودرجة الثبات والصدق للمعلومات وعدم تحيزها أي واقعية مناسبة لكل قسم من أقسام المنظمة مع مراعاة الإيجاز في عرضها بحيث لا تكون بكم كبير يصعب فرزها مما يحدث نوع من التأخير في تقديمها.

الثقة في المعلومات: أي مصدر الحصول على المعلومات وطريقة تقديمها للإدارة ولمتخذي القرار وملائمة ومفيدة في تحسين اتخاذ القرار مع خلوها من الأخطاء مما يساهم في تجنب القرارات الخاطئة وتقلل من التكلفة وإهدار الوقت.

البعد الثالث-المحفزات

مجموعة الوسائل والأدوات التي تقدمها المنظمة لدفع الموارد البشرية العاملة معها إلى تقديم أفضـــل أداء يرفع إنتاجية المنظمة ويحقق لها عائدات جيدة، فهي تقدم دوراً مهم في رفع مســـتويات الأداء والرضـا الوظيفي، وتشمل المادية والمعنوية، فتعمل على تحفيز وتشجيع العاملين على تناسق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة وتشمل المحفزات الجينات التالية:



الشكل رقم(2-5) يمثل عناصر بعد المحفزات*

***المصدر: إعداد الباحثة بناء على الدراسات السابقة.**

الأجر السائد والمكافأت: يعتبر الأجر السائد تلك القيمة المادية التي يحصل عليها العاملون عند قيامهم بوظائفهم ويســـتخدم كمعيار للمقارنة بين ما تقدمه المنظمة والمنظمات الأخرى فالعدالة في الأجور تعزز عدالة الانتماء الوظيفي للمنظمة (Dessler, 2020).

والمكافآت من مكونات نظم الحوافز داخل المنظمات هو المقابل المادي والمعنوي الذي يحصـــل عليه المورد البشـــرية نتيجة أدائه للعمل المكلف به، وتشـــير المكافآت الى الحوافز الإضـــافية التي تمنح للأفراد المتميزين عند تحقيقهم نتائج تفوق التوقعات. (العميان، 2021)

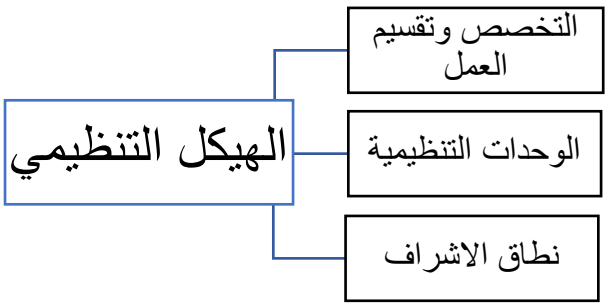
الحوافز المادية: تمثل الحوافز المادية مجموعة المزايا المالية التي تقدمها المنظمة للأفراد العاملين معها بهدف تحفيزهم لتحســين الأداء ورفع الإنتاجية، وتعد الحوافز من الأدوات المباشـــرة للتأثير في ســـلوك العاملين، وترتبط فاعلية الحوافز المادية بقدرتها على تحقيق العدالة الداخلية والخارجية داخل المنظمة. (العديلي، 2021)

فرص التقدم والترقية: يقصد به المسار الوظيفي الذي تعتمده المنظمة للعاملين للانتقال الى مستويات وظيفية أعلى داخل الهيكل التنظيمي وفق معايير الكفاءة والأداء والخبرة وتعتبر الترقية اهم الحوافز المعنوية التي تعكس تقدير المنظمة للأفراد، وترتبط فرص التقدم المهني بتخطيط المســـار الوظيفي وإدارة الموارد البشرية مما يساعد في رفع مستوى الولاء التنظيمي وتقليل معدلات الدوران الوظيفي. (المعاني، 2008).

البعد الرابع - الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي لأي منظمة الأداة الهادفة لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة، حيث من خلالها تتحدد أدوار الأفراد ويتحقق الانسـجام بين مختلف الوحدات والأنشـطة وتفادي الازدواجية

والاختناقات، ويتكون الهيكل التنظيمي من أربعة أبعاد (التخصص وتقسيم العمل – الوحدات التنظيمية – نطاق الإشراف – تفويض السلطة) وهي مترابطة متفاعلة توثر على الموارد البشرية في المنظمة. (حريم – 2013)



الشكل(2-6) يمثل ابعاد الهيكل التنظيمي

المصدر: إعداد الباحثة بناء على الدراسات السابقة.

-**التخصص وتقسيم العمل**: تقسيم العمل يقصد به الأنشطة والواجبات التي ينبغي القيام بها للحصول على نتيجة محددة، ويشكل تقسيم العمل دورا مهما في فاعلية المنظمة وفي أداء العامل داخل المنظمة فالطريقة التي يتم بها تصميم العمل تساعد كثيرا في زيادة فاعلية المنظمة وتحقيق أهدافها. (حريم-2013)

-**الوحدات التنظيمية**: وهي تقسيمات ووحدات مختلفة تقوم بالأعمال والأنشطة داخل المنظمة، وتتكون الوحدات التنظيمية لتسهيل عمليات الإشراف، وعند تكوين وحدة تنظيمية لابد من تحديد من يكون المسؤول عن هذه الوحدة.

-**نطاق الإشراف**: مجموع العاملين الذين يشرف عليهم المدير الواحد، ويعتبر تحديد نطاق الاشراف واحدا من القضايا التنظيمية المهمة، ويؤثر نطاق الاشراف في شكل التنظيم فاذا كان النطاق ضيقاً واحتاجت المنظمة أن تقيم عدداً أكبر من المستويات الإدارية فهذا يجعل شكل التنظيم طويلاً، أما إذا كان النطاق واسعاً وقل عدد المستويات الإدارية فإن شكل التنظيم يصبح قصيراً. (برنوطي-2019)

لتفويض: يقصد به نقل جزء من السلطة والصلاحيات من الرئيس الى المرؤوس لتمكينه من أداء بعض المهام مع بقاء الرئيس هو المسؤول الأول عن سير العمل وعند حدوث أي خلل يبقي هو المسؤول وهذا العمل(التفويض) يجب ان يكون في مصلحة العمل حتى يتسنى للمدير تسير الاعمال الاستراتيجية للمنظمة الامر الذي يعود بالإيجابية للمنظمة (إبراهيم؛ 2014).

هذه البيروقراطية تجعل الثقافة التنظيمية تفضل (القرار الآمن- على القرار الفعال)، وتضعف فرص التواصل بين الكليات والمراكز العلمية، وتخلق وحدات تنظيمية منفصلة داخل الجامعة الواحدة (الساعدي والدهان، 2014: 40–45).

ومع غياب المرونة الهيكلية، يتراجع النموذج الجيني للمنظمة إلى ما يمكن وصفه بـ "التسييس الهرمي" الذي يمنح النفوذ للمنصب أكثر من منح القوة للمعرفة.

إن التأثير السلبي لهذا الاضطراب الجيني لا يقتصر على البيئة الداخلية، بل يتسع ليطول الأداء الأكاديمي، جودة الموارد البشرية، والممارسات الإبداعية، إذ يصبح التفكير النقدي سلوكاً غير محبذً، ويستبدل بالإذعان والتنفيذ الحرفي دون نقاش (العزمي، 2021: 76–102).

إن غياب العدالة في القرارات والحوافز يضعف الثقة التنظيمية، وهي حلقة محورية بين الجينات التنظيمية والاستدامة المؤسسية كما أثبتت دراسات حديثة (سليمان، 2023: 132–151؛ محمد ودعاء، 2024: 1–41).

نخلص إلى أن فهم الجينات التنظيمية في الجامعات الليبية لا يُعد وصفاً للواقع فقط، بل هو مدخل عملي للتغيير، إذ يساعد على تشخيص َمواطن الخلل التي تفرز لاحقًا الصمت التنظيمي كمظهر دفاعي أو إذعاني أو مؤيد، وهو ما عالجته هذه الدراسة بعمق في الفصول القادمة، من خلال الربط الإحصائي والتحليلي بين الجينات الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الليبية.

الصمت التنظيمي

2. 0. تمهيد

1.2. مفهوم الصمت

2 . 2. التطور التاريخي لسلوك الصمت التنظيمي.

2 . 3 . أهمية دراسة الصمت التنظيمي في الجامعات.

2 . 4. مراحل الصمت التنظيمي.

2 . 5 . أسباب الصمت التنظيمي.

2 . 6. دوافع الصمت التنظيمي.

2 . 7. اتجاهات الصمت التنظيمي.

2. 8. أبعاد الصمت التنظيمي.

2 . 9. الاثار السلبية والايجابية للصمت التنظيمي.

2-3- الصمت التنظيمي

تمهيد:

يُعدّ الصمت التنظيمي من الظواهر السلوكية الخطيرة داخل المؤسسات الأكاديمية، لأنه يعبر عن إحجام العاملين عن طرح آرائهم أو نقل ما يمتلكونه من معلومات مهمة، رغم إدراكهم بقدرتها على تحسين العمل وتطوير الأداء. وتشير دراسات رائدة إلى أن الصمت التنظيمي يشكل حاجزًا أمام التغيير والتعلم المؤسسي؛ إذ يمنع تدفق المعرفة من المستويات التنفيذية إلى القيادات العليا، ويضعف القدرة على كشف المشكلات في وقت مبكر (Morrison & Milliken، 2000: 707).

ويبرز الصمت عادةً حين يدرك الفرد أن الإفصاح عن رأيه محفوف بالمخاطر مثل لوم مباشر أو تقييم سلبي أو فقدان الامتيازات. فتتكون لدى العاملين قناعة بأن "الصمت أكثر أمانًا من الكلام"، خصوصا في القرارات الحساسة كالترقيات أو توزيع الأعباء التدريسية أو مسائلات الأداء (Shojaie وآخرون، 2011: 1732). ومن هنا يصبح الصمت آلية دفاعية مكتسبة، تزداد قوتها كلما ضعفت العدالة التنظيمية أو تراجعت الثقة بين القيادات والعاملين.

وفي السياق الليبي، تظهر نتائج دراسات حديثة في الجامعات أن الصراع التنظيمي، وغياب الحوكمة، والضبابية الإدارية تسهم جميعها في تعزيز الصمت الإذعان والمؤيد على حد سواء، وتحد من قدرة المؤسسات الجامعية على التطوير والابتكار (الشاطر، 2015: 45).

وعليه، فإن تناول هذا المتغير بالدراسة يمثل خطوة جوهرية لفهم سلوك العاملين في الجامعات الليبية، وتفسير ضعف المبادرات والتحسينات داخل الأقسام، وصولًا إلى وضع منهجية للتعامل مع مسببات الصمت وتقليل أثره السلبي على جودة التعليم الجامعي.

2-3-1- مفهوم الصمت

اصـــطلاحا يقال أن الصـــمت هو الإحجام عن قول الباطل دون الحق، ويقال ترك الكلام وله أربعة أجزاء (الصمت- السكوت-الإنصات-الإصاخة) فالصمت أشملها ونجدهُ يطلق على أشياء لا تنطق فيقال (مالُ ناطق وصـــامت)، ثم الســـكوت وهو الكف عن الكلام لمن يقدر على الكلام، والإنصات هو السكوت مع الاستماع كقولة تعالى (فَاسُتمَعوُا وانصُتوا) الأعراف الآية (204)، أما الاصاخة هي الاستماع إلى ما يصعب فهمه كالسر.(قنون -2021).

إن المنظور الفكري لظاهرة الصـــمت التنظيمي تبلور ســـنة 1974حيث جاءت نظرية دوامة الصمت لتجيب عن بعض السلوكيات التي تبعث على التساؤل فلماذا نجد بعض الأفراد صامتين في حين هناك البعض الآخر يتحدث ويتكلم وبشكل واضح، أيضا هناك من يؤيد هذا الصمت من داخل المنظمة، وفي سنة 1980 سقط قناع الصمت بعد إعلان نظرية العدالة التنظيمية التي وجدت لدراسة الصمت في المنظمات.(البطريق-2022)

غير أنه يعود الفضل في التركيز على دراسة الصمت التنظيمي وخاصة وضع مفهوم له باعتباره احد المتغيرات المهمة إلى العالم الاجتماعي (Alpert 1970) .

ولسلوك الصمت التنظيمي خصائص تجعل منه سلوكاً مختلفاً عن بعض المفاهيم في علم السلوك البشرى فيمكن أن يحدث نتيجة انتشار أعراف وقيم الصمت التنظيمي في أغلب مستويات المنظمة، كذلك ظهور معتقدات داخل المنظمة متمثلة في أن الكلام والتعبير عن الأخطاء والتجاوزات السائدة في العمل لا فائدة ترجى منه وبدون جدوي وحتى اذا تكلمت وعبرت دون فائدة، هناك أيضا التهديد والخطر الذى يمكن أن يتعرض له من يبدي آرائه حول تلك الأخطاء والمشـــاكل مع خطر خســـارة مكانته الوظيفية، هذا المناخ إذا ســـاد داخل المنظمة يدفع العاملين إلى ســـلوك الصـــمت تلقائيا.(احمد-2023).

الصمت التنظيمي هو السلوك (موجب، سالب) الذي يتمثل في امتناع العاملين عن التعبير عن آرائهم ومخاوفهم، رغم علمهم بحقيقة بعض القضايا والمشاكل داخل المنظمة الا انهم لا يتحدثون عن تلك القضايا مع رؤسائهم خوفا من ردود أفعالهم.

فالصمت التنظيمي السلبي يشير إلى اللامبالاة والخوف من العزلة بخصوص آراء الآخرين وعدم إعطائهم رد أو أفكار وآراء قد تخدم المنظمة، بينما الصمت الإيجابي هو الذي يعود بالنفع على المنظمة نتيجة امتناع العاملين عن تقديم أي معلومات تخص المنظمة، ويمكن التميز بين الشكلين من خلال دافع الفاعل لحجب الأفكار نظير تقديم المعلومات والأفكار ومناقشـــة الآراء حول التحســـينات المتعلقة بالعمل في المواقف التي يكون فيها الموظف لديه أفكار ومعلومات تخدم تلك التحســـينات،

وتلك الحالات التي لا يكون فيها العاملون صـــامتين لأنهم ليســوا على اطلاع وليس لديهم آراء .(ئاميدى-2023)

هو الامتناع عن تقديم المعلومات والأفكار للمنظمة أو المشــاركة في أي حوارات تنظيمية أو إبداء مقترحات تحسن الأداء وعدم التبليغ عن أي مشكلة قد تواجه العامل، ويعرف أيضا بأنه انخفاض مستوى استجابة العاملين في التعامل مع أي أزمات قد تواجه المنظمة والخوف من البحث والحديث عن أي مصـــاعب أو مشـــاكل تتعلق بالعمل وتســـهم في التطور، ومن ناحية أخرى غض الطرف والتغاضـــي عن أي ممارسـات وتجاوزات لا أخلاقية قد تحدث في داخل المنظمة وفي بيئة العمل وقد يتطور الامر الى عدم الكتابة وعدم الحضـــور والتجاهل ورفض الاتصـــالات وعدم المصـــداقية في الحديث والبقاء في حالة صـــمت، كل ذلك تخوفا من أي ردود فعل ســـلبية أو نتائج غير مرضـــية قد تترتب على ذلك .(الفاعوري-2004)

وإذا أخذنا في الاعتبار النظريات السلوكية التي ركزت على السلوك الإنساني في المنظمات نجدها تركز على السلوك داخل المنظمة من خلال كيف يمكن أن يؤثر سلوك الصمت التنظيمي على أداء المنظمة، يُعد الصـــمت التنظيمي ســـلوكا يفضـــل فيه الأفراد الامتناع عن التعبير عن آرائهم أو مقترحاتهم أو مخاوفهم المتعلقة بالعمل، رغم امتلاكهم معلومات أو أفكار يمكن أن تفيد المنظمة.

بأنه ميل الموظفين إلى إخفاء آرائهم الجماعية حول القضـــايا التنظيمية المهمة بســـبب القناعة بأن الإفصاح لن يحدِث فرقا أو قد يسحب عواقب سلبية. (Morrison & Milliken, 2000 :708)

أنـــه حـــجـــب مـــتـــعـــمـــد لـــلـــمـــعـــلـــومـــات والأفـــكـــار بـــقـــصـــد حـــمـــايـــة الذات أو مسايرة الآخرين في بيئة ينظر فيها للكلام على أنه سلوك غير مرغوب فيه.(Van Dyne (et al, 2003:136

ويشـار إلى أن الصـمت التنظيمي هو نمط سـلوكي دفاعي يمارس عندما يشـعر العاملون بأن الإفصـاح عن الرأي يهدد مكانتهم أو علاقاتهم داخل المنظمة. (Shojaie et al,2011:173) .ويرى إن الصمت التنظيمي يمثل توقفا إراديًا عن الكلام نتيجة ضغوط تنظيمية أو قيادية تشعر العاملين بأن صوتهم غير مرغوب أو غير مسموع (Vakola & Bouradas, 2005: 455).

كما يعرف الصـــمت التنظيمي على أنه عدم اســـتعداد الفرد لطرح رأيه أو الإبلاغ عن الممارسات غير العادلة خوفاً من الانتقام أو الإيذاء النفسي (Harlos, 2001:382).

ولقد عرفه الفاعوري بأنه امتناع الموظفين عن الإدلاء بأفكارهم وملاحظاتهم التنظيمية مع إدراكهم أن إبداء الرأي وســيلة لتطوير العمل، لكنّهم يمتنعون بســبب الخوف أو ضـــعف الدافعية أو انعدام الثقة (الفاعوري، 2004: 160).

ويذهب عوجه إلى أنه حَجْب متعمد للمعلومة أو الرأي الناقد احترازاً من ردود فعل إدارية أو اجتماعية محتملة، بما ينعكس على سلوك المواطنة التنظيمية (عوجه، 2019). كما يصفه الغانمي بأنه حالة انسحاب تواصلي تقل فيها المبادرات التطويرية ويزداد الميل للسكوت عن المشكلات اليومية (الغانمي، 2018).

وتراه الحضرمي ظاهرة ترتبط بتصورات العدالة والأمان الوظيفي؛ فحين تتراجع العدالة والاطمئنان يتعاظم الامتناع عن التعبير (الحضرمي، 2017). وتشير البليهد إلى بُعد معرفي للصمت يتمثل في احتباس المعرفة أو عدم مشاركتها في نظم إدارة المعلومات الجامعية (البليهد، 2014). وتضيف عوده أن الصمت يرتفع حين يتدنى الإحساس بالأمن الوظيفي أو يرتفع الغموض حول العواقب (عوده، 2015). ومن منظور عام يمكن اعتباره ثقافةً صامتة تتكون بمرور الوقت بفعل الرسائل والإشارات التنظيمية التي تفضّل "السلامة" على "التعبير" فتجعل السكوت خيارًا عقلانيًا عند الأفراد (أبو الغيط، 2020).

إن سلوك الصمت قد يتحول إلى ثقافة سائدة داخل الجامعات إذا ارتبط بالممارسات السياسية أو المحاباة أو غموض قنوات التعبير، حيث ينظر للصوت الناقد كأداة تهديد وليست وسيلة إصلاح، فينتشر صمت إذعاني مرافق لقبول سلبي للأوضاع القائمة (الشاطر، 2015: 45).

وتعرف الدراسة الصمت التنظيمي بأنه: سلوك إداري واعٍ يكفُ خلاله العاملون في الجامعات الليبية عن التعبير عن آرائهم أو نقل ما يمتلكونه من معلومات تتعلق بقضايا أكاديمية أو إدارية، نتيجة إدراكهم لمخاطر التحدث أو عدم جدواه، بما يفضي إلى إضعاف المشاركة في صنع القرار وتقليل فرص التطوير والتحسين التنظيمي.

2-3-2- التطوّر التاريخي لفكرة الصمت التنظيمي

تعود البذور الأولى للفكرة قبل أن تصاغ كمصطلح علمي إلى إشاراتٍ مبكرة في أدبيات السلوك الإداري والبيروقراطي حول الخوف التنظيمي وثقافة الاحترام المفرط للسلطة، حيث يفضِل العاملون السلامة على الإفصاح؛ وقد رصدت كتابات كلاسيكية في الإدارة العامة ملامح هذا النمط ضمن سياق المركزية وشح قنوات التغذية الراجعة (السلمي، 1977).

جاء التحول المفاهيمي الحاسم مع مطلع الألفية؛ إذ قدّم موريسون وميلكن إطارًا تفسيريًا يرى الصمت سلوكا جماعيا يزدهر في بيئات ترسل إشارات بأن (الصوت غير مرحب به)، فينشأ حاجز أمام التغيير والتعلم التنظيمي (Morrison & Milliken، 2000). ثم فصل بندر وهرلوس طبيعة الصمت بوصفهما خنوعًا (Quiescence) أو إذعانًا (Acquiescence) كرد فعل لعدم العدالة

المدركة (Pinder & Harlos، 2001)، وأوضح فان داين وزملاؤه العلاقة البنائية بين (الصوت والصمت) باعتبارهما بنيتين متعددتي الأبعاد (Van Dyne وآخرون، 2003).

من منتصف العقد الأول للألفية، اتسع الاهتمام التجريبي بقياس الصمت ونتائجه على الرضا والأداء والتغيير، مع اختبارات ميدانية في قطاعات مختلفة، ما رسخ انتقال المفهوم من التنظير إلى النمذجة والقياس (Vakola & Bouradas، 2005).

ابتداءً من العقد الثاني، تسارع توطين مفهوم الصمت التنظيمي في بيئات الجامعات والقطاع العام؛ فبرزت أعمال تناولت محدداته لدى أعضاء هيئة التدريس وربطته بمتغيرات تنظيمية وديموغرافية (القرني، 2015)، وأظهرت دراسات صلته بالمشاركة في صنع القرار ومناخ العدالة والأمان الوظيفي (الفاعوري، 2004؛ الحضرمي، 2017؛ عوده، 2015). كما تم توسيع زاوية النظر إلى الصمت المعرفي وتأثيره على إدارة المعلومات الجامعية ودورات التعلّم التنظيمي (البليهد، 2014).

وفي أواخر العقد الثاني وبدايات الثالث، اتسعت التطبيقات القطاعية للصمت التنظيمي، مع ربطه بسلوك المواطنة، والالتزام، والاحتراق، والإبداع الوظيفي، وبيئات العمل الأكاديمية، وتقديم توصيات لمعالجة جذوره عبر القيادة الأخلاقية وتمكين العاملين وتفعيل قنوات التعبير الآمن (عوجة، 2019؛ الغانمي، 2018؛ أبو الغيط، 2020).

وعلى الهامش، استمر إسهام الأدبيات الحديثة في تفصيل علاقات الصمت مع العدالة والقيادة والأداء داخل مؤسسات التعليم العالي (Mirka Mali وآخرون، 2023).

2-3-3- أهمية دراسة الصمت التنظيمي في الجامعات

تكتسب دراسة الصمت التنظيمي في الجامعات أهميةً مباشرة في جودة صنع القرار الأكاديمي؛ إذ إن امتناع العاملين عن إبداء الرأي يحجب معلومات حرجة عن متخذي القرار، فينتج عنه تباطؤ في الاستجابة وقصور في البدائل المطروحة، وهو ما وثقته دراسات عربية في البيئات الجامعية من حيث أثر الصمت على المشاركة في صنع القرار ومساراته الإجرائية. (الفاعوري، 2004: 152–182).

كما تؤثّر الظاهرة في مناخ الحرية الأكاديمية والثقة التنظيمية؛ فكلما سادت إشارات تنظيمية تشعر الأفراد بأن الصوت (غير مرحب به) تفاقم الميل إلى الصمت والانسحاب المعرفي، فتقل الثقة ويضعف الشعور بالأمان النفسي في الأقسام العلمية (القرني، 2015: 297–384).

ويمتد أثر الصمت إلى إدارة المعرفة الجامعية؛ إذ يُضعف تبادل الخبرة الضمنية وتدفق المعلومات بين اللجان والأقسام، ويؤدي إلى فجواتٍ معرفية في السياسات والممارسات الأكاديمية—

وخاصــةً في ملفات المناهج والاعتماد—لأن المعارف (تتجمد)عند مصــادرها ولا تتحول إلى معرفةٍ مؤسسية قابلة للبناء عليها (البليهد، 2014: 11–75).

كذلك يُعد الصمت عاملًا مفسراً لتراجع الإبداع الوظيفي والسلوك المبادِر لدى أعضاء هيئة التدريس؛ فحين تضــعف قنوات التعبير والنقد البنّاء تقلّ المبادرات التطويرية المرتبطة بالتدريس والبحث وخدمة المجتمع، ويظهر نمط (الحد الأدنى من الأداء المقبول) (عوجه، 2019: 561–598).

وترتبط مستويات الصمت بارتفاع مؤشرات الاحتراق والإنهاك؛ إذ يدفع كبت الأصوات إلى الشــعور بالعجز والتنافر القيمي، بما ينعكس على الرضــا المهني والالتزام والنيات الســلوكية (كالانســحاب أو الدوران)، وهي علاقات تم توثيقها ميدانيًا في ســياقاتٍ جامعية. (الغانمي، 2018: 101–123).

ومن زاوية الحوكمة، تكشف دراسة الصمت عن مواطن الضعف في أساليب القيادة والعدالة التنظيمية؛ فالصمت هنا مؤشر إنذار مبكر على خلل في تصميم الهياكل وآليات التغذية الراجعة، وتفيد نتائجه في إعادة ضــبط قنوات المشــاركة والتمكين وتكافؤ الفرص ضــمن معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي. (الحضرمي، 2017: 145–224).

وعلى صعيد تحسين الأداء، يعين تشخيص الصمت على تحرير الأفكار المتصلة بتطوير الاداء، إذ إن فتح قنوات الصــوت يثري خبرات العاملين ويزيد موثوقية التقييم. (أبو الغيط، 2020: 89–118).

أن الصمت يصبح حاجزًا أمام التغيير والتعلم التنظيمي إذا ترك بلا معالجة؛ لذا تسهم دراسته في تصــميم تدخلاتٍ قيادية وثقافية تخلق أمانًا نفســيًا يســمح بالاعتراض البناء والاختلاف المهني. (Morrison & Milliken، 2000: 706–725).

تعد قياسات الصمت مدخلًا عمليا لـــ إدارة المخاطر المؤسسية في الجامعات؛ فهي تكشف الموضــوعات المســكوت عنها مثل تعارض المصــالح أو اختناقات الإجراءات قبل تفاقمها، وتمكّن الإدارات من تحويل المعرفة الكامنة إلى ســياســات وتحســينات قابلة للتتبع. (البليهد، 2014: 11–75).

2-3-4- مراحل الصمت التنظيمي

يعتبر الصمت ظاهرة مثيرة للاهتمام، يظهر على شكل سلوكيات سلبية داخل البيئة التنظيمية، من خلال غياب صوت الفئة الفاعلة أو غياب المكاشفة التنظيمية، يمر الصمت التنظيمي من خلال المراحل التالية (قنون؛ 2021)

1-المرحلة الأولى: غموض بعض العوامل داخل المنظمة التي تؤدي الى سلوك الصمت التنظيمي وتتمثل تلك العوامل في البيروقراطية والضغوط التنافسية التي تمر بها المنظمة كذلك ضعف نظام الاتصالات أيضا هناك نظام القيادة المتبع في المنظمة كنظام الإشراف أو ما يتعلق منها بتصميم العمل

وغياب وضوح الدور وضعف برامج التدريب ورسم اهداف غير واقعية ومحدودية الاتصالات بين القيادات الإدارية وضعف التنوع في العمل.

2-المرحلة الثانية: التقيد بالأساليب الغير مجدية والتي تبعث على السلبية في الأداء داخل المنظمة في حين اهمال الأساليب الحديثة كالإدارة بالمشاركة ومتطلبات تحديد الأهداف واثراء الوظيفة والمكافئات المرتبطة بالأداء

3-المرحلة الثالثة: اهمال عرض التجارب المنجزة واهمال الاستشارة العاطفية للعاملين من خلال عدم تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية.

4-المرحلة الرابعة: ضعف عملية الاتصال من خلال اختيار وسيلة اتصال غير مناسبة للمحتوى المراد إيصاله للعاملين، وعلى اعتبار ما يمثله نظام الاتصال من أهمية للمنظمة فهو من ركائز تماسك افراد المنظمة ويعد أحد علامات نجاح المنظمة.

5-المرحلة الخامسة: الروتين الذي يفقد من خلاله العاملين المبادة وتصبح عملية انجاز الأهداف عادات يصعب تغييرها وان أي تغير وتطوير سيواجه بالمقاومة(قنون؛ 2021)

فالصمت ظاهرة لا تحدث فجأة بل تظهر في عدة حالات نوجزها فيما يلي

-حالة الاستغراق: او الشمول حيث يكون العامل في حالة من عدم الاستثارة بسبب عدم التأكد بين ما هو متوقع من العمل والحالة الراهنة التي بها العامل وشعوره بعدم الارتباط وهنا تبدأ ظاهرة الصمت التنظيمي في التشكل.

-حالة الكساد: في هذه الحالة تنقص الكفاءة وينقص الأداء وتقل درجة الرضا الوظيفي عن العمل وشعور العامل بعدم الاستثارة والسرور وتظهر حالة الصمت عند العامل.

-حالة الانفصال: في هذه الحالة يكون العامل قد أصبح يعرف ما يدور حوله وقرر الانسحاب من اجل المحافظة على صحته النفسية مع زيادة الاجهاد الذي يعيشه.

-حالة الاتصال: في هذه الحالة يكون العامل في اعلى مراحل الصمت التنظيمي ويكون في حالة تفكير غير واضحة لا حساسة بالارتياب والشك ويصل العامل في هذه الحالة الي اتخاذ قرار بترك العمل. (عيد-2024)

ان بيئة العمل في المنظمات إما أن تكون داعمة لسلوك الصمت التنظيمي ودافعة له وهو ما يحدث للعاملين وجعلهم صامتين, او العكس تكون بيئة إيجابية داعمة للعاملين وتساعدهم على طرح أفكارهم وعرض اقتراحاتهم علانية بدون خوف او توتر وفي هذا الحالة فأن المنظمة تتبع نهج استراتيجية الباب المفتوح من خلال إيجاد مسالك اتصال سهلة وواضحة يستطيع العاملون من خلالها بيان مبادراتهم ووجهات نظرهم حول الحلول التي يمكن أن تُسهم في تطوير المنظمة ويجاد الحلول للمشاكل الموجودة في المنظمة, فسلوك الصمت التنظيمي قد يكون علامة لظواهر أخرى قد تضر بالمنظمة وتحدث لها خسائر تؤثر على أدائها وتنقص من فرص تحقيق أهدافها

2-3-5- أسباب الصمت التنظيمي (القرني، 2015: 297-384).

يعد الصمت التنظيمي من الظواهر السلوكية المعقدة التي تعبر عن امتناع العاملين عن التعبير عن أرائهم ومقترحاتهم لتحسين بيئة العمل مع ادراكهم أهمية أرائهم ومقترحاتهم لتحسين الأداء، وينشأ هذا السلوك من خلال عوامل أهمها:

1-أساليب القيادة التسلطية أو الانتقامية: تشيع الخوف من العواقب عند التعبير، فيفضِّل الأفراد (السلامة الصامتة) على المصارحة، خصوصًا عندما تفسر الملاحظات على أنها تشكيك في السلطة أو (قلةّ ولاء)، هذا المناخ يضعف الشجاعة الأخلاقية ويكف النقد البناء.

2- ضعف العدالة التنظيمية والإجرائية: عندما يشعر الأكاديميون بأن قرارات الترقية أو التكليف تتخذ دون شفافية أو معايير منصفة، ينشأ إدراك عام بأن الصوت غير مسموع أو قد يضر صاحبه، فيرتفع الميل إلى الصمت إتقاءً للتمييز، وتظهر ثقافة الخوف وغياب الأمان النفسي، مما يخلق مناخا يعيق الجرأة على الإبلاغ عن الأخطاء أو تقديم البدائل:

1. مركزية القرار وتعقيد المسارات الإدارية: تركيز الحسم في قمّة الهرم مع كثرة الحلقات البيروقراطية يُضعف شعور الأفراد بالجدوى؛ فحتى لو تكلّموا لن يحدث تغيير، فيتكون صمت نفعي يوفر الجهد والوقت، وانتشار تجارب سلبية سابقة متمثلة في العقاب، التهميش للمتحدثين والقصص المتداولة عن زملاء عوقبوا أو همشوا بسبب آرائهم تصنع ذاكرة مؤسسية تعيد إنتاج الصمت عبر المحاكاة الحذرة وتُعلم العجز.
2. اختلال قنوات الاتصال وضعف التغذية الراجعة: حين تغيب آليات واضحة لاستقبال المقترحات والرد عليها، أو تدفن المذكرات في المسارات الورقية، يصبح الصمت خيارا عقلانيا مقابل جدوى منخفضة للتعبير، وضعف الحوكمة والحماية لقنوات الإبلاغ وغياب آليات آمنة للشكوى أو الإبلاغ عن المخاطر مع حماية للمبلغ يدفع إلى كتم المعلومات الحساسة وتفضيل السلامة المؤسسية على المكاشفة.
3. مع ضغوط العمل والاحتراق النفسي وارتفاع الأعباء التدريسية والإدارية يقلل الطاقة المتاحة للمبادرة والتواصل، ويغذي ميول الانسحاب الهادئ والاكتفاء بالحد الأدنى. (الغانمي، 2018: 101-123)، وغموض الأدوار وتضارب التوقعات مما يخلق التباسا يجعل الأفراد يتجنبون إبداء الرأي اتقاء لاتهامهم بتجاوز الاختصاص.

2-3-6- دوافع الصمت التنظيمي

تمثل دوافع الصمت التنظيمي البنية الداخلية للمنظمة المتمثلة في رفض العاملون تقديم أفكارهم ومقترحاتهم وانتهاج سلوك الصمت التنظيمي وفق دوافع وتقييمات ذاتية متعلقة بالعوائد والمخاطر المتوقعة من التعبير وإدراك لعدم الأمان، وتتمثل في:

1. حماية الذات والأمن الوظيفي، الامتناع عن الإفصاح إتقاء لعقوبات مباشرة أو غير مباشرة قد تمس السمعة أو فرص الترقية، الصمت هنا آلية دفاعية للحفاظ على المكانة والمسار المهني وغياب

الأمان النفسي والشعور بأن التعبير قد يفسَر كتهجم أو عدم ولاء يدفع إلى الإحجام؛ فالأفراد لا يتكلمون عندما لا يشعرون أنهم سيكونون مصغى إليهم بأمان

2. حسابات المنفعة: إذا قدر الفرد أن تكلفة الكلام أعلى من عائد التأثير، يتبنى الصمت بوصفه خيارا عقلانيا منخفض التكلفة، يبعد عنه خطر حرمان الترقية المهنية، فيفضل الصمت على الدخول في سجالات قد تذكر في تقارير الأداء أو لجان الترقية، ويفضل الامتثال الصامت على المساءلة العلنية، حفاظًا على الصورة الاجتماعية، وتجنب الوصم الاجتماعي وتوتر العلاقات والخوف من تصنيف المتحدث (مشاكسا) أو معطلا يدفع إلى الصمت حفاظا على علاقات الزملاء وفرص التعاون العلمي (الوهيبي، 2014: 365–389).
3. الإنهاك والضغط الوظيفي: استنزاف الموارد النفسية بسبب أعباء العمل مما يقلل الدافعية للحديث؛ الصمت هنا اقتصاد للجهد، ويتضح غموض الأدوار وحدود الاختصاص: عندما لا يكون واضحا ما إذا كانت القضية في نطاق مسؤولية الفرد، يتراجع ويفضل الصمت اتقاء لتفسير تجاوز الصلاحيات. (الغانمي، 2018: 101–123).
4. الميل للمحافظة على الاستقرار المؤسسي: يتبنى البعض الصمت بدافع الإيثار المؤسسي لتجنب إثارة نزاعات وقت الأزمات، وضعف الثقة بجدوى الصوت حين يترسخ الاعتقاد بأن الإدارة لا تغير بناءً على الآراء، يصبح الصمت دافعًا نفعيا لتجنب الإحباط
5. دافع أخلاقي لحماية السمعة والسرية: يمتنع البعض عن التصريح حفاظا على سرية المعلومات أو سمعة الكلية أمام الجمهور، فيمارسون صمتا مؤيدا يهدف للحماية.
6. **توقيت استراتيجي للصوت:** يختار بعض الأفراد الصمت مؤقتا بانتظار نافذة قرار أو تحالف مؤسسي أفضل، ما يحول الصمت إلى تكتيك لإدارة النفوذ (القرني، 2015: 297–384).

2-3-7- اتجاهات الصمت التنظيمي

الصـــمت التنظيمي ســـلوك متعمد يقوم بـه العـاملون من خلال الامتنـاع عن تقديم أرائهم ومقترحاتهم تجاه مشاكل العمل وتتعدد اتجاهات الصمت لتشمل الآتي:

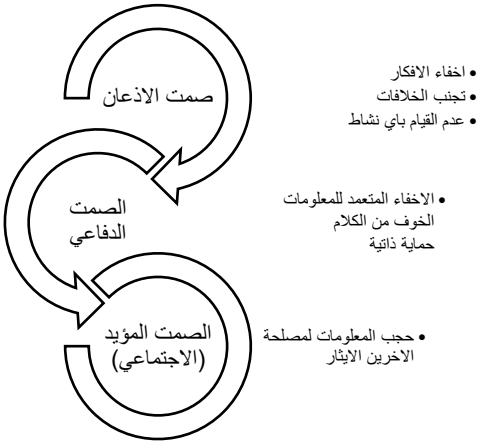
1. صمت عمودي صاعد (Upward Silence): يتجه الصمت هنا إلى أعلى حين يمتنع العاملين عن توصيل المعلومة أو الرأي إلى القيادات ا (رئيس القسم/العميد/الوكيل). يتغذى هذا الاتجاه على ثلاثة عوامل مترابطة: هشاشة الأمان النفسي، وسلطة التقييم والترقية المتمركزة في الأعلى، وتجارب سابقة لزملاء تكلموا ولم تُستجب آراؤهم أو قوبلت بفتور، في بيئة كهذه يصبح (الامتناع عن الكلام) استراتيجية عقلانية لإدارة المخاطر المهنية، خصوصًا حين تكون القضايا المطروحة حساسة (توزيع أعباء التدريس، تعارض مصالح، ضعف جودة). يترتب على هذا الصمت فقدان مبكر لإشارات الإنذار، وتأخر معالجة المشكلات حتى تستفحل. (البليهد، 2014: 11–75).

2. صمت عموديّ هابط (Downward Silence)**:** يتخذ المديرون ورؤساء الأقسام بدورهم (صمتًا هابطًا) حين يحجبون معلومات أو يقللون الشفافية مع المرؤوسين، إما اعتقادًا بأن كثرة الإفصاح تربك العمل، أو لأن الثقافة التنظيمية تكافئ احتكار المعلومة باعتبارها قوة.
هذا الاتجاه يخلق حلقة مفرغة غموض في الأدوار، شيوع الإشاعات وتوسع القراءة بين السطور على حساب الحقائق.
ومع الوقت، يتعلم المرؤوسون ألا يسألوا، ويتعلم الرؤساء ألا يشرحوا، فتترسخ مسافة نفسية ومعرفية تضعف الانخراط والابتكار.
3. صمت أفقي بين الزملاء (Lateral Silence): ينشأ حين يفضل العاملون العمل في (جزر) متجاورة لا تتبادل الملاحظات النقدية تجنب الإحراج، الخوف على العلاقات المشتركة، وحساسية المنافسة في المنح والترقيات، هذا الصمت يقتل أهم قنوات التعلم اليومي (التغذية الراجعة الفورية) ، فيتحول كثير من الأخطاء إلى عادات مؤسسية، علاوة على ذلك يُضعف الصمت الأفقي (القوة التفاوضية) للجماعات العلمية عند رفع مقترحات إصلاحية، لأن الصوت المتشتت لا يقنع الإدارة.
4. صمت خارجي تجاه البيئة المحيطة: تتعمد بعض الإدارات حجب مشكلاتها أو تحديات جودة برامجها عن المجتمع (العلمي/المهني) خارج الجامعة (هيئات الاعتماد، الشركاء، وسائل الإعلام) بدافع حماية السمعة المؤسسية، هذا الاتجاه قد يكون مفهومًا في الأزمات لكنه إذا تحول إلى سياسة مستدامة قوض الثقة، وأعاق شراكات التطوير، وأفقد المؤسسة فرصا للتعلم من المقارنة المعيارية. (البليهد، 2014: 11–75).
5. صمت ظرفي مؤقت مقابل صمت مزمن: الصمت الظرفي أداة يختارها الأفراد تكتيكيا بانتظار نافذة قرار أو غطاء تحالف بينما الصمت المزمن يصبح مناخا تدرس فيه النصائح للملتحقين الجدد (لا تتكلم، لن يتغيّر شيء) الخطر أن يتحول الظرفي إلى مزمن عندما تطول فترات الانتظار بلا إصلاحات، في الحالة المزمنة تضعف الثقة المؤسسية، وتتراجع المبادرة، وتتآكل القدرة التنافسية للبرنامج الأكاديمي.صمت فردي مقابل صمت جمعي:
6. الصمت الفردي يقوم على حسابات شخصية (حماية السمعة/الوقت/الترقية) أما الصمت الجمعي فيولد حين تتشكل (اعراف غير مكتوبة) تمنع الكلام ضمن وحدات أكاديمية بعينها؛ هنا يصبح الضغط الجماعي أقوى من القناعة الفردية، فيتراجع حتى أصحاب المواقف الجريئة، معالجة الصمت الجمعي تتطلب تدخلًا ثقافيا مؤسسيا (حوارات آمنة، آليات إفصاح محمية) لا تكفي معه رسائل الوعظ الفردي.
7. صمت معياري ثقافي: تسود ثقافة تعظيم السلطة واعتبار النقد العلني إخلالًا بالأدب هذا القيد الثقافي يطغى حتى مع وجود لوائح تشجع التبليغ؛ فالقاعدة الاجتماعية أقوى من النص. النتيجة تفضل القنوات غير الرسمية (همس، تواصل خاص) على الإفصاح البناء الموثق، فتضيع السجلات، وتتعذّر المتابعة المؤسسية. (الوهيبي، 2014: 365–389).

8. صمتٌ أخلاقي: يمتنع الأكاديمي عن كشف معلومة حفاظًا على خصوصية طالب، أو سرية لجنة، أو سمعة القسم عند وقوع حادثة منفردة يمكن احتواؤها داخليًا، هذا الصمت (المؤيد) قد يكون فضيلة مهنية إذا قورن ببدائله، شرط ألا يتحول إلى ذريعة لستر أنماط إخفاق ممنهجة تستوجب الشفافية والمساءلة.
9. صمت إجرائي مقابل صمت سياسي: الصمت الإجرائي يتعلق بتفاصيل تشغيلية (جداول/أعباء/مشتريات) ويتغذى من البيروقراطية وكثرة التعاميم؛ أما الصمت السياسي فيتصل بتوازنات النفوذ والائتلافات داخل الجامعة (لجان التعيين، مجلس الكلية)، علاج الأول يكون بتبسيط الإجراءات ومسارات الشكوى، فيما علاج الثاني يتطلب حوكمة عادلة وآليات منع تضارب المصالح.
10. صمت معرفي/معلوماتي مقابل صمتٍ عاطفي: الأول يعني حجب بيانات/حقائق/أفكار (مثل نتائج امتحان معياري أو ملاحظة منهجية)، والثاني يعني كتم مشاعر مهنية سلبية (إحباط، ظلم مدرك) دون الإفصاح عنها بطرق مؤسسية الصمت العاطفي أخطر على المدى البعيد؛ إذ ينتج انسحابا سيكولوجيا واحتراقا وظيفيا، ويقوض الدافعية.
11. صمت متعلم (تعزيز سلبي) عبر الخبرة: مع تكرار غياب الاستجابة أو ظهور تبعات سلبية للمتكلم، يتعلم الأفراد أن الكلام بلا جدوى، فيتشكل عندهم نمط تجنب معزز سلبيا كلما صمتوا قلت المشكلات الآنية، فيستمر الصمت ويترسخ كسلوك افتراضي، كسر هذا النمط يستوجب نجاحات مبكرة وملموسة لآراء صريحة يتبعها تغيير ظاهر.
12. صمت بدافع المحافظة على الكفاءة الشخصية: تحت ضغط تعدد التكليفات، قد يرى البعض أن المشاركة في قضايا تنظيمية (تستهلك وقتاً) بلا أثر واضح، فيفضلون الصمت لتكريس الجهد المهني، هذا الاتجاه مفهوم من زاوية اقتصاديات الوقت، لكنه على المدى الطويل يحرم المؤسسة من صوت الخبرة ويبقي مشكلات العمل اليومي بلا حلول بنيوية. (عوجه، 2019: 561–598).

2-3-8- أبعاد الصمت التنظيمي

يعتبر الصمت التنظيمي سلوك متعدد الأوجه يتكون من خلال الدوافع النفسية والمواقف التي يّواجه العاملين داخل المنظمة وأن فهم هذه الأبعاد يُعد أساس تشخيص الخلل الذى قد يصيب الهياكل التنظيمية، وتتمثل هذه الأبعاد في:



الشكل رقم (2-7) يمثل ابعاد الصمت التنظيمي*.

***المصدر: إعداد الباحثة بناء على الدراسات السابقة.**

1. الصمت الدفاعي

هو الامتناع عن الكلام اتقاء لضـــرر متوقع كرد فعل لحماية الذات من تبعات ســلبية محتملة (تقييم، ترقية، نزاع مع رئيس مباشـــر)، في هذا النمط يقدر الفرد أن كلفة الإفصـــاح أعلى من كلفة الســـكوت، فيلجأ إلى (التخفي) المعرفي، يحتفظ بالمعلومة ويحجِم عن النقد، ويؤجل إبداء الرأي إلى تحسن الظروف المناسبة، تتغذى هذه الاستراتيجية من تجارب سابقة رأى فيها المتحدثون نتائج غير ســارة (تصــفية حســابات، وســم بالتمرد، تحميلٌ عبء اللجان)، أو من ثقافة تســاوي بين النقد وعدم الولاء، في السياق الجامعي يتجلى الصمت الدفاعي في قضايا حساسة مثل توزيع الأعباء المهام، أو الاعتراض على آليات الترقية، أو التبليغ عن تعارض مصــالح؛ إذ يفضــل الصــمت اتقاءً لتأثير ســلبي عـــلـــى مـــلـــفـــه الـــمـــهـــنـــي أو عـــلاقـــاتـــه داخـــل الـــقســـم (الوهيبي، 2014: 372).

2. صمت الإذعان

هو سكوت نابع من قناعة داخلية بأن الرأي (لن يغير شيئاً)، أو أن القيادة لن تصغي؛ أي إنه استقالة معرفية وعاطفية معا، يختلف عن الدفاعي بأن الدافع هنا ليس الخوف، بل اللاجدوى والتسليم، في الجامعات يظهر صمت الإذعان حين تتكرر الخبرات السلبية، مقترحات لا تقرأ، اجتماعات تنتهي بلا قرارات، خطط تحســين لا تنفذ؛ فيتشــكل اعتقاد جماعي بأن الصــمت أوفر للجهد، ومع الوقت يتراجع الحس الإصلاحي وتضعف روح المبادرة، فتتأكل جودة البرامج تدريجيا لأن الآراء البديلة لا تصل أصلًا إلى طاولة القرار. (البليهد، 2014: 64).

3. الصمت المؤيد (الحمائي/الاجتماعي)

هو امتناع قصدي عن الكلام بدافع الخير العام أو حماية أطراف أضعف أو صون سمعة عند معالجة حادثة منفردة، يقوم على مفاضلة أخلاقية، الإفصاح قد يضر بخصوصية أو يضخم واقعة محدودة، بينما المعالجة الهادئة داخل الأطر النظامية أنسب قوة، هذا البعد يراعي الاعتبارات المهنية

والأخلاقية، لكن خطورته حين يتحول ذريعة لستر أنماط إخفاق ممنهجة تستوجب الشفافية والمساءلة. (الفاعوري، 2004: 165).

2-3-9- الآثار السلبية والإيجابية للصمت التنظيمي

تختلف الاثار المترتبة على سلوك الصمت التنظيمي وفقا للموقف المحرك والدافع له مما يجعله يأخذ مسارين مختلفين من حيث إعاقة الابتكار واخفاء المعلومات التي تعطل عمليات اتخاذ القرار، من جانب اخر قد يسهم في حماية الخصوصية للمنظمة وتعزيز التماسك الاجتماعي داخل المنظمة، والاثر النهائي لسلوك الصمت التنظيمي يتحدد بمدى قدرة الإدارة على التمييز بين الصمت القائم على الخوف والصمت الواعي.

أولًا: الآثار السلبية

1. تآكل جودة القرار وبيان مخاطر أخلاقية وقانونية: غياب الأصوات الناقدة يحرم المجالس من بدائل وسياسات أنسب، فتتكرر قرارات غير محكمة في الخطط الدراسية أو العبء التدريسي أو التعيينات الأكاديمية، مما يجعل الكتمان غير المشروع لقضايا تعارض مصالح يعرض المؤسسة لمسؤولية قانونية ويقوض الاعتماد الأكاديمي (الفاعوري، 2004: 170).
2. إضعاف التعلم التنظيمي: الصمت يقطع (حلقة ما بعد الفعلAfter-Action Review) فلا توثق الأخطاء ولا تعمم الدروس، فتتراكم الانحرافات الصغيرة إلى فجوات بنيوية.
3. الاحتراق الوظيفي والانسحاب السيكولوجي: كتم المشاعر المهنية السلبية يولد إنهاكا وفتورًا بحثيا وتراجعا في الانخراط باللجان والمبادرات (الغانمي، 2018: 118).
4. تعطل الابتكار المهني وترسخ ثقافة الخوف: الصمت الأفقي بين الزملاء يقلل تبادل الممارسات الجيدة فتضعف المبادرات التجريبية في الأداء والتقويم وترسخ ثقافة الخوف ومعها تتدهور الثقة المتبادلة، وتصبح الجامعة أقل جذبًا للكفاءات وأكثر عرضةً لدوران غير مرغوب.

ثانيًا: الآثار المحتملة الإيجابية (المشروطة)

1. حماية الخصوصية والسمعة عند الحوادث الفردية: كتمان التفاصيل الشخصية مع معالجة جوهر المشكلة قد يصون العدالة والكرامة المهنية (الغانمي، 2018: 116).
2. تقليل الضوضاء التنظيمية: تجنب إثارة قضايا تشغيلية بسيطة على القنوات العامة قد يوفر الوقت للقرارات المهمة، إذا كان هناك بدائل مناسبة للقضايا الصغرى (البليهد، 2014: 52).
3. تأمين (نافذة تهدئة) في أزمات حادة: صمت تكتيكي قصير يسبق تحقيقًا محايدا قد يمنع استقطابا حادا أو تشهيرا، شريطة زمن محدد وخطة شفافية لاحقة (الوهيبي، 2014: 386).

ان سلوك الصمت التنظيمي هو ظاهرة معاصرة تواجه إدارة المؤسسات متمثلة في امتناع العاملين المتعمد عن تقديم أرائهم ومقترحاتهم ومخاوفهم المتعلقة بالعمل

التسييس التنظيمي

3. 0. تمهيد.

3. 1. مفهوم التسييس التنظيمي.

3. 2. جذور السلوك السياسي داخل المنظمات.

3. 3. توجهات وتأثيرات التسييس في الجامعات.

3. 4. أبعاد التسييس التنظيمي.

3. 5. نتائج التسييس التنظيمي.

3. 6. العلاقة بين الجينات التنظيمية والصمت التنظيمي والتسييس التنظيمي.

2-4- التسييس التنظيمي

تمهيد:

التسييس التنظيمي مجموعة الممارسات غير الرسمية التي تمارس داخل المؤسسة بهدف التأثير في القرارات وتوجيه توزيع الموارد والفرص بعيدًا عن المعايير الموضوعية. ويظهر هذا التسييس عندما تتقدم اعتبارات الولاء الشخصي والتحالفات والمصالح الخاصة على اعتبارات الكفاءة والعدالة التنظيمية، فيتحوَّل العمل المؤسسي إلى مجالٍ للتأثير غير الرسمي أكثر من كونه مجالًا تحكمه القواعد والإجراءات الواضحة.

وفي البيئة الجامعية، يبرز التسييس التنظيمي بصورةٍ أوضح بسبب طبيعة البناء الأكاديمي القائم على تعدد الأقسام والمجالس العلمية واللجان الإدارية إلى جانب محدودية الموارد والفرص، مثل الترقيات والبعثات والمكافآت. وفي مثل هذه البيئات قد تتأثر بعض القرارات بالعلاقات غير رسمية أو اعتبارات شخصية، وهو ما ينعكس سلبًا على الثقة التنظيمية، ويُضعِف الشعور بالعدالة، ويؤثر في جودة القرار.

التسييس التنظيمي لا يقتصر أثره على الجوانب الإدارية فقط، بل يمتد إلى سلوك العاملين واتجاهاتهم داخل المؤسسة؛ إذ قد يؤدي إلى زيادة الحذر، وضعف الرغبة في التعبير عن الرأي، وتنامي الميل إلى الصمت التنظيمي. ومن هنا تأتي أهمية تناول هذا المفهوم في الدراسة الحالية؛ لما له من دور محتمل في تفسير بعض السلوكيات التنظيمية داخل الجامعات الليبية.

2-4-1- مفهوم التسييس التنظيمي

يُنظر إلى التسييس التنظيمي بوصفه نمطا من السلوك المقصود الذي يهدف إلى تعظيم المنافع الذاتية حتى لو تعارض ذلك مع الأهداف الكلية للمؤسسة، عبر استخدام النفوذ غير الرسمي، والتحالفات، ونقل المعلومات بشكل انتقائي، وأحيانًا اللجوء إلى أساليب غير عادلة في تقسيم الموارد والمكافآت (طه، 2024: 939–941) .

ويعرف أيضا بأنه مجموعة تدابير لا تتوافق مع الإجراءات والقواعد التنظيمية المقبولة رسميا، يتم تصميمها أساسا لتعزيز المصالح الشخصية على حساب الصالح التنظيمي العام (البياتي، 2017، كما أورده طه، 2024: 940) .

كما يعرفه بعض الباحثين بأنه سلوك استراتيجي موجه للذات، يقوم على الاستحواذ على مصادر القوة والتأثير داخل المنظمة، ويغلب عليه الطابع غير الرسمي وتوظيف (الشللية) والتحالفات وقول ما يود أصحاب النفوذ سماعه لضمان الحماية والترقية. (طه، 2024: 940–941) .

ويعرف كذلك بأنه بنية متعددة الأبعاد لها جانب إدراكي (كيف يفسر الأفراد ما يجري حولهم من ممارسات محسوبة ومحاباة) وجانب موضوعي (تجسد قرارات فعلية تسيس الترقيات والمكافآت وتقويم الأداء)؛ فإذا سادت هذه الممارسات أنتج إدراك واسع بأن (اللعبة سياسية) داخل المؤسسة (طه، 2024: 939–940) .

في حين يؤكد اتجاه واسع حديثا أن التسييس يظهر حين تتزاحم المصالح على موارد محدودة وتعاظم عدم اليقين والضبابية في القرار، فيندفع بعض الأفراد إلى تبديل القواعد أو استخدامها انتقائيا لحصد مكاسبهم الخاصة (طه، 2024: 939–941) .

وتعرفه الدراسة في ضوء واقع الجامعات الليبية بأنه: مجمل الممارسات المقصودة، الرسمية وغير الرسمية، التي يوظف فيها بعض الفاعلين الأكاديميين والإداريين علاقاتهم ونفوذهم لتوجيه القرارات والإجراءات الأكاديمية والإدارية (التكليفات، اللجان، الترقيات، الحوافز، توزيع الأعباء، وإتاحة الفرص) نحو تحقيق مصالح شخصية أو فئوية، بما يخل بمبدأ العدالة وتكافؤ الفرص، ويؤثر في مناخ الثقة والأداء المؤسسي.

2-4-2- جذور السلوك السياسي داخل المؤسسات

يعود الاهتمام العلمي إلى سبعينيات القرن الماضي من خلال ملاحظة أن المنظمات قد لا تعمل وفق قواعد رسمية معينة فنجدها تتأثر بسلوكيات غير رسمية التى تعود لمصالح شخصية حيث بين (Mintzberg , 1983) إلى ان الأفراد والجماعات تلجأ إلى بعض السلوكيات السياسية عبر علاقات غير رسمية للتأثير في القرارات التي تخدم شبكات نفوذهم، ومن خلال الدراسات السابقة يظهر أن التسييس التنظيمي مر بتطور مفاهيمي ومنهجي واضح من خلال انتقاله من ظاهرة مرتبطة بالصراع التنظيمي إلى متغير إدراكي يمكن قياسه وتحليل آثاره على المنظمات، فالدراسات الحديثة بينت أن التسييس التنظيمي لا يقف تأثيره على الأداء إنما يصل إلى السلوكيات المعرفية والأخلاقية للأفراد داخل المنظمة مما يجعله يعكس تعقيدا لمفهومه مما يجعله من الدراسات المهمة في العصر الحديث.

ينبع التسييس التنظيمي تاريخيًا من تضافر جهود عدة كلاسيكية رصدتها أدبيات السلوك والتنظيم منذ منتصف القرن العشرين منها:

1- ندرة الموارد وعدم اليقين كلما كانت الميزانيات، المناصب، أو فرص الترقية محدودة، تزايدت لعبة النفوذ والتحالفات لحسم التوزيع لصالح أطرافٍ بعينها، لاسيما تحت ظروف بيئية متقلبة تدفع الفاعلين لاختراع أدوات غير رسمية لتقليل المخاطرة وتعظيم المنفعة (Cyert & March، 1963: 86؛ Pfeffer، 1981: 78) مع غموض الأهداف وتعارضها داخل المنظمة؛ إذ أن

الأهداف المتعددة تفتح مجالاتٍ للتأويل والانتقاء، فيتحول القرار إلى ميدان تفاوض سياسي بين وحدات لها مصالح ومعايير نجاح متباينة (March & Simon، 1958: 34؛ Mintzberg، 1983: 82)

2- عدم تماثل المعلومات والسلطة حين يحتكر بعض المدراء أو الأقسام معلومات حرجة أو قنوات اتصال عليا، تصبح المعلومة عملة قوة، ويستثمر تدفقها انتقائيا لصناعة الانطباعات وهيكلة البدائل، وتصويب مخرجات القرار نحو مصالح محددة (Barnard، 1938: 102؛ Pfeffer، 1981: 13) والبيروقراطية الصلبة وقواعدها غير المكتوبة؛ فمع أن القواعد وضعت للحد من التحيز، إلا أن تعقدها ينشئ ثغرات ومناطق رمادية تدار عبر نفوذ غير رسمي وشبكات شخصية تعيد توزيع المكاسب داخل الجهاز الإداري (Weber، 1978: 17؛ Crozier، 1964، ص)

3- الاعتماد المتبادل والتخصص: فتداخل الأعمال بين الأقسام يخلق رهائن تبادلية تجعل العبور عبر مسارات غير رسمية أسرع تأثيرًا من القنوات الرسمية، فتزدهر المقايضات والتحالفات العابرة للوحدات (Mintzberg، 1983: 96)، مع تقويم أداء غامض وصعوبة القياس كلما صعب قياس المخرجات موضوعيًا (كالجودة العلمية أو الأثر المجتمعي) زادت مساحة التأثير السياسي عبر صناعة الانطباعات، واختيار معايير تقييم تخدم أطرافًا دون غيرها (March & Simon، 1958: 189

4- ديناميات القوة غير الرسمية والثقافة الفرعية تظهر أعمال مبكرة كيف تنتج المنظمات ثقافات فرعية (وشلليات) تحمي المصالح وتعيد إنتاج النفوذ، لا سيما حين تتساهل الإدارة العليا مع وساطات وعلاقات شخصية (Kanter، 1977: 23) والقيادة (الكاريزمية/الشخصانية) الانجذاب لسلطة الشخص لا للمنصب يوسع مساحة التفضيل والولاء على حساب معيار الكفاءة، فتسيس التكاليف واللجان والترقيات داخل حلقات ولاءٍ ضيقة (Weber، 1978: 125) فمن خلال التغير والإصلاحات الهيكلية وإعادة الهيكلة وتحديث اللوائح ، فتطلق سباقًا سياسيًا على المواقع والموارد وتفسير (القواعد الجديدة وهي عوامل رصدتها أدبيات مبكرة ومتوسطة العمر عند تناولها للسلوك التنظيمي والثقافة الإدارية، مؤكِدة أن شح الموارد وغموض المعايير يفتحان الباب واسعا أمام الوساطة والتسييس (السلمي، 1977: 123)

2-4-3- توجهات وتأثيرات التسييس في الجامعات

يكتسب التسييس التنظيمي في الجامعات طابعًا أكثر حساسية من باقي المؤسسات، لأن القرار الأكاديمي لا ينتج مخرجات مادية فقط، بل يعيد تشـــكيل مســـتقبل المعرفة والبحث والعقول الطلابية.

وعلى هذا الأساس، يتجلى التسييس في عدد من التوجهات العملية التي تعيد توجيه البوصلة الجامعية بعيدًا عن الجودة والعدالة نحو المساومات والنفوذ، ويمكن توضيحها على النحو الآتي:

1- تسييس القرار الأكاديمي

تميل بعض القرارات الأكاديمية (الترقيات – تكليف اللجان – تحديد الأعباء – الابتعاث) إلى الارتباط بتحالفات معينة داخل القسم، بحيث يصبح القرب من صناع القرار معيارًا أقوى من الكفاءة في توزيع الفرص وبأن "المعايير الحقيقية" غير مكتوبة بل تدار ضمن شبكات نفوذ. (طه، 2024: 940) تسييس المعلومات وتوجيه، ويعمد بعض الفاعلين إلى احتكار المعلومات المرتبطة بالفرص العلمية (منح، مؤتمرات، خطط تطوير)، أو نقلها انتقائيًا لخدمة اتجاه معين، هذا الانتقاء يعمق الاختلال في تكافؤ الفرص ويعزز الهرمية غير الرسمية. (المغربي، 2010: 271)

2-تسييس العلاقات والتحالفات التأثير على البيئة النفسية والسلوك الوظيفي

يعاد تأويل العلاقات المهنية لتصبح أداة هيمنة التحالفات وحماية مكاسب مقابل الولاء، ومع الوقت، ينظر للمشاركة في اللجان أو دعم المشاريع باعتباره استثمارًا سياسيًا وليس التزامًا وظيفيًا. (ماهر، 2009: 355)، مع ارتفاع إدراك الأفراد للتسييس يؤدي إلى زيادة القلق المهني بشأن المستقبل الأكاديمي وارتفاع الصمت التنظيمي الدفاعي خوفًا من الانتقام وانتشار الإذعان التكتيكي بدل المشاركة النقدية (القرني، 2015: 312).

3-التأثير على جودة التعليم والبحث تعميق الانقسام التنظيمي

حين تُقصَى الكفاءات غير المنتمية للتحالفات، تتراجع مساهمة الأفكار الإبداعية في تطوير البرامج، لأن القرار يمرر لمصلحة نفوذٍ أكثر من مصلحة عامة. (الفاعوري، 2004: 160)، تنتج لعبة التحالفات (**شللية**) متنافسة داخل القسم، ما يقلل من الانسجام ويضعف الثقة بين الزملاء ويؤدي إلى تشرذم الجهود بدل تكاملها. (طه، 2024: 941)

رابعاً– أبعاد التسييس التنظيمي

لا يشكل التسييس التنظيمي ظاهرة أحادية البعد بل هو سلوك متعدد الأوجه يتشكل بناء على عدة دوافع من خلال السياقات الموقفيه التي تحدث في بيئة المنظمة.

1–السلوك المسيس

هو استخدام الفرد تكتيكات التأثير غير الرسمية داخل الجامعة بهدف الحصول على امتيازات وظيفية أو حماية مكانته أو تعزيز نفوذه، حتى وإن لم يكن ذلك مرتبطًا بأدائه الحقيقي.

ويتجلى هذا البعد في أشـكال متعددة مثل: ترويج الانطباعات لدى القيادات، والإيحاء بالولاء والالتصـاق بأصـحاب النفوذ المشـاركة الانتقائية في الأنشـطة التي تسـلط الضـوء على الشـخص أمام صناع القرار تقديم النصائح والمعلومات بشكل انتقائي يخدم مصالحه.

ويتصـف السـلوك المسـيس بأنه نشـاط مقصـود ومخطط، لا يقوم به الفرد عبثًا، بل اسـتثمارًا طويل المدى في رصـيده السـياسـي داخل المؤسـسـة، ويزداد هذا النمط عندما تقل الشـفافية أو تغيب العدالـة في توزيع الأعبـاء والترقيـات، فيصـــبح (النفوذ) وســـيلـة أســـاســـيـة لتحقيق المكـانـة. (طه، 2024: 941)

2-الخضوع حاليًا للتقدّم مستقبلاً

يقصـد به تلك الممارسـات التي يظهر فيها الفرد الطاعة الرمزية لقرارات الإدارة أو رؤسـاء الأقسام رغم عدم اقتناعه بها، وذلك بهدف ضمان دعمه مستقبلاً في قرارات تخص ترقيته أو بعثته أو تكليفه الإداري، ويمارس هذا السلوك غالبًا من يشـعر بأن مسـاره المهني يعتمد على الآخرين لا على مؤهلاته وحدها، فيلجأ إلى: تجنب المعارضـة العلنية إظهار الامتثال لما تقرره القيادة مجاملة أصـحاب القرار لغويا وسلوكيا، وقد يتحول هذا الامتثال التكتيكي إلى أسـلوب حياة مهنية، حيث تتلاشـى القدرة على إبداء الرأي الحر، وتنتشـر ثقافة الانحناء للعاصـفة بانتظار مكاسـب مسـتقبلية (القرني، 2015: 314).

3-تسييس الزيادات والمكافآت

هو توظيف المكـافـآت والحوافز المـاليـة والعينيـة والمنح كـأدوات نفوذ وليس كـاعتراف موضـوعي بالأداء والكفاءة، وتتجلى صـور هذا البعد في الجامعات من خلال: منح علاوات إضـافية لمن لديهم قرب شـخصـي من الإدارة ومنح حصـص السـاعات الإضـافية بناءً على الولاءات مع دعم مشاريع بحثية أو ابتعاثا لأفراد محددين دون منافسة عادلة.

هذا النمط يضـعف العدالة التنظيمية ويعزز الصـمت التنظيمي؛ فالمنظومة التي تكافئ الولاء بدل التميز ترسل رسالة واضحة وهي (تكلم أقل تحصل على ما هو أكثر) كما يؤدي إلى تفشي الحسد المهني، وانخفاض الدافعية البحثية لمن تم تهميشهم (المغربي، 2010: 274).

4-الانتماءات التنظيمية

ويقصـــد بها العلاقات المبنية على: الانتماء القبلي والجهوي والعلاقات الاجتماعية الممتدة للجماعات العلمية المغلقة والتحالفات الحزبية أو الفكرية هذه الانتماءات تتحول إلى رأس مال سياسـي يتيح لحامليها الوصول إلى الفرص وحماية قراراتهم داخل اللجان ومجالس الأقسام، والخطر هنا حين تصـبح الانتماءات بديلاً عن الجدارة في توزيع الموارد، فتنشـأ فرقة داخلية وصـراعات صـامتة بين

(الداخلين والخارجين) من التحالف السائد، هذا يخلق بيئة يستقوي فيها البعض بجماعاتهم، ويتراجع فيها منطق المؤسسة أمام منطق الجماعة. (ماهر، 2009: 359)

2-4-4- نتائج التسييس التنظيمي

تعد نتائج التسييس التنظيمي من أكثر العوامل تأثيرًا في مستقبل الجامعات وجودتها؛ إذ تتجاوز كونها ممارسات عابرة إلى كونها آليات تعيد تشكيل سلوك الأفراد ومنطق المؤسسة، ويمكن تلخيص أبرز هذه النتائج فيما يلي:

1) إضعاف العدالة التنظيمية

عندما تقاس قيمة القرار بدرجة خدمته لمصالح جماعة أو شخص، وليس بقيمته العلمية أو الإدارية، فإن البرامج تتدهور والبحث العلمي يفقد اتجاهه، تطوير اللوائح يصبح رهينة من يمتلك النفوذ، أي أن القرار ينجو سياسا ولكنه يفشل أكاديميا. (المغربي، 2010: 276).

وكلما أدرك العاملون أن القرارات تبنى على الولاءات والتحالفات، تدهورت قناعاتهم بالعدالة الإجرائية والتوزيعية داخل الجامعة وتظهر مظاهر التشكيك في نزاهة التقييم الأكاديمي، والشعور بالظلم والتمييز مع ضعف الالتزام المؤسسي، تتدهور الثقة المؤسسية لأنها تستبدل بقناعة أن (العمل لا يتحدث عن صاحبه، ولكن الولاء يفعل). (طه، 2024: 941)

2) تنامي الصمت التنظيمي الدفاعي

ارتفاع التسييس يعزز الخوف من التبعات، والمعارضة تخسرك حليف، أو تهديد للمكانة، أو استبعاد مستقبلي، ونتيجة ذلك يظهر الصمت كدرع وقائي يحتمي به ويكون الامتثال دون قناعة أقل كلفة من التصريح بالرأي في بيئة تسيس الصوت (القرني، 2015: 312)، ويصبح الإبداع محتاج لبيئة تقدر المبادرة لا الولاء، لكن حين يرى الأكاديمي أن الأفكار المبتكرة قد تستبعد إذا تعارضت مع مراكز النفوذ يفضل العمل الروتيني فيحد من مشاركته في التغيير ويميت بذور الابتكار في بدايتها، هذه هي (الرقابة السياسية الذاتية) التي يخلقها النظام غير العادل. (ماهر، 2009: 367).

3) الانقسام الداخلي وتفكك الروابط المهنية: التسييس ينتج (شلليه)، والشللية تقسم المؤسسة إلى مراكز قوى متناحرة زملاء الأمس يصبحون متصارعين فتدار الصراعات بصمتٍ وعداءٍ خفي تتفكك الهوية التنظيمية الجامعة فكلما ضعف الانتماء للجامعة، ازداد الانتماء للأشخاص (الوهيبي، 2014: 383)، المجتهد إذا لم يجد تقديرًا عادلا، أو شعر بأنه خارج (دائرة النفوذ)، يبحث عن:(تحويلات داخلية إلى أقسام أخرى فرص خارج البلاد الاستقالة الصامتة من المشاركة الحقيقية)، تفقد الجامعة بذلك قيمة يصعب تعويضها (الفاعوري، 2004: 163).

4) تعطل مشاريع التطوير المؤسسي.

التغيير في بيئة سياسية لا يتحرك بالكفاءة وإنما بمعادلات القوة، فإذا اعترضت جماعة نافذة على تطويرٍ معين، تتعطل الخطط مهما كانت جدواها، يصبح التقدم رهينًا للتوافق السياسي لا الحاجة الأكاديمية. (طه، 2024: 941)

التسييس التنظيمي يظهر في بيئة تنظيمية تعاني من اختلال في بيئتها نتيجة ضعف القواعد الرسمية أو عدم وضوحها يلجأ إليه العاملون باستخدام النفوذ والعلاقات غير الرسمية لتحقيق منافع ومصالح، التسييس التنظيمي يرتبط بضعف العدالة التنظيمية.

العلاقة بين الجينات التنظيمية والصمت التنظيمي والصمت التنظيمي

ان التحولات السريعة التي تعيشها المؤسسات المعاصرة اظهرت الحاجة الى إيجاد مداخل تفسر السلوك التنظيمي والجينات التنظيمية من المداخل الحديثة التي تحاول تفسير كيف تتشكل الخصائص السلوكية والتنظيمية داخل المنظمة **(**Neilson et al., 2004**).**

وفي هذا السياق يمكن الاعتماد على عدد من النظريات التفسيرية التي تدعم العلاقات بين ابعاد الجينات التنظيمية (اتخاذ القرار- الهيكل التنظيمي– المحفزات - المعلومات) والصمت التنظيمي وابعاده (الصمت الدفاعي -الصمت المؤيد – صمت الاذعان) والتسييس (السلوك المسيس-الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً- تسييس الزيادات والمكافآت) وفيما يلي عرض مبسط لأبرز هذه النظريات وكيف فسرت هذه العلاقات:

الجدول (2-2) يوضح تفسير بعض النظريات للعلاقة بين متغيرات الدراسة

النظرية	صاحب النظرية وتاريخها	الفكرة الاساسية	علاقتها بمتغيرات الدراسة
نظرية التعلم التنظيمي	Argyris & Schön (1978) (كريس أر جيرس- دونالد شون)	توضيح كيف تتعلم المنظمات من خلال الافراد (والهياكل وتراكم المعرفة) مما يؤدي الى تكوين أنماط سلوك مستقرة تعرف بالجينات تنظيمية.	تفسر كيف تؤثر الجينات التنظيمية من خلال آليات التعلم (اتخاذ القرار والمحفزات والمعلومات) في بروز السلوك السياسي والصمت التنظيمي.
نظرية تبادل الموارد	Blau (1964) المؤسس الرئيسي جورج كاسبر هومانز 1958 طورها بيتر بلاو	تقوم على مبدأ أن العلاقات داخل المنظمة تُبنى على التبادل النفعي بين الأفراد والمؤسسة	توضح كيف يؤدي غياب العدالة في القرارات والحوافز إلى انخفاض الثقة مما يشجع الصمت التنظيمي عبر التسييس
نظرية العدالة التنظيمية	(1987) Greenberg- صاحب النظرية هو ستايسي آدمز – طوراها جيرالد غرينبرغ	تركز على إدراك الأفراد لعدالة القرارات والإجراءات والمعاملة داخل المنظمة.	تفسر كيف يسهم ضعف العدالة في القرارات والمحفزات في زيادة التسييس التنظيمي والصمت
نظرية الحفاظ على الموارد	Stevan E Hobfoll (1989)	تفترض أن الأفراد يسعون الى اكتساب الموارد والحفاظ عليها وتجنب فقدانها	تمثل الجينات التنظيمية المتمثلة في السلطة والحوافز والمعلومات موارد استراتيجية يسعى الافراد الحفاظ عليها باتباع سلوك التسييس التنظيمي
نظرية الوكالة	Michael C Jensen William H., Meckling (1976)	تركز على العلاقة بين المالك والوكيل مع وجود تضارب مصالح ومشكلة عدم تماثل المعلومات.	توضح الجينات التنظيمية كيفية توزيع السلطة والرقابة داخل المنظمة
نظرية ثقافة المنظمة	Edgar H.Schein (1985)	تؤكد ان القيم والمعتقدات المشتركة توجه سلوك الافراد داخل المنظمة.	تعكس الجينات التنظيمية البنية العميقة للمنظمة (القيم -السلطة - المعلومات)
نظرية الإشارة التنظيمية	Spence (1973) مايكل سبنس	تفترض ان الإدارة ترسل إشارات من خلال قرارتها ومكافآتها تفسر من قبل العاملين كمؤشرات لبيئة العمل.	توضح كيف تؤدي الإشارات الغامضة الى التسييس والصمت كنتيجة لتفسيرات سلبية.
نظرية السلوك الدفاعي التنظيمي	George Vaillant وعززها Perry,1990	تفسر هذه النظرية كيف يتعلم الأفراد الدفاع عن أنفسهم من خلال إخفاء آرائهم وتجنب المخاطر في بيئة غير آمنه	توضح كيف تؤدى الجينات التنظيمية المنغلقة إلى تعلّم دفاعي ينتج عنه الصمت التنظيمي
نظرية السلوك السياسي	Merriam يُعد ديفيد ايستون من أبرز المروجين لها	ترى أن السلوك السياسي ينشأ نتيجة استخدام النفوذ لتحقيق مصالح شخصية في بيئات يسودها الغموض وضعف الشفافية.	كيف يسهم الهيكل التنظيمي المركزي وضعف المعلومات في زيادة التسييس والصمت.
نظرية رأس المال الاجتماعي	بيير بورديو- جيمس كولمان -روبرت بوتنام (1986)	تركز على أهمية العلاقات والثقة وتبادل المعلومات داخل المنظمة	ترى أن زيادة تدفق المعلومات والثقة يقلل من السلوك السياسي ويحد من الصمت التنظيمي.

الفصل الثالث: الاطار العملي للدراسة

3. 1. 0. تمهيد

3. 1. 1. منهجية الدراسة وطرائقها الميدانية.

3. 1. 2. الإجراءات التطبيقية.

3. 1. 3. وصف عام لنموذج الدراسة.

3. 1. 4. نموذج الدراسة وفرضياتها.

3. 1. 5. فرضيات الدراسة.

3. 1. 6. مجتمع الدراسة وأسلوب تحديد العينة.

3. 1. 7. أسلوب جمع البيانات.

3. 1. 8. اختبار صدق وموثوقية الدراسة.

3. 2. 1. الأساليب الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات

3. 2 .2. التحليل العاملي الاستكشافي.

3. 2. 3. الأساليب الإحصائية المتعلقة بالبرنامج الاحصائي.

3. 3. 1.مناقشة نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبيانات الدراسة.

3. 3. 2. التحليل الوصفي لبيانات الدراسة باستخدام حزمة spss

3. 3. 3. خاتمة الفصل.

3-1 تمهيد

يعرض هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة، حيث استعرض بشكل متسلسل المكونات الأساسية لتصميم البحث وتنفيذه، فبدأ بتوضيح المنهج العلمي المعتمد، وتحديد مجتمع الدراسة وخصائصه، وشرح وتبرير طريقة اختيار العينة وحسابها كميا ونوعياً ومراحل جمع البيانات من مصادرها الأولية والثانوية، كما تضمن الفصل عرضاً للإطار المفاهيمي للنموذج البحثي، مع تحديد المؤشرات القابلة للقياس لكل متغير، وبيان المصادر المعتمدة في بناء أداة الدراسة.

وقد اتبعت الدراسة إجراءات منهجية متكاملة للتحقق من الخصائص السيكومترية للأداة، شملت إجراء دراسة استطلاعية للتأكد من ملاءمتها لطبيعة الظاهرة، واختبار صدق الاتساق ودرجة الثبات لضمان دقة القياس، ولمعالجة البيانات والإجابة على أسئلة الدراسة، تم توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل، سواء الوصفية أو الاستدلالية، بما يخدم اختبار فرضيات البحث وتحقيق أهدافه، وخُتم الفصل بعرض الخصائص الديموغرافية للعينة وتحليل اتجاهات أفرادها نحو فقرات المقياس، مما يمثل مدخلاً تحليلياً لفهم طبيعة الاستجابات واتساقها مع الإطار النظري للدراسة.

3-2 منهجية الدراسة وطرائقها الميدانية

يعرف منهج الدراسة بأنه الإطار المنظم الذي يوجه عملية البحث العلمي، من خلال تطبيق مجموعة من الخطوات المنهجية التي تمكن الباحث من تحقيق أهدافه البحثية، وفي إطار هذه الدراسة التي تهدف إلى تحليل العلاقة بين الجينات التنظيمية والصمت التنظيمي مع وساطة التسييس التنظيمي، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي ويعود اختيار هذا المنهج إلى قدرته على وصف الظواهر وتحليلها في سياقها الطبيعي، حيث يجمع بين جمع البيانات الوصفية وتحليل العلاقات بين المتغيرات، كما يؤكد (Creswell, 2014, p. 14) أن "المنهج الوصفي التحليلي يمثل النهج المناسب للدراسات التي تسعى إلى فهم الظواهر المعقدة في بيئاتها الطبيعية، من خلال جمع البيانات الوصفية وتحليلها لتحديد الأنماط والعلاقات."ويتوافق هذا المنهج مع طبيعة الدراسة الحالية التي تجمع بين الوصف التحليلي للظواهر التنظيمية وفهم التداخلات بين متغيراتها، حيث لا يقتصر على الوصف السطحي بل يتعداه إلى التحليل العميق للوصول إلى تفسيرات علمية دقيقة.

3-3 الإجراءات التطبيقية للدراسة

تُعد طريقة الدراسة وتصميمها الإطار المنهجي الذي يحدد الإجراءات والأدوات اللازمة لجمع البيانات وتحليلها لتحقيق أهداف البحث، واستناداً إلى ما تم استعراضه في الإطار النظري والدراسات السابقة بالفصل الثاني، وبناءً على نموذج الدراسة المطروح، هدفت هذه الدراسة إلى

تحليل العلاقة بين الجينات التنظيمية كمتغير مستقل والصمت التنظيمي كمتغير تابع، مع تحليل دور التسييس التنظيمي كمتغير وسيط في تفسير هذه العلاقة، وقد اعتمدت الدراسة في تحقيق ذلك على منظورين تحليليين: الأول فحص العلاقة المباشرة بين المتغيرين المستقل والتابع، والثاني لتحليل التأثير غير المباشر للجينات التنظيمية على الصمت التنظيمي من خلال التسييس التنظيمي، وتم التحقق من هذه العلاقات عبر الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، مع التأكد من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (الاستبانة) ومدى قدرتها على القياس الدقيق للظاهرة موضوع البحث.

3-4 وصف عام لنموذج الدراسة.

تهدف هذه الدراسة كما أوضحنا سابقاً وفقاً للنموذج النظري تحليل دور التسييس التنظيمي في تعزيز العلاقة بين الجينات التنظيمية كمتغير مستقل والصمت التنظيمي كمتغير تابع ، وتحقيق هذا الهدف يعد بمثابة المساهمة العلمية الإضافية للبحث العلمي والتي لم يسبق وأن تم اختبارها– في البيئة الليبية، بالإضافة الى الكشف عن الدور المهم الذى يلعبه التسييس في تعزيز هذه العلاقة ، فيساعد متخذي القرارات في تسليط الضوء مستقبلاً على هذه الظواهر من أجل تحسين وايجاد الحلول المناسبة والتخفيف من هذه الظواهر، ومن هذا المنطلق جاءت الدراسة الحالية للكشف عن العلاقة غير المباشرة بين هذين المتغيرين باعتبارها أداةً فعالة للنجاح في إدارة الموارد البشرية.

3-5 البناء المفاهيمي للنموذج النظري للدراسة

تعددت النظريات التي تتناول مفهوم ومكونات الشخصية ،أبرزها نظرية تبادل الموارد، ونظرية الحفاظ على الموارد، ونظرية الوكالة، ونظرية ثقافة المنظمة، حيث فسرت تلك النظريات سببية العلاقة بين متغيرات الدراسة، فعلى سبيل الذكر وفقاً لنظرية الثقافة التنظيمية، فإن الجينات التنظيمية تخلق بيئة خصبة لنمو سلوكيات معينة، فعندما تكون هذه الجينات قائمة على التنافس غير الشفاف وتضارب المصالح، فإنها تدفع الأفراد بشكل طبيعي إلى تبني التسييس التنظيمي، حيث يصبح استخدام النفوذ والتكتيكات غير الرسمية وسيلة مقبولة، بل وضرورية، للتعامل مع معطيات هذه الثقافة والنجاح في ظلها.

ويؤدي انتشار التسييس التنظيمي بدوره إلى خلق مناخ تنظيمي سام، تُستنزف فيه الموارد النفسية والاجتماعية للموظفين، هنا تتكفل نظرية الحفاظ على الموارد بتفسير التحول السلوكي التالي، فالأفراد، في سعيهم لحماية ما تبقى لديهم من موارد الأمان الوظيفي والطاقة النفسية، يدركون أن التعبير عن آرائهم الحقيقية يمثل مخاطرة كبيرة قد تؤدي إلى فقدان هذه الموارد،

وبالتالي، فإنهم يتبنون الصمت التنظيمي كإستراتيجية دفاعية للحفاظ على بقائهم في بيئة محفوفة بالمخاطر.

بالتوازي، تقدم نظرية الوكالة زاوية تفسيرية أخرى تركز على تضارب المصالح، حيث يسعى بعض المديرين باعتبارهم وكلاء لتعظيم مصالحهم الشخصية عبر التسييس التنظيمي، وفي هذه الحالة، لا ينتج الصمت التنظيمي فقط عن خوف المرؤوسين، بل أيضاً عن رغبة المديرين في كتم أي صوت قد يكشف ممارساتهم أو يعترض على أجنداتهم الشخصية، مما يحول الصمت إلى أداة لحفظ الوضع القائم الذي يخدم مصالحهم.

وهكذا، يمكن النظر إلى هذه العلاقات كسلسلة متصلة الحلقات؛ فالجينات التنظيمية تشكل الحاضنة التي يولد منها التسييس التنظيمي، والذي بدوره، وبفعل آليات الحفاظ على الموارد وتضارب المصالح، يقود بشكل حتمي لظاهرة الصمت التنظيمي، مكملاً دورة سلبية تضعف من أداء المنظمة وتقوض صحتها.

جمعت الدراسة الحالية هذه العوامل لتشمل دراسة علاقتها مع عدة مجالات وعلوم منها الادارية والاجتماعية والنفسية والسلوكية، ثم صممت نموذجاً مفاهيميا لها لغرض إيضاح العلاقات السببية فيما بينها بعد الاعتماد على مجموعة من النظريات ذات العلاقة والدراسات آنفة الذكر بالفصل الثاني من هذه الدراسة، وبناء عليه تم اعتماد النموذج النظري لهذه الدراسة بالشكل رقم (1-3).

3-6 نموذج الدراسة وفرضياتها

نظراً لكون موضوع الدراسة هو وصف وتحليل دور التسييس التنظيمي في تعزيز العلاقة بين الجينات التنظيمية كمتغير مستقل والصمت التنظيمي كمتغير تابع، من ناحية والادب الاداري السابق من ناحية أخرى، فعلى سبيل المثال العلاقة بين الجينات التنظيمية والصمت التنظيمي اعتمد في ذلك على بعض الادبيات السابقة أمثال دراسات الجينات التنظيمية (مصطفي، 2023 -سليمان ،2023-دياب، 2023 -المالكي، 2024- نورالدين، 2023- عيد - عزيزة - 2023- الحفيان -2024) ، دراسات تناولت الصمت التنظيمي(ئاميَدي، 2023- الشهراني، 2023- البرعمي، 2023-محمد ،2021-علي،2023-أبو الغيط، 2023).

بينما اعتمد بناء متغير التسييس التنظيمي كمتغير وسيط في هذه الدراسة على مدخلين متكاملين: المدخل المنطقي الفلسفي والمدخل النظري التطبيقي، يستند الأول إلى الفكرة المحورية للدراسة التي تربط بين البيئة التنظيمية وسلوك الأفراد، حيث يؤكد أن انتشار الممارسات السياسية داخل المنظمة تشكل إطاراً غير رسمي يحيط بعمليات اتخاذ القرار يؤدي إلى تآكل رأس المال

الاجتماعي والنفسي، مما يخلق بيئة تنظيمية سامة يلجأ فيها الأفراد إلى الصمت كآلية دفاعية لحماية أنفسهم من تبعات المناخ الوظيفي غير الآمن، أما المدخل الثاني فيستند إلى نظرية الحفاظ على الموارد التي تقدم إطاراً تفسيرياً دقيقاً لكيفية قيام التسييس التنظيمي باستنزاف موارد الفرد النفسية والوظيفية، مما يدفعه إلى تبني الصمت كاستراتيجية تكيفية لتجنب المزيد من الخسائر في موارده المحدودة، وبهذا التكامل بين المدخلين، يبرز التسييس التنظيمي ليس مجرد سلوك عابر، بل كآلية وسيطة فاعلة توضح كيفية تحول الثقافة التنظيمية (الجينات) إلى سلوك منظم (الصمت) من خلال تأثيرها المباشر على ديناميكيات القوة والموازنات غير الرسمية في المنظمة، وبناءً على ما سبق صمم النموذج النظري للدراسة.

3-7 قياس متغيرات الدراسة

تعد العديد من المتغيرات في حقل العلوم الإنسانية، بما فيها متغيرات الدراسة الحالية (الجينات التنظيمية، الصمت التنظيمي، والتسييس التنظيمي)، سلوكيات مجردة وكامنة لا يمكن ملاحظتها مباشرة، بل يُستدل عليها من خلال المظاهر السلوكية التي تظهر في الواقع العملي، ونظرًا لأن هذه المتغيرات تبقى افتراضية في جوهرها ويصعب قياسها بشكل مباشر، فإن الدراسة عادةً ما تعتمد على مؤشرات محسوسة وقابلة للملاحظة لدراستها، وانطلاقًا من هذا المنظور، اعتمدت الدراسة في عملية القياس على أساليب علمية مجربة، حيث استندت في بناء أداتها إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي قدمت مقاييس معيارية لهذه المتغيرات. وفيما يلي جدول يوضح المصادر التي تم الاعتماد عليها في قياس كل متغير من متغيرات الدراسة.

جدول (3-1): مصادر قياس متغيرات الدراسة

ت	متغيرات الدراسة	التصنيف	الأبعاد (القياس)	تسلسل الفقرة في البيانات	مصادر الاقتباس
1	الصمت التنظيمي	تابع	الصمت الدفاعي	X (5-1)	ئاميدي 2023- الشهراني،2023- البرعمي2023 خليل 2019- عبد الواحد 2021
			صمت الإذعان	X(6-11)	
			الصمت المؤيد	X(12-16)	
2	الجينات التنظيمية	مستقل	المشاركة في اتخاذ القرار	QA (1-5)	**الغنام، 2023 سليمان 202- دياب2023- المالكي،2024 الحفيان،2024 العنزي2024- محمد،2024**
			كفأة الهيكل التنظيمي	QB (1-6)	
			فاعلية نظام المعلومات والاتصالات	QC (1-5)	
			فاعلية نظام الحوافز والمكافآت	QD (1-6)	
3	التسييس التنظيمي	**وسيط**	السلوك المسيّس	YQ (1-6)	**غائب، الشيباني،2024 المنسي،2024 النجار،2023 الفتلاوي، محيسن،2022 العشري،2020 النجار– الحبشي**
			الخضوع حاليًا للتقدم مستقبلاً	YA (1-5)	
			تسيس المكافآت والترقيات	YE (1-6)	

3-8 فرضيات الدراسة

تم صياغة الفرضيات في هذه الدراسة بصيغة الفرضيات الصفرية(H_0) ، انسجاماً مع الأصول المنهجية في البحث العلمي الكمي، وتهدف هذه الفرضيات إلى قياس مدى تأثير الجينات التنظيمية على الصمت التنظيمي من خلال التسييس التنظيمي، وبناءً عليه تم صياغة الفرض الرئيسي للدراسة على النحو التالي:

- **الفرضية البديلة (H1):**

يوجد أثر مباشرة ذي دلالة إحصائية لمتغير الجينات التنظيمية مجتمعةً (الهيكل التنظيمي، حقوق اتخاذ القرار، جودة المعلومات، المحفزات) على ابعاد الصمت التنظيمي (الصمت الدفاعي، صمت الإذعان، الصمت المؤيد) لدى موظفي الجامعات الليبية.

- **الفرضية الصفرية ($H0_1$):**

لا يوجد أثر مباشرة ذي دلالة إحصائية لمتغير الجينات التنظيمية مجتمعةً (الهيكل التنظيمي، حقوق اتخاذ القرار، جودة المعلومات، المحفزات) على ابعاد الصمت التنظيمي (الصمت الدفاعي، صمت الإذعان، الصمت المؤيد) لدى موظفي الجامعات الليبية.

- **الفرضية البديلة (H2):**

يوجد أثر مباشرة ذي دلالة إحصائية لمتغير الجينات التنظيمية مجتمعةً (الهيكل التنظيمي، حقوق اتخاذ القرار، جودة المعلومات، المحفزات) على التسييس التنظيمي (تسييس السلوك، تسييس الترقيات، تسيس المكافآت) لدى موظفي الجامعات الليبية.

- **الفرضية الصفرية ($H0_2$):**

لا يوجد أثر مباشرة ذي دلالة إحصائية لمتغير الجينات التنظيمية مجتمعةً (الهيكل التنظيمي، حقوق اتخاذ القرار، جودة المعلومات، المحفزات) على التسييس التنظيمي (تسييس السلوك، تسييس الترقيات، تسييس المكافآت) لدى موظفي الجامعات الليبية.

- **الفرضية البديلة (H3):**

يوجد أثر مباشرة ذي دلالة إحصائية لمتغير التسييس التنظيمي مجتمعةً (تسييس السلوك، تسييس الترقيات، تسيس المكافآت) على ابعاد الصمت التنظيمي (الصمت الدفاعي، صمت الإذعان، الصمت المؤيد) لدى موظفي الجامعات الليبية.

- **الفرضية الصفرية ($H0_3$):**

لا يوجد أثر مباشرة ذي دلالة إحصائية لمتغير التسييس التنظيمي مجتمعةً (تسييس السلوك، تسييس الترقيات، تسييس المكافآت) على أبعاد -الصمت التنظيمي (الصمت الدفاعي، صمت الإذعان، الصمت المؤيد) لدى موظفي الجامعات الليبية.

- **الفرضية البديلة (H4):**

يلعب التسييس التنظيمي دورًا وسيطًا (كليًا أو جزئيًا) ذا دلالة إحصائية في العلاقة بين الجينات التنظيمية والصمت التنظيمي لدى موظفي الجامعات الليبية.

- **الفرضية الصفرية ($H0_4$):**

لا يلعب التسييس التنظيمي دورًا وسيطًا (كليًا أو جزئيًا) ذا دلالة إحصائية في العلاقة بين الجينات التنظيمية والصمت التنظيمي لدى موظفي الجامعات الليبية مجال الدراسة.

3-9 مجتمع الدراسة وأسلوب تحديد العينة كيفياً وكمياً

يعرف مجتمع الدراسة بأنه مجموع وحدات البحث أو الدراسة التي يراد الحصول على معطيات عنها سواء كانت وحدة العد إنساناً أم نباتاً أم جماداً على بيانات تغطي جوانب هذه الدراسة تطلب الأمر توجيه استمارة الاستبانة إلى فئات مختلفة من مجتمع البحث تمتلك التخصص والمعرفة العلمية والعملية بموضوع الاستبانة حتى يتم الحصول على بيانات ذات دلالة وتعبر فعلا عن حقائق مستقاة من مصادرها الصحيحة، تشكل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارات العامة بالجامعات الليبية الحكومية البالغ عددها (26) جامعة (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)، والمنتشرة عبر مساحة جغرافية واسعة، اقتصرت العينة على (12) جامعة فقط والتي تقع في المنطقة الغربية من ليبيا، (الاكاديمية الليبية، جامعة طرابلس، جامعة الزاوية، جامعة المرقب، الجامعة الأسمرية، جامعة مصراته، جامعة غريان، جامعة الزنتان، جامعة صبراتة، جامعة نالوت، جامعة بني وليد، وجامعة الزيتونة)، ويمكن إيجاز مبررات هذا الاختيار على النحو التالي:

إن انتشار الجامعات على مسافات متباعدة يجعل الوصول إليها صعباً ومكلفاً، لذلك، فإن حصر العينة في المنطقة الغربية يضمن جدوى عملية جمع البيانات، ويقلل من الوقت والتكاليف المطلوبة للوصول إلى مفردات العينة، مع الحفاظ على جودة البيانات المجمعة.

تتميز الجامعات في المنطقة الغربية بدرجة عالية من التجانس في الهياكل الإدارية والأنظمة المطبقة، نظراً لتبعيتها لإطار إداري وتشريعي موحد في هذه المنطقة، هذا التجانس يسمح بدراسة الظاهرة الإدارية في بيئة مستقرة ومتناغمة، ويقلل من تأثير المتغيرات الخارجية التي قد تختلف من منطقة إلى أخرى، مما يعزز مصداقية النتائج ودقتها.

استناداً إلى الظروف الأمنية غير المستقرة في بعض المناطق الليبية، فإن اختيار الجامعات في المنطقة الغربية يعتبر إجراءً احترازياً يضمن سلامة الباحثة خلال مرحلة جمع البيانات. كما أن قرب موقع إقامة الباحثة من مجتمع العينة يسهل عملية الوصول والمتابعة الميدانية، مما ينعكس إيجاباً على استجابة العينة وجودة البيانات.

يضمن هذا الاختيار الاستخدام الأمثل للموارد المحدودة للبحث، سواءً كانت مادية أو بشرية أو زمنية، فبدلاً من تشـــتيت الجهود بين مناطق متباعدة، يمكن تركيز الموارد على دراســـة متعمقة لمجتمع متماسك، مما يضمن تحقيق الأهداف البحثية بكفاءة عالية.

تشكل المنطقة الغربية نسبة كبيرة من الجامعات وكثافة الكوادر الادارية بيها، مما يجعلها بيئة مناســـبة لدراســـة الظواهر الإدارية في قطاع التعليم العالي، مع إمكانية تعميم النتائج على سياقات مماثلة في المناطق الشرقية والجنوبية.

يعكس هذا الاختيار توازناً بين المتطلبات المنهجية والاعتبارات العملية، واجراءات الســلامة للباحث مع الالتزام بالإفصـــاح الواضـــح عن حدود اختيار المجتمع، مما يضـــفي عليها المصـــداقية العلمية المطلوبة ويجعل نتائجها ذات قيمة في إطارها المحدد، مع إمكانية البناء عليها في دراسات أوسع مستقبلاً.

وتعد عملية تحديد أفراد مجتمع الدراسة وحصره من المتطلبات المنهجية الأساسية التي ينبغي للباحث مراعاتها، وذلك لأهميتها في تمكينه من تطبيق الدراســـة على عينة ممثلة للمجتمع بدلاً من دراســـته بكامله، مما يوفر جهداً ووقتاً كبيرين، كما تُســـاعد هذه العملية الباحث في تقييم إمكانية تعميم النتائج على المجتمع الأصلي، بالإضافة إلى تحديد حجم العينة المناسب بدقة حيث تم حصر مجتمع الدراسة في 3500 ، ولدراسة أي ظاهرة في سياق مجتمع معين، لا بد من جمع البيانات المتعلقة بها من ذلك المجتمع، ونظراً لأن جمع البيانات من جميع أفراد المجتمع غالباً ما يكون صعباً أو مستحيلاً في كثير من الأحيان، فإن الباحث يلجأ إلى اختيار جزء من ذلك المجتمع يُطلق عليه عينة الدراســـة، حيث يتم جمع البيانات من هذه العينة وتحليلها، ثم تعميم النتائج على المجتمع بأكمله (Christensen, Johnson, & Turner, 2015)،ونظراً لصـــعوبة الوصـــول الميداني إلى جميع الجامعات في المنطقة الغربية بسبب انتشارها الجغرافي الواسع

3-10- أسلوب جمع البيانات

تم في هذه الدراسة اعتماد سلسلة من الخطوات لجمع البيانات كالتالي:

1. **التوزيع الورقي الميداني**

تم توزيع الاستبانات ورقياً بشكل شخصي على الإدارات الرئيسية في الجامعات التي يسهل الوصول إليها.

2. **التوزيع الإلكتروني**

تم توزيع استبانة إلكترونية على الجامعات البعيدة التي يصعب الوصول إليها ميدانياً

واعتمدت الدراسة في اختيار عينة البحث، حيث تم استخدام العينة العمدية (Purposive Sampling) لاختيار (12) جامعة من المنطقة الغربية في ليبيا، نظراً لتجانسها الإداري واعتبارات الجدوى والسلامة، ونظراً لعدم الحصول على إطار دقيق أو إحصائية شاملة عن عدد العاملين في الإدارات العامة لهذه الجامعات، تم اللجوء إلى أسلوب العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling) لتوزيع الاستبانة بين أفراد المجتمع المستهدف داخل كل جامعة، ويبرر هذا الأسلوب بتجانس مجتمع الدراسة من حيث طبيعة العمل والمسؤوليات الإدارية، مما يقلل من حدة التباين بين الأفراد ويجعل اختيار أي فرد منهم ممثلاً للكل بنفس الاحتمال.(Saunders et al., 2019, p. 318) وقد هدف هذا الإجراء إلى ضمان تمثيل أوسع للآراء وتجنب التحيز في اختيار المبحوثين داخل الإطار المحدد للدراسة.

وقد استخدام معادلة ياماني (Yamane 1967) وصيغتها الرياضية كالتالي:

$$=n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

حيث n: حجم العينة المطلوب

N: حجم مجتمع الدراسة الكلي (3500موظف)

e:شبة الخطاء المعياري (وعادة تُحدد بـ 0.05 أو 5%)

وبتطبيق المعادلة

$$n=\frac{3500}{1+3500(0.05)^2}$$

$$n=\frac{3500}{9.75} = 358.97$$

أي ان الحد الأدنى المطلوب احصائيا لعينة المجتمع هو 359، وبما ان الاستبيانات المسترجعة بلغت 374 استمارة صالحة فهذا يعنى ان العينة ممثلة المجتمع ءوتتجاوز الحد الادني المطلوب .

وكما أوضحت نتائج عملية جمع البيانات أن إجمالي الاستبيانات الموزعة بلغ (800) استبانة ورقية على (8) جامعات، بواقع (100) استمارة لكل جامعة، بأسلوب العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling) ، كما تم توزيع استبيانات إلكترونية عبر البريد الإلكتروني للجامعات التي تعذر الوصول إليها، وقد أسفرت هذه العملية عن استرجاع (374) استبانة صالحة للتحليل، منها (301) استبانة ورقية و(73) استبانة إلكترونية، وقد شكلت هذه الاستبانات مجتمع العينة النهائي للدراسة، حيث تم تحليل بياناتها إحصائياً واستخلاص النتائج منها، ويبين الجدول التالي توزيع الاستبيانات ونتائج جمع البيانات بشكل مفصل:

جدول (3-2): آلية التوزيع والجامعات المستهدفة وعدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل

نوع التوزيع	الجامعات المستهدفة	عدد الجامعات المستهدفة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل
التوزيع الورقي	الجامعات التي استهدفت بالتوزيع المباشر[1]	**8**	**800**	**321**	301
التوزيع الإلكتروني	الجامعات التي استهدفت بالتوزيع الالكتروني[2]	**4**	**73**	**73**	73
المجموع	-	**12**	**873**	**394**	374

3-11- مصادر البيانات

استندت الدراسة في جمع البيانات إلى مزيج متنوع من المصادر، فالأولية تمثلت في تطوير أداة الاستبانة التي جرى بناؤها بشكل يخدم أهداف الدراسة وأسئلتها البحثية وفرضياتها، أما المصادر الثانوية فقد شملت مراجعة شاملة للأدبيات السابقة من خلال العودة إلى الكتب والمقالات المحكمة والأبحاث الأكاديمية ذات الصلة، وصممت الاستبانة كأداة بحثية رئيسية لقياس متغيرات الدراسة، بحيث تضمنت 55 بنداً موزعة على المتغيرات الرئيسية (المستقلة، التابعة، الوسيطة)، بالإضافة إلى 5 بنود للمتغيرات الديموغرافية.

تم صياغة بنود الاستبانة بالاعتماد على مراجعة منهجية للدراسات السابقة في المجال، مع إجراء التعديلات اللازمة لضمان ملاءمتها لبيئة الدراسة ومجتمع البحث.

واستند تصميم الاستبانة - الذي صُمم من النوع المغلق - إلى مقياس ليكرت الخماسي، الذي يتمتع بخصائص سيكو مترية جيدة، حيث يشير (Brace, 2018, p. 45) إلى أن "مقياس ليكرت يظل الأداة المفضلة في البحوث السلوكية والإدارية نظراً لمرونته وموثوقيته العالية."

[1] الاكاديمية الليبية جامعة طرابلس جامعة الزاوية جامعة المرقب الجامعة الاسمرية، الجامعة المفتوحة، جامعة غريان، جامعة مصراته.

[2] جامعة الزنتان، جامعة صبراتة، جامعة بني وليد، جامعة الزيتونة.

امتدت عملية جمع البيانات الميدانية من 1 مارس 2025 حتى 28 سبتمبر 2025، حيث جرى توزيع الاستبانة وجمع الإجابات التي مثلت آراء واتجاهات المستجيبين حول متغيرات الدراسة. وبعد اكتمال جمع البيانات، جرى ترميزها وتحويلها إلى صيغة رقمية باستخدام الحزمة الإحصائية SPSSتمهيداً لإخضاعها للتحليلات الإحصائية المناسبة.

ويجدر الإشارة إلى أن الاستبانة يعد من أكثر أدوات البحث فعالية في الدراسات التربوية والاجتماعية، حيث يؤكد (Oppenheim, 2000, p. 112) أن "الاستبانة الجيدة التصميم تمثل جسراً اتصالي فعالاً بين الدراسة والمستجيب، ويوفر بيئة مناسبة للتعبير عن الآراء بدقة وموثوقية."

جدول (3-3): درجات مقياس ليكرت الخماسي

المقياس	درجة الإجابة على الاسئلة	التقدير في التعليق	طول الفترة	الوزن النسبي للدرجة
1	غير موافق وبشدة	درجة ضعيفة جداً	1.78-1	%35-%20
2	غير موافق	درجة ضعيفة	2.59-1.80	%51-%36
3	محايد	درجة متوسطة	3.39-2.60	%67-%52
4	موافق	درجة كبيرة	4.19-3.40	%83-%68
5	موافق وبشدة	درجة كبيرة جداً	5-4.20	%100-%84

(موافق وبشدة)5 ← ——— 1 (غير موافق وبشدة)

3-12 اختبار صدق وموثوقية أداة الدراسة

3-12-1 الصدق الظاهري (المحكمين)

لضمان دقة ومصداقية أداة الدراسة، خضعت الاستبانة بعد تصميمها الأولي لعملية تحكيم منهجية على مستويين متخصصين، على المستوى الأكاديمي، عُرضت الأداة على سبعة محكمين متخصصين، منهم خمسة من أعضاء هيئة التدريس في تخصصات الإدارة والعلوم السلوكية، ومحكمين متخصصين في علوم الإحصاء والقياس.

هدفت عملية التحكيم إلى تقييم مدى ملاءمة الاستبانة لأهداف الدراسة، ودرجة وضوح صياغة بنودها، ومدى تمثيلها للمفاهيم المطلوب قياسها، اعتمدت منهجية واضحة في التعامل مع ملاحظات المحكمين، حيث تم قبول البنود التي حصلت على موافقة خمسة محكمين على الأقل، وإعادة صياغة البنود التي حصلت على موافقة ما بين محكمين إلى أربعة محكمين، واستبعاد البنود التي لم تحظ بموافقة ثلاثة محكمين على الأقل.

وتم توثيق جميع الملاحظات والمقترحات في نموذج معد خصيصاً لهذا الغرض، حيث استجابت الباحثة لجميع التوصيات وأجرت التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظات المحكمين، وقد أسفرت هذه العملية عن صياغة النسخة النهائية من الاستبانة التي أصبحت جاهزة للتطبيق على العينة الاستطلاعية، مما يضمن دقة المحتوى وصدق القياس للأداة البحثية.

3-12-2 صدق المحتوى (الاتساق الداخلي)

لضمان جودة أداة الدراسة وموثوقيتها، تم إجراء اختبار تمهيدي (Pilot Test) طُبقت فيه الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (30) مبحوثاً، وقد أسفرت عملية التوزيع عن استعادة (22) استبانة صالحة للتحليل، وهدف هذا الاختبار إلى التحقق من وضوح صياغة الفقرات وملاءمة التصميم، بالإضافة إلى قياس الخصائص السيكومترية للأداة، ولتحقيق هذا الهدف، استخدم اختبار ألفا كرو نباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي للأداة داخلياً، حيث يشير (Miller, 1995) إلى أنه من أكثر الأساليب موثوقية لقياس الثبات، وقد أكد (Sekaran & Bougie, 2010)أن معامل الثبات يصبح مقبولاً عندما تزيد قيمة ألفا عن (0.70).

كما استخدم معامل ارتباط سيبرمان (Spearman's rho) لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، اذ يحسب هذا المعامل العلاقة بين كل فقرة والمجال الذي تنتمي إليه.

وتؤكد (Anastasia, 1976, p. 202) أن ارتفاع معامل الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للمجال يدل على تمثيلها للسمة التي يقيسها المقياس، وبناءً على ذلك، تم تطبيق هذه الاختبارات على كل متغير من متغيرات الدراسة الرئيسية بشكل منفصل، مما أتاح تقييم خصائص الثبات والاتساق الداخلي للاستبانة قبل تطبيقها النهائي.

3-12-3 اختبار صدق وموثوقية مقياس الجينات التنظيمية كمتغير مستقل

يمثل هذا المتغير عاملاً مستقلاً في نموذج الدراسة والذي يحتوي على أربعة أبعاد رئيسية لقياسه اعتماداً في ذلك على مجموعة من الدراسات أمثال (ئاميدي 2023- الشهراني 2023- البرعمي 2023- خليل 2019)، وعليه تم اختبار ثبات وموثوقية المتغير بغية التحقق من درجة صدق الثبات واتساق الفقرات في البعد أو المجال.

الجدول (4-3) يكشف لنا قوة الارتباط والاتساق الداخلي بين فقرات البعد الأول مع مجالها الكلي، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لمتغير المشاركة في صنع القرار موثوقية عالية، وقد بلغ معامل الثبات الكلي للبعد (0.900)، مما يشير إلى تمتع الأداة بدرجة ممتازة من الاتساق الداخلي، كما كشفت جميع فقرات هذا البعد معاملات ارتباط ذات دلالة إحصائية عند

مستوى (0.001)، حيث تراوحت قيمها بين (0.839) و (0.910)، مما يؤكد قوة العلاقة بين كل فقرة والمجال الكلي للمتغير، ويتجلى من خلال هذه النتائج أن فقرات البعد تتمتع بدرجة عالية من التماسك وتقيس بشكل فعال مفهوم المشاركة في صنع القرار، وتُعد قيمة معامل ألفا كرو نباخ المرتفعة (0.900) مؤشراً على ثبات الاستبانة وموثوقيتها، حيث تجاوزت القيمة المقبولة والمعيارية (0.70) بشكل ملحوظ، مما يؤهلها للاستخدام في التطبيقات البحثية والتحليلات الإحصائية اللاحقة،هذا التوافق بين قيم الثبات العالية ومعاملات الارتباط ذات الدلالة الإحصائية يعزز من مصداقية الأداة البحثية ويؤكد قدرتها على قياس المتغير بدقة وموثوقية، مما يضع أساساً متيناً للتحليلات الإحصائية المتقدمة واختبار فرضيات الدراسة.

جدول (3-4): معامل الثبات والاتساق الداخلي لبعد المشاركة في اتخاذ القرار مع الدرجة الكلية لمتغير الجينات التنظيمية

كود الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط	معامل الثبات	القيمة الاحتمالية
QA1	تُمنح الاقسام والإدارات صلاحية المشاركة الفاعلة في صنع القرارات.	0.655	0.920	0.001
QA2	تُطبق إدارة الجامعة آليات واضحة لمشاركة ممثلي كافة المستويات.	0.910	0.855	0.001
QA3	تُعلن القرارات الإدارية النهائية وتُوضح مبرراتها للجميع.	0.905**	0.856	0.001
QA4	يساهم مكتب الجودة في تصميم آليات تضمن مشاركة واسعة.	0.855**	0.870	0.001
QA5	تحفز الإدارة على اقتراح الحلول الإبداعية للمعوقات.	0.839**	0.879	0.001
	الثبات العام للبعد الأول			0.900

*** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة (α=0.05)**

الجدول (5-3) يظهر نتائج التحليل الإحصائي للبعد الثاني (الهيكل التنظيمي) موثوقية عالية ومتميزة، حيث بلغ معامل الثبات الكلي (0.917)، وهي قيمة تُعد ممتازة وفقاً للمعايير الإحصائية، مما يشير إلى اتساق داخلي قوي لفقرات هذا البعد وموثوقيتها في قياس المفهوم بدقة، كما أظهرت جميع فقرات البعد معاملات ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.001)، حيث تراوحت قيمها بين (0.712) و (0.880)، مما يؤكد قوة العلاقة بين كل فقرة والمجال الكلي للمتغير، وبالتالي صلاحيتها للقياس. وتجدر الإشارة إلى أن الفقرات المتعلقة بمواءمة الهيكل التنظيمي مع الأهداف الاستراتيجية (0.902) وتوافق الصلاحيات مع المسؤوليات (0.913) سجلت أعلى قيم ثبات، مما يعكس وضوح هذه الجوانب في البيئة التنظيمية للجامعة،هذه النتائج تؤكد أن أداة الدراسة تتمتع بخصائص سيكو مترية ممتازة، مما يعزز مصداقيتها ويؤهلها لتكون أداة قياس فعالة وموثوقة في تقييم خصائص الهيكل التنظيمي بالجامعة، وتمهد الطريق لإجراء تحليلات إحصائية متقدمة واختبار فرضيات الدراسة بثقة عالية.

جدول (3-5): معامل الثبات والاتساق الداخلي لبعد كفاءة الهيكل التنظيمي مع الدرجة الكلية لمتغير

كود الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط	معامل الثبات	القيمة الاحتمالية
QB1	يُعد الهيكل التنظيمي للجامعة واضحاً ومعلناً بشكل رسمي ومتاح للجميع عبر القنوات المحددة.	.880**	0.895	0.001
QB2	صمم الهيكل التنظيمي للجامعة بما يتناسب مع طبيعتها الأكاديمية وأهدافها الاستراتيجية.	.807**	0.896	0.001
QB3	تتميز قنوات الاتصال الرسمية بين المستويات الإدارية المختلفة بالسرعة والفعالية.	.792**	0.902	0.001
QB4	تتوافق الصلاحيات الممنوحة للمدراء مع حجم المسؤوليات الموكلة إليهم بشكل دقيق.	.822**	0.913	0.001
QB5	تشجع السياسات الإدارية في الجامعة على تفويض السلطة بما يكفل المرونة وسرعة إنجاز المهام.	.854**	0.889	0.001
QB6	يُسهّل الهيكل التنظيمي الحالي التعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة.	.712**	0.902	0.001
	الثبات العام للبعد الثاني			0.917

*** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة (α=0.05)**

تبين المؤشرات الإحصائية للبعد الثالث (نظم المعلومات والاتصالات) تماسكاً واضحاً بين مُكوّناته، حيث يُسجّل معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) قيمة مرتفعة بلغت 0.881، مما يُؤكّد تجانس محاور هذا المحور وتماسكها البنائي. وقد ظهرت قوة الترابط بين بنود المُتغيّر من خلال معاملات الارتباط الجوهرية التي تفوقت جميعها على المستوى المعياري المُتعارف عليه، حيث تراوحت بين 0.646 و0.859، وهي قيم تثبت جدوى هذه البنود في التعبير عن الإطار المفاهيمي للمتغير.

وقد برزت البنود المتعلقة بجودة البيانات وتوافرها كأكثر المؤشرات تمثيلاً للمتغير، حيث حقق بند "توفر قواعد البيانات الشاملة والدقيقة" أعلى معدل اتساق داخلي (0.916)، مما يعكس حساسية هذا الجانب في البيئة الأكاديمية، في حين أظهر بند "تطبيق أنظمة الاتصالات

المتطورة" أدنى معدل ارتباط (0.646)، مما قد يشـير إلى حاجة هذا الجانب لإعادة صـياغة أو إلى وجود تفاوت في تصورات العينة تجاهه، وتؤكد هذه المعطيات متانة البنية المفهومية للمتغير، وتظهر قدرة الأداة على التقاط دلالات الظاهرة بدقة عالية، مما يُعتبر أسـاسـاً صـلباً لبناء نموذج الدراسة واختبار علاقاته الهيكلية في المراحل اللاحقة من التحليل.

جدول (3-6): معامل الثبات والاتساق الداخلي لبعد فاعلية نظام المعلومات والاتصالات مع الدرجة الكلية لمتغير الجينات التنظيمية

كود الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط	معامل الثبات	القيمة الأحتمالية
QC1	تُطبق الجامعة أنظمة اتصالات وإدارة معلومات متطورة وملائمة لاحتياجاتها.	724*0.*	0.850	0.001
QC2	تتميز المعلومات المتداولة داخل الجامعة بالدقة والملاءمة لمتطلبات المهام الوظيفية المختلفة.	859*0.*	0.831	0.001
QC3	تضمن قنوات الاتصال الرسمية تدفقاً سلساً وواضحاً للمعلومات من الإدارة العليا نحو الإدارات والأقسام العلمية.	814*0.*	0.846	0.001
QC4	يتمتع محتوى المعلومات المتداولة بين الوحدات الإدارية والأكاديمية بمصداقية وموثوقية عالية.	818*0.*	0.822	0.001
QC5	توفر الجامعة قواعد بيانات شاملة ودقيقة، يسهل الوصول إليها والاستفادة منها في دعم اتخاذ القرار.	646*0.*	0.916	0.001
	الثبات العام للبعد الثالث			0.881

*** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (α=0.05)**

يُظهر تحليل الخصائص السيكومترية للبعد الرابع (نظام الحوافز والتقدير) اتساقاً داخلياً قوياً، حيث بلغ معامل الثبات الكلي (ألفا كرونباخ) 0.890، مما يعكس تجانس فقرات هذا المحور وتماسكها في قياس البناء المفاهيمي للمتغير، وقد سجلت جميع بنود الاستبانة معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.001)، حيث تراوحت قيمها بين 0.574 و0.915، مما يؤكد قدرة هذه المؤشرات على التعبير بدقة عن جوهر نظام الحوافز والتقدير في البيئة التنظيمية.

ويلاحظ أن البندين المتعلقين بـ "تكريم الموظفين المتميزين بناءً على معايير موضوعية" و"توفير مسار وظيفي واضح وعادل" قد حققا أعلى معدل للثبات (0.921)، مما يشير إلى وضوح هذين الجانبين وأهميتهما المركزية في نظام الحوافز. في حين أن البند الخاص بـ "تعزيز ثقافة التقدير والاحترام" سجل أعلى معامل ارتباط (0.915)، مما يعكس حساسية العينة لهذا البعد المعنوي في التحفيز.

هذه النتائج تؤكد متانة البنية المفهومية لمتغير الحوافز والتقدير، وتُظهر قدرة الأداة على القياس الموثوق لهذا الجانب المحوري في المناخ التنظيمي، مما يضع أساساً متيناً لتحليل العلاقات البنيوية بين متغيرات الدراسة في المراحل التحليلية اللاحقة.

جدول (3-7): معامل الثبات والاتساق الداخلي لبعد فاعلية نظام الحوافز والمكافآت مع الدرجة الكلية لمتغير الجينات التنظيمية

كود الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط	معامل الثبات	القيمة الاحتمالية
QD1	تُربط منح الحوافز والمكافآت المادية بشكل مباشر وواضح بنتائج تقييم الأداء الفردي والمؤسسي.	.911*0.*	.8430	0.001
QD2	تُكافئ الجامعة الأداء المتميز والجهد الإضافي المبذول من قبل الموظفين بشكل عادل ومحفز.	.915*0.*	.8190	0.001
QD3	تُكرّم الجامعة الموظفين المتميزين في أدائهم بناءً على معايير موضوعية ترتبط بإتقان العمل والجودة.	.574*0.*	.9210	0.001
QD4	تُعزز بيئة العمل ثقافة التقدير والاحترام المتبادل كمحرك أساسي للدافعية والانتماء.	.911*0.*	.8260	0.001
QD5	تُوظف الجامعة مجموعة متنوعة من الحوافز غير المادية (تقدير علني، منح تدريبية) لتحفيز الموظفين بشكل فعال.	.815*0.*	.8190	0.001
QD6	تُوفر الجامعة مساراً وظيفياً واضحاً وعادلاً، تتحقق من خلاله فرص الترقية بناءً على الكفاءة والإنجاز.	.674*0.*	.9210	0.001
	الثبات العام للبعد الرابع 0.890			

*** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (α=0.05)**

3-12-4- اختبار صدق وموثوقية مقياس الصمت التنظيمي كمتغير تابع

يمثل هذا المتغير متغيراً تابعا في أنموذج الدراسة ويحتوي على ثلاثة أبعاد رئيسية لقياسه تمثلت في (الصمت الدفاعي، صمت الإذعان، الصمت المؤيد)، حيث تم قياس كل بعد من هذه الأبعاد بعدد (6) مؤشرات ولقد تم الاعتماد في قياس المتغير التابع (الصمت التنظيمي) على بعض الدراسات أمثال: (الكعبير، البشابشة 2024؛ سنوسي 2022؛ سليمان 2023؛ مصطفي 2023؛ عبد الواحد 2021؛ عيد، 2023؛ المالكي2024) وعليه سيتم اختبار ثبات وموثوقية كل بعد من هذه الأبعاد على حدّ بغية التحقق من درجة صدق الثبات وأتساق فقرات أداة الدراسة.

ومن الجدول (8-3) التالي الذي يكشف لنا قوة الارتباط والاتساق الداخلي بين فقرات البعد الأول مع مجالها الكلي يبرز تحليل البعد الخاص بالصمت التنظيمي تماسكاً متميزاً في بنيته، حيث يبلغ معامل الثبات الكلي (ألفا كرونباخ) 0.907، وهي قيمة عالية المستوى توكد موثوقية المقياس وقدرته على تقييم الظاهرة بدقة، وتظهر جميع المؤشرات ارتباطاً موجباً ذا دلالة إحصائية عند مستوى 0.001، حيث تتراوح قيم الارتباط بين 0.665 و0.849. ويلاحظ أن البند الرابع "أمتنع عن الإبلاغ عن الأخطاء بسبب قناعتي بعدم جدوى الإجراءات التصحيحية" يحقق أعلى مستوى اتساق داخلي (0.917)، مما يشير إلى أن انعدام الفعالية الإجرائية يمثل دافعاً رئيسياً للصمت الوظيفي، في المقابل، يسجل البند السادس "تمنعني قلة الدعم التنظيمي عن الإفصاح عن الممارسات غير الملائمة" أدنى معامل ارتباط (0.731)، وهو ما قد يعكس تبايناً في تصورات المبحوثين تجاه تأثير بيئة الدعم التنظيمي على سلوك الإفصاح.

وتؤكد هذه النتائج متانة المقياس وملاءمته التشخيصية لرصد مظاهر الصمت التنظيمي في السياق الجامعي، مما يشكل قاعدة بيانات موثوقة لتحليل العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة والكشف عن الآليات الكامنة وراء هذه الظاهرة.

جدول (3-8): معامل الثبات والاتساق الداخلي لفقرات بعد الصمت الدفاعي والدرجة الكلية لمتغير الصمت التنظيمي

كود الفقرة	العبارات	معامل الارتباط	معامل الثبات	القيمة الاحتمالية
X1	أشعر بأن التعبير عن آرائي الناقدة بشأن العمل قد يعرّضني للضرر أو العقاب.	.849**	0.865	0.001
X2	أتحاشى تقديم مقترحات للتطوير بسبب اعتقادي الراسخ بعدم وجود آليات آمنة تضمن لي حيادية التقييم.	.831**	0.873	0.001
X3	أعتبر الصمت استراتيجية ضرورية لتجنب النزاعات غير المجدية مع الآخرين في الجامعة.	.806**	0.864	0.001
X4	أمتنع عن الإبلاغ عن الأخطاء بسبب قناعتي بعدم جدوى الإجراءات التصحيحية أو انعدامها.	.773**	0.917	0.001
X5	أضطر غالباً إلى التزام الصمت حيال قضايا العمل حرصاً على العلاقات الشخصية، حتى على حساب المصلحة العامة.	.665**	0.910	0.001
	الثبات العام للعامل الاول			0.907

*** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة (α=0.05)**

يظهر تحليل البُعد الثاني للصمت التنظيمي خصائص سيكو مترية مرضية، حيث بلغ معامل الثبات الكلي 0.851، مما يدل على اتساق داخلي مقبول لفقرات المقياس، وتظهر جميع الفقرات ارتباطاً موجباً ذا دلالة إحصائية عند مستوى 0.001، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين 0.707 و0.843.

ويمكن ملاحظة أن الفقرة الثانية "أمتنع عن تقديم أفكار لتغيير الوضع القائم بسبب اقتناعي التام بعدم جدواها" سُجِّلت أعلى معامل ارتباط (0.843)، مما يشير إلى أن الإحباط وعدم الإيمان بإمكانية التغيير يمثلان دافعاً قوياً للصمت، في المقابل، سُجِّلت الفقرة السادسة "أمتنع عن إبداء آرائي بسبب اقتناعي بأن تأثيري محدود في إحداث تغيير حقيقي" أدنى معامل ارتباط (0.711)، وهو ما قد يعكس تبايناً في استجابة أفراد العينة تجاه شعورهم بفعاليتهم الذاتية داخل المنظمة، وتشير هذه النتائج إلى قدرة المقياس على التمييز بين الأنماط المختلفة للصمت

التنظيمي، مع إبراز الدور المحوري لعامل الإحباط وفقدان الثقة في دفع الأفراد لتبني سلوك الصمت كخيار استراتيجي في بيئة العمل.

جدول (3-9): معامل الثبات والاتساق الداخلي لفقرات بعد صمت الإذعان والدرجة الكلية لمتغير الصمت التنظيمي

كود الفقرة	العبارات	معامل الارتباط	معامل الثبات	القيمة الاحتمالية
6X	أحتفظ بآرائي الخاصة لأنني أعتقد أن الإدارة العليا لا تهتم بسماعها.	.733**	0.830	0.001
7X	أمتنع عن تقديم أفكار لتغيير الوضع القائم بسبب اقتناعي التام بعدم جدواها.	.843**	0.799	0.001
8X	لا أسعى لحل المشكلات لأنني أؤمن بأن الوضع الحالي لن يتغير بغض النظر عن أي جهود.	.707**	0.822	0.001
9X	ألتزم الصمت للحفاظ على علاقاتي مع الزملاء والرؤساء وتجنباً لأي توتر محتمل.	.811**	0.803	0.001
10X	أتجنب ذكر الحقائق أو الحلول المهمة التي قد تثير الجدل أو تخل بالاستقرار الحالي.	.716**	0.846	0.001
11X	أمتنع عن إبداء آرائي بسبب اقتناعي بأن تأثيري محدود في إحداث تغيير حقيقي ضمن الهيكل التنظيمي الحالي.	0.711**	0370.	0.001
	الثبات العام للبعد الثاني			8510.

*** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة (α=0.05)**

يُظهر تحليل البعد الثالث للصمت التنظيمي خصائص سيكومترية مقبولة، حيث بلغ معامل الثبات الكلي 0.785، مما يشير إلى اتساق داخلي معقول لفقرات المقياس، وتُظهر معظم الفقرات ارتباطاً موجباً ذا دلالة إحصائية، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين 0.326 و0.820. وتبلغ الفقرة الرابعة "أتحاشى الإفصاح عن بعض المشكلات الداخلية حرصاً على سمعة الجامعة" أعلى معامل ارتباط (0.820)، مما يُبرز دور الولاء التنظيمي كحافز قوي للصمت الدفاعي،في المقابل، سجلت الفقرة السادسة أدنى معامل ارتباط (0.326)، وهو ما قد يعكس تبايناً في تصورات المبحوثين تجاه الضغوط الناتجة عن الالتزام بالسرية، هذه النتائج

تُظهر تميز البعد الثالث عن الأبعاد السابقة من حيث طبيعة الصمت، حيث يغلب عليه الطابع الدفاعي القائم على الرغبة في حماية المؤسسة، مما يدعم التمايز البناء بين أنواع الصمت التنظيمي في النموذج المقترح.

جدول (3-10): معامل الثبات والاتساق الداخلي لفقرات لبعد الصمت المؤيد والدرجة الكلية لمتغير الصمت التنظيمي

كود الفقرة	العبارات	معامل الارتباط	معامل الثبات	القيمة الاحتمالية
X12	أمتنع عن نشر المعلومات التي قد تُسبب ضرراً غير مبرر لسمعة الجامعة أو صورتها العامة.	0.363*	0.704	0.021
X13	أحرص على حماية المعلومات السرية الخاصة بالعمل انطلاقاً من مسؤوليتي للحفاظ على مصالح الجامعة.	0.565**	0.708	0.001
X14	أتجنب طرح مقترحات التغيير الجذرية عندما أعتقد أنها قد تسبب إرباكاً أو عدم ارتياح لرؤسائي أو زملائي.	0.526**	0.742	0.001
X15	أتحاشى الإفصاح عن بعض المشكلات الداخلية حرصاً على سمعة الجامعة وحمايةً لها من النقد الخارجي.	0.820**	0.751	0.001
X16	أحجب بعض الآراء المتعلقة بتحسين العمل عندما أتوقع أن محيطي التنظيمي غير مستعد لتقبلها أو التفاعل معها.	0.465**	0.708	0.002
	الثبات العام للبعد الثالث			0.785

*** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة (α=0.05)**

3-12-5- اختبار صدق وموثوقية مقياس متغير التسييس التنظيمي كمتغير وسيط .

يمثل هذا المتغير متغيراً وسطياً في أنموذج الدراسة ويحتوي على ثلاثة أبعاد لقياسه تمثلت في (السلوك المسيّس، الخضوع حاليًا للتقدم مستقبلاً، تسييس المكافآت والترقيات)، حيث تم قياس كل بعد من هذه الأبعاد بعدد (6) مؤشرات (فقرات) على الأكثر، ولقد تم الاعتماد في

قياس المتغير الوسيط (التسييس التنظيمي) على بعض الدراسات أمثال: (**النجار(2023)؛ المنسي (2021)؛ العشري(2020)؛ غائب و الشيباني(2024)**) وعليه سيتم اختبار ثبات وموثوقية كل بعد من هذه الابعاد على حدّ بغية التحقق من درجة صدق الثبات واتساق فقرات أداة الدراسة.

دلّت نتائج التحليل كما هي مبينة بالجدول (11-3) والمتعلقة بدرجات الارتباط والاتساق الداخلي بين فقرات البعد الأول مع مجالها الكلي، الذي يُبرز تحليل الخصائص السيكومترية للبعد الأول من متغير التسييس التنظيمي دقةً في قياس هذا المفهوم متعدد الأبعاد، حيث بلغ معامل الاتساق الداخلي 0.774، مما يدل على تجانس فقرات المقياس في تقييم هذا البناء المعقد، وتكشف مؤشرات الصلاحية عن تمايز واضح في قوة ارتباط الفقرات بالبعد الكلي، حيث تفوقت الفقرة الرابعة المتعلقة باستغلال النفوذ الوظيفي بأعلى معامل ارتباط (0.720)، مما يشير إلى أن هذه الممارسة تمثل النواة الأساسية لمفهوم التسييس كما يدركه أفراد العينة.

في الطرف المقابل، حظيت الفقرة الخامسة بأدنى معامل ارتباط (0.479)، وهو ما قد يعكس تبايناً في إدراك المبحوثين لطبيعة العلاقات الشخصية وتأثيرها، حيث قد يرى البعض أنها جزء من الديناميكيات التنظيمية الطبيعية، تؤكد هذه النتائج الحساسية السياقية لظاهرة التسييس، حيث تبرز بعض مظاهرها بشكل أوضح من غيرها في البيئة التنظيمية قيد الدراسة، مما يقدم رؤية معمقة حول أولويات التدخل لمعالجة هذه الظاهرة.

جدول (3-11): معامل الثبات والاتساق الداخلي لفقرات بعد السلوك المسيّس والدرجة الكلية لمتغير التسييس التنظيمي

كود الفقرة	العبارات	معامل الارتباط	معامل الثبات	القيمة الاحتمالية
YQ1	يلجأ بعض الأفراد داخل الجامعة إلى تحقيق مكاسب شخصية على حساب مصالح الزملاء أو قواعد العمل الرسمية.	0.563*	0.470	0.028
YQ2	يسعى بعض العاملين إلى تحسين مراكزهم الوظيفية من خلال التشكيك في كفاءة الزملاء أو التقليل من إنجازاتهم.	0.665**	0.870	0.001
YQ3	توجد مراكز نفوذ غير رسمية داخل الهيكل التنظيمي يصعب تجاوزها أو معارضتها.	0.626**	0.427	0.001

كود الفقرة	العبارات	معامل الارتباط	معامل الثبات	القيمة الاحتمالية
YQ4	يتم استخدام العلاقات الشخصية والنفوذ الوظيفي للتأثير على القرارات الإدارية لصالح أطراف محددة.	0.720**	0.517	0.001
YQ5	تتأثر القرارات والإجراءات الإدارية بشكل كبير بالعلاقات والتحالفات الشخصية بين العاملين.	0.479*	0.117	0.012
YQ6	تُتخذ بعض القرارات المصيرية بناءً على اعتبارات شخصية أو ولاءات فردية وليس بناءً على الكفاءة والمعايير الموضوعية.	0.526**	0.270	0.001
	الثبات العام للبعد الاول			7.740

*** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة (α=0.05)**

كما أشارت لنا النتائج كما هي تماماً بالجدول (12-3) قيم الارتباط والاتساق الداخلي بين فقرات البعد الثاني مع المجال الكلي يُظهر تحليل البعد الثاني للتسييس التنظيمي، الذي يركز على استراتيجيات المقايضة الوظيفية، تماسكاً قوياً بين مؤشراته، حيث بلغ معامل الثبات الكلي 0.908، مما يعكس موثوقية عالية في قياس هذا البعد، وتتراوح قيم الاتساق الداخلي للفقرات بين 0.749 و0.872، حيث تبرز الفقرة الثالثة المتعلقة بـ "الالتزام بالصمت تجاه الممارسات غير العادلة مقابل مكاسب مستقبلية" كأقوى مؤشر (0.872)، مما يكشف عن عمق ثقافة المقايضة بالحقوق في البيئة التنظيمية، في المقابل، تُظهر الفقرة الرابعة الخاصة بـ "القبول بظروف عمل غير ملائمة مقابل وعود مستقبلية" أدنى مؤشر ارتباط (0.749)، مما قد يعكس حدوداً لاستعداد الأفراد للتضحية بحقوقهم الأساسية.

هذا التباين في قوة المؤشرات يسلط الضوء على الطبيعة الانتقائية لاستراتيجيات المساومات الوظيفية، حيث يبدو أن الأفراد يفرقون بين أنواع الحقوق التي يمكن التنازل عنها، مما يقدم رؤية دقيقة لآليات التفاوض غير الرسمية السائدة في البيئة التنظيمية.

جدول (3-12): معامل الثبات والاتساق الداخلي لفقرات لبعد الخضوع حاليًا للتقدم مستقبلاً والدرجة الكلية لمتغير التسييس التنظيمي

كود الفقرة	العبارات	معامل الارتباط	معامل الثبات	القيمة الاحتمالية
YA1	أتقبل المهام الإضافية غير المدفوعة الأجر اليوم على أمل الحصول على ترقية أو مكافأة مجزية في المستقبل.	0.847*	0.871	0.028
YA2	أتنازل عن بعض حقوقي الوظيفية الحالية (كالإجازات) بناءً على وعود شفهية بتحسين وضعي الوظيفي لاحقًا.	0.781**	0.883	0.001
YA3	ألتزم الصمت تجاه الممارسات غير العادلة التي أراها الآن أملاً في تحقيق مكاسب وظيفية على المدى البعيد.	0.872**	0.867	0.001
YA4	أقبل بالعمل في ظل ظروف عمل غير ملائمة مؤقتًا مقابل وعود بتغييرها في المستقبل القريب.	0.749**	.9040	0.001
YA5	أتحمل أعباء عمل زملائي أو رؤسائي دون اعتراض على أمل كسب دعمهم لتحقيق طموحاتي المستقبلية.	0.769*	0.910	0.012
	الثبات العام للبعد الثاني			0.908

أظهر تحليل البعد الثالث للتسييس التنظيمي، والمتعلق باستغلال نظام الحوافز والمكافآت، تماسكاً مقبولاً بين مؤشراته، حيث سجل معامل الثبات الكلي 0.798، مما يشير إلى قدرة المقياس على تقييم هذا الجانب بدقة معقولة، وتكشف قيم الاتساق الداخلي للفقرات عن تباين ملحوظ في قوة ارتباطها بالبعد الكلي، حيث تتراوح بين 0.645 و0.867. وتتصدر الفقرة الخامسة، المتعلقة بـ "منح المكافآت الاستثنائية بناءً على الانتماءات والتحالفات"، قائمة المؤشرات بأعلى معامل ارتباط (0.867)، مما يكشف عن عمق ظاهرة المحسوبية في نظام المكافآت.

في المقابل، تحقق الفقرة الرابعة، الخاصة بـ "تجاهل الأداء المتميز في حال تعارضه مع توجهات الشخصيات المؤثرة"، أدنى معامل ارتباط (0.645)، وهو ما قد يعكس وجود استثناءات أو حالات فردية لا تخضع لهذه القاعدة، هذا التوزيع غير المتجانس للمؤشرات يسلط الضوء على الطبيعة الانتقائية لسياسات التمييز في منح الحوافز، حيث تبرز المكافآت الاستثنائية كأبرز أوجه التسييس، بينما يبدو تجاهل الأداء المتميز أقل وضوحاً في الممارسات التنظيمية.

جدول (3-13): معامل الثبات والاتساق الداخلي لفقرات بعد تسيس المكافآت والترقيات والدرجة الكلية لمتغير التسييس التنظيمي

كود الفقرة	العبارات	معامل الارتباط	معامل الثبات	القيمة الاحتمالية
YE1	تُمنح المكافآت والترقيات في بعض الأحيان كمقابل للولاء الشخصي وليس مقابل الأداء المتميز.	0.746*	0.771	0.028
YE2	تتأثر قرارات الترقية بمواقف الأفراد الداعمة لرؤسائهم وليس فقط بنتائج تقييم أدائهم.	0.687**	0.783	0.001
YE3	تُستخدم المكافآت المادية والمعنوية كأداة لكسب التأييد وتعزيز التحالفات داخل البيئة التنظيمية.	0.774**	0.767	0.001
YE4	يتم تجاهل الأداء المتميز في حال تعارض صاحبه مع توجهات الشخصيات المؤثرة في الجامعة.	0.645**	0.704	0.001
YE5	تُمنح المكافآت الاستثنائية بناءً على الانتماءات والتحالفات وليس بناءً على معايير الأداء الموضوعية.	0.867*	0.710	0.012
YE6	تُعد العلاقة مع صانع القرار عاملاً أكثر تأثيراً في نيل المكافآت من جودة الأداء الوظيفي.	0.781**	0.883	0.001
	الثبات العام للبعد الثالث			0.798

ونخلص القول بأن نتائج الدراسة الاستطلاعية قد أكدت جاهزية أداة البحث للتطبيق النهائي، حيث أظهرت متغيرات الدراسة الثلاثة مستويات مُرضية من حيث الصدق والثبات، فقد حقق مقياس الجينات التنظيمية أعلى مؤشرات الاتساق الداخلي، فيما جاء مقياس الصمت التنظيمي والتسييس التنظيمي بمستويات ثبات تتراوح بين المقبول والمتميز، وتكشف هذه النتائج

عن نجاح الأداة في قياس الأبعاد المختلفة لكل متغير، مع وجود تفاوت طفيف في قوة الارتباط بين بنود بعض الأبعاد، وهو ما يعكس الطبيعة المتعددة المستويات لهذه الظواهر التنظيمية.

وقد أسفرت عملية التحكيم والاختبار التمهيدي عن صياغة النسخة النهائية للأداة، التي أصبحت مؤهلة للتطبيق الميداني بثقة عالية، هذه الخلاصة تشكل ضمانة منهجية لأصالة البيانات التي سيتم جمعها، وتؤسس لمرحلة التحليل الإحصائي المتقدم التي ستلي تطبيق الأداة على عينة الدراسة الرئيسية.

3-13- الأساليب الإحصائية المتبعة في تحليل بيانات الدراسة الميدانية

في هذا القسم ندرج الأساليب والبرامج الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل البيانات الأولية لهذه الدراسة تمهيداً لاختبار فروضها وتحقيق أهدافها، وبناءً على ما جاء في إشكالية الدراسة وما نصت عليه من تساؤلات فقد تم تحديد بعض الأساليب الإحصائية من خلال نوعين رئيسيين من البرامج الإحصائية المعروفة وهي كـــــ: (**SPSS-V24**) والبرنامج الاحصائي (**SEM-AMOS- 24**) ومعلل ذلك حسب ما تتطلبه نوعية اختبارات التحاليل الإحصائية وعلى النحو التالي:

1. **التحقق من سلامة البيانات من القيم المتطرفة والمفقودة.**

بعد الانتهاء من جمع البيانات وإدخالها في البرنامج المخصصة لها (**SPSS-IBM**) تأتي مرحلة الفحص وتدقيق سلامة البيانات من القيم المفقودة (**Missing Values**) ومعالجتها بالطرق الإحصائية المتعارف عليها إما بالحذف أو التعويض أو التحليل كل حسب الحالة التي تتوافق معها، وتأتي المرحلة التي تليها وهي التحقق من خلو البيانات من قيم متطرفة (**Outliers Values**) ومعالجتها هي أيضاً بالطرق الإحصائية المتعارف عليها أما بالطرق التقليدية أم بالطرق الحصينة، حتى نحصل على بيانات سليمة وغير معابة صالحة للتحليل.

2. **الأساليب الإحصائية المتعلقة بالبرنامج الإحصائي (SPSS-V24).**

البرنامج الشهير والمعروف عربياً بـــــ (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية)، وأجنبياً بـــــ (**Statistical Package for the Social**)، وهو من أكثر البرامج استخداماً وشيوعاً لتحليل البيانات في العلوم (الإنسانية والإدارية والمالية.... الخ)، إلا أنه سيتم الاعتماد عليه بشكل جزئي في اختيار بعض الأساليب المحددة والمتعلقة باختبارات الفروض الإحصائية العامة والتي تتمثل في التحاليل التالية:

أولاً: التحليل الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic)

بعدما أن تم التحقق من ســـلامة البيانات من القيم المفقودة والمتطرفة تم أجراء التحليل الوصفي لعينة الدراسة والمتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذلك وصف البيانات الديموغرافية للمبحوثين من حيث العدد والنسب المئوية معبراً عنها كمياً وبيانياً.

ثانياً: التحليل العاملي الاستكشافي (EFA–Exploratory Factor Analysis)

يهدف التحليل العاملي الاستكشافي إلى الكشف عن الفقرات ذات الارتباطات الضعيفة ، كما يقوم هذا النوع من التحاليل بتقليص عدد المؤشرات ذات البنية العاملية الضعيفة، كما يساعد على الكشف عن قيمة التشبعات لكل فقرة في البعد ، فهو يحقق مبدأ التأكد من أن عوامل الدراسة والعلاقات الارتباطية فيما بينها وبين فقراتها وفق المعايير المحددة لها، ومن هذا المنطلق فلقد تبنّت هذا النوع من التحليل لغرض التأكد من دقة فقرات المقياس بطريقة علمية دقيقة، ولكي يســهل اســتخدامها في دراســة الفرضــيات المقترحة في الدراســة الحالية ،كما تم اعتماد طريقة التحليل بطريقة المكونات الرئيسية **(Principal Component Analysis)**، طريقة التدوير المتعامد، وبعض المعايير العامة لاســـتخلاص العبارات الجيدة وكذلك قيم العلاقات المقبولة بين فقرات المقياس والتي ستشمل الكشف عن العبارات التي لها تشبعات عامليه أقل من (0.40)، والتي اعتبرت غير جيدة لذا تم اســـتبعادها، كما أن أي عملية تشـــبع في أكثر من عامل (البنية المعقدة) اســـتبعدت من التحليل هي أيضـــاً، وفيما يتعلق بإشـــكالية الازدواج الخطي تم اعتماد العبارات ذات الارتباط بين (0.300، 0.85)، كما أن الحد الأدنى للتباين الكُلّي المفســـر هو (0.60) حتى يمكن الاعتماد على هذه العوامل في تفسير الظاهرة، تم الاعتماد أيضاً على طريقة التدوير المتعامد وذلك لاستقلالية العوامل عن بعضـــها البعض، وأن الحد الأدنى للجذور الكامنة للعوامل (1:00) فأكثر.

3. الأساليب الإحصائية المتعلقة بالبرنامج الإحصائي (SEM-AMOS-24)

تم اعتماد أسلوب نمذجة المعادلات البنائية (SEM) لاختبار فرضيات الدراسة، نظراً لمزاياه المتعددة مقارنة بأســاليب التحليل التقليدية مثل تحليل الانحدار الخطي المتعدد، ويعود هذا الاختيار إلى قدرة النموذج على تحليل العلاقات المعقدة والمتعددة في وقت واحد، ومعالجة مشكلة التعدد الخطي، وقياس نسبة الخطأ في البيانات، خاصة في الدراسات الإنسانية. كما يتناسب هذا الأسلوب مع طبيعة نموذج الدراسة الحالي الذي يتضمن متغيراً وسيطاً (التسييس التنظيمي) يربط بين المتغير المستقل (الجينات التنظيمية) والمتغير التابع (الصمت التنظيمي)، مما يضمن دقة

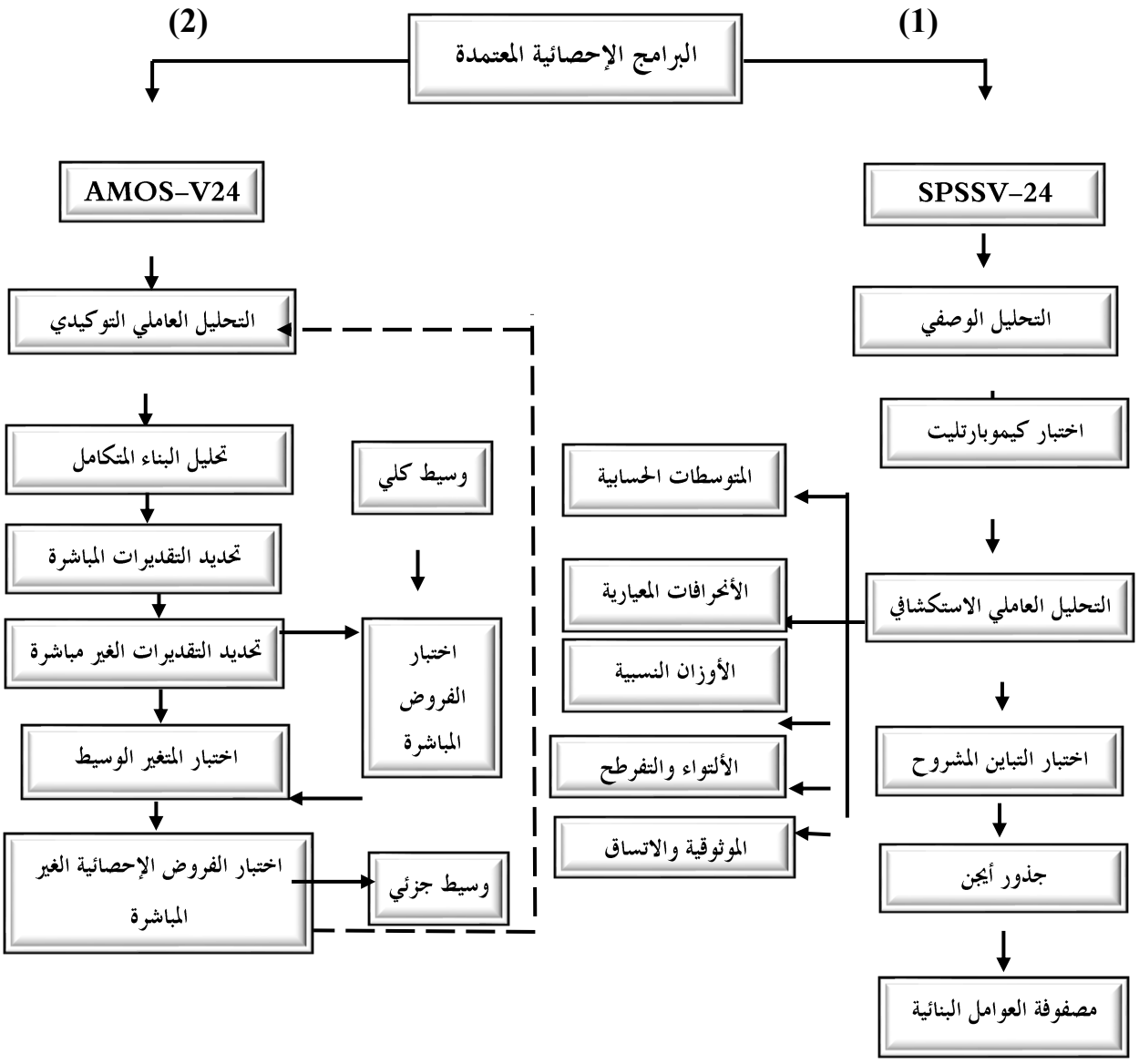
التحليل ويقلل من هامش الخطأ، وفيما يلي سيتم عرض الخطوات الإجرائية التي تم اتباعها لاختبار فرضيات الدراسة.

4. تحديد التقديرات المعيارية في التأثير المباشر وحجم الأثر.

يسمى حجم الأثر (Effect Size) بمعامل التحديد أو الارتباط التربيعي ويشير إلى مدى تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، حيث يتم الحصول عليه عن طريق ضرب قيمة العلاقة بين عاملين أو متغيرين أحدهما مستقل والاخر تابع - في نفسها، فإذا كان حجم الاثر يساوى او أكبر (0.25) فإنه يشير إلى تأثير او حجم أثر كبير وعالي، بينما القيمة التي هي أكبر من أو تساوي (0.09) وأقل من (0.25) فإن حجم التأثير أو حجم الأثر يكون معتدل، وأقل من ذلك فهو حجم الأثر ضئيل وبدون وجود عامل وسطي بينهما (Cohen, 1989)، وهنا يتم الحكم على مستوى الدلالة الاحصائية لهذه العلاقة بالاعتماد على قيمة (R.C) الاحصائية، فاذا كانت مساوية (1.964) أو أكبر فإن ذلك يدل على وجود علاقة أثر للجينات التنظيمية كمتغير مستقل على الصمت التنظيمي كمتغير تابع، وأن قيمة هذه العلاقة أو معامل المسار على الأقل (0.20) (Cohen,1988).

5. تحديد التقديرات المعيارية في التأثير غير المباشر وحجم الأثر.

يشير التأثير غير المباشر في نمذجة المعادلات البنائية إلى وجود علاقة سببية غير مباشرة بين المتغير المستقل (الجينات التنظيمية) والمتغير التابع (الصمت التنظيمي) عبر متغير وسيط (التسييس التنظيمي)، ويتم تمثيل هذا النموذج بثلاث مسارات رئيسية: المسار (a) بين المتغير المستقل والوسيط، والمسار (b) بين المتغير الوسيط والمتغير التابع، والمسار (c′) الذي يمثل التأثير غير المباشر الكلي،ويشترط لتحليل التأثير غير المباشر وجود دلالة إحصائية لكل من المسار (a) والمسار(b) ، بينما لا يشترط وجود تأثير مباشر دال إحصائياً بين المتغير المستقل والتابع، ويتم حساب قيمة التأثير غير المباشر (c′) من خلال حاصل ضرب قيمتي المسارين(a × b) ، أو من خلال الفرق بين التأثير الكلي والتأثير المباشر بين المتغير المستقل والتابع، ويمكن الحصول على هذه القيم مباشرة من مخرجات برنامجAMOS ، حيث يوفر البرنامج تحليلاً شاملاً لجميع المسارات مع مؤشرات الدلالة الإحصائية المناسبة، مما يساعد في تحديد طبيعة ونوع التأثير الوسيط (كلي أو جزئي) بناءً على دلالة المعاملات الإحصائية للمسارات المكونة لهذا التأثير، الشكل التالي يوضح الاساليب التي اتبعت بالدراسة الميدانية كما هو مبين بالشكل التالي:



شكل (3-1): مخطط الأساليب الاحصائية المطبقة بالدراسة

من إعداد الباحثة.

3-14- مناقشة نتائج تحليل الإحصاء الوصفي للبيانات الدراسة

3-14-1 التحليل الوصفي للبيانات الديمغرافية لعينة الدراسة.

يُظهر الجدول (14-3) الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، والتي تكشف عن عدة مؤشرات مهمة حول طبيعة مجتمع البحث. وفيما يلي تحليل مُعمّق لهذه النتائج:

1. .توزيع العينة حسب النوع

يلاحظ هيمنة الذكور على عينة الدراسة بنسبة مرتفعة بلغت (72.5%)، مقابل (27.5%) للإناث. وهذا التفاوت الكبير يعكس واقع البيئة الإدارية في القطاع العام الليبي، حيث لا تزال مشاركة المرأة في المناصب الإدارية العليا والمتوسطة محدودة، خاصة في الوظائف القيادية، كما يمكن أن يُعزى هذا التفاوت إلى طبيعة المهام الإدارية الميدانية التي تتطلب وجوداً مكثفاً في مقرات العمل، مما قد يشكل تحدياً إضافياً للمرأة في ظل الظروف الاجتماعية السائدة.

2. التوزيع حسب المؤهل العلمي

تشير البيانات إلى أن نصف العينة (49.7%) يحملون المؤهل الجامعي، بينما تتقارب النسب بين حاملي الدبلوم العالي (25.7%) والمؤهل العالي (24.6)، وهذا التوزيع المتوازن يعكس وعي المؤسسات بأهمية التأهيل العلمي للعاملين في الإدارات العامة، كما يشير إلى سعي الموظفين المستمر لمواصلة تعليمهم، وتمثل هذه النسب بيئة عمل مثالية للدراسة الحالية، حيث تضمن توفر الحد الأدنى من المعرفة الأكاديمية التي تمكن أفراد العينة من فهم متغيرات الدراسة والإجابة عليها بموضوعية.

3. التوزيع حسب سنوات الخبرة العملية

تُظهر النتائج أن الغالبية العظمى من أفراد العينة (87.2%) يمتلكون خبرة عملية تزيد عن 5 سنوات، حيث تبلغ نسبة ذوي الخبرة من 6-10 سنوات (48.1%)، ونسبة ذوي الخبرة من 11-15 سنة (39%)، هذه النسب المرتفعة للخبرة تمثل مؤشراً إيجابياً مهماً للدراسة، حيث تضمن أن الإجابات ستستند إلى خلفية عملية غنية، مما يزيد من مصداقية البيانات المجمعة ويعزز قدرة الدراسة في تقييم الممارسات الإدارية الحقيقية.

4. التوزيع حسب المسمى الوظيفي

يُبرز الجدول تنوعاً وظيفياً ملحوظاً، حيث تشكل فئة "الموظفين" النسبة الأكبر (55.9%)، تليها فئة "رؤساء الأقسام" (25.1%)، ثم "مديرو المكاتب" (14.7%)، وأخيراً "مديرو الإدارات" (4.3%)، هذا التدرج الهرمي الطبيعي في المسميات الوظيفية يضمن تمثيلاً شاملاً لجميع المستويات الإدارية، مما يثري الدراسة من خلال تجميع وجهات نظر متعددة

تتراوح بين المنفذين والمشرفين ومديري الإدارات، كما أن وجود شريحة لا بأس بها من القيادات الإدارية المتوسطة والعليا (44.1%) يضمن الحصول على إجابات مستنيرة تعكس الرؤية الاستراتيجية للإدارة.

الجدول (3-14) المواصفات الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة الفردية	النسبة التراكمية
النوع	ذكر	271	72.5%	72.5
	أنثى	103	27.5%	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم عالي	96	25.7%	25.7
	جامعي	186	49.7%	75.4
	مؤهل عالي	92	24.6%	100.0
سنوات الخبرة العملية	أقل من 5سنوات	48	12.8%	12.8
	من 6 سنوات إلى أقل من 10سنوات	180	48.1%	61.0
	من 11 سنة إلى أقل من 16 سنة	146	39.0%	100.0
	أكثر من 16 سنة	48	12.8%	-
المسمى الوظيفي	مدير إدارة	16	4.3%	4.3
	رئيس قسم	94	25.1%	29.4
	مدير مكتب	55	14.7%	44.1
	موظف	209	55.9%	100.0

3-14-2 التحليل الوصفي لبيانات الدراسة باستخدام حزمة (SPSS)

1. اختبار صحة وسلامة البيانات الأولية للدراسة الفعلية.

تم إجراء مجموعة من التحليلات الإحصـــائية التي تهدف الى التحقق من دقة وســـلامة البيانات الأولية للدراسة لغرض ضمان الاعتماد عليها عند اختبار فرضياتها الرئيسة فيما بعد.

2. التحقق من اعتدالية التوزيع الطبيعي باستخدام حزمة (SPSS).

للتأكد من كون البيانات المجمعة موزعة بشـــكل طبيعي، تم اســـتخدام اختبار الالتواء والتفرطح (Skewness & Kurtosis,) **من** أجل التأكد من أن البيانات المجمعة موزعة توزيعا طبيعيا، وتم اختبار التوزيع في قبول واحدة من الفرضيتين التالتين وهما:

H0 : البيانات غير موزعة توزيعاً طبيعياً – أي القيم مركزة في إحدى جانبي المنحنى (جاس).

H1: البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً – أي القيم موزعة توزيعاً تحت المنحنى(جاس).

وللتحقق مـــــــن صحة الاختبارات التي تم إجراؤها على البيانات المجمعة، تم اختبار التوزيع الطبيعي، والذي يستخدم لمعرفة طبيعة بيانات ظاهرة ما، هل تتبع توزيعاً طبيعياً أم غير ذلك، حيث تشـــترط معظم الاختبارات المعلميه أن يكون توزيع البيانات توزيعاً طبيعياً (Sekaran, 2006).

قاعدة اتخاذ القرار: مـــن أجل الخروج بنتيجة موثوقة فيما إذا كانت البيانات التي تم جمعها مـــن خلال الاســـتبانة موزعة توزيعاً طبيعياً الخاصـــة، فإنه تم الاعتماد على قاعدة اتخاذ القرارات التالية:

إذا كانت قيم معامل الالتواء والتفلطح أكبر من القيمة2± تقبل H0
إذا كانت قيم معامل الالتواء والتفلطح واقعة بين القيمتين 2± تقبل H1

يتضـــح من الجدول (3-15)، بأن قيم محك الالتواء (Skewness) ومحك التفلطح (Kurtosis) لكلّ متغير من متغيرات الدراســـة والمتمثلة في (الجينات التنظيمية، التســـييس التنظيمي، الصـمت التنظيمي) كانت جميعها أقل من (2+، -2) بالنسبة لمحك الالتواء والتفلطح، وبالتالي يكون التوزيع طبيعياً لعينة الدراسة على فقرات المقياس.

جدول (3-15): معاملات التوزيع الطبيعي (الالتواء والتفلطح)

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفلطح	التوزيع
الجينات التنظيمية	-0.567	-0.953	طبيعي
التسييس التنظيمي	-0. 583	-0. 987	طبيعي
الصمت التنظيمي	-0. 565	-1.058	طبيعي

3-14-3 التحليل الوصفي للبيانات الأولية لعينة الدراسة.

تُعدُّ التحليلات الإحصائية الوصفية ركيزة أساسية لفهم طبيعة البيانات واتجاهاتها العامة، حيث تقدم صورة واضحة عن الخصائص الأساسية لمجتمع الدراسة وفي هذا الإطار، يقدم هذا القسم تحليلاً للإحصاءات الوصفية لبيانات الدراسة المجمعة من عينة مكونة من (374) موظفاً يعملون في الإدارات العامة لـــــ (12) جامعة ليبية في المنطقة الغربية، ويهدف هذا التحليل إلى قياس اتجاهات وأراء أفراد العينة تجاه عبارات الاستبيان من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، حيث تعكس المتوسطات الحسابية درجة اتفاق أو اختلاف المبحوثين مع كل عبارة من عبارات الدراسة، بينما يُظهر الانحراف المعياري درجة تجانس أو تباين إجاباتهم، كما تسهم الأوزان النسبية في ترتيب فقرات الاستبيان حسب أهميتها النسبية من وجهة نظر المبحوثين،ويُعتبر هذا التحليل مدخلاً مهماً للتعرف على الأنماط العامة لاستجابات أفراد العينة، وتوفير قاعدة بيانات دقيقة تمهد لاختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المتقدمة في الأجزاء اللاحقة من الدراسة.

3-14-4 نتائج التحليل الوصفي لأبعاد متغير الجينات التنظيمية

أولاً: بعد المشاركة في اتخاذ القرار

كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود اتجاه عام إيجابي لدى أفراد العينة نحو محاور المشاركة في صنع القرار، حيث بلغ المتوسط العام (3.375) وبوزن نسبي (67.50%)، مما يشير إلى قبول متوسط للممارسات الحالية، هذا المستوى من القبول يعكس بيئة تنظيمية تتجه نحو الشمولية في الإدارة، لكنها لا تزال في مرحلة تتطلب تطويراً لتحقيق التميز في تفعيل المشاركة.
من الناحية الإحصائية تكشف قيم الانحراف المعياري المرتفعة والمتقاربة (تتراوح بين 1.34 و1.45) عن ظاهرة مهمة؛ حيث تشير هذه القيم إلى وجود تباين كبير في استجابات المبحوثين. هذا التشتت في البيانات لا يعكس إجماعاً في الرأي، بل ينم عن تعدد في التجارب الوظيفية والتقييمات الشخصية داخل الهيكل التنظيمي نفسه، وهو ما يمكن تفسيره باختلاف الممارسات

الإدارية بين الإدارات والأقسام، أو تباين في درجة تفويض الصلاحيات عبر المستويات الإدارية المختلفة.

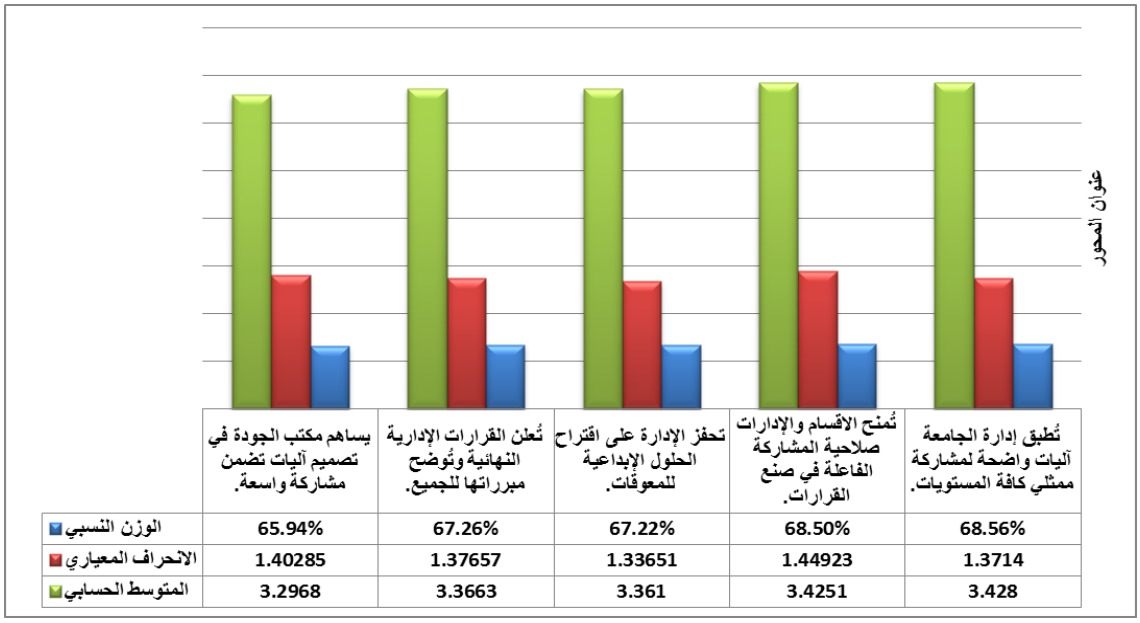
جدول (3-16): نتائج التحليل الوصفي لبعد المشاركة في اتخاذ القرار

كود الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
QA 2	تُطبق إدارة الجامعة آليات واضحة لمشاركة ممثلي كافة المستويات.	3.428	1.3714	68.56%	1
QA 1	تُمنح الاقسام والإدارات صلاحية المشاركة الفاعلة في صنع القرارات.	3.4251	1.44923	68.50%	2
QA 5	تحفز الإدارة على اقتراح الحلول الإبداعية للمعوقات.	3.3610	1.33651	67.22%	3
QA 3	تُعلن القرارات الإدارية النهائية وتُوضح مبرراتها للجميع.	3.3663	1.37657	67.26%	4
QA 4	يساهم مكتب الجودة في تصميم آليات تضمن مشاركة واسعة.	3.2968	1.40285	65.94%	5
	التقديرات العامة للبعد	**3.375**	**1.388**	**67.50%**	**2**

كما تتربع الفقرتانQA2 وQA1 على قمة المحاور تقييماً، مما يؤكد أن المنظومة الإدارية قد نجحت في تأسيس أطر هيكلية للمشاركة (كوجود آليات واضحة ومنح صلاحيات)، إلا أن احتلال الفقرتينQA4 وQA3 لمراتب متأخرة يكشف عن فجوة تنفيذية؛ حيث يبدو أن دور مكتب الجودة في تصميم آليات المشاركة لا يزال محدود التأثير، كما أن عملية الإعلان عن القرارات وتوضيح مبرراتها تحتاج إلى مزيد من الشفافية، وهذا التناقض بين وجود الآليات وتطبيقها الفعلي هو السمة الغالبة للبيانات.

في المجمل ترسم النتائج صورة لبيئة عمل تتجه نحو التمكين، ولكن بخطى غير متسقة، يشير المتوسط العام لجميع الفقرات إلى أن أكثر من نصف العينة تميل نحو الموافقة، لكن قيم المتوسط الأقل من (3.5) والانحراف المعياري المرتفع يؤكدان أن شريحة لا بأس بها من الموظفين لا تزال تشعر بالإقصاء أو بعدم الرضا عن عمليات المشاركة الفعلية. لذلك، يمكن

الاســتنتاج أن التحدي الرئيســي لا يكمن في غياب الســياســات، بل في تحقيق عدالة وتكافؤ في تطبيقها عبر كافة وحدات الجامعة.



	يساهم مكتب الجودة في تصميم آليات تضمن مشاركة واسعة.	تُعلن القرارات الإدارية النهائية وتُوضح مبرراتها للجميع.	تحفز الإدارة على اقتراح الحلول الإبداعية للمعوقات.	تُمنح الأقسام والإدارات صلاحية المشاركة الفاعلة في صنع القرارات.	تُطبق إدارة الجامعة آليات واضحة لمشاركة ممثلي كافة المستويات.
الوزن النسبي	65.94%	67.26%	67.22%	68.50%	68.56%
الانحراف المعياري	1.40285	1.37657	1.33651	1.44923	1.3714
المتوسط الحسابي	3.2968	3.3663	3.361	3.4251	3.428

شكل (3-2): المخطط البياني لآراء واتجاهات المبحوثين حول بعد المشاركة في اتخاذ القرار

ثانياً: بعد كفاءة الهيكل التنظيمي

تكشف النتائج الإحصائية عن صورة متباينة لتصورات العاملين تجاه البنية التنظيمية لجامعاتهم، حيث يظهر المتوسط العام (3.402) والوزن النسبي (68.03%) قبولاً مقبولاً تجاه هذه المحاور، لكنه لا يرتقي إلى مستوى التميز، هذا المستوى من التقييم يشير إلى وجود قواعد تنظيمية مستقرة، لكنها تفتقر إلى المرونة الكافية لتحفيز الكفاءات بشكل أمثل.

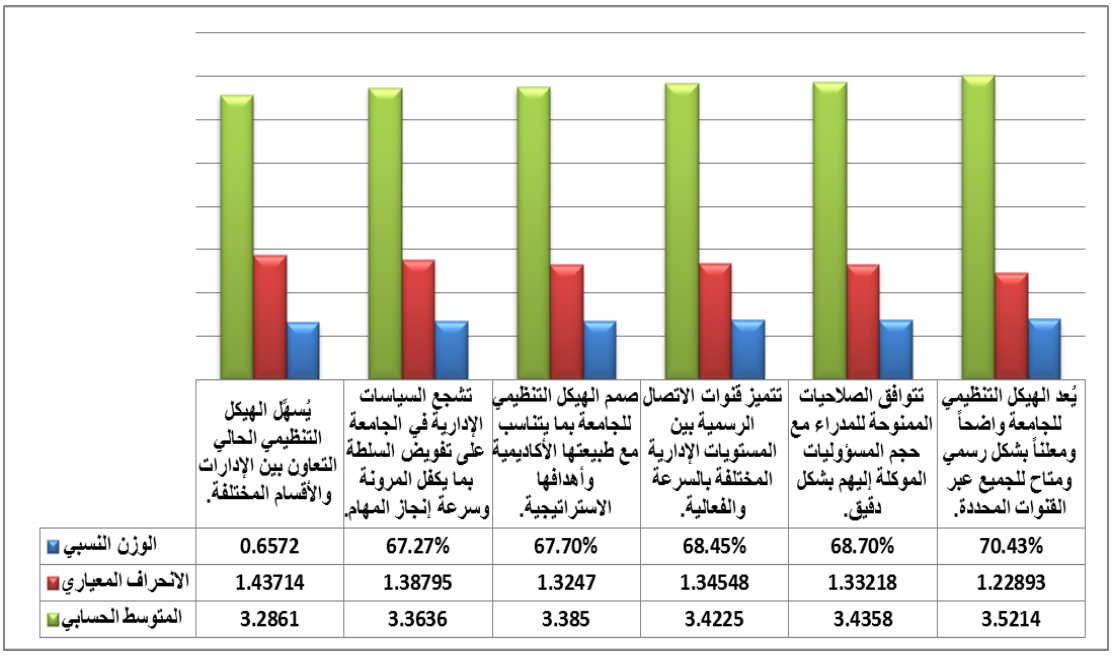
ومن الناحية الإحصـــائية، تكشـــف قيم الانحراف المعياري المرتفعة والمتلاحقة حول المتوســـط (1.342) عن ظاهرة دالة، حيث يعكس هذا التشـــتت في الإجابات تبايناً حقيقياً في التجارب الوظيفية داخل المنظومة الجامعية ذاتها، هذا التوزيع غير المتجانس للآراء يوضـــح اختلاف في الممارسات التنظيمية بين الإدارات، أو تفاوت في تطبيق السياسات عبر المستويات الإدارية المتنوعة، وتحتل الفقرةQB1 الصدارة بتقييم مرتفع (70.43%)، مما يؤشر على نجاح الإدارة في تحقيق الشـفافية الهيكلية من خلال وضـوح الهيكل التنظيمي، في المقابل، تحتل الفقرة QB6 المرتبة الأدنى (65.72%)، مما يكشف عن عائق هيكلي حقيقي يتمثل في صعوبة التعاون بين الإدارات، هذا التناقض بين الوضـــوح النظري للهيكل وعجزه العملي عن تســـهيل التكامل التنظيمي يعد أبرز ما تكشفه النتائج.

جدول (3-17): نتائج التحليل الوصفي لبعد كفاءة الهيكل التنظيمي

كود الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
QB1	يُعد الهيكل التنظيمي للجامعة واضحاً ومعلناً بشكل رسمي ومتاح للجميع عبر القنوات المحددة.	3.5214	1.22893	70.43%	1
QB4	تتوافق الصلاحيات الممنوحة للمدراء مع حجم المسؤوليات الموكلة إليهم بشكل دقيق.	3.4358	1.33218	68.70%	2
QB3	تتميز قنوات الاتصال الرسمية بين المستويات الإدارية المختلفة بالسرعة والفعالية.	3.4225	1.34548	68.45%	3
QB2	صمم الهيكل التنظيمي للجامعة بما يتناسب مع طبيعتها الأكاديمية وأهدافها الاستراتيجية.	3.3850	1.32470	67.70%	4
QB5	تشجع السياسات الإدارية في الجامعة على تفويض السلطة بما يكفل المرونة وسرعة إنجاز المهام.	3.3636	1.38795	67.27%	5
QB6	يُسهّل الهيكل التنظيمي الحالي التعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة.	3.2861	1.43714	65.72%	6
التقديرات العامة للبعد		3.402	1.342	68.03%	

في المحصلة النهائية ترسم البيانات صورة لهيكل تنظيمي "صارم في شكله ومرن في تطبيقه"، حيث يبدو جلياً أن الوضوح الهيكلي لم يترجم بالكامل إلى مرونة إدارية أو تكامل وظيفي، ويشير الوسيط الثابت (4.00) لجميع الفقرات إلى نزوع غالبية المبحوثين نحو القبول،

لكن انخفاض المتوسطات دون حاجز (3.5) والانحرافات المعيارية المرتفعة تؤكد أن شريحة من الكوادر تشـعر بالعجز عن التفاعل بفعالية في هذا الهيكل التنظيمي. لذلك، فإن التحدي الجوهري لا يكمن في هيكلة المؤسسة، بل في تحويلها من إطار بيروقراطي إلى نسيج ديناميكي يحفز على التشابك والإبداع.



	يُسهّل الهيكل التنظيمي الحالي التعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة.	تشجع السياسات الإدارية في الجامعة على تفويض السلطة بما يكفل المرونة وسرعة إنجاز المهام.	صمم الهيكل التنظيمي للجامعة بما يتناسب مع طبيعتها الأكاديمية وأهدافها الاستراتيجية.	تتميز قنوات الاتصال الرسمية بين المستويات الإدارية المختلفة بالسرعة والفعالية.	تتوافق الصلاحيات الممنوحة للمدراء مع حجم المسؤوليات الموكلة إليهم بشكل دقيق.	يُعد الهيكل التنظيمي للجامعة واضحاً ومعلناً بشكل رسمي ومتاح للجميع عبر القنوات المحددة.
الوزن النسبي	0.6572	67.27%	67.70%	68.45%	68.70%	70.43%
الانحراف المعياري	1.43714	1.38795	1.3247	1.34548	1.33218	1.22893
المتوسط الحسابي	3.2861	3.3636	3.385	3.4225	3.4358	3.5214

شكل (3-3): المخطط البياني لآراء واتجاهات المبحوثين حول بعد كفاءة الهيكل التنظيمي

ثالثاً: بعد فاعلية نظام المعلومات والاتصالات

تكشف المؤشرات الإحصائية عن واقع متردد في تقييم كفاءة نظام المعلومات والاتصال داخل الجامعات، حيث يقف المتوسط العام (3.317) والوزن النسبي (66.33%) عند مستوى قبول متوسط لا يرقى إلى الطموح، يشير هذا المستوى إلى وجود بنية تحتية معلوماتية أساسية، لكنها تظل عاجزة عن تلبية التوقعات العالية لفعالية العمليات الإدارية والأكاديمية في بيئة تنافسية.

من الناحية الإحصائية تكشف قيم الانحراف المعياري المرتفعة والمتقاربة (حوالي 1.36) عن ظاهرة بالغة الدلالة، حيث يعكس هذا التشظي في الاستجابات انقساماً حقيقياً في الرأي بين العاملين، هذا التشتت لا يُعزى إلى الصدفة، بل هو انعكاس لتفاوت جودة الممارسات عبر الإدارات، أو لتفاوت الثقافة المعلوماتية بين المستفيدين، مما يخلق تجارب متباينة بشكل جذري مع النظام المعلوماتي الموحد.

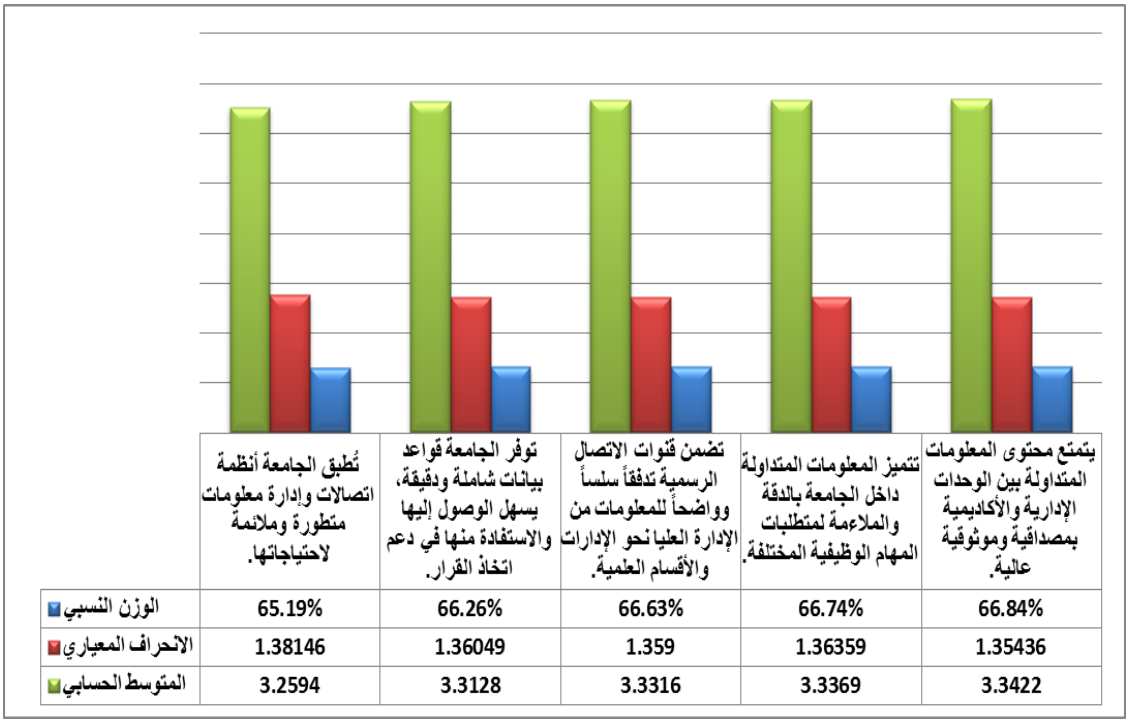
تحتل الفقرةQC4 المتعلقة بمصداقية المعلومات وموثوقيتها الصدارة (66.84%)، مما قد يشير إلى هامش من الثقة في جوهر البيانات المتداولة، في المقابل، تحتل الفقرةQC1 الخاصة

بتطبيق أنظمة اتصالات ومعلومات متطورة المرتبة الأدنى (65.19%)، مما يسلط الضوء على الفجوة التكنولوجية كأبرز نقطة ضعف، هذا التناقض بين الثقة في المحتوى وعدم الرضا عنه هو دليل على أن المشكلة هيكلية.

جدول (3-18): نتائج التحليل الوصفي لبعد فاعلية نظام المعلومات والاتصالات

كود الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
QC4	يتمتع محتوى المعلومات المتداولة بين الوحدات الإدارية والأكاديمية بمصداقية وموثوقية عالية.	3.3422	1.35436	66.84%	1
QC2	تتميز المعلومات المتداولة داخل الجامعة بالدقة والملاءمة لمتطلبات المهام الوظيفية المختلفة.	3.3369	1.36359	66.74%	2
QC3	تضمن قنوات الاتصال الرسمية تدفقاً سلساً وواضحاً للمعلومات من الإدارة العليا نحو الإدارات والأقسام العلمية.	3.3316	1.35900	66.63%	3
QC5	توفر الجامعة قواعد بيانات شاملة ودقيقة، يسهل الوصول إليها والاستفادة منها في دعم اتخاذ القرار.	3.3128	1.36049	66.26%	4
QC1	تُطبق الجامعة أنظمة اتصالات وإدارة معلومات متطورة وملائمة لاحتياجاتها.	3.2594	1.38146	65.19%	5
التقديرات العامة للبعد		3.317	1.364	66.33%	

في المحصلة ترسم النتائج صورة لنظام اتصالات ومعلومات "موثوق محتواه، مشلول أداؤه". يؤكد المتوسط العام (3.317) على نزوع نحو القبول بين شريحة مهمة، لكن الانحراف المعياري العالي وانخفاض المتوسطات يكشف أن هذه الشريحة ليست أغلبية ساحقة، بل تصوت بوجود معارضة صامتة ولكنها مؤثرة، لذلك، فإن التحدي لا يكمن في غياب البيانات بل في ضعف البنية التحتية الرقمية التي تحول هذه البيانات إلى معرفة قابلة للتطبيق وقرارات رشيدة.



	تُطبق الجامعة أنظمة اتصالات وإدارة معلومات متطورة وملائمة لاحتياجاتها.	توفر الجامعة قواعد بيانات شاملة ودقيقة، يسهل الوصول إليها والاستفادة منها في دعم اتخاذ القرار.	تضمن قنوات الاتصال الرسمية تدفقاً سلساً وواضحاً للمعلومات من الإدارة العليا نحو الإدارات والأقسام العلمية.	تتميز المعلومات المتداولة داخل الجامعة بالدقة والملاءمة لمتطلبات المهام الوظيفية المختلفة.	يتمتع محتوى المعلومات المتداولة بين الوحدات الإدارية والأكاديمية بمصداقية وموثوقية عالية.
الوزن النسبي	65.19%	66.26%	66.63%	66.74%	66.84%
الانحراف المعياري	1.38146	1.36049	1.359	1.36359	1.35436
المتوسط الحسابي	3.2594	3.3128	3.3316	3.3369	3.3422

شكل (3-4): المخطط البياني لآراء واتجاهات المبحوثين حول بعد فاعلية نظام المعلومات والاتصالات

رابعاً: بعد فاعلية نظام الحوافز والمكافآت

تكشف النتائج الإحصائية عن وجود تباين للحوافز داخل الجامعات، حيث يشير المتوسط العام (3.276) والوزن النسبي (65.52%) يشير هذا المستوى إلى أن سياسات التحفيز الحالية لم تنجح بعد في شحن الطاقات البشرية بالكامل، بل ظلت حبيسة إطار تقليدي يفتقر إلى الفعالية والإبداع.

من الناحية الإحصائية تكشف قيم الانحراف المعياري المرتفعة والمركزة حول (1.419) عن ظاهرة دالة، حيث يعكس هذا التشتت الكبير في الإجابات تبايناً عميقاً في التجارب الشخصية للموظفين مع نظام الحوافز، هذا التوزيع غير المتجانس للآراء لا يُعزى إلى الصدفة بل هو انعكاس لعدم عدالة التطبيق أو عدم وضوح المعايير، مما يخلق شعوراً بعدم المساواة بين العاملين في المنظومة الواحدة.

تصدرت الفقرة QD2 الخاصة بمكافأة الأداء المتميز بشكل عادل (69.14%) القائمة، مما قد يشير إلى وجود قناعة نسبية بجدوى الأداء الاستثنائي في المقابل، احتلت الفقرة QD4 الخاصة بثقافة التقدير والاحترام المرتبة الأدنى (62.62%)، وهي نتيجة تنذر بخطر، إذ تكشف أن جوهر التحفيز المعنوي والأجواء النفسية الإيجابية هي الأكثر تهميشاً في البيئة الجامعية، هذا التناقض بين التركيز على المكافأة الفردية وإغفال المناخ الداعم يمثل مفارقة جوهرية في النظام التحفيزي القائم.

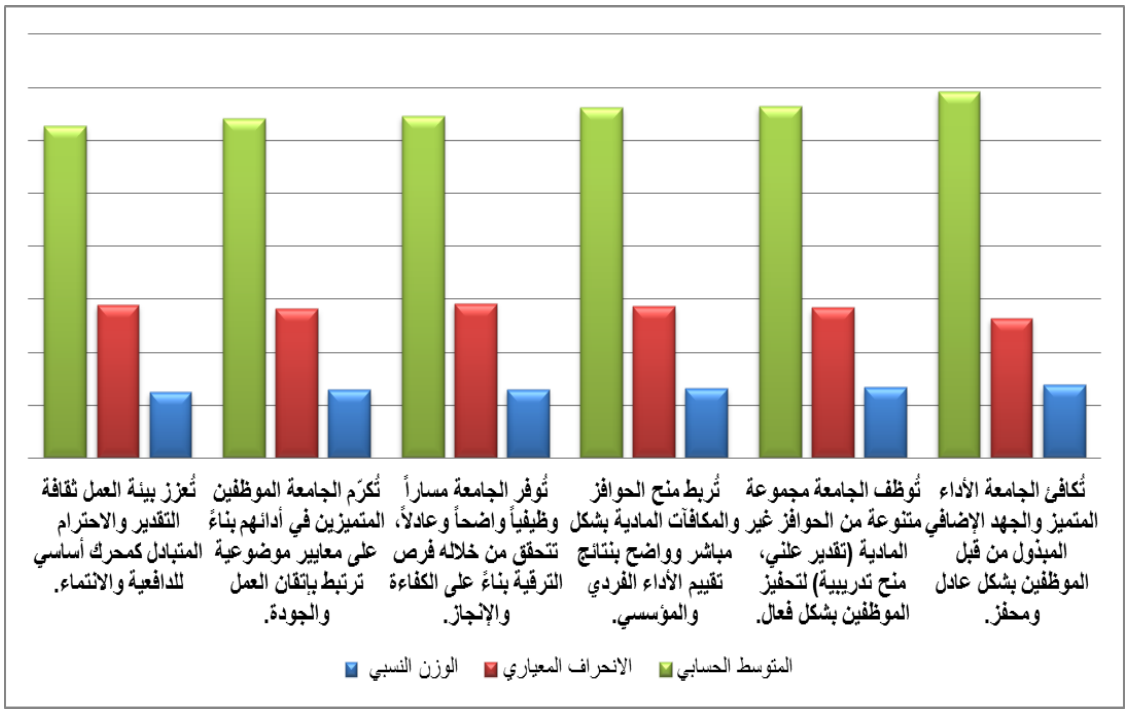
جدول (3-19): نتائج التحليل الوصفي لبعد فاعلية نظام الحوافز والمكافآت

كود الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	الترتيب
QD2	تُكافئ الجامعة الأداء المتميز والجهد الإضافي المبذول من قبل الموظفين بشكل عادل ومحفز.	3.4572	1.31888	69.14%	1
QD5	تُوظف الجامعة مجموعة متنوعة من الحوافز غير المادية (تقدير علني، منح تدريبية) لتحفيز الموظفين بشكل فعال.	3.3209	1.41752	66.42%	2
QD1	تُربط منح الحوافز والمكافآت المادية بشكل مباشر وواضح بنتائج تقييم الأداء الفردي والمؤسسي.	3.3102	1.43119	66.20%	3
QD6	تُوفر الجامعة مساراً وظيفياً واضحاً وعادلاً، تتحقق من خلاله فرص الترقية بناءً على الكفاءة والإنجاز.	3.2299	1.45553	64.59%	4
QD3	تُكرّم الجامعة الموظفين المتميزين في أدائهم بناءً على معايير موضوعية ترتبط بإتقان العمل والجودة.	3.2086	1.40636	64.17%	5
QD4	تُعزز بيئة العمل ثقافة التقدير والاحترام المتبادل كمحرك أساسي للدافعية والانتماء.	3.1310	1.44662	62.62%	6
التقديرات العامة للبعد		3.276	1.419	65.52%	

3

في المحصلة النهائية ترسم البيانات صورة لنظام تحفيز "مشتت الهوية"، حيث يبدو جلياً أن الجهود لا تزال فردية وعرضية دون أن تترجم إلى ثقافة تنظيمية شاملة، يؤكد انخفاض الوسيط للفقرةQD4 إلى (3.00) على حدة مشكلة المناخ التنظيمي، بينما يشير تقارب باقي

المتوسـطات إلى أن العاملين لا يميزون بشـكل كبير بين مختلف أنواع الحوافز المقدمة، مما ينم عن عدم وضـوح الرؤية التحفيزية، لذلك فإن التحدي الجوهري لا يكمن في غياب الحوافز بل في غياب النظام العادل والشفاف الذي يضمن وصولها للجميع، وفي اختفاء البيئة الداعمة التي تجعل الموظف يشعر بالتقدير قبل أن يشعر بالثمن.



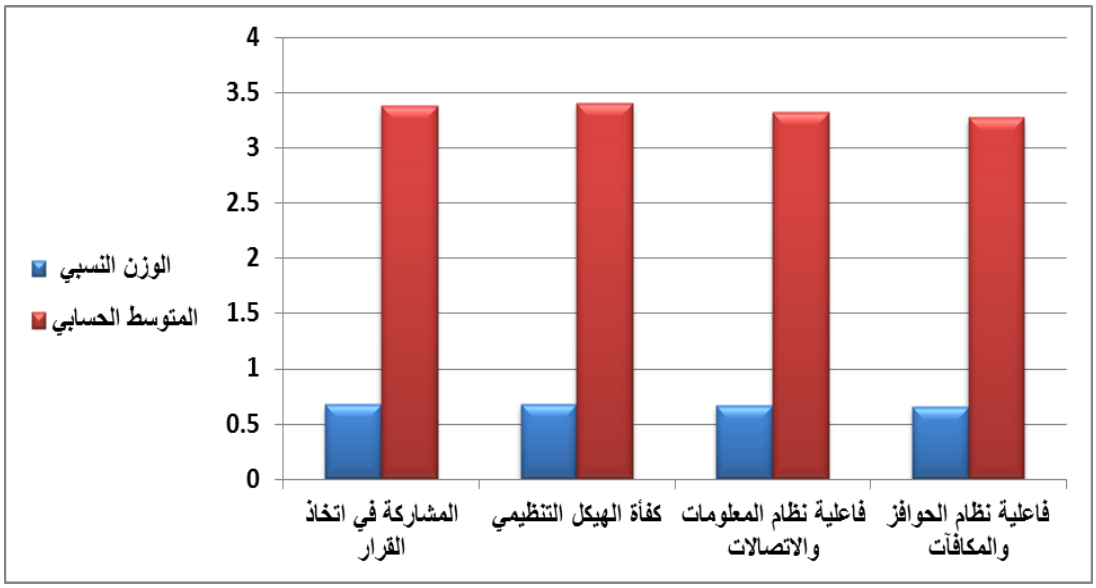
شكل (3-5): المخطط البياني لآراء واتجاهات المبحوثين حول بعد فاعلية نظام الحوافز والمكافآت

وأخيراً تُظهر نتائج الدراســة التحليلية لاتجاهات الموظفين في الجامعات المبحوثة حول أبعاد الجينات التنظيمية تصـنيفاً هرمياً لمسـتويات الرضـا عنها، حيث يتصـدر "الهيكل التنظيمي والصلاحيات" البناء التنظيمي بمتوسط (3.402) متبوعاً بـ "المشاركة في صنع القرار" بمتوسط (3.375)، فيما يحل بعده نظم المعلومات والاتصــالات (3.317) و"نظام الحوافز والتقدير" (3.276) في مراتب متأخرة، تكشف هذه النتائج عن صورة تنظيمية ثنائية المستوى: فمن جهة، نجد بيئة عمل مسـتقرة ذات أطر هيكلية مقبولة و مشــاركة واضــحة المعالم، مما يعكس جهوداً مؤسسية في بناء أنظمة عمل رشيدة.

من جهة أخرى، تبرز فجوات تنظيمية حرجة في البنى التحتية للاتصال وأنظمة التحفيز، حيث يشير تدني مستوى الرضا حول الحوافز - خاصة فيما يتعلق بثقافة التقدير والاحترام - إلى

تشـوه في نسـق قيم للمنظمة، بينما يعكس ضـعف أنظمة المعلومات انفصـاماً بين البيانات المتاحة وقدرة المؤسسة على توظيفها بشكل فعال.

وتتشــكل من هذه المعطيات إشــكالية تنظيمية جوهرية: تمتلك المنظومة الجامعية هيكلاً ســليماً لكنها تفتقد للروح المحركة لها، فالهيكل التنظيمي الواضــح والصــلاحيات المُعلنة لم تجد اكتمالها العملي في قنوات اتصـال فاعلة، كما أن مبادرات المشـاركة في صـنع القرار تبقى ناقصـة الجدوى دون نظام تحفيزي عادل يُعزز الانتماء ويُحفز الإبداع، وهذا يضــع الإدارة الجامعية أمام تحدٍ انتقالي من منطق الضبط الهيكلي إلى منطق إدارة الطاقة البشرية، حيث يصبح تطوير أنظمة اتصــال شـفافة وبناء ثقافة تقديرية مسـتدامة هما المدخلان الأسـاسـيان لتحويل التنظيم من كيان بيروقراطي إلى منظمة حيوية قادرة على تحفيز الطاقات واسـتثمار الطاقات البشـرية بشـكل أكثر انفتاحاً.



شكل (3-6): المخطط البياني لآراء واتجاهات المبحوثين حول ابعاد الجينات التنظيمية

3-14-5 نتائج التحليل الوصفي لأبعاد متغير التسيس التنظيمي

أولاً: بُعد السلوك المسيّس

تكشف النتائج الإحصائية عن صورة مقلقة للبيئة التنظيمية غير الرسمية داخل الجامعات، حيث يشير المتوسط العام (3.350) والوزن النسبي (67.01%) إلى وجود اتجاه عام واضح لدى العاملين بانتشار الثقافة السياسية والممارسات غير الرسمية داخل بيئة العمل، هذا المستوى المتوسط المرتفع نسبياً يعكس بيئة تنظيمية تعاني من خلل في النظام القيمي، حيث أصبحت الممارسات غير الرسمية جزءاً متوقعاً من الحياة التنظيمية اليومية.

من الناحية الإحصـــائية تكشـــف قيم الانحراف المعياري المرتفعة والمتقاربة (حوالي 1.36) عن ظـاهرة بـالغـة الأهميـة، من حيـث وجود تبـاين حـاد في تجـارب الموظفين مع هذه الممارســـات، هذا التشـــتت لا يُعزى إلى الصـــدفة، بل هو انعكاس لتفاوت درجة التعرض لهذه الممارسات عبر الإدارات والمستويات الوظيفية المختلفة، مما يخلق تجارب متباينة بشكل جذري داخل المنظمة الواحدة.

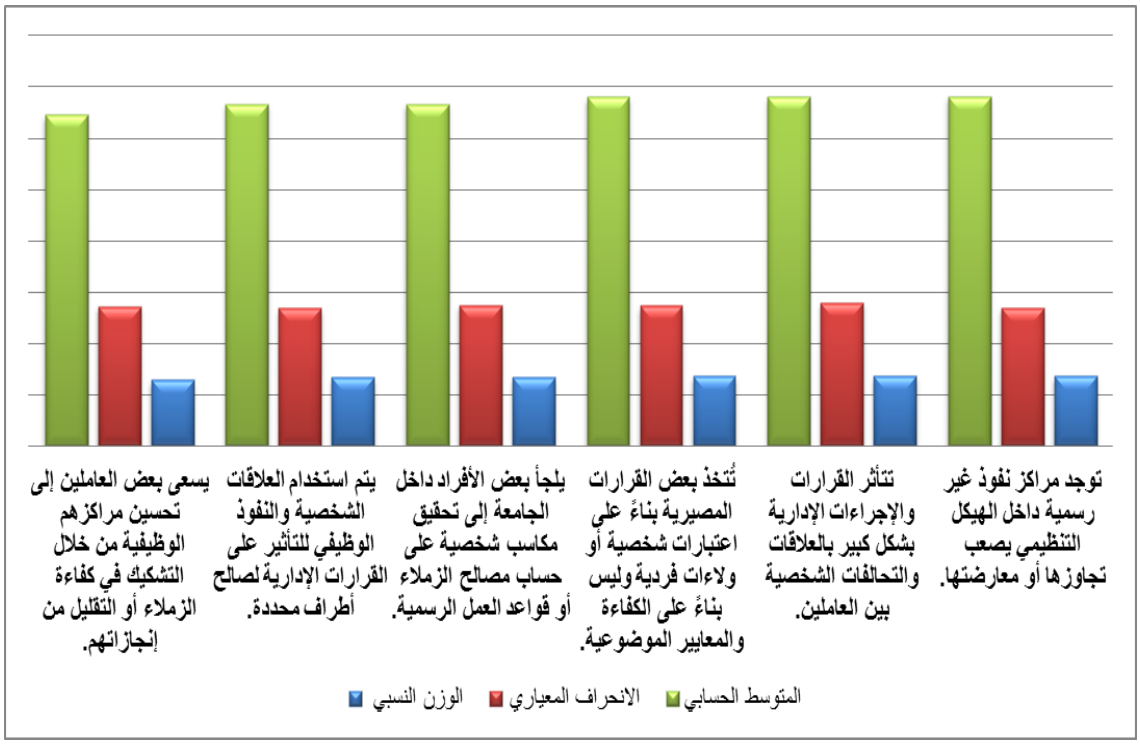
تحتل الفقراتYQ3 ، YQ5، وYQ6 الصـدارة بأعلى التقييمات (جميعها فوق 68%)، مما يؤكد أن ظاهرة مراكز النفوذ غير الرســـمية وتأثير العلاقات الشـــخصـــية على القرارات المصـيرية هي السـمة الغالبة للبيئة التنظيمية. في المقابل، جاءت الفقرةYQ2 في المرتبة الأدنى (64.55%)، مما قد يشـير إلى أن الممارسـات التنافسـية السـلبية المتمثلة في التشـكيك في كفاءة الزملاء هي الأقل انتشاراً نسبياً، أو أنها تتم بطرق أكثر خفاءً.

جدول (3-20): نتائج التحليل الوصفي لبعد السلوك المسيّس

كود الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
YQ3	توجد مراكز نفوذ غير رسمية داخل الهيكل التنظيمي يصعب تجاوزها أو معارضتها.	3.4064	1.34844	68.13%	1
YQ5	تتأثر القرارات والإجراءات الإدارية بشكل كبير بالعلاقات والتحالفات الشخصية بين العاملين.	3.4037	1.39900	68.07%	2
YQ6	تُتخذ بعض القرارات المصيرية بناءً على اعتبارات شخصية أو ولاءات فردية وليس بناءً على الكفاءة والمعايير الموضوعية.	3.4011	1.36388	68.02%	3
YQ1	يلجأ بعض الأفراد داخل الجامعة إلى تحقيق مكاسب شخصية على حساب مصالح الزملاء أو قواعد العمل الرسمية.	3.3316	1.37079	66.63%	4
YQ4	يتم استخدام العلاقات الشخصية والنفوذ الوظيفي للتأثير على القرارات الإدارية لصالح أطراف محددة.	3.3316	1.34113	66.63%	5
YQ2	يسعى بعض العاملين إلى تحسين مراكزهم الوظيفية من خلال التشكيك في كفاءة الزملاء أو التقليل من إنجازاتهم.	3.2273	1.35781	64.55%	6
التقديرات العامة للبعد		3.350	1.363	67.01	***

في المحصلة النهائية، ترسم النتائج صورة لبيئة تنظيمية "مهيكلة شكلياً لكنها مفككة قيمياً"، حيث يبدو جلياً أن القنوات غير الرسمية للسلطة والنفوذ قد تفوقت في تأثيرها على

القنوات الرسـمية، يشـير المتوسـط العام لجميع الفقرات إلى اعتراف الأغلبية بوجود هذه الممارسـات، لكن الانحراف المعياري المرتفع يؤكد أن درجة التأثر بها تختلف بشـكل كبير بين العاملين. لذلك، فإن التحدي الجوهري لا يكمن في عدم وجود أنظمة رقابية، بل في سـيادة ثقافة تنظيمية تتسامح مع تحويل العلاقات الشخصية إلى عملة متداولة للنفوذ والتأثير، مما يقوض مبدأ تكافؤ الفرص ويؤثر سلباً على الروح المعنوية للعاملين.



شكل (3-7): المخطط البياني لآراء واتجاهات المبحوثين حول بعد السلوك المسيّس

ثانياً: بعد الخضوع حاليًا للتقدم مستقبلاً

تُظهر نتائج التحليل الإحصـائي لمتغير السـلوك التواطئي (YA) صـورة مقلقة للثقافة التنظيمية السـائدة، حيث يسـجل هذا البعد أعلى متوسـط عام (3.524) وأعلى وزن نسـبي (70.48%) بين جميع الأبعاد التي تم دراستها.

تشير هذه النتائج المفارقة إلى أن السلوكيات القائمة على المقايضة بالحقوق والمساومة على المبادئ قد أصـبحت سـمة بارزة في البيئة التنظيمية، حيث يبدو أن الموظفين يتبنون استراتيجيات تكيف تجمع بين الصبر التنظيمي والمساومة على حقوقهم، وتكشف قيم الانحراف المعياري المنخفضة نسبياً (1.267 في المتوسط) عن ظاهرة لافتة، حيث تشير إلى وجود إجماع غير مسبوق بين أفراد العينة حول انتشار هذه الممارسات، على عكس التشتت الواضح في أرائهم حول الجوانب التنظيمية الأخرى، هذا التجانس في الإجابات يعكس ثقافة تنظيمية موحدة تدفع

العاملين نحو قبول هذه الاستراتيجيات كأمر واقع، مما ينبئ بانتظامية هذه الممارسات وتحولها إلى ظاهرة منهجية وليست فردية.

تحتل الفقرتانYA2 وYA1 الصدارة بأعلى التقييمات (71.55% و71.44% على التوالي)، مما يؤكد أن ثقافة المقايضة بالحقوق الحالية مقابل وعود مستقبلية هي السمة الغالبة في العلاقة بين الموظف والإدارة، هذا يشير إلى وجود فجوة ثقة حيث يضطر الموظفون للتعامل مع وعود شفهية غير مضمونة كاستثمار مستقبلي محفوف بالمخاطر.

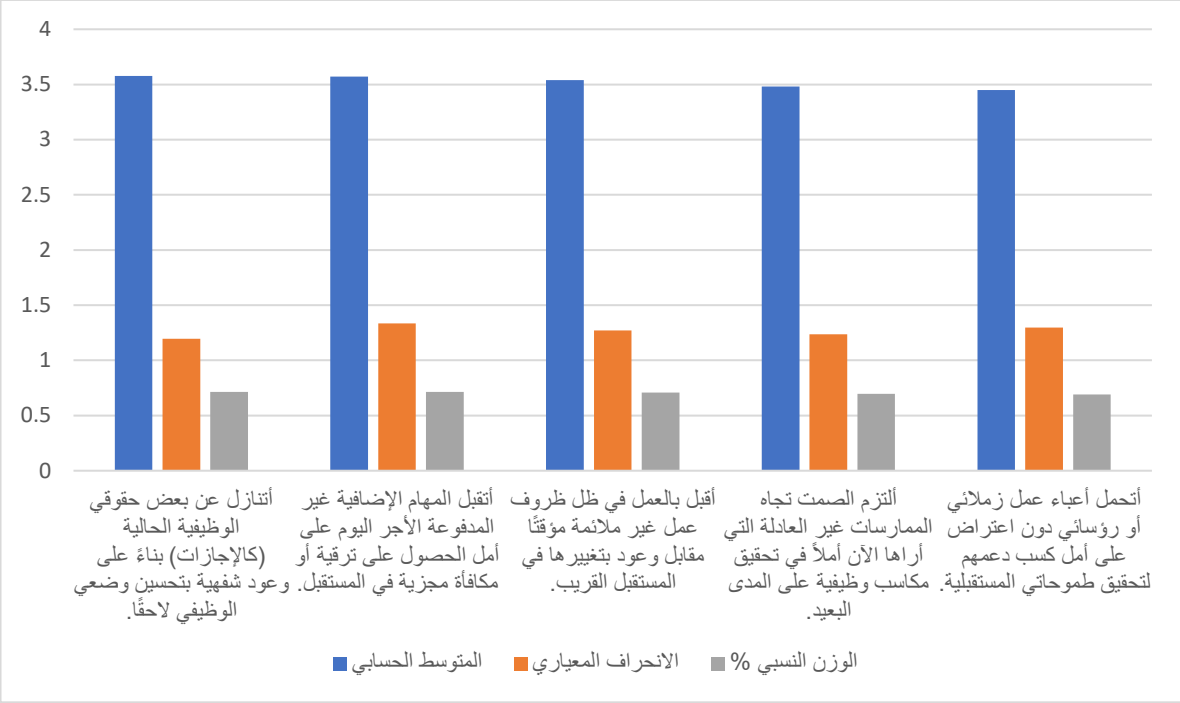
جدول (3-21): نتائج التحليل الوصفي لبعد الخضوع حاليًا للتقدم مستقبلاً

كود الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	الترتيب
YA2	أتنازل عن بعض حقوقي الوظيفية الحالية (كالإجازات) بناءً على وعود شفهية بتحسين وضعي الوظيفي لاحقًا.	3.5775	1.19567	71.55%	1
YA1	أتقبل المهام الإضافية غير المدفوعة الأجر اليوم على أمل الحصول على ترقية أو مكافأة مجزية في المستقبل.	3.5722	1.33378	71.44%	2
YA4	أقبل بالعمل في ظل ظروف عمل غير ملائمة مؤقتًا مقابل وعود بتغييرها في المستقبل القريب.	3.5401	1.27136	70.80%	3
YA3	ألتزم الصمت تجاه الممارسات غير العادلة التي أراها الآن أملاً في تحقيق مكاسب وظيفية على المدى البعيد.	3.4813	1.23550	69.63%	4
YA5	أتحمل أعباء عمل زملائي أو رؤسائي دون اعتراض على أمل كسب دعمهم لتحقيق طموحاتي المستقبلية.	3.4492	1.29811	68.98%	5
التقديرات العامة للبعد		3.524	1.267	70.48%	***

في المحصلة، ترسم النتائج صورة لبيئة تنظيمية تعاني من أزمة عدالة مؤسسية عميقة، حيث يبدو أن العاملين يتبنون منطق المقايضة بالكرامة مقابل الأمل.

الانتشار الواسع لهذه السلوكيات خاصة في ظل الإجماع الملحوظ حولها يشير إلى تحول خطير في العقد النفسي بين الموظف والمؤسسة، من عقد قائم على الحقوق والواجبات إلى آخر قائم على المساومات والوعود غير الملزمة.

هذه الثقافة لا تهدد فقط بروح الموظفين المعنوية، بل تضـعف أسـس الحوكمة الرشـيدة وتقوض مبادئ العدالة التنظيمية التي تُعد حجر الأساس لأي بيئة عمل صحية.



شكل (3-8): المخطط البياني لآراء واتجاهات المبحوثين حول بعد الخضوع حاليًا للتقدم مستقبلا

ثالثاً: بعد تسييس المكافآت والترقيات

تُظهر نتائج التحليل الإحصـائي لمتغير (YE) صـورة نقدية حادة لنظام التحفيز السـائدة، حيث يكشف المتوسط العام (3.446) والوزن النسبي (68.91%) عن اعتقاد راسخ لدى العاملين بهيمنة العلاقات على معايير الجدارة في نظام المكافآت والترقيات، هذا المسـتوى المرتفع من الإجماع السلبي يضـع هذا البعد في مرتبة متقدمة بين أكثر الجوانب إشـكالية في البيئة التنظيمية، تكشف قيم الانحراف المعياري المرتفعة والمتقاربة (حوالي 1.37) عن ظاهرة دالة، حيث يعكس هذا التشـتت في الاسـتجابات تبايناً في درجة تأثر العاملين بهذه الممارسـات، إلا أن الجميع يتفق على وجودها.

هذا يشير إلى أن ظاهرة استغلال النظام التحفيزي لتعزيز النفوذ الشخصي أصبحت سمة عامة، وإن بدرجات متفاوتة عبر مختلف أقسام الجامعة.

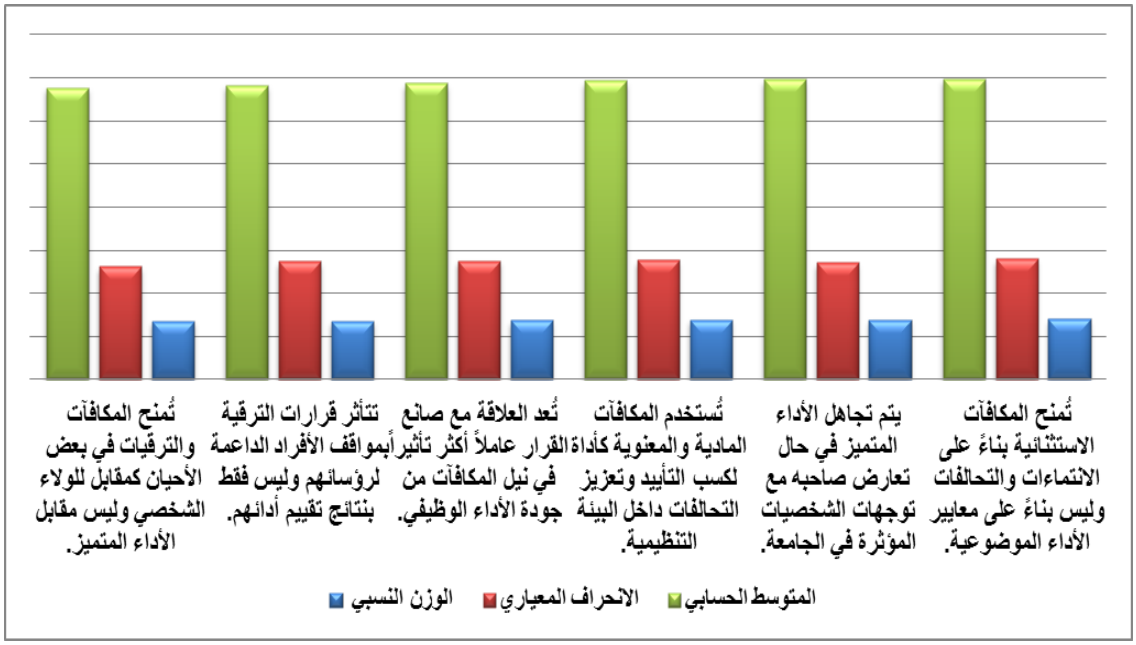
كما تحتل الفقرات (YE5 وYE4 وYE3) الصـدارة بأعلى التقييمات (جميعها فوق 69.40%)، مما يؤكد أن المكافآت الاسـتثنائية وتجاهل الأداء المخالف وتوظيف الحوافز لتعزيز

التحالفات تمثل أبرز مظاهر الخلل في النظام، هذا الثالوث من الممارسات يرسخ صورة لنظام تحفيزي "مشروط" يعمل كأداة للسيطرة والمساومات أكثر من كونه محفزاً للأداء المتميز.

جدول (3-22): نتائج التحليل الوصفي لبعد تسيس المكافآت والترقيات

كود الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	الترتيب
YE5	تُمنح المكافآت الاستثنائية بناءً على الانتماءات والتحالفات وليس بناءً على معايير الأداء الموضوعية.	3.4893	1.40227	69.79%	1
YE4	يتم تجاهل الأداء المتميز في حال تعارض صاحبه مع توجهات الشخصيات المؤثرة في الجامعة.	3.4786	1.35944	69.57%	2
YE3	تُستخدم المكافآت المادية والمعنوية كأداة لكسب التأييد وتعزيز التحالفات داخل البيئة التنظيمية.	3.4706	1.38469	69.41%	3
YE6	تُعد العلاقة مع صانع القرار عاملاً أكثر تأثيراً في نيل المكافآت من جودة الأداء الوظيفي.	3.4385	1.37586	68.77%	4
YE2	تتأثر قرارات الترقية بمواقف الأفراد الداعمة لرؤسائهم وليس فقط بنتائج تقييم أدائهم.	3.4118	1.36854	68.24%	5
YE1	تُمنح المكافآت والترقيات في بعض الأحيان كمقابل للولاء الشخصي وليس مقابل الأداء المتميز.	3.3850	1.30841	67.70%	6
التقديرات العامة للبعد		3.446	1.366	68.91	***

في المحصلة النهائية ترسم النتائج صورة لبيئة تنظيمية تعاني من جذب تحفيزي حاد، حيث يبدو جلياً أن منطق المحسوبية قد تفوق على منطق الجدارة في إدارة المكافآت، يشير الانتشار الواسع لهذه القناعة بين العاملين رغم تباين درجة تأثرهم إلى تآكل العقد القيمي بين الإدارة والموظفين، حيث لم يعد الأداء الجاد هو الضمانة الوحيدة للاعتراف والتقدم، هذا الواقع لا يهدد فقط دافعية العاملين، بل يقوض أسس الثقة في عدالة المنظومة الإدارية برمتها، مما يستدعي مراجعة عميقة لأسس تحقيق العدالة التنظيمية في بيئة العمل.



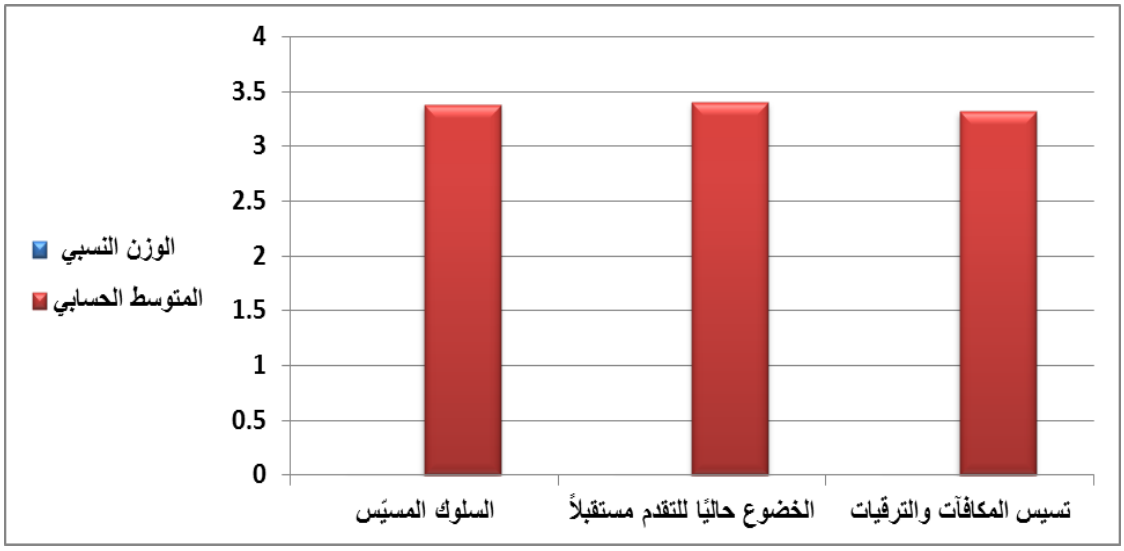
شكل (3-9): المخطط البياني لآراء واتجاهات المبحوثين حول بعد تسيس المكافآت والترقيات

تُظهر نتائج الدراسة التحليلية لاتجاهات الموظفين في الجامعات المبحوثة حول أبعاد التسييس التنظيمي، عن نسيج تنظيمي معقد تُهيمن عليه ثقافة العلاقات الشخصية والنفوذ غير الرسمي، التي شكلت بدورها حلقة مفرغة من الممارسات السلبية، ففي البعد الأول السلوك المسيّس الذي سجل قبولاً بنسبة (67.01%)، برزت صورة لبيئة عمل تتفوق فيها مراكز القوى غير الرسمية على القنوات الرسمية، حيث أصبحت الولاءات والتحالفات الشخصية هي المحرك الخفي للقرارات المصيرية، متجاوزة بذلك معايير الكفاءة والجدارة.

وانتقالاً إلى البعد الثاني تسييس المكافآت والترقيات بنسبة(68.91%)، تجسدت تداعيات هذه الثقافة في تحول نظام الحوافز من أداة لتحفيز التميز إلى وسيلة لمكافأة الولاء، حيث أظهرت النتائج أن المكافآت الاستثنائية والترقيات تُستخدم كأدوات لكسب التأييد وتعزيز التحالفات، مما أفقد النظام مصداقيته وأضعف ثقة العاملين به.

وقد وصلت هذه الحلقة إلى ذروتها في البعد الثالث الخضوع حاليًا للتقدم مستقبلاً الذي سجل أعلى نسبة (70.48%)، الذي كشف عن تحول العاملين إلى استراتيجيات تكيف سلبية تقوم على المساومة بالحقوق والامتيازات الوظيفية الأساسية مقابل وعود مستقبلية غير مضمونة، مما يدل على تآكل العقد النفسي بين الموظف والمؤسسة، تشكل هذه الأبعاد مجتمعة دورة تنظيمية مغلقة تبدأ بهيمنة النفوذ غير الرسمي، لتنتج نظاماً تحفيزياً مشوهاً، وتنتهي باستسلام العاملين لاستراتيجيات البقاء التي تكرس ثقافة الصمت والمساومة.

هذه المشـــكلة لا تحد فقط من دافعية العاملين وكفاءة الأداء، بل تهدد الأســـس الأخلاقية للمؤســـســـة الأكاديمية التي يفترض أن تكون حارســـة لقيم العدالة والموضـــوعية والشـــفافية.



شكل (3-10): المخطط البياني لآراء واتجاهات المبحوثين حول أبعاد التسييس التنظيمي

3-14-6 نتائج التحليل الوصفي لأبعاد متغير الصمت التنظيمي

أولاً: بعد الصمت الدفاعي

تُظهر نتائج التحليل الإحصـــائي لظاهرة "الصـــمت التنظيمي" صـــورة مقلقة لبيئة العمل داخل الجامعات، حيث يكشف المتوسط العام المرتفع (3.403) والوزن النسبي (68.05%) عن انتشار ثقافة كتم الآراء والخوف من التعبير.

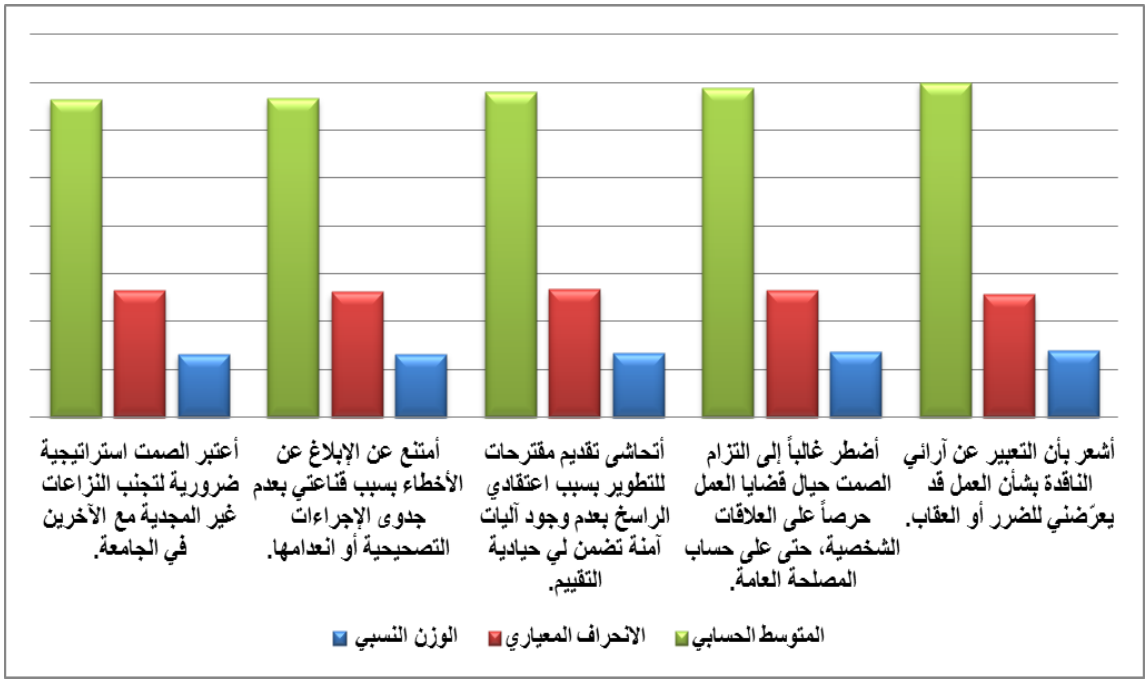
هذا المسـتوى من الإجماع على تبني الصـمت كاسـتراتيجية عمل يعكس أزمة ثقة عميقة في المنظومة الإدارية، ويشـير إلى تحوّل الصـمت من سـلوك فردي إلى ظاهرة تنظيمية منهجية. تتصـــدر مشـــاعر الخوف من العقاب قائمة دوافع الصـــمت بنســـبة (70.11%)، حيث يخشـــى الموظفون من العواقب السلبية الناتجة عن التعبير عن آرائهم الناقدة، يلي ذلك الخضـوع لضـغوط العلاقات الشـخصـية (68.88%) ، حيث يفضـل العاملون الحفاظ على العلاقات الودية حتى على حساب المصلحة العامة، كما يبرز انهيار الثقة في آليات التقييم (68.07%) كعامل محوري يثبط أي دوافع لتقديم مقترحات التطوير.

تكشـف قيم الانحراف المعياري المتقاربة والمرتفعة نسـبياً (حوالي 1.32) عن تباين في درجة ممارسة الصمت بين العاملين، مع إجماع عام على وجود بيئة محبطة للتعبير، هذا التناقض بين تجارب الأفراد واسـتجاباتهم يؤكد أن ظاهرة الصـمت التنظيمي أصـبحت صـفه عامة في مختلف مستويات وأقسام الجامعة.

جدول (3-23): نتائج التحليل الوصفي لبعد الصمت الدفاعي

كود الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	الترتيب
X1	أشعر بأن التعبير عن آرائي الناقدة بشأن العمل قد يعرّضني للضرر أو العقاب.	3.5053	1.28665	70.11%	1
X5	أضطر غالباً إلى التزام الصمت حيال قضايا العمل حرصاً على العلاقات الشخصية، حتى على حساب المصلحة العامة.	3.4439	1.33656	68.88%	2
X2	أتحاشى تقديم مقترحات للتطوير بسبب اعتقادي الراسخ بعدم وجود آليات آمنة تضمن لي حيادية التقييم.	3.4037	1.34028	68.07%	3
X4	أمتنع عن الإبلاغ عن الأخطاء بسبب قناعتي بعدم جدوى الإجراءات التصحيحية أو انعدامها.	3.3396	1.31589	66.79%	4
X3	أعتبر الصمت استراتيجية ضرورية لتجنب النزاعات غير المجدية مع الآخرين في الجامعة.	3.3209	1.32970	66.42%	5
التقديرات العامة للبعد		3.403	1.322	68.05%	

تظهر النتائج أن الصمت لم يعد مجرد خيار سلبي، بل تحول إلى استراتيجية جماعية واعية للتعامل مع بيئة عمل يغيب فيها الأمان الوظيفي، وتطغى فيها الاعتبارات الشخصية على المعايير الموضوعية، وتفشل فيها آليات الاستماع والتغذية الراجعة. هذا الواقع لا يهدد فقط قدرة الجامعة على التطوير والتحسين، بل ينذر بتراجع مستويات الانتماء والالتزام التنظيمي بين العاملين على المدى الطويل.



شكل (3-11): المخطط البياني لآراء واتجاهات المبحوثين حول بعد الصمت الدفاعي

ثانياً: بعد صمت الإذعان

تكشف نتائج هذا البُعد من التحليل عن عمق ظاهرة الصمت التنظيمي في البيئة الجامعية، حيث تظهر كاستراتيجية جماعية واعية تتداخل فيها دوافع متعددة.

فالصمت لم يعد مجرد رد فعل على الخوف، بل تحول إلى فعل مُحسوب يتخذ بناءً على موازنات دقيقة بين التكلفة والعائد.

يبرز "تجنب إثارة الجدل "كأقوى دوافع الصمت (69.79%)، مما يشير إلى تحول الصمت من كونه وسيلة لحماية الذات إلى أداة للحفاظ على الاستقرار التنظيمي، هذا يعكس ثقافة تنظيمية تفضل "الهدوء السطحي" على "الإنتاجية المضطربة"، حيث يصبح الحفاظ عليها هو الهدف الضمني للتفاعلات اليومية، ويأتي الحفاظ على العلاقات في المرتبة الثانية (68.40%)، مؤكداً أن الصمت تحوّل إلى سمة اجتماعية للتكيف مع بيئة العمل، هذا يخلق شبكة من "التحالفات الصامتة" حيث يصبح عدم التعبير عن الرأي ضرباً من الوفاق الاجتماعي والانتماء الجماعي، تكشف عبارة "الاقتناع بعدم الجدوى (68.13%) "عن وباء اليأس الذي يجتاح المنظمة، فتحول الصمت من خيار تكتيكي إلى قناعة راسخة بعدم إمكانية التغيير يمثل مرحلة متقدمة من الجمود التنظيمي، حيث يفقد العاملون الإيمان بقدرتهم على التأثير في بيئتهم العملية.

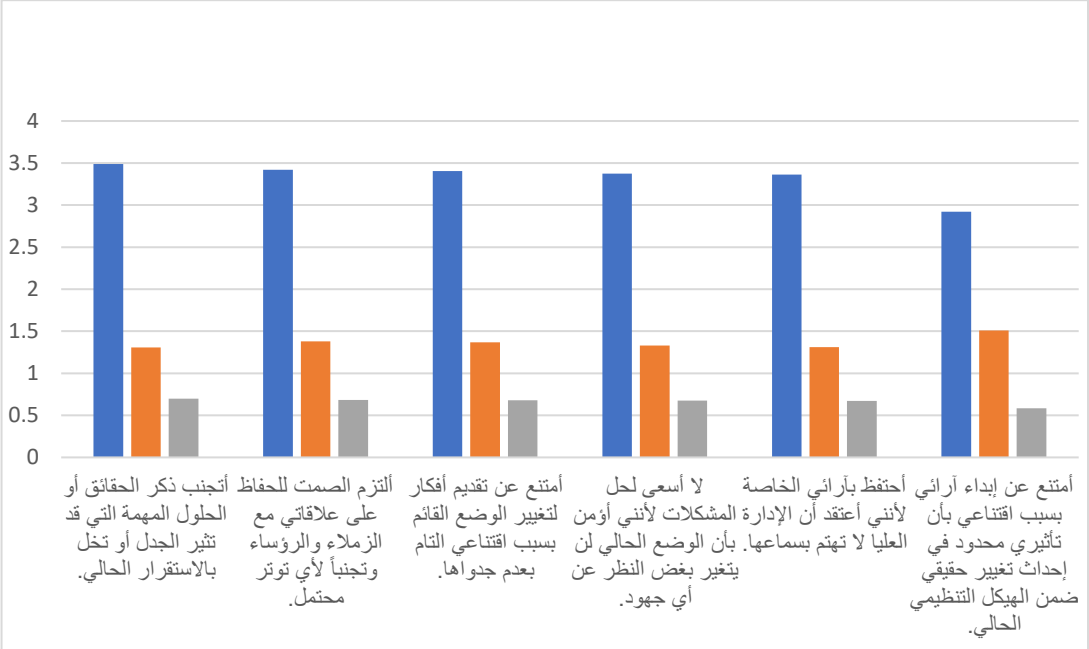
جدول (3-24): نتائج التحليل الوصفي لبعد الصمت الدفاعي

كود الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
X10	أتجنب ذكر الحقائق أو الحلول المهمة التي قد تثير الجدل أو تخل بالاستقرار الحالي.	3.4893	1.30729	69.79%	1
X9	ألتزم الصمت للحفاظ على علاقاتي مع الزملاء والرؤساء وتجنباً لأي توتر محتمل.	3.4198	1.38073	68.40%	2
X7	أمتنع عن تقديم أفكار لتغيير الوضع القائم بسبب اقتناعي التام بعدم جدواها.	3.4064	1.36818	68.13%	3
X8	لا أسعى لحل المشكلات لأنني أؤمن بأن الوضع الحالي لن يتغير بغض النظر عن أي جهود.	3.3743	1.33181	67.49%	4
X6	أحتفظ بآرائي الخاصة لأنني أعتقد أن الإدارة العليا لا تهتم بسماعها.	3.3636	1.31045	67.27%	5
X11	أمتنع عن إبداء آرائي بسبب اقتناعي بأن تأثيري محدود في إحداث تغيير حقيقي ضمن الهيكل التنظيمي الحالي.	2.9198	1.50744	58.40%	6
التقديرات العامة للبعد		3.329	1.367	66.58%	

المفارقة الإحصائية اللافتة، تظهر في عبارة العجز عن إحداث تغيير التي سجلت أدنى نسبة (58.40%)، هذا التناقض يشير إلى أن العاملين لا يعتبرون عجزهم سبباً للصمت، بل يرونه نتيجة له، فهم يمارسون الصمت ليس لأنهم يشعرون بالعجز، بل لأنهم يرون النظام بأكمله غير قابل للتغيير، وتشير قيم الانحراف المعياري المرتفعة إلى أن هذه الظاهرة ليست موحدة، بل تختلف في شدتها عبر أقسام الجامعة المختلفة.

هذا التباين يظهر وجود بؤر صمت داخل المنظمة نفسها، مما يعقد عملية معالجة هذه الظاهرة.

ختاماً لم يعد الصـــمت مجرد الامتناع عن الكلام، بل أصـــبح لغة تنظيمية بحد ذاتها لغة تحكي عن بيئـة عمل تفضـــل الامتثـال على الإبـداع، والعلاقـات الهـادئـة على الحوار المنتج، والاســـتقرار الوهمي على التغيير الحقيقي، هذه اللغـة الصـــامتـة قد تكون أكثر خطورة من الصراعات الصاخبة، لأنها تدفن المشكلات بدلاً من معالجتها.



شكل (3-12): المخطط البياني لآراء واتجاهات المبحوثين حول بعد صمت الإذعان

ثالثاً: بعد الصمت المؤيد

تُظهر نتائج هذا البعد من التحليل اتساع نطاق ثقافة الصمت التنظيمي لتصبح مقبولة يتحول من كونه رد فعل سلبي إلى ممارسة أخلاقية حكيمة.

فالمتوســـط العام المرتفع (3.439) والوزن النســـبي (68.78%) يكشـــفان كيف يتحول الصـــمت من إســـتراتيجية دفاعية إلى شـــبه واجب أخلاقي في وعي العاملين، تتصـــدر "المرونة التكتيكية "قائمة المبررات حيث يحجب الموظفون الآراء التي يُعتقد أن محيطهم غير مســـتعد لها (70.00%).

هذا لا يعكس خوفاً من العقاب بل "ذكاء تنظيمياً" متطوراً يقرأ توقعات البيئة ويضـــبط الرسـائل وفقاً لها، مما يحول الصـمت من انسـحاب إلى تفاعل مدروس، يبرز "الولاء المؤسـسـي المشـوه "كمحرك رئيسـي حيث يتحاشـى العاملون الإفصـاح عن المشـكلات حرصـاً على سـمعة الجامعة (69.84%). هنا يتحول الصـــمت من ممارســـة ســـلبية إلى فعل "حماية زائف"، حيث يُستبدل النقد البناء بالتماسك الظاهري، مما يدفن المشكلات في أعماق المنظمة بدلاً من معالجتها.

تكشــف ثقافة الحماية عن بعد أخلاقي ملتبس، حيث يمتنع العاملون عن نشــر المعلومات المضرة بسمعة الجامعة (66.15%) ويحرصون على حماية المعلومات السرية (68.72%).

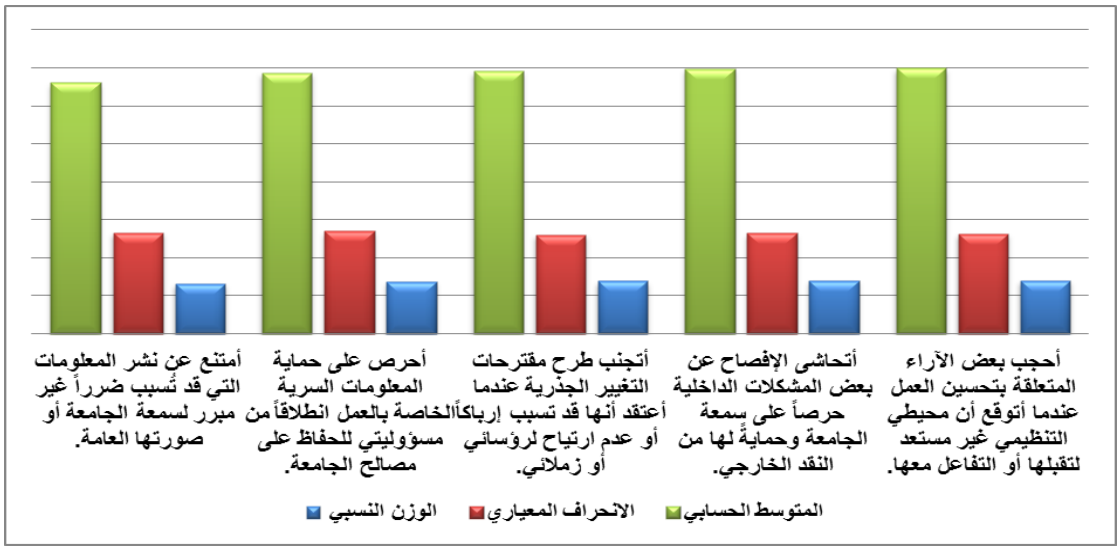
مما يحدث تتداخلا بين الواجب الوظيفي والمسؤولية الأخلاقية، حيث يصبح الصمت في هذه الحالات ضــرباً من المواطنة التنظيمية المعكوســة، وتشــير الفقرة الأكثر إثارة حول تجنب المقترحات الجذرية خوفاً من إرباك الآخرين (69.20%) إلى تحول الصــمت إلى أداة لإدارة المشاعر التنظيمية، فالعاملون لا يخافون من العقاب المباشر بل من التكاليف العاطفية والعلاقات لكسر جماعة الصمت.

جدول (3-25): نتائج التحليل الوصفي لبعد الصمت المؤيد

كــود الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الــوزن النسبي	الترتيب
X16	أحجب بعض الآراء المتعلقة بتحسين العمل عندما أتوقع أن محيطي التنظيمي غير مستعد لتقبلها أو التفاعل معها.	3.5000	1.31958	70.00%	1
X15	أتحاشى الإفصاح عن بعض المشكلات الداخلية حرصاً على سمعة الجامعة وحمايةً لها من النقد الخارجي.	3.4920	1.32563	69.84%	2
X14	أتجنب طرح مقترحات التغيير الجذرية عندما أعتقد أنها قد تسبب إرباكاً أو عدم ارتياح لرؤسائي أو زملائي.	3.4599	1.30054	69.20%	3
X13	أحرص على حماية المعلومات السرية الخاصة بالعمل انطلاقاً من مسؤوليتي للحفاظ على مصالح الجامعة.	3.4358	1.35017	68.72%	4
X12	أمتنع عن نشر المعلومات التي قد تُسبب ضرراً غير مبرر لسمعة الجامعة أو صورتها العامة.	3.3075	1.33185	66.15%	5
التقديرات العامة للبعد		3.439	1.325	68.78%	1

في المحصلة النهائية، لم يعد الصمت مجرد انسحاب من الحوار، بل تحول إلى "عقد اجتماعي صامت" تُقايض فيه الشفافية بالاستقرار، والحقيقة الظاهرة بالولاء الزائف.

هذه النتائج ترسم صورة لبيئة تنظيمية تفضل "الموت الهادئ" على "الحياة المضطربة"، حيث يتحول الصمت من مشكلة إدارية إلى أزمة قيم تنظيمية تهدد جوهر الرسالة الأكاديمية القائمة على النقد والشفافية والحقيقة.



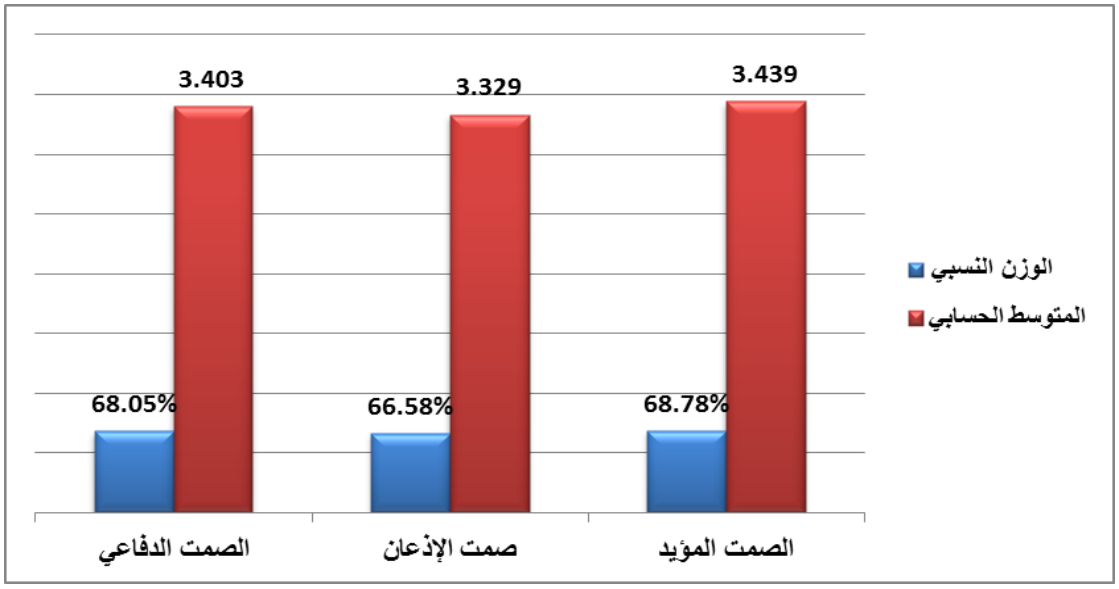
شكل (3-13): المخطط البياني لآراء واتجاهات المبحوثين حول بعد الصمت المؤيد

وأخيراً تُظهر نتائج الدراسة التحليلية لاتجاهات الموظفين في الجامعات محل الدراسة حول أبعاد الصمت التنظيمي الثلاثة – الدفاعي (68.05٪)، ولإذعاني (66.58٪)، والمؤيد (68.78٪) – معاً نسيجاً ثقافياً معقداً يعبر عن أزمة وجودية للمؤسسة الأكاديمية في دورها الأساسي، فلم يعد الصمت مجرد امتناع عن الكلام، بل تحول إلى "عقد اجتماعي صامت" تقايض فيه الشفافية بالاستقرار، والحقيقة بالولاء الزائف، والإبداع بالامتثال.

إن تقارب هذه النسب المرتفعة يُظهر أن البيئة التنظيمية قد وصلت إلى مرحلة "التوازن السلبي"، حيث يدار الصمت بكفاءة عالية من قبل العاملين كاستجابة عقلانية لبيئة لا تستمع ولا تستجيب. فالصمت الدفاعي يعكس نظاماً عقابياً خفياً، بينما يكشف صمت الإذعان عن موت تدريجي للأمل في التغيير، ويظهر الصمت المؤيد أخطر التحولات حيث يتحول الصمت من فعل سلبي إلى قيمة أخلاقية مزيفة تقدم فيها حماية السمعة على كشف الحقيقة.

هذه النتائج لا تشير إلى فشل إداري عابر، بل إلى اختلال في البنية الثقافية للمؤسسة الأكاديمية التي يفترض أنها حاضنة للعقل النقدي والحرية الفكرية، فتحول الصمت إلى ثقافة سائدة يعني أن الجامعة كمؤسسة تتناقض مع جوهر رسالتها، مما يستدعي ليس مجرد

إصـــلاحات إدارية، بل مراجعة وجودية لطبيعة العلاقة بين الإدارة والموظفين، وإعادة تعريف مفهوم الولاء التنظيمي ليكون قائماً على المشاركة النقدية لا على الطاعة الصامتة.



شكل (3-14): المخطط البياني لآراء واتجاهات المبحوثين حول ابعاد الصمت التنظيمي

خاتمة الفصل

تناول هذا الفصل منهجية الدراسة بشكلٍ مفصل، حيث استهلَّ بمقدمة عامة عن الإطار المنهجي، تلاها استعراض لأهم النظريات والدراسات السابقة ذات الصلة ببناء نموذجها النظري، ثم انتقل الفصل إلى توضيح إجراءات تحديد مجتمع الدراسة وتحديد معايير اختيار عينته، بما يمهد للتطبيق العملي للبحث، تم بعد ذلك شرح الأسلوب المتبع في جمع البيانات من خلال تصميم أداة الدراسة الرئيسية (الاستبانة)، مع عرض محتوياتها وأبعادها بعد التأكد من صدق المحتوى بعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين، أعقب ذلك إجراء دراسة استطلاعية على عينة أولية من مجتمع البحث بهدف التحقق من ثبات الأداة وضبط صياغتها النهائية، كما حددت الدراسة جملة من الإجراءات والمؤشرات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في اختبار فرضيات الدراسة، مع التركيز على استخدام أسلوب نمذجة المعادلة البنائية .(SEM) وشمل الفصل أيضاً اختبار مجموعة من الفروض الإحصائية العامة، كاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، وعرض نتائج التحليل الوصفي الذي يبين آراء واتجاهات المبحوثين حول عوامل الدراسة، وأختتم الفصل بخاتمة تلخص أبرز ما ورد في.

الفصل الرابع

تحليل البيانات

0.4.مقدمة

1.4.مناقشة نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة

4.2. مناقشـــة نتائج التحليل العاملي التوكيدي للنموذج القياســـي MEASUREMENT MODEL

4.3. مناقشة نتائج اختبار الفرضيات بأستخدام النموذج البنائي

4. 4. الخاتمة

4-1- مقدمة

يتناول هذا الفصل تحليل النتائج المتعلقة بالبنية الأساسية لمتغيرات الدراسة من خلال تطبيق التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي، وأخيرا النمذجة البنائية لمتغيرات الدراسة الرئيسة، وذلك بناءً على النموذج النظري الذي تم عرضه في الفصل السابق، وقد اشتمل النموذج على ثلاثة متغيرات رئيسة: المتغير المستقل المتمثل في أبعاد الجينات التنظيمية (اتخاذ القرار، الهيكل التنظيمي، نظام المعلومات ، نظام الحوافز والمكافآت)، والمتغير التابع المتمثل في الصمت التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الصمت الدفاعي، وصمت الإذعان، والصمت المؤيد)، إضافة إلى متغير وسيط هو التسييس التنظيمي بأبعاده الثلاثة (السلوك المسيس، الخضوع حاليًا للتقدم مستقبلاً ، تسيس المكافآت والترقيات)، والذي يفترض أن يؤثر بشكل وسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ويهدف هذا الفصل إلى التحقق من صدق البناء والقياس لعوامل الدراسة، كما يتضمن اختباراً شاملاً لفرضيات الدراسة الرئيسة من خلال استخدام نمذجة المعادلة البنائية (SEM)، والتي تتيح تقدير قيم العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات النموذج المقترح، وذلك للإجابة عن التساؤلات التي تم طرحها في الفصل الأول من الدراسة.

وقسم محتوى هذا الفصل على ثلاثة مباحث رئيسة، يأتي الأول منها لتحليل مخرجات التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة، بينما يعرض المبحث الثاني نتائج التحليل العاملي التوكيدي للنموذج القياسي لتلك المتغيرات، أما المبحث الثالث فيستعرض اختبار فرضيات النموذج البنائي من خلال تحليل العلاقات المباشرة بين متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى تقييم الأثر غير المباشر للمتغير الوسيط (التسييس التنظيمي) في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك عبر اختبار الفرضيات غير المباشرة التي سبق صياغتها، سعياً لتفسير طبيعة هذا التأثير الوسيط والكشف عن مدى مساهمته في إيضاح طبيعة العلاقة بين متغيرات النموذج، ويختتم الفصل بخلاصة تركّز على أبرز النتائج التي تم التوصل إليها.

4-2- مناقشة نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة.

يُمثل التحليل العاملي الاستكشافي أداة منهجية حاسمة لضبط البنية البعدية للأدوات البحثية، حيث يهدف إلى تنقية المقاييس من خلال عملية غربلة منهجية تشمل استبعاد الفقرات ذات التشبعات العامليه الضعيفة (أقل من 0.40) وفقاً للمعايير الإحصائية الراسخة، إلى جانب التخلص من الفقرات متعددة التشبع التي تعكس بنى عامليه معقدة، ويعمل هذا الأسلوب التحليلي على تحقيق تكامل منهجي بين هدفين أساسيين: التبسيط الإحصائي عبر تقليص عدد المؤشرات مع الحفاظ على التمثيل الأمثل للمحتوى المفهومي، والتحقق من التماسك البنيوي من خلال فحص أنماط الارتباط بين الفقرات وأبعادها النظرية، وقد اعتمدت الدراسة الحالية هذا المنهج في إطار

ســعيها لتحقيق الدقة القياســية والاقتصــاد المنهجي، حيث تم توظيف تقنية المكونات الرئيســية (PCA)مع اعتماد أســلوب التدوير المتعامد (Varimax) نظراً لاســتقلالية الأبعاد النظرية للدراسة.

استندت عملية التقويم إلى إطار معياري متكامل استند إلى المرجعيات العلمية لكل من (Cavana et al., 2008; Chen & Paulraj, 2004) حيث مثلت المعايير التالية مرجعية للحكم على جودة الفقرات:

- استبعاد الفقرات ذات التشبع العاملية دون عتبة (0.40) لضعف قدرتها التمييزية.
- إقصاء الفقرات متعددة التشبع التي تفشل في الانتماء لبعد نظري واضح.
- تحقيق نسبة تباين مشروحة لا تقل عن (60%) لضمان قدرة تفسيرية كافية للأبعاد المستخلصة.

وبهذا يكون التحليل العاملي الاستكشافي قد أسهم في بناء أداة بحثية محكمة، مهيأة لاختبار فرضيات الدراسة عبر تمثيلها الأمثل للمفاهيم النظرية ومعالجتها الإجرائية الدقيقة.

3-4 مناقشة نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الجينات التنظيمية

خضع المتغير المستقل في الدراسة المتمثل في أبعاد الجينات التنظيمية (اتخاذ القرار، الهيكل التنظيمي، نظام المعلومات، نظام الحوافز والمكافآت) لسلسلة من الإجراءات التحليلية المتعلقة بالتحليل الاستكشافي، وهدفت هذه الإجراءات إلى التحقق من الصدق البنائي والجودة القياسية الشاملة للمقياس، من خلال تقييم قدرة الفقرات على تمثيل الأبعاد التي تنتمي إليها، ومدى تمثيل هذه الأبعاد بدورها للمتغير الرئيسي بشكل عام، وجاءت هذه الخطوات لضمان موثوقية البيانات وجاهزيتها لاختبار فرضيات الدراسة، واشتملت على:

- تقييم كفاءة الأبعاد من خلال نسبة التباين الكلي الذي تشرحه، مما يعكس قدرتها التفسيرية لظاهرة الدراسة.
- فحص درجة توافق الهياكل العامليه المستخلص مع النموذج النظري الافتراضي الذي تم بناؤه استناداً إلى الإطار النظري والدراسات السابقة.
- تحليل قيم التحميلات والتشبعات العامليه للفقرات ضمن كل بُعد، للتأكد من قوة ارتباطها بالعامل الكامن الذي تقيسه وتميزها عن غيرها من العوامل.

وبهذا يُعتبر التحليل الشامل قد أسهم في تأكيد متانة البنية العامليه للمتغير المستقل وملاءمته للاستخدام في التحليلات اللاحقة.

- **التباين الكلي لمتغير الجينات التنظيمية.**

يُظهر تحليل التباين الكلي للعوامل كفاءةً ملحوظة في البنية العامليه لمتغير "الجينات التنظيمية"، حيث استطاعت الأبعاد الأربعة مجتمعة تفسير ما نسبته 72.896% من التباين الكلي للبيانات، وهي نسبة عالية تتجاوز المعايير الإحصائية المقبولة (60%)، مما يعكس قوة تفسيرية كبيرة للنموذج المقترح.

وقد توزعت هذه النسـبة على الأبعاد الأربعة بتناغم لافت، حيث احتل " اتخاذ القرار" الصـدارة بنسـبة 19.958%، تلاه "كفاءة الهيكل التنظيمي" بنسـبة 19.246%، ثم " نظام المعلومات " بنسـبة 18.425%، وأخيراً " نظام الحوافز والمكافآت" بنسـبة 15.267.%، هذا التوزيع المتوازن للأهمية النسـبية للأبعاد يُعد مؤشـراً على تكاملية الأدوار بين مكونات الجينات التنظيمية، حيث لا يطغى بُعد على آخر، مما يعكس توازناً في تأثير هذه المحددات التنظيمية في تشكيل البنية الأساسية للمؤسسة.

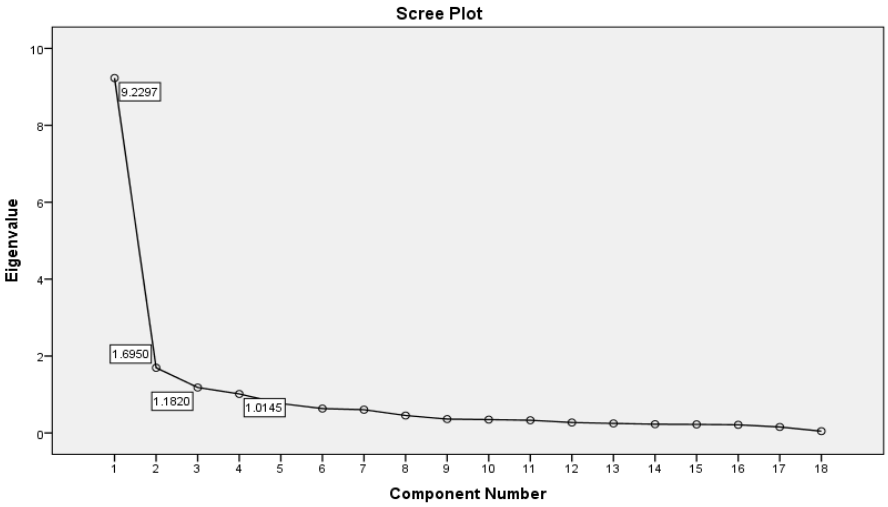
كما تؤكد القيم العالية للقيم الذاتية للعوامل الأربعة (3.592، 3.464، 3.316، 2.748) على قوة الاتساق الداخلي لكل بُعد ودرجة تجانس فقراته.

جدول (4-1):التباين الكلي لمتغير أبعاد الجينات التنظيمية

المكون	القيمة	نسبة التباين %	التجميعي %	القيمة	نسبة التباين %	التجميعي %	القيمة	نسبة التباين %	التجميعي %
1	9.230	51.276	51.276	9.230	51.276	51.276	3.592	19.958	19.958
2	1.695	9.417	60.693	1.695	9.417	60.693	3.464	19.246	39.204
3	1.182	6.567	67.260	1.182	6.567	67.260	3.316	18.425	57.629
4	1.015	5.636	72.896	1.015	5.636	72.896	2.748	15.267	72.896
5	0.765	4.250	77.146						
6	0.633	3.519	80.665						
7	0.605	3.362	84.027						
8	0.454	2.521	86.549						
9	0.360	1.998	88.546						
10	0.347	1.929	90.476						
11	0.331	1.836	92.312						
12	0.272	1.509	93.821						
13	0.248	1.376	95.197						
14	0.228	1.266	96.464						
15	0.222	1.231	97.695						
16	0.212	1.178	98.873						
17	0.156	0.865	99.739						
18	0.047	0.261	100.000						

وتجدر الإشارة إلى أن التحليل استبعد 14 مكوناً إضافياً كانت تمثل قيماً ذاتية أقل من 1، مما يعكس دقة التحليل في استبعاد المكونات الضعيفة والاحتفاظ فقط بالعوامل ذات الدلالة الإحصائية. هذه النتائج تُثبت صدق البناء لمتغير الجينات التنظيمية، وتؤكد أن الأبعاد الأربعة

المختارة تمثل بالفعل المكونات الأســـاســـية لهذا المتغير، مما يؤهلها لأن تكون أداة قياس فعالة وموثوقة لاختبار فرضيات الدراسة في مراحلها اللاحقة.



شكل (4-1): مخطط جذور ايجن للجينات التنظيمية

كما كشفت نتائج التحليل الإحصـائي عن تماسك البنية العامليه لمتغير الجينات التنظيمية، حيث أظهرت قيم الجذور المميزة (Eigenvalues) أن الفقرات تبلورت في أربعة عوامل كامنة مســـتقلة تتوافق مع الأبعاد النظرية للمتغير، وقد تجاوزت قيم الجذور المميزة للعوامل الأربعة المســـتخلصـــة الحد الأدنى المعياري (1.0)، مما يؤكد قوة التمايز بين هذه العوامل وصـــولاً إلى أعلى درجات الدقة في التمثيل البعدي،وتماشـــت المكونات المســـتخلصـــة مع الإطار النظري للدراســـة، حيث جرى تســـمية العوامل وفقاً للمحتوى المفاهيمي الذي تضـــمنته، لتمثل الأبعاد الأســـاســـية للجينات التنظيمية وهي: اتخاذ القرار، الهيكل التنظيمي، نظام المعلومات ، نظام الحوافز والمكـافـآت، ويؤكد تجـاوز قيم الجـذور المميزة للواحد الصـــحيح على جودة التركيب البنيوي للمتغير، حيث تشـــير هذه القيم إلى قدرة كل عامل على تفســـير تباين أكبر مما يمكن أن تفسـره المتغير كوحدة معيارية في مجموعة البيانات، هذه النتائج تدعم صـدق البناء للأداة البحثية وتؤهلها لقياس متغير الجينات التنظيمية بكفاءة في التحليلات الإحصـائية اللاحقة، كما هو موضـح تفصيلياً في الشكل (1-4).

- **مصفوفة العوامل البنائية لمتغير الجينات التنظيمية.**

يكشف التحليل العاملي الاستكشـافي عن تماسك البنية الداخلية لمتغير الجينات التنظيمية، حيث تجمعت الفقرات في أربعة عوامل رئيسـة تتوافق مع الأبعاد النظرية للدراسـة، وقد أسـفرت عملية التحليل عن احتفاظ النموذج بثماني عشرة فقرة، بينما تم استبعاد أربع فقرات لعدم استيفائها المعايير الإحصـائية المعتمدة، ففي بعد " **اتخاذ القرار**"، احتفظ النموذج بكافة الفقرات التي سجلت

تشـــبعات مرتفعة تجاوزت 0.80 في بعض الحالات، مما يعكس وضـــوح هذا البعد في أذهان المبحوثين، بينما شـهد بعد " نظام الحوافز والمكافآت" اسـتبعاد فقرتين بسـبب انخفاض تشـبعاهما وتشـتت قيمهما عبر عدة عوامل، مما يشـير إلى وجود غموض في صـياغتهما أو عدم وضـوح ارتباطهما بالمفهوم الأسـاسـي للبعد، أما بالنسـبة لبعد " الهيكل التنظيمي"، فقد تم اسـتبعاد فقرتين إضـافيتين بسـبب عدم تجاوزهما الحد الأدنى للتشـبعات المطلوب، حيث لم تتجاوز قيمهما 0.40، مما يدل على ضـعف قدرتهما على التمييز بين المبحوثين في تقييمهم لهذا البعد، وتجدر الإشـارة إلى أن عملية الاسـتبعاد هذه لم تؤثر على القوة الإحصـائية للنموذج، بل سـاهمت في تنقيته وزيادة درجة مصـداقيته، حيث بلغ إجمالي التباين المفسـر ما يقارب 73٪، وهي نسـبة عالية تعكس قدرة تفسيرية كبيرة لمكونات النموذج النهائي.

جدول (4-2): عدد المكونات الأساسية لمقياس أبعاد الجينات التنظيمية.

الفقرة	اتخاذ القرار	نظام الحوافز والمكافآت	نظام المعلومات	الهيكل التنظيمي
QA1	0.735			
QA2	0.820			
QA3	0.760			
QA4	0.609			
QA5	0.847			
QD1		0.590		
QD3		0.815		
QD4		0.823		
QD5		0.657		
QD6		0.730		
QC2			0.773	
QC3			0.673	
QC4			0.890	
QC5			0.886	
2QB				0.613
3QB				0.739
4QB				0.758
5QB				0.654

4-4- مناقشة نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الصمت التنظيمي

في هذا الجانب تم التحقق من معايير عامل الصمت التنظيمي وأبعاد قياسه الرئيسة والتي تتمحور في الكشف عن نسبة التباين المشروح لظاهرة الدراسة، ومدى توافق عدد العوامل الكامنة مع نموذجها النظري، بالإضافة إلى الكشف على نسب تشبعات الفقرات في كل بعد من أبعاد العامل الكامن (الصمت التنظيمي) كعامل تابع في انموذج للدراسة.

- **التباين الكلي لمتغير الصمت التنظيمي.**

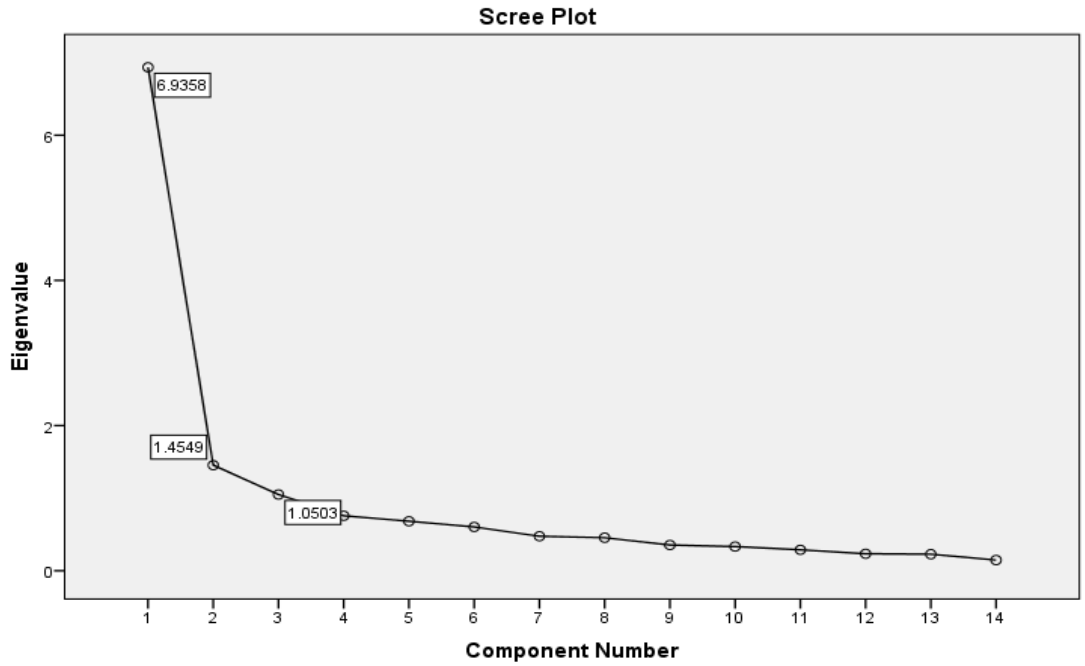
يُظهر تحليل التباين الكلي للأبعاد الثلاثة للصمت التنظيمي كفاءةً بنيوية ملحوظة، حيث استطاعت هذه الأبعاد مجتمعة تفسير ما يقارب 67.44% من التباين الكلي، وهي نسبة عالية تدل على قوة تفسيرية كبيرة للنموذج، وقد توزعت هذه النسبة بشكل متوازن بين الأبعاد الثلاثة، حيث احتل "الصمت الدفاعي" المرتبة الأولى بنسبة 27.75%، مما يعكس كونه الآلية الأكثر بروزاً في تفسير الظاهرة، يليه "صمت الإذعان" بنسبة 20.49% الذي يمثل استسلام العاملين لاعتقادهم بعدم جدوى التعبير، ثم "الصمت المؤيد" بنسبة 19.19% الذي يجسد الجانب الأخلاقي والاجتماعي للصمت.

ويعكس هذا التوزيع المتوازن طبيعة الظاهرة المركبة، حيث لا يطغى بُعدٌ على آخر، مما يشير إلى تكاملية الأدوار بين الأنماط المختلفة للصمت التنظيمي.

كما تؤكد القيم العالية للقيم الذاتية لهذه العوامل (3.89، 2.87، 2.69) على قوة الاتساق الداخلي لكل بُعد وتماسك فقراته، وقد استبعد التحليل أحد عشر مكوناً إضافياً كانت تمثل قيماً ذاتية أقل من الواحد الصحيح، مما يعكس دقة المعايير الإحصائية المطبقة في استبعاد المكونات الضعيفة والاحتفاظ فقط بالعوامل ذات الدلالة الإحصائية، هذه النتائج تؤكد صلاحية البنية العامليه لمتغير الصمت التنظيمي، وتثبت أن الأبعاد الثلاثة المختارة تمثل بالفعل المكونات الأساسية لهذا المتغير، مع تحقيق درجة عالية من المصداقية العلمية تؤهلها للاستخدام في الاختبارات الإحصائية اللاحقة.

جدول (4-3):التباين لأبعاد الصمت التنظيمي

المكون	القيمة	نسبة التباين %	التجميعي %	القيمة	نسبة التباين %	التجميعي %	القيمة	نسبة التباين %	التجميعي %
1	6.936	49.541	49.541	6.936	49.541	49.541	3.886	27.75	27.754
2	1.455	10.392	59.934	1.455	10.392	59.934	2.869	20.49	48.244
3	1.050	7.502	67.435	1.050	7.502	67.435	2.687	19.19	67.435
4	0.757	5.407	72.842						
5	0.682	4.874	77.716						
6	0.604	4.311	82.027						
7	0.475	3.394	85.421						
8	0.456	3.254	88.676						
9	0.354	2.530	91.206						
10	0.333	2.376	93.582						
11	0.289	2.063	95.645						
12	0.234	1.674	97.319						
13	0.228	1.628	98.946						
14	0.148	1.054	100.000						



شكل (4-2): مخطط جذور ايجن للصمت التنظيمي

تكشـف نتائج التحليل الإحصـائي للجذور المميزة (Eigenvalues) عن تماسـك البنية العامليه لمتغير الصـمت التنظيمي، حيث تبلورت الفقرات في ثلاثة عوامل كامنة مسـتقلة تتوافق تماماً مع الإطار النظري للدراسـة، وقد تجاوزت قيم الجذور المميزة للعوامل الثلاثة المستخلصـة الحد الأدنى المعياري (1.0)، حيث سجلت قيماً مرتفعة بلغت 6.936 للبعد الأول، و1.455 للبعد الثاني، و1.050 للبعد الثالث، مما يؤكد قوة التمايز بين هذه العوامل ومدى تميزها الإحصـائي، وقد تم تسـمية هذه العوامل وفقاً لمحتواها المفاهيمي لتمثل الأبعاد الأسـاسـية للصـمت التنظيمي، وهي: "الصمت الدفاعي" ،و"صمت الإذعان" ، و"الصمت المؤيد، كما أسفر التحليل عن تفسير ما نسبته 67.435% من التباين الكلي، مما يعكس قوة تفسيرية عالية للنموذج، وتؤكد هذه النتائج معاً على دقة البنية العامليه للمتغير، حيث نجح التحليل في اسـتخلاص هيكل واضـح ومتماسـك يتوافق مع الأطر النظرية السـابقة، مع تحقيق معايير الصـدق البنائي والثبات، مما يؤهل الأداة لقياس متغير الصمت التنظيمي بكفاءة في التحليلات الإحصائية اللاحقة.

- **مصفوفة العوامل البنائية لمتغير الصمت التنظيمي.**

يكشف تحليل المكونات الرئيسية عن بنية عامليه متجانسة لأبعاد الصمت التنظيمي، حيث توزعت الفقرات بشكل واضح ومتميز ضمن العوامل الثلاثة المحددة نظرياً.

ففي بعد "صـمت الإذعان"، تجمعت خمس فقرات سـجلت قيماً متباينة، حيث تفوقت الفقرتان X4 وX2 بأعلى القيم (0.827 و0.825 على التوالي)، بينما جاءت الفقرة X5 بأدنى قيمة (0.415)، مما قد يعكس بعض الغموض في صياغتها أو فهمها من قبل المبحوثين.

بالنسـبة لبعد "الصـمت الدفاعي"، فقد شـمل سـت فقرات تميزت بقيم مرتفعة تجاوزت 0.68 في جميع الحالات، حيث سـجلت الفقرةX11 أعلى قيمة (0.844)، مما يؤكد أن هذا البعد يمثل استراتيجية وقائية واضحة ومتماسكة في بيئة العمل، في حين احتوى بعد "الصمت المؤيد" على خمس فقرات سجلت قيماً متميزة تراوحت بين 0.652 و0.854، مع تفوق الفقرةX13 التي عبرت عن الجانب الأخلاقي في ممارسـة الصـمت، وتجدر الإشـارة إلى أن التحليل أسـفر عن غياب ظاهرة التشـبع المزدوج، حيث انحصـرت كل فقرة في بعد واحد فقط، مما يعكس دقة الصـياغة المفاهيمية ووضـوحها. كما أن القيم المرتفعة التي سـجلتها معظم الفقرات تؤكد تماسـك البنية الداخلية لكل بعد وقدرتها التمييزية على قياس المفهوم المسـتهدف، هذه النتائج مجتمعة تؤكد مصداقية الأداة البحثية وجدارتها بالاعتماد عليها في التحليلات الإحصائية المتقدمة.

جدول (4-4): عدد المكونات الاساسية لمقياس الصمت التنظيمي

الفقرة	صمت الاذعان	الصمت المؤيد	الصمت الدفاعي
X1			0.615
X2			0.825
X3			0.657
X4			0.827
X5			0.415
X6	0.741		
X7	0.689		
X8	0.759		
X9	0.751		
X10	0.680		
X11	0.844		
X12		0.705	
X13		0.854	
X14		0.753	
X15		0.728	
X16		0.652	

4-5- مناقشة نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير التسيس التنظيمي

تم التحقق من الخصائص السيكومترية لمتغير التسييس التنظيمي كعامل وسيط في نموذج الدراسة من خلال تقييم أدلة الصدق البنائي وفق معايير علمية متعددة، اشتملت عملية التحقق على تقييم القدرة التفسيرية للنموذج من خلال حساب نسبة التباين الكلي المشروح، والتي تعكس مدى قدرة العوامل المستخلصة على تفسير الظاهرة المدروسة، كما تم فحص مدى توافق الهيكل العامليه المستخرج مع الإطار النظري للدراسة من خلال مقارنة عدد العوامل الكامنة وتوزيع الفقرات مع ما تم طرحه في النموذج النظري.

- **التباين الكلي لمتغير التسييس التنظيمي.**

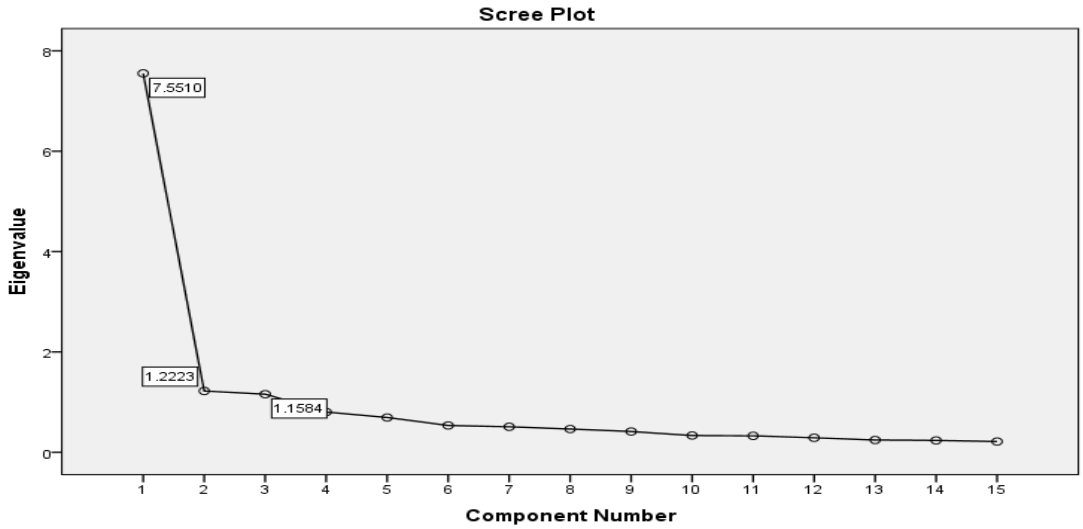
يُظهر تحليل التباين الكلي لمتغير التسييس التنظيمي كفاءة بنيوية ملحوظة، حيث استطاعت الأبعاد الثلاثة للمتغير تفسير ما نسبته 66.21% من إجمالي التباين، وهي نسبة عالية تدل على قوة تفسيرية كبيرة للنموذج المقترح. وقد توزعت هذه النسبة بشكل متوازن بين الأبعاد الثلاثة، حيث احتل "السلوك المسيس" المرتبة الأولى بنسبة 23.87%، مما يعكس كونه المظهر الأكثر بروزاً في البيئة التنظيمية، يليه "الخضوع للمستقبل" بنسبة 22.52% الذي يمثل الاستراتيجيات الاستباقية للعاملين، ثم "تسيس المكافآت" بنسبة 19.83% الذي يجسد الممارسات التفضيلية في أنظمة الحوافز.

ويعكس هذا التوزيع المتوازن الطبيعة المركبة للتسييس التنظيمي، حيث تتداخل الممارسات السلوكية مع التوقعات المستقبلية وآليات التكريس في نظام موحد.

كما تؤكد القيم العالية للقيم الذاتية لهذه العوامل (3.58، 3.38، 2.97) على قوة الاتساق الداخلي لكل بُعد وتماسك فقراته، وقد استبعد التحليل اثني عشر مكوناً إضافياً كانت تمثل قيماً ذاتية أقل من الواحد الصحيح، مما يعكس دقة المعايير الإحصائية المطبقة في استبعاد المكونات الضعيفة والاحتفاظ فقط بالعوامل ذات الدلالة الإحصائية، هذه النتائج تؤكد صلاحية البنية العامليه لمتغير التسيس التنظيمي، وتثبت أن الأبعاد الثلاثة المختارة تمثل فعلياً المكونات الأساسية لهذا المتغير، مع تحقيق درجة عالية من المصداقية العلمية تؤهلها للاستخدام في الاختبارات الإحصائية اللاحقة ضمن نموذج الدراسة الشامل.

جدول (4-5): التباين الكلي التسييس التنظيمي

المكون	القيمة	نسبة التباين %	التجميعي%	القيمة	نسبة التباين %	التجميعي %	القيمة	نسبة التباين %	التجميعي %
1	7.551	50.340	50.340	7.551	50.340	50.340	3.580	23.865	23.865
2	1.222	8.149	58.489	1.222	8.149	58.489	3.378	22.522	46.386
3	1.158	7.722	66.211	1.158	7.722	66.211	2.974	19.825	66.211
4	0.803	5.354	71.565						
5	0.694	4.625	76.190						
6	0.535	3.568	79.758						
7	0.509	3.392	83.150						
8	0.464	3.091	86.241						
9	0.414	2.763	89.004						
10	0.334	2.228	91.232						
11	0.329	2.190	93.422						
12	0.290	1.933	95.355						
13	0.245	1.634	96.990						
14	0.237	1.581	98.570						
15	0.214	1.430	100.000						



شكل (4-3): مخطط جذور ايجن للتسييس التنظيمي

تكشـــف نتائج التحليل الإحصـــائي للجذور المميزة عن تماســـك البنية العامليه لمتغير التســـييس التنظيمي، حيث تبلورت الفقرات في ثلاثة عوامل كامنة مســـتقلة تتوافق مع الإطار النظري للدراســـة. وقد تجاوزت قيم الجذور المميزة للعوامل الثلاثة المســـتخلصـــة الحد الأدنى المعياري (1.0)، حيث ســـجلت قيماً مرتفعة بلغت 7.551 للبعد الأول، و1.222 للبعد الثاني، و1.158 للبعد الثالث، مما يؤكد قوة التمايز بين هذه العوامل ومدى تميزها الإحصـــائي وقد تم تسـمية هذه العوامل وفقاً لمحتواها المفاهيمي لتمثل الأبعاد الأسـاسـية للتسـييس التنظيمي، وهي: "السلوك المسيس"، و"الخضوع للمستقبل"، و"تسdيس المكافآت"، كما أسفر التحليل عن تفسير ما نسبته 66.211% من التباين الكلي، مما يعكس قوة تفسيرية عالية للنموذج، وتؤكد هذه النتائج معاً على دقة البنية العامليه للمتغير، حيث نجح التحليل في اسـتخلاص هيكل واضـح ومتماسـك يتوافق مع الأطر النظرية السـابقة، مع تحقيق معايير الصـدق البنائي والثبات، مما يؤهل الأداة لقياس متغير التسيس التنظيمي بكفاءة في التحليلات الإحصـائية اللاحقة كمتغير وسيط في نموذج الدراسة.

- **مصفوفة العوامل البنائية لمتغير التسييس التنظيمي.**

يكشـف تحليل المكونات الرئيسـية عن بنية عامليه متجانسـة لمتغير التسـيس التنظيمي، حيث توزعت الفقرات بشـكل واضـح ومتميز ضـمن العوامل الثلاثة المحددة نظرياً، ففي بُعد **"السلوك المسيّس"**، تجمعت ست فقرات سجلت قيماً عامليه متباينة، حيث تفوقت الفقراتYQ1 وYQ5 وYQ4 بأعلى القيم (0.831، 0.766، 0.743 على التوالي)، بينما جاءت الفقرةYQ6 بأدنى قيمة (0.407)، مما قد يعكس بعض الغموض في صياغتها أو فهمها من قبل المبحوثين أما بالنسـبة لبُعد **"تسـيس المكافآت والترقيات"**، فقد شـمل خمس فقرات تميزت بقيم عامليه مرتفعة

تجاوزت 0.62 في جميع الحالات، حيث سجلت الفقرةYE3 أعلى قيمة (0.852)، مما يؤكد أن هذا البعد يمثل ممارسة واضحة ومتماسكة في بيئة العمل. في حين احتوى بُعد "**الخضوع حاليًا للتقدم مستقبلاً**" على أربع فقرات سجلت قيماً عامليه متميزة تراوحت بين 0.655 و0.833، مع تفوق الفقرتينYA3 وYA2 اللتين عبرتا عن الاستراتيجيات الاستباقية لضمان المكاسب المستقبلية، وتجدر الإشارة إلى أن التحليل أسفر عن غياب ظاهرة التشبع المزدوج، حيث انحصرت كل فقرة في بُعد واحد فقط، مما يعكس دقة الصياغة المفاهيمية ووضوحها. كما أن القيم العامليه المرتفعة التي سجلتها معظم الفقرات تؤكد تماسك البنية الداخلية لكل بُعد وقدرتها التمييزية على قياس المفهوم المستهدف. هذه النتائج مجتمعة تؤكد مصداقية الأداة البحثية وجدارتها بالاعتماد عليها في التحليلات الإحصائية المتقدمة.

جدول (4-6): عدد المكونات الاساسية لمقياس التسييس التنظيمي

الفقرة	السلوك المسيّس	تسيس المكافآت والترقيات	الخضوع حاليًا للتقدم مستقبلاً
YQ1	0.831		
YQ2	0.739		
YQ3	0.572		
YQ4	0.743		
YQ5	0.766		
YQ6	0.407		
YA2			0.826
YA3			0.833
YA4			0.655
YA5			0.748
YE1		0.714	
YE2		0.628	
YE3		0.852	
YE4		0.759	
YE5		0.684	

4-6- مناقشة نتائج التحليل العاملي التوكيدي للنموذج القياسي.measurement model

في هذا النموذج التحليلي، تم إجراء مجموعة من الاختبارات الإحصائية لفحص العلاقات الارتباطية بين مؤشرات الابعاد من ناحية، وبين متغيرات الدراسة من ناحية أخرى، دون التطرق إلى تحديد طبيعتها السببية أو اتجاه التأثير بينها. بمعنى آخر تركز هذه المرحلة التحليلية على قياس قوة ارتباط الفقرة مع البعد، والعلاقات المتبادلة بين العوامل المختلفة بغض النظر عن تصنيفها كمتغيرات مستقلة أو تابعة، وتم الاعتماد في تحليل هذه العلاقات على استخدام مؤشرات الارتباط ثنائية الاتجاه في برنام AMOS ، والممثلة بالسهم ذي الرأسين (↔)، والتي تتيح قياس درجة الارتباط بين المتغيرات دون افتراض أي علاقة سببية بينها، كما سيخضع النموذج القياسي للدراسة لسلسلة من الاختبارات الشاملة تشمل:

1. التحقق من مدى ملاءمة النموذج القياسي للبيانات من خلال مؤشرات المطابقة.
2. تقييم كفاءة التشبعات العامليه والارتباطات التربيعية وقيم التباين المستخلص لكافة الفقرات مع ابعادها بالنموذج القياسي ومدى توافقها مع المعايير الإحصائية المعتمدة.
3. فحص دلالة وقوة العلاقات الارتباطية بين الابعاد والمتغير في النموذج القياسي.
4. فحص دلالة وقوة العلاقات الارتباطية بين المتغيرات فيما بينها في النموذج القياسي.

وتهدف هذه التحليلات إلى بناء أساس متين للنموذج القياسي تمهيداً للانتقال إلى مرحلة النمذجة البنائية التي تتضمن اختبار العلاقات السببية والآثار المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة.

- **التحقق من مدى ملاءمة النموذج القياسي للبيانات من خلال مؤشرات المطابقة.**

في هذا الاختبار تم التحقق من تطابق النموذج مع بيانات العينة ومدى ملائمتها والمؤشرات العامة للتحليل، وكما هو مبين في الشكل رقم (4-4) والجدول (6-4) واللذان يعرضان مخطط النموذج القياسي الرئيسي للدراسة حيث تضمن هذا النموذج العوامل الرئيسية وابعاد قياسها والتي اشتملت على متغير الجينات التنظيمية كعامل كامن ويعتبر بهذه الدراسة (متغير مستقل) ويتكون من اربعة أبعاد لقياسه هما (اتخاذ القرار ، الهيكل التنظيمي ، نظام المعلومات ، نظام الحوافز والمكافآت)، بالإضافة إلى التسييس الوظيفي كعامل كامن ويعتبر بهذه الدراسة (متغير وسيط) ويتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية لقياسه وهي (السلوك المسيّس ، الخضوع حاليًا للتقدم مستقبلاً ، تسيس المكافآت والترقيات) ،وفيما يتعلق بالعامل الاخير عامل

الصـمت التنظيمي والذي أعتبر بهذه الدراسـة (متغير تابع) ويتكون من ثلاثة ابعاد لقياسـه وهي (الصمت الدفاعي ، صمت الإذعان ، الصمت المؤيد).

جدول: (4-7) قيم مؤشرات التطابق للنموذج القياسي

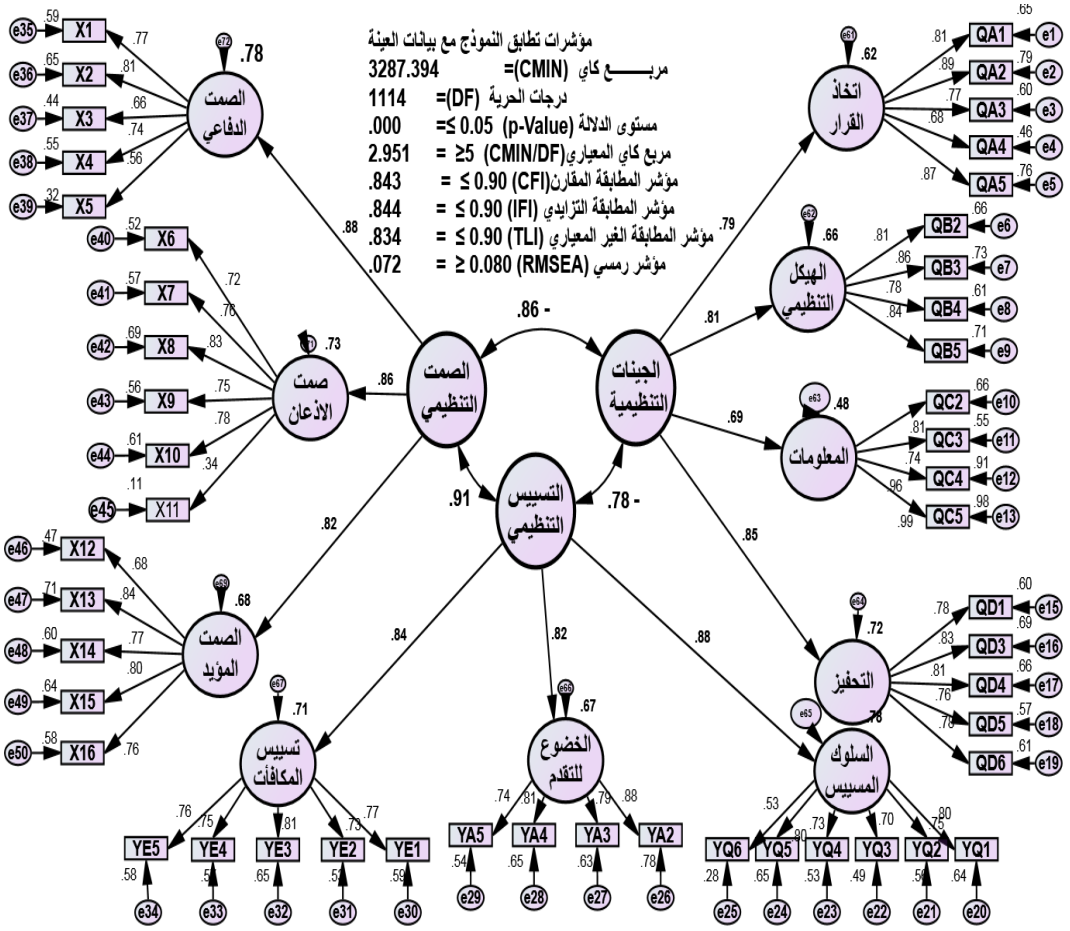
ت	مؤشرات تطابق النموذج مع بيانات العينة	قيمة المؤشر النموذج القياسي (4-4)	القيمة الدالة على التطابق
1	مربع كاي المعياري (CMIN)	3287.394	-
2	درجات الحرية (DF)	1114	-
3	مستوى الدلالة (P-value)	0.000	غير دال (0.050) >
4	مربع كاي المعياري (CMIN/DF)	2.951	أقل من< (5)
5	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.843	أكبر من≤ (0.90)
6	مؤشر المطابقة التزايدي (IFI)	0.844	أكبر من≤ (0.90)
7	مؤشر المطابقة الغير المعياري (TLI)	0.834	أكبر من≤ (0.90)
8	مؤشر رمسي (RMSEA)	0.072	أقل من≤ (0.080)

ومما سبق كشف لنا نتيجة النمذجة البنائية لعوامل الدراسة بأنها خالية تماماً من الارتباط الغير المنطقي ولا وجود لمشكلة التعدد الخطي (Multicollinearity) ولا توجد إشكالية التقدير أو الارتباط الغير المعقول (Estimation Offending) في نمذجة المعادلة البنائية، كما تم ذكره سلفاً ، وأما فيما يتعلق بمؤشرات الملائمة والمطابقة للنموذج القياسي الرئيسي والنموذج النظري الافتراضـي والذي سـبق وأن بينه الاسـاس النظري للدراسـة تُظهر نتائج تقييم مطابقة النموذج القياسي مع بيانات العينة وجود فجوة بين أداء النموذج الحالي والمعايير الإحصائية المقبولة.

فمن خلال تحليل مؤشـرات المطابقة الرئيسـية، يلاحظ أن قيمة مربع كاي المعياري (CMIN/DF)قد بلغت 2.951، وهي تقع ضـمن الحدود المقبولة إحصـائياً (أقل من 5)، مما يشير إلى قبولية معقولة للنموذج، كما أن مؤشر رمسي (RMSEA) قد سجل قيمة 0.072، وهي

تقع ضـــمن المدى المقبول (أقل من 0.08)، مما يعكس درجة مناســـبة من خطأ التقريب في المجتمع.

غير أن المؤشرات المقارنة تشير إلى تحديات جوهرية في مطابقة النموذج، حيث سجل مؤشــر المطابقة المقارن (CFI) قيمة 0.843، ومؤشــر المطابقة التزايدي (IFI) قيمة 0.844، ومؤشـــر المطابقة غير المعياري (TLI) قيمة 0.834، وجميعها تقل عن الحد الأدنى للمعايير المقبولة (0.90)، هذه النتائج تنبئ بعدم كفاية النموذج الحالي في تمثيل البنية الكامنة للبيانات، مما يستدعي إعادة النظر في تصوره الهيكلي، في هذا الصدد، يوصى بإعادة توصيف النموذج من خلال مراجعة شاملة للعلاقات بين المتغيرات الكامنة ومؤشراتها الظاهرية، يمكن أن تشمل عملية إعادة التوصيف حذف المؤشرات ذات التشبعات العامليه المنخفضة ، والتي لا تساهم بشكل جوهري في قياس المتغيرات الكامنة، أو إضافة مسارات جديدة بين المتغيرات بناء على الأسس النظرية والتعديلات الإحصائية المقترحة، كما يمكن ربط بعض الأخطاء القياسية بين المؤشرات التي تتقاسم محتوى مفهوماً متشابهاً، مع الحرص على ألا تتعارض هذه التعديلات مع الأسس النظرية للنموذج، وإن عملية إعادة التوصـــيف هذه تســـتدعي توازناً دقيقاً بين الاعتبارات الإحصائية والأسس النظرية، حيث يجب أن تستند أي تعديلات إلى مبررات مفهومية واضحة إلى جانب الدلالات الإحصائية، ومن شأن هذه التحسينات أن تسهم في رفع كفاءة النموذج وتمكينه من تحقيق مستويات مقبولة من المطابقة مع البيانات، مما يعزز من مصداقيته وقدرته التفسيرية في فهم الظاهرة المدروسة.



شكل (4-4): مخطط النموذج القياسي الرئيسي للدراسة قبل التوصيف (التحسين)

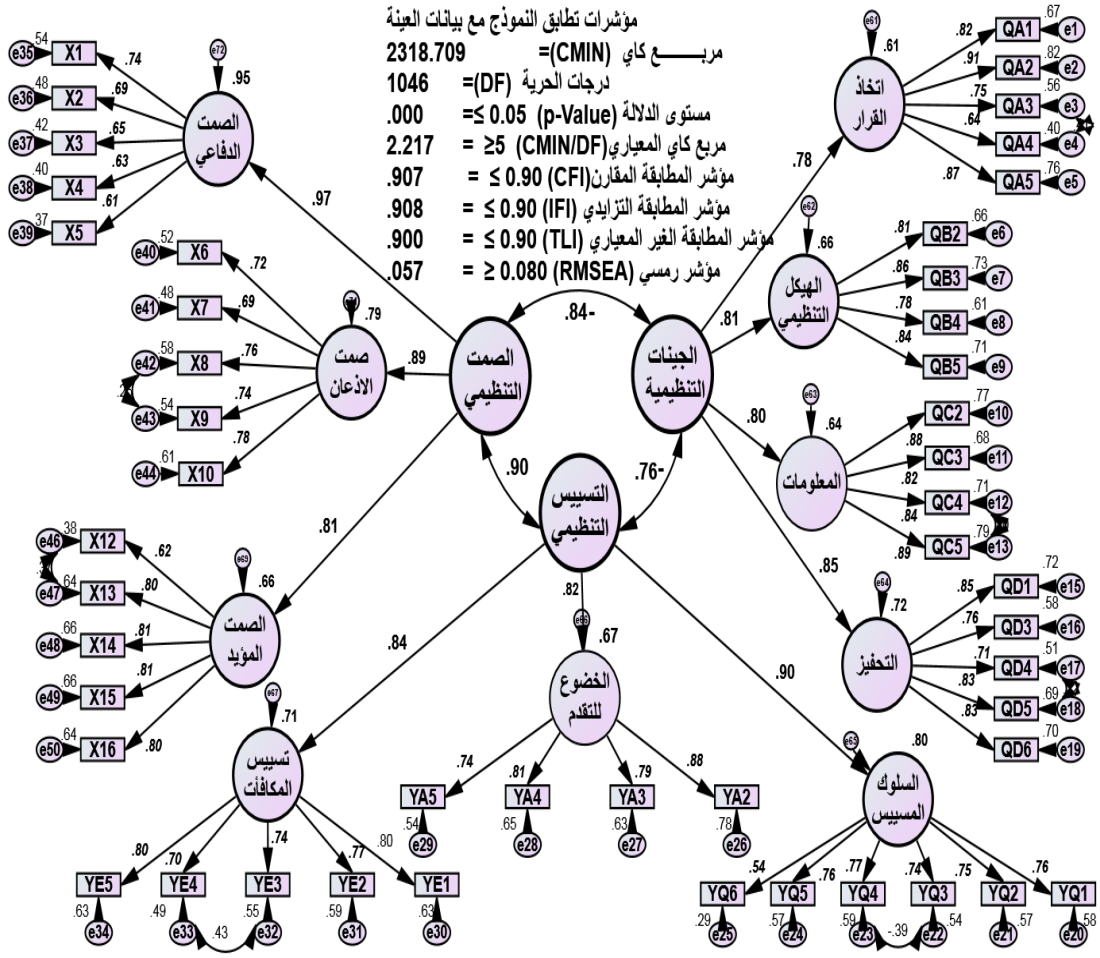
تُظهر نتائج تقييم مطابقة النموذج القياســـي المعدل مع بيانات العينة تحســـناً ملحوظاً في مؤشرات المطابقة كافة، مما يعكس نجاح عملية إعادة التوصيف في تحسين كفاءة النموذج. فقيمة مربع كاي المعياري (CMIN/DF) البالغة 2.217 تقع ضـمن المدى المقبول إحصـائياً (أقل من 5)، كما أن مؤشـر رمسـي (RMSEA) البالغ 0.057 يحقق معيار التميز (أقل من 0.06)، مما يشير إلى درجة عالية من الدقة في تمثيل النموذج للبيانات.

الأهم من ذلك، أن مؤشـــرات المطابقة المقارنة قد تجاوزت جميعها الحد الأدنى للمعايير المقبولة، حيث بلغ مؤشـر المطابقة المقارن0.907 (CFI) ، ومؤشـر المطابقة التزايدي (IFI) 0.908، ومؤشـر المطابقة غير المعياري0.900 (TLI) ، مما يؤشـر إلى تحسـن جوهري في قدرة النموذج على تمثيل البنية الكامنة للبيانات، هذا التحســـن جاء نتيجة إســـتراتيجية تعديل مدروسـة شـملت حذف الفقرات ذات التشـبعات العاملية المنخفضـة التي لم تسـاهم بشـكل فعال في قياس المتغيرات الكامنة، بالإضافة إلى ربط بعض المؤشرات التي تتقاطع في محتواها المفاهيمي.

جدول: (4-8) قيم مؤشرات التطابق للنموذج القياسي

ت	مؤشرات تطابق النموذج مع بيانات العينة	قيمة المؤشر النموذج القياسي (5-4)	القيمة الدالة على التطابق
1	مربع كاي المعياري (CMIN)	2318.709	-
2	درجات الحرية (DF)	1046	-
3	مستوى الدلالة (P-value)	0.000	غير دال> (0.050)
4	مربع كاي المعياري (CMIN/DF)	2.217	أقل من> (5)
5	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.907	أكبر من≤ (0.90)
6	مؤشر المطابقة التزايدي (IFI)	0.908	أكبر من≤ (0.90)
7	مؤشر المطابقة الغير المعياري (TLI)	0.900	أكبر من≤ (0.90)
8	مؤشر رمسي (RMSEA)	0.057	أقل من≤ (0.080)

ويؤسس هذا التحسن في مؤشرات المطابقة لمرحلة تحليلية جديدة تهدف إلى دراسة العلاقات بين الفقرات وأبعادها من جهة، والعلاقات بين العوامل المختلفة من جهة أخرى، حيث سيمكن النموذج المعدل من التحقق من الصدق البنائي عبر فحص قوة العلاقات بين المتغيرات الكامنة ومؤشراتها، ودراسة درجة التمايز بين العوامل المختلفة، مما سيوفر أساساً متيناً لاختبار الفرضيات الرئيسية في الدراسة، إن هذا التطور في النموذج القياسي يضعه في موقع يسمح بإجراء تحليلات أكثر تعقيداً وموثوقية، مما يعزز من مصداقية النتائج وقابلية تعميمها.



شكل (4-5): مخطط النموذج القياسي الرئيسي للدراسة بعد التوصيف

- **التحقق من كفاءة التشـبعات العامليه والارتباطات التربيعية وقيم التباين المسـتخلص لكافة الفقرات مع ابعادها بالنموذج القياسـي ومدى توافقها مع المعايير الإحصـائية المعتمدة.**

في هذا الإطار التحليلي، يهدف البحث إلى التحقق من متانة العلاقات البنائية ضمن النموذج القياسي من خلال تقييم قوة الارتباط بين كل بعد والمؤشرات التي تقيسه، وكذلك بين الأبعاد والمتغير الكامن الذي تنتمي إليه. ويتم ذلك من خلال فحص قيم التشبعات العامليه والارتباطات وفق معايير إحصائية محددة، فعلى مستوى العلاقة بين البعد ومؤشراته، يشترط أن تتجاوز قيم التشبعات العامليه الحد الأدنى المسموح به (0.50)، كما يجب أن تكون أعلى من جذر التباين المشترك (AVE) للمؤشرات ذات الصلة. وهذا يضمن أن البعد يفسر قدراً كافياً من التباين في مؤشراته، مما يعكس تماسكاً داخلياً وقدرة تمييزية عالية، أما على مستوى العلاقة بين البعد والعامل الكامن، فيشترط أن تتجاوز قيم الارتباطات التربيعية بينهما حاجز (0.25)، وأن

تصل قيم المسارات إلى مستوى (0.50) فما فوق. وهذا المعيار يضمن وجود علاقة قوية ومهمة إحصائياً بين الأبعاد والعوامل الكامنة التي تنتمي إليها (Hair, J. F., Black,2019) .

ويتم تطبيق هذه المعايير بشكل متسق على جميع العوامل الكامنة والأبعاد التابعة لها في النموذج، حيث يشكل التحقق من هذه الشروط أساساً للصدق البنائي المتقارب والتمييزي، ويعتبر هذا النهج التحليلي متطلباً أساسياً لضمان أن النموذج القياسي يمثل البنية الكامنة للبيانات تمثيلاً دقيقاً، مما يضع أساساً سليماً لاختبار الفرضيات الرئيسية في الدراسة.

أولاً: كفاءة التشبعات العامليه والارتباطات التربيعية لمتغير الجينات التنظيمية

يُظهر تحليل الصدق البنائي لمتغير "الجينات التنظيمية" تماسكاً استثنائياً في البنية القياسية، حيث تجاوزت جميع المؤشرات المعايير الإحصائية المطلوبة، مما يؤكد قوة ومتانة النموذج المقترح، وفيما يلي تحليل مفصل للنتائج:

- **نتائج تحليل قيم التشبعات العاملية (Lodaing)**

سجلت جميع قيم التشبعات مستويات مرتفعة تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.50)، حيث تراوحت بين 0.64 و0.91. وقد تفوق بُعد " اتخاذ القرار" بأعلى القيم، حيث بلغ تشبع الفقرة QA2 قيمة 0.91، تليها الفقرة QA5 بقيمة 0.87. كما أظهر بُعد " نظام المعلومات " تماسكاً كبيراً، حيث سجلت فقراته قيماً تراوحت بين 0.82 و0.89. هذه النتائج تؤكد قوة الارتباط بين الفقرات والأبعاد التي تنتمي إليها، مما يعكس دقة في صياغة المؤشرات وملاءمتها للبناء النظري.

- **نتائج تحليل الدلالات الاحصائية والنسب الحرجة (C.R & P-Value)**

أظهرت النتائج دلالة إحصائية عالية لجميع المسارات، حيث تجاوزت القيم الحرجة (C.R) حاجز 1.96 بكثير، ووصلت بعضها إلى 47.465 للفقرة QC4. كما أن جميع قيم الدلالة (P) كانت أقل من 0.001، مما يؤكد متانة هذه العلاقات وموثوقيتها الإحصائية، ويجعلها ذات دلالة في تفسير الظاهرة المدروسة.

- **نتائج تحليل الارتباطات التربيعية للتباين المشترك (SMC)**

سجلت قيم التباين المشترك مستويات مرتفعة، حيث تراوحت بين 0.40 و0.82. وتجدر الإشارة إلى أن الفقرة QA2 سجلت أعلى قيمة (0.82)، مما يعني أنها تفسر 82% من التباين في بُعد " اتخاذ القرار". كما أن معظم قيم SMC تجاوزت 0.50، مما يعكس قدرة تفسيرية عالية للمؤشرات.

- **نتائج تحليل ادلة الصدق التقاربي للتباين المستخلص (AVE)**

تكشف النتائج عن تميز ملحوظ في الصدق البنائي المتقارب، حيث تجاوز متوسط التباين المستخرج (AVE) الحد الأدنى 0.50 في جميع الأبعاد. وسجل بُعد " نظام المعلومات " أعلى قيمة (0.78)، يليه بُعد " الهيكل التنظيمي" (0.68)، ثم بُعد " نظام الحوافز والمكافآت" (0.64)، وأخيراً بُعد " اتخاذ القرار" (0.60). هذه النتائج تؤكد أن كل بُعد قادر على تفسير أكثر من 50% من تباين مؤشراته.

- **نتائج تحليل دقية القياس (S.E)**

تراوحت الأخطاء المعيارية بين 0.020 و0.067، مما يشير إلى دقة في تقدير المعالم. وقد سجلت الفقرة QC4 أدنى خطأ معياري (0.020)، مما يعكس كفاءة عالية في القياس، بينما سجلت الفقرة QD5 أعلى خطأ معياري (0.067)، مما قد يستدعي بعض المراجعة في الصياغة.

الجدول (4-9): كفاءة التشبعات العاملية والارتباطات التربيعية لابعاد الجينات التنظيمية

AVE	SMC	Lodaing	P	C.R	S.E	Estimate	المؤشر	البعد
متوسط التباين	الارتباطات	التشبعات	الدلالة	النسب الحرجة	قيم خطأ القياس	قيم التقديرات غير المقننة		
	0.67	0.82	0.001	21.120	0.045	0.953	**QA1**	المشاركة في اتخاذ القرار
0.80	0.82	0.91	-	-	-	1.000	**QA2**	
	0.56	0.75	0.001	17.968	0.046	0.827	**QA3**	
	0.40	0.64	0.001	14.039	0.051	0.719	**QA4**	
	0.76	0.87	0.001	24.060	0.039	0.941	**QA5**	
	0.66	0.81	0.001	18.480	0.050	0.924	**QB2**	كفأة الهيكل التنظيمي
0.68	0.73	0.86	0.001	19.944	0.050	0.989	**QB3**	
	0.61	0.78	0.001	17.372	0.051	0.890	**QB4**	
	0.71	0.84	-	-	-	**1.000**	**QB5**	
	0.77	0.88	0.001	22.666	0.044	0.990	**QC2**	فاعلية نظام المعلومات والاتصالات
0.78	0.68	0.82	0.001	20.406	0.045	0.925	**QC3**	
	0.71	0.84	0.001	47.465	0.020	0.946	**QC4**	
	0.79	0.89	-	-	-	**1.000**	**QC5**	
	0.72	0.85	0.001	18.599	0.054	0.999	**QD1**	فاعلية نظام الحوافز والمكافآت
	0.58	0.76	0.001	16.653	0.053	0.885	**QD3**	
0.64	0.51	0.71	0.001	14.949	0.057	0.851	**QD4**	
	0.69	0.83	0.001	14.487	0.067	0.965	**QD5**	
	0.70	0.83	-	-	-	**1.000**	**QD6**	

S.E. Standard Error , **C.R**.: Critical Ratio , **P** : Probability , **SMC** : Squared Multiple Correlation

خلاصـــة القول تُؤكد نتائج التحليل البنائي لمتغير "الجينات التنظيمية" تحقيق النموذج لمسـتوى عالٍ من الصـدق البنائي المتقارب، حيث تجاوز متوسـط التباين المسـتخرج (AVE) المعيار المرجعي (0.50) في كافة أبعاده، مما يعكس قدرة هذه الأبعاد على استقطاب نسبة كبيرة من التباين في مؤشـراتها، وقد تجلت الكفاءة القياسـية العالية للمؤشـرات من خلال قيم التشـبع العامليه المرتفعة التي تنوعت بين 0.64 و0.91، مصـحوبة بدلالات إحصـائية ذات معنى عند مستوى (0.001)، مما يؤكد متانة العلاقات بين الفقرات والأبعاد التي تقيسها.

ثانياً: كفاءة التشبعات العامليه والارتباطات التربيعية لمتغير الصمت التنظيمي

يُظهر تحليل الصـدق البنائي لمتغير " الصـمت التنظيمي " تماسـكاً اسـتثنائياً في البنية القياسـية، حيث تجاوزت جميع المؤشـرات المعايير الإحصـائية المطلوبة، مما يؤكد قوة ومتانة النموذج المقترح، وفيما يلي تحليل مفصل للنتائج:

- **نتائج تحليل قيم التشبعات العاملية (Lodaing)**

تُظهر تشـبعات الصـمت التنظيمي تدرجاً واضـحاً في القوة، يتصـدر "الصـمت المؤيد" (0.80-0.81) لتماسكه المفهومي، ويليه "صمت الإذعان" (0.69-0.78)، بينما يسجل "الصمت الدفاعي" أدنى المسـتويات (0.61-0.74) لطبيعته النفسـية المعقدة. هذا التدرج يعكس اختلاف القابلية للقياس بين الأبعاد.

- **نتائج تحليل الدلالات الاحصائية والنسب الحرجة (C.R & P-Value)**

تُظهر نتائج الدلالات الإحصـائية متانة اسـتثنائية للعلاقات البنائية في نموذج الصـمت التنظيمي. فقد تجاوزت القيم الحرجة (10.878-18.517) الحد الأدنى المطلوب (1.96) بفارق كبير، مع مسـتويات دلالة متطورة ($p<0.001$) تمنح ثقة تفوق 99.9%، هذا التجانس في الأداء الإحصـائي عبر الأبعاد الثلاثة، رغم اختلاف طبيعتها المفاهيمية، يؤكد قوة التأثير واسـتقرار النموذج، مما يضع أساساً متيناً لموثوقيته في تمثيل الظاهرة بدقة.

- **نتائج تحليل الارتباطات التربيعية للتباين المشترك (SMC)**

تُظهر نتائج تحليل التباين المشـترك (SMC) تبايناً واضـحاً في القوة التفسـيرية لأبعاد الصمت التنظيمي، فبينما يُظهر "الصمت المؤيد" قوة تفسيرية استثنائية (0.64-0.66)، ويحقق "صمت الإذعان" مستويات مقبولة (0.48-0.61)، يسجل "الصمت الدفاعي" أدنى المستويات (0.37-0.54). هذا التفاوت يكشـف عن ضـعف جوهري في قدرة مؤشـرات البعد الأخير على تمثيل المفهوم النظري، مما يستلزم مراجعة عاجلة لضمان تمثيل أكثر مصداقية.

- **نتائج تحليل ادلة الصدق التقاربي للتباين المستخلص (AVE)**

يكشـف تحليل الصـدق التقاربي (AVE) عن تدرج واضـح في أداء أبعاد الصـمت التنظيمي. يتصـدر "الصـمت المؤيد" القائمة بقيمة 0.60، مما يعكس تماسـكاً مفهومياً وقدرة تفسيرية عالية، ويليه "صمت الإذعان" بقيمة 0.55، التي تشير إلى حاجة البعد لتحسينات طفيفة. فيما يسـجل "الصـمت الدفاعي" أدنى النتائج بقيمة 0.44، مما يكشـف عن ضـعف في التماسـك الداخلي ويستلزم مراجعة شاملة لمؤشراته.

- **نتائج تحليل دقية القياس (S.E)**

تُظهر نتائج تحليل الخطأ القياســـي (S.E) لمتغير الصـــمت التنظيمي دقة قياس مقبولة بشكل عام، مع تفاوت واضح بين أبعاده الثلاثة. فبينما سجل بُعد "الصمت المؤيد" أعلى مستويات الدقة (0.053-0.059)، أظهر بُعد "صمت الإذعان" مستويات متوسطة (0.056-0.068). في المقابل، عانى بُعد "الصـــمت الدفاعي" من أعلى قيم الخطأ القياســـي (0.084 للفقرة X3)، مما يشـــير إلى وجود تباين ملحوظ في تقدير معالم هذا البعد. تعكس هذه النتائج كفاءة قياســـية مقبولة للنموذج ككل، مع التأكيد على الحاجة الملحة لتحسين مؤشرات بُعد الصمت الدفاعي لتعزيز دقة القياس وموثوقيته.

جدول (4-10): كفاءة التشبعات العاملية والارتباطات التربيعية لابعاد الصمت التنظيمي

البعد	المؤشر	Estimate	S.E	C.R	P	Lodaing	SMC	AVE
		قيم التقديرات غير المقننة	قيم خطأ القياس	النسب الحرجة	الدلالة	التشبعات	الارتباطات	متوسط التباين
الصمت الدفاعي	X1	1.000	-	-	0.001	0.74	0.54	0.44
	X2	0.970	0.061	15.797	0.001	0.69	0.48	
	X3	0.911	0.084	10.878	0.001	0.65	0.42	
	X4	0.868	0.075	11.631	0.001	0.63	0.40	
	X5	0.861	0.076	11.376	0.001	0.61	0.37	
الصمت الاذعان	X6	0.937	0.064	14.680	0.001	0.72	0.52	0.55
	X7	0.943	0.068	13.940	0.001	0.69	0.48	
	X8	0.889	0.056	17.880	0.001	0.76	0.58	
	X9	1.000	-	-	0.001	0.74	0.54	
	X10	0.993	0.061	16.178	0.001	0.78	0.61	
الصمت المؤيد	X12	0.758	0.059	12.796	0.001	0.62	0.38	0.60
	X13	0.999	0.054	18.517	0.001	0.80	0.64	
	X14	0.971	0.053	18.181	0.001	0.81	0.66	
	X15	1.000	-	-	-	0.81	0.66	
	X16	0.970	0.055	17.741	0.001	0.80	0.64	

S.E. Standard Error , **C.R**.: Critical Ratio , **P** : Probability , **SMC** : Squared Multiple Correlation

نخلص مما ســبق بأن نتائج التحليل البنائي لمتغير الصــمت التنظيمي تحقيق النموذج لمستوى مقبول من الصدق البنائي، وإن كان متفاوتاً عبر أبعاده الثلاثة، فقد تجاوز متوسط التباين المسـتخرج (AVE) المعيار المرجعي (0.50) في بُعدي "الصـمت المؤيد" (0.60) و"صـمت الإذعان" (0.55)، بينما سجل البعد الثالث "الصمت الدفاعي" قيمة أقل من الحد الأدنى (0.44). وتجلت الكفاءة القياسية للمؤشرات من خلال قيم التشبع العامليه المتفاوتة التي تراوحت بين 0.61

و0.81، مصحوبة بدلالات إحصائية عالية المستوى (0.001) تؤكد متانة العلاقات بين الفقرات والأبعاد التي تقيسها.

ثالثاً: كفاءة التشبعات العامليه والارتباطات التربيعية لمتغير التسيس التنظيمي

يُبرز تحليل الصدق البنائي لمتغير "التسيس التنظيمي" تماسكاً بنيوياً لافتاً في الهيكل القياسي المقترح، حيث استوفت كافة المؤشرات اشتراطات المعايير الإحصائية المرجعية، مما يعزز موثوقية النموذج ومتانته الإحصائية وفيما يلي تحليل مفصل للنتائج:

- **تحليل قيم التشبعات العامليه (Loadings)** سجلت قيم التشبعات العامليه لمتغير الصمت التنظيمي مستويات متباينة عبر أبعاده الثلاثة. ففي بُعد" الصمت الدفاعي"، تراوحت القيم بين0.61 و0.74، مسجلة أدنى المستويات بين الأبعاد. بينما حقق بُعد" صمت الإذعان "قيماً أفضل تراوحت بين0.69 و0.78 .أما بُعد" الصمت المؤيد "فقد تفوق بأعلى القيم على الإطلاق، حيث تراوحت تشعباته بين0.80 و0.81، مما يعكس تماسكاً مفهوما استثنائياً.
- **تحليل الدلالات الإحصائية والنسب الحرجة (C.R & P-Value)** أظهرت النتائج دلالة إحصائية عالية لجميع المسارات، حيث تجاوزت القيم الحرجة (C.R) حاجز1.96 بشكل كبير، وتراوحت بين10.878 و18.517 .كما سجلت جميع قيم الدلالة (P-Value) مستويات دقة متطورة تقل عن0.001 ، مما يؤكد متانة العلاقات وموثوقيتها الإحصائية عبر جميع أبعاد النموذج.
- **تحليل التباين المشترك (SMC)**كشفت نتائج التباين المشترك عن تباين ملحوظ في القيم التفسيرية للمؤشرات. فبينما سجل بُعد" الصمت المؤيد "أعلى القيم(0.66-0.64) ، جاء بُعد" صمت الإذعان "بقيم متوسطة(0.61-0.48) ، في حين أظهر بُعد" الصمت الدفاعي "أدنى المستويات(0.54-0.37) ، مما يعكس ضعفاً في القدرة التفسيرية لبعض مؤشرات هذا البعد.
- **تحليل الصدق التقاربي (AVE)** أسفر تحليل متوسط التباين المستخرج عن تفاوت واضح في الأداء، حيث تفوق بُعد" الصمت المؤيد "بأعلى قيمة(0.60) ، بينما حقق بُعد" صمت الإذعان "قيمة متوسطة(0.55) ، في حين سجل بُعد" الصمت الدفاعي "أدنى قيمة (0.44) دون الحد الأدنى المقبول(0.50) ، مما يستدعي إعادة النظر في مؤشرات هذا البعد.
- **تحليل دقة القياس(S.E)** تراوحت قيم الخطأ القياسي بين0.053 و0.084، مما يشير إلى دقة مقبولة في تقدير المعالم. وسجل بُعد" الصمت المؤيد "أدنى القيم(0.059-0.053) ، بينما سجل بُعد" الصمت الدفاعي "أعلى القيم.(0.084-0.061)

الجدول (4-11): كفاءة التشبعات العامليه والارتباطات التربيعية لأبعاد التسيس التنظيمي

البعد	المؤشر	Estimate	S.E	C.R	P	Lodaing	SMC	AVE
		قيم التقديرات غير المقننة	**قيم خطأ القياس**	**النسب الحرجة**	**الدلالة**	**التشبعات**	**الارتباطات**	**متوسط التباين**
السلوك المسيس	**YQ1**	0.988	0.054	18.420	0.001	0.76	0.58	**0.52**
	YQ2	0.966	0.066	14.737	0.001	0.75	0.57	
	YQ3	0.940	0.067	14.048	0.001	0.74	0.54	
	YQ4	0.972	0.066	14.682	0.001	0.77	0.59	
	YQ5	**1.000**	-	-	-	0.76	0.57	
	YQ6	0.695	.068	10.252	0.001	0.54	0.29	
الخضوع حاليًا للتقدم مستقبلاً	**YA2**	**1.000**	-	-	-	0.88	0.78	**0.65**
	YA3	0.927	.049	18.778	0.001	0.79	0.63	
	YA4	0.969	.050	19.241	0.001	0.81	0.65	
	YA5	0.905	0.054	16.744	0.001	0.74	0.54	
تسيس المكافآت والترقيات	**YE1**	0.932	0.059	15.908	0.001	0.80	0.63	**0.58**
	YE2	0.942	0.068	13.780	0.001	0.77	0.59	
	YE3	0.922	0.062	14.756	0.001	0.74	0.55	
	YE4	0.849	0.063	13.442	0.001	0.70	0.49	
	YE5	**1.000**	-	-	-	0.80	0.63	

S.E. Standard Error , **C.R**.: Critical Ratio , **P** : Probability , **SMC** : Squared Multiple Correlation

أكدت نتائج التحليل البنائي لمتغير التسيس التنظيمي تميزاً واضحاً في أداء أبعاده الثلاثة، حيث تجاوز متوسط التباين المستخرج (AVE) المعيار المرجعي (0.50) في جميع الأبعاد، مسجلاً أعلى قيمة في بُعد "الخضوع حاليًا للتقدم مستقبلاً" (0.65) ثم "تسيس المكافآت والترقيات" (0.58) فـ"السلوك المسيس" (0.52). وقد تجلت الكفاءة القياسية العالية للمؤشرات من خلال قيم التشبع العامليه المرتفعة التي تراوحت بين 0.70 و0.88، مصحوبة بدلالات إحصائية دالة عند مستوى (0.001)، مما يؤكد متانة العلاقات بين الفقرات والأبعاد التي تقيسها.

كما اتسم النموذج بدقة قياسية ملحوظة حيث تراوحت قيم الخطأ القياسي بين 0.049 و0.068، مما يعكس موثوقية عالية في تقدير المعالم.

- **فحص دلالة وقوة العلاقات الارتباطية بين الابعاد والمتغير في النموذج القياسي.**

يُظهر الجدول (11-4) نتائج تحليل العلاقات البنائية بين المتغيرات الرئيسية في النموذج، حيث تُبرز النتائج تماسكاً استثنائياً في البنية العامة للنموذج القياسي. وفيما يلي التحليل التفصيلي:

أولاً: متغير الجينات التنظيمية

سجل المتغير تشبعات عامليه مرتفعة تراوحت بين 0.78 و0.85، مما يعكس قوة في العلاقات بين الأبعاد والمتغير الكامن. وتفوق بُعد "فاعلية نظام الحوافز والمكافآت" بأعلى تشبع (0.85)، يليه "كفاءة الهيكل التنظيمي" (0.81). كما تجاوز متوسط التباين المستخرج (AVE) الحد الأدنى المقبول (0.66)، مما يؤكد تماسك المتغير وقدرته التفسيرية العالية.

ثانياً: متغير الصمت التنظيمي

أظهر المتغير تماسكاً بنائياً فائقاً، حيث سجلت قيم التشبعات مستويات استثنائية تراوحت بين 0.82 و0.97. وتفوق بُعد "الصمت الدفاعي" بأعلى تشبع على الإطلاق (0.97)، كما حقق المتغير أعلى قيمة لمتوسط التباين المستخرج (0.80)، مما يعكس دقة عالية في القياس وتماسكاً مفهوما قوياً.

ثالثاً: متغير التسييس التنظيمي

سجل المتغير أداءً متميزاً بتشبعات تراوحت بين 0.67 و0.90، مع تفوق بُعد "السلوك المسيس" (0.90). وحقق المتغير قيمة مرتفعة لمتوسط التباين المستخرج (0.73)، مما يؤكد قوته في استخلاص التباين من مؤشراته.

نخلص مما سبق بأن نتائج التحليل البنائي للنموذج القياسي جاء تماسكاً في العلاقات بين المتغيرات الكامنة وأبعادها، حيث تجاوزت قيم التشبعات العامليه الحدود المعيارية بكثير، وتراوحت بين 0.67 و0.97 عبر جميع الأبعاد، وقد تفوق متغير الصمت التنظيمي بأعلى مستويات التماسك البنائي، حيث سجل قيمة متوسطة للتباين المستخرج بلغت 0.80، تليه متغيرات التسييس التنظيمي (0.73) والجينات التنظيمية (0.66)، وأظهرت الدلالات الإحصائية متانة جميع المسارات، مع تجاوز القيم الحرجة حاجز 12.217 ومستويات دلالة متطورة (0.001)، كما اتسم النموذج بدقة قياسية عالية، حيث حافظت الأخطاء المعيارية على مستويات منخفضة (0.071-0.081). هذه النتائج المجتمعة تُثبت جاهزية النموذج للاستخدام في اختبار

الفرضـــيات والتحليلات البنائية المتقدمة، مع تحقيق أعلى معايير الصـــدق البنائي والموثوقية القياسية.

الجدول (4-12): كفاءة التشبعات العامليه والارتباطات التربيعية بين الابعاد والمتغير في النموذج القياسي

المتغير	البعد	Estimate	S.E	C.R	P	Lodaing	SMC	AVE
		قيم التقديرات غير المقننة	**قيم خطأ القياس**	**النسب الحرجة**	**الدلالة**	**التشبعات**	**الارتباطات**	**متوسط التباين**
الجينات التنظيمية	**المشاركة في اتخاذ القرار**	0.936	0.071	13.171	0.001	0.78	0.61	**0.66**
	كفأة الهيكل التنظيمي	0.916	0.071	12.911	0.001	0.81	0.66	
	فاعلية نظام المعلومات والاتصالات	0.940	0.071	13.299	0.001	0.80	0.64	
	فاعلية نظام الحوافز والمكافآت	1.000	-	-	0.001	0.85	0.72	
الصمت التنظيمي	**الصمت الدفاعي**	1.000	-	-	-	0.97	0.95	**0.80**
	صمت الاذعان	0.914	0.071	12.928	0.001	0.89	0.79	
	الصمت المؤيد	0.994	0.081	12.217	-	0.82	0.67	
التسيس التنظيمي	**السلوك المسيس**	1.000	-		0.001	0.90	0.80	**0.73**
	الخضوع حاليًا للتقدم مستقبلاً	0.980	0.079	12.434	0.001	0.67	0.67	
	تسيس المكافآت والترقيات	0.945	0.075	12.580	0.001	0.84	0.71	

- **فحص دلالة وقوة العلاقات الارتباطية بين المتغيرات في النموذج القياسي.**

يُكشف تحليل العلاقات البنائية بين المتغيرات الرئيسية في النموذج عن وجود ارتباطات قوية وذات دلالة إحصائية عالية، حيث تجاوزت جميع القيم الحرجة (C.R) حاجز 8.484- مع مستوى دلالة ثابت (0.001)، وتُظهر النتائج أن أقوى علاقة ارتباطية موجودة بين متغيري الصمت التنظيمي والتسيس التنظيمي بقيمة ارتباط بلغت 0.90، مما يشير إلى علاقة طردية قوية بين هذين المتغيرين، كما سجلت العلاقة بين الجينات التنظيمية والصمت التنظيمي ارتباطاً عكسياً قوياً بلغ 0.84-، بينما بلغ معامل الارتباط بين الجينات التنظيمية والتسييس التنظيمي 0.76- وتدعم هذه النتائج المتانة الإحصائية للنموذج من خلال قيم الأخطاء المعيارية المنخفضة التي تراوحت بين 0.088 و0.089، مما يعكس دقة في تقدير المعالم ويثبت وجود شبكة علاقات مترابطة بشكل قوي بين المتغيرات المدروسة في الإطار النظري للدراسة.

الجدول (4-13): كفاءة التشبعات العاملية والارتباطات التربيعية بين الابعاد والمتغير في النموذج القياسي

Correlation	P	C.R	S.E	Estimate	المتغير	المتغير
الارتباط	**الدلالة**	**النسب الحرجة**	**قيم خطأ القياس**	**قيم التقديرات غير المقننة**		
-0.84	0.001	-8.981	0.089	-0.804	**الصمت التنظيمي**	الجينات التنظيمية
-0.76	0.001	-8.484	0.088	-0.746	**التسييس التنظيمي**	الجينات التنظيمية
0.90	0.001	9.032	0.088	0.792	**التسييس التنظيمي**	الصمت التنظيمي

وأخيراً نستنتج مما سبق بأن نتائج التحليل القياسي الشامل لمتغيرات الدراسة تماسكاً استثنائياً في البنية العامة للنموذج المقترح، حيث تم التحقق من صحة العلاقات على مستويات

ثلاثة متكاملة، فعلى مستوى العلاقة بين المؤشرات والأبعاد، أظهرت النتائج تماسكاً داخلياً عالياً عبر قيم تشبع عامليه تجاوزت (0.70) لمتغير الجينات التنظيمية، ووصلت إلى (0.97) للصمت التنظيمي، مع تحقيق متوسط تباين مستخرج (AVE) تجاوز الحد الأدنى في جميع المتغيرات.
أما على مستوى العلاقة بين الأبعاد والمتغيرات الكامنة، فقد أكدت النتائج قوة المسارات البنائية بدلالات إحصائية متطورة ($p < 0.001$) وقيم حرجة (C.R) فاقت (12.21) في جميع الحالات، مع احتفاظها بأخطاء معيارية منخفضة (0.071-0.081).

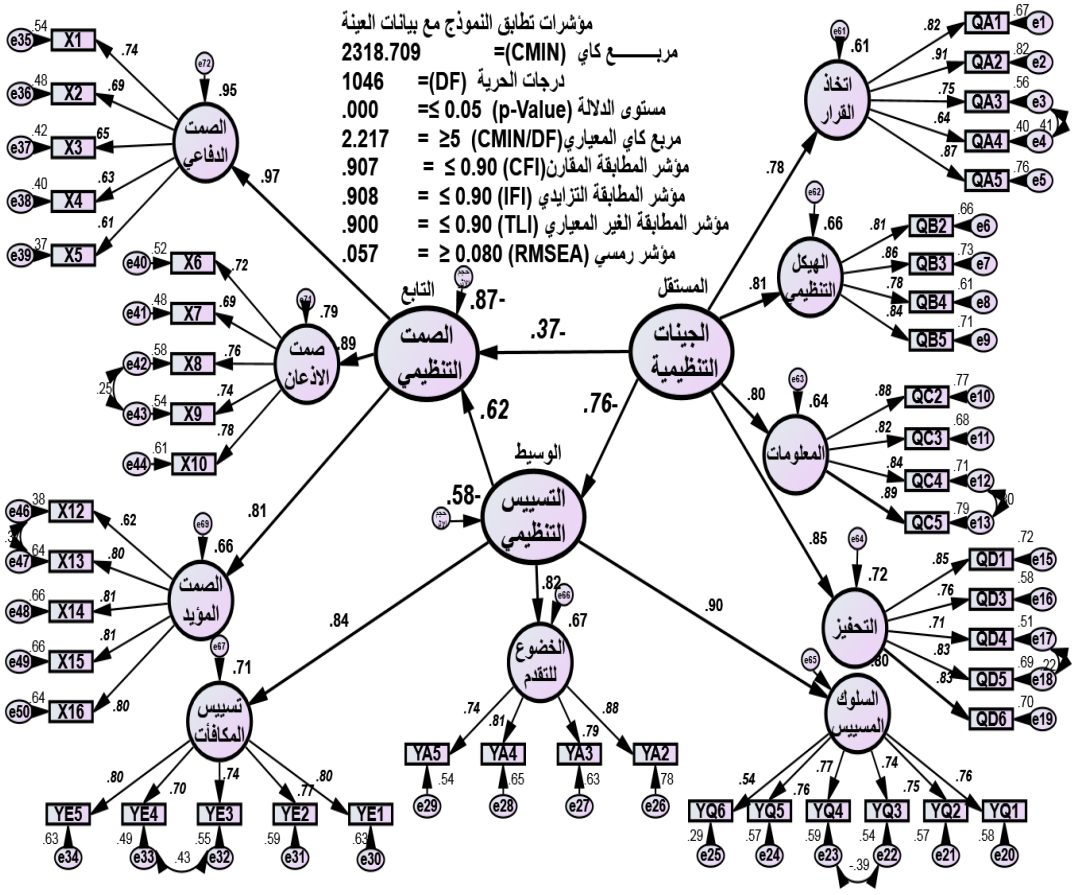
وفيما يخص العلاقات بين المتغيرات الكامنة، كشفت النتائج عن ارتباطات قوية وموجهة، حيث بلغت قوة العلاقة (0.90) بين الصمت التنظيمي والتسييس التنظيمي، و(0.84) بين الجينات التنظيمية والصمت التنظيمي، و(0.76-) بين الجينات التنظيمية والتسييس التنظيمي، مع دلالة إحصائية ثابتة ($p < 0.001$) تؤكد متانة هذه الشبكة من العلاقات.
هذه النتائج المتكاملة تؤسس لمرحلة اختبار الفرضيات من خلال تأكيدها جاهزية النموذج القياسي وتماسكه، وضمانه تحقيق شروط الصدق البنائي والثبات، مما يؤهله ليكون إطاراً موثوقاً لاختبار العلاقات السببية والآثار المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة في الإطار النظري المحدد.

4-6- مناقشة نتائج اختبار الفرضيات باستخدام النموذج البنائي. (Structural Model).

يمثل الانتقال من النموذج القياسي إلى النموذج البنائي (التركيبي) تحولاً جوهرياً في التحليل، حيث ينتقل من دراسة العلاقات الارتباطية إلى تحليل العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة. فبينما اعتمد النموذج القياسي على تحليل العلاقات المتبادلة بين العوامل الثلاثة - الجينات التنظيمية، الصمت التنظيمي، والتسييس التنظيمي - دون تحديد لطبيعة هذه العلاقات، باستخدام الأسهم ثنائية الرأس (↔) للإشارة إلى الارتباط، يأتي النموذج البنائي ليفحص طبيعة التأثير والسببية بين هذه المتغيرات باستخدام الأسهم أحادية الرأس.(→)
ويهدف النموذج البنائي إلى تحليل الأثر السببي وقياس حجم التأثير بين المتغيرات وفقاً للإطار النظري الذي تم وضعه في الفصل الثالث، مما يتيح اختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة بشكل دقيق، ويتطلب اختبار هذا النموذج سلسلة متتابعة من الاختبارات الإحصائية المتخصصة التي تبدأ بالتحقق من شروط التطبيق وتنتهي باستخلاص النتائج النهائية، حيث تشمل هذه الاختبارات تحليل المسارات المباشرة وغير المباشرة، وفحص معاملات التحديد، وتقييم مؤشرات المطابقة الشاملة للنموذج، مما يضمن الوصول إلى نتائج ذات مصداقية عالية تخدم أهداف الدراسة.

4-6-1 تحليل الملائمة والمطابقة للنموذج البنائي للدراسة والنموذج القياسي.

في هذا الاختبار تسعى الدراسة إلى التحقق من مدى مطابقة النموذج البنائي (التركيبي) مع النموذج القياسي الرئيسي، حيث أنه كلما كانت الفروقات بين مؤشرات النموذجين قليله دل ذلك على جودة التطابق وملائمة النموذج وبيانات العينة المجمعة من بيئة الدراسة، وبالنظر إلى مؤشرات حسن الملائمة والمطابقة بين النموذجين القياسي (ذات الاتجاهين) والموضح بالشكل رقم (4-5) ومؤشرات النموذج البنائي (ذات الاتجاه الاحادي) والمبين في الشكل رقم (4-6) وكذلك الجدول (4-13)، نجد أنه قيمة الفروق قليلة ومؤشرات الملائمة والمطابقة وأن وهذا يدل على صدق وصلاحية بناء النموذج النظري الافتراضي وبيئة الدراسة التي تم جمع البيانات منها



شكل (4-6): مخطط النموذج البنائي للدراسة

يُظهر تحليل مؤشرات المطابقة للنموذجين القياسي والبنائي تماثلاً تاماً في القيم، مما يشير إلى اتساق أداء النموذجين من ناحية المطابقة الإحصائية. فقيمة مربع كاي المعياري (CMIN/DF)البالغة 2.217 لكلا النموذجين تقع ضمن المدى الممتاز (أقل من 3)، مما يدل على درجة عالية من المطابقة مع البيانات. كما أن مؤشر RMSEA بقيمة 0.057 يحقق معيار التميز (أقل من 0.06)، مما يعكس دقة في تمثيل النموذج للعلاقات الكامنة في البيانات.

وعلى صعيد المؤشرات المقارنة، سجل كلا النموذجين قيماً متطابقة لمؤشرات CFI و IFIو TLIبلغت 0.907 و0.908 و0.900 على التوالي، وهي تتجاوز عتبة القبول (0.90) مما يؤكد قوة النموذجين في تمثيل البنية الكامنة للبيانات، وهذا التماثل في الأداء بين النموذجين يُعزى إلى حقيقة أن النموذج البنائي يحافظ على نفس البنية القياسية الأساسية مع إضافة العلاقات السببية، حيث أن التحسينات التي أدخلت على النموذج القياسي قد أسست قاعدة متينة للنموذج البنائي. كما يشير هذا التطابق إلى أن العلاقات السببية المضافة في النموذج البنائي تتوافق مع طبيعة البيانات ولا تشكل عبئاً إضافياً على النموذج.

وتجدر الإشارة إلى أن استقرار مؤشرات المطابقة رغم زيادة تعقيد النموذج البنائي يُعد مؤشراً إيجابياً على صلاحية النموذج النظري المفترض، ويؤهله ليكون إطاراً موثوقاً لاختبار الفرضيات ودراسة الآثار المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة.

جدول (4-14): قيم مؤشرات التطابق للنموذجين (القياسي والبنائي)

ت	مؤشرات تطابق النموذج مع بيانات العينة	قيمة المؤشر النموذج القياسي (4-5)	قيمة المؤشر النموذج البنائي (4-6)	القيمة الدالة على التطابق
1	**مربع كاي المعياري (CMIN)**	2318.709	2318.709	-
2	**درجات الحرية (DF)**	1046	1046	-
3	**مستوى الدلالة (P-value)**	0.000	0.000	**غير دال> (0.050)**
4	**مربع كاي المعياري (CMIN/DF)**	2.217	2.217	**أقل من< (5)**
5	**مؤشر المطابقة المقارن (CFI)**	0.907	0.907	**أكبر من≤ (0.90)**
6	**مؤشر المطابقة التزايدي (IFI)**	0.908	0.908	**أكبر من≤ (0.90)**
7	**مؤشر المطابقة الغير المعياري (TLI)**	0.900	0.900	**أكبر من≤ (0.90)**
8	**مؤشر رمسي (RMSEA)**	0.057	0.057	**أقل من≤ (0.080)**

4-6-2 اختبار فرضيات الدراسة

بعد التحقق من جودة العلاقات بين عوامل الدراسة كما هي في النموذج القياسي الرئيسي للدراسة وكفاءة ارتباط أو علاقة المتغيرات الملحوظة بعواملها الكامنة، وعليه تم في الاختبار التأكد من سلامة وصحة فرضيات النموذج النظري والواردة في الفصل الثالث.

- **اختبار الفرضية الأولى**

نصت الفرضية الأولى على وجود أثر لمتغير الجينات التنظيمية على الصمت التنظيمي في فرضها البديل، وعلى عدم وجوده في فرضها الصفري، وصيغت على النحو التالي:

- **الفرضية البديلة (H1):**

توجد تأثيرات مباشرة ذات دلالة إحصائية لمتغير الجينات التنظيمية مجتمعةً (الهيكل التنظيمي، حقوق اتخاذ القرار، جودة المعلومات، المحفزات) على مظاهر الصمت التنظيمي (الصمت الدفاعي، صمت الإذعان، الصمت المؤيد) لدى موظفي الجامعات الليبية.

- **الفرضية الصفرية ($H0_1$):**

لا توجد تأثيرات مباشرة ذات دلالة إحصائية لمتغير الجينات التنظيمية مجتمعةً (الهيكل التنظيمي، حقوق اتخاذ القرار، جودة المعلومات، المحفزات) على مظاهر الصمت التنظيمي (الصمت الدفاعي، صمت الإذعان، الصمت المؤيد) لدى موظفي الجامعات الليبية.

دلت نتائج اختبار الفرضية الأولى التي تبحث في العلاقة السببية المباشرة بين الجينات التنظيمية والصمت التنظيمي محوراً أساسياً في فهم ديناميكيات المنظمات الأكاديمية، فالقيمة التقديرية للعلاقة (0.346-) تعد متوسطة إلى مرتفعة في سياق الدراسات الاجتماعية، مما يشير إلى أن ضعف الجينات التنظيمية يؤدي إلى ارتفاع ملحوظ في ممارسات الصمت التنظيمي.

الجدول (4-15): التقديرات الأحصائية للنموذج البنائي للدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	Estimate	S.E	C.R	P	Size effect	Result
		التقديرات غير المقننة	**قيم خطأ القياس**	**النسب الحرجة**	**الدلالة**	**حجم الأثر**	**النتيجة**
الجينات التنظيمية	**الصمت التنظيمي**	- 0.346	0.067	- 5.194	0.001	37- 0.	**قبول الفرضية البديلة (H1)**

من المنظور الإحصائي، تظهر النتائج متانةً استثنائية حيث بلغت القيمة الحرجة (C.R) (5.194) ، وهي تفوق الحد الأدنى للدلالة الإحصائية (1.96)، مع مستوى دلالة (0.001) يؤكد أن هذه العلاقة ليست وليدة الصدفة، كما يدعم هذا الاستنتاج انخفاض قيمة الخطأ المعياري (0.067) الذي يعكس دقةً في تقدير المعلمة.

أما من الزاوية النظرية، فإن حجم الأثر (0.37-) يحمل دلالات مهمة، حيث يشـــير إلى أن تدهور الجينات التنظيمية يفسر ما يقارب (37%) من التباين في زيادة الصمت التنظيمي، هذا يعد مؤشــراً قوياً على أن تدهور البنى التنظيمية - من خلال تراجع المشـــاركة في اتخاذ القرار، وانخفاض كفاءة الهياكل التنظيمية، وتدني أنظمة المعلومات والاتصـالات، وتفكك أنظمة الحوافز -يسهم بشكل فعال في خلق بيئة تنظيمية طاردة للتعبير الصريح وتشجع على انتشار الممارسات الصامتة.

وتتماشـى هذه النتيجة مع نظرية الدفع والجذب في السـلوك التنظيمي، حيث يمثل تدهور الجينات التنظيمية قوى "دفع "قوية نحو الصـمت، بينما يمثل تحسـنها قوى "جذب" نحو الانفتاح والتعبير. كما تُفسـر هذه العلاقة من خلال نظرية الحوافز، حيث أن الأنظمة المحفزة غير الفاعلة تزيد من المخاطر المتصورة للتعبير عن الرأي.

في الإطـار التطبيقي، تقدم هذه النتيجـة دليلاً عملياً للمديرين والبـاحثين على أن إهمـال تحسين الجينات التنظيمية ليس مجرد تقصير إداري، بل هو استثمار سلبي في خلق ثقافة تنظيمية مريضـة تزيد من الممارسـات السـلبية كالصـمت التنظيمي، وهذا يُبرز أهمية تبني اسـتراتيجيات عاجلة لمعالجة تدهور المنظومة التنظيمية ككل، بدلاً من معالجة الأعراض بشكل منفرد.

وبهذا، لا تؤكد هذه النتيجة صـحة الفرضـية الأولى فحسـب، بل تقدم أيضـاً إطاراً تفسـيرياً متكاملاً لفهم آليات التأثير العكسـي بين المتغيرات، مما يضـع أسـاسـاً متيناً لاختبار الفرضـيات الأخرى في النموذج البحثي.

- **اختبار الفرضية الثانية**

نصـت الفرضـية الثانية على وجود أثر لمتغير الجينات التنظيمية على التسـييس التنظيمي في فرضـها البديل، وعلى عدم وجوده في فرضـها الصفري، وصيغت على النحو التالي:

- **الفرضية البديلة (H2):**

توجد تأثيرات مباشـــرة ذات دلالة إحصـــائية لمتغير الجينات التنظيمية مجتمعةً (الهيكل التنظيمي، حقوق اتخاذ القرار، جودة المعلومات، المحفزات) على ممارسـات التسـييس التنظيمي (تسيس السلوك، تسيس الترقيات، تسييس المكافآت) لدى موظفي الجامعات الليبية.

- **الفرضية الصفرية ($H0_2$):**

لا توجد تأثيرات مباشرة ذات دلالة إحصائية لمتغير الجينات التنظيمية مجتمعةً (الهيكل التنظيمي، حقوق اتخاذ القرار، جودة المعلومات، المحفزات) على ممارسات التسييس التنظيمي (تسيس السلوك، تسيس الترقيات، تسييس المكافآت) لدى موظفي الجامعات الليبية.

تشكل نتائج اختبار العلاقة السببية المباشرة بين الجينات التنظيمية والتسييس التنظيمي محوراً بالغ الأهمية في فهم الآليات الخفية التي تحكم الثقافة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية. فالقيمة التقديرية للعلاقة (0.793-) تعد مرتفعة وقوية في سياق الدراسات التنظيمية، مما يشير إلى أن ضعف الجينات التنظيمية يؤدي إلى ارتفاع حاد في ممارسات التسييس التنظيمي.

الجدول (4-16):التقديرات الاحصائية للنموذج البنائي للدراسة

Result	Size effect	P	C.R	S.E	Estimate	المتغير التابع	المتغير المستقل
النتيجة	**حجم الأثر**	**الدلالة**	**النسب الحرجة**	**قيم خطأ القياس**	**التقديرات غير المقننة**		
قبول الفرضية البديلة (H1)	-580.	0.001	-10.126	0.078	-0.793	**التسيس التنظيمي**	الجينات التنظيمية

من المنظور الإحصائي، تظهر النتائج متانة استثنائية حيث بلغت القيمة الحرجة (C.R) 10.126-، وهي تفوق بشكل كبير الحد الأدنى للدلالة الإحصائية (1.96)، مع مستوى دلالة (0.001) يؤكد أن هذه العلاقة ليست وليدة الصدفة ايضاً، كما يدعم هذا الاستنتاج انخفاض قيمة الخطأ المعياري (0.078) الذي يعكس دقة عالية في تقدير المعلمة.

من الزاوية النظرية، فإن حجم الأثر (0.58-) يحمل دلالات عميقة، حيث يشير إلى أن تدهور الجينات التنظيمية يفسر ما يقارب 58% من التباين في زيادة التسييس التنظيمي، هذا يعد مؤشراً قوياً على أن تردي البنى التنظيمية - من خلال تراجع المشاركة في اتخاذ القرار، وانخفاض كفاءة الهياكل التنظيمية، وتدني أنظمة المعلومات والاتصالات، وتفكك أنظمة الحوافز -يسهم بشكل حاسم في خلق بيئة تنظيمية خصبة لانتشار الممارسات المسيّسة.

وتتماشى هذه النتيجة مع نظرية الوكالة التي تؤكد أن ضعف الرقابة والشفافية يخلق بيئة ملائمة لانتشار المحسوبية والعلاقات الشخصية على حساب الكفاءة، كما تدعمها نظرية الموارد

التي ترى أن ندرة الموارد في ظل الأنظمة الضعيفة تزيد من حدة المنافسة غير الشفافة وتعمق من ظاهرة التسييس.

في الإطار التطبيقي، تقدم هذه النتيجة دليلاً قاطعاً للإدارة العليا في الجامعات على أن إهمال تحسين الجينات التنظيمية يمثل بيئة خصبة لتفشي الممارسات غير الرسمية التي تستنزف طاقات المنظمة وتقوض ثقة العاملين، وهذا يُبرز الأهمية الاستراتيجية لتبني سياسات عاجلة لمعالجة التدهور في المنظومة التنظيمية ككل، بدلاً من معالجة الأعراض بشكل منفرد.

- **اختبار الفرضية الثالثة**

نصت الفرضية الثالثة على وجود أثر لمتغير التسيس التنظيمي على الصمت التنظيمي في فرضها البديل، وعلى عدم وجوده في فرضها الصفري، وصيغت على النحو التالي:

- **الفرضية البديلة (H3):**

توجد تأثيرات مباشرة ذات دلالة إحصائية لمتغير التسييس التنظيمي مجتمعةً (تسيس السلوك، تسيس الترقيات، تسيس المكافآت) على مظاهر الصمت التنظيمي (الصمت الدفاعي، صمت الإذعان، الصمت المؤيد) لدى موظفي الجامعات الليبية.

- **الفرضية الصفرية ($H0_3$):**

لا توجد تأثيرات مباشرة ذات دلالة إحصائية لمتغير التسييس التنظيمي مجتمعةً (تسيس السلوك، تسيس الترقيات، تسيس المكافآت) على مظاهر الصمت التنظيمي (الصمت الدفاعي، صمت الإذعان، الصمت المؤيد) لدى موظفي الجامعات الليبية.

أشارت نتائج اختبار العلاقة السببية المباشرة بين التسييس التنظيمي والصمت التنظيمي محوراً بالغ الأهمية في فهم الآليات النفسية والاجتماعية التي تحكم السلوك التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية. فالقيمة التقديرية للعلاقة (0.562) تُعدّ مرتفعة وقوية في سياق الدراسات التنظيمية، مما يشير إلى أن انتشار التسييس التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع حاد في ممارسات الصمت التنظيمي.

الجدول (4- 17): التقديرات الاحصائية للنموذج البنائي للدراسة

Result	Size effect	P	C.R	S.E	Estimate	المتغير التابع	المتغير المستقل
النتيجة	حجم الأثر	الدلالة	النسب الحرجة	قيم خطأ القياس	التقديرات غير المقننة		
قبول الفرضية البديلة (H1)	0.62	0.001	7.662	0.073	0.562	**الصمت التنظيمي**	التسيس التنظيمي

من المنظور الإحصائي، تُظهر النتائج متانة استثنائية حيث بلغت القيمة الحرجة (C.R) 7.662، وهي تفوق بشكل كبير الحد الأدنى للدلالة الإحصائية (1.96)، مع مستوى دلالة (0.001) يؤكد أن هذه العلاقة ليست وليدة الصدفة. كما يدعم هذا الاستنتاج انخفاض قيمة الخطأ المعياري (0.073) الذي يعكس دقة عالية في تقدير المعلمة.

من الزاوية النظرية، فإن حجم الأثر (0.62) يحمل دلالات عميقة، حيث يشير إلى أن انتشار التسييس التنظيمي يفسر ما يقارب 62% من التباين في زيادة الصمت التنظيمي، هذا يعد مؤشراً قوياً على أن تفشي التسييس- من خلال تغليب العلاقات الشخصية على الكفاءة، وتسيس المكافآت والترقيات، واستخدام النفوذ لتحقيق مكاسب شخصية - يسهم بشكل حاسم في خلق بيئة تنظيمية طاردة للتعبير الصريح ومشجعة على انتشار ثقافة الصمت.

وتتماشى هذه النتيجة مع نظرية الحفاظ على الموارد التي تؤكد أن العاملين يلجؤون إلى الصمت كاستراتيجية لحماية مواردهم النفسية والمهنية في بيئات العمل المسيّسة، كما تدعمها نظرية العدالة التنظيمية التي ترى أن انعدام العدالة في توزيع المكافآت والترقيات يدفع بالعاملين إلى تبني الصمت كموقف احتجاجي سلبي.

في الإطار التطبيقي، تقدم هذه النتيجة دليلاً قاطعاً للإدارة العليا في الجامعات على أن مكافحة التسييس التنظيمي تمثل مدخلاً استراتيجياً لكسر حلقة الصمت التنظيمي. وهذا يُبرز الأهمية البالغة لتبني سياسات فاعلة لتعزيز الشفافية ومكافحة المحسوبية، وبناء أنظمة تقييم موضوعية قائمة على الجدارة والكفاءة.

لا تؤكد هذه النتيجة صحة الفرضية فحسب، بل تقدم إطاراً تحليلياً شاملاً لفهم الآليات النفسية والتنظيمية التي تدفع بالعاملين إلى تبني الصمت في البيئات المسيّسة، مما يضع أساساً متيناً لتصميم برامج تدخلية فعالة لتعزيز ثقافة الانفتاح والشفافية في المؤسسات الأكاديمية.

- **اختبار الفرضية الرابعة**

نصت الفرضية الرابعة على وجود دورٍ وسيطٍ (كليًا أو جزئيًا) لمتغير التسييس التنظيمي في العلاقة بين الجينات التنظيمية والصمت التنظيمي، وعلى عدم وجوده في فرضها الصفري، وصيغت على النحو التالي:

- **الفرضية البديلة (H4):**

يلعب التسييس التنظيمي دورًا وسيطًا (كليًا أو جزئيًا) ذا دلالة إحصائية في العلاقة بين الجينات التنظيمية والصمت التنظيمي لدى موظفي الجامعات الليبية.

- **الفرضية الصفرية ($H0_4$):**

لا يلعب التسييس التنظيمي دورًا وسيطًا (كليًا أو جزئيًا) ذا دلالة إحصائية في العلاقة بين الجينات التنظيمية والصمت التنظيمي لدى موظفي الجامعات الليبية مجال الدراسة.

أكدت نتائج تحليل المسار لاختبار الفرضية (H4) وجود تأثير وسيط ذي دلالة إحصائية للتسييس التنظيمي في العلاقة بين الجينات التنظيمية والصمت التنظيمي، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

أولاً: من المنظور الإحصائي والمنهجي:

كشفت نتائج تحليل الوساطة باستخدام اختبار سوبل عن تأثير غير مباشر قيمته (-0.47)، وهو تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية عالية جداً، حيث بلغت قيمة اختبار سوبل (-4.204) وكان مستوى الدلالة أقل من (0.001) لكل من الاختبار أحادي وثنائي الذيل، وهذا يعني أن احتمال أن يكون هذا الأثر وليد الصدفة ضئيل جداً، مما يدعم قبول الفرضية(H1) البديلة، كما أن مقارنة الأثر غير المباشر بإجمالي الأثر الكلي (-0.87) تكشف أن نسبة الوساطة تبلغ (54%)، مما يشير إلى أن أكثر من نصف التأثير الكلي للجينات التنظيمية على الصمت التنظيمي يتم عبر آلية التسييس التنظيمي.

ثانياً: من المنظور النظري:

تقدم هذه النتيجة إسهامًا نظريًا كبيرًا من خلال الكشف عن "دور التسييس التنظيمي" في تعزيز الوساطة بين الجينات التنظيمية والصمت التنظيمي، والذي يفسر كيف تؤثر البيئة التنظيمية (كمتغير كلي) على سلوك الأفراد، فهي لا تؤكد فقط وجود علاقة بين الجينات التنظيمية والصمت، بل تحدد المسار السببي الذي يمر عبر السياسية الداخلية (التسييس) بمعنى آخر، لا تقتصر تأثيرات الجينات التنظيمية على كونها إطاراً عاماً، بل تتبلور في سلوكيات محددة (كالتسييس) تفرض بدورها واقعاً على سلوك الأفراد، تضعف صوتهم وتدفعهم الى الصمت.

الجدول (4-18): قيم التأثير الغير مباشر ومجموع التأثير ومستوى الدلالة للعلاقة الغير مباشرة بين الجينات التنظيمية والصمت التنظيمي من خلال التسييس الوظيفي

Result	T.T.P	O.T.P	S.T.S	Total effect	Indirect effect	المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المستقل
النتيجة	مستوى الدلالة ثنائي الذيل	مستوى الدلالة أحادي الذيل	قيمة سوبل تست	مجموع التأثير	التأثير الغير مباشر			
قبول الفرضية (H1)	0.000	0.000	4.204 -	- 0.87	-0.47	الصمت التنظيمي	التسييس التنظيمي	الجينات التنظيمية

ثالثاً: من المنظور التطبيقي والإداري:

تمثل هذه النتيجة إشارة عملية بالغة الأهمية لقادة المنظمات والمتخصصين في التطوير التنظيمي، فهي توضح أن معالجة مشكلة الصمت التنظيمي الخطيرة لا يمكن أن تكون فعالة بمجرد تقديم برامج تدريبية سطحية لتشجيع التواصل.

بدلاً من ذلك يجب أن تتركز الجهود على معالجة الجذور، أي تحسين الجينات التنظيمية من خلال بناء ثقافة تنظيمية صحية تقوم على الشفافية والعدالة، ومكافحة التسييس التنظيمي السلبي من خلال تعزيز الحوكمة وتقليل المناورات واالمحاباة، ونظراً لأن المسار الوسيط يفسر أكثر من نصف التأثير، فإن أي استثمار في تحسين المناخ التنظيمي سيعود بعائد مضاعف في كسر حاجز الصمت، مما يعزز الابتكار واتخاذ القرارات السليمة ويقلل من المخاطر التنظيمية الكامنة.

الخلاصة

استهدفت إجراءات الفصل الرابع التحقق من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة عبر توظيف تقنيتي التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي، بهدف إثبات أدلة الصدق البنائي للاستبيان، وأسفرت النتائج عن تحقق مؤشرات الصدق والثبات للأداة، مما يؤكد صلاحيتها وموثوقيتها للتطبيق، ويُمكن الاعتماد عليها في جمع البيانات واختبار فرضيات الدراسة، كما تضمن الفصل اختبار الفروض الإحصائية التي تم صياغتها في الفصل الثالث، حيث أظهر تطبيق النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM) أن العلاقات المباشرة بين المتغيرات اتخذت اتجاهات تأثير عكسية بين الجينات التنظيمية وكلاً من الصمت التنظيمي والتسييس التنظيمي، في حين كانت العلاقة بين التسييس التنظيمي والصمت التنظيمي إيجابية وطردية. إلى ذلك، كشفت النتائج عن وجود دور وسيط ذي دلالة إحصائية لمتغير التسييس التنظيمي بين الجينات التنظيمية والصمت التنظيمي.

وفي ضوء هذه النتائج، سيقدم الفصل التالي مناقشة شاملة لنتائج الدراسة ومقارنتها مع ما توصل إليه الأدب النظري والدراسات السابقة، إلى جانب استعراض الإسهامات العلمية للدراسة، واختتامًا باستخلاص أبرز التوصيات والمقترحات التي تراها الباحثة ضرورة في هذا الإطار.

الفصل الخامس:
مناقشة النتائج التوصيات والمقترحات

0.5. مقدمة

5.1. ملخص مناقشة النتائج المتعلقة بمقاييس عوامل الدراسة

5.2. ملخص ومناقشة نتائج التحليل الاحصائي لفرضيات الدراسة

5. 3. الاسهامات والاثار والصعوبات والمقترحات المترتبة على نتائج الدراسة

5. 4. التوصيات

5. 5. الخاتمة

5-1- مقدمة

يقدّم هذا الفصل التحليل النهائي والشامل لمسار الدراسة، والذي يجمع بين خلاصة الجهد النظري والتطبيقي، ويهدف إلى تفسير النتائج الكمية التي تم التوصل إليها في الفصل الرابع، ومناقشتها في ضوء الجزء النظري والأدبيات السابقة، للتحقق من تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، كما يقوم الفصل بمقارنة هذه النتائج مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة، موضحاً أوجه الاتفاق والاختلاف، وما تضيفه الدراسة الحالية.

وبناءً على هذه المناقشة، تم استخلاص الاستنتاجات الرئيسية التي تُجيب على إشكالية البحث. كما يحدد الفصل المساهمات الملموسة للدراسة على المستويين العلمي (النظري والمنهجي) والعملي (التطبيقي)، والتي تُبرز قيمتها المضافة للمعرفة والتطبيق. أخيراً، يقدم الفصل مجموعة من التوصيات العملية الموجهة لصناع القرار في البيئة الليبية والمشابهة، وكذلك مقترحات بحثية لدراسات مستقبلية تسد فجوات بحثية أو توسع نطاق البحث الحالي.

يشكل الفصل الخامس حوصلة البحث وركيزته الاساسية التي تفسر دور الجينات التنظيمية في الصمت التنظيمي، وآليات تأثيرها عبر متغيرات وسيطة مثل التسييس التنظيمي، لا سيّما في السياق الليبي والعربي.

5-2- ملخص ومناقشة النتائج المتعلقة بمقاييس عوامل الدراسة.

5-2-1 مناقشة نتائج اختبار مقياس الجينات التنظيمية.

بالرجوع إلى الأدبيات العلمية التي تناولت الجينات التنظيمية على مستوى التأصيل النظري التي اختبرت أبعادها، يتضح وجود درجة عالية من الاتساق بين تلك الدراسات في التأكيد على أن الجينات التنظيمية تتحدد في أربعة أبعاد رئيسية تعبر عن خصائصها النوعية الجوهرية، ولا يقتصر هذا التحديد على مستوى التنظير، بل يمتد ليشمل بناء منظومة من المؤشرات الإجرائية المرتبطة بكل بعد بما يتيح تحويل المفهوم من إطار تجريدي إلى بنية قابلة للقياس والتحليل الكمي.

ويلاحظ أن كل بعد من هذه الابعاد يتضمن مجموعة مترابطة من المؤشرات التي تعكس مكوناته الداخلية، الأمر الذي يسهم في تعزيز الصدق البنائي للمقياس، ويدعم إمكانية التحقق من ثباتة واتساقه الداخلي عبر الأدوات الإحصائية المناسبة، ومن ثم فإن اعتماد هذه الابعاد بوصفها إطارا تصنيفياً لا يوفر مجرد توصيف للجينات التنظيمية بل يقدم نموذجاً تكامليا لتحليلها وتصنيفها في ضوء معايير موضوعية ومنهجية دقيقة.

ويمكن القول ان ابعاد الجينات التنظيمية تمثل أحد أكثر الأطر المفاهيمية شـــمولاً وتنظيماً في استيعاب مكونات الخصائص النوعية وسماتها ضمن نسق منهجي يتيح دراستها بشكل علمي منضبط، مما يعزز قابليتها للفحص التجريبي والمقارنة والتحليل.

5-2-2 مناقشة نتائج اختبار مقياس أبعاد الصمت التنظيمي.

أشـــارت نتائج التحليل العاملي الاســـتكشـــافي والتحليل العاملي التوكيدي لمقياس أبعاد الصمت التنظيمي أنه اختزل في ثلاثة أبعاد رئيسية: البعد الأول: الصمت الدفاعي، البعد الثاني: صمت الإذعان، البعد الثالث: الصمت المؤيد، كما أكدت نتائج التحليل أن مقياس أبعاد الصمت التنظيمي قد امتاز بمعايير الصـــدق البنائي (Construct Validity)، وعليه يمكن القول بأن هناك تطابقاً بين أبعاد الصـــمت التنظيمي ذات الأبعاد الثلاثة والمذكورة آنفاً، والبيانات المجمعة من عينة الدراسة.

كما اتفقت هذه النتيجة مع ما خلص إليه: دراسة(ئاميدي،2023- الشهراني،2023-خليل،الكعبير، البشابشة 2024-البرعمي، 2021-) التي اعتمدت على تفسير متغير الصمت التنظيمي من خلال الأبعاد الثلاثة (الصمت الدفاعي ، صمت الإذعان ، الصمت المؤيد) ، كما اعتمدت بعض هذه الدراسات في قياسها للمتغير الكامن أبعاد الصمت التنظيمي ، والذي حقق صدقاً بنائياً في تفسيره وتقارباً بين المتغير وأبعاده الثلاثة الرئيسة لقياسه، دلت النتائج بأن المؤشرات التي تم الاعتماد عليها لقياس تلك الأبعاد فسرت البعد تفسيراً جيداً وبنسب تباينية مشروحه وفق المعايير المحددة، كما هو موضح بنتائج التحليل الاستكشافي بالفصل السابق.

5-2-3 مناقشة نتائج اختبار مقياس التسييس التنظيمي.

توصلت نتائج التحليل العاملي كما هو موضح بالفصل الرابع والمتعلق باختبار نتائج أدلة الصـــدق البنائي لمقاييس الدراســـة الحالية، من حيث نتائج التقســـيمات النظرية لمقياس التســـييس التنظيمي ثلاثة أبعاد وهى (السلوك المسيّس ، الخضـوع حاليًا للتقدم مسـتقبلاً، تسـييس المكافآت والترقيات) كما امتاز المقياس بمعايير الصـــدق البنائي (Construct Validity)، وعليه يمكن القول بأن، هناك تطابقاً بين مقياس التســـييس التنظيمي ذي الابعاد الثلاثة والبيانات المجمعة من عينة الدراسة، واتفقت نتائج اختبار أدلة الصدق البنائي لمقياس التسيس التنظيمي بالدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة التي اعتمدت على تفسير العامل (التسييس التنظيمي) أمثال: (غايب ،2024؛ النجار،2023؛ المنسي، 2021؛ العشري،2020 ؛ الفتلاوي و حسين،2020) وغيرها من الأدبيات الأخرى في اعتمادها على تفســـير متغير التســـيس التنظيمي من خلال (الســـلوك المســـيّس، الخضـــوع حاليًا للتقدم مســـتقبلاً، تســـيس المكافآت والترقيات)، كما تم الاعتماد على

اســتخدام هذا النموذج في الكثير من هذه الدراســات لقياس متغير التســيس التنظيمي ، وقد أثبت جدواه في الاعتماد عليه في دراسة العلاقات الارتباطية والأثر مع متغيرات متعددة في تصنيفاتها ومسمياتها.

5-3- ملخص ومناقشة نتائج التحليل الإحصائي لفرضيات الدراسة.

بعد أن تم مناقشـــة نتائج التحليل الإحصـــائي الخاص بالتحقق من أدلة الصـــدق البنائي لمقاييس المتغيرات المستخدم بالدراسة الحالية الجينات التنظيمية كمتغير مستقل، ومتغير الصمت الوظيفي كمتغير تابع بنموذج الدراســـة، متغير التســـييس التنظيمي كمتغير وســـيط في أنموذج الدراســة ومقارنتها مع نتائج الدراســات الســابقة في قياس عوامل الدراســة الحالية (المقاييس)، تم مناقشة نتائج التحليلي الإحصائي الخاص بنتائج فرضيات الدراسة الرئيسية مع تفسير تلك النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ومقارنتها بالدراسات السابقة، للكشف عن أوجه التشابه والاختلافات فيما بينها، ومن ثم عرض أهم النتائج النهائية للدراســة الحالية في شــكل نقاط رئيســة، مع تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تراها الباحثة ضرورية وفقاً لنتائج الدراسة الحالية.

5-3-1 مناقشة الفرضية الأولى (المباشرة) والتي نصت على "توجد تأثيرات مباشرة ذات دلالة إحصائية لمتغير الجينات التنظيمية مجتمعةً (الهيكل التنظيمي، حقوق اتخاذ القرار، جودة المعلومات، المحفزات) على مظاهر الصمت التنظيمي (الصمت الدفاعي، صمت الإذعان، الصمت المؤيد) لدى موظفي الجامعات الليبية".

تُؤكد نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الجينات التنظيمية ومظاهر الصــمت التنظيمي لدى موظفي الجامعات الليبية، حيث يشــير الأثر العكســي إلى أن تحسين هذه الجينات يؤدي إلى تقليل الصـمت، وتكتسـب هذه النتيجة منطقاً أقوى عند مقارنتها بالمتوســطات الحســابية المُقاسَــة لأبعاد الجينات التنظيمية الأربعة (الهيكل، ومشــاركة القرار، ونظام المعلومات، والحوافز) والتي جاءت منخفضــة نسـبياً في بيئة الدراســة. وهذا الانخفاض يُعد تفسيراً مباشراً لاستمرار وزيادة مظاهر الصمت بأنواعها الثلاثة: فضـعف الهيكل التنظيمي وعدم وضــوحه يزيد من الصــمت الدفاعي خوفاً من تجاوز حدود غير مُحددة، ومحدودية المشــاركة الحقيقية في اتخاذ القرار تُغذي صـمت الإذعان والقبول السـلبي، وضــعف تدفق المعلومات والشـفافية يُعمق من الصـمت المؤيد الظاهري الذي يخفي تحته تحفظات عميقة، كما أن عدم عدالة وفاعلية نظام الحوافز يقتل الدافع للتعبير البناء، وبالتالي، فإن هذه المســتويات المنخفضــة للجينات التنظيمية تشير إلى بيئة تنظيمية هشــة تفتقد إلى الأسس النظامية التي تُشـعر الموظف بالأمان والثقة والعدالة، مما يدفعه بشــكل طبيعي نحو الصــمت كاســتراتيجية تكيف

وحماية، وهذا يبرر بشكل عملي وقوي العلاقة العكسية التي أظهرها النموذج الإحصائي: فطالما بقيت هذه الجينات ضعيفة، سيبقى الصمت مرتفعاً؛ وأي تحسن حقيقي فيها سيكون له أثر مباشر في كسر حاجز الصمت وتحرير الأصوات والطاقات الكامنة داخل الجامعات الليبية، مما يدعو إلى ضرورة تركيز جهود الإصلاح التنظيمي على ترقية الجينات الأساسية باعتبارها مدخلاً استراتيجياً لتغيير المناخ التنظيمي وتعزيز النقاش البناء.

بالنظر إلى ما توصلت إليه الأدبيات السابقة ذات العلاقة، تبين وجود تطابق بين نتائج الفرضية الأولى للدراسة الحالية والتي تنص على وجود تأثير سلبي ذي دلالة إحصائية للجينات التنظيمية على مظاهر الصمت التنظيمي في الجامعات الليبية، مع الإطار العام للأدبيات السابقة من حيث الجوهر النظري والاتجاه السببي، بينما تختلف عنها في التركيز المباشر والسياق التطبيقي، مما يمنحها قيمة إضافية.

فمن ناحية التشابه، تدعم هذه النتيجة الاستنتاجات الضمنية لعدد من الدراسات التي تناولت كلا المتغيرين بشكل منفصل، فهي تتسق مع دراسات الجينات التنظيمية؛ (سنوسي ،2022؛ مصطفى، 2023؛ المالكي، 2024) التي أجمعت على دورها في تعزيز مخرجات إيجابية كالأداء والابتكار والتميز، إذ يشكل الصمت التنظيمي نقيضاً لهذه المخرجات، مما يجعل العلاقة العكسية بينهما منطقية ومتوقعة نظرياً. كما تلتقي النتيجة مع جوهر ما توصلت إليه دراسات الصمت التنظيمي (ئاميدي،2023؛ الشهراني،2023) التي حددت أسبابه في ضعف الاتصال، خوف المرؤوسين، وانعدام العدالة، وهي عناصر تمثل نقاط ضعف مباشرة في أبعاد الجينات التنظيمية (كفاءة الهيكل، جودة المعلومات وفاعلية الحوافز). وبالتالي، فإن العلاقة السلبية التي كشفت عنها الدراسة الحالية ليست سوى التعبير الإحصائي المباشر عن هذه العلاقات السببية المتناثرة في الأدبيات.

استعرضت التوجهات البحثية، لدياب (2023) التي ناقشت المناعة التنظيمية، والتي لم تقدم قياساً مباشراً لهذا الأثر؛ لذا، فإن الإسهام الرئيس لهذه الدراسة يكمن في تقديم دليل تجريبي موحد وموثق من بيئة جديدة وهي الجامعات الليبية والذي يربط بشكل قاطع بين ضعف الجينات التنظيمية كما تؤكده المتوسطات الحسابية المنخفضة لأبعادها وانتشار ثقافة الصمت.

وهذا التحليل المباشر لا يثبت فقط فرضية العلاقة العكسية، بل يحولها من استنتاج نظري ضمني إلى حقيقة قابلة للقياس والإدارة، مما يثري الحقل المعرفي ويعزز فهم الآلية التي يمكن من خلالها أن تعمل الجينات السليمة كأداة وقائية فعالة ضد أخطر أمراض المنظمات، وهو خنق الحوار وكتم الأفكار.

2-3-5 مناقشة الفرضية الثانية (المباشرة) والتي نصت على " توجد تأثيرات مباشرة ذات دلالة إحصائية لمتغير الجينات التنظيمية مجتمعةً (الهيكل التنظيمي، حقوق اتخاذ القرار، جودة المعلومات، المحفزات) على ممارسات التسييس التنظيمي (السلوك المسيس، تسييس الترقيات، تسييس المكافآت) لدى موظفو الجامعات الليبية."

تُؤكد نتائج اختبار الفرضية الثانية وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الجينات التنظيمية ومظاهر التسييس التنظيمي لدى موظفي الجامعات الليبية، حيث يشير الأثر العكسي إلى أن تحسين هذه الجينات يؤدي إلى تقليل انتشار الممارسات القائمة على المحسوبية والعلاقات الشخصية، وتكتسب هذه النتيجة منطقاً أعمق عند مقارنتها مع حقيقة أن المتوسطات الحسابية لأبعاد الجينات التنظيمية الأربعة والتي جاءت منخفضة نسبياً في بيئة الدراسة، وهذا الانخفاض يُعد تفسيراً رئيسياً لاستمرار وتجذر ظاهرة التسييس: فضعف الهيكل التنظيمي وعدم وضوح الإجراءات يُفسح المجال لتجاوز الأنظمة واللجوء إلى العلاقات الشخصية كوسيلة لتسيير الأعمال، ويُغذي محدودية المشاركة في اتخاذ القرار شعوراً بعدم المساواة والعدالة، مما يدفع الأفراد إلى البحث عن روابط غير رسمية (قبلية، عائلية، شخصية) كقناة بديلة للتأثير والنفوذ، بينما يؤدي ضعف نظام المعلومات والاتصالات إلى نقص الشفافية، مما يخلق بيئة مواتية لإخفاء حالات المحسوبية والتمييز في التوظيف أو الترقيات، كما أن عدم عدالة وفاعلية نظام الحوافز والمكافآت يحوّل التركيز من الأداء والكفاءة إلى البحث عن وساطات وحظوة للحصول على المزايا.

وبالتالي، تشير هذه المستويات المنخفضة للجينات التنظيمية إلى بيئة تنظيمية هشة تفتقد إلى الأسس النظامية الموضوعية، مما يدفع الموظفين بشكل طبيعي إلى الاعتماد على آليات التسييس كاستراتيجية تعويضية للتعامل مع عدم الوضوح وغياب المعايير العادلة.

هذا يبرر العلاقة العكسية التي أظهرها النموذج الإحصائي؛ فطالما بقيت هذه الجينات ضعيفة، ستستمر ثقافة المحاباة؛ وأي تحسن حقيقي فيها سيكون له أثر مباشر في تقليص مساحة التسييس من خلال ترسيخ معايير موضوعية وشفافة.

مما يدعو إلى ضرورة تركيز جهود الإصلاح التنظيمي على ترقية هذه الجينات الأساسية كمدخل استراتيجي لاستبدال ثقافة العلاقات الشخصية بثقافة الجدارة والكفاءة، وتعزيز النزاهة المؤسسية داخل الجامعات الليبية.

وبالنظر إلى ما توصلت إليه الأدبيات السابقة ذات العلاقة، وفي ضوء ما أكدته نتائج اختبار الفرضية الثانية والتي كشفت عن علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الجينات التنظيمية ومظاهر التسييس الوظيفي في الجامعات الليبية والذى أشار الى ان هناك اتساقاً جزئياً

مع السياق النظري العام للدراسات السابقة، مع تميزها بإسهام فريد في ربط متغيرات لم تربطها الأبحاث السابقة مباشرة. فمن حيث أوجه التشابه والاتساق النظري، تتفق هذه النتيجة مع الاتجاه العام للدراسات السابقة التي تناولت التسييس التنظيمي، والتي أجمعت على آثاره التنظيمية السلبية وضـــرورة تحجيمه. فهي تلتقي مع دراســـة (إدريس، 2019) التي وجدت أن زيادة العدالة والمســـاءلة والتي تُعد عناصـــر جوهرية في جينات تنظيمية فعالة تؤدي إلى تقليل ميل العاملين لممارسة سلوكيات التسييس، كما تعزز ما توصلت إليه دراسة العشري، (2020) من وجود علاقة طردية بين التسييس والإحباط الوظيفي، مما يشير إلى أن البيئة التي تنتشر فيها المحسوبية هي بيئة مسببة للاستياء، وبالتالي فإن تعزيز الجينات التنظيمية العادلة والشفافة يعد مدخلاً منطقياً لمعالجة ذلك، وتمتد هذه العلاقة لتتوافق مع دراســة المنســي، (2021) التي وضــعت التســييس كمتسبب في سلوكيات سلبية لاحقة مثل الصمت والاحتراق، مما يبرر أهمية البحث عن عوامل رادعة له، وهي الدور الذي تؤديه الجينات التنظيمية في هذه الدراسة الحالية.

أما من حيث أوجه الاختلاف والإضافة المعرفية المميزة، فتتجلى في أن الدراسة الحالية تنطلق من متغير مســـتقل وقائي الجينات التنظيمية مختلف عن المتغيرات التي تناولتها غالبية الدراسات السابقة. فمعظم الدراسات السابقة كدراسة الكعبي (2018)، والعشري (2020)، والمنسي (2021)، والنجار (2023) ركزت على اختبار العلاقات المباشرة أو الوسيطة للتسييس مع متغيرات أخرى مثل الســلوك الاســتباقي أو الإحباط أو الاحتراق أو الانحراف، أو درســته كنتيجة لضـــعف الحوكمة كما في دراســة إدريس، (2019). في المقابل، تقدم الدراســة الحالية مدخلاً مؤسسياً وقائياً من خلال افتراض أن تحسين البنية الأساسية للمنظمة المتمثله بجيناتها هو الكفيل بتقليص المساحة التي ينمو فيها التسيس. فهي لا تدرس آثار التسييس فحسب، بل تبحث في جذوره الهيكلية والتنظيمية. وعليه، فإن الإسهام الأساس لهذه الدراسة يتمثل في سد فجوة بحثية واضحة من خلال ربط متغيرين رئيسيين لم يسبق ربطهما بشكل مباشر في الدراسات السابقة المعروضة وهما الجينات التنظيمية كمتغير مستقل شامل والتسييس التنظيمي كمتغير تابع، كما تتميز بتطبيق هذا الربط في ســياق جديد وهو الجامعات الليبية، مما يوســع من نطاق البحث في الظاهرة خارج السياقات الصحية والصناعية التي هيمنت على الدراسات السابقة. وبذلك، لا تكتفي الدراســة الحالية بتأكيد العلاقة الســلبية، بل تقدم إطاراً تفسـيرياً عميقاً: فضــعف الجينات التنظيمية (الذي تؤكده المتوسطات المنخفضة) يخلق فراغاً مؤسسياً تملؤه الممارسات الشخصية والمحسوبية، مما يجعل إصلاح هذه الجينات استراتيجية أساسية لاستبدال منطق العلاقات بمنطق النظام والكفاءة.

5-3-3 مناقشة الفرضية الثالثة (المباشرة) والتي نصت على " توجد تأثيرات مباشرة ذات دلالة إحصائية لمتغير التسيس التنظيمي مجتمعةً (السلوك المسييس، تسييس الترقيات، تسيس المكافآت) على مظاهر الصمت التنظيمي (الصمت الدفاعي، صمت الإذعان، الصمت المؤيد) لدى موظفي الجامعات الليبية".

تُؤكد نتائج اختبار الفرضية الثالثة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التسيس التنظيمي (الممارسات القائمة على المحسوبية والعلاقات الشخصية) ومظاهر الصمت التنظيمي لدى موظفي الجامعات الليبية.

حيث يشير الأثر الإيجابي إلى أن انتشار بيئة تنظيمية مسيّسة تزيد من معدلات الصمت بين العاملين، وتكمن قوة هذه النتيجة في اتساقها مع ما تكشفه البيئة التنظيمية في الدراسة؛ فانتشار المحاباة والمحسوبية وتفضيل العلاقات على الكفاءة يخلق مناخاً من الخوف وعدم الثقة، مما يدفع الموظفين إلى تبني الصمت كاستراتيجية وقائية.

ويمكن تفسير هذه العلاقة الإيجابية من خلال عدة آليات:

أولاً، يُعد التسييس بيئة خصبة للصمت الدفاعي، حيث يخشى الموظف من أن أي نقد أو إبداء رأي صريح قد يعارض مصالح شبكات النفوذ القائمة، مما يعرضه لعواقب سلبية على مساره الوظيفي.

ثانياً، يعزز التسييس صمت الإذعان، إذ يفقد الموظفون الإيمان بجدوى التعبير أو التغيير في ظل نظام تحدد فيه القرارات المصيرية (مثل الترقيات والتقييمات) بناءً على الولاء والعلاقات وليس الجدارة الموضوعية، فيسلمون بالأمر الواقع.

ثالثاً، يغذي التسييس الصمت المؤيد الظاهري، حيث قد يظهر بعض الموظفين تأييداً زائفاً لقرارات غير عادلة أو غير كفؤة ناتجة عن المحسوبية، حفاظاً على موقعهم أو بحثاً عن مكاسب ضمن هذه الشبكات، بينما يكتمون معارضتهم الحقيقية.

وبالتالي، فإن هذه العلاقة الطردية تفسرها طبيعة البيئة التنظيمية السامة الناتجة عن التسييس، والتي تقوض مبادئ العدالة والشفافية، وتجعل الصمت الخيار الأقل كلفة والأكثر أماناً للأفراد. وهذا يبرر النتيجة الإحصائية التي تشير إلى أن تزايد الممارسات المسيّسة يرتبط بشكل مباشر بعدم رغبة الموظفين التعبير عن أرائهم.

مما يضعنا أمام حقيقة مؤسسية هامة: أن مكافحة الصمت التنظيمي لا تكمن فقط في تحفيز الأفراد على الكلام، بل في معالجة الأسباب الهيكلية التي تدفعهم للصمت، وأهمها بيئة المحسوبية والتمييز؛ لذا فإن معالجة داء التسييس تصبح شرطاً أساسياً لتحرير الأصوات، وتعزيز الشفافية، وبناء ثقافة تنظيمية تقبل الحوار والنقد البناء في الجامعات الليبية.

وبالنظر إلى ما توصلت إليه الأدبيات السابقة ذات العلاقة، تشكل نتيجة الفرضية الثالثة، التي أظهرت علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التسييس التنظيمي والصمت التنظيمي في الجامعات الليبية حلقة متينة في سلسلة الأبحاث التي تناولت الظاهرتين، وتلتقي مع المسار العام للأدبيات السابقة من حيث الجوهر السببي والاتجاه الإيجابي للعلاقة، بينما تتميز عنها في عمق السياق التطبيقي وموقعها ضمن نموذج تفسيري أشمل.

فمن ناحية التشابه، تؤكد هذه النتيجة وتدعم بقوة ما انتهت إليه دراسة المنسي (2021) والتي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين إدراك التسييس وسلوكيات الصمت في مديريات الخدمة العامة المصرية، مما يشير إلى ثبات العلاقة وانتقالها عبر بيئات تنظيمية وثقافية مختلفة. كما تنسجم النتيجة مع الإجماع الضمني في الأدبيات التي سلطت الضوء على الطابع التدميري للتسييس، مثل دراسة العشري (2020) التي ربطته بالإحباط الوظيفي، ودراسة الكعبي (2018) التي بينت تأثيره السلبي على العلاقات الاجتماعية، إذ أن الصمت يُعتبر أحد أبرز مظاهر هذا التأثير التدميري وآلية تكيف سلبي مع بيئة غير صحية. وهذا التشابه يعزز المصداقية العلمية للنتيجة ويدعم النظر إلى العلاقة على أنها قانونية تنظيمية وليست محض صدفة إحصائية.

أما من ناحية الاختلاف والإضافة الفريدة، فتتجلى في بعدين رئيسيين.

البعد الأول سياقي تطبيقي، تقدم الدراسة الحالية اختباراً للعلاقة في بيئة جديدة هي الجامعات الليبية، والتي تختلف جوهرياً عن السياقات الصناعية كدراسة الكعبي (2018) أو الصحية كدراسة إدريس (2019) والنجار (2023) التي سيطرت على الدراسات السابقة.

إن اختبار هذه العلاقة في المؤسسة اكاديمية، يفترض أن تقوم على الموضوعية والحرية الفكرية، يكشف عن خطورة تفشي التسييس في قلاع المعرفة ويضفي على النتيجة أهمية عملية عالية.

والبعد الثاني تكاملي نظري، فالدراسة لا تختبر هذه العلاقة بشكل مستقل بل كحلقة وسيطة في سلسلة سببية أوسع اقترحها النموذج الكامل للبحث، والذي يربط ضعف الجينات التنظيمية (الفرضية الثانية) بانتشار التسييس التنظيمي، وتفشي الصمت التنظيمي (الفرضية الثالثة). هذا التكامل يُعد تقدماً على معظم الدراسات السابقة التي ركزت على علاقات ثنائية، مثل دراسة تأثير التسييس على متغير آخر (كالإحباط أو الانحراف) أو اختبار وساطته بين متغيرين كدراسة النجار (2023).

وبذلك، لا تقتصر إسهامات الدراسة الحالية على مجرد تأكيد علاقة سابقة، بل تتعداها إلى تقديم نموذج تفسيري هيكلي يشرح كيف أن الخلل في البنى الأساسية للمنظمة والممثل بجيناتها يخلق أرضاً خصبة للمحسوبية، والتي بدورها تخنق الحوار وتقود إلى الصمت. وهذا

يمنح صـانعي القرار في الجامعات الليبية رؤية اسـتراتيجية متكاملة للإصـلاح، تبدأ من إصـلاح الأنظمة الهيكلية (الهيكل، والمعلومات، والمشـــاركة، والحوافز) كمقدمة ضـــرورية لمحاربة التسييس، والذي بدونه لا يمكن كسر حاجز الصمت واستعادة حيوية الحوار المؤسسي.

5-3-4 مناقشة الفرضية الرابعة (غير المباشرة) والتي نصت على " يلعب التسييس التنظيمي دورًا وسيطًا (كليًا أو جزئيًا) ذا دلالة إحصائية في العلاقة بين الجينات التنظيمية والصمت التنظيمي لدى موظفي الجامعات الليبية."

تشـكل نتيجة وسـاطة التسـييس التنظيمي في العلاقة بين الجينات التنظيمية والصـمت التنظيمي لدى موظفي الجامعات الليبية إسهاماً نظرياً وتجريبياً بالغ الأهمية، حيث لا تكتفي بتأكيد وجود العلاقات الثنائية المعروفة سـابقاً، بل تكشـف عن الآلية السـببية الداخلية التي تتحقق من خلالها تأثيرات الجينات على الصـمت، فالنموذج الإحصـائي يُظهر أن إدخال متغير الوسـاطة (التسـييس) قد أضـعف العلاقة المباشـرة بين الجينات التنظيمية والصـمت، مما يشـير إلى أن التسـييس يلعب دوراً وسـيطاً مهيمناً (سـواء كان كلياً أو جزئياً) في تفسـير كيف تؤثر الجينات التنظيمية المتدهورة على تفشي ثقافة الصمت.

هذا يعني أن ضعف الجينات التنظيمية (الهيكل غير الواضح، مشاركة القرار المحدودة، غياب الشفافية المعلوماتية، وحوافز غير عادلة) لا يؤدي إلى الصمت بشكل آلي ومباشر فحسب، بل يخلق أولاً بيئة تنظيمية فاسدة قائمة على المحسوبية والعلاقات الشخصية، وهذه البيئة المسيّسة هي التي تقود بدورها، وبشـكل أكثر قوة وإلحاحاً، إلى خوف الموظفين وانكفائهم على أنفسـهم وإذعانهم وصمتهم.

تقدم هذه الوسـاطة تفسـيراً عميقاً ومتعدد الطبقات للظاهرة. فعلى المسـتوى النفسـي-الاجتماعي، تُظهر كيف أن غياب الأنظمة العادلة (الجينات الضـعيفة) يحرم الأفراد من الشـعور بالأمان المؤسـسـي، فيلجأون إلى تكوين تحالفات غير رسـمية قائمة على الانتماءات الشـخصـية (تسييس) كبديل للبقاء والتأثير.

هذه الشبكات المسيّسة بدورها ترسخ ثقافة الخوف والإقصاء، حيث يصبح الصمت هو اللغة الأكثر أماناً لمن هم خارج نطاق الولاءات، أو حتى لمن هم داخله لكنهم يخشون تقلباتها.

على المسـتوى التنظيمي، تكشـف الوسـاطة أن الصـمت ليس مجرد رد فعل على الخلل الهيكلي، بل هو نتيجة حتمية لتحوّل هذا الخلل إلى نظام حوكمة بديل قائم على المحسوبية. فالهيكل الرسمي المهمّش (بسبب ضعف جيناته) يحل محله هيكل غير رسمي مسيّس، وهذا الهيكل البديل له قواعده الخاصة التي تمنع النقد وتكافئ السكوت والإذعان.

في ضوء الدراسات السابقة، تقدم هذه النتيجة جسراً تكاملياً وتفسيرياً فريداً، فهي تجمع بين مسارين بحثيين: الأول يربط الجينات التنظيمية بظواهر سلبية مثل دراسة إدريس(2019) التي ربطت ضعف الحوكمة بالتسيس، والثاني يربط التسيس بالصمت مثل دراسة المنسي (2021). إلا أنها تتعدى ذلك لتضع هذه العلاقات في تسلسل سببي متصل.

وهذا يفسر لماذا قد تفشل جهود تحسين بعض المظاهر الهيكلية (كإصلاح الهيكل الوظيفي) في كسر الصمت إذا لم تُهاجم الثقافة الوسيطة المسيّسة التي تحولت إلى نظام مناعة تحافظ على الوضع القائم. كما أن هذه الوساطة تعطي معنى أعمق للمتوسطات المنخفضة للجينات التنظيمية في البيئة الليبية؛ فهي لا تشير فقط إلى ضعف تقني، بل إلى تفريغ المؤسسة من محتواها الموضوعي وتحولها إلى ساحة للصراعات والمصالح الشخصية، والتي يكون الصمت فيها اداة للحماية أو للمساومة.

الدلالة العملية لهذه النتيجة شديدة الوضوح وهى ان أي إصلاح تنظيمي في الجامعات الليبية يهدف إلى تحرير الأصوات ومكافحة الصمت، يجب أن يكون إصلاحاً مزدوج المسار.
المسار الأول هو إصلاح الجينات التنظيمية الأساسية (الشفافية، المشاركة، العدالة، الوضوح الهيكلي).

المسار الثاني، الذي لا يقل أهمية عن الأول والذى يستهدف استئصال ثقافة التسييس والوساطة والمحسوبية بشكل مباشر وعميق، لأنها تشكل جسراً يمر عبره الخلل الهيكلي ليخنق حرية التعبير. بدون مهاجمة هذه الحلقة الوسيطة، قد تظل إصلاحات الجينات شكلية وغير قادرة على اختراق الجدار السميك من العلاقات غير الرسمية التي تفرض الصمت كشرط للبقاء.

أخيراً مثلت هذه النتيجة من الفرضية الأخيرة، التي أكدت دور التسييس التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الجينات التنظيمية والصمت التنظيمي، إضافة معرفية ومحورية للدراسة الحالية، فهي لا تكمل النموذج فحسب، بل تكتشف الآلية السببية الخفية التي تتحول فيها العيوب الهيكلية ضعف الجينات إلى سلوكيات سلبية ملموسة الصمت، وبكشفها عن هذا المسار الوسيط، تقدم الدراسة فهماً أعمق وأكثر دقة من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقات الثنائية، كما تُبرز أن معالجة الصمت في البيئات المؤسسية الهشة - كالجامعات الليبية – تتطلب معالجات جوهرية كإصلاح الجينات التنظيمية من جهة، واقتلاع ثقافة المحسوبية الوسيطة من جهة أخرى، وبذلك، تقدم هذه النتيجة إطاراً عملياً متكاملاً يربط الإصلاح الهيكلي بمكافحة الممارسات غير الرسمية، مؤكدةً أن تحرير الصوت التنظيمي يحتاج إلى استراتيجية شاملة تستهدف جذور الداء وليس أعراضه.

استناداً إلى التحليل الإحصائي الشامل، تؤكد نتائج الدراسة الحالية تماسكها النظري وتطابقها مع الإطار المعرفي السائد في أدبيات السلوك والهيكل التنظيمي، حيث جاءت النتائج داعمة للفرضيات المطروحة وكشفت عن طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة.

يمكن إيجاز أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وذلك على النحو التالي:

1. **أثر الجينات التنظيمية على الصمت التنظيمي**: أظهرت النتائج وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الجينات التنظيمية ومظاهر الصمت التنظيمي لدى موظفي الجامعات الليبية، مما يشير إلى أن تحسين الهيكل التنظيمي ونظام المشاركة في القرار، وجودة المعلومات والاتصالات، ونظام الحوافز العادل، يؤدي إلى خفض ملحوظ في مستويات الصمت الدفاعي والإذعان والمؤيد.
2. **أثر الجينات التنظيمية على التسييس التنظيمي**: كشفت النتائج عن وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الجينات التنظيمية وانتشار ممارسات التسييس (المحسوبية والعلاقات الشخصية). وهو ما يؤكد أن ضعف الأسس النظامية الموضوعية يخلق بيئة خصبة لتفضيل الوساطة والولاءات غير الرسمية على معايير الكفاءة والجدارة.
3. **دور التسييس التنظيمي كآلية وسيطة رئيسية**: تمثلت النتيجة الأكثر عمقاً في كشف الدور الوسيط ذي الدلالة الإحصائية للتسييس التنظيمي في العلاقة بين الجينات التنظيمية والصمت التنظيمي، حيث يضعف هذا المتوسط العلاقة المباشرة بينهما، مما يوضح أن الأثر السلبي لضعف الجينات على الصمت يمر بشكل أساسي عبر خلق بيئة مسيّسة، تفرض بدورها ثقافة الخوف والإذعان وتكبح حرية التعبير.
4. **تأسيس نموذج تفسيري متكامل**: تقدم هذه النتائج مجتمعة نموذجاً سببياً متسلسلاً يفسر ديناميكية الخلل التنظيمي في البيئة المبحوثة، حيث يؤدي ضعف الجينات التنظيمية إلى تفشي التسييس، والذي يقود بدوره إلى تعميق الصمت التنظيمي وهذا يُبرز الطبيعة الطبقية والمترابطة للمشكلات التنظيمية.
5. **تشخيص واقعي للبيئة المبحوثة**: تفسر المتوسطات المنخفضة التي سجلتها أبعاد الجينات التنظيمية الواقع التنظيمي الهش في الجامعات الليبية محل الدراسة، وتقدم مبرراً كمياً لاستمرار ظواهر التسييس والصمت، مما يعطي النتائج مصداقية تطبيقية عالية.

وبهذا لا تقدم الدراسة تحققاً من الفرضيات فحسب، بل تسهم بإضافة نظرية وعملية من خلال الكشف عن الآلية الوسيطة التسييس التي تشرح كيفية تحول الخلل الهيكلي إلى سلوك ملموس وهو

الصمت مقدمة بذلك إطاراً شاملاً للإصلاح يرتكز على معالجة الأسباب الجذرية وليس الأعراض فحسب.

5-4 الإسهامات والآثار والصعوبات والمقترحات المترتبة على نتائج الدراسة.

يحظى موضوع التحليل الهيكلي والسلوكي في المؤسسات الحديثة بأهمية متزايدة، حيث اتجهت الأدبيات الإدارية نحو تحليل الخصائص التنظيمية والبنيوية الداخلية كمحددات رئيسية للأداء والسلوك الوظيفي، وفي هذا الإطار، تبرز أهمية دراسة الجينات التنظيمية متمثلة في الهيكل التنظيمي، ونظام اتخاذ القرار، وجودة المعلومات والاتصالات، ونظام الحوافز كعوامل جوهرية تؤثر في المناخ التنظيمي ونتائجه.

وعليه تكمن المساهمة العلمية لهذه الدراسة في تسليط الضوء على هذه الجينات كمتغير مستقل مؤثر في ظاهرتين سلوكيتين حاسمتين هما: الصمت التنظيمي والتسييس التنظيمي، وذلك في بيئة تطبيقية ممثلة بالجامعات الليبية.

لقد سعت الدراسة إلى بناء نموذج نظري وتجريبي يكشف عن طبيعة العلاقات بين هذه المتغيرات، سواء كانت علاقات مباشرة أو غير مباشرة، مما يضيف فهماً جديداً لكيفية تحول الخلل الهيكلي إلى ممارسات وسلوكيات تنظيمية سلبية. وقد تمثلت الإضافة العلمية الأساسية في الكشف عن الدور الوسيط للتسييس التنظيمي، الذي يفسر الآلية التي تمر من خلالها تأثيرات الجينات التنظيمية على الصمت، وهو ما يقدم منظوراً متكاملاً ومتسلسلاً لأسباب انتشار ثقافة الصمت في المؤسسات.

كما تقدم الدراسة إسهامات تطبيقية واضحة؛ حيث توفر نتائجها إطاراً عملياً لمتخذي القرار والإداريين في الجامعات والمؤسسات الليبية والعربية المشابهة، يُرشدهم إلى أن معالجة الظواهر السلوكية السلبية كالصمت والتسييس يتطلب بالدرجة الأولى إصلاحاً جوهرياً في البنى والأنظمة الأساسية (الجينات التنظيمية)، وليس فقط التوجه نحو برامج تحفيزية أو تدريبية موجهة للأفراد، وهذا يدفع نحو تبني استراتيجيات إصلاحية شاملة تعيد التوازن بين الجانب الهيكلي والجانب السلوكي في المؤسسة.

وبذلك، تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية والسلوك التنظيمي، خصوصاً في السياق العربي والليبي، من خلال تقديم نموذج اختباري يجمع بين متغيرات هيكلية وسلوكية في إطار سببي متكامل، وتفتح الباب أمام دراسات مستقبلية لتطبيق هذا النموذج في قطاعات أخرى، أو لاختبار متغيرات وسيطة إضافية، مما يعزز بناء معرفة تراكمية حول كيفية هندسة المنظمات الصحية القادرة على تحرير الطاقات البشرية وتقليل الممارسات الضارة.

5-5- المساهمة العملية والآثار المترتبة على الدراسة.

إن تعزيز فاعلية الجينات التنظيمية ومكافحة ظواهر الصمت والتسييس داخل المؤسسات الجامعية لا يقتصر أثره على تحسين المناخ الداخلي فحسب، بل يمتد ليسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الأداء الأكاديمي والإداري، مما ينعكس إيجاباً على جودة المخرجات التعليمية والبحثية. وهذا التحسن المؤسسي يُعتبر ركيزة أساسية لتعزيز دور الجامعات كحاضنات للمعرفة ومحركات للتنمية المجتمعية، مما يدعم الخطط التنموية الشاملة في ليبيا.

إن معالجة هذه الإشكاليات تنظيمياً تؤدي إلى ترشيد استخدام الموارد البشرية والمادية، وخلق بيئة عمل جاذبة تحفز على الإبداع والانتماء، وتقلل من هدر الطاقات الناتج عن الصراعات غير الرسمية وسلوكيات الصمت، وهذا بدوره يُسهم في بناء كوادر بشرية مُتمكنة وقادرة على مواكبة التحديات الحديثة بفاعلية أكبر.

وعليه تقدم هذه الدراسة إطاراً عملياً يُمكّن متخذي القرارات والإداريين في الجامعات الليبية والجهات المعنية بالتعليم العالي من الاعتماد عليه لوضع سياسات وإجراءات إصلاحية مستدامة، تستهدف جوهر الخلل التنظيمي وليس أعراضه. ومن شأن تطبيق هذه التوصيات أن يُسهم في تحويل الجامعات إلى مؤسسات أكثر مرونة وشفافية وعدالة تقود بشكل فعّال عملية إعادة الإعمار والتنمية الوطنية.

5-6- المساهمة المنهجية والأثار المترتبة على الدراسة.

تختلف منهجية هذه الدراسة جزئياً عما اعتمدته الدراسات السابقة، حيث انفردت عدة جوانب لم تُطرق من قبل فقد اعتمدت الدراسة الحالية في بناء نموذجها النظري على استراتيجية تكاملية، تجمع بين المنظور الهيكلي (الجينات التنظيمية) والمنظور السلوكي (الصمت والتسيس)، ووظفت دور التسيس التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الجينات التنظيمية والصمت التنظيمي، وهو ما يشكل إضافة منهجية لم تُبحث بشكل مباشر في الأدبيات السابقة على الأقل في البيئة الليبية.

ولاختبار هذا النموذج المعقد متعدد المستويات، استخدمت الدراسة تحليل النمذجة البنائية للمعادلات الهيكلية (SEM) عبر برنامج (AMOS)، مما أتاح تحليل العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات في وقت واحد، وفحص دور الوساطة بدقة إحصائية، كما أن تطبيق النموذج في البيئة الجامعية الليبية كسياق تطبيقي مميز، أضاف بعداً جديداً لفحص هذه العلاقات خارج السياقات التقليدية التي ركزت عليها الدراسات السابقة.

باختصـــار يمكن القول إن هذه الدراســة تقدم مســاهمة منهجية مميزة من خلال تصــميم نموذج نظري تكاملي واختباره إحصــائياً بطريقة متقدمة، مما يسـمح بفهم أعمق للآليات السـببية التي تربط بين العيوب الهيكلية والممارسات السلوكية السلبية في المؤسسات.

وتُعد هذه الدراسة – في حدود علم الباحثة – من أوائل الدراسات التي تبحث بشكل كمي ومباشر في دور التسـييس كآلية وسـيطة تفسـر تأثير الجينات التنظيمية على ثقافة الصـمت، مما يفتح آفاقاً جديدة للبحث في هذا الحقل المعرفي.

5-7- التوصيات.

يمكن إيجاز أهم التوصيات التي توصلت إليه الدراسة بناء على نتائجها وهى:

أولاً: على مستوى الجامعات الليبية (الميدان التطبيقي):

1. إصلاح وتطوير الهياكل التنظيمية: العمل على تصميم هياكل تنظيمية مرنة وواضحة تحدد المهام والصلاحيات بدقة، مما يقلل من الغموض ويحد من المساحات التي يمكن أن تنتشر فيها الممارسات الشخصية.
2. تعزيز المشاركة الحقيقية في صنع القرار: إنشاء آليات مؤسسية تضمن مشاركة واسعة ونظامية للعاملين والأكاديميين في القرارات التي تمس شؤونهم وعملهم، لتعزيز الشعور بالانتماء والعدالة التنظيمية.
3. رفع مستوى الشفافية وجودة تدفق المعلومات: تطوير أنظمة اتصال ومعلومات فعالة ومفتوحة، تضمن وصول المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب للجميع، مما يحد من الشائعات ويقلل من فرص التلاعب بالمعلومات.
4. إعادة هيكلة أنظمة الحوافز والمكافآت: تصميم أنظمة حوافز عادلة وموضوعية تقوم على أساس الجدارة والإنجاز الواضح والقابل للقياس، بدلاً من العلاقات الشخصية أو الولاءات غير المهنية.
5. وضع سياسات صارمة لمكافحة التسييس: إصدار تعليمات وأنظمة واضحة تحد من المحسوبية، وإنشاء قنوات آمنة للإبلاغ عن مثل هذه الممارسات مع ضمان حماية المبلغين.
6. بناء ثقافة تنظيمية داعمة للحوار: تنظيم ورش عمل وحملات توعوية لتعزيز ثقافة الانفتاح والنقد البناء، وتشجيع القيادات الإدارية على الاستماع الفعّال وتقديم التغذية الراجعة.

ثانياً: على مستوى الجهات الرقابية والخطط الوطنية (مستوى النظام):

1. إدماج معايير "الحوكمة الرشيدة" و"الصحة التنظيمية": يجب على الجهات المشرفة على التعليم العالي (مثل الوزارة، الهيئات القومية) اعتماد معايير واضحة للحوكمة الرشيدة والصحة التنظيمية كمتطلبات أساسية لاعتماد الجامعات وتمويلها.
2. دعم البحث العلمي الموجه لحل المشكلات المؤسسية: توجيه الدعم المالي واللوجستي للبحوث التطبيقية التي تدرس العوائق التنظيمية والسلوكية في المؤسسات الليبية وتقدم حلولاً قابلة للتطبيق.

ثالثاً: على مستوى البحث العلمي والأكاديمي:

1. التوسع في دراسة المتغيرات الوسيطة والتعديلية: تشجيع الباحثين على دراسة متغيرات وسيطة أخرى (مثل العدالة التنظيمية، الثقة بالقيادة، الذكاء التنظيمي) والتى قد تفسر العلاقة بين البنى الهيكلية والسلوكيات في المؤسسات.
2. تطبيق النموذج المقترح في قطاعات أخرى: اختبار النموذج الذي يربط الجينات التنظيمية بالتسييس ثم بالصمت في قطاعات مختلفة (كالصحة، الصناعة، المصارف) لقياس مدى عموميتة وفائدته التحليلية.
3. إجراء دراسات طولية (طويلة المدى): تنفيذ دراسات تتابعية لقياس أثر التغييرات الهيكلية (في الجينات التنظيمية) على الممارسات السلوكية (التسييس والصمت) عبر فترة زمنية ممتدة، مما يعطي نتائج أكثر قوة حول العلاقات السببية.
4. الاستفادة من النتائج في تطوير المناهج الأكاديمية: إدخال مفاهيم "الجينات التنظيمية" و"الصمت التنظيمي" والتسييس المؤسسي" في مناهج كليات الإدارة والعلوم الإنسانية، لتعزيز الوعي بأهمية البعد التنظيمي والبنيوي في تشكيل سلوك الأفراد.

5-8- الخاتمة

لم يخل إنجاز هذه الدراســـة من مواجهة بعض الصـــعوبات، تمكّنت الباحثة من تجاوز غالبيتها بفضـــل توفيق الله أولاً، والدعم الأكاديمي ثانياً. ويمكن إيجاز أبرز هذه التحديات في الجوانب التالية:

أولاً: على المستوى النظري والإطار المفاهيمي: واجهت الدراسة تحديًا في صياغة إطار نظري متماسك يربط بين متغيرات ذات طبيعة متعددة المستويات (هيكلية، تنظيمية، سلوكية ونفسية)، حيث تطلب الأمر دمج مفاهيم من حقل الإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس الاجتماعي في نموذج موحد متماسك.

ثانياً: على المستوى التطبيقي وجمع البيانات: شكلت عملية جمع البيانات من الجامعات الليبية تحدياً لوجستياً وبيروقراطياً، وجغرافياً، وامنياً، لا سيما في ظل الظروف التي تمر بها بلدنا الحبيب، مما استدعى الاعتماد بشكل كبير على الجامعات الواقعة بالمنطقة الغربية، مع ما يرافق ذلك من تحديات تتعلق بمعدلات الاستجابة وضمان تمثيلية العينة.

ثالثاً: على المستوى التحليلي: مثل تحليل العلاقات الوسيطة والمعادلة الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج AMOS تحدياً منهجياً وإحصائياً، تطلب الاستعانة بالخبرات الأكاديمية المتخصصة لضمان الدقة في تفسير المسارات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات النموذج المعقد.

وتأسيساً على هذه النتائج والتحديات، تفتح الدراسة آفاقاً بحثية جديدة يمكن أن تكون محوراً لدراسات مستقبلية، منها:

1. اختبار دور متغيرات وسيطة وتعديلية إضافية (مثل القيادة الأخلاقية، العدالة التنظيمية، أو المرونة النفسية للعاملين) في العلاقة بين الجينات التنظيمية والسلوكيات السلبية.
2. تطبيق النموذج الحالي (الجينات – التسييس – الصمت) في سياقات مؤسسية مختلفة (كالمستشفيات أو المصارف أو المؤسسات الحكومية) للتحقق من عموميتة.
3. إجراء دراسات طولية (طويلة الأمد) لتتبع الأثر الزمني لإصلاحات الجينات التنظيمية على الحد من التسييس والصمت.
4. دراسة العوامل الثقافية والاجتماعية الوطنية والمحلية التي قد تعزز أو تضعف تأثير الجينات التنظيمية على المناخ المؤسسي.
5. التحقق من فاعلية برامج تدخليه محددة (كإصلاح الهياكل أو تعزيز الشفافية) في كسر حلقة التسييس والصمت من خلال تصميم تجارب شبه تطبيقية.

وفي ختام رسالتي العلمية..... لا يسعني إلا أن أحمد الله، وأشهد أنه وحده لا شريك له، وأن سيدنا محمدًا عبده ورسوله، خير البشر أجمعين، وشفيعنا يوم الكرب العظيم، لقد كانت رحلة بحث علمي شاقة، وتحملت كثيراً من الصعوبات في سبيل التوصل لنتائج وتوصيات لها دلالة، وفي موضوع لم يتم تناوله بصورة موسَّعة من قبل، وفي ختام هذا البحث العلمي، أجد نفسي ممتنه للفرصة التي منحها لي هذا البحث لاستكشاف وفهم الموضوع بشكل أعمق، فقد تعلّمت الكثير وتوصلت إلى نتائج مهمة تساهم في تطوير مجال العلم الذي ندرسه، وإن أخطأت فمن نفسي ومن الشيطان، وإن أصبت فمن الله وحده والحمد لله الذي بنعمه تتم الصالحات، وبفضله تتنزل الخيرات والبركات، وبتوفيقه تتحقق المقاصد والغايات....

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية

أولاً: الكتب:

1. الضباب، أحمد عبد الله .(1990) .أصول الإدارة الحديثة .الرياض: مكتبة الصباح للنشر.
2. الزيات، فتحي مصـــطفى .(1995) .الأســس المعرفية للتكوين العقلي وتجهيز المعلومات . المنصورة: دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
3. عثمان، محمد موســـى .(2001) .تحليل الإبداع من منظور اقتصـــادي – الإدارة وتحديات التغيير .القاهرة: مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري.
4. الفرا، ماجد محمد، وآخرون .(2003) .الإدارة: المفاهيم والممارســـات .غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التجارة.
5. الكتبي، محسن علي (2008) .مبادئ الإدارة .الإسماعيلية: مكتبة علي عبد الدايم.
6. العادلوني، أكرم (2012) .فلسفة العمل المؤسسي ودورة حياة المؤسسة) .بيانات النشر غيرمتوفرة
7. الزغبي، احمد محمد؛ الطروانة، محمد عواد (2019)، التحليل الاحصائي بأستخدام spss-عمان – دار المسيرة.
8. عبدالرحمن، ادريس ثابت (2016)، مناهج البحث في العلوم الإدارية – الإسكندرية – الدار الجامعية.
9. قاصد، محمد إسماعيل .(2020) .القيادة الابتكارية والأداء المتميز .الكويت: مكتبة الكويت الوطنية للنشر والتوزيع.
10. مبارك، محمد الصـــاوي محمد .(1992) .البحث العلمي: أســســه وطريقة كتابته .القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
11. المعتم، نبيل بن عبد الرحمن .(2010) .المكتبات الرقمية في المملكة العربية الســعودية . الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

ثانياً: الأطاريح (الدكتوراه)

1. بدر، شـــاهيســـتا الســـعيد لبدة .(2015) .أثر الجينات التنظيمية على قدرات المرؤوســـين الابتكارية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمصر .رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة طنطا.
2. صـــادق، هبة الســـيد .(2023) .متطلبات تفعيل دور إدارة المعرفة في تحويل الجامعة إلى منظمة متعلمة: دراســة ميدانية – جامعة المنصــورة .رســالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة المنصورة.
3. بعاج، الهاشــمي .(2022) .أثر أبعاد الثقة التنظيمية على مســتويات الالتزام لدى العاملين . رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر.
4. نظيف، وائل علي رفيق .(2016) .أثر الاســـتراتيجيات التســـويقية في الأداء التســـويقي لمنظمات الأعمال الصــغيرة الفلســطينية .أطروحة دكتوراه غير منشــورة، جامعة الســودان للعلوم والتكنولوجيا.

ثالثاً: رسائل الماجستير

1. عماد، نيفين محمود علي .(2012) .أثر إدارة المعرفة على القدرات الابتكارية بالتطبيق على مصلحة الضرائب المصرية .رسالة ماجستير، جامعة عين شمس.
2. وحيش، منى أحمد .(2008) .معوقات تحقيق الإبداع الإداري ومتطلبات مواجهتها لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة المنصورة – دراسة ميدانية .رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنصورة.
3. بدوان، زكريا .(2018) .علاقة الجينات التنظيمية بالتميز المؤســسـي: دراســة ميدانية على الجامعات الفلســطينية في محافظات قطاع غزة .رســالة ماجســتير، كلية الاقتصــاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر–غزة، فلسطين.
4. الهاجري، عذاري .(2011) .أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصــناعة في دولة الكويت .رســالة ماجســتير، كلية الأعمال، جامعة الشــرق الأوسط، الأردن.
5. الصفدي، محمد حمزة .(2019) .أثر عملية خلق المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضــمان الاجتماعي في الأردن .رســالة ماجســتير، كلية الاقتصــاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.

6. عثمان، رياض عبد المجيد .(2016) .نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات: اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية: دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الأردنية .رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
7. عمراوي، مريم .(2016) .أثر الإبداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة قطاع المطاحن بولايتي ورقلة وتقرت .رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
8. غرارة، فريال .(2020) .الثقة التنظيمية كوسيط بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة TIFIB بسكرة .رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
9. أبو زريق، فاتن .(2017) .دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية .رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
10. أبوزيد، خالد .(2010) .أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية .رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن.
11. الحميش، فراس علي .(2019) .ممارسات إدارة الجودة وأثرها على الإبداع التنظيمي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأردن .رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
12. الكعبي، حسين .(2018) .تأثير التسييس التنظيمي على السلوك الاستباقي من خلال الدور الوسيط للعلاقات الاجتماعية .رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة كربلاء، العراق.

رابعاً: الدوريات

1. إبراهيم، إبراهيم رضا. (2025). أثر الجينات التنظيمية على السلوكيات المضادة للإنتاجية: دراسة تطبيقية على البنك الأهلي المصري. مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، كلية التجارة، 1.(1)
2. إسماعيل، محمد يوسف. (2020). تأثير الجينات التنظيمية على الإخلال بالعقد النفسي: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الجامعية بمصر. مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، كلية التجارة، 1.(4)
3. عيد، أيمن؛ وعزيزة، طارق. (2023). دور الجينات التنظيمية في تحسين مستوى الصحة التنظيمية بالبنوك التجارية المصرية. مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 41.(4)
4. تركمان، حنان نليه. (2024). تأثير الجينات التنظيمية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركات العامة للصناعات الهندسية في دمشق وريفها. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 46.(6)

5. جمعة، سليمان سالم. (2020). أثر أبعاد الحياة الوظيفية على الإبداع الإداري لدى الموظفين بمستشفى المرج التعليمي. مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة سرت، 3.(1)
6. خضير، حاتم؛ وتيسير، هبة. (2019). دور استراتيجية التمكين في تحقيق الإبداع الإداري – دراسة تحليلية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 42.(120)
7. الساعدي، مؤيد؛ والدهان، جنان. (2014). تشخيص واقع البصمة الوراثية التنظيمية لمنظمات الأعمال العراقية: بحث استطلاعي تحليلي في عينة من المنظمات العراقية. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 40.(10)
8. السلوادي، عبد الرحمن حسن؛ وغنيم، أسيل نظام. (2022). الجينات التنظيمية (DNA) وأثرها في الإبداع التنظيمي في ظل وجود الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط: دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية بفلسطين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 30.(2)
9. الشهراني، وجدان ناصر محمد(2023)، أثر المت التنظيمي على الرسوخ الوظيفي-دراسة تطبيقية على مستشفى الخميس المدنى ، المجلة الاكاديمية للأبحاث والنشر العلمي – الإصدار 56
10. العنزي، بندر. (2024). أثر الجينات التنظيمية في دعم الازدهار في العمل: دراسة تطبيقية على وزارة الكهرباء والماء بدولة الكويت. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، 6.(2)
11. الغنام، محمد. (2023). تأثير الجينات التنظيمية على الرشاقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة المركزية بجمارك دمياط. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، 2.(7)
12. المغامسي، سعيد بن فالح. (2004). القيادة التربوية والمهارات القيادية اللازمة لقادة المؤسسات التربوية. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، (54)، 1.
13. البغدادي، محمد عبد الحافظ. (2009). قياس الفروق بين اتجاهات قيادات البنوك التقليدية والإسلامية السعودية نحو المخاطرة. المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 4.(46)
14. الحفيان، غادة مصطفى عامر. (2024)، واقع الجينات التنظيمية من وجهة نظر الموظفين في جامعة بنغازي- دراسة ميدانية – مجلة السلفيوم للعلوم والتقنية
15. البلداوي، شاكر؛ الرفاعي، خليل؛ جلال، محمود. (2012). إدارة المخاطر في ظل أركان التحكم المؤسسي: دراسة ميدانية في البنك العربي الأردني. مجلة المنصور، .(18)

16. الجبلاوي، انتصار كاظم. (2016). تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية في العراق. مجلة الهندسة، 22.(6)
17. الدهراوي، كمال الدين. (2005). الاتجاه نحو المخاطرة وأثره على العلاقة بين العائد والمخاطرة: دراسة تجريبية على الكويت. مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، (81)، 202-229.
18. الساعدي، مؤيد؛ زعلان، عبد الفتاح جاسم. (2015). دور عمليات إدارة المعرفة في البصمة الوراثية التنظيمية (DNA) لمنظمات الأعمال في عينة من المصارف العراقية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 3.(10)
19. العنزي، سعد علي؛ الدليمي، عراك عبود. (2015). تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات: مدخل نظري تحليلي. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 7.(13)
20. العنزي، سعد علي حمود. (2010). تعظيم الاستراتيجية التنافسية العامة في إطار عوامل النجاح وعملية إدارة المخاطر. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 21.(83)
21. المقصود، سامح عبد. (2006). الحمض النووي للمؤسسات. مجلة إدارة العصر، الجمعية العربية للإدارة، .(6)
22. المسدي، عادل عبد المنعم. (2009). نموذج مقترح للعلاقة بين الجينات التنظيمية ودوافع العاملين نحو العمل. مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، .(72)
23. إبراهيم، لمياء عيد عطا. (2018). المتطلبات الواجب توافرها في الجينات التنظيمية للحد من المخاطرة في اتخاذ القرارات الإدارية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 9(3)، 935-937.
24. الجادر، سهير؛ ومرجاح، زهراء. (2016). دور المهارات القيادية في الثقة التنظيمية: بحث تحليلي في مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22(87)، 242-257.
25. العموري، رجب عبد السلام؛ والعوامة، عمر شعبان. (2021). فحص الجينات التنظيمية (DNA)للمنظمة وقياس أثرها. مجلة رواق الحكمة، (10)، 336-337.
26. المالكي، سحر حسين. (2024)، دور الجينات التنظيمية في تحسين أداء المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية على ضوء النموذج الأوربي للتميز، مجلة التربية النوعية ، العدد 34، ج2
27. النجار، سامر احمد محمد.(2023)، الدور الوسيط لسلوكيات التسييس التنظيمية في العلاقة بين الانومية التنظيمية والانحراف التنظيمي – دراسة تحليلية لاراء عينة من الافراد العاملين

في مستشفيات جامعة المنصورة بمصر- مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية – المجلد 13- العدد4

28. المنسى، محمود عبد العزيز. (2021)، توسيط الصمت التنظيمي في العلاقة بين أدراك التسييس التنظيمي والاحتراق الوظيفي- دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية – مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، المجلد 58، العدد 1
29. البرعمي، سمية بنت سعيد.(2023)، الصمت لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة ظفار من وجهة نظرهم – مجلة كلية التربية – جامعة الإسكندرية – المجلد 33، العدد 4
30. الكعبير، محمد خالد؛ البشابشة، سامر عبد المجيد. (2024)، أثر الصمت التنظيمي على التميز المؤسسي من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في المنظمات الصناعية في منطقة الملك حسين بن طلال التنموية في المفرق- مجلة مؤتة للدراسات الإنسانية والاجتماعية – المجلد 39- العدد4
31. البياتي، بشار غانم حسين؛ الجرجرى، احمد سليمان. (2017)، التسييس التنظيمي ودوره في استحضار القدرات المنظمية- دراسة حالة لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين في جامعة جيهان الاهلية – أربيل – مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية – المجلد 4 ، العدد40
32. الحاج، شادي جميل سعيد ؛ شاوش، زايد ناجى ناصر. (2024)، أثر العدالة التنظيمية في الصمت التنظيمي – الهيئة العامة للطيران المدني والارصاد – اليمن- مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية – المجلد 6 ، العدد 9
33. الفتلاوى، ميثاق هاتف عبد السادة؛ محيسن، حسين صبيح. (2023) ، تأثير التسييس التنظيمي في السلوك الاستباقي – دراسة تحليلية من العاملين في معمل اسمنت كربلاء- المجلة العراقية للعلوم الإدارية – العدد 57- مجلد 14
34. دياب، اكرام عبد الستار محمد (2023)، الحمض النووي التنظيمي مدخل لتعزيز نظم المناعة التنظيمية بالجامعات المصرية في ضوء خبرة جامعة بكين وجامعة موسكو -مجلة كلية التربية – جامعة عين شمس – العدد 47 الجزء 4.
35. حنا، يوستينا رزق سليمان (2020)، أثر التهكم التنظيمي على مستوى الصمت التنظيمي بين العاملين في الشركات السياحة المصرية – مجلة كلية السياحة والفنادق – جامعة مدينة السادات – المجلد 4 العدد (2/1)
36. عقيلات ، هند ناصر (2019)، العلاقة بين الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية – مجلة جامعة – العدد 105- الجزء 1

37. غايب، حسين حسن؛ الشيباني، الهام ناظم (2024)، دور التسييس التنظيمي في الحد من الصوت الأخلاقي للعاملين من خلال الدور الوسيط لمشاعر الإحباط – المجلة العراقية للعلوم الإدارية – المجلد 20 – العدد 18
38. دلهوم، محمد؛ وبغداد، كربالي. (2018). مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية بمؤسسة .PENGPU مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، 12(4)، 93-111.
39. رشيد، صالح؛ وجلاب، إحسان. (2007). أثر الـــ IDNA التنظيمي في الأداء الإبداعي: دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية العراقية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 9(4)، 9-22.
40. زهران، علي السيد. (2015). العلاقة بين الثقة التنظيمية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على ديوان عام محافظة الشرقية. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، (14)، 720-751.
41. سعد، بهاء الدين مسعد؛ وإبراهيم، شيماء مهدي. (2022). دور الثقة التنظيمية في العلاقة بين الشفافية وسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على (هولدي فارما). المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، (33)، 1519-1580.
42. سعيد، محمد نصر. (2015). أثر الولاء التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقة التنظيمية والإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع البنوك التجارية المصرية. مجلة إدارة الأعمال المصرية، 5(7)، 1-53.
43. سويدات، أحمد؛ والشيخ، فؤاد. (2017). أثر التفكير الإبداعي على فاعلية اتخاذ القرار الإداري: دراسة ميدانية في شركات التأمين العاملة في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 13(1)، 31-61.
44. سليمان، منال محمد (2023)، الجينات التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي لجمعيات تنمية المجتمع – مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية – جامعة أسيوط – العدد1- الجزء 62
45. شداد، الناصر؛ ومزريق، عاشور. (2017). أثر الإبداع التنظيمي في تنمية الميزة التنافسية المستديمة للمؤسسات الاقتصادية. مجلة الاقتصاد الجديد، 2(17)، 89-101.
46. شرقي، خليل. (2022). التوجهات البحثية والفكرية لـــ DNA التنظيمي: دراسة ببلومترية. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 16(1)، 463-480.
47. محمد، سها بهجت؛ الرميدى، بسام سمير (2021)، أثر الصحة التنظيمية على الصمت التنظيمي داخل مؤسسات التعليم السياحي – مجلة كلية السياحة والفنادق – المجلد 5 - العدد (2/1)

48. محمد، دعاء (2024) أثر الذكاء التنظيمي كمتغير وسـيط في العلاقة بين الجينات التنظيمية والإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة جنوب الوادي. مجلة البحوث المالية والتجارية، 25.(1)
49. محمد، دعاء؛ ونور الدين، أحمد. (2024). أثر الجينات التنظيمية والهوية التنظيمية على سـمعة المنظمة: الدور المعدل لاسـتدامة الأداء. المجلة العلمية للدراسـات والبحوث المالية والإدارية، 15.(3)
50. مصطفى، منى سامي محمود. (2023). أثر الجينات التنظيمية على الإبداع التنظيمي: تحليل الدور الوسيط للثقة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بشركات الأدوية في مصر. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 60.(1)
51. مفتاح، فاطمة؛ والخريف، سـعد. (2024). أسـاليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات: دراسـة ميدانية على عينة من القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود. المجلة العربية للإدارة، 44.(4)
52. مولاي، أمينة؛ وكافي، ميمون. (2017). الحمض النووي التنظيمي وريادية المؤسـسـات: دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، 4.(1)
53. مهدى، محمد حسن احمد(2023)، سلوكيات القياد السامة وتأثيرها على الصمت التنظيمي – دراسة ميدانية – مجلة البحوث الإدارية – المجلد 41- العدد 2

1) كتب (Books)

1. Bossidy, L., & Charan, R. (2002). *Execution: The Discipline of Getting Things Done.* Crown Business.
2. Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
3. Christensen, L. B., Johnson, R. B., & Turner, L. A. (2015). *Research Methods, Design, and Analysis* (12th ed.). Pearson.
4. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8th ed.). Pearson.
5. Brace, I. (2018). *Questionnaire Design: How to Plan, Structure and Write Survey Material for Effective Market Research* (5th ed.). Kogan Page.
6. Oppenheim, A. N. (2000). *Questionnaire Design, Interviewing and Attitude Measurement.* Continuum.

7. Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (5th ed.). John Wiley & Sons.
8. Sekaran, U. (2006). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (4th ed.). John Wiley & Sons.
9. Miller, D. C. (1995). *Handbook of Research Design and Social Measurement* (5th ed.). Sage Publications.
10. Anastasi, A. (1976). *Psychological Testing* (4th ed.). Macmillan Publishing.
11. Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
12. Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (4th ed.). Sage.
13. Hair, J., et al. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Prentice Hall.
14. Backhaus, K., et al. (2021). *Multivariate Analysis.* Springer.
15. Gouillart, F. J., & Kelly, J. N. (1995). *Transforming the Organization.* McGraw-Hill, Inc.
16. Green, M. R. (1980). *Risk and Insurance* (3rd ed.). (Publisher not specified).

-الدوريات (Journals / Periodicals)

1. Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2005). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly, 15*(1), 5–32.
2. Bear, M., & Oldham, G. R. (2006). The curvilinear relationship between experienced creative time pressure and creativity: Moderating effects of openness to experience and support for creativity. *Journal of Applied Psychology.*
3. Govindarajan, V., & Trimble, C. (2005). Organizational DNA for strategic innovation. *California Management Review, 47*(3).

4. Neilson, G., Pasternack, B. A., & Mendes, D. (2003). The four bases of organizational DNA. *Strategy+Business.*
5. Gary Neilson, et al. (2004). The seven types of organizational DNA. *Strategy+Business*, Issue 35.
6. Neilson, G., et al. (2008). The secrets to successful strategy execution. *Harvard Business Review.*
7. Drucker, P. F. (1988). The coming of the new organization. *Harvard Business Review.*
8. Blenko, M. W., et al. (2010). The decision-driven organization. *Harvard Business Review.*
9. David G. Knott, & Gary L. Neilson. (2006). Organizing to execute: It's in the DNA. *Ivey Business Journal.*
10. Davis, L. E. (1966). Industrial relations. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, 6*(1).
11. Fottler, M. D., & Ford, R. C. (1995). Empowerment: A matter of degree. *Academy of Management Executive, 9*(3).
12. Csaszar, F. (2012). Organizational structure as a determinant of performance: Evidence from mutual funds. *Strategic Management Journal, 33*(6).
13. Cindy Skrzycki. (2006). Risk takers. *U.S. News and World Report*, Jan, 60–67.
14. Eiii, H. S., & Moon-Gi, S. (1999). An analysis of structural determinants of organizational effectiveness. *International Journal of Korean Studies, 3*(1), 163–189.
15. Azudin, A., & Mansor, N. (2018). Management accounting practices of SMEs: The impact of organizational DNA, business potential and operational technology. *Asia Pacific Management Review, 23*(3), 222–226.

16. Khoragsgani, A., Nosou, A., & Bahrami, M. (2015). Comparative study of organizational DNA in private companies in terms of tax evasion based on Honald and Silverman's model. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences, 5*(54), 1391–1400.
17. Makingrilas, J., Vitoorapakorn, C., Chutikorntaweesin, O., Yodthong, T., & Kamolrat, P. C. A. (2015). The model of DNA creation of business organization toward corporate social responsibility. *The International Journal of Business & Management, 3*(4).
18. Elsakaan, R. A. M., Ragab, A. A., El-Gharbawy, A., & Ghanem, A. N. (2021). The impact of the organizational DNA on the institutional excellence of Alexandria petroleum companies through improving organizational performance as a mediating variable. *Open Access Library Journal, 8*(7), 1–13.
19. Elsanhawy, K. E. Y., & Badway, S. M. (2023). The impact of organizational DNA on corporate agility and sustainability: A field study on the Egyptian petroleum sector. *Journal of Business, 11*(2), 115–128.
20. Gökçe, F., & Pelit, E. (2023). The effect of organizational DNA on organizational agility: A study on hotel enterprises. *Journal of Current Tourism Research, 7*(2), 467–485.
21. Galanti, T., & Fantinelli, S. (2024). Managing the future of talents: Digital innovation in learning organizations. *The Learning Organization, 23*(1), 1–27.
22. Malik, P., & Garg, P. (2020). Learning organization and work engagement: The mediating role of employee resilience. *The International Journal of Human Resource Management, 31*(8), 1071–1094.

23. Mohammad, S., et al. (2024). The impact of learning organizations on innovation: The mediating role of employee resilience and work engagement. *SAGE Open, 14*(4), 1–21.
24. Ju, B., et al. (2021). A meta-analytic review of the relationship between learning organization and organizational performance. *Human Resource Development Review, 20*(2), 207–251.
25. Narenji Thani, F., et al. (2022). The impact of self-development on the tendency toward organizational innovation… *Journal of Applied Research in Higher Education, 14*(2), 852–873.
26. Nargis, L., et al. (2024). Agile HR: Adapting human resource practices to rapid business changes. *Journal of Economic, Business and Accounting (COSTING), 7*(4), 7396–7401.
27. Almagharbeh, B. K. (2024). The effect of human resource agility on organizational sustainability… *International Journal of Human Capital in Urban Management, 9*(1), 177–188.
28. Soelton, M. (2023). Conceptualizing organizational citizenship behavior and learning organization… *Journal of Organization and Management, 19*(1), 239–255.
29. Nonaka, I., & Von Krogh, G. (2009). Tacit knowledge and knowledge conversion… *Organization Science, 20*(3).
30. Yi, J., & Wen, K. (2017). Effects of organizational trust on organizational learning and creativity. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education, 13*(6), 2057–2068.
31. Samadi, B., et al. (2015). Conceptual model of organizational trust and knowledge sharing behavior. *Asian Social Science, 11*(9), 32–42.
32. Sarmawa, W., et al. (2020). Ethical entrepreneurial leadership and organizational trust… *Cogent Business and Management, 7*(1), 1–16.
33. Pucetaite, R., & Novelskaite, A. (2014). The mediating effect of organizational trust… *Economics and Management, 19*(2).

34. Javed, B., et al. (2018). Ethical leadership, trust in leader and creativity… *Journal of Management & Organization*, *24*(3), 388–405.
35. Kmieciak, R. (2021). Trust, knowledge sharing, and innovative work behavior… *European Journal of Innovation Management, 24*(5), 1832–1859.
36. Chen, Y., et al. (2021). The influence of trust on creativity: A review. *Frontiers in Psychology*, *12*, 1–10.
37. Demir, S. (2021). Organizational trust perception and innovative behaviours of teachers. *European Journal of Educational Management, 4*(1), 25–33.
38. Hanif, M. I., et al. (2020). How servant leadership affect organizational trust… *International Review of Management and Marketing, 10*(5), 74–84.
39. Khanifar, H., et al. (2012). The study of the relationship between organizational trust and organization creativity. *Journal of Basic and Applied Scientific Research, 2*(3), 2694–2700.
40. Guzzo, R. F., et al. (2021). Organizational trust in times of COVID-19… *International Journal of Hospitality Management, 93*, 1–11.

3) رسائل علمية أجنبية(Dissertations / Theses)

1. Hall, H. L. (2005). *KM in Times of Change: Tacit and Explicit Knowledge Transfers.* PhD Thesis, University of North Texas.
2. Krishnan, R. (2018). *Organizational Change Readiness: Effects of Organizational Structure and Leadership Communication.* Doctoral Dissertation, University of Maryland University College.
3. Nabors, B. (2019). *A Correlational Study of Organizational Trust, Manager Transparency, and Employee Stress.* Doctoral Dissertation, University of Phoenix.

4. Allen, B. (2018). *Leading Change Together: Reducing Organizational Structural Conflict through a Dialogic OD Approach.* Doctoral Dissertation, Nova Southeastern University.
5. Koura, S. A. (2022). *A Study of the Relationship between the Learning Organization and Organizational Readiness for Change…* Doctoral Dissertation, Cairo University.
6. Qabaja, D. (2018). *The Impact of Organizational DNA on Jordanian Water Authority "Good Governance".* Master's Thesis, Zarqa University, Jordan.
7. David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach*.

الملاحق

رقم(1): مخرجات التحليل

رقم(2) مخرجات التحليل العاملي

رقم (3): قائمة تحكيم الاستبانة

رقم(4): الاستبانة قبل التحكيم

رقم(5)الاستبانة بعد التحكيم

رقم (6)رسالة الجامعة الموجهة لمكان الدراسة

رقم(7) نموذج من رسالة الموجهة والموافقة على توزيع الاستبانة في بعض الجامعات

النوع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	271	72.5	72.5	72.5
	أنثى	103	27.5	27.5	100.0
	Total	374	100.0	100.0	

المؤهل_العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دبلوم عالي	96	25.7	25.7	25.7
	جامعي	186	49.7	49.7	75.4
	مؤهل عالي	92	24.6	24.6	100.0
	Total	374	100.0	100.0	

سنوات_الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من5 سنوات	48	12.8	12.8	12.8
	من6 الى10 سنوات	180	48.1	48.1	61.0
	من11 الى16 سنة	146	39.0	39.0	100.0
	Total	374	100.0	100.0	

المسمى_الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير إدارة	16	4.3	4.3	4.3
	رئيس قسم	94	25.1	25.1	29.4
	مدير مكتب	55	14.7	14.7	44.1
	موظف	209	55.9	55.9	100.0
	Total	374	100.0	100.0	

Statistics		
الجينات		
N	Valid	374
	Missing	0
Skewness		--.567
Std. Error of Skewness		.125
Kurtosis		--.953
Std. Error of Kurtosis		.250

Statistics		
التسييس		
N	Valid	374
	Missing	0
Skewness		--.583
Std. Error of Skewness		.125
Kurtosis		--.987
Std. Error of Kurtosis		.250

Statistics		
الصمت		
N	Valid	374
	Missing	0
Skewness		--.565
Std. Error of Skewness		.125
Kurtosis		--1.058
Std. Error of Kurtosis		.250

Statistics						
		QA1	QA2	QA3	QA4	QA5
N	Valid	374	374	374	374	374
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.4251	3.428	3.3663	3.2968	3.3610
Median		4.0000	4.000	4.0000	4.0000	4.0000
Std. Deviation		1.44923	1.3714	1.37657	1.40285	1.33651
Range		4.00	4.0	4.00	4.00	4.00
Minimum		1.00	1.0	1.00	1.00	1.00
Maximum		5.00	5.0	5.00	5.00	5.00

Statistics							
		QB1	QB2	QB3	QB4	QB5	QB6
N	Valid	374	374	374	374	374	374
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3.5214	3.3850	3.4225	3.4358	3.3636	3.2861
Median		4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Std. Deviation		1.22893	1.32470	1.34548	1.33218	1.38795	1.43714
Range		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

	QC1	QC2	QC3	QC4	QC5
N Valid	374	374	374	374	374
Missing	0	0	0	0	0
Mean	3.2594	3.3369	3.3316	3.3422	3.3128
Median	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Std. Deviation	1.38146	1.36359	1.35900	1.35436	1.36049
Range	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Minimum	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

Statistics

	QD1	QD2	QD3	QD4	QD5	QD6
N Valid	374	374	374	374	374	374
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	3.3102	3.4572	3.2086	3.1310	3.3209	3.2299
Median	4.0000	4.0000	4.0000	3.0000	4.0000	4.0000
Std. Deviation	1.43119	1.31888	1.40636	1.44662	1.41752	1.45553
Range	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Minimum	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

Statistics

		YQ1	YQ2	YQ3	YQ4	YQ5	YQ6
N	Valid	374	374	374	374	374	374
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3.3316	3.2273	3.4064	3.3316	3.4037	3.4011
Median		4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Std. Deviation		1.37079	1.35781	1.34844	1.34113	1.39900	1.36388
Range		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

Statistics

		YA1	YA2	YA3	YA4	YA5
N	Valid	374	374	374	374	374
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.5722	3.5775	3.4813	3.5401	3.4492
Median		4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Std. Deviation		1.33378	1.19567	1.23550	1.27136	1.29811
Range		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

Statistics

		YE1	YE2	YE3	YE4	YE5	YE6
N	Valid	374	374	374	374	374	374
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3.3850	3.4118	3.4706	3.4786	3.4893	3.4385
Median		4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Std. Deviation		1.30841	1.36854	1.38469	1.35944	1.40227	1.37586
Range		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

Statistics

		X1	X2	X3	X4	X5
N	Valid	374	374	374	374	374
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.5053	3.4037	3.3209	3.3396	3.4439
Median		4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Std. Deviation		1.28665	1.34028	1.32970	1.31589	1.33656
Range		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

Statistics

		X6	X7	X8	X9	X10	X11
N	Valid	374	374	374	374	374	374
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3.3636	3.4064	3.3743	3.4198	3.4893	2.9198
Median		4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	3.0000
Std. Deviation		1.31045	1.36818	1.33181	1.38073	1.30729	1.50744
Range		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

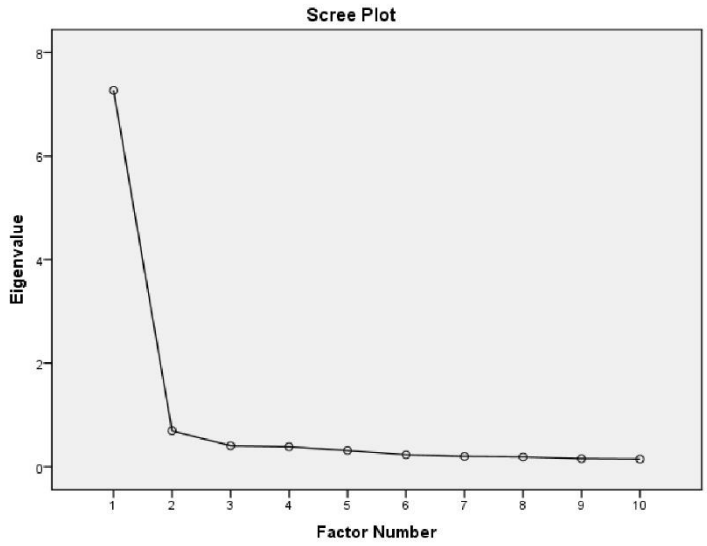
Statistics

		X12	X13	X14	X15	X16
N	Valid	374	374	374	374	374
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.3075	3.4358	3.4599	3.4920	3.5000
Median		4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Std. Deviation		1.33185	1.35017	1.30054	1.32563	1.31958
Range		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

Communalities

	Initial	Extraction
y1	.787	.779
y2	.721	.706
y4	.768	.737
y5	.704	.646
y6	.708	.666
y8	.713	.703
y9	.758	.737
y11	.719	.686
y13	.713	.661
y15	.711	.647

Extraction Method: Principal Axis Factoring.



Factor Analysis

```
/VARIABLES y1 y2 y4 y5 y6 y8 y9 y11 y13 y15
```

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.939
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2517.213
	df	45
	Sig.	.000

Anti-image Matrices

		y1	y2	y4	y5	y6	y8	y9	y11	y13	y15
Anti-image Correlation	y1	.951[a]	-.154-	-.294-	-.302-	-.183-	-.095-	-.047-	.002	.000	-.076-
	y2	-.154-	.955[a]	-.229-	-.119-	-.158-	-.107-	-.262-	.076	-.035-	.094
	y4	-.294-	-.229-	.936[a]	-.108-	-.213-	-.009-	.003	-.323-	.129	.005
	y5	-.302-	-.119-	-.108-	.927[a]	-.206-	.011	-.049-	.072	-.342-	.205
	y6	-.183-	-.158-	-.213-	-.206-	.938[a]	.004	.101	.018	.081	-.337-
	y8	-.095-	-.107-	-.009-	.011	.004	.960[a]	-.321-	-.070-	-.144-	-.182-
	y9	-.047-	-.262-	.003	-.049-	.101	-.321-	.940[a]	-.298-	-.067-	-.124-
	y11	.002	.076	-.323-	.072	.018	-.070-	-.298-	.938[a]	-.238-	-.135-
	y13	.000	-.035-	.129	-.342-	.081	-.144-	-.067-	-.238-	.923[a]	-.356-
	y15	-.076-	.094	.005	.205	-.337-	-.182-	-.124-	-.135-	-.356-	.919[a]

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Rotated Factor Matrix[a]

	Factor		
	1	2	3
xa1	.740		
xa3	.759		
xa5	.718		
xa6	.745		
xa8	.751		
xb2		.741	
xb4		.759	
xb5		.710	
xb7		.785	
xc1			.775
xc2			.798
xc4			.709
xc7			.709

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

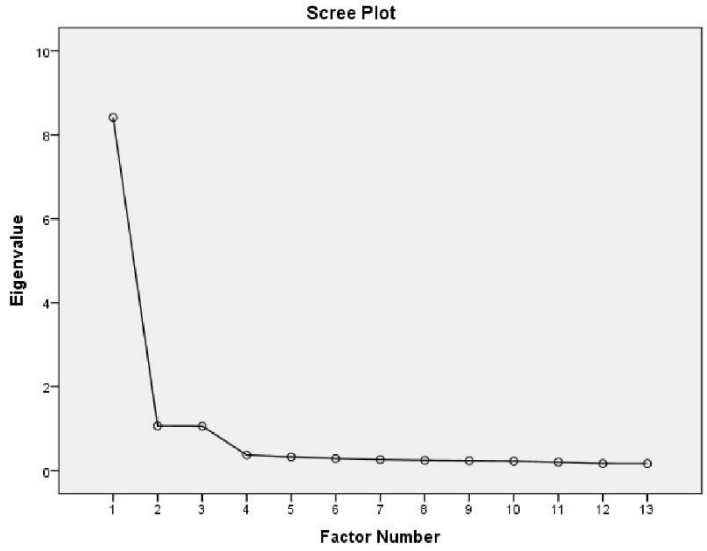
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Communalities

	Initial	Extraction
xa1	.735	.767
xa3	.693	.738
xa5	.728	.748
xa6	.700	.739
xa8	.733	.762
xb2	.721	.762
xb4	.697	.745
xb5	.700	.732
xb7	.724	.791
xc1	.719	.777
xc2	.734	.812
xc4	.684	.720
xc7	.681	.712

Extraction Method: Principal Axis Factoring.



Factor Analysis

```
/VARIABLES xa1 xa3 xa5 xa6 xa8 xb2 xb4 xb5 xb7 xc1 xc2 xc4 xc7
```

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.946
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3066.270
	df	78
	Sig.	.000

Anti-image Matrices

		xa1	xa3	xa5	xa6	xa8	xb2	xb4	xb5	xb7	xc1	xc2	xc4	xc7
Anti-image Correlation	xa1	.950[a]	-.253-	-.282-	-.270-	-.031-	-.099-	.122	.019	-.124-	.015	-.028-	-.023-	-.083-
	xa3	-.253-	.955[a]	-.143-	-.117-	-.318-	-.009-	-.023-	.013	.025	.086	-.025-	-.053-	-.067-
	xa5	-.282-	-.143-	.952[a]	-.130-	-.236-	.142	-.065-	-.136-	-.044-	-.132-	.026	-.103-	.091
	xa6	-.270-	-.117-	-.130-	.957[a]	-.279-	.007	.060	-.078-	-.058-	-.025-	-.064-	.100	-.045-
	xa8	-.031-	-.318-	-.236-	-.279-	.942[a]	-.179-	-.118-	.056	.112	-.070-	.040	-.009-	-.002-
	xb2	-.099-	-.009-	.142	.007	-.179-	.943[a]	-.282-	-.266-	-.244-	.000	.002	.036	-.110-
	xb4	.122	-.023-	-.065-	.060	-.118-	-.282-	.937[a]	-.140-	-.355-	.116	-.078-	-.035-	-.109-
	xb5	.019	.013	-.136-	-.078-	.056	-.266-	-.140-	.953[a]	-.292-	-.050-	-.022-	-.132-	.082
	xb7	-.124-	.025	-.044-	-.058-	.112	-.244-	-.355-	-.292-	.936[a]	-.048-	.021	-.019-	.038
	xc1	.015	.086	-.132-	-.025-	-.070-	.000	.116	-.050-	-.048-	.933[a]	-.398-	-.134-	-.312-
	xc2	-.028-	-.025-	.026	-.064-	.040	.002	-.078-	-.022-	.021	-.398-	.936[a]	-.330-	-.186-
	xc4	-.023-	-.053-	-.103-	.100	-.009-	.036	-.035-	-.132-	-.019-	-.134-	-.330-	.955[a]	-.209-
	xc7	-.083-	-.067-	.091	-.045-	-.002-	-.110-	-.109-	.082	.038	-.312-	-.186-	-.209-	.951[a]

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Rotated Factor Matrix[a]

	Factor			
	1	2	3	4
qa1	.727			
qa2	.815			
qa4	.800			
qa5	.816			
qa6	.790			
qb1		.799		
qb3		.796		
qb5		.827		
qb6		.764		
qc2			.768	
qc4			.786	
qc6			.787	
qc8			.768	
qd2				.832
qd3				.763
qd6				.761
qd9				.726

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

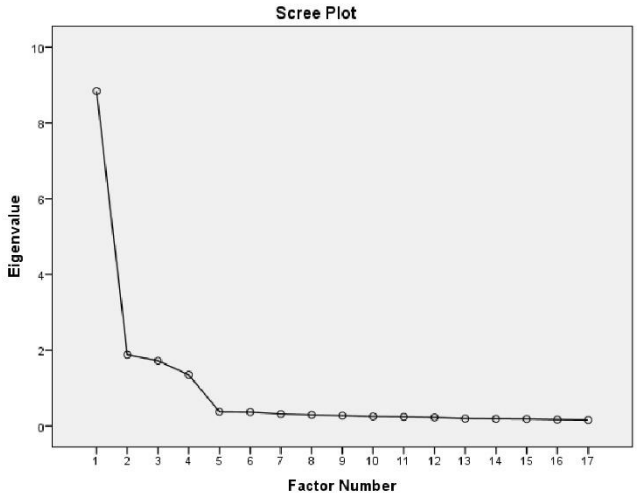
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Communalities

	Initial	Extraction
qa1	.662	.678
qa2	.763	.816
qa4	.726	.761
qa5	.718	.766
qa6	.713	.736
qb1	.751	.798
qb3	.668	.729
qb5	.720	.779
qb6	.690	.724
qc2	.721	.764
qc4	.722	.779
qc6	.726	.768
qc8	.710	.763
qd2	.723	.811
qd3	.651	.697
qd6	.705	.746
qd9	.666	.695

Extraction Method: Principal Axis Factoring.



Factor Analysis

```
/VARIABLES qa1 qa2 qa4 qa5 qa6 qb1 qb3 qb5 qb6 qc2 qc4 qc6 qc8 qd2 qd3 qd6 qd9
```

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.932
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3794.958
	df	136
	Sig.	.000

Anti-image Matrices

		qa1	qa2	qa4	qa5	qa6	qb1	qb3	qb5	qb6	qc2	qc4	qc6	qc8	qd2	qd3	qd6	qd9
Anti-image Correlation	qa1	.951[a]	-.237-	-.113-	-.256-	-.075-	-.054-	.052	.108	-.065-	.017	.063	-.178-	-.017-	-.085-	-.003-	.078	-.069-
	qa2	-.237-	.946[a]	-.218-	-.261-	-.264-	-.004-	.014	.053	-.121-	.038	-.086-	.001	.022	-.020-	.015	-.071-	-.021-
	qa4	-.113-	-.218-	.936[a]	-.220-	-.343-	-.164-	-.035-	.057	.105	-.006-	.067	-.048-	-.013-	-.035-	-.034-	-.085-	.128
	qa5	-.256-	-.261-	-.220-	.937[a]	-.194-	.132	-.009-	-.167-	-.048-	.004	.057	-.023-	.018	-.001-	-.042-	-.018-	.070
	qa6	-.075-	-.264-	-.343-	-.194-	.934[a]	.059	-.044-	-.033-	.027	-.065-	-.088-	.131	-.042-	.055	.025	.063	-.141-
	qb1	-.054-	-.004-	-.164-	.132	.059	.917[a]	-.223-	-.377-	-.320-	-.112-	-.029-	-.042-	.094	-.031-	.040	.030	-.132-
	qb3	.052	.014	-.035-	-.009-	-.044-	-.223-	.936[a]	-.333-	-.232-	.055	-.069-	.043	-.025-	-.070-	-.018-	.070	-.010-
	qb5	.108	.053	.057	-.167-	-.033-	-.377-	-.333-	.906[a]	-.211-	-.032-	.058	-.044-	-.048-	.114	-.108-	-.001-	.013
	qb6	-.065-	-.121-	.105	-.048-	.027	-.320-	-.232-	-.211-	.933[a]	.027	-.098-	.084	-.047-	.005	.094	-.138-	.047
	qc2	.017	.038	-.006-	.004	-.065-	-.112-	.055	-.032-	.027	.935[a]	-.239-	-.304-	-.281-	-.139-	.077	.106	-.119-
	qc4	.063	-.086-	.067	.057	-.088-	-.029-	-.069-	.058	-.098-	-.239-	.935[a]	-.325-	-.295-	.029	-.001-	-.017-	.007
	qc6	-.178-	.001	-.048-	-.023-	.131	-.042-	.043	-.044-	.084	-.304-	-.325-	.918[a]	-.236-	.113	-.025-	-.191-	.077
	qc8	-.017-	.022	-.013-	.018	-.042-	.094	-.025-	-.048-	-.047-	-.281-	-.295-	-.236-	.946[a]	-.005-	-.091-	.010	-.044-
	qd2	-.085-	-.020-	-.035-	-.001-	.055	-.031-	-.070-	.114	.005	-.139-	.029	.113	-.005-	.912[a]	-.379-	-.312-	-.276-
	qd3	-.003-	.015	-.034-	-.042-	.025	.040	-.018-	-.108-	.094	.077	-.001-	-.025-	-.091-	-.379-	.932[a]	-.243-	-.144-
	qd6	.078	-.071-	-.085-	-.018-	.063	.030	.070	-.001-	-.138-	.106	-.017-	-.191-	.010	-.312-	-.243-	.926[a]	-.288-
	qd9	-.069-	-.021-	.128	.070	-.141-	-.132-	-.010-	.013	.047	-.119-	.007	.077	-.044-	-.276-	-.144-	-.288-	.938[a]

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Rotated Factor Matrix[a]

	Factor 1
y1	.882
y2	.840
y4	.858
y5	.804
y6	.816
y8	.838
y9	.859
y11	.828
y13	.813
y15	.805

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. 1 factors extracted. 4 iterations required.

تحكيم الاستبانة

تم اعداد أداة الدارسة الاستبانة وعرضها على مجموعة من السادة المحكمين المتخصصين وذلك بهدف التأكد من مدى سلامة الصياغة اللغوية ووضوح الفقرات، ومدى ملاءمتها لقياس متغيرات الدارسة، وتكونت من السادة أعضاء هيئة التدريس من الجامعات الليبية وهم:

ت	الاسم	الدرجة العلمية	التخصص	الكلية	جهة العمل
1	د. رجب العموري العموري	أستاذ مشارك	ادارة الاعمال	الساحل الغربي	الاكاديمية الليبية للدراسات العليا
2	د. عبد السلام محمد عاشور	أستاذ مشارك	إدارة الموارد البشرية	الاقتصاد	جامعة الزاوية
3	د. نبيل محمد الجعيدي	أستاذ مشارك	السلوك التنظيمي	الاقتصاد والعلوم السياسية	جامعة مصراته
4	د. خالد عبد الله تليش	أستاذ مشارك	إدارة الموارد البشرية	الاقتصاد	جامعة الزاوية
5	د. نجوى رمضان أمهنى	أستاذ مشارك	إدارة الأعمال	الاقتصاد	جامعة سرت
6	د. صبحي المهدي حسين بشير	أستاذ مشارك	إدارة الاعمال	المحاسبة الرجبان	جامعة الزنتان
7	د. عبد المنعم ناجم شيبة	أستاذ مشارك	إدارة الاعمال	التجارة والعلوم السياسية	جامعة سبها

وقد قام السادة المحكمون بأبداء ملاحظاتهم حول فقرات الاستبانة وتم الاخذ بأرائهم التي اتفقوا عليها وتعديل الأداة حسب ما نص عليه التعديل.

بسم الله الرحمن الرحيم

الى الدكتور ..... المحترم

م/ تحكيم استبانة

نهديكم اطيب التحيات .....

بالنظر لما تتمتعون به من كفاية علمية وخبرة عملية، ارفق لكم طلبا نسخة من الاستمارة الأولية الخاصة بدراسة "ميدانية"- والتي تعد جزء من الدراسة العلمية لأطروحة الدكتورة الموسومة (أثر الجينات التنظيمية على الصمت التنظيمي من خلال التسيس التنظيمي -دراسة ميدانية على الجامعات الليبية) راجين التفضل بالاطلاع وابداء الرأي والملاحظات التي ستكون ذات قيمة عالية وموضع تقدير لدى المشرف والباحث.

مع خالص الشكر والتقدير

المشرف الباحث

أ.د

جامعة .....- قسم :..... جامعة ....– قسم ....

معلومات المحكم

اسم المحكم	الدرجة العلمية	التخصص العلمي	الكلية	القسم	الجامعة

الاستبانه

1-	محور المتغير المستقل وأبعاده	**مدى وضوح العبارة**		مدى مناسبة العبارة للمجال		صلاحية العبارة للغويا		العبـــــارة البـــديلة
	بعد:اتخاذ القرار	واضحة	**غير واضحة**	منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	
1	تسمح إدارات الأقسام بكليات الجامعة بأن يشارك أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات التي تخص اداراتهم							
2	تعمل إدارة الجامعة مع إدارات الكليات التابعة لها على مشاركة كافة المستويات الإدارية في اتخاذ القرارات التي تخص كل كلية.							
3	القرارات التي تتخذها إدارة الجامعة واضحة ومعلنة للجميع							
4	تعمل مكاتب الجودة مع إدارة الجامعة على التوعية للمشاركة في اتخاذ القرارات لضمان تقبلها وتنفيذها							
5	تشجع إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس فيها على اقتراح وضع حلول مناسبة للمشاكل التي تواجههم في العمل							
6	تتوافر درجات عالية من الثقة في قدرات أعضاء هيئة التدريس تجعلهم يشاركوا في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للجامعة							
7	يقوم أعضاء هيئة التدريس أصحاب الخبرة بمساعدة إدارة الجامعة في تدريب العاملين على كيفية صنع القرارات							
8	تتعامل إدارة الجامعة بشكل إيجابي مع ما يبديه أعضاء هيئة التدريس من أفكار واراء							

9	تستفيد إدارة الجامعة من مقترحات واراء أعضاء هيئة التدريس عند صنع القرارات							
10	ثقة أعضاء هيئة التدريس في إدارة الجامعة تجعلهم يشاركون في صنع القرار							
1	**البعد الثاني: الهيكل التنظيمي**							
2	الهيكل التنظيمي للجامعة معلن ومنشور على الموقع الالكتروني للجامعة							
3	يتصف الهيكل التنظيمي للجامعة المعمول به حاليا بوضوح خطوط السلطة والمسؤولية							
4	الهيكل التنظيمي المعمول به في الجامعة يتناسب مع طبيعة نشاط الجامعة							
5	يُظهر الهيكل التنظيمي عدم وجود تداخل في الاختصاصات بين الإدارات في الجامعة							
6	الهيكل التنظيمي للجامعة مرن اتجاه التطورات بما يسمح لزيادة سرعة الأداء							
7	انتقال المعلومات والمعارف بين مستويات التنظيم في الجامعة يتم بصورة فعالة							
8	الصلاحيات الممنوحة للمدراء داخل الجامعة تتناسب مع المسؤوليات المكلفين بها							
9	هناك ترابط بين الأنشطة في الجامعة فيما بينها كوحدة متكاملة							
10	توفر إدارة الجامعة وصفا وظيفيا لكل العاملين بها بما يساعد							

	على تحديد المسار الوظيفي للجميع							
11	تسمح إدارة الجامعة للمدراء في كافة الادارات التابعة لها بتفويض السلطة من اجل تسريع العمل							
12	توفر إدارة الجامعة دليل وظيفي للمساعدة على تحديد المسار الوظيفي							
البعد الثالث: المعلومات								
1	تتدفق المعلومات بين اقسام الجامعة بشكل سلس وفعال							
2	يتم تحديث المعلومات المقدمة للعمل بسهولة وسرعة باستخدام التقنية الحديثة							
3	تعتمد الجامعة نظام اتصالات حديث ومواكب للتطور والتقدم التكنولوجي السريع							
4	تتفق المعلومات الواردة للعاملين مع طبيعة الوظيفة ومتطلباتها							
5	يسهل التعامل مع المعلومات التي تصل الى إدارات الكليات والاقسام من الإدارة العليا للجامعة بعرضها وتقديمها بأكثر من طريقة							
6	تمتلك الجامعة نظام معلومات متقدم يربط الدوائر المختلفة ويعزز من درجة التنسيق الراسي والافقي فيها							
7	يتم الحصول على المعلومات التي يكون بحاجة اليها بكل يسر وسهولة وفي الوقت المحدد							
8	المعلومات التي تتحصل عليها الإدارات والاقسام في الجامعة ذات مصداقية							

	عالية ويسهل الوصول اليها.								
9	يوجد في الجامعة قاعدة بيانات خاصة بمعلومات كل كلية تتبع الجامعة يمكن الرجوع الية عند الحاجة								
البعد الرابع: المحفزات									
1	تعتبر الرواتب في الجامعة جيدة وتتناسب مع الأوضاع الاقتصادية السائدة في البلاد								
2	ترتبط نظم المكافأة والحوافز التي تتبعها الجامعة بشكل مباشر بتقييم الأداء								
3	يشعر العاملين بالجامعة بالأمان الوظيفي اثناء العمل								
4	تعطي الجامعة حرية اختيار الطريقة التي يتم بها أداء مهام العمل								
5	تقدر الجامعة الجهد الإضافي المبذول في العمل بالمكافأة والتحفيز								
6	تعتمد الجامعة مبدا اتقان العمل الذي من خلاله تتم المكافأة وليس المسمى الوظيفي او اللقب								
7	تعمل الجامعة على تنمية روح التقدير والاحترام بين الجميع لتحفيزهم للعمل								
8	تعتمد الجامعة نظام مزايا معنوية إضافية من اجل التحفيز لأداء العمل								
9	تقدم الجامعة فرصا حقيقية للترقيات الإضافية وتحقيق الطموحات الوظيفية								
10	توفر الجامعة بيئة عمل يسودها روح الفريق وتشجع على العمل الجماعي								

	ثانيا: عبارات المتغير التابع الصمت التنظيمي وابعاده	**مدى وضوح العبارة**		مدى مناسبة العبارة للمجال	صلاحية العبارة للغويا		العبارة البديلة
	البعد الأول: الصمت الدفاعي	**واضحة**	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة
1	تقوم بإخفاء الآراء الخاصة بأوضاع العمل خوفا من أي ضرر قد يحدث لك						
2	تتعمد إخفاء انتقادك لأداء المسؤولين تجنبا للتعرض للمشاكل معهم						
3	تعتمد عدم التحدث وطرح أفكار للتغير تجنبا لتحمل المسؤولية						
4	تشعر ان تقديم أي اقتراحات لتطوير العمل قد يلحق الضرر بك من قبل المسؤولين						
5	تعتقد ان اللجوء للصمت في الجامعة يجنبك الصراع مع الاخرين						
6	تحافظ على معلومات الجامعة تجنبا لفقدانها السمعة والثقة						
7	تعتمد الصمت في العمل لعدم توافر جهة رقابية في الجامعة مسؤولة عن تصحيح الخطاء						
8	تعتمد الصمت في العمل لي اعتقادك ان هناك شخص اخر سيقوم بالتغيير						
9	تتجنب الحديث عن قضايا ومشاكل العمل حرصا على علاقتك بالزملاء في الجامعة						
10	تعتقد بأن قلة الدعم هي التي تمنعك من الإفصاح عن الممارسات غير المشروعة التي تحدث في الجامعة						

11	تكتفي بمتابعة التوجيهات والتعليمات وتنفيذها حرصا على وظيفتك						
	البعد الثاني للصمت: صمت الخضوع						
1	تعتقد ان الاحتفاظ بالآراء الخاصة لنفسك أحسن فليس هناك من يستمع لهذه الآراء داخل الجامعة						
2	تعتقد انه لا توجد جدوى وفائدة من تقديم أفكار لتغيير الوضع الراهن في الجامعة						
3	تفضل الامتناع عن تقديم مقترحات لحل المشكلات لاعتقاد ك بأن شياً لن يتغير						
4	يراودك الشعور بالملل خلال العمل في الجامعة						
5	تحافظ على الهدوء أثناء العمل لتجنب إظهار عدم كفاءتك في أداء مهامك.						
6	تتبع أسلوب الصمت حتى تحمى علاقتك مع اشخاص اخرين في الجامعة						
7	تعتمد اغفال الحقائق الجوهرية المهمة ذات الحلول لمواجهة مشكلة ما						
8	تحجب أي اراء لنفسك لأنك تعتقد إنك لا تملك الكفاءة العالية لإحداث التغيير						
9	تبتعد عن المجاهرة بالسلبيات داخل الجامعة لرئيس القسم او الإدارة العامة						
10	إدارة الجامعة غير جادة في مناقشة اراء ومقترحات الأساتذة بكافة درجاتهم العلمية						

	البعد الثالث للصمت: الصمت المؤيد (الاجتماعي)						
1	ترفض الكشف عن المعلومات والبيانات التي قد تضر بسمعة الجامعة						
2	تقوم بتجنب التصريح بأية معلومات سرية تخص العمل بهدف تحقيق النفع للجامعة						
3	تقوم بحجب أي مقترحات لتطوير العمل لأنها قد تضر وتؤذي زملاءك في الجامعة						
4	تحاول مقاومة ضغوط الاخرين لاستدراجك في الكلام بهدف المحافظة على اسرار العمل						
5	تعتقد ان الامتناع عن تقديم مقترحات للتغيير هدفه المحافظة على مشاعر رؤسائك وزملائك						
6	تفضل عدم الإفصاح عن المشكلات والسلبيات حفاظا على سمعة الجامعة						
7	تقوم بحجب الآراء المتعلقة بتحسين العمل على أساس عدم التفاعل والانغماس في العمل						
8	تتعرض للضغوط خارجية نتيجة احتفاظك بأسرار تخص الجامعة او العمل						
9	المحافظة على سرية المعلومات امر مهم لان هذه المعلومات ملكية للقسم الذى تتبعه ومن ثما الجامعة						
10	من باب امن المعلومات تتخذ كافة الإجراءات اللازمة للمحافظة على						

	المعلومات التي تخص عملك						
	رابعاً: العبارات الخاصة بالمتغير الوسيط التسيس	مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة العبارة للمجال		صلاحية العبارة للغوياً	
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة
1	يوجد في الجامعة اشخاص يسعون للوصول الى غايتهم على حساب الاخرين						
2	تعتقد بوجود اشخاص في الجامعة يشوهون صورة زملاء لهم لخدمة مصالحهم						
3	تعتقد بأن هناك اشخاص في الجامعة مؤثرين ولا يستطيع احد تجاوزهم						
4	يتم استخدام النفوذ من قبل بعض الأشخاص لتمرير بعض القرارات في الجامعة						
5	يتم تقييم أداء العاملين في الجامعة على أساس العلاقات الشخصية						
6	تنفيذ الإجراءات داخل الجامعة يعتمد على قرارات المدير الشخصية						
7	تسند الدورات التدريبية والتأهيلية بشكل متحيز وغير عادل						
8	تتم توزيع الحوافز والمكافآت داخل الجامعة بناءً على المحسوبية والمصالح.						
9	يمكن الوصول الى المناصب العليا بالمؤسسة بغض النظر عن الكفاءة والخبرة						
10	تلعب المصالح والمحاباة دور كبير في الترقيات والمكافأة والحوافز						
11	تمنح الترقيات والحوافز بشكل لا يتلاءم مع السياسات المعلنة والقواعد المطبقة						

12	يتفق أصحاب المنطقة الجغرافية الواحدة على تحقيق مصلحة ما بغض النظر عن مصالح المناطق الأخرى						
13	يميل الزملاء القدامى للتعاون مع بعضهم أكثر من تعاونهم مع الزملاء الجدد						
14	تفكر جديا بترك العمل في حال توفر فرصة أخرى تناسب مع امكانياتك وقدراتك						
15	تعتقد بان مؤهلاتك تناسب مع الوظيفة التي تشغلها حاليا						
16	يستخدم بعض الأساتذة أسلوب التملق والتودد من اجل الحصول على ما يريدون						
17	تعتقد بأن مسلك الاتفاق مع أصحاب القوة هو المسلك الأفضل في الجامعة						
18	تقر بأن الحصول على مناصب في الجامعة لا يعتمد على الكفاءة والخبرة.						
19	تؤكد بان التعيين في المناصب العليا في الجامعة يتم عن طريق معايير غير ملائمة كالقرابة والمعرفة الشخصية						

ملاحظات

.....
.....
.....
.....
.....
.....

جامعة الزاوية
UNIVERSITY OF ZAWIA

السادة الكرام / السيدات الفاضلات ... موظفي الجامعات الليبية المحترمين

تحية عطرة وبعد،

نتقدم اليكم بخالص الامتنان والتقدير على المشاركة في هذ الاستبيان، الذي يمثل جزء أساسياً من دراسة بحثية تهدف الى تطوير البيئة التنظيمية في الجامعات الليبية، أن آرائكم وخبراتكم تشكل قيمة علمية كبيرة ستساهم في أثراء هذه الدراسة وتحقيق أهدافها.

الهدف من الدراسة: تسعي هذه الدراسة الى تحليل الجوانب التنظيمية المختلفة داخل الجامعات الليبية، حيث تركّز على فهم واقع البيئة التنظيمية الحالية وتحديد سبل تطويرها، وتهدف الى تقديم رؤى علمية وعملية تسهم في تعزيز كفاءة الأداء التنظيمي في مؤسساتنا التعليمية.

تعليمات المشاركة: سيستغرق تعبئة الاستبيان حوالي 10: 15 دقيقة من وقتكم، لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة فنحن مهتمون بآرائكم الواقعية، يرجى قراءة كل عبارة بعناية ووضع (✓) في المربع الذي يعبر عن درجة موافقتكم.

ضمانات المشاركة: نضمن لكم السرية التامة لجميع البيانات والإجابات، وسيتم استخدام البيانات للأغراض العلمية والبحثية فقط. كما نؤكد لكم أنه لنً يتم ذكر أي معلومات شخصية في أي من نتائج الدراسة.

خاتمة: نقدّر عالياً تعاونكم الكريم ومساهمتكم القيمة في خدمة البحث العلمي وتطوير مؤسساتنا التعليمية، لقد أصبحت مشاركتكم هذه اسهاماً مهما في بناء قاعدة علمية لتطوير بيئة العمل الجامعي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

الباحثة/

القسم الأول البيانات الأساسية: يرجى وضع علامة (✓) في الخانة المناسبة

الجنس	**[ ] أنثى – [ ] ذكر**
الفئة العمرٌية	**[] أقل من 30 سنة – [ ] من 30الى 40 سنة – [ ] 40 الى 50 سنة –[ ] أكثر من 50**
المؤهل العلمً	**[ ]دكتوراه – [ ] ماجستير – [ ]بكالوريوس – [ ] دبلوم**
سنوات الخبرة	**[ ]أقل من خمس سنوات – [ ]من 5 الي 10 سنوات – [ ]اكثر من 10 سنوات –**

القسم الثاني الجينات التنظيمية: تشير الى الخصائص والممارسات الأساسية التي تحدد شخصية المؤسسة وطريقة عملها الداخلية من حيث اتخاذ القرار وكفاءة الهيكل التنظيمي وجودة المعلومات والاتصالات وفاعلية نظام الحوافز والمكافآت.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تمنح الأقسام والإدارات صلاحية المشاركة الفاعلة في صنع القرارات.					
2	تطبق إدارة الجامعة اليات واضحة لمشاركة ممثلي كافة المستويات.					
3	تعلن القرارات الإدارية النهائية وتُوضح مبرراتها للجميع.					
4	يساهم مكتب الجودة في تصميم آليات تضمن مشاركة واسعة.					
5	تحفز إدارة الجامعة اقتراح الحلول الإبداعية للمعوقات.					
6	يُعد الهيكل التنظيمي للجامعة واضحاً ومعلناً بشكل رسمي ومتاح للجميع عبر القنوات المحددة.					
7	صمم الهيكل التنظيمي للجامعة بما يتناسب مع طبيعتها الاكاديمية وأهدافها الاستراتيجية.					
8	تتميز قنوات الاتصال الرسمية بين المستويات الإدارية المختلفة بالسرعة والفعالية.					
9	تتوافق الصلاحيات الممنوحة للمدراء مع حجم المسؤوليات الموكلة إليهم بشكل دقيق.					

10	تشجع السياسات الإدارية في الجامعة على تفويض السلطة بما يكفل المرونة وسرعة انجاز المهام.					
11	يسهل الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة التعاون بين الإدارات والاقسام المختلفة					
12	تطبق الجامعة أنظمة اتصالات وإدارة معلومات متطورة وملائمة لإحتياجاتها.					
13	تتميز المعلومات المتداولة داخل الجامعة بالدقة والملائمة لمتطلبات المهام الوظيفية المختلفة.					
14	تضمن قنوات الاتصال الرسمية تدفقاً سلساً وواضحاً للمعلومات من الإدارة العليا نحو الإدارات والاقسام العلمية.					
15	يتمتع محتوى المعلومات المتداولة بين الوحدات الإدارية والأكاديمية بمصداقية وموثوقية عالية.					
16	توفر الجامعة قواعد بيانات شاملة ودقيقة، يسهل الوصول اليها والاستفادة منها في دعم اتخاذ القرار.					
17	تُربط منح المكافأة والحوافز المادية بشكل مباشر وواضح بنتائج تقييم الأداء الفردي والمؤسسي.					
18	تكافئ الجامعة الأداء المتميز والجهد الإضافي المبذول من قبل الموظفين بشكل عادل ومحفز.					
19	تكرم الجامعة الموظفين المتميزين في أدائهم بناء على معايير موضوعية ترتبط بإتقان العمل والجودة.					
20	تعزز بيئة العمل ثقافة التقدير والاحترام المتبادل كمحرك أساسي للدافعية والانتماء.					
21	توظف الجامعة مجموعة متنوعة من الحوافز غير المادية (تقدير علني، منح تدريبية) لتحفيز الموظفين بشكل فعال.					
22	توفر الجامعة مساراً وظيفياً واضحاً وعادلاً، تتحقق من خلاله فرص الترقية بناء على الكفاءة والانجاز.					

ثالثاً: الصمت التنظيمي: يمثل ظاهرة امتناع الموظفين عن التعبير عن آرائهم وافكارهم ومخاوفهم المتعلقة بالعمل، رغم امتلاكهم لمعلومات مهمة يمكن ان تساهم في تطوير المؤسسة، يظهر في عدة أنماط منها الصمت الدفاعي، وصمت الإذعان، والصمت المؤيد.

	الصـــــمت التنظيمي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
23	اشعر بأن التعبير عن آرائي النافذة بشأن العمل قد يعرضني للضرر العقاب.					
24	أتحاشى تقديم مقترحات للتطوير بسبب اعتقادي الراسخ بعدم وجود آليات آمنه تضمن لي حيادية التقييم.					
25	اعتبر الصمت استراتيجية ضرورية لتجنب النزاعات غير المجدية مع الاخرين في الجامعة.					
26	امتنع عن الإبلاغ عن الأخطاء بسبب قناعتي بعدم جدوى الإجراءات التصحيحية أو انعدامها.					
27	اضطر غالبا الى التزام الصمت حيال قضايا العمل حرصا على العلاقات الشخصية حتى على حساب المصلحة العامة.					
28	تمنعني قلة الدعم التنظيمي عن الإفصاح عن الممارسات غير الملائمة في بيئة العمل.					
29	احتفظ بالآراء الخاصة لنفسي لأني أعتقد ان الإدارة العليا لا تهتم بسماعها.					
30	أمتنع عن انه تقديم أفكار لتغيير الوضع القائم بسبب اقتناعي التام بعدم جدواها.					
31	لا اسعى لحل المشكلات لأنني أؤمن بأن الوضع الحالي لن يتغير بغض النظر عن أي جهود.					
32	التزم الصمت للحفاظ على علاقاتي مع الزملاء والرؤساء وتجنباً لاي توتر.					
33	أتجنب اغفال الحقائق أو الحلول المهمة التي قد تثير الجدل أو تخل بالاستقرار الحالي.					
34	امتنع عن ابداء أرائي بسبب اقتناعي بآن تأثيري محدود في احداث تغيير حقيقي ضمن الهيكل التنظيمي الحالي.					

35	امتنع عن نشر المعلومات التي قد تسبب ضررا غير مبرر لسمعة الجامعة.					
36	احرص على حماية المعلومات السرية الخاصة بالعمل بهدف تحقيق النفع للجامعة					
37	اتجنب طرح مقترحات التغيير الجذرية عندما اعتقد انها تسبب ارباكا أو عدم ارتياح لرؤسائي او زملائي.					
38	أتحاشى الإفصاح عن بعض المشكلات الداخلية حرصاً على سمعة الجامعة وحماية لها من النقد الخارجي.					
39	احجب بعض الآراء المتعلقة بتحسين العمل عندما أتوقع ان محيطي التنظيمي غير مستعد لتقبلها أو التفاعل معها.					
40	اتحمل ضغوطاً ناتجة عن التزامي الصارم بالحفاظ على اسرار العمل وعدم الإفصاح عنها.					

القسم الرابع التسييس التنظيمي: تلك الممارسات والسلوكيات داخل بيئة العمل التي تستخدم فيها التأثيرات الشخصية والعلاقات غير الرسمية لتحقيق مكاسب فردية أو جماعية بدلاً من الاعتماد على المعايير الموضوعية والكفاءة ويتخذ عدة ابعاد تتمثل في السلوك المسيس، والخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، وتسييس المكافآت والترقيات.

	التسييس التنظيمي	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
41	يلجأ بعض الافراد داخل الجامعة الى تحقيق مكاسب شخصية على حساب مصالح الزملاء أو قواعد العمل الرسمية.					
42	يسعى بعض العاملين الى تحسين مراكزهم الوظيفية من خلال التشكيك في كفاءة الزملاء أو التقليل من انجازاتهم					
43	توجد مراكز نفوذ غير رسمية داخل الهيكل التنظيمي يصعب تجاوزها أو معارضتها.					
44	يتم استخدام العلاقات الشخصية والنفوذ الوظيفي للتأثير على القرارات الإدارية لصالح أطراف محددة.					
45	تتأثر القرارات والإجراءات الإدارية بشكل كبير بالعلاقات والتحالفات الشخصية بين العاملين.					
46	تتخذ بعض القرارات المصيرية بناء على اعتبارات شخصية أو ولاءات فردية وليس بناء على الكفاءة والمعايير الموضوعية.					

47	اتقبل المهام الإضافية غير المدفوعة الاجر اليوم على أمل الحصول على ترقية أو مكافاة مجزية في المستقبل.					
48	اتنازل عن بعض حقوقي الوظيفية الحالية (كالإجازات)بناء على وعود شفهية بتحسين وضعي الوظيفي لاحقاً.					
49	ألتزم الصمت تجاه الممارسات غير العادلة التي أراها الآن أملاً في تحقيق مكاسب وظيفية على المدى البعيد.					
50	اقبل بالعمل في ظل ظروف عمل غير ملائمة مؤقتاً مقابل وعود بتغييرها في المستقبل القريب.					
51	اتحمل أعباء عمل زملائي أو رؤسائي دون اعتراض على امل كسب دعمهم لتحقيق طموحاتي المستقبلية.					
52	تمنح المكافآت والترقيات في بعض الأحيان كمقابل للولاء الشخصي وليس مقابل الأداء المتميز					
53	تتأثر قرارات الترقية بمواقف الافراد الداعمة لرؤسائهم وليس فقط بنتائج تقييم أدائهم.					
54	تستخدم المكافآت المادية والمعنوية كأداة لكسب التأييد وتعزيز التحالفات داخل البيئة التنظيمية للجامعة.					
55	يتم تجاهل الأداء المتميز في حال تعارض صاحبة مع توجهات الشخصيات المؤثرة في الجامعة.					
56	تمنح المكافآت الاستثنائية بناء على معايير الأداء الموضوعية.					
57	تعد العلاقة مع صانع القرار عاملاً اكثر تأثير في نيل المكافآت من جودة الأداء الوظيفي.					

Ministry of Higher Education and
Scientific Research
University of Zawia
Faculty of Economics - Zawia

وزارة التعليم العالي
والبحث العلمي
جامعـــة الزاويـــة
كلية الاقتصاد - الزاوية

الرقم الإشاري: 2025/16

التاريخ: 2025/2/24م

إلى من يهمه الامر

بعد التحية،،،،

في الوقت الذي نشكركم فيه على كل الجهود المبذولة خدمتا للصالح العام، نفيدكم بأن **الطالبة/ امنة خليفة مسعود جبريل**، مقيدة بالدراسات العليا(الدكتوراه) بكلية الاقتصاد جامعة الزاوية، بقسم الإدارة، وهي في طور استكمال دراستها الميدانية لأطروحة الدكتوراه، بعنوان (**أثر الجينات التنظيمية على الصمت التنظيمي من خلال التسييس التنظيمي – داراسة ميدانية في الجامعات الليبية**) نأمل منكم المساعدة والموافقة على توزيع الاستبيان لديكم.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

د. الصديق خليفة الكيلاني

رئيس لجنة الدراسات العليا بالكلية

صورة إلى/
- م. الصادر الدوري
- ملف الطالب