

الصمت التنظيمي وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية
بمحطة توليد الكهرباء سونلغاز – جيجل.

Organizational silence and its relationship to the creative behavior of employees in the economic institution: A Field Study at Sonelgaz Power Station in Jijel.

ياسر عبد الرحمان^{1*}، بلال هري²

¹ جامعة جيجل، abderrahmane.yasser@univ-jijel.dz

² جامعة جيجل، b.herri@univ-jijel.dz

تاريخ النشر: 2023/12/ 01

تاريخ القبول: 2023/11/ 25

تاريخ الاستلام: 2023/05/ 17

ملخص: هدفت هذه الدراسة إلى تحديد واقع كل من الصمت التنظيمي والسلوك الإبداعي وإظهار نوع العلاقة الموجودة بينهما بمحطة توليد الكهرباء سونلغاز جيجل، لتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من مفردات عينة الدراسة والبالغ حجمها 67 عاملا تم اختيارهم عن طريق العينة العشوائية الطبقية، ولتحليل البيانات المجموعة احصائيا تمت الاستعانة بعدد من المؤشرات الإحصائية وبمساعدة البرنامج الإحصائي *SPSS*. أكدت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية (علاقة ارتباط سلبية) عند مستوى المعنوية 0.05 للصمت التنظيمي بأبعاده المختلفة على السلوك الإبداعي للعاملين، واختتمت الدراسة بوضع مجموعة من الاقتراحات التي تركز في جوهرها على ضرورة الاهتمام بمعالجة ظاهرة الصمت التنظيمي باعتبارها من المظاهر السلبية المؤثرة على تبني السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة.

كلمات مفتاحية: الصمت التنظيمي، صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي، السلوك الإبداعي

تصنيف JEL: D23, J31, L26, M54, O15.

Abstract: The aim of this study was to determine the relationship between organizational silence and creative behavior at the Sonelgaz Jijel Power Plant. To achieve this objective, a questionnaire was used as the primary data collection tool from a sample of 67 employees selected through stratified random sampling. The

collected data was statistically analyzed using various statistical indicators and the SPSS software.

The results of the study confirmed a statistically significant negative relationship (correlation) at a significance level of 0.05 between organizational silence and the different dimensions of creative behavior among the employees. The study concluded by providing a set of suggestions that emphasize the importance of addressing organizational silence as a negative phenomenon that affects the adoption of creative behavior among employees in the organization

Keywords: Organizational Silence, Acquiescent Silence, Defensive silence, Social Silence, Creative Behavior

Jel Classification Codes : O15, M54, L26, J31, D23.

1. مقدمة :

فرضت الظروف المتغيرة والمعقدة على منظمات القرن الحادي والعشرين تحديات عديدة ومتنوعة بتنوع وسائلها من عوامة تخطط الحدود، وتقنيات متسارعة، وتدقق متزايد للمعلومات، الأمر الذي فرض على هذه المنظمات مواجهة هذه التحديات بسرعة وكفاءة عالية، وذلك بتطبيق واستخدام قدرات إبداعية عالية كي تتمكن هذه الأخيرة من إيجاد حلول وأفكار جديدة وإبداعية تساعد على الاستمرار والنمو، فلولا الإبداع لما تطورت الحياة بشكل عام ولما وصلت منظمات اليوم إلى التطور والرقى الذي حققته، فبني السلوك الإبداعي في المنظمات المعاصرة أمر ضروري تسعى مختلف المنظمات العامة والخاصة إلى اتباعه، حتى يتسنى لها العبور على جسر المستقبل السريع التغير، والسلوك الإبداعي المقصود هنا هو ممارسات وتصرفات الأفراد، الذين يشكلون أهم موارد أي مؤسسة سواء كانت صغيرة، متوسطة أو كبيرة الحجم، عامة أو خاصة، إنتاجية أو خدمية، فكفاءة المنظمة يعتمد بالأساس على كفاءة هذا المورد.

ومن المعلوم أن كفاءة المورد البشري لا يتأتى إلا في ظل توافر مناخ تنظيمي ملائم، فهذا الأخير يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمات، والذي له تأثير كبير على سلوك العاملين، لدى يتعين على قادة ومسؤولي المنظمات الاهتمام المتواصل بتوفير مناخ تنظيمي يسمح للعاملين بالمشاركة في الآراء والأفكار الجديدة وتقديم النصائح والإرشادات والتوجيهات السديدة، وعدم التزام الصمت والحياد، لأن عدم رغبة العاملين في إخبار رؤسائهم في العمل عن المشاكل والقضايا التنظيمية المتعلقة بأداء المنظمة بعامة ومشرفيهم بخاصة خوفا من ردود الأفعال السلبية التي قد تهدد مراكزهم الوظيفية هو ما يعرف بالصمت التنظيمي، ففي كثير من الأحيان يكون لدى العاملين أفكارا وآراء ومعلومات حول سبل بناء وتحسين ظروف العمل في المنظمة، ويقومون بنقلها إلى قادتهم، وفي بعض الأحيان يظلون صامتين خوفا من ردة

الفعل السلبية من طرف مدراءهم وتجنباً للعقاب، والصمت التنظيمي من المفاهيم الحديثة التي حظيت بالكثير من الاهتمام بحثاً ونقاشاً وجدلاً.

1.1. إشكالية الدراسة

لم يعد نجاح المنظمات على اختلاف أنواعها مقتصرًا فقط على ما يبذله المدراء أو القادة من جهود، بل إن للموظفين دوراً أساسياً في صناعة النجاح، فكما يحتاج العاملون لدعم مديريهم وتوجيهاته ونصائحه، فإنه بإمكانهم أن يقدموا له دعماً وسنداً من خلال تقديم الأفكار الجديدة، والنصائح السديدة، مما يساعد على خلق بيئة عمل تسمح بتفشي السلوك الإبداعي بين العاملين في المنظمة الواحدة، إلا أن الشائع هو تفشي الفساد الإداري والمالي المتوغل في كل مفاصل الإدارة، في المؤسسات العامة والخاصة، والممارسات التي تتنافى مع الدين وكل الأعراف والقوانين، وهذا كله بسبب تفشي ظاهرة الصمت التنظيمي بين العاملين وتسببه في خلق بيئة عمل لا تشجع على الإبداع. لهذا تمت صياغة إشكالية هذه الدراسة للإجابة على التساؤل التالي: هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الصمت التنظيمي بأبعاده المختلفة والسلوك الإبداعي للعاملين بمحطة توليد

الكهرباء سونلغاز - جيجل؟ وتندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين صمت الإذعان والسلوك الإبداعي للعاملين بمحطة توليد الكهرباء سونلغاز - جيجل؟
- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الصمت الدفاعي والسلوك الإبداعي للعاملين بمحطة توليد الكهرباء سونلغاز - جيجل؟
- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الصمت الاجتماعي والسلوك الإبداعي للعاملين بمحطة توليد الكهرباء سونلغاز - جيجل؟

2.1. فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية ومختلف تساؤلاتها الفرعية انطلق الباحثان من الفرضية الرئيسية التالية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الصمت التنظيمي بأبعاده المختلفة والسلوك الإبداعي للعاملين بمحطة توليد الكهرباء سونلغاز - جيجل؟ وتندرج تحت هذه الفرضيات مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين صمت الإذعان والسلوك الإبداعي للعاملين بمحطة توليد الكهرباء سونلغاز -جيجل؛
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الصمت الدفاعي والسلوك الإبداعي للعاملين بمحطة توليد الكهرباء سونلغاز -جيجل؛
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الصمت الاجتماعي والسلوك الإبداعي للعاملين بمحطة توليد الكهرباء سونلغاز -جيجل.

3.1. أهداف الدراسة

- تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق جملة من الأهداف لعل أبرزها:
- تقديم إطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة (الصمت التنظيمي والسلوك الإبداعي للعاملين)؛
- تحديد مستوى الصمت التنظيمي لدى العاملين في محطة توليد الكهرباء سونلغاز -جيجل؛
- معرفة مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين في محطة توليد الكهرباء سونلغاز -جيجل؛
- تحديد طبيعة العلاقة بين الصمت التنظيمي والسلوك الإبداعي في محطة توليد الكهرباء سونلغاز -جيجل.

4.1. منهج الدراسة

انطلاقاً من طبيعة موضوع الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة، ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة، أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى (بوحوش، 1999). ولا يتوقف هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح.

5.1. الدراسات السابقة:

- يمكن عرض بعض الدراسات والتي تناولت أحد متغيرات البحث الحالي على النحو التالي:
- دراسة (الصليبي، 2019) بعنوان: دور الصمت التنظيمي في السلوك الإبداعي لمنتسبي جهاز الشرطة البحرية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الصمت التنظيمي في جهاز الشرطة البحرية، ومستوى ممارسة منتسبي الجهاز للسلوك الإبداعي، وكذلك تحديد دور الصمت التنظيمي في السلوك الإبداعي في الجهاز. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة الدراسة من 247 من منتسبي جهاز الشرطة البحرية، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي **SPSS** في تحليل البيانات. خلصت الدراسة إلى أن مستوى الصمت في جهاز الشرطة البحرية الفلسطيني متوسط، كما كشفت النتائج أن مستوى ممارسة السلوك الإبداعي في الجهاز محل الدراسة مرتفع، كما أكدت النتائج وجود علاقة عكسية بين الصمت التنظيمي وسلوك الإبداعي لمنتسبي الجهاز.

-دراسة (عوجة، 2019) بعنوان: الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة تحليلية في المعهد التقني بالكوفة.

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الصمت التنظيمي ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المعهد التقني بالكوفة، وكذا تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغيرين لدى عينة البحث، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبيان، وتكونت عينة الدراسة من (100) موظف بالمؤسسة محل الدراسة، باستخدام التحليل الإحصائي للبيانات اعتمادا على برنامج (SMART PLS). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: استجابات أفراد عينة الدراسة ايجابية بشأن أبعاد الصمت التنظيمي، كما أظهرت اهتماما بشأن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، وأيضاً وجود علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين أبعاد الصمت التنظيمي (صمت الإذعان، والصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي) وسلوك المواطنة التنظيمية.

- دراسة (Amiri, Kahnali, Alamdari, & Nejad, 2018) بعنوان:

Investigating the Relationship between Silence and Organizational Commitment - Case Study: Shiraz University of Medical Sciences).

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة ما بين الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي، وتم تطبيق الدراسة على العاملين في جامعة (Shiraz University of Medical Sciences) بدولة إيران، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتة لطبيعة هذه الدراسة، كما تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مفردات عينة الدراسة البالغ حجمها 276 عامل بالجامعة محل الدراسة تم اختيارهم عن

طريق العينة العشوائية الطبقية. وتحليل البيانات تمت الاستعانة ببرنامج (LISREL). وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة مهمة وعكسية بين الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي.

– دراسة (Fatima, Salah-Ud-Din, Khan, & Hassan, 2015) بعنوان:

Impact of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behavior: Moderating Role of Procedural Justice.

هدفت الدراسة إلى بيان أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال دور العدالة الإجرائية كمتغير وسيط للعلاقة بين الصمت التنظيمي والسلوك التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من 250 موظفاً من مختلف شركات الخدمات في باكستان باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية (Amos). توصلت الدراسة إلى أن الصمت التنظيمي كان له أثر سلبي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد العينة، وتؤكد هذه الدراسة أنه إذا لم يتم توفير مساحة كافية للعمال لتمكينهم من رفع أصواتهم، فسینخفض مستوى أداء المؤسسات، وبالتالي قد تفقد المؤسسة أفكاراً جديدة وحلولاً إبداعية وجهود الموظفين التي قد تكون مفيدة جداً للمؤسسات.

2. الإطار النظري للدراسة

1.2 مفهوم الصمت التنظيمي:

يعد (Johannesen, 1974)، من الأوائل الذين أشاروا إلى تعريف الصمت على المستوى التنظيمي، باعتباره مفهوماً يدل على عدم مشاركة المعلومات فيما بين العاملين بعضهم مع بعض. إلا أن الاهتمام الأكاديمي بهذا المفهوم بدأ رسمياً من خلال دراستين أساسيتين، أولاهما كانت لكل من (Morrison & Milliken, 2000) أين ركز الباحثان في دراستهما على محددات ونواتج الصمت التنظيمي، وعرفاه كسلوك سائد يتعلق برفض العاملين التصريح بأرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم حول مشاكل العمل المحتملة والمتوقعة، أما الدراسة الثانية فكانت لكل من (Pinder & Harlos, 2001) أين صور الباحثان من خلال دراستهما مفهوم الصمت التنظيمي باعتباره كرد فعل للممارسات التنظيمية غير العادلة، ومفهوم مضاد لمفهوم التعبير، أي عدم التصريح بأي صورة من صور التعبير الحقيقي عن تقييمات الفرد العاطفية، والمعرفية والسلوكية للظروف التنظيمية.

يتضح من الدراستين أعلاه، أنه في الدراسة الأولى ركزت على تعريف الصمت التنظيمي، في الدراسة الثانية ركزت على صمت العاملين، إلا أننا نرى أنه لا يوجد فرق بين المصطلحين، فعندما يفضل معظم العاملين في المنظمة الصمت يصبح سلوكاً سائداً على مستوى المنظمة. وما يثبت ذلك أنه عادة ما

يستخدم صمت العاملين كمترادف للصمت التنظيمي في أدبيات الإدارة، وسوف نركز دراستنا هذه على مصطلح الصمت التنظيمي للتعبير عن صمت العاملين (Baran & Giderle, 2017).

يرى كل من (Morrison & Milliken, 2000) أن الصمت التنظيمي هو منع لانتشار المعلومات حول القضايا والمشكلات المحتملة من قبل الأفراد العاملين، والشعور الجماعي الذي يولد إدراكا لديهم بأنه من غير الحكمة التحدث حول المشكلات التنظيمية.

أما (Acaraya & Akturan, 2015) فيعرفان الصمت التنظيمي على أنه ظاهرة سلبية، يلتزم العاملون فيها بالصمت وحجب آرائهم وأفكارهم المتعلقة بالمسائل السلوكية والتقنية في مكان العمل من أجل التحسين والتطوير.

في حين يراه (Akbarian, 2015) بأنه "عملية غير مجدية يمكن أن تُذهب كل الجهود التنظيمية، وهو يتخذ أشكالا متنوعة، كالصمت الجماعي في الاجتماعات، وانخفاض مستويات المشاركة في اقتراح الأفكار والآراء".

أما على صعيد الدراسات العربية التي تناولت الصمت التنظيمي فنجد (محمد، 2017) يعرفه بأنه "ظاهرة سلوكية تتمثل في إحجام العاملين عن تقديم المعلومات حول مشكلات وقضايا العمل المختلفة، والامتناع عن تقديم المقترحات والأفكار التي تساهم في عملية التحسين أو التطوير التنظيمي، سواء بشكل متعمد أو نظرا للخوف من ردود الفعل السلبية، وقد يرجع ذلك لأسباب شخصية أو إدارية أو تنظيمية". كتعريف إجرائي للصمت التنظيمي في الدراسة الحالية، يمكن القول بأنه: امتناع العاملين في محطة توليد الكهرباء سونلغاز بجيجل عن تقديم الاقتراحات وتوليد الأفكار المبدعة أو التبليغ عن المشاكل التي تواجه العمل، خشية لردود الفعل السلبية من الآخرين أو خوفا من المساءلة، أو لضعف ثققتهم بقدراتهم وعدم تمكنهم، وغيرها من الأسباب المختلفة الأخرى.

2.2 أبعاد الصمت التنظيمي

عند مراجعة أهم الدراسات المتعلقة بالصمت التنظيمي، نجد أن أغلبها اتفقت على ثلاثة أبعاد له، مثل دراسات: (Pinder & Harlos, 2001)، (Van Dyne & Botero, 2003)، (Morrison & Miliken, 2000)، (Al parslan, 2010)، (Perlow & Repenning, 2007)، وفيما يلي شرح موجز لهذه الأبعاد.

أولاً- صمت الإذعان (الاستسلام): من وجهة نظر (Morrison & Milliken, 2000) فإن صمت الإذعان هو سلوك انسحابي قائم على الاستسلام وعدم الرغبة في البحث عن بدائل جديدة لتحسين ظروف العمل، وهذا النوع ينطبق على الموظفين الذين لديهم أفكار، ومعلومات، واقتراحات ذات صلة بالمنظمة ومشاكلها، وهو يمثل السكوت الصادق للموظفين الذين انسحبوا ولا يريدون التحدث أو التورط أو المحاولة لتغيير الوضع القائم (Pinder & Harlos, 2001). وهو ينطوي على سلوك غير مقنع مما يشير بذلك إلى حالة سلبية ليست بالمفيدة ولا بالنشطة.

ثانياً- الصمت الدفاعي: يرى كل من (Morrison & Milliken, 2000) أن الصمت الدفاعي هو نتيجة الخوف من عواقب التكلم، فالفرد يقوم بحماية نفسه من الإبلاغ عن المشكلات لتجنب رد الفعل السلبي من قبل المستقبل لرسائله وعقابه له، وهو سلوك استباقي وآلية دفاعية لحماية مصالحه الشخصية واجتناب التناقض العلني مع الآخرين. بمعنى أن الصمت الدفاعي هو تفضيل الفرد للبقاء صامتا بسبب التخوف من النتائج السلبية التي قد تترتب عليه نتيجة تعبيره عن آرائه (Pinder & Harlos, 2001).

ثالثاً- الصمت الاجتماعي: حسب وجهة نظر (Van Dyne & Botero, 2003) الصمت الاجتماعي يتمثل في قيام الفرد بمنع أو الاحتفاظ بالمعلومات والأفكار والآراء ذات الصلة بالعمل، وذلك مراعاة لمشاعر الآخرين أو لتحقيق منافع لهم. وهو ما أكدته كل من (Pinder & Harlos, 2001) حيث أشار إلى الصمت الاجتماعي هو سلوك عمدي أو استباقي يهدف لحماية المنظمة والحفاظ عليها، وكذلك حماية الآخرين، وذلك من خلال اتخاذ قرار بحجب المعلومات أو المقترحات التي قد تسبب ضرراً للآخرين، ويظهره العامل أيضاً عندما يحجب متعمداً معلومات وأفكاراً وظيفية سرية بغية تحقيق النفع للمنظمة ككل.

3.2 مفهوم السلوك الإبداعي

كثيراً ما يلتبس على الباحثين التمييز بين الإبداع كمحصلة أو نتيجة لجهود سابقة وبين الإبداع كسلوك يمارس في موقع العمل، فالإبداع هو تقديم شيء جديد قد يتمثل في سلعة أو خدمة تقدمها أو تتبناها المنظمة لأول مرة، أما السلوك الإبداعي فهو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو المجموعة في موقع العمل، وليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات وبيع جديدة، إذ أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته وذلك عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة، وبهذا المعنى فإن الاستشراف ومحاولة التنبؤ بالمستقبل مكون مهم من مكونات السلوك الإبداعي.

ليس من السهل تقديم تعريف موحد وشامل للسلوك الإبداعي بسبب اختلاف وتعدد وجهات نظر الباحثين في هذا المجال، لدى سنحاول عرض بعض الآراء والتصورات بشأنه، وأول ما يتعين علينا ذكره أن السلوك الإبداعي هو فعل استباقي، فهو يبدأ من البحث عن المشكلة أولاً وليس عن الحل، وبالتالي فإنه يبادر، ليس من أجل حل مشكلة قائمة - وإن انطوى على هذا بلا شك- وإنما يبحث عن المشكلة حتى قبل أن تقع. أما فيما يتعلق بالجوانب التعريفية فيمكن أن نذكر بعض تعريفات السلوك الإبداعي على النحو التالي:

عرف (Knight-Turvey, 2006) السلوك الإبداعي بأنه عملية توليد، وتبني، وتنفيذ الأفكار، أو الممارسات الجديدة داخل المنظمة، وحتى يتسنى للعامل تبني سلوكا إبداعيا يجب أن تتوفر لديه القدرات الإبداعية والتي هي عبارة عن الاستعدادات الفعلية التي يلزم توافرها في الأشخاص حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعي المختلفة.

أما (Harrison, 2013) فترى في السلوك الإبداعي لدى العامل بأنه نمط يمكنه من خلاله التعلم والتدريب بشكل مكثف على أنماط التفكير العلمي، ويمكنه من التكيف مع الأفراد المحيطين به وأحوال المجتمع الطارئة، والتعامل مع قضايا المؤسسة والحياة بوسائل إبداعية مبتكرة، لذلك فإن وجود الموظف المتمتع بالسلوك الإبداعي يسهم في البحث عن الحلول بطرق جديدة للعمل بالنسبة للمؤسسة، وتصور بدائل عديدة للتفاعل مع مشكلات العمل واتخاذ القرار المناسب لحل المشكلة في الوقت المناسب.

على صعيد آخر عرف (جروان ، 2012) السلوك الإبداعي بأنه نشاط عقلي هادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول لم تكن معروفة سابقا، وتمتاز بالشمولية والتعقيد، واحتواءها على عناصر انفعالية وأخلاقية تشكل حالة ذهنية مميزة.

أما إجرائيا فيعرف الباحثان السلوك الإبداعي بأنه أي سلوك أو تصرف مميز يصدر من العاملين في محطة توليد الكهرباء سونلغاز بجيجل، سواء كانت فردية أو جماعية، وهي تختلف باختلاف الشخص الصادرة منه هذه السلوكيات، وهي ليست بالضرورة ذات نتائج إيجابية، فهي سلوكيات تسبق عملية الإبداع في العمل.

وثمة نقطة أخرى على قدر كبير من الأهمية فيما يتعلق بموضوع السلوك الإبداعي وهي طابعه الإنساني؛ فالمؤكد أن السلوك الإبداعي من الممكن تعلمه، وهذا معناه أن نحفز ونخلق البيئة المناسبة للمورد البشري، ونعمل على الدفع بالقدرات البشرية قدما نحو تحقيق الإبداع في العمل كل حسب قدراته

الشخصية، أو القدرات الجماعية لفرق العمل، فما من أحد - في حدود اطلاعنا - قال بأن السلوك الإبداعي وراثي، على الرغم من أنه من المحتمل أن تلعب الجينات دورا فيه، لكن دون أن يكون لها القول الفصل في ذلك. ويمكن قياس السلوك الإبداعي من خلال العناصر التالية:

- **القدرة على التغيير:** وتعبّر عن متابعة الفرد للأفكار الجديدة وتطويرها والرغبة في الدخول في مجالات غير تخصصية، والقدرة على التغيير والانتقال من مستوى لآخر، والتكيف مع التغيير الذي قد يحدث في إطار العمل؛

- **العصف الذهني:** وذلك من خلال البحث عن كل ما هو جديد، وتقديم مقترحات وأفكار جديدة يمكن تطبيقها على أرض الواقع، ويتم تشجيع ودعم هذه المقترحات والأفكار الجديدة المقدمة من قبل الآخرين، إذا كانت على صواب وذات منفعة ومتفق عليها برأي الأغلبية؛

- **حل المشكلات:** ويظهر مدى قدرة الفرد على تقديم حلول إبداعية للمشكلات التي يمر بها، واتخاذ القرارات المناسبة لحل مثل هذه المشكلات في الوقت المناسب، بالإضافة لمحاولة توقع المشكلات التي قد تحدث، ومحاولة تجنبها، وإيجاد الحلول المناسبة لها، حتى في حالة ندرة المعلومات المتوافرة.

ومن هذا المنطلق نقول إن نقطة الانطلاق في تحليل مفهوم السلوك الإبداعي في المنظمات تكون من خلال التأكيد على نقطتين أساسيتين (المبيضين و الطراونة، 2011): **النقطة الأولى:** أن السلوك الإبداعي يعتبر أحد أنماط أو أشكال السلوك التنظيمي، أما **الثانية:** ضرورة التركيز وعدم الخلط بين السلوك الإبداعي والنتائج الإبداعية.

4.2 أبعاد السلوك الإبداعي

تظهر دراسة أدبيات الإبداع وجود بعض الخلط بين أبعاد السلوك الإبداعي وبين القدرات والاستعدادات الإبداعية للفرد، التي تتمثل في: الأصالة، الطلاقة، المرونة، واستكشاف المشكلات، وقد حاول الكثير من الباحثين في البيئة الغربية تحليل السلوك الإبداعي على أساس بعد واحد من أبعاده المتعددة، حيث حلل (Kirton) الإبداع استنادا إلى مدى قدرة الفرد على صياغة المشكلات الإبداعية وحلها، وقدم هارت (Hurt) نموذجا للسلوك الإبداعي على أنه الاستعداد العام عند الفرد لتقبل الإبداع. أما في الآونة الأخيرة فقد اهتم الباحثون بتطوير نماذج أكثر شمولية، بحيث تكون هذه النماذج متعددة الأبعاد، ولعل من أبرز هذه النماذج لتحليل مفهوم السلوك الإبداعي (Clayson & strith) نموذج الذي قوامه خمسة أبعاد هي (مكيد و يحياوي، 2015):

- **استكشاف الفرص:** هو البعد الذي يهتم بالبحث عن الفرص الإبداعية بقصد التعلم والاستفادة منها، ويرى (Krueger) أن عملية الإبداع عادة تبدأ بما يسمى بفجوة الأداء أو عدم التلاؤم بين الأداء الفعلي والممكن، مما يدفع العاملين إلى استكشاف الفرص الجديدة، ويعتبر كل من (Clayson & strith) أن استكشاف الفرص شرط ضروري لبدء عملية الرحيل عن الأنظمة، أو الروتين الراسخ في المنظمة، وتبقى الفرص المستكشفة أشياء متناثرة ومتقطعة، ولا تتلاءم مع الأنماط المتوقعة أو المشكلات الموجودة في طرق العمل، أو حاجات الزبائن غير المحققة.

- **توليد الأفكار:** هو أحد أبعاد السلوك الإبداعي الذي يهتم بخلق الأفكار الجديدة والمبادرات التي تفتح بالتغيرات على مستوى المنظمة، ويؤكد (Mumford) بأن الأفراد هم مصدر أي فكرة جديدة، ويرى كل من (Clayson & strith) أن امتلاك أفكار جديدة شرط ضروري للإبداع، ويبرز توليد الأفكار بشكل رئيسي من مزج أو إعادة تنظيم المعلومات والأفكار الحالية لحل المشكلات أو تحسين الأداء.

- **التحقق:** هو أحد أبعاد السلوك الإبداعي الذي يعنى بصياغة الأفكار والحلول، وتجريبها باستخدام الوسائل العلمية، ثم تقييم الأفكار والحلول الإبداعية المطروحة، ويرى (Griffin) أن التحقق يقرر صلاحية الأفكار المطروحة، حيث أن إجراء اختبار للأفكار المطروحة يقدم لنا الأدلة الواقعية للنتائج المتوقعة.

- **التحدي:** هو أحد أبعاد السلوك الإبداعي المتعلق بعمليات الإبداع الأساسية، وذلك بملاحظة الأفكار والحلول الإبداعية الكامنة وتحريكها وتحمل المخاطر في سبيل دعمها، ويرى كل من (Clayson & strith) أن العاملين يتحملون المسؤولية الأساسية في تقديم الإبداع، في أغلب الأحيان، دون تكليف رسمي من الإدارة، إنما الأشخاص الذين يشعرون بالتزام قوي تجاه فكرة معينة، يكونون قادرين على إقناع الآخرين بها، والمتحدي هو الشخص الذي يبذل جهدا لتقديم الأفكار الإبداعية، ويجلبها إلى الوجود وقد لا يكون هو ذات الشخص الذي ولد الفكرة.

- **التطبيق:** هو أحد أبعاد السلوك الإبداعي الذي يضمن متابعة تطبيق الفرص الإبداعية، وتصحيح الانحرافات التي قد تظهر، وقبول الإبداع كجزء من الوضع الراهن الجديد.

3. الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

1.3 مجتمع وعينة الدراسة: المقصود بمجتمع الدراسة كل العناصر المراد دراستها، ويتكون مجتمع الدراسة من موظفي محطة توليد الكهرباء سونلغاز جيغل، والبالغ عددهم 295 عامل سنة 2022، موزعين بين ثلاث فئات عمالية (الإطارات: 62، أفراد التحكم: 169، الأعوان التنفيذيون: 64)، ونظرا

لتعذر إجراء دراسة مسحية على جميع الموظفين في المؤسسة، تم الاعتماد طريقة العينة العشوائية الطبقية النسبية، وذلك لأن طبيعة الموضوع تمس كل الطبقات العمالية في المجتمع، حيث قمنا بتوزيع 80 استمارة، وبتطبيق القاعدة الثلاثية للحصول على العينة الطبقية النسبية كانت النتائج كالتالي: الإطارات 17 استبيان، أعوان التحكم 46 استبيان، أعوان التنفيذ 17 استبيان. تجدر الإشارة إلى أننا استبعدنا 13 استمارة لعدم صلاحيتها للتحليل (منها الفارغة، والغير مكتملة ومنها من لم تسترد أصلاً). أي تم استرجاع 67 استمارة صالحة للتحليل الاحصائي، بنسبة استرداد بلغت 83.75 %.

2.3 أداة الدراسة: من أجل جمع البيانات الضرورية للدراسة التطبيقية، اعتمد الباحثان على الاستبيان؛ والذي تم تصميمه وتطويره بالاعتماد على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، هذا الأخير تضمن 30 عبارة، خصص منها 19 عبارة لقياس للمتغير المستقل المتمثل في الصمت التنظيمي بأبعاده المختلفة (صمت الإذعان تضمن 6 عبارات، الصمت الدفاعي احتوى على 7 عبارات، الصمت الاجتماعي)، في حين تم تخصيص 11 عبارة لقياس المتغير التابع المتمثل في السلوك الإبداعي. وقد قابل كل عبارة من عبارات محاور الاستبانة خمسة خيارات للإجابة وفق سلم ليكرث الخماسي: غير موفق بشدة، غير موفق، محايد، موفق، موفق بشدة. وقد حددت أوزانها وفئاتها ودلالاتها كما هو موضح في الجدول رقم (01).

الجدول 1: درجات سلم ليكرث الخماسي ودلالاتها.

التصنيف	غير موفق بشدة	غير موفق	محايد	موفق	موفق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
الفئات	[1.80-1]	] 2.60-1.80]	]3.40-2.60]	]4.20-3.40]	[5-4.20]
الدلالة	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على سلم ليكرث الخماسي.

3.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة: لمعالجة البيانات المتحصل عليها، اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية ممثلة في التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري معامل الثبات ألفا كرو نباخ، معامل ارتباط بيرسون، معتمدين في ذلك على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss v25.

4.3 صدق أداة الدراسة: من أجل التأكد من صدق أداة الدراسة تم الاعتماد على الصدق البنائي والذي يعتبر أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الأبعاد.

جدول 2: الصدق البنائي لمحاور ومؤشرات الاستبيان

البعد/المحور	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية
صمت الإذعان	0.789	0.000
الصمت الدفاعي	0.854	0.000
الصمت الاجتماعي	0.764	0.000
الصمت التنظيمي	0.832	0.000
السلوك الإبداعي	0.744	0.000

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات spss v25

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم جميع معاملات الارتباط في جميع مؤشرات بعد الصمت التنظيمي، وبين المحاور أيضا قوية، وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01، مما يدل على قوة العلاقة، ولذلك تعتبر أبعاد الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه فيما يتعلق بالمتغير التابع والمستقل على حد سواء.

5.3 صدق أداة الدراسة: تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول 3: نتائج معامل ألف كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

البعد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	الصدق*
صمت الإذعان	6	0.846	0.919
الصمت الدفاعي	7	0.797	0.893
الصمت الاجتماعي	6	0.819	0.905
الصمت التنظيمي	19	0.776	0.880
السلوك الإبداعي	11	0.828	0.910
جميع محاور الإسبان	30	0.788	0.888

* الصدق = الجذر التربيعي للموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات spss v25

يتبين من نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة جدا وهي أكثر من (0.7) بالنسبة لكل المتغيرات والمحاور المكونة للاستبيان، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبيان الدراسة مما يجعله على ثقة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

4. عرض وتحليل النتائج

1.4. عرض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد المتغير المستقل (الصمت التنظيمي):
لقياس مستوى الصمت التنظيمي لدى العاملين تم الاعتماد على 19 عبارة موزعة على أبعاده الثلاثة، والنتائج المتوصل إليها موضحة في الجدول الموالي:

الجدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الصمت التنظيمي

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
صمت الإذعان (الاستسلام)	3.59	0.93	2	مرتفعة
الصمت الدفاعي	3.75	0.85	1	مرتفعة
الصمت الاجتماعي	3.57	0.89	3	مرتفعة
الصمت التنظيمي	3.64	0.93	-	مرتفعة

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات spss v25

نلاحظ من الجدول رقم (4) ومن خلال القراءة الأولية لنتائج واقع أبعاد الصمت التنظيمي في محطة توليد الكهرباء سونلغاز جيغل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أن بعد (الصمت الدفاعي) قد حصل على أعلى استجابة من قبل المستجوبين على فقراته المختلفة، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.75) وهو بذلك يشير إلى درجة تقدير مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول واقع الصمت التنظيمي، وبانحراف معياري أقل من الواحد (0.85) ما يدل على عدم وجود اختلاف كبير بينها وتركزها حول خيار مرتفع، في حين تلاه بعد (صمت الإذعان أو الاستسلام) (في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.59)، وانحراف معياري بلغ (0.93)، مشيراً بذلك أيضاً إلى درجة مرتفعة من وجهة نظر المستجوبين وكذا عدم وجود اختلاف كبير بين إجاباتهم وتركزها حول خيار مرتفع، ثم تلاهما بعد (الصمت الاجتماعي) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.57) أي بدرجة مرتفعة من التقدير هو الآخر، وبانحراف معياري أقل من الواحد قدره (0.89) ما يدل على عدم وجود تشتت كبير بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات هذا البعد.

عموماً يمكن القول إن النتائج العامة المتعلقة بواقع الصمت التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة قد أوضحت أن درجة تقدير العاملين لواقع الصمت التنظيمي، قد كانت مرتفعة، وهو ما يفسرها متوسطها الحسابي المقدّر بـ (3.64)، وانحراف معياري لم يتعدى (0.93)، أي أقل من الواحد وهو ما يعني عدم وجود اختلاف كبير أو تشتت بين إجابات أفراد عينة الدراسة.

2.4. عرض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغير التابع (السلوك الإبداعي): لقياس مستوى ممارسات السلوك الإبداعي لدى العاملين تم الاعتماد على 11 عبارة، والنتائج المتوصل إليها موضحة في الجدول الموالي:

الجدول 5: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للسلوك الإبداعي

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
السلوك الإبداعي	3.34	0.92	مرتفعة

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات spss v25

أسفرت نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا المحور إلى الموافقة المتوسطة، وهو ما انعكس في متوسط حسابي الكلي المقدّر بـ (3.34) وانحراف معياري بلغ (0.92) مما يدل على تشتت ضعيف جدا لإجابات المستجوبين على عبارات هذا المتغير عموما. ويمكن تفسير ذلك ربما بسبب القوانين والتنظيمات التي يجب على العاملين الالتزام بها وعدم الخروج عنها، وهو المعمول به في مؤسساتنا الوطنية المختلفة، أين يتقيد الرئيس والمرؤوس باللوائح والتنظيمات التي تُرسم لهم، كما أن الخوف من الفشل أو عدم الوصول إلى النتائج المسطرة من قبل الإدارة العليا قد يسبب لهم فقدان مناصبهم، لذا فهم يتقيدون بما يملى عليهم أخذا بمبدأ الحيطة أسلم.

3.4. اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية تم الاعتماد على قاعدة القرار التالية:

- H_0 الفرضية الصفرية، لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الصمت التنظيمي والسلوك الإبداعي إذا كان مستوى الدلالة sig أكبر من مستوى المعنوية 0.05؛
 - H_1 الفرضية البديلة، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الصمت التنظيمي، والسلوك الإبداعي إذا كان مستوى الدلالة sig أصغر من مستوى المعنوية 0.05.
- وباستخدام "معامل بيرسون للارتباط"، تحصلنا على النتائج التالية:

جدول 6: معامل بيرسون للارتباط بين الصمت التنظيمي وأبعاده المختلفة بالسلوك الإبداعي

الصمت التنظيمي	السلوك الإبداعي		
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig	قوة واتجاه الارتباط
علاقة الصمت التنظيمي بالسلوك الإبداعي	-0.512**	0.000	ارتباط متوسط سالب
			القرار
			نقبل H_1

الصمت التنظيمي وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية

علاقة صمت الإذعان بالسلوك الإبداعي	-0.335**	0.013	ارتباط ضعيف سالب	نقل H1
علاقة الصمت الدفاعي بالسلوك الإبداعي	-0.276**	0.021	ارتباط ضعيف سالب	نقل H1
علاقة الصمت الاجتماعي بالسلوك الإبداعي	-0.586**	0.000	ارتباط متوسط سالب	نقل H1
** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01				

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات spss v25

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة sig لجميع أبعاد الصمت التنظيمي أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، أي أن هناك علاقة عكسية (سالبة) ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الصمت التنظيمي والسلوك الإبداعي. وعليه فإن الفرضية الرئيسية القائلة: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للصمت التنظيمي بأبعاده المختلفة على السلوك الإبداعي للموظفين بمحطة توليد الكهرباء سونلغاز - جيجل" مقبولة.

وبالرجوع إلى الجدول أعلاه يتبين أن قيمة معامل الارتباط سالبة (0.512 -) وأن قيمة sig (0.000) أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، أي أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية متوسطة وسالبة (0.512 -) بين أبعاد الصمت التنظيمي والسلوك الإبداعي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، بمعنى آخر أنه كلما تفشى الصمت التنظيمي بأبعاده المختلفة بين العاملين في المؤسسة محل الدراسة كلما انخفض مستوى السلوك الإبداعي للعاملين فيها، والعكس صحيح، أي أنه كلما انخفض مستوى سلوك الصمت التنظيمي للعاملين كلما زاد وارتفع مستوى السلوك الإبداعي للأفراد العاملين بها.

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (عوجه، 2019)، و (S. Khan & all, 2015)، من أن للصمت التنظيمي علاقة ارتباط ذات تأثير سلبي على سلوك المواطنة التنظيمية، أما دراستنا هذه فأثبتت أن للصمت التنظيمي علاقة ارتباط ذات تأثير سلبي على السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

أما بالنسبة لاختبار الفرضيات الفرعية فكانت النتائج كما يلي:

- بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى: محتوى هذه الفرضية هو "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لصمت الإذعان في السلوك الإبداعي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة". بالرجوع إلى الجدول رقم (6) يتبين أن قيمة معامل الارتباط سالبة (0.335 -) وأن قيمة sig (0.013) أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يترتب عليه رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، أي أن هناك ارتباط خطي عكسي (سالِب) ذو دلالة إحصائية بين بعد صمت الإذعان والسلوك الإبداعي. وهذه الدراسة تتفق مع دراسة (عوجه، 2019)، ودراسة كل من (Amiri, Kahnali, Alamdari, & Nejad, 2018) أين أثبتت الدراستان أن لصمت الإذعان علاقة ارتباط وتأثير سالبة على كل من سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن امتناع العاملين عن تقديم أية مقترحات للتطوير في محيط عملهم، أو تقديم أية مقترحات لحل مشكلات العمل، واحتفاظهم بأرائهم لأنفسهم، لاعتقادهم بأن رؤسائهم يرفضون أية مقترحات لتحسين العمل أو لإيمانهم بأن رؤسائهم في المؤسسة غير جادين في مناقشة آراء واقتراحات مرؤوسيهـم، يؤثر بلا شك على الارتقاء بمستوى أداء المؤسسة ككل وأداء العاملين فيها، ويحرم المؤسسة من مقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة.

- بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية: فحوى هذه الفرضية أنه: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للصمت الدفاعي في السلوك الإبداعي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة". بالعودة إلى الجدول رقم (6) يتضح أن قيمة معامل الارتباط سالبة (0.276 -) وأن قيمة sig تساوي 0.000 وهي أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يترتب عليه رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، أي أن هناك ارتباط خطي عكسي (سالِب) بين بعد الصمت الدفاعي والسلوك الإبداعي. وهذه الدراسة تتفق مع دراسة (عوجه، 2019)، ودراسة كل من (Amiri, Kahnali, Alamdari, & Nejad, 2018). ويمكن تفسير ذلك بأن بلوغ الحد بالعاملين إلى حجب المعلومات ذات الصلة بالعمل خوفا من ردة فعل رؤسائهم السلبية وميلهم إلى التكتّم عن آرائهم الخاصة حول أوضاع العمل تجنباً للأضرار التي قد تصيبهم، وكذلك إعراضهم عن تقديم أي مقترحات للتغيير تجنباً للاشتباكات مع الآخرين وحماية لأنفسهم من المساءلة وخوفهم من زيادة أعبائهم الوظيفية مع تجاهلهم للحقائق ذات الصلة بالعمل حماية لمستقبلهم المهني، مثل هذه السلوكيات وغيرها معيقة بلا شك لتبني السلوكيات الإبداعية من قبل العاملين، وأنها تضعف بدرجة كبيرة من فرص الإبداع داخل المنظمة.

- بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة: مضمون هذه الفرضية أنها: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للصمت الاجتماعي في السلوك الإبداعي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. بالعودة إلى الجدول رقم (6) يتبين أن قيمة معامل الارتباط سالبة (0.586 -) وأن قيمة sig (0.021) أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يترتب عليه رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، أي أن هناك ارتباط خطي عكسي (سالب) بين بعد الصمت الاجتماعي والسلوك الإبداعي. وهذه الدراسة تتفق مع دراسة (عوجه، 2019)، ودراسة (Amiri, Kahnali, Alamdari, & Nejad, 2018)، ويعزى ذلك إلى أن امتناع العاملين عن تقديم أية مقترحات للتغيير حتى لا يؤذون مشاعر رؤسائهم وزملائهم في العمل، وتجنبهم تقديم أي اقتراحات تخص العمل تضامنا مع المجموعة مع احتفاظهم بأية معلومات قد تؤثر على تعاونهم مع زملائهم أو رؤسائهم، وكذلك محافظتهم على سرية المعلومات المتعلقة بالعمل حفاظا على سمعة المؤسسة وتجنبهم تقديم مقترحات لتحسين العمل قد تسبب مشكلات لأي من رؤسائهم أو زملائهم في العمل يؤدي إلى الإضرار بالمؤسسة أكثر من نفعها، فالمؤسسات الناجحة تدار وتسير بالحكمة والعقل لا بالمشاعر والعواطف.

5. خاتمة:

يعد الصمت التنظيمي من المظاهر السلبية التي تعيق العاملين على الإبداع في المنظمات المعاصرة، وقد توصلت دراستنا هذه إلى جملة من النتائج والتي على إثرها تم تقديم أهم التوصيات المقترحة، والتي قد تساعد في الحد من الصمت التنظيمي بما يعزز السلوك الإبداعي ويزيد من ممارسة الإبداع في المؤسسة محل الدراسة، والمؤسسات المشابهة التي تعاني من مثل هذه الظاهرة.

1.5. نتائج الدراسة:

بناء على التحليل النظري والوصفي للصمت التنظيمي والسلوك الإبداعي للعاملين، ثم التحليل النظري والميداني لعلاقة الصمت التنظيمي بالسلوك الإبداعي للعاملين واختبار فرضيات الدراسة، يمكن استنتاج جملة من النتائج على المستويين النظري والميداني، وذلك كما يلي:

- يعد الصمت التنظيمي مفهوما سلبيًا حيث يؤثر سلبًا على المناخ التنظيمي والأداء بشكل عام؛
- للسلوك الإبداعي أهمية بالغة على كل المستويات داخل المؤسسة، فهو يساعد على إدراك المشكلات وإيجاد حلول لها، ويمكننا من ابتكار أساليب عمل جديدة بعيدة عن التقليد والجمود ومواكبة التغيير في الأدوات والأفكار؛

- أبانت النتائج عن وجود الصمت التنظيمي بشكل عام بدرجة موافقة مرتفعة (64.3)، من قبل المستجوبين في المؤسسة محل الدراسة؛
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة السلوك الإبداعي في المؤسسة محل الدراسة كانت بدرجة موافقة متوسطة قدرها (3.34)؛
- كشف نتائج الدراسة وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي بأبعاده المختلفة والسلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، بمعامل ارتباط متوسط وسالب قدره (-0.512)؛
- أكدت النتائج وجود علاقة ارتباط عكسية ذو دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد الصمت التنظيمي والسلوك الإبداعي.

2.5. اقتراحات الدراسة: على ضوء النتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية فقد تبلورت عن هذه الدراسة مجموعة من الاقتراحات التي نرى أنها قد تساهم مستقبلا في التقليل من مستوى الصمت التنظيمي للعاملين، مما يسمح لهم بتقديم حلول وأفكار إبداعية والتميز لهم ولؤمستهم، وذلك على النحو التالي:

- زيادة وعي المسؤولين في مؤسساتنا الوطنية، بمفهوم سلوك الصمت التنظيمي وآثاره على بيئة العمل، من خلال إلقاء العديد من المحاضرات والنشرات وورش العمل واللقاءات، في مسعى لتحسين بيئة العمل وفتح المجال لإطلاق الطاقات الإبداعية، والسعي لإيجاد بيئة تسمح بالتغيير والتطوير؛
- ضرورة تبني مبادئ الإدارة التشاركية في إطار تفعيل سياسة اتصالات الباب المفتوح، من خلال تفعيل دور قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات لتبادل المعلومات والأفكار بين العاملين والمسؤولين لكسر حاجز الصمت التنظيمي؛
- عقد اجتماعات بصفة دورية لبحث كل ما يتعلق بالعمل، وتقبل المسؤولين التغذية العكسية المبتقاة من العاملين لاستثمارها وتدارك الأخطاء وتصحيحها؛
- توفير المناخ التنظيمي المناسب في المؤسسة لإشعار العاملين بأن أفكارهم فعالة بشكل يمنحهم الثقة بأنفسهم، مما يسمح لهم بالتعبير عن أفكارهم بكل طمأنينة وثقة دون تعرضهم للعقاب والمساءلة من قبل مسؤوليهم؛

- تنمية مهارات الاتصال والتواصل والحوار بين العاملين من خلال إعطائهم مساحة كافية لإبداء أفكارهم وتجاربهم وطرح ممارساتهم المهنية وذلك للتأمل والمناقشة مع زملائهم مما يساهم في نقل الخبرات والمهارات فيما بينهم؛
- تشجيع المبادرات الشخصية وتقديم الحوافز والمكافآت للأفكار الريادية التي تساهم في وضع حلول للمشكلات التي تواجه العمل في المؤسسة.

6. قائمة المراجع:

- Amiri, A., Kahnali, M., Alamdari, A., & Nejad, R. (2018). Investigating the Relationship between Silence and Organizational Commitment (Case Study: Shiraz University of Medical Sciences). *Revista Publicando*, 5(15), 893-906.
- Acaraya, A., & Akturan, A. (2015). The Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 472 – 482.
- Akbarian , A. (2015). Organizational Silence: Why And How Can Overcome? *SAUSSUREA*, 3(1), 39-44.
- Baran, H., & Giderle, R. (2017). A Study on Determining the Influence of Organizational Identification on Organizational Justice and Organizational Silence. 7(3), 242-258.
- Fatima, A., Salah-Ud-Din, S., Khan, S., & Hassan, M. (2015). Impact of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behavior: Moderating Role of Procedural Justice. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(9), 846-850.
- Harrison, J. (2013). The Effects of Instructor Transformational Leadership and Verbal Immediacy on Learner Autonomy and Creativity in Online Contexts (Thesis for Doctorate of Philosophy). School of Global Leadership & Entrepreneurship, London: Regent University.
- Johannesen, R. (1974). The functions of silence: A plea for communication research. *Western Journal of Communication*, 38(1), 25-35.
- Knight-Turvey, N. (2006). Influencing Employee Innovation Through Structural Empowerment Initiatives: The need to Feel Empowered. *Entrepreneurship Theory and practice*, 313- 324.
- Morrison, E., & Milliken, F. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Pinder, C., & Harlos, K. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*(20), 331-369.
- Sekaran, U. (2004). *Research Methods for Business a skill building approach*. New York: John Wiley & Sons.

Van Dyne, L., & Botero, I. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*(40), 1359-1392.

أزهار مراد عوجة. (2019). الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة تحليلية في المعهد التقني بالكوفة. مجلة مركز دراسات الكوفة (53)، 561-598.

رائد صالح عبد الرحمن الصليبي. (2019). دور الصمت التنظيمي في السلوك الإبداعي لمنتسبي الشرطة البحرية. أكاديمية الدار والسياسة للدراسات العليا، غزة: جامعة الأقصى.

طارق رضوان محمد. (2017). أثر أبعاد صمت العاملين في الإحترق الوظيفي: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للتجارة والتمويل، 37(4)، 82-131.

علي مكيد ، و فاطمة يحياوي. (2015). أثر إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري: دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتيكال_المدينة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 1(14)، 211-184.

عمار بوحوش. (1999). مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

فتحي جروان . (2012). أساليب الكشف عن الموهوبين ورعايتهم، (الإصدار 3). عمان: دار الفكر.

محمد ذيب المبيضين، و محمد أحمد الطراونة. (2011). أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية. دراسات في العلوم الإدارية، 38(2)، 480-505.