

## أثر الذكاء الأخلاقي للمدراء كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس المال النفسي والصمت التنظيمي (بالتطبيق على الهيئة العامة للأبنية التعليمية)

د/ دعاء علي سعد الدين سليم  
مدرس إدارة الأعمال  
المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية

### الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير رأس المال النفسي على الصمت التنظيمي، وتحديد تأثير أبعاد الذكاء الأخلاقي على الصمت التنظيمي، وتحديد تأثير الذكاء الأخلاقي كمتغير وسيط على العلاقة بين رأس المال النفسي والصمت التنظيمي، وتتجلى أهمية هذه الدراسة في تناولها لجميع المتغيرات السابقة في دراسة واحدة، فضلاً عن التنوع في مصادر بياناتها، كما تمثلت عينة البحث (٣٨٤) مفردة من المستويات الإدارية والوظائف النمطية بالهيئة العامة للأبنية التعليمية، وتم استخدام قائمة استقصاء أعدت استناداً إلى المقاييس الواردة في الدراسات السابقة وباستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، إنتهت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير إيجابي معنوي بين رأس المال النفسي والصمت التنظيمي، كما توصلت إلى أنه يوجد تأثير إيجابي معنوي بين أبعاد الذكاء الأخلاقي (التعاطف، ضبط النفس) والصمت التنظيمي، وتأثير سلبي معنوي بين بعد الاحترام والصمت التنظيمي، بينما لا يوجد تأثير معنوي لبعد العدالة بين الآخرين على الصمت التنظيمي، وأوضحت النتائج أيضاً أن الذكاء الأخلاقي (الاحترام، ضبط النفس، العدالة بين الآخرين) يتوسط العلاقة بين رأس المال النفسي والصمت التنظيمي. بينما لا يوجد تأثير معنوي لبُعد (التعاطف).

**الكلمات الافتتاحية:** رأس المال النفسي) الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، المرونة)، الذكاء الأخلاقي (الاحترام، التعاطف، ضبط النفس، العدالة بين الآخرين)، الصمت التنظيمي.

### ABSTRACT

This study drives at identifying the impact of the psychological capital on organizational (regulative) silence, defining as well, the dimensions impact of organizational silence and determining the impact of moral intelligence as a mediator variable on the relationship between psychological capital and organizational silence. This study significance is crystallized in the study's tackling with all previous variables in one study; added to that, the variation in data sources. The research sample consists of (٣٨٤) items from different administrative levels and typical jobs in the Public Authority for Educational Buildings. An investigation form is used in the study, counting on scales and measures mentioned in previous studies, using appropriate statistical approaches. The study comes to the results that there is a significant positive effect between dimensions of moral intelligence (sympathy– self-control) and organizational silence. There is a negative significant effect between the dimension of respectfulness and organizational silence; while there is no significant effect of the justice dimension between others on the organizational silence. The results also indicate that moral intelligence (respectfulness – self-control – justice between others) plays as a mediator in the relationship between psychological capital and organizational silence; while there is no significant effect for the dimension of (sympathy).

**Keywords:** Psychological Capital (Self-Efficacy - Optimism- Hope- Resilience) , Moral Intelligence (Sympathy - Respectfulness – Self-control – Justice between others), Organizational Silence.

## ١ - المقدمة:

تتعلق الإدارة الحديثة في اهتمامها بالموارد البشرية من قناعة أساسية بأن الإنسان لديه قدرات وطاقات ذهنية تفوق بكثير ما يتم استغلاله والاستفادة منه في مواقع العمل الفعلية، وأن المصدر الحقيقي لتمييز المنظمات وقدرتها على تحقيق إنجازات متميزة يكمن في الاستفادة القصوى من هذه القدرات والطاقات الذهنية المتاحة لهذه المنظمات.(زناتي وخليل، ٢٠١٨)

وفي ظل المتغيرات المعاصرة تتطلب توفير بيئة عمل مناسبة تسهم في تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية، وأيضا بيئة عمل تتسم بالمرونة والابتكار والتطوير الفعال لمعارف وخبرات مهارات العاملين. ومن هنا تأتي أهمية رأس المال النفسي الذي يعبر عن الحالة الإيجابية النفسية القابلة للتطوير والتي تتسم بامتلاك الثقة- أو القدرة الذاتية اللازمة لبذل المزيد من الجهد لتحقيق النجاح ومواجهة التحديات وإيجاد حالة من التفاؤل والأمل للوصول إلى النجاح وتحقيق الهدف.

إن نجاح المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها وأنشئتها لم يتوقف فقط على إمكانياتها المادية، بل إن للمرؤوسين دوراً أساسياً في نجاح هذه المنظمات، لذا يتطلب من الإدارة العليا تقديم الدعم وتشجيعهم على تقديم الأفكار والمقترحات حول القضايا المتعلقة بالعمل المختلفة.

إن الصمت التنظيمي من القضايا الهامة في المنظمة ولها آثار سلبية سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة، وعندما يمتنع العاملون عن وصول المعلومات إلى الإدارة العليا، وهذا يؤثر سلباً على المنظمة ككل قد يؤدي أيضاً إلى الحد من الابتكار في مجال العمل خوفاً من رد فعل.

لذا يجب أن يتم النهوض بالمنظمات فهي بحاجة إلى جهود قوية لتستوعب تلك التحديات والعمل على ترسيخ القيم والمبادئ من أجل تحقيق الأمن الأخلاقي عن طريق تنمية الذكاء الأخلاقي والذي يعد أحد ركائز النجاح التنظيمي في بيئة الأعمال المعاصرة.

يعد الذكاء الأخلاقي بمثابة الضابط والرقيب علي السلوك الإنساني عامة والسلوك التنظيمي خاصة، وقد توصلت الدراسات السابقة إلي أن التحلي بالذكاء الأخلاقي يؤثر على تحقيق نتائج أعمال إيجابية سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي والحد من السلوكيات المعرقلة لسير المنظمة نحو تحقيق أهدافها، مما يستوجب علي المنظمات الأخذ بهذا المفهوم.

وتؤكد دراسة (Lennick & Kiel, ٢٠٠٥) أن الذكاء الأخلاقي ليس فقط مكملاً، بل هو الأساس الذي يقوم عليه نجاح أي مؤسسة بغض النظر عن طبيعة مجالها. وفي هذا الشأن تركز علي العلاقات مع العاملين وأداء المؤسسة وثقافتها كما تعتمد على ذلك في تحسين أداء المؤسسات وقدرات قادتها.

انطلاقاً مما سبق، وتقادياً للآثار السلبية الناجمة عن الصمت التنظيمي على كل من المنظمة وعاملها، فإن الدراسة الحالية تستهدف رصد العلاقة بين رأس المال النفسي والصمت التنظيمي وتحديد أثرها، كما تهدف أيضاً إلى تحديد نحو ما إذا كان متغير الذكاء الأخلاقي يتوسط هذه العلاقة أم لا، ذلك لعينة من الرؤساء والمرؤوسين بالهيئة العامة للأبنية التعليمية، وذلك بغية تقديم عدد من المقترحات والتوصيات التي قد تسهم في تقليل مستوى دافعية عاملها للصمت التنظيمي وحثهم على المشاركة بأرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم في صنع القرار التنظيمي.

## ٢- الإطار النظري :

يستعرض هذا الجزء الإطار النظري للبحث من خلال تناول مفاهيم وأبعاد متغيرات البحث وهي رأس المال النفسي، الصمت التنظيمي، والذكاء الأخلاقي، وذلك على النحو التالي :

## ١/٢ رأس المال النفسي:

أولاً: مفهوم رأس المال النفسي:

ظهر مصطلح رأس المال النفسي في أواخر التسعينيات من القرن العشرين، حيث قام (Martin Seligman, ٢٠٠٢)، بتشجيع وتنشيط طرق ودراسة نقاط القوة الإنسانية والمشاعر الإيجابية والارتقاء بها لتحقيق فهم أفضل لها. يشير (رضوان وعطا، ٢٠١٨) إلى أن رأس المال النفسي يعد أحد أهم الموارد والقدرات التي تمتلكها المنظمة والمتمثلة في مجموعة الصفات النفسية الإيجابية التي يتصف بها الفرد والتي تمكنه من الشعور بالكفاءة الذاتية والتفاؤل بالمستقبل والمرونة في العمل والأمل في تحقيق أهدافه ومواجهة المشكلات والأزمات التي يمكن أن يتعرض لها.

ويعرف (٢٠١٨ Grover et al)، رأس المال النفسي بأنه: تقييم الشخص الإيجابي للظروف، واحتمالية النجاح، استناداً إلى المثابرة والجهد المحفز. ويعرف رأس المال النفسي بشكل عام: بأنه حالة النفسية الإيجابية للفرد والقابلة للتطوير، والتي تتصف بالآتي: (Stratman & Morgan, ٢٠١٩)

- الكفاءة الذاتية: امتلاك الفرد الثقة في بذل الجهود اللازمة للنجاح في المهام الصعبة.
- التفاؤل: تقديم الفرد مساهمات إيجابية بهدف تحقيق النجاح في الوقت الحالي والمستقبل.
- الأمل: المثابرة والسعي نحو تحقيق الأهداف، إعادة توجيه المسارات إلى الأهداف من أجل النجاح .
- المرونة: قدرة الفرد علي التحمل والرجوع إلى الحالة الاعتيادية في حالة تعرضه لمشكلات والعقوبات أثناء السعي نحو تحقيق الأهداف.

يركز رأس المال النفسي على الموارد النفسية الإيجابية التالية: الاعتماد على النظرية والأدلة ، قابلية للقياس، قابلية التطوير، تتعلق بالنتائج التنظيمية المرغوبة فيها. الموارد

الأربعة التي تلمح هذه المعايير على أفضل وجه هي الأمل والكفاءة والمرونة والتناؤل.

(Stratman & Morgan, ٢٠١٩).

ثانياً: أبعاد رأس المال النفسي:

تشير معظم الدراسات السابقة إلى أن رأس المال النفسي يتكون من أربعة أبعاد أساسية

هي كما يلي: (٢٠١٩)، (Chen et al)، (٢٠١٤)، (Dinh Tho et al)

١- الكفاءة الذاتية :

يمكن تعريفها بأنها إدراك أو اعتقاد الفرد بقدرته على أداء مهمة معينة بنجاح. يتصف الموظف الفعال والكفء بتحدي المهام الصعبة أثناء تحقيقهم لأهدافهم لأنهم يتقنون في قدراتهم، يمكن للقادة والمنظمات تطوير هذه السمة وتحسينها بشكل أكثر شمولية لدى الموظفين، على سبيل المثال: عندما تكون ردود فعل القائد إيجابية، أو يتوافر لدى المنظمة العديد من الفرص لإتقان المهارات، يعزز مستويات الفعالية الذاتية لدى الموظفين.

٢- التناؤل:

هو التمسك بالتوقعات الإيجابية في المستقبل والنظرة الإيجابية تجاه أحداث الحياة، أي النظر إلى نصف الكأس الممتلئ. ويشير (Minjung Kim. et al, ٢٠١٩) إلى أن الموظف المتفائل أكثر واقعية ومرونة ويتجه دائماً نحو التغيير.

٣- الأمل :

أوضح (Snyder, et al., ٢٠٠٢) يتمثل في إدراك الفرد أنه يمتلك قدرات تساعد في تحديد البدائل التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرغوبة، وتحفيز الفرد لذاته من خلال قوة وطاقة التفكير الموجهة نحو الهدف. (رضوان وعطا، ٢٠٠٨).

الأمل : أنها الحالة المعرفية للتفكير في تحديد أهداف قابلة للتحقيق، وتحديد مسارات لتحقيق هذه الأهداف، ووضع خطط محددة لإنجاز الأهداف في نهاية المطاف.

(Minjung Kim et al., ٢٠١٩)

#### ٤- المرونة:

أصبح مفهوم المرونة في الآونة الأخيرة أحد السمات الهامة عند دراسة بيئة العمل، وتعرف المرونة بأنها القدرة علي المثابرة نحو تحقيق الأهداف بالرغم من مواجهة العقبات. كما أشار (Luthans et al, ٢٠٠٨) إلى أن المرونة تمثل القدرة على العودة للحالة الطبيعية أو التماسك بعد المرور بأحداث صعبة، وتمثل مورداً إيجابياً مهماً للعمل الذي يتصف بالاضطراب والضعف المتعددة، حيث إنها تمكن الأفراد من التكيف مع البيئة المحيطة.

#### ٢/٢ الصمت التنظيمي:

##### أولاً: مفهوم الصمت التنظيمي:

ظهر مصطلح الصمت التنظيمي في بداية الثمانينيات من خلال نظريات الإدارية التي تشكلت في أعقاب القضايا الأخلاقية والإدارية ذلك الوقت، إلا أنه في السنوات الحديثة، أبدى الكتاب والباحثون اهتماماً كبيراً ومتزايداً بإجراء البحوث النظرية والتطبيقية، التي تشير إلى أن صمت الموظفين مسألة هامة لإدارة المنظمة ينبغي دراستها وفي كثير من الأحيان يكون صمت الموظفين ضاراً للغاية.

عرف (الفاعوري، ٢٠٠٤) الصمت التنظيمي بأنه : ميل المرؤوسين في المنظمات إلى تجنب تقديم المعلومات أو المقترحات لرؤسائهم أو الإخبار عن المشكلات خوفاً من أي ردود فعل سلبية أو أي نتائج غير مرضية قد تترتب علي ذلك. كما عرفه (Bastug et al, ٢٠١٦) بأنه: وسيلة فعالة للتعبير عن الحالات الرضا أو عدم الرضا داخل المنظمة. ويشير (عبود ، ٢٠١٦) إلى أن الصمت يعني تردد الموظف في الحديث عن القضايا التي تحدث في العمل خوفاً من تفسيرها بشكل خاطئ من قبل المشرف المباشر ومن ثم تأثيرها السلبى على العلاقات بينه وبين زملائه.

عرف (Baghrei et al) ٢٠١٢ الصمت التنظيمي علي أنه مزيج من السلوكيات التي تقود إلي تدهور الأداء التنظيمي، وهذه السلوكيات يصعب التعبير

عنها بطريقة حسية أو شعورية ، وهو يمثل آلة ضغط على كلٍ من الأفراد والمنظمات.(عبد الرحمن، ٢٠١٣)

ويرى (Shojaie et al, ٢٠١١) أن الصمت التنظيمي هو عملية غير تنظيمية غير فعالة التي تقود إلى فقدان التكلفة والجهد ويمكن أن يأخذ عدة أشكال كالصمت الجماعي في الاجتماعات، وانخفاض مستويات المشاركة في اقتراحات الخطط، انخفاض مستويات الصوت الجماعي وغيرها.

وتعرف الباحثة الصمت التنظيمي من خلال التعريفات السابقة بأنه هو مجموعة من السلوكيات التي تنطوي علي اختيار الموظف للصمت ، ومنع تقديم المعلومة أو اقتراح لحل مشاكل المتعلقة بالعمل، خوفاً من ردود الفعل للرؤساء سلبياً.

ثانياً: أبعاد الصمت التنظيمي :

حدد الباحثون أبعاد الصمت التنظيمي(سليم، ٢٠١٢) ، (Nafei & Wageeh, A, ٢٠١٦) ما يلي:

١- فرص التواصل:

تشير إلى تبادل المعلومات والأفكار والحقائق والآراء بين العاملين في المنظمة وبين الإدارة العليا، بما يعكس فرص التعبير عن المعلومات المرتدة بين وعبر المجموعات المتفاعلة من العاملين.(سليم، ٢٠١٢)، كما تؤكد الباحثة أن تبادل المعلومات بين العاملين والإدارة العليا وممارسة الاتصال وإتاحة الفرصة لتبادل الآراء والأفكار، وبالمقابل فإن ضعف التفاهم وفقدانه يجعلهم يتعاملون مع بعضهم بمنتهى الحذر والخوف، ولا يتم تبادل المعلومات إلا في أضيق الحدود، وبالتالي ينتشر سلوك الصمت التنظيمي.

ويشير (الصباغ، ٢٠١٠) إلى أن وجود قنوات الاتصال الفعال في المنظمة يشجع العاملين على الثقة في الإدارة والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات ومناقشة المشاكل المتعلقة بالعمل، كما أوضح(٢٠٠٥، Vakola & Bouradas أن العاملين الذين لديهم فرصة المشاركة في إبداء الرأي والمقترحات يكون لديهم إحساس بالانتماء للمنظمة.



٢- اتجاهات الإدارة العليا نحو الصمت:

تشير إلى المشاعر الداخلية والنزاعات والنوايا السلوكية التي تحملها الإدارة العليا تجاه سلوك التعبير والصمت لدى العاملين.

حيث إن الإدارة العليا لها دور مهم في نجاح المنظمة، لذلك توافر درجة عالية من الثقة في الإدارة العليا يقلل من التحدث بحرية عن المشاكل المتعلقة بالعمل ويقلل من مشاعر عدم التأكد من ناحية أخرى. كما يشعر المديرون بأنهم مهددون من احتمالية فحص (أدوارهم الخاصة، المسؤولية، الأداء) فيشعرون بحالة دفاع وخوف من عدة أفكار مثل أن أداءهم غير كافٍ، ولذلك فانهم يعلقون سلباً علي تصرفات المرؤوسين بالإضافة إلى الأهداف غير واضحة كل هذا يخلق مناخ من الصمت لأن العاملين لا يتقون بأن مديريهم لن يعاقبهم بشكل مباشر أو غير مباشر في حالة كشف العاملين عن الأخطاء.

٣- الخوف من ردود الفعل السلبية:

تشير إلى أن المرؤوسين يشعرون بالخوف من تلقي عقوبات بشكل مباشر أو غير مباشر من قبل رئيسهم إذا ما أبدوا رأياً مخالفاً في قضايا التنظيم، وإعتبارهم صانعين للمشكلات التنظيمية.

٤- مخاوف متعلقة بالعمل :

هو أن الموظفين داخل المنظمة يخافون من التحدث عن مشاكل العمل، لأن في حال التحدث عنها يعتقدون بأنه لن يتغير الوضع الحالي أو عدم أدلاء الأشخاص بأفكارهم لكي ينظر إليهم الآخرون بأنهم ميثرون للمشاكل، أو قد يتسبب في الحرمان من الترقية إلى وظيفة أعلى.

## ٣/٢ الذكاء الأخلاقي :

أولاً: مفهوم الذكاء الأخلاقي:

يعد الذكاء الأخلاقي من المفاهيم الحديثة التي دخلت مؤخراً في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، وقد شهدت الآونة الأخيرة اهتماماً متزايداً بمفهوم الذكاء الأخلاقي، حيث ظهر هذا المفهوم في عام ١٩٩٧ عندما قام العالم كولز (Coles) بنشر أول مقالة علمية تحت عنوان الذكاء الأخلاقي للأطفال وقد تضمنت هذه المقالة تعريفاً محدداً لمصطلح الذكاء الأخلاقي " يعبر عن القدرة على التمييز بين الصحيح والخطأ، والقدرة على صنع قرارات مدروسة ، تعود بالفائدة على الفرد والآخرين المحيطين به.

في حين اهتمت عالمة الأمريكية ميشيل بوربا (Michele Borba، ٢٠٠١) بمفهوم الذكاء الأخلاقي وترى أن مفهوم الذكاء الأخلاقي هو القابلية على فهم الصواب من الخطأ، بحيث يكون لدى الفرد قواعد خلقية تدفعه للتصرف بطريقة صحيحة أخلاقياً. وتتضمن القابليات خصائص وسمات أساسية تتمثل في (إدراك ألم الآخرين - ضبط النفس - السيطرة على الدوافع السلبية - العدالة بين الآخرين - تحدي الظلم ومحاربتة - المعاملة الحسنة القائمة على الاحترام والتقدير ومودة الآخرين).

كما عرف (محمود ، ٢٠١٦) الذكاء الأخلاقي: بأنه هو القدرة على فعل الصواب بطريقة أخلاقية دور التعرض لآثار سلبية تؤدي إلي ضرر يقع علي الفرد ذاته أو يقع علي الآخرين.

ويعرف (أبو مدين، ٢٠١٧) الذكاء الأخلاقي بأنه : قدرة الفرد على الالتزام بما يؤمن به، وقدرته على التمييز بين الصواب والخطأ من خلال المعادلة التالية: (التكبير الأخلاقي + السلوك الأخلاقي = الذكاء الأخلاقي).

ويشير Lennick (٢٠٠٦, D & Kiel) إلى أن الذكاء الأخلاقي: هو القدرة العقلية علي تطبيق المبادئ الإنسانية على القيم والأهداف والأفعال الشخصية، ويتكون الذكاء الأخلاقي من أربع قيم هي: (الأمانة - المسؤولية - العفو - الرحمة).

كما يعرف البعض الذكاء الأخلاقي بأنه : القدرة على معالجة المعلومات الأخلاقية وإدارة التنظيم الذاتي بأي طريقة يمكن تحقيق الغايات الأخلاقية المرغوب فيها. كما يوضح أن الشخص الذكي من الناحية الأخلاقية هي شخص يتمتع برغبة في السعي لتحقيق الأهداف الأخلاقية واستخدام المبادئ الأخلاقية والمهارات التنظيمية الذاتية لفعل ما هو جيد للمجتمع. قد أشار كلٌّ من ( الأيوب، ٢٠٠٨)، (Najafian et.al، ٢٠١٤) إلى أن أهمية الذكاء الأخلاقي تكمن في العديد من النقاط منها :-

- ١- تحقيق الصحة النفسية للفرد ، كالاستقرار النفسي.
  - ٢- تحقيق الصحة التنظيمية، فيؤدي بصاحبه إلى التماسك والترابط بينه وبين الآخرين.
  - ٣- يقضي علي الفساد الإداري، ويمنح المدير القدرة علي الإدارة مع المحافظة العلاقات الطيبة بين أعضاء المنظمة.
  - ٤- انتشار السلام والمحبة ، والبعد عن العنف والتعصب والانحرافات السلوكية.
  - ٥- يكسب صاحبه التسامح والعطف والعدل، ويساعده على التكيف والتعامل مع الآخرين.
  - ٦- يعطي صاحبه حصانة أخلاقية ومناعة ذاتية لمقاومة الإغراءات.
  - ٧- يُمكن المنظمة من تحمل مسؤوليتها الاجتماعية تجاه جميع الأطراف المتعاملة معها (كالمساهمين، الموردين، العملاء، العاملين، المجتمع).
- ثانياً: أبعاد الذكاء الأخلاقي:

أوضحت (بوربا، ٢٠٠٣) أن هناك مكونات للذكاء الأخلاقي تعرف باسم الفضائل الأساسية السبعة وتتمثل في (التمثل العاطفي أي التعاطف - الضمير - الرقابة الذاتية- الاحترام - العطف - التسامح - العدالة).

كما أن هناك نموذجاً آخر قام باستخدامه (Lennick D& Kiel، ٢٠٠٦) لقياس الذكاء الأخلاقي، الذي اعتمد علي أربع قيم وهي: (الأمانة - المسؤولية - العفو - الرحمة).

واعتمدت الباحثة علي نموذج بوريا ٢٠٠٣ في قياس الذكاء الأخلاقي، وذلك من خلال (التعاطف - الاحترام - ضبط النفس - العدالة بين الآخرين).

#### ١- التعاطف :

يشير إلى قدرة الفرد على فهم وتفهم مشاعر وأحاسيس وحاجات الآخرين، وبذلك يكون الفرد ذا حساسية إيجابية تجاه من أصابهم الأذى تعاطفًا معهم، وكذلك يتضمن الفهم الودي لأفكار ودوافع الآخرين. كما يعرف (أبو مدين ، ٢٠١٧) التعاطف مع الآخرين وإدراك الألم الذي يشعرون به، وعدم التعامل مع الناس بقسوة.

#### ٢- الاحترام :

إظهار التقدير للآخرين ومعاملتهم بطريقة ودية ومهذبة والرد بجواب مفخم أثناء التفاعل معهم لأنهم جديرون بذلك. كما عرف بأنه قدرة الفرد على معاملة الآخرين بما يجب أن يعامل وتقدير أفكارهم وإن تعارضت مع أفكاره.

#### ٣- ضبط النفس :

هي قيام الفرد بالسيطرة على انفعالاته، ودوافعه، وحاجاته، والتفكير بسلوكياته قبل القيام بها، والقدرة على السيطرة على أعماله، ليتصرف بطريقة سليمة. كما يعرف بأنه هو تنظيم الأفكار والسلوكيات لمقاومة ومواجهة أي ضغوطات داخلية أو خارجية بما يعطي قوة الإرادة على القيام بالصواب واختيار العمل بصورة أخلاقية.

#### ٤- العدالة بين الآخرين :

القدرة على التصرف في المواقف المختلفة بإنصاف بعيدًا عن التحيز. كما تعرف بأنها: هي قدرة الفرد على تبني الموضوعية وعدم التحيز في معاملة الناس والحكم بينهم. ثالثاً: خصائص ذوي الذكاء الاخلاقي:

- لديهم القدرة علي إدراك الألم لدى الآخرين.

- يتمتعون بالقدرة علي منع النفس من القيام بالأعمال غير الأخلاقية.

- لديهم مهارة الإنصات لجميع الاطراف قبل إصدار الحكم.

- يتمتعون بالقدرة على الوقوف بجانب الطرف الذي تعرض للظلم.

- يتعاملون مع الآخرين بحب واهتمام وتقبل الاختلاف في وجهات النظر باحترام.

### ٣- مشكلة البحث :

يعبر رأس المال النفسي عن الحالة النفسية الإيجابية للفرد التي تصف شعور الفرد بكفاءته الذاتية والتفاؤل بالمستقبل والمرونة في العمل والأمل في تحقيق أهدافه ومواجهة المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها.

حيث إن سلوكيات القادة الغير أخلاقية في التعامل مع العاملين من حيث عدم احترام آرائهم والاستماع إلى وجهات نظرهم وعدم منحهم الفرص لتعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم، ويؤثر بشكل سلبي على الحالة النفسية للعاملين وسلوكياتهم وتدفعهم إلى حجب المعلومات والآراء والأفكار، وهو ما يترتب عليه وجود وانتشار الصمت التنظيمي ويجعل العاملين يفضلون التجنب وعدم المشاركة بالآراء خوفاً من الوقوع في المشاكل مع الإدارة العليا.

يعاني المجتمع من تغييرات واضحة في المنظومة الأخلاقية مما يؤثر على سلوك الفرد مع ذاته ومع الآخرين، لذا يستدعي الحاجة لتبني منظومة أشمل من القيم الأخلاقية وذلك يعرف بالذكاء الأخلاقي الذي يجعل الفرد قادراً علي التمييز بين الصواب والخطأ وفقاً للقوانين السادة في المنظمة.

إن الذكاء الأخلاقي هو الحل الأمثل لكثير من إشكالات المنظمة، وإن تعزيز الذكاء الأخلاقي للمديرين أفضل أمل لإعادة المنظمة إلى المسار الصحيح. حيث إن الذكاء الأخلاقي يسهم في تقليل والحد من العديد من المشكلات والظواهر المتعلقة بالعمل.

يعد الصمت التنظيمي من الظواهر الخطيرة التي تعيق تطور وتقدم المنظمات، كما أن غياب صوت العاملين وعدم الاهتمام بآرائهم يؤدي إلى خسارة المنظمة العديد من الفوائد والمميزات المرتبطة برأس المال النفسي.

وفي ضوء ما سبق تتمثل المشكلة في الإجابة على التساؤلات الآتية:

١- ما مدى تأثير رأس المال النفسي على الصمت التنظيمي؟

٢- هل يتوسط متغير الذكاء الأخلاقي العلاقة بين رأس المال النفسي والصمت التنظيمي؟

٣- ما مدى تأثير الذكاء الأخلاقي للمديرين على الصمت التنظيمي بالهيئة محل الدراسة؟

٤- ما مستوى الذكاء الأخلاقي لدى المديرين بالهيئة العامة للأبنية التعليمية؟

#### ٤- أهداف البحث :

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

١/٤ التعرف على مدى تأثير رأس المال النفسي على الصمت التنظيمي بالهيئة محل الدراسة.

٢/٤ التعرف على أثر الذكاء الأخلاقي للمدراء كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس المال النفسي والصمت التنظيمي.

٣/٤ التعرف على مدى تأثير الذكاء الأخلاقي للمديرين على الصمت التنظيمي.

٤/٤ توضيح مفهوم وأبعاد الذكاء الأخلاقي والتعرف على مدى إدراك المديرين لأبعاده.  
٥/٤ التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات لأثر الذكاء الأخلاقي للمدراء كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس المال النفسي والصمت التنظيمي بالهيئة العامة للأبنية التعليمية.

#### ٥- أهمية البحث:

تستمد الدراسة أهميتها مما يلي:

١/٥ محاولة هادفة للاستفادة من الدراسات السابقة والتراكم المعرفي المتواجد فيها للكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة.

٢/٥ المساعدة على توفير بيئة عمل ملائمة لتحسين الأداء من خلال الذكاء الأخلاقي للمديرين لتقليل الصمت التنظيمي.

٣/٥ تزايد اهتمام مدارء المنظمة بمشاعر العاملين لتحقيق رضاهم، وذلك بهدف تقليل الصمت التنظيمي.

٤/٥ قلة البحوث والدراسات التي تناولت متغير الذكاء الأخلاقي في مجال الإدارة، وأهميته لتحقيق أهداف المنظمة.

## ٦- فروض البحث:

في ضوء مشكلة وأهداف البحث ، تعرض الباحثة الفروض التالية:  
الفرض الأول: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال النفسي على الصمت التنظيمي.

الفرض الثاني: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لابعاد الذكاء الأخلاقي للمدراء علي الصمت التنظيمي.

وينبثق عن هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- ١- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتعاطف على الصمت التنظيمي.
  - ٢- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاحترام على الصمت التنظيمي.
  - ٣- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لضبط النفس على الصمت التنظيمي.
  - ٤- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة بين الآخرين على الصمت التنظيمي.
- الفرض الثالث: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء الأخلاقي للمدراء كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس المال النفسي والصمت التنظيمي.

## ٧- متغيرات البحث:

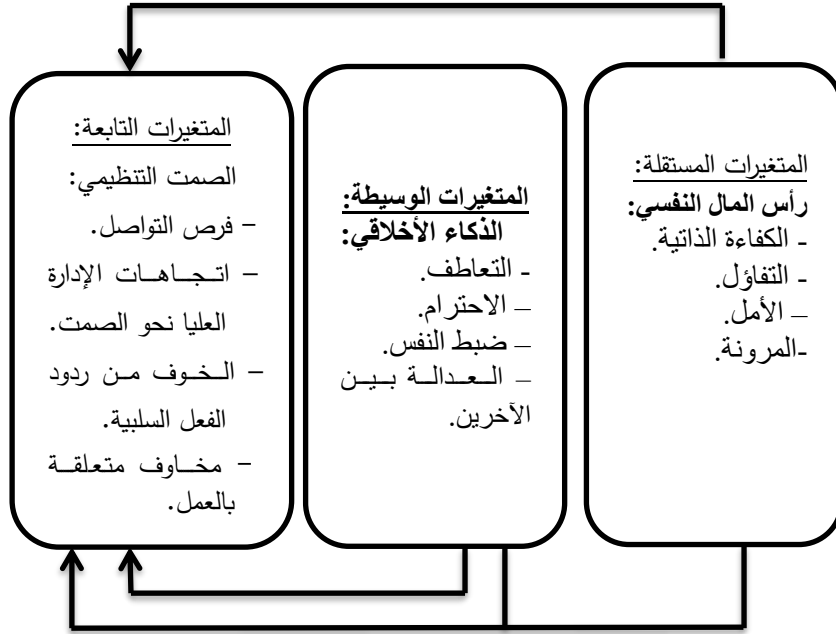
المتغيرات المستقلة: رأس المال النفسي وينقسم إلى المتغيرات الفرعية: (الكفاءة الذاتية- التفاؤل- الأمل - المرونة).

المتغيرات الوسيطة : الذكاء الأخلاقي وينقسم إلى المتغيرات الفرعية: (التعاطف - الاحترام - ضبط النفس - العدالة بين الآخرين).

المتغيرات التابعة: الصمت التنظيمي وتنقسم إلى المتغيرات الفرعية: ( فرص التواصل - اتجاهات الإدارة العليا نحو الصمت - الخوف من ردود الفعل السلبية- مخاوف متعلقة بالعمل).

## ٨- نموذج البحث :

شكل رقم (١)  
نموذج يوضح متغيرات البحث  
ف١



## - الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات المتعلقة رأس المال النفسي:

١- دراسة (Stratman & Morgan، ٢٠١٩)

تتاول هذا البحث دراسة العلاقة بين رأس المال النفسي والسخرية والسلوكيات غير الآمنة في العمل، وتبين أن هناك علاقة سلبية بين رأس المال النفسي والسخرية، وكذلك هناك علاقة سلبية بين رأس المال النفسي والسلوكيات غير الآمنة، وعلاقة



ارتباطية إيجابية بين السخرية وسلوكيات غير الآمنة في العمل، يتبين أن رأس المال النفسي يسهم في رفع الإيجابية والحد من السخرية والسلوكيات غير الآمنة.

٢- دراسة (Grover et al، ٢٠١٨))

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين رأس المال النفسي ومتطلبات العمل والرفاهية النفسية وارتباط العمل، وتم جمع البيانات من ٤٠١ ممرضة من الرعاية الصحية بأستراليا. وكشفت النتائج أن رأس المال النفسي يؤثر على موارد ومتطلبات العمل كما يؤثر على الرفاهية النفسية، بالإضافة إلى أن متغير متطلبات العمل وارتباط العمل يتوسط العلاقة بين رأس المال النفسي والرفاهية النفسية.

ثانياً : الدراسات المتعلقة بالصمت التنظيمي:

١- دراسة (Srivastava et al ٢٠١٩)

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين صمت الموظف والاحترق الوظيفي ودور الذكاء العاطفي كمتغير وسيط في العلاقة بينهما، حيث تم سحب عينة مكونة من ٢٨٦ مديراً يعملون في أربع ولايات مختلفة بالهند .

وتوصلت النتائج إلى أن هناك علاقة ارتباطية سلبية بين صمت الموظف والاحترق الوظيفي، كما أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين صمت الموظف والذكاء العاطفي، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية سلبية بين الذكاء العاطفي والاحترق الوظيفي، كما أوضحت أن العلاقة بين صمت الموظف والاحترق الوظيفي تغيرت في حالة وجود الذكاء العاطفي كمتغير وسيط في العلاقة بينهما ، مما يدل على أن الذكاء العاطفي متغير وسيط تفاعلي بين المتغيرين.

٢- دراسة ( Rai & Agarwal ) ٢٠١٨

الهدف من هذه الدراسة التعرف على أثر انتهاك العقد النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين التمر في العمل والصمت التنظيمي توصلت النتائج إلى أن التمر في العمل يرتبط إيجابياً بالصمت (الدفاعي - الاجتماعي - غير الفعال).

٣- دراسة (Donovan, ٢٠١٦, et al)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على ما هي المشاكل التي تواجه العاملين داخل العمل؟ والتعرف على مستوى صوت وصمت الموظفين، وقد تم عمل دراسة استطلاعية علي العاملين في ست شركات دولية، وتم إجراء مقابلات مع ثمانية من المديرين وعشرين موظفًا. وتبين أن الموظفين لديهم ميل كبير لبقاء الصمت علي المشاكل المتعلقة بالعمل، وكان من أشكال الصمت (الصمت الهادي - الواضح)، ولكن الإدارة على استعداد لفهم والتعرف على المشاكل المتعلقة بالعمل لتحسين أداء الموظفين، ولكن هناك مقاومة منهم.

٤- دراسة (Zehiraud & Erdogan, ٢٠١١)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الصمت التنظيمي وأداء الموظفين من خلال القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط، وتم اختيار عينة مكونة من ٧١٤ موظفًا من العاملين بالشركات الوطنية والمتعددة الجنسية في تركيا. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين القيادة الأخلاقية و أداء الموظفين، وكذلك توصلت إلى أن القيادة الأخلاقية تتوسط العلاقة بين الصمت التنظيمي و أداء الموظفين.

ثالثًا: الدراسات المتعلقة بالذكاء الأخلاقي:

١- دراسة (Mahbooh.K, ٢٠٢٠)

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الذكاء الأخلاقي والالتزام التنظيمي للممرضات، وتم سحب عينات حصص على مرحلتين مكونة من ١٧٦ ممرضًا . توصلت النتائج إلى أن هناك ارتباطًا إيجابيًا بين الذكاء الأخلاقي والالتزام التنظيمي للممرضات، وتوصي الدراسة بتعزيز الذكاء الأخلاقي للممرضات لأنه يزيد الالتزام التنظيمي وهذا يحسن جودة خدمة الرعاية الصحية.

٢- دراسة (عبد الرحمن ، ٢٠١٨):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الذكاء الأخلاقي بأبعاده السبعة والتتمر لدى لتلاميذ المرحلة الإعدادية ، ودراسة الفروق بين التلاميذ (مرتفعي - منخضي) الذكاء الأخلاقي في التتمر، والتعرف على أبعاد الذكاء الأخلاقي المنبئة

بالتنمر، وتكونت عينة الدراسة من (١١٦) تلميذاً ، تتراوح أعمارهم ما بين (١٢- ١٥) عاماً تم اختيارهم عشوائياً.

أسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية سالبة دالة بين الذكاء الأخلاقي والتنمر، كما أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات مرتفعي الذكاء الأخلاقي ومنخفضي الذكاء الأخلاقي في التنمر لصالح منخفض الذكاء الأخلاقي ، تنبأ بعض أبعاد الذكاء الأخلاقي دون غيرها بالتنمر.

٣- دراسة ( الذبحاوي، ٢٠١٣):

يهدف هذا البحث إلى الكشف عن العلاقة والأثر بين الذكاء الأخلاقي من خلال أبعاده (التعاطف - الضمير - الرقابة الذاتية) وإدارة سمعة المنظمة من خلال أبعادها (الإبداع - المسؤولية الاجتماعية - جودة الخدمة)، ويتكون مجتمع البحث من ١٦٦ عضو تدريس بكلتي العلوم والزراعة ، وقد تم اختيار عينة عشوائية ٣٦ عضو تدريس. وتوصل البحث إلى أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتعاطف في إدارة سمعة المنظمة.

٥- دراسة (٢٠٠٥)، (Lennick & Kiel)

استهدفت الدراسة قياس تأثير الذكاء الأخلاقي للقادة على تحسين أداء المؤسسة، وتتكون العينة من (١٤٠٠٠) من رجال الأعمال، كما هدفت إلى تحديد القدرات الذهنية للقادة في تطبيق المبادئ الأخلاقية العالمية (المسؤولية - النزاهة - الرحمة - المغفرة). كما هدفت إلى غرس القيم الأخلاقية مع الثقافة السائدة داخل المؤسسة. وقد توصلت الدراسة إلى: أن القادة ذوي الذكاء الأخلاقي هم فقط من يمكنهم بناء الثقة والالتزام عبر مؤسساتهم. وأن الذكاء الأخلاقي ليس فقط مكملاً بل هو الأساس الذي يقوم عليه نجاح أي مؤسسة بغض النظر عن طبيعة مجالها. وفي هذا الشأن تركز الدراسة على تحسين العلاقات مع العاملين وتزويد ثقافة المؤسسة بالقيم الأخلاقية.

## ١٠- مجتمع وعينة الدراسة :

أولاً: توصيف مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في مديري العموم والإدارات - العاملين، بجميع فروع الهيئة العامة للأبنية التعليمية في جميع المحافظات جمهورية مصر العربية. ويوضح الجدول رقم (١) أعداد مديري العموم ومديري الإدارات والعاملين بالهيئة.

(\*) (١) جدول رقم

إجمالي أعداد مديري العموم والإدارات والعاملين بفروع الهيئة.

بيان	عدد مديري العموم والإدارات	عدد العاملين	الإجمالي
مدير الفرع	٢٩	٣٩٢٣	٤١١٤
مدير إدارة الشؤون المالية والإدارية.	٢٧		
مدير إدارة المشروعات.	٢٧		
مدير إدارة الشؤون الفنية.	٢٧		
مدير إدارة التنفيذ.	٢٧		
مدير إدارة الصيانة	٢٧		
مدير إدارة الأمن.	٢٧		
الإجمالي	١٩١	٣٩٢٣	٤١١٤

(\* ) الهيئة العامة للأبنية التعليمية، ٢٠٢٠.

ثانياً: حجم العينة:

تم تحديد حجم العينة وفقاً للقانون التالي:

$$\text{الخطأ المسموح به} = \text{الدرجة المعيارية} \times \sqrt{\frac{ق(١-ق)}{ن}}$$

حيث إن:

ق: نسبة عدد المفردات التي تتوافر فيها خصائص البحث وقد إعتبرتها الباحثة ٥٠%.

الخطأ المسموح به: ٥% ، معامل الثقة: ٩٥%

الدرجة المعيارية عند نسبة الخطأ ٥% تبلغ (١,٩٦)

وبتطبيق المعادلة نجد أن  $٢(٠,٥) = ٢(١,٩٦) \times ٠,٢٥ / ن$

ن = ٣٨٤ مفردة.

وتم توزيع مفردات العينة على المديرين والعاملين بفروع الموجودة بالقاهرة الكبرى (القاهرة ، الجيزة ، القلوبية) للهيئة العامة للأبنية التعليمية، وذلك نظراً لقرب المسافة.

(٢) جدول رقم

إجمالي أعداد العاملين بفروع القاهرة الكبرى للهيئة العامة للأبنية التعليمية

بيان	فرع القاهرة	فرع الجيزة	فرع القلوبية
إجمالي أعداد العاملين	عدد مديري العموم والإدارات	عدد مديري العموم والإدارات	عدد مديري العموم والإدارات
مدير الفرع	١	١	١
مدير إدارة الشؤون المالية والإدارية.	١	١	١
مدير إدارة المشروعات.	١	١	١
مدير إدارة الشؤون الفنية.	١	١	١
مدير إدارة التنفيذ.	١	١	١
مدير إدارة الصيانة	١	١	١
مدير إدارة الأمن.	١	١	١
عدد العاملين.	٢٢٥	٢٥٦	٢٠٠
الإجمالي	٦٨١		

### ثالثاً: نوع العينة:

اعتمدت الباحثة في توزيع حجم العينة على مفردات مجتمع البحث على أسلوب العينة العشوائية الطبقية ، نظراً لعدم تجانس مفردات المجتمع وبناءً على ذلك تم توزيع حجم العينة (٣٨٤) مفردة على المديرين والعاملين بالهيئة العامة للأبنية التعليمية.

### رابعاً: وحدة المعاينة:

تشمل وحدات المعاينة في هذا البحث (مديرى العموم - مديري الإدارات - رؤساء الأقسام - العاملين بالهيئة)، وقد استهدفت الباحثة جميع المستويات الإدارية بفروع الهيئة داخل القاهرة الكبرى بالنسب التالية كما يوضح الجدول التالي:

### (٣) جدول رقم

توزيع مفردات العينة في الهيئة العامة للأبنية التعليمية بفروع القاهرة الكبرى حسب المستويات الإدارية والوظائف النمطية.

النسبة %	العينة الفعلية	العدد	بيان
٩%	٣٥	$384 \times 10\% = 38$	الإدارة العليا
١٧%	٦٥	$384 \times 20\% = 76$	الإدارة الوسطى
٢٦%	٩٨	$384 \times 30\% = 115$	الإدارة الإشرافية
٣٤%	١٣١	$384 \times 40\% = 155$	الوظائف النمطية
٨٦%	٣٢٩	٣٨٤	الإجمالى

يتضح من الجدول السابق أن عينة البحث المحسوبة بالهيئة العامة للأبنية التعليمية هي (٣٨٤) مفردة وعند تحليل قوائم الاستقصاء الخاصة بالمستويات الإدارية (العليا، الوسطى، الإشرافية) والوظائف النمطية تم استبعاد (٥٥) استمارة غير كاملة منقوصة لتصبح العينة الفعلية هي عدد (٣٢٩) مفردة كما هو موضح بالجدول السابق رقم (٣).

### ١١- أسلوب الدراسة :

يتضمن أسلوب البحث جانبين:

أولاً: الدراسة النظرية: اتبعت الباحثة في الدراسة النظرية الأسلوب الوصفي التحليلي بالاعتماد على المراجع والدوريات والأبحاث المنشورة وغير المنشورة العربية والأجنبية. ثانياً: الدراسة العملية: قامت الباحثة بجمع البيانات بواسطة قائمة استقصاء أعدتها بغرض التعرف على أثر الذكاء الأخلاقي للمدراء كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس المال النفسي والصمت التنظيمي وذلك بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة. وتتكون استمارة الاستقصاء من أربع أجزاء:

الجزء الأول: ويتضمن بيانات عامة.

الجزء الثاني: يتعلق بقياس رأس المال النفسي ( الكفاءة الذاتية - التفاؤل - الأمل - المرونة)، ويتضمن (١٨) عبارة مقسمة على أربعة أبعاد، اعتمدت الباحثة في تصميم استمارة الاستقصاء على مجموعة من الدراسات السابقة من أهمها:

(Chen et al, ٢٠١٩), (Dinh Tho et al, ٢٠١٤)

الجزء الثالث: يتعلق بقياس الصمت التنظيمي ( فرص التواصل - اتجاهات الإدارة العليا نحو الصمت - مخاوف متعلقة بالعمل - الخوف من ردود الفعل السلبية)، ويتضمن (١٤) عبارة مقسمة على أربعة أبعاد، اعتمدت الباحثة في تصميم استمارة الاستقصاء على مجموعة من الدراسات السابقة من أهمها:

(سليم، ٢٠١٢)، (Nafei & Wageeh , ٢٠١٦)

الجزء الرابع: يتعلق بقياس الذكاء الأخلاقي (التعاطف - الاحترام - ضبط النفس - العدالة بين الآخرين)، ويتضمن (٢٠) عبارة، مقسمة على أربعة أبعاد، اعتمدت الباحثة في تصميم استمارة الاستقصاء على مجموعة من الدراسات السابقة من أهمها: (بوربا، ٢٠٠٣).

## ١٢- مناقشة نتائج الدراسة الميدانية واختبار صحة الفروض:

١٢/١ الدراسة الاستطلاعية:

١/١٢/١٢ معامل الثبات ألفا كرونباخ ( $\alpha$ ) Cronbach's Alpha اعتمدت الباحثة على معامل ألفا كرونباخ بهدف قياس معامل الثبات (الذي يعبر عن درجة الاعتمادية) وذلك على مستوى جميع متغيرات البحث الخاصة برأس المال النفسي والصمت التنظيمي والذكاء الأخلاقي.

لذا قامت الباحثة بإجراء استطاع مبدئي لقائمة الاستقصاء على عينة مبدئية مكونة من (٥٠) مفردة (استمارة) من العاملين بالهيئة العامة للأبنية التعليمية لكي يتم التأكد من وضوح جميع عبارات قائمة الاستقصاء لدى المستقصى منهم، لقد تبين أن هناك بنوداً من بنود متغير الأمل حصل على معامل ارتباط أقل من ٠,٣٠ ومن ثم تم استبعاده، وبذلك أصبح المقياس الحقيقي ٤ بنود بدلاً من ٥ بنود لتحسين درجة الاعتمادية. وكذلك تم استبعاد بند من بنود متغير فرص التواصل حصل على معامل ارتباط أقل من (٠,٣٠) ومن ثم تم استبعاده، وبذلك أصبح المقياس الحقيقي ٤ بنود بدلاً من ٥ بنود لتحسين درجة الاعتمادية. وكذلك تم استبعاد بند من بنود متغير الخوف من ردود الفعل السلبية حصل على معامل ارتباط أقل من ٠,٣٠ ومن ثم تم استبعاده، وبذلك أصبح المقياس الحقيقي ٣ بنود بدلاً من ٤ بنود لتحسين درجة الاعتمادية.

٢/١/١٢ معامل الصدق:

يقصد به أن المقياس يقيس ما وضع قياسه ويمكن حسابه رياضياً من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات. وفيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الخاصة بحساب كل من درجة الثبات ومعامل الصدق لجميع المتغيرات وكما يوضح الجدول التالي:



جدول رقم (٤)

معاملات الثبات والصدق لمحاور الدراسة

المتغيرات	عبارات الاستقصاء	معامل الثبات	معامل الصدق
الكفاءة الذاتية	٥	٠,٦١١	٠,٧٨٢
التفاؤل	٤	٠,٨٢١	٠,٩٠٦
الأمل	٤	٠,٨٠١	٠,٨٩٥
المرونة	٥	٠,٦٢٨	٠,٧٩٢
رأس المال النفسي	١٨	٠,٨٦٦	٠,٩٣١
فرص التواصل	٤	٠,٦٠٣	٠,٧٧٧
اتجاهات الادارة العليا نحو الصمت	٣	٠,٧٩٢	٠,٨٩٠

تابع جدول رقم (٤)

المتغيرات	عبارات الاستقصاء	معامل الثبات	معامل الصدق
الخوف من ردود الفعل السلبية	٣	٠,٧٣٩	٠,٨٦٠
مخاوف متعلقة بالعمل	٤	٠,٧٦٤	٠,٨٧٤
الصمت التنظيمي	١٤	٠,٨٢٤	٠,٩٠٨
التعاطف	٤	٠,٨٥٨	٠,٩٢٦
الاحترام	٦	٠,٩٠٦	٠,٩٥٢
ضبط النفس	٦	٠,٨٧٢	٠,٩٣٤
العدالة بين الآخرين	٤	٠,٨٨٥	٠,٩٤١
الذكاء الأخلاقي	٢٠	٠,٩٥٦	٠,٩٧٨
الاجمالي	٥٢	٠,٨٨٩	٠,٩٤٣

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستقصاء، وكانت جميعها أكبر من (٠,٦٠) حيث تراوحت قيم معامل الثبات لأبعاد رأس المال النفسي بين (٠,٨٢١-٠,٦١١) وهي نسبة مقبولة، كما تراوحت قيم معامل الصدق

بين (٠,٧٨٢-٠,٩٠٦)، أما عن الصمت التنظيمي فقد تراوحت قيم معامل الثبات بين (٠,٦٠٣-٠,٧٩٢) وهي نسبة مقبولة، كما تراوحت قيم معامل الصدق بين (٠,٧٧٧-٠,٨٩٠)، كما تراوحت قيم معامل الثبات لأبعاد الذكاء الأخلاقي بين (٠,٨٥٨-٠,٩٠٦) وهي نسبة مرتفعة، بمعامل صدق يتراوح بين (٠,٩٢٦-٠,٩٥٢). وعلى مستوى الاستقصاء فقد بلغ معامل الثبات (٠,٨٨٩) وهي نسبة مرتفعة تعطي ثقة لدى الباحثة في النتائج كما تبين وجود صدق عال لهذه المحاور فقد كانت جميعها مرتفعة حيث بلغت قيمة معامل الصدق (٠,٩٤٣).

٣/١/١٢ معامل الاتساق الداخلي:

وهو يقيس درجة مصداقة النتائج المحققة لكل عبارة من عبارات قائمة الاستقصاء، واتفق من خلال التحليل الإحصائي أن جميع بنود الاستقصاء معنوية عند مستوى (٠,٠١) ويوضح الجدول رقم (٥) تلك البيانات.

(٥) جدول رقم

الاتساق الداخلي لجميع عبارات الاستقصاء

رقم العبارة	معامل ارتباط سبيرمان	رقم العبارة	معامل ارتباط سبيرمان
القسم الأول	٠,٨١٤**	٤	رأس المال النفسي
١	٠,٨٦٦**	٥	الكفاءة الذاتية
٢	٠,٨٩٢**	٦	٠,٦٠٥**
٣	٠,٩١١**	٧	٠,٧١٣**
٤	الخوف من ردود الفعل السلبية	٧	٠,٧٠٤**
٥	٠,٧٣٩**	٨	٠,٧٨٤**
٦	٠,٧٩٦**	٩	٠,٧٣٢**
٧	٠,٧٧٤**	١٠	التقاؤل
٨	مخاوف متعلقة بالعمل	١٠	٠,٧٩١**
٩	٠,٦٦١**	١١	٠,٨٤١**
١٠	٠,٧٠٨**	١٢	٠,٨٠٧**
	٠,٦٨٥**	١٣	الأمل
	٠,٧٧٥**	١٤	٠,٦٤٥**

الذكاء الأخلاقي	القسم الثالث	٠,٨٠١**	١١
التعاطف		٠,٨٨٠**	١٢
٠,٨٥٩**	١	٠,٧٩٨**	١٣
٠,٨٧٧**	٢	المرونة	
٠,٨٩٦**	٣	٠,٦٠٣**	١٤
٠,٨٩٧**	٤	٠,٠٧٠٦**	١٥
الاحترام		٠,٦٦٢**	١٦
٠,٨٩٨**	٥	٠,٨٤٠**	١٧
٠,٩١٠**	٦	٠,٧٨٢**	١٨
٠,٩٣٨**	٧	الصمت التنظيمي	القسم الثاني
٠,٨٥٥**	٨	فرص التواصل	
٠,٧٨٤**	٩	٠,٧٩٣**	١
٠,٧٠١**	١٠	٠,٦٢٥**	٢
-	-	٠,٧٧٣**	٣

معامل ارتباط سبيرمان	رقم العبارة	معامل ارتباط سبيرمان	رقم العبارة
العدالة بين الآخرين		ضبط النفس	
٠,٨٤١**	١٧	٠,٨٠٩**	١١
٠,٨٦١**	١٨	٠,٨٦٠**	١٢
٠,٨٩٠**	١٩	٠,٨٥٧**	١٣
٠,٩٣١**	٢٠	٠,٨٥٧**	١٤
		٠,٧٦٩**	١٥
		٠,٧٧٧**	١٦

\*\* تشير إلي انها معنوية ٠,٠٠٠ عند مستوي معنوية ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق رقم (٥) أن هناك ارتباطاً ذا دلالة إحصائية بين العبارات والبعد الكلي، وقد تراوحت قيم الارتباط بين (٠,٩٣٨-٠,٦٠٣) وهي ارتباطات جميعها معنوية وأكبر من ٠,٠٥ وممثلة للمتغير الرئيسي وتقيس الغرض المرجو منه.

### ١٣- مناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

تتناول الباحثة في هذا الجزء مناقشة نتائج الدراسة الميدانية بالجدول التالية الخاصة بمتغير رأس المال النفسي والصمت التنظيمي والذكاء الأخلاقي بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

أولاً: الإحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي - الانحراف المعياري):

أ- الإحصاءات الوصفية لأبعاد متغير رأس المال النفسي والمقياس الكلي:

جدول رقم (٦)

الإحصاءات الوصفية لأبعاد رأس المال النفسي

الانحراف المعياري	المتوسط	الأبعاد
٠,٦٨٢	٣,٩٩٥	الكفاءة الذاتية
٠,٩٤١	٣,٤٠٣	التقاؤل
٠,٧٢٠	٤,٠٣٣	الأمل
٠,٦٦٧	٤,٠٤١	المرونة
٠,٥٨٠	٣,٨٦٨	الاجمالي لرأس المال النفسي

يوضح الجدول السابق بعض المقاييس الإحصائية الأساسية لأبعاد رأس المال النفسي وأيضاً المتغير الكلي ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية نجد أن آراء أفراد العينة قد اتجهت نحو الموافقة لعبارة الكفاءة الذاتية والأمل والمرونة وكذلك متغير رأس المال النفسي ككل، أما بالنسبة لبعد التقاؤل اتجهت نحو موافق إلى حد ما، حيث تراوحت قيم الوسط الحسابي بين (٣,٤٠٣-٤,٠٤١).

تعكس قيمة الانحراف المعياري للنتائج مدى تشتت استجابات مفردات العينة حول الوسط الحسابي لكل بعد، حيث يزيد الانحراف المعياري لاستجابات مفردات عينة الدراسة لبعد التقاؤل مما يعكس درجة أكبر من التشتت من الاستجابات، بينما يقل عن بعد الأمل والكفاءة الذاتية والمرونة مما يعكس درجة أقل من التشتت.

وتفسر الباحثة ذلك بأن الهيئة تسعى إلى توافر العديد من الفرص لإتقان المهارات، وهذا يعزز مستويات الكفاءة الذاتية والأمل والمرونة لدى الموظفون. بينما التناؤل أتجه نحو موافق إلي حد ما يرجع إلي مجموعة من الأسباب تتمثل في أن العاملين يشعرون بعدم التناؤل تجاه مستقبلهم الوظيفي نظراً لوفرة عدد العاملين في بعض التخصصات مما يجعلهم لا يشعرون بالتناؤل بالمستقبل لأنه ليس من المنتظر تقلد المناصب القيادية، وندرته في تخصصات أخرى مما يجعل الأفراد يشعرون أيضاً بعدم التناؤل؛ لأنهم يتحملون ضغوط عمل كبيرة نتيجة عبء الدور الخاص بهم.

ب- الإحصاءات الوصفية لأبعاد متغير الصمت التنظيمي والمقياس الكلي:

#### (٧) جدول رقم

#### الإحصاءات الوصفية لأبعاد الصمت التنظيمي

الانحراف المعياري	المتوسط	الأبعاد
٠,٩٤٨	٣,٢٩٦	فرص التواصل
١,١٧٧	٢,٩٧١	اتجاهات الإدارة العليا نحو الصمت
٠,٩٦٢	٣,٠٢٦	الخوف من ردود الفعل السلبية
٠,٨٨٣	٢,٣٠١	مخاوف متعلقة بالعمل
٠,٦٧٨	٢,٨٩٨	الاجمالي لصمت التنظيمي

يوضح الجدول السابق بعض المقاييس الإحصائية الأساسية لأبعاد الصمت التنظيمي وأيضا المتغير الكلي ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية نجد أن آراء أفراد العينة قد اتجهت نحو موافق إلى حد ما لعبارات فرص التواصل واتجاهات الإدارة العليا نحو الصمت والخوف من ردود الفعل السلبية وكذلك متغير الصمت التنظيمي ككل، أما بالنسبة لبعد مخاوف متعلقة بالعمل فقد اتجهت نحو الرفض، حيث تراوحت قيم الوسط الحسابي بين (٢,٣٠١-٣,٢٩٦).

تعكس قيمة الانحراف المعياري للنتائج مدى تشتت استجابات مفردات العينة حول الوسط الحسابي لكل بعد، حيث يزيد الانحراف المعياري لاستجابات مفردات عينة الدراسة لبعد اتجاهات الادارة العليا نحو الصمت مما يعكس درجة أكبر من التشتت

من الاستجابات، بينما يقل عن بعد الخوف من ردود الفعل السلبية وفرص التواصل ومخاوف متعلقة بالعمل مما يعكس درجة أقل من التشتت.

وتفسر الباحثة ذلك بأن الموظفين لا تستطيع التواصل مع الإدارة العليا، ويخافون من التحدث عن مشاكل العمل، لأن في حال التحدث عنها يعتقدون بأنه لن يتغير الوضع الحالي أو عدم أدلاء الأشخاص بأفكارهم لكي ينظر إليهم الآخرون بأنهم مثيرون للمشاكل، والخوف من تلقي عقوبات بشكل مباشر أو غير مباشر من قبل رئيسهم.

ج- الإحصاءات الوصفية لأبعاد متغير الذكاء الأخلاقي والمقياس الكلي:

#### (٨) جدول رقم

##### الإحصاءات الوصفية لأبعاد الذكاء الإخلاقي

الانحراف المعياري	المتوسط	الأبعاد
١,١٢٥	٣,٢٠١	التعاطف
١,٠٤٦	٣,٥٨٩	الاحترام
٠,٩٨٠	٣,٢٦٤	ضبط النفس
١,١٧٥	٣,١٢٥	العدالة بين الآخرين
٠,٩٩٩	٣,٢٩٥	الاجمالي لذكاء الأخلاقي

يوضح الجدول السابق بعض المقاييس الإحصائية الأساسية لأبعاد الذكاء الأخلاقي وأيضا المتغير الكلي ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية نجد أن آراء أفراد العينة قد اتجهت نحو موافق إلى حد ما لعبارات التعاطف وضبط النفس والعدالة بين الآخرين، وكذلك متغير الذكاء الاخلاقي ككل، أما بعد الاحترام اتجهت نحو الموافقة، حيث تراوحت قيم الوسط الحسابي بين (٣,٥٨٩-٣,١٢٥).

تعكس قيمة الانحراف المعياري للنتائج مدى تشتت استجابات مفردات العينة حول الوسط الحسابي لكل بعد، حيث يزيد الانحراف المعياري لاستجابات مفردات عينة الدراسة لبعده العدالة بين الآخرين مما يعكس درجة أكبر من التشتت من الاستجابات، بينما يقل عن التعاطف والاحترام وضبط النفس، مما يعكس درجة أقل من التشتت.

وتفسر الباحثة أن المديرين ليس لديهم مقدرة التعاطف مع الآخرين وإدراك ما يشعرون به، مع عدم ضبط النفس والسيطرة على أنفعالات وعدم التفكير بسلوكياتهم

قبل القيام بها، وقد يكون هناك تحيز في التعامل مع بعض الأفراد، إلا أن هناك احترامًا في المعاملة بين المديرين والمرؤوسين.  
د- الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة حسب المستويات الإدارية والوظائف النمطية:

### جدول رقم (٩)

الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة حسب المستويات الإدارية والوظائف النمطية.

الذكاء الأخلاقي		الصمت التنظيمي		رأس المال النفسي		المستويات الإدارية
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
٠,٩١٦	٣,٩٩٦	٠,٦٧٨	٣,٢٦٠	٠,٥٢٠	٣,٧٧١	العليا
٠,٧٦٩	٣,٤٩٢	٠,٥٧٩	٢,٩٤٨	٠,٥٤٩	٤,٠٠٥	الوسطى
٠,٧٩٤	٣,١٢٩	٠,٦٦٤	٢,٨٢١	٠,٥٣٧	٣,٩١٩	الإشرافية
١,١٥٧	٣,١٣٤	٠,٧٠٩	٢,٨٣٥	٠,٦٢٨	٣,٧٨٩	النمطية
٠,٩٩٩	٣,٢٩٥	٠,٦٧٩	٢,٨٩٩	٠,٥٨٠	٣,٨٦٨	الاجمالي

يتضح من الجدول السابق:

- تختلف المستويات الإدارية والوظائف النمطية فيما بينهما من حيث متغير رأس المال النفسي حيث يأتي مستوى الإدارة الوسطى في مقدمة المستويات الإدارية فجاءت قيمة الوسط الحسابي (٤,٠٠٥)، يليه الإدارة الإشرافية ثم الوظائف النمطية ثم الإدارة العليا، حيث إنها اتجهت جميعها نحو درجة القبول.
- كما تختلف المستويات الإدارية والوظائف النمطية فيما بينهما من حيث متغير الصمت التنظيمي حيث يأتي مستوى الإدارة العليا في مقدمة المستويات الإدارية فجاءت قيمة الوسط الحسابي (٣,٢٦٠)، يليه الإدارة الوسطى ثم الوظائف النمطية ثم الإدارة الإشرافية، حيث إنها اتجهت جميعها نحو درجة موافق إلى حد ما.
- وتختلف المستويات الإدارية والوظائف النمطية فيما بينهما من حيث متغير الذكاء الأخلاقي للمديرين حيث يأتي مستوى الإدارة العليا في مقدمة المستويات الإدارية

فجاءت قيمة الوسط الحسابي (٣,٩٩٦) ونتجه نحو درجة القبول، ويليها الإدارة الوسطى، أما الوظائف النمطية والإدارة الإشرافية اتجهت نحو درجة موافق إلى حد ما. تفسر الباحثة ذلك بأن مستوى إدراك المستويات الإدارية والوظائف النمطية لرأس المال النفسي جيد، أما بالنسبة للصمت التنظيمي اتجهت جميع استجابات المستويات الإدارية والوظائف النمطية نحو الرفض، هذا يدل على أن هناك مخاوف متعلقة بالعمل واتجاهات الإدارة العليا نحو الصمت، أما بالنسبة لذكاء الأخلاقي للمديرين يتضح أن المستويات الإدارية العليا والوسطى تدعم أنفسهم، أما المستويات الإدارية الإشرافية والوظائف النمطية ترى أن المديرين لا تدرك أبعاد الذكاء الأخلاقي.

ثانياً: الاختبارات اللا معلمية:

أ- إجراء اختبار كروسكال واليس لمعرفة تأثير المستويات الإدارية والوظائف النمطية في متغيرات الدراسة.

(١٠) جدول رقم

نتائج اختبار كروسكال واليس لمعرفة الفروق المعنوية بين المستويات الإدارية والوظائف النمطية في متغيرات الدراسة.

متغيرات الدراسة	المستويات الإدارية	العدد	متوسط الترتب	Chi-قيمة Square	P-Value	الدلالة
رأس المال النفسي	العليا	٣٥	١٤٣,٣٦	٨,٤١٣	٠,٠٣٨	دالة
	الوسطى	٦٥	١٨٨,٠٢			
	الإشرافية	٩٨	١٧٣,٣٣			
	النمطية	١٣١	١٥٣,١٣			
الصمت التنظيمي	العليا	٣٥	٢٢٢,٧٦	١٦,٠٦٢	٠,٠٠١	دالة
	الوسطى	٦٥	١٧١,٠٨			
	الإشرافية	٩٨	١٥٦,٣٠			
	النمطية	١٣١	١٥٣,٠٦			
الذكاء الأخلاقي للمدراء	العليا	٣٥	٢٣٠,٧٧	٢٧,٤٠٢	٠,٠٠٠	دالة
	الوسطى	٦٥	١٨٦,٧٥			
	الإشرافية	٩٨	١٤٩,٩٢			
	النمطية	١٣١	١٤٧,٤٢			



ويتضح من الجدول السابق ما يلي

- توجد فروق معنوية في متغير رأس المال النفسي طبقاً للمستويات الإدارية والوظائف النمطية حيث إن القيمة الاحتمالية لكروسكال واليس أقل من مستوى معنوية ٠,٠٥ مما يدل على وجود فروق معنوية بين المستويات الإدارية والوظائف النمطية.
  - توجد فروق معنوية في متغير الصمت التنظيمي طبقاً للمستويات الإدارية والوظائف النمطية حيث إن القيمة الاحتمالية لكروسكال واليس أقل من مستوى معنوية ٠,٠١ مما يدل على وجود فروق معنوية بين المستويات الإدارية والوظائف النمطية.
  - توجد فروق معنوية في متغير الذكاء الأخلاقي للمدراء طبقاً للمستويات الإدارية والوظائف النمطية حيث إن القيمة الاحتمالية لكروسكال واليس أقل من مستوى معنوية ٠,٠١ مما يدل على وجود فروق معنوية بين المستويات الإدارية والوظائف النمطية.
- ولمعرفة الفروق لصالح أي مستوى إداري قامت الباحثة بإجراء اختبار مان ويتي من أجل معرفة الفروق بين كل مستويين على حدة.
- ب- إجراء اختبار مان ويتي لدراسة الفروق بين المستويات الإدارية والوظائف النمطية.

#### (١١) جدول رقم

نتائج اختبار مان ويتي لمعرفة الفروق بين كل مستويين كلا على حدة

#### لمتغير رأس المال النفسي

مستوى المعنوية	U قيمة المحسوبة	مجموع الرتب	متوسط الرتب	العدد	المستويات الادارية	
٠,٠٣٣	٨٤٣,٥٠٠	١٤٧٣,٥٠	٤٢,١٠	٣٥	إدارة عليا	١
		٣٥٧٦,٥٠	٥٥,٠٢	٦٥	إدارة وسطى	
٠,٠٦٥	١٣٥٤,٥٠٠	١٩٨٤,٥٠	٥٦,٧٠	٣٥	إدارة عليا	٢
		٦٩٢٦,٥٠	٧٠,٦٨	٩٨	إدارة إشرافية	
٠,٦٨٣	٢١٨٩,٥٠٠	٢٨١٩,٥٠	٨٠,٥٦	٣٥	إدارة عليا	٣
		١١٠٤١,٥٠	٨٤,٢٩	١٣١	نمطية	
٠,٣٣٢	٢٨٩٩,٠٠٠	٥٦١٦,٠٠	٨٦,٤٠	٦٥	إدارة وسطى	٤
		٧٧٥٠,٠٠	٧٩,٠٨	٩٨	إدارة إشرافية	
٠,٠١٤	٣٣٤١,٥٠٠	٧٣١٨,٥٠	١١٢,٥٩	٦٥	إدارة وسطى	٥
		١١٩٨٧,٥٠	٩١,٥١	١٣١	نمطية	
٠,١٣٥	٥٦٧٧,٠٠٠	١٢٠١٢,٠٠	١٢٢,٥٧	٩٨	إدارة إشرافية	٦
		١٤٣٢٣,٠٠	١٠٩,٣٤	١٣١	نمطية	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- يوجد فروق معنوية بين متوسطي رتب الإدارة العليا والوسطي في متغير رأس المال النفسي ككل بلغت قيمة ((U المحسوبة) ٨٤٣) وهي دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) وهذا يؤكد وجود فروق معنوية لصالح الإدارة الوسطى في مدى إدراكهم لأبعاد رأس المال النفسي.
- لا يوجد فروق معنوية بين متوسطي رتب الإدارة العليا والإشرافية في متغير رأس المال النفسي ككل بلغت قيمة ((U المحسوبة) ١٣٥٤) وهي غير دالة لأنها عند مستوى معنوية أكبر من (٠,٠٥) وهذا يؤكد عدم وجود فروق معنوية.
- لا يوجد فروق معنوية بين متوسطي رتب الإدارة العليا والوظائف النمطية في متغير رأس المال النفسي ككل بلغت قيمة ((U المحسوبة) ٢١٨٩) وهي غير دالة لأنها عند مستوى معنوية أكبر من (٠,٠٥) وهذا يؤكد عدم وجود فروق معنوية.
- لا يوجد فروق معنوية بين متوسطي رتب الإدارة الوسطى والإشرافية في متغير رأس المال النفسي ككل بلغت قيمة ((U المحسوبة) ٢٨٩٩) وهي غير دالة لأنها عند مستوى معنوية أكبر من (٠,٠٥) وهذا يؤكد عدم وجود فروق معنوية.
- يوجد فروق معنوية بين متوسطي رتب الإدارة الوسطى والوظائف النمطية في متغير رأس المال النفسي ككل بلغت قيمة ((U المحسوبة) ٣٣٤١) وهي دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) وهذا يؤكد وجود فروق معنوية لصالح الإدارة الوسطى في مدى إدراكهم لأبعاد رأس المال النفسي.
- لا يوجد فروق معنوية بين متوسطي رتب الإدارة الإشرافية والوظائف النمطية في متغير رأس المال النفسي ككل بلغت قيمة ((U المحسوبة) ٥٦٧٧) وهي غير دالة لأنها عند مستوى معنوية أكبر من (٠,٠٥) وهذا يؤكد عدم وجود فروق معنوية.

(١٢) جدول رقم

نتائج اختبار مان ويتني لمعرفة الفروق بين كل مستويين كلا علي حدة

لمتغير الصمت التنظيمي

مستوى المعنوية	U قيمة المحسوبة	مجموع الرتب	متوسط الرتب	العدد	المستويات الإدارية	
٠,٠٠٢	٧٠٣,٠٠٠	٢٢٠٢,٠٠	٦٢,٩١	٣٥	إدارة عليا	١
		٢٨٤٨,٠٠	٤٣,٨٢	٦٥	إدارة وسطي	
٠,٠٠١	١٠٦٠,٠٠٠	٣٠٠٠,٠٠	٨٥,٧١	٣٥	إدارة عليا	٢
		٥٩١١,٠٠	٦٠,٣٢	٩٨	إدارة إشرافية	
٠,٠٠٠	١٣٦٠,٥٠٠	٣٨٥٤,٥٠	١١٠,١٣	٣٥	إدارة عليا	٣
		١٠٠٠٦,٥٠	٧٦,٣٩	١٣١	نمطية	
٠,٣٤٣	٢٩٠٥,٥٠٠	٥٦٠٩,٥٠	٨٦,٣٠	٦٥	إدارة وسطي	٤
		٧٧٥٦,٥٠	٧٩,١٥	٩٨	إدارة إشرافية	
٠,١٤١	٣٧٠٧,٠٠٠	٦٩٥٣,٠٠	١٠٦,٩٧	٦٥	إدارة وسطي	٥
		١٢٣٥٣,٠٠	٩٤,٣٠	١٣١	نمطية	
٠,٨٦٩	٦٣٣٧,٠٠٠	١١٣٥٢,٠٠	١١٥,٨٤	٩٨	إدارة إشرافية	٦
		١٤٩٨٣,٠٠	١١٤,٣٧	١٣١	نمطية	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- يوجد فروق معنوية بين متوسطي رتب الإدارة العليا والوسطي في متغير الصمت التنظيمي ككل بلغت قيمة ((Uالمحسوبة(٧٠٣) وهي دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١) وهذا يؤكد وجود فروق معنوية لصالح الإدارة العليا في مدى إدراكهم لأبعاد الصمت التنظيمي.
- يوجد فروق معنوية بين متوسطي رتب الإدارة العليا والإشرافية في متغير الصمت التنظيمي ككل بلغت قيمة ((Uالمحسوبة(١٠٦٠) وهي دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١) وهذا يؤكد وجود فروق معنوية لصالح الإدارة العليا.
- يوجد فروق معنوية بين متوسطي رتب الإدارة العليا والوظائف النمطية في متغير الصمت التنظيمي ككل بلغت قيمة ((Uالمحسوبة(١٣٦٠) وهي دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١) وهذا يؤكد وجود فروق معنوية لصالح الإدارة العليا.

- لا يوجد فروق معنوية بين متوسطي رتب الإدارة الوسطي والإشرافية في متغير الصمت التنظيمي ككل بلغت قيمة ((U المحسوبة) (٢٩٠٥) وهي غير دالة لأنها عند مستوى معنوية أكبر من (٠,٠٥) وهذا يؤكد عدم وجود فروق معنوية.
- لا يوجد فروق معنوية بين متوسطي رتب الإدارة الوسطى والوظائف النمطية في متغير الصمت التنظيمي ككل بلغت قيمة ((U المحسوبة) (٣٧٠٧) وهي غير دالة لأنها عند مستوى معنوية أكبر من (٠,٠٥) وهذا يؤكد عدم وجود فروق معنوية.
- لا يوجد فروق معنوية بين متوسطي رتب الادارة الإشرافية والوظائف النمطية في متغير الصمت التنظيمي ككل بلغت قيمة ((U المحسوبة) (٦٣٣٧) وهي غير دالة لأنها عند مستوى معنوية أكبر من (٠,٠٥) وهذا يؤكد عدم وجود فروق معنوية.

#### جدول رقم (١٣)

نتائج اختبار مان ويتني لمعرفة الفروق بين كل مستويين كلا علي حدة

#### لمتغير الذكاء الأخلاقي للمدراء

المستويات الإدارية	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	Uقيمة المحسوبة	مستوي المعنوية
١ إدارة عليا	٣٥	٦٣,٨٣	٢٢٣٤,٠٠	٦٧١,٠٠٠	٠,٠٠١
	٦٥	٤٣,٣٢	٢٨١٦,٠٠		
٢ إدارة عليا	٣٥	٩١,٢٩	٣١٩٥,٠٠	٨٦٥,٠٠٠	٠,٠٠٠
	٩٨	٥٨,٣٣	٥٧١٦,٠٠		
٣ إدارة عليا	٣٥	١١١,٦٦	٣٩٠٨,٠٠	١٣٠٧,٠٠٠	٠,٠٠٠
	١٣١	٧٥,٩٨	٩٩٥٣,٠٠		
٤ إدارة وسطي	٦٥	٩٦,٢٥	٦٢٥٦,٠٠	٢٢٥٩,٠٠٠	٠,٠٠٢
	٩٨	٧٢,٥٥	٧١١٠,٠٠		
٥ إدارة وسطي	٦٥	١١٤,١٨	٧٤٢١,٥٠	٣٢٣٨,٥٠٠	٠,٠٠٦
	١٣١	٩٠,٧٢	١١٨٨٤,٥٠		
٦ إدارة إشرافية	٩٨	١١٨,٠٥	١١٥٦٨,٥٠	٦١٢٠,٥٠٠	٠,٥٤٧
	١٣١	١١٢,٧٢	١٤٧٦٦,٥٠		

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- يوجد فروق معنوية بين متوسطي رتب الإدارة العليا والوسطى في متغير الذكاء الأخلاقي ككل بلغت قيمة ((U المحسوبة) (٦٧١) وهي دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١) وهذا يؤكد وجود فروق معنوية لصالح الإدارة العليا.
- يوجد فروق معنوية بين متوسطي رتب الإدارة العليا والإشرافية في متغير الذكاء الأخلاقي ككل بلغت قيمة ((U المحسوبة) (٨٦٥) وهي دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١) وهذا يؤكد وجود فروق معنوية لصالح الإدارة العليا.
- يوجد فروق معنوية بين متوسطي رتب الإدارة العليا والوظائف النمطية في متغير الذكاء الأخلاقي ككل بلغت قيمة ((U المحسوبة) (١٣٠٧) وهي دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١) وهذا يؤكد وجود فروق معنوية لصالح الإدارة العليا.
- يوجد فروق معنوية بين متوسطي رتب الإدارة الوسطى والإشرافية في متغير الذكاء الأخلاقي ككل بلغت قيمة ((U المحسوبة) (٢٢٥٩) وهي دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١) وهذا يؤكد وجود فروق معنوية لصالح الإدارة الوسطى.
- يوجد فروق معنوية بين متوسطي رتب الإدارة الوسطى والوظائف النمطية في متغير الذكاء الأخلاقي ككل بلغت قيمة ((U المحسوبة) (٣٢٣٨) وهي دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١) وهذا يؤكد وجود فروق معنوية لصالح الإدارة الوسطى.
- لا يوجد فروق معنوية بين متوسطي رتب الإدارة الإشرافية والوظائف النمطية في متغير الذكاء الأخلاقي ككل بلغت قيمة ((U المحسوبة) (٦١٢٠) وهي غير دالة لأنها عند مستوى معنوية أكبر من (٠,٠٥) وهذا يؤكد عدم وجود فروق معنوية.

١٤- اختبار صحة الفروض:

١/١٤ نتائج اختبار الفرض الأول:

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لرأس المال النفسي على الصمت التنظيمي.

أولاً: معامل الارتباط:

(١٤) جدول رقم

مصفوفة الارتباط بين رأس المال النفسي والصمت التنظيمي

الدالة	المعنوية	حجم العينة	معامل الارتباط	رأس المال النفسي
معنوي	٠,٠٠٠**	٣٢٩	٠,٤١٨	الصمت التنظيمي

أكدت نتائج الجدول: أن هناك علاقة طردية بين رأس المال النفسي والصمت التنظيمي، ويتضح معنوية العلاقة من مستوى المعنوية لأنها عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١) ثانياً: معامل الارتباط الكلي- معامل التحديد- جودة المطابقة

جدول رقم (١٥)

معايير جودة نموذج انحدار رأس المال النفسي علي الصمت التنظيمي

المعنوية	اختبار F	الخطأ المعياري للنموذج	معامل التحديد المعدل Adj.R <sup>٢</sup>	معامل التحديد R <sup>٢</sup>	معامل الارتباط R	النموذج
٠,٠٠٠	٦٩,١١٥	٠,٦١٨	٠,١٧٢	٠,١٧٤	٠,٤١٨	١

يوضح الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباط معنوي بين رأس المال النفسي والصمت التنظيمي، كما أوضحت النتائج أن التغييرات التي تطرأ على الصمت التنظيمي (متغير تابع) وتكون نتيجة التغييرات في رأس المال النفسي تبلغ (٠,١٧٤) هو ما يتم قياسه من خلال نتائج معامل التحديد (R<sup>٢</sup>) إضافة إلى ذلك أن النموذج معنوي عند مستوى الثقة (٠,٩٩) ومن ثم فإن النموذج يطابق البيانات بشكل جيد. ثالثاً: معامل الانحدار البسيط:

(١٦) جدول رقم

نتائج تحليل الانحدار البسيط بين رأس المال النفسي والصمت التنظيمي

مستوى الدالة	قيمة اختبار (ت)	المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	القيمة المقدرة	
٠,٠٠٠	٤,٣٨٩		٠,٢٣٠	١,٠٠٩	الجزء الثابت
٠,٠٠٠	٨,٣١٤	٠,٤١٨	٠,٠٥٩	٠,٤٨٩	رأس المال النفسي

يتضح من الجدول السابق أن معامل بيتا لرأس المال النفسي بالنموذج أقل من مستوى الخطأ (٠,٠١) وعليه يتم قبول الفرض البديل القائل أن هذا المعامل له تأثير حقيقي على الصمت التنظيمي بمعامل انحدار (٠,٤٨٩) .  
رابعاً: معادلة نموذج الانحدار:

$$\text{الصمت التنظيمي} = ١,٠٠٩ + ٠,٤٨٩ (\text{رأس المال النفسي})$$

وهذا يشير إلى أنه كلما زادت درجات رأس المال النفسي بمقدار وحدة واحدة ارتفع معها درجة الصمت التنظيمي بمقدار (٠,٤٨٩) .  
ومن ثم فقد تم قبول الفرض القائل " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال النفسي على الصمت التنظيمي".

٤/٢ نتائج اختبار الفرض الثاني:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الأخلاقي للمدراء على الصمت التنظيمي. وينبثق عن هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- ١- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتعاطف على الصمت التنظيمي.
  - ٢- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاحترام على الصمت التنظيمي.
  - ٣- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لضبط النفس على الصمت التنظيمي.
  - ٤- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة بين الآخرين على الصمت التنظيمي.
- أولاً معامل الارتباط:

(١٧) جدول رقم

مصفوفة الارتباط بين الذكاء الأخلاقي والسمت التنظيمي

الدالة	المعنوية	حجم العينة	معامل الارتباط	الذكاء الأخلاقي
معنوي	٠,٠٠٠**	٣٢٩	٠,٤٣٣	السمت التنظيمي

أكدت نتائج الجدول: أن هناك علاقة طردية بين الذكاء الأخلاقي والسمت التنظيمي، ويتضح معنوية العلاقة من مستوى المعنوية لأنها عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١).

ثانياً: مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين كل بعد من أبعاد الذكاء الأخلاقي السمت التنظيمي.

قامت الباحثة لإثبات الفروض الفرعية باستخدام مصفوفة معاملات الارتباط للتعرف على مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الذكاء الأخلاقي بالسمت التنظيمي.

(١٨) جدول رقم

مصفوفة الارتباط بين كل بعد من أبعاد الذكاء الأخلاقي والسمت التنظيمي.

العدالة بين الآخرين	ضبط النفس	الاحترام	التعاطف	السمت التنظيمي	أبعاد الذكاء الأخلاقي	
٠,٥٠٩**	٠,٥٤٤**	٠,٤٠٥**	٠,٤٨٦**	١	معامل الارتباط	السمت التنظيمي
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠		المعنوية	
٠,٨٠٣**	٠,٧٩٧**	٠,٧٧٣**	١	٠,٤٨٦**	معامل الارتباط	التعاطف
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠		٠,٠٠٠	المعنوية	
٠,٧٦٠**	٠,٧٥٧**	١	٠,٧٧٣**	٠,٤٠٥**	معامل الارتباط	الاحترام
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠		٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	المعنوية	



٠,٨٥٦**	١	٠,٧٥٧**	٠,٧٩٧**	٠,٥٤٤**	معامل الارتباط	ضبط النفس
٠,٠٠٠		٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	المعنوية	
١	٠,٨٥٦**	٠,٧٦٠**	٠,٨٠٣**	٠,٥٠٩**	معامل الارتباط	العدالة بين الآخرين
	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	المعنوية	

\*\* تشير إلي مستوى المعنوية ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أن هناك علاقة معنوية متوسطة موجبة بين أبعاد الذكاء الأخلاقي (التعاطف، ضبط النفس، العدالة بين الآخرين) بين الصمت التنظيمي حيث بلغت قيم معامل الارتباط (٠,٤٨٦)، (٠,٥٤٤)، (٠,٥٠٩) على التوالي عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١)، كما هناك علاقة معنوية ضعيفة موجبة بين الاحترام والصمت التنظيمي وبلغ معامل الارتباط (٠,٤٠٥).

ثالثاً: معامل الارتباط الكلي- معامل التحديد- جودة المطابقة

(١٩) جدول رقم

معايير جودة نموذج انحدار أبعاد الذكاء الأخلاقي علي الصمت التنظيمي

المعنوية	اختبار F	الخطأ المعياري للنموذج	معامل التحديد المعدل Adj.R <sup>2</sup>	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	النموذج
٠,٠٠٠	٢٤,٦٧٢	٠,٥٩٧	٠,٢٢٤	٠,٢٣٣	٠,٤٨٣	١

يوضح الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباط معنوي بين أبعاد الذكاء الأخلاقي (التعاطف، الاحترام، ضبط النفس، العدالة بين الآخرين) والصمت التنظيمي، أظهرت النتائج نموذج الانحدار أن النموذج معنوي وذلك من خلال قيمة (F) = ٢٤,٦٧٢ بدلالة معنوية (٠,٠٠٠) أقل من مستوى المعنوية ٠,٠١، كما أوضحت النتائج أن التغييرات التي تطرأ على الصمت التنظيمي (متغير تابع) وتكون نتيجة التغييرات في

أبعاد الذكاء الأخلاقي تبلغ (٠,٢٣٣) هو ما يتم قياسه من خلال نتائج معامل التحديد  $R^2$ .)

رابعاً: معامل الانحدار المتعدد:

(٢٠) جدول رقم

نتائج معامل الانحدار المتعدد بين أبعاد الذكاء الأخلاقي والصمت التنظيمي

الدالة	مستوي الدالة	قيمة اختبار (ت)	المعيارية Beta	المعاملات غير المعيارية		النموذج
				الخطأ المعياري	القيمة المقدرة	
دالة	٠,٠٠٠	١٦,١٣٦		٠,١٢٧	٢,٠٤٤	الجزء الثابت
دالة	٠,٠١٢	٢,٥٣٧	٠,٢٣٥	٠,٠٥٦	٠,١٤٢	التعاطف
دالة	٠,٠٠٣	-٣,٠٤١	-٠,٢٦٨	٠,٠٥٧	٠,١٧٤-	الاحترام
دالة	٠,٠٠٥	٢,٨٠١	٠,٣٠٦	٠,٠٧٦	٠,٢١٢	ضبط النفس
غير دالة	٠,٠٩٢	١,٩٦١	٠,١٨٤	٠,٠٦٣	٠,١٠٧	العدالة بين الآخرين

يتضح من الجدول السابق:

- يوجد تأثير معنوي إيجابي للتعاطف على الصمت التنظيمي وهذا يتضح من قيمة اختبار  $T = ٢,٥٣٧$  . ويوجد تأثير معنوي سلبي للاحترام على الصمت التنظيمي وهذا يتضح من قيمة اختبار  $T = -٣,٠٤١$  . ويوجد تأثير معنوي إيجابي لضبط النفس على الصمت التنظيمي وهذا يتضح من قيمة اختبار  $T = ٢,٨٠١$  . لا يوجد تأثير معنوي للعدالة بين الآخرين على الصمت التنظيمي وهذا يتضح من قيمة اختبار  $T = ١,٩٦١$

خامساً: معادلة نموذج الانحدار:

الصمت التنظيمي =  $٢,٠٤٤ + ٠,١٤٢$  التعاطف -  $٠,١٧٤$  الاحترام +  $٠,٢١٢$  ضبط النفس +  $٠,١٠٧$  العدالة بين الآخرين

وهذا يشير إلي :

- أنه كلما زادت درجات التعاطف بمقدار وحدة واحدة زاد معها الصمت بمقدار (٠,١٤٢). و كلما زادت درجات الاحترام بمقدار وحدة واحدة انخفض الصمت التنظيمي بمقدار (-٠,١٧٤). و كلما زادت درجات ضبط النفس بمقدار وحدة واحدة زاد معها الصمت بمقدار (٠,٢١٢). وكلما زادت درجات العدالة بين الآخرين بمقدار وحدة واحدة زاد معها الصمت بمقدار (٠,١٠٧).

- وتستخلص الباحثة مما سبق أن ضبط النفس له تأثير إيجابي وهو التأثير الأكبر في التغير الذي يحدث في الصمت التنظيمي، يليه التعاطف من حيث التأثير. وأن الاحترام له تأثير سلبي. وأما العدالة بين الآخرين لا يوجد لها تأثير على الصمت التنظيمي.

وفي ضوء استعراض نتائج أسلوب الانحدار المتعدد، وتم قبول الفروض الفرعية البديلة القائلة :

الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتعاطف على الصمت التنظيمي.

الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية للاحترام على الصمت التنظيمي.

الفرض الفرعي الثالث: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لضبط النفس على الصمت التنظيمي.

أما بالنسبة للفرض الفرعي الرابع: تم رفض الفرض البديل وقبول الفرض العدم الذي ينص على: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة بين الآخرين على الصمت التنظيمي.

٣/١٤ نتائج اختبار الفرض الثالث:

الفرض الثالث: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء الأخلاقي للمدراء كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس المال النفسي والصمت التنظيمي.

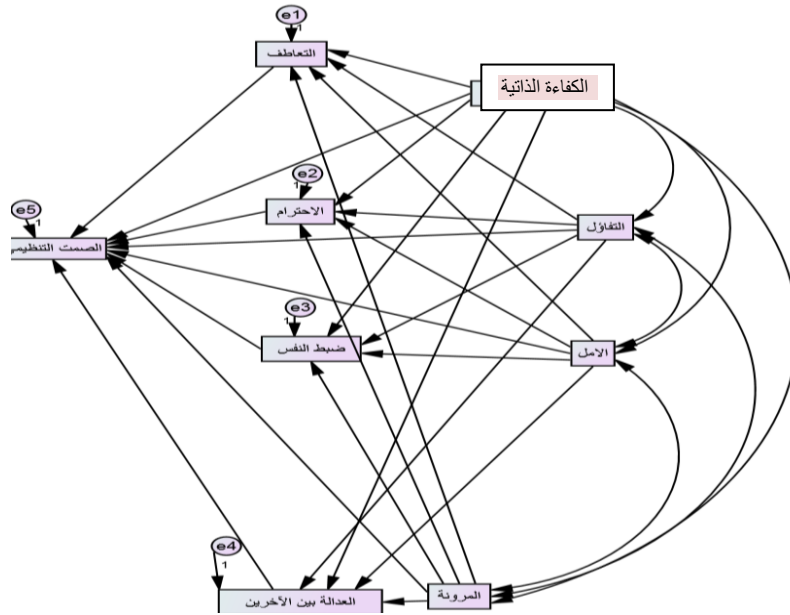
ولاختبار أثر رأس المال النفسي على الصمت التتيمي من خلال الذكاء الأخلاقي للمدراء تم عرض نموذج مقترح استعانت به الباحثة من خلال حزمة البرامج الاحصائية (AMOS.٢١).

● وتنقسم المتغيرات إلى ما يلي:

- ١- متغيرات داخلية مشاهدة: وتشمل المتغير التابع الصمت التنظيمي، وأبعاد المتغير الوسيط الذكاء الأخلاقي (التعاطف، الاحترام، ضبط النفس، العدالة بين الآخرين).
- ٢- متغيرات خارجية مشاهدة: وتشمل المتغير المستقل رأس المال النفسي.
- ج- متغيرات داخلية غير مشاهدة: وتشمل أخطاء القياس لأبعاد المتغير التابع والمتغير الوسيط.

(٢) شكل رقم

النموذج المقترح



وقد أوضحت نتائج النموذج الافتراضي المسارات المعنوية منها وغير المعنوية، وترتب على ذلك عدم تحقق معايير جودة النموذج، فكان لابد من استبعاد المسارات غير المعنوية.

الجدول التالي رقم (٢١) يوضح المسارات المختلفة بعد استبعاد المسارات غير المعنوية ثم إعادة البحث في معايير الجودة:

### (٢١) جدول رقم

تقديرات معاملات النموذج الهيكلي المقترح ومستوى معنويتها

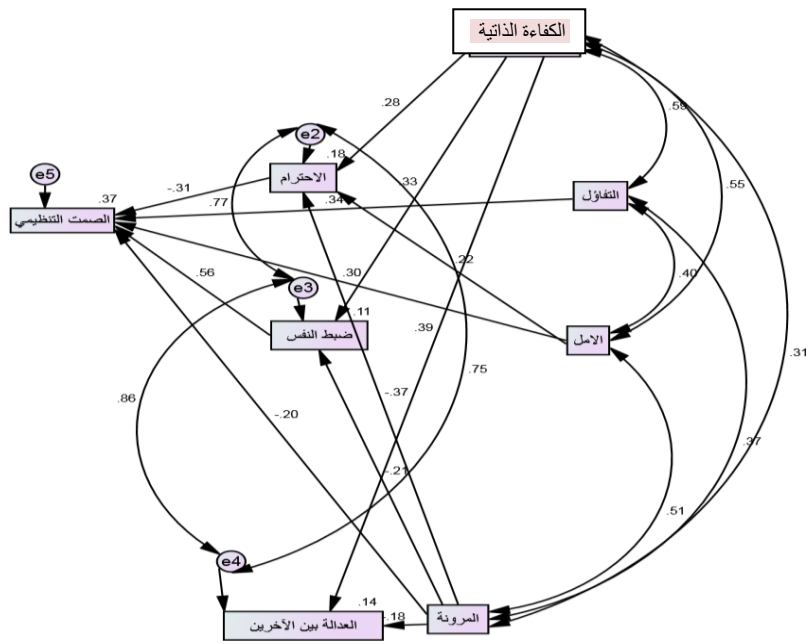
الدالة	مستوى المعنوية P	قيمة اختبار C.R.	الخطأ المعياري S.E	المسار المعياري Est.	المسار		
دالة	٠,٠٠١	٥,٠٥٨	٠,٠٨٤	٠,٤٢٦	الاحترام	الكفاءة الذاتية	
دالة	٠,٠٠١	٥,٩٧١	٠,٠٧٩	٠,٤٧١	ضبط		←
دالة	٠,٠٠١	٧,٣٢٨	٠,٠٩٣	٠,٦٧٩	العدالة		←
دالة	٠,٠٠١	٥,٥٥٧	٠,٠٥٨	٠,٣٢٣	الاحترام	الأمل	
دالة	٠,٠٠١	٥,٣٨٦	٠,٠٥٢	٠,٢٨٢	الصمت التنظيمي		←
دالة	٠,٠٠١	-٦,٧٠٣	٠,٠٨٥	-	الاحترام	المرونة	
دالة	٠,٠٠١	-٣,٨٣٣	٠,٠٨١	-	ضبط النفس		←
دالة	٠,٠٠١	-٣,٤٣٦	٠,٠٩٥	-	العدالة بين الآخرين		←
دالة	٠,٠٠١	-٣,٦٧٧	٠,٠٥٦	-	الصمت التنظيمي		←
				٠,٥٧١		←	
				٠,٣٠٩		←	
				٠,٣٢٥		←	
				٠,٢٠٥		←	

التفاؤل	الصمت التنظيمي	٠,٢٤٢	٠,٠٣٥	٦,٨٧١	٠,٠٠١	دالة
الاحترام	الصمت التنظيمي	-	٠,٠٤٩	-٤,١٠٩	٠,٠٠١	دالة
ضبط النفس	الصمت التنظيمي	٠,٣٨٦	٠,٠٤٩	٧,٧٩٢	٠,٠٠١	دالة

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- يوجد تأثير إيجابي معنوي للكفاءة الذاتية على كلٍّ من (الاحترام، ضبط النفس، العدالة بين الآخرين)، عند مستوى معنوية (٠,٠٠١).
- يوجد تأثير إيجابي معنوي للأمل على كلٍّ من (الاحترام، الصمت التنظيمي) عند مستوى معنوية (٠,٠٠١).
- يوجد تأثير سلبي معنوي للمرونة على كلٍّ من (الاحترام، ضبط النفس، العدالة بين الآخرين، الصمت التنظيمي)، عند مستوى معنوية ٠,٠٠١.
- يوجد تأثير إيجابي معنوي للتفاؤل على الصمت التنظيمي، عند مستوى معنوية (٠,٠٠١).
- يوجد تأثير سلبي معنوي للاحترام على الصمت التنظيمي، عند مستوى معنوية (٠,٠٠١).
- يوجد تأثير إيجابي معنوي لضبط النفس على الصمت التنظيمي، عند مستوى معنوية (٠,٠٠١).

(٣) شكل رقم  
النموذج المقترح بعد التعديل



### معايير تقييم جودة توفيق النموذج الهيكلي:

لا يمكن الجزم بمعنوية معاملات المسار في النموذج المقترح النهائي حتى يتمشي التحقق من جودة التوفيق الكلية للنموذج علي النحو التالي:

م	المؤشرات	القيمة
١	المعياري كا	١٨,٤٨٥
٢	RMR الجذر التربيعي لمتوسط مربعات البواقي	٠,٠٣٦
٣	GFI جودة التوفيق	٠,٩٨٦
٤	NFI جودة التوفيق المعياري	٠,٩٨٧
٥	CFI جودة التوفيق المقارن	٠,٩٩٢
٦	RMSEA الجذر التربيعي لمتوسط مربع خطأ التقدير	٠,٠٧١

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- مؤشر كا<sup>٢</sup> المعياري (Chi<sup>٢</sup>) بلغ (١٨,٤٨٥) ويختبر مربع كاي هذا فرضية العدم بأن النموذج يلائم البيانات، وإذا كانت القيمة قليلة، سيكون لديك نموذج أفضل بمعنى أنه اقل تعقيداً، وتشير كا<sup>٢</sup> هذا إلى أن النموذج يناسب البيانات جيداً. من الممكن استخدام مستوى المعنوية المصاحب كإمقياس لجودة التوفيق أن مستوى المعنوية ٠,٠١.
- الجذر التربيعي لمتوسط مربعات البواقي (RMR) بلغ (٠,٠٣٦) هو مؤشر للمقدار الذي تم تقديره، كلما كانت قيمته أصغر هو الأفضل للنموذج.
- مؤشر جودة التوافق (GFI) بلغ (٠,٩٨٦) هو نسبة التباين في متغير تباين العينة، ويتم حساب مصفوفة من قبل النموذج. يعتبر النموذج جيداً لأنه اقتراب من الواحد الصحيح.
- جودة التوفيق المعياري (NFI) بلغ (٠,٩٨٧) تشير إلى أنه كلما اقتراب من الواحد الصحيح دل على جودة توفيق النموذج المقدر لبيانات عينة البحث.



- جودة التوفيق المقارن (CFI) بلغ (٠,٩٩٢) يشير إلى أنه مؤشر جيد للاستخدام حتي مع العينات صغيرة. وهو يتراوح من (٠ إلى ١) كلما اقترب من الواحد الصحيح دل علي جودة توفيق النموذج المقدر لبيانات عينة البحث.
- الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ التقدير (RMSEA) بلغ قيمته (٠,٠٧١) وهي أقل من (٠,٠٨) كلما انخفضت دل على جودة توفيق النموذج الكلي. ومن ثم فقد اجتاز النموذج كافة المعايير الحكم علي جودة النموذج. وعليه قبول الفرض البديل القائل بأنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء الأخلاقي للمدراء (الاحترام، ضبط النفس، العدالة بين الآخرين) كمتغير وسيط علي العلاقة بين رأس المال النفسي والصمت التنظيمي.

#### ١٥- خلاصة النتائج والتوصيات:

#### ١/١٥ النتائج:

- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين رأس المال النفسي والصمت التنظيمي، وحيث بلغ معامل الارتباط (٠,٤١٨).
- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين الذكاء الأخلاقي على الصمت التنظيمي، وحيث بلغت معامل الارتباط (٠,٤٣٣)
- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتعاطف على الصمت التنظيمي.
- يوجد تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية للاحترام علي الصمت التنظيمي.
- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لضبط النفس على الصمت التنظيمي.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة بين الآخرين علي الصمت التنظيمي.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء الأخلاقي للمدراء (الاحترام، ضبط النفس، العدالة بين الآخرين) كمتغير وسيط على العلاقة بين رأس المال النفسي والصمت التنظيمي، بينما لا يوجد تأثير (لبعد التعاطف).

## ٢/١٥ التوصيات:

بناء علي نتائج الدراسة، تقترح الباحثة التوصيات التالية:

م	التوصية	المسئول عن التنفيذ	كيفية التنفيذ
١	ضرورة اهتمام الإدارة العليا بالهيئة بتنمية رأس المال النفسي للعاملين.	إدارة الموارد البشرية وإدارة التدريب	عقد دورات تدريبية تمكنهم من تحقيق كل من أهداف الإدارة والأهداف الشخصية.
٢	تنمية شعور العاملين بالتفاؤل تجاه مستقبلهم الوظيفي، والتعامل مع الاشياء بطريقة متفائلة والتفكير بطريقة علمية تحقق أهداف الموظف والمنظمة.	الإدارة العليا (مجلس الإدارة)	عن طريق تنمية مهاراتهم وكذلك اللجوء التدريب التحويلي في حالة وفرة التخصصات واللجوء إلى الإثراء الوظيفي في حالة الندرة في العمالة، وذلك لتحقيق التوازن في القوى العاملة في الإدارة.
٣	اشراك العاملين في اتخاذ القرارات وكذلك تنمية قنوات الاتصالات الرأسية ذات الاتجاهين لإفساح المجال للعاملين بإبداء مقترحاتهم وشكاواهم.	الإدارة العليا (لجنة الشكاوي)	عن طريق بناء قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة والعاملين، حتى يتمكنوا من الاتصال بالإدارة العليا ومشاورتها والشكوى من كافة ما يزعجهم.
٤	تشجيع وتحفيز العاملين علي طرح أفكارهم ومقترحاتهم، وتدعيم العاملين عن طريق إعطائهم تغذية مرتدة عن إنجاز مهام معينة.	- إدارة الموارد البشرية - لادارة العليا (مديرو الإدارات)	قيام الإدارة العليا بفتح المجال أمام العاملين لإبداء آرائهم وتشجيعهم على طرح الأفكار، وذلك عبر منحهم المكافآت المادية مقابل مساهمتهم في تطوير أساليب العمل والمساهمة في حل المشاكل متعلقة بالعمل.

٥	العمل علي تقليل من تخوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية لرؤسائهم من تقديمهم للمعلومات أو المقترحات مرتبطة بقضايا العمل في الهيئة. وما يترتب على ذلك من نتائج غير مرضية .	إدارة العلاقات العامة	من خلال فتح قنوات الاتصال المباشرة وغير المباشرة بين الرؤساء والمرؤوسين. وتوضيح القواعد والإجراءات المتعلقة بكيفية التعبير عن الآراء والمقترحات.
٦	إعداد كوارد علمية متخصصة في مجال الذكاء الأخلاقي مع إقامة دورات تدريبية لهذا النوع من الذكاء وتعزيزه وإشاعته في المجتمع.	إدارة التدريب	من خلال إعداد الدورات تدريبية لتنمية فضائل الذكاء الاخلاقي لدي المدراء .
٧	ضرورة تفعيل مقدرات التعاطف لدى المديرين وتحديداً في مجال وضع مصلحة العاملين في مقدمة اهتمامات الهيئة والشعور بالآم الآخرين بوصفها من العوامل المهمة لتقليل الصمت التنظيمي.	إدارة الموارد البشرية وإدارة التدريب	للمدراء من خلال إعداد الدورات تدريبية لتنمية مهارات التعامل مع العاملين والقدرة على تحديد مشاعر الآخرين وتعاطف معهم.
٩	حرص القيادات علي التعامل مع كافة المرؤوسين في إطار من العدالة والاحترام والتقدير والود.	الإدارة العليا	عن طريق تعامل المديرين مع المرؤوسين بشكل متماثل دون تحيز، ويكون لديه الحكمة في حل المشكلات دون إيذاء أحد.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- ١- الفاعوري ، عبير حمود ، (٢٠١٢)، "أثر الصمت التنظيمي علي المشاركة في صنع القرارات التنظيمية"، مجلة توتة للبحوث والدراسات، المجلد ١٩، العدد ٢.
- ٢- عبود ، زينب عبد الرزاق وحسين ظفر ناصر ، (٢٠١٦) ، "أسباب الصمت التنظيمي وأثرها علي أداء العاملين "، مجلة بابل العلوم الصرفة والتطبيقية ، العدد ١ ، المجلد ٢٤.
- ٣- سليم ، عبد الرحمن أحمد محمد، ٢٠١٣، "دراسة تحليلية لنتائج العلاقة بين الصمت التنظيمي والاحترق الوظيفي وأثرهما علي سلوك المواطنة التنظيمية"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، (كلية التجارة ، جامعة سوهاج، العدد الأول، المجلد ٢٧).
- ٤- سليم ، أحمد عبد السلام ، ٢٠١٢، "سلوك صمت التنظيمي: دراسة مقارنة بين شركات القطاع العام والخاص"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (كلية التجارة- جامعة عين شمس - العدد الثالث - المجلد الثاني).
- ٥- بوريا ، ميشيل ، ٢٠٠١، بناء الذكاء الأخلاقي (ترجمة : سعد الحسيني)، الرياض، دار الكتاب التربوية للنشر والتوزيع.
- ٦- بوبا ، ميشيل ، ٢٠٠٣، بناء الذكاء الأخلاقي : المعايير والفضائل السبع التي تعلم الأطفال أن يكونوا أخلاقيين(ترجمة : سعد الحسيني). الامارات ، دار الكتاب الجامعي.
- ٧- الأيوب ، خالد ، ٢٠٠٨، التدريب علي الأخلاق، مجلة ولدي، العدد ٩٢، مؤتمر اللجنة العليا، الكويت.
- ٨- الذبحاوي، عامر عبد الكريم ، ٢٠١٣، " دور الذكاء الأخلاقي في إدارة سمعه المنظمة "، بحث تطبيقي لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في كلتي العلوم والزراعة في جامعة الكوفة ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة القادسية، مجلد ١٥، العدد ١.

- ٩- محمود، سماح محمود إبراهيم، ٢٠١٦، النمذجة البنائية للعلاقات بين الحكمة والذكاء الأخلاقي والذكاء الشخصي والذكاء الاجتماعي لدى طالبات المرحلة الجامعية، مجلة الدراسات العربية في التربية وعلم النفس بالسعودية، العدد ٧٦.
- ١٠- عبد الرحمن، محمد السيد ، ٢٠١٨، أبعاد الذكاء الأخلاقي المنبئة بالتمتع لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية، مجلة الدراسات التربوية والنفسية،(كلية التربية - جامعة الزقازيق - العدد ٩٨).
- ١١- أبو مدين، فاطمة فرحان عواد، ٢٠١٧ " فاعلية برنامج إرشادي ديني لتنمية الذكاء الأخلاقي لدي نزلاء مؤسسة الربيع في محافظات غزة"، رسالة ماجستير - كلية التربية - الجامعة الإسلامية - غزة.
- ١٢- رضوان، طارق رضوان محمد، عطا، أسماء سعيد محمد،(٢٠١٨)، "أثر رأس المال النفسي في أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية"، مجلة التجارة والتمويل،(كلية التجارة - جامعة طنطا - العدد الأول) .
- ١٣- زناتي، محمد ربيع & خليل، حسن محمود، (٢٠١٨)، "دراسة تطبيقية على العاملين بمصلحة الضرائب المصرية بمحافظة الغربية"، مجلة البحوث التجارية، (جامعة الزقازيق - كلية التجارة- المجلد ٤٠ - العدد الرابع).

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

١. Shojaie ،S. ،Zaree Matin ،H.،& Barani،G. ،٢٠١١،" Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it"،**procedia – Social and Behavioral Sciences**.
٢. Borba،M. ،٢٠٠٣ ،Tips for building Moral Intelligence of Students، **Curriculum review**،Vol. ٤١،No .٧.
٣. Lennick ،D. & Kiel ، F.،٢٠٠٥،" Moral Intelligence Enhancing Business Performance and leadership Success"، **Wharton School Publishing**.
٤. Sean Donovan & Michelle & Elaine & John Garvey، (٢٠١٦)" Employee Voice and Silence in Auditing Firms"، **Employee Relations**، Vol. ٣٨ ، No. ٤.
٥. Zehiraud. C. & Erdogan. E،(٢٠١١)،"The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee performance"، **procedia Social and Behavioral Sciences**.
٦. Arpana Rai & Upasna. A، Agarwal، (٢٠١٨)، " workplace Bullying and Employee silence "،**Personnel Review** ، Vol. ٤٧ ، No .١.
٧. Nafei & Wageeh .A (٢٠١٦) ،"Organizational Silence : its Destroying Role of Organizational Citizenship Behavior"، **International Business Research** ، Vol. ٩ ، No. ٥.
٨. Shalini Srivastava ، Ajay K. Jain، Sherry Sullivan،(٢٠١٩)،" Employee Silence and Burnout In India : The Mediating Role of Emotional Intelligence "،**Personnel Review**، Vol. ٤٨ ، No. ٤ .PP. ١٠٤٥-١٠٦٠.
٩. Steven L. Grover ،et al،(٢٠١٨)،"Psychological capital as a personal Resource in the JD-R Model"، **Personnel Review**،Vol. ٤٧ ، No. ٤ .PP. ٩٦٨-٩٨٤.
١٠. Harrelson،. Alba، (٢٠١٦) ،" Study of Psychological Capital as a Mediator Between Leadership Style and Job Satisfaction"، Doctor Degree، Our Lady of the Lake University، San Antonio، Texas.
١١. Jason L. Stratman ، Carolyn M. Youssef- Morgan، (٢٠١٩)، "Can positivity promote safety? Psychological capital development combats cynicism and unsafe behavior"، **Safety Science** ١١٦، pp. ١٣-٢٥.

١٢. Tien-Ming Cheng, Ci-Yao Hong, Bo-Cheng Yang, (٢٠١٨),  
“Examining the moderating effects of service climate on  
psychological capital, work engagement, and service behavior among  
flight attendants”, **Journal of Air Transport Management**, ٦٧, P.P.  
٩٤-١٠٢.
١٣. Nguyen Dinh Tho, Nguyen Dong Phong, Tran Ha Minh Quan,  
(٢٠١٤), "Marketers' Psychological Capital and Performance: The  
mediating role of Quality of work life, Job effort and Job  
attractiveness", **Asia-Pacific Journal of Business Administration**,  
Vol. ٦, No. ١, pp. ٣٦-٤٨.
١٤. Minjung Kim, (٢٠١٩), "The Antecedents and Consequences of  
Positive Organizational Behavior: The role of Psychological Capital  
for Promoting Employee well-being in Sport Organizations", **Sport  
Management Review**(٢٢) , pp. ١٠٨-١٢٥.
١٥. Mahboobh Khosravant, & et.al (٢٠٢٠), The relationship between  
Moral intelligence and organizational commitment of nurses, **SAGE  
Journals of Account Administration**.

قائمة الاستقصاء

د/ دعاء علي سعد الدين

مدرس إدارة الأعمال

المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية

السيد الفاضل / السيدة الفاضلة :

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان أثر الذكاء الأخلاقي للمدراء كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس المال النفسي والصمت التنظيمي، بالتطبيق على الهيئة العامة للبنية التعليمية، أرجو من سيادتكم وضع علامة صح أمام العبارات التي تعبر عن وجهة نظرتكم، علمًا بأن هذه البيانات لها طابع السرية وان تستخدم إلا لأغراض البحث.

وشكراً لحسن تعاونكم

الباحثة



أولاً : بيانات عامة

الاسم :.....(إختيارياً)

الوظيفة :.....

العمر :  (٢٩ - ٢٠)  (٤٩-٤٠)  
 (٣٠-٣٩)  (٥٠-٥٩)

النوع :

ذكر ( ) أنثي ( )

مستوي التعليم :

دكتوراة ( ) مؤهل جامعي ( )  
ماجستير ( ) مؤهل فوق المتوسط ( )  
دبلوم دراسات عليا ( ) مؤهل متوسط ( )

المستوى الوظيفي :

إدارة عليا ( ) إدارة وسطى ( )  
إدارة إشرافية ( ) وظائف نمطية ( )

سنوات الخبرة :

أقل من سنه ( )  
٥ سنوات فأقل ( )  
٥ إلي أقل من ١٠ سنوات ( )  
١٥ سنة فأكثر ( )

ثانياً : فيما يلي العبارات التالية المرتبطة برأس المال النفسي، برجاء وضع علامة صح أمام كل عبارة من العبارات التالية في الخانة التي تعبر عن رأيك:

م	العبارة	موافق تماماً (٥)	موافق (٤)	موافق إلى حد ما (٣)	غير موافق تماماً (٢)	غير موافق (١)
١	أشعر بالثقة عند تمثيل زملائي في الاجتماعات مع الإدارة.					
٢	أشعر بالثقة في الاشتراك بالمناقشات المتعلقة بإستراتيجية الهيئة.					
٣	أشعر بالثقة عند تقديم المعلومات لمساعدة زملاء العمل.					
٤	أشعر بالثقة عند التواصل مع الأفراد من خارج الهيئة لمناقشة المشكلات المتعلقة بالعمل.					
٥	أشعر بالثقة عند تحليل المشاكل التي تواجهني وإيجاد حلول لها.					
٦	أنظر دائماً إلى الجانب المشرق من الأشياء المتعلقة بوظيفتي.					
٧	أشعر بالتفاؤل تجاه مستقبلي الوظيفي.					
٨	أتوقع حدوث الأشياء الجيدة أكثر من الأشياء السيئة.					

				٩	عندما تكون الأشياء غير مؤكدة لي في العمل، أتوقع عادة الأفضل.
				١٠	عندما يواجهني مأزق في العمل، يمكنني التفكير في العديد من الطرق للخروج منه.
				١١	أرى نفسي الآن ناجح جداً في العمل.
				١٢	يمكنني التفكير في العديد من الطرق للوصول إلى أهداف عملي الحالية.
				١٣	أسعى لتحقيق أهداف عملي بهمه ونشاط.
				١٤	أتعامل مع الفشل بأنه بداية للنجاح وفرصة للتطوير .
				١٥	يمكنني أن أؤدي العمل بمفردتي إذا تطلب الأمر.
				١٦	لدى قدرة علي تحمل مسئوليات جديدة متعلقة بالعمل.
				١٧	عندما أواجه عائقاً في عملي، يكون لدى القدرة علي استعادة نفسي من جديد.
				١٨	أتغلب على ضغوط العمل بسهولة.

ثالثاً : فيما يلي العبارات التالية المرتبطة بالصمت التنظيمي ، برجاء وضع علامة صح أمام كل عبارة من العبارات التالية في الخانة التي تعبر عن رأيك:

م	العبارة	موافق تماماً (٥)	موافق (٤)	موافق إلي حد ما (٣)	غير موافق تماماً (٢)	غير موافق تماماً (١)
١	يمكنني التواصل بسهولة مع الإدارة العليا.					
٢	يمكنني التواصل والتعاون مع الآخرين من الموظفين بسهولة.					
٣	تبلغني الإدارة العليا بالتغييرات الجديدة في أسلوب العمل.					
٤	توضح لي الإدارة العليا النقاط الغامضة المتعلقة بالعمل.					
٥	تجعلني الإدارة العليا فخوراً بالعمل الذي أقوم به.					
٦	تسمح لي الإدارة العليا بالحرية في التعبير عن آرائي وأفكاري ومناقشتها بجدية.					
٧	تحفزني الإدارة العليا علي ما أقوم به من عمل.					
٨	أفضل أن أبقى صامتاً لتجنب الخلافات والصراعات مع الرؤساء.					
٩	خوفاً من أفضل أن أبقى صامتاً أن أخسر علاقات مع الآخرين.					

					١٠	أتجنب التحدث عن ظروف العمل السلبية خوفاً من التعرض للمساءلة.
					١١	أحتفظ بحلولي للمشكلات المتعلقة بالعمل خوفاً من نقد الزملاء.
					١٢	أتجنب الحديث عن الأمور المتعلقة بالعمل من أجل حماية نفسي من الزملاء أو الرؤساء.
					١٣	أتغاضى عن أفكارى لتجنب الانتقاد من رؤساء أو زملاء العمل.
					١٤	أحتفظ بالمعلومات المتعلقة بالعمل بسبب الخوف من فقدان الوظيفة أو ترقية.

رابعاً : فيما يلي العبارات التالية المرتبطة بالذكاء الأخلاقي للمدراء ، برجاء وضع علامة صح أمام كل عبارة من العبارات التالية في الخانة التي تعبر عن رأيك:

م	العبارة	موافق تماماً (٥)	موافق (٤)	موافق إلي حد ما (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق تماماً (١)
١	يساعد المدير الآخرين في تلبية احتياجاتهم قدر استطاعته.					
٢	لدى المدير القدرة على تحديد مشاعر الآخرين وتعاطف معهم .					
٣	يقترّب المدير من الشخص الحزين ويخفف عنه.					
٤	يظهر المدير الرغبة في تفهم وجهات نظر الآخرين.					
٥	يعامل المدير الآخرين باحترام بغض النظر عن مكانته الاجتماعية أو معتقداته.					
٦	يستخدم المدير طبقة صوت محترمة وهادئة في التحدث مع الآخرين.					
٧	عندما ينصح المدير الآخرين يظهر احترامه لهم.					
٨	يستخدم المدير عبارات مهذبة (مثل)استمع لي(،)رجاء(،) (أعذرنني) في تخاطبي مع الآخرين.					
٩	يحترم المدير أفكار الآخرين ويتقهمها.					
١٠	يبتعد المدير عن الألفاظ البذيئة عند التعامل مع الآخرين.					

					يستمتع المدير إلي الآخرين دون مقاطعة.	١ ١
					لدى المدير القدرة علي التحكم بحاجاته ورغباته.	١ ٢
					يستطيع المدير ضبط أعصابه عندما يستنز من الآخرين.	١ ٣
					يعرف المدير ما يريد بالضبط.	١ ٤
					نادراً ما يعمل المدير دون تفكير، أو أتصرف بتهور.	١ ٥
					يتراجع المدير بسهولة عن أخطائه.	١ ٦
					يحرص المدير علي سماع وجهات نظر الآخرين قبل إصدار الحكم عليهم.	١ ٧
					يعامل المدير العاملين بشكل متمائل دون تحيز.	١ ٨
					يعمل المدير وفقاً للأنظمة ولا يغيرها وفق مصلحته الذاتية.	١ ٩
					يعمل المدير على حل مشكلات الآخرين دون التسبب في إيذاء أحد.	٢ ٠

