

واقع سلوكيات الصمت التنظيمي لدى موظفي الإدارة العامة للضرائب على كبار المكلفين - عدن

ياسر عبد الرحمن أحمد القرشي رنا سالم صالح

قسم إدارة الأعمال/ كلية العلوم الإدارية - جامعة عدن

الملخص

يهدف البحث إلى معرفة وأفع سلوكيات الصمت التنظيمي لدى موظفين الإدارة العامة للضرائب على كبار المكلفين - عدن، والبالغ عددهم (90) موظفاً (بحسب كشف الراتب لشهر ديسمبر 2022م)، وزعت الاستبانات على الموجودين في الإدارة العامة، وقد بلغ عدد الاستبانات التي وزعت على الموجودين (72) استبانة، استعيد منها (68) استبانة، كما أنه من بين الاستبانات المعادة هناك (4) استبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي؛ ومن ثم فإن نسبة الاستبانات التي حلت من إجمالي الاستبانات التي وزعت هي (71%) وهي نسبة عالية جداً من مجموع الاستبانات الموزعة على عينة البحث، واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي منهجاً علمياً يتناسب مع طبيعة البحث ومشكلتها وأهدافها، وقد استعملت الأساليب الإحصائية اللازمة لاختبار فرضيات البحث والحصول على النتائج المطلوبة. وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

تتوافر سلوكيات الصمت التنظيمي لدى موظفي الإدارة العامة للضرائب على كبار المكلفين - عدن، وحيث بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة البحث عن فقرات محور الصمت التنظيمي (3.36) بدرجة متوسطة وبناء على ذلك نتوصل إلى رفض الفرضية الرئيسية الأولى (فرضية العدم H_0) والتي تنص على أنه: (لا تتوافر سلوكيات الصمت التنظيمي الإدارة العامة للضرائب على كبار المكلفين - عدن عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ وقبول الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على أنه: تتوافر سلوكيات الصمت التنظيمي في الإدارة العامة للضرائب على كبار المكلفين - عدن عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ ، وعلى النحو الآتي:
في المرتبة الأولى جاء بُعد خوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية بوسط حسابي بلغ (3.55) ويشير إلى توافر عالٍ للبُعد.
في المرتبة الثانية جاء بُعد الخوف من العزلة بوسط حسابي بلغ (3.35) ويشير إلى توافر متوسط للبُعد.
في المرتبة الثالثة جاء بُعد خوف القادة من التغذية العكسية بوسط حسابي بلغ (3.32) ويشير إلى توافر متوسط للبُعد.
في المرتبة الأخيرة جاء بُعد الخوف من مهارات التواصل بوسط حسابي بلغ (3.21) ويشير إلى توافر متوسط للبُعد.
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة البحث تجاه الصمت التنظيمي تعزى إلى الخصائص الشخصية والوظيفية

الكلمات المفتاحية: سلوكيات الصمت التنظيمي، الخوف من المرؤوسين، خوف القادة من التغذية العكسية، الخوف من مهارات التواصل، الخوف من العزلة.

Abstract

The main objective of the research is to find out the reality of the behaviors of organizational silence among the employees of the General Administration of Taxes on the senior taxpayers - Aden, who number (90) employees (according to the payroll for the month of December 2022). As the questionnaires were distributed to those in the public administration, and the number of questionnaires which distributed was (72) questionnaires, of which (68) questionnaires were retrieved, and among the returned questionnaires there are (4) questionnaires that are not valid for statistical analysis, and therefore the percentage of questionnaires that were analyzed out of the total questionnaires that were distributed is (71%). It is a very high percentage of the total questionnaires distributed to the respondents. Descriptive analytical approach has been used, as a scientific method, commensurate with the nature, of the study, and statistical methods used to test the study hypotheses.

Results:

1. The behaviors of organizational silence are available among the employees of the General Administration of Taxes for Senior Taxpayers – in Aden Governorate , where the general mean of the respondents for the items of the organizational silence dimension was (3.36) with a medium degree of impact , and accordingly the null hypothesis (H0) which states that: The behaviors of organizational silence are not available in the General Administration of Taxes on Senior Taxpayers – in Aden Governorate is rejected at a significant level ($\alpha \leq 0.05$) and the alternative hypothesis (H1), which states that: (The behaviors of organizational silence are available in the General Administration of Taxes on Senior Taxpayers – in Aden Governorate is accepted at a significant level ($\alpha \leq 0.05$).

In the first rank came the dimension of subordinates' fear of negative:

- In the first rank came the dimension of subordinates' fear of negative reactions, with the mean value of (3.55), which indicates a high availability of the dimension.
- In the second rank came the dimension of fear of isolation, with the mean value of (3.35), and indicates the medium availability of the dimension.
- In the third rank came the dimension of the leaders' fear of feedback, with the mean value of (3.32), which indicates the medium availability of the dimension.
- In the last rank came the dimension of fear of communication skills with the mean value of (3.21) and indicates the medium availability of the dimension.

2. There are no statistically significant differences of the respondents towards organizational silence due to the background characteristics represented by: (gender, age, educational qualification, job title, years of service).

Key words; organizational silence behaviors, fear of subordinates, leaders' fear of feedback, fear of communication skills, fear of isolation.

مقدمة:

تواجه المنظمات في عصرنا الحالي عدد من التوجهات الحديثة في الأنماط الإدارية وطرائق وأساليب تساعد في تغيير العمل. ويلاحظ في الآونة الأخيرة أن أغلب العاملين يفضلون الصمت حيال القضايا، التي تحدث في العمل، وذلك لرفض الإدارة الانصات من جهة ومن جهة أخرى تعد تهديداً لمصالحهم وخسارة لحوافزهم المادية، أو تعرضهم للمشكلات وضغوط في العمل.

وتعد الإدارة العامة للضرائب على كبار المكلفين – عدن، من المنظمات التي تواجه مشكلات في أثناء عملياتها اليومية؛ وذلك يطلب منها تفسير للأحداث والتفاعلات التنظيمية وتحليلها لتوليد المعرفة الملائمة للمعالجة، وفي الوقت نفسه قد لا تتوافر المعرفة اللازمة للمعالجة، ومن هنا يظهر مصطلح الصمت التنظيمي، الذي يؤثر في سلوكيات الموظفين.

مشكلة البحث:

إن موظفي الإدارة العامة للضرائب على كبار المكلفين -عدن، يواجه عدد من المشكلات في أثناء عملياتها اليومية كغيرها من المؤسسات، وهي في طريقها لتفسير الأحداث والتفاعلات التنظيمية وتحليلها وفي أغلب الحالات توجد المعرفة الملائمة لمعالجة هذه الحالات ولا سيما الروتينية منها، وحتى ربما المعقدة وغير قابلة للتنبؤ، وفي الوقت نفسه قد لا توجد المعرفة اللازمة للمعالجة، ومن هنا يظهر مفهوم الصمت التنظيمي، الذي له تأثيرات سلبية في أداء موظفي الإدارة العامة للضرائب على كبار المكلفين -عدن. فالموظف غير قادر على التعبير عن آرائه واهتماماته والتكلم عن المشكلات، التي تعترضه في عمله ومن ثم يؤثر سلباً في أدائه ومعنوياته، وينقسم الموظفون بين متذمر رافض للأساليب والإجراءات الخاطئة من وجهة نظرة التي تحصل داخل الهيئة وبين مؤيد هادئ لا يتكلم إلا قليلاً ولا يتذمر من رؤسائه أو زملائه؛ إذ يجري الباحثون دراسة استطلاعية لأغراض تكوين الإطار العام للبحث سواء أكان من الناحية النظرية أم الميدانية. وبناءً عليه تبلورت عدد من الأسئلة كالاتي:

السؤال الأول: ما مستوى توافر سلوكيات الصمت التنظيمي لموظفي الإدارة العامة للضرائب على كبار المكلفين - عدن؟

وتتفرع منها التساؤلات الآتي:

1. ما مستوى توافر بعد خوف القادة من التغذية العكسية لموظفي الإدارة العامة للضرائب على كبار المكلفين - عدن؟
2. ما مستوى توافر بعد الخوف من مهارات التواصل لموظفي الإدارة العامة للضرائب على كبار المكلفين -عدن؟
3. ما مستوى توافر بعد خوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية لموظفي الإدارة العامة للضرائب على كبار المكلفين -عدن؟
4. ما مستوى توافر بعد الخوف من العزلة لموظفي الإدارة العامة للضرائب على كبار المكلفين -عدن؟

السؤال الثاني: هل تختلف تقديرات موظفي الإدارة العامة للضرائب على كبار المكلفين -عدن لواقع سلوكيات الصمت التنظيمي لديهم تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة بالوظيفة)؟

أهداف البحث:

1. معرفة واقع سلوكيات الصمت التنظيمي لموظفي الإدارة العامة للضرائب على كبار المكلفين -عدن.
2. الكشف عن الفروقات ذات الدلالة الإحصائية من متوسطات استجابات موظفي الإدارة العامة للضرائب على كبار المكلفين -عدن تجاه واقع سلوكيات الصمت التنظيمي تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة بالوظيفة).

أهمية البحث:

1. اظهار أهمية الصمت التنظيمي بوصفه أحد المفاهيم والسلوكيات الإيجابية التي تدرسها الأبحاث والدراسات السابقة.
2. للصمت التنظيمي تأثيرات واضحة في المنظمة والأفراد الموظفين، ويظهر على شكل سلوكيات غير مرغوبة تسهم في انخفاض كفاءة وفاعلية المنظمة.

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا تتوافر سلوكيات الصمت التنظيمي لموظفين الإدارة العامة للضرائب على كبار المكلفين - عدن عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا تتوافر سلوكيات خوف القادة من التغذية العكسية لموظفين الإدارة العامة للضرائب على كبار المكلفين - عدن عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية: لا تتوافر سلوكيات الخوف من مهارات التواصل لموظفين الإدارة العامة للضرائب على كبار المكلفين - عدن عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا تتوافر سلوكيات خوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية لموظفين الإدارة العامة للضرائب على كبار المكلفين - عدن عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الرابعة: لا تتوافر سلوكيات الخوف من العزلة للضرائب لموظفين الإدارة العامة للضرائب على كبار المكلفين - عدن عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه الصمت التنظيمي تعزى لتباينهم في الخصائص الشخصية والوظيفية المتمثلة بـ (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة).

منهج البحث:

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي بوصفها منهجاً علمياً يتناسب مع طبيعة البحث ومشكلته وأهدافه.

مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من الموظفين كافة في الإدارة العامة للضرائب على كبار المكلفين- عدن، عددهم (90) موظفاً (حسب كشف الراتب لشهر ديسمبر 2022م)، إذ تم وزعت الاستبانات على الموجودين في الإدارة العامة وبلغ عدد الاستبانات التي تم توزيعها على المتواجدين (72) استبانة، استعيد منها (68) استبانة، كما أنه من بين الاستبانات المعادة هناك (4) استبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي ومن ثم فإن نسبة الاستبانات التي تم حلت من إجمالي الاستبانات التي وزعت هي (71%) وهي نسبة عالية جداً.

الدراسات السابقة:

- 1. دراسة (الكعبي، 2018م):** تناولت الكشف عن مستوى التمثل التنظيمي لدى العاملين في المصارف العراقية الأهلية ببغداد، واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة بين التمثل التنظيمي والصمت التنظيمي.
- 2. دراسة (أحمد، 2017م):** تناولت أثر الصمت التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالكادر العام التابعين لقطاع التعليم بجامعة المنصورة، وطبقت على عينة عشوائية طبقية قومية (370) مفردة من العاملين بجامعة المنصورة، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير سلبي معنوي لصمت الخضوع والصمت الدفاعي على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها: (الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، ووعي الضمير)، في حين يوجد تأثير إيجابي معنوي للصمت الاجتماعي في سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة.
- 3. دراسة (رضوان، 2017م):** تناولت أثر أبعاد صمت العاملين في الاحتراق الوظيفي، وهدفت إلى الكشف عن العلاقة بين أبعاد صمت العاملين: (صمت القبول أو الإذعان، والصمت الدفاعي، والصمت الوقائي، والصمت الداعم للعلاقات الاجتماعية)، والاحتراق الوظيفي والتي تمثلت أبعاده في: (الإرهاق العاطفي، والشعور

بالسلبية في العلاقات، والتهكم أو السخرية، وانخفاض الكفاءة الذاتية)، ووطبقت على عينة قوامها (322) مفردة من العاملين بالمستشفيات العامة بمحافظة الغربية، وتوصلت إلى: وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد صمت العاملين وبين الاحتراق الوظيفي، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد صمت العاملين في أبعاد الاحتراق الوظيفي ما عدا بعد الصمت الداعم للعلاقات الاجتماعية.

4. **دراسة (Acaray, et.al, 2015):** هدفت إلى قياس العلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وطبقت على عينة قوامها 462 مفردة من العاملين بالشركات متعددة الجنسيات التركية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي سلبي لكل من الصمت الدفاعي وصمت القبول أو الإذعان على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالنسبة للبعدين الطاعة والمشاركة لسلوكيات المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للصمت الداعم للعلاقات الاجتماعية في سلوكيات المواطنة التنظيمية، وتنفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (2015, Acaray&Abdulkadir) في إيجابية الصمت الداعم للعلاقات الاجتماعية على سلوكيات المواطنة التنظيمية .

5. **دراسة (الصباغ، 2010م):** اتجهت إلى فحص العلاقة بين محددات صمت العاملين عن قضايا العمل المهمة وبين الرضا الوظيفي، وطبقت على عينة قوامها (400) مفردة من العاملين بينك التنمية والائتمان الزراعي، وكان من أهم نتائجها، وجود علاقة عكسية بين تطابق جماعة العمل والالتزام المهني وبين صمت العاملين، وأيضًا وجود علاقة عكسية بين صمت العاملين ومستوي الرضا الوظيفي لديهم، وعلى العكس من ذلك أظهرت الدراسة إيجابية العلاقة بين تبني الإدارة العليا والمشرفين لسلوك الصمت وبين صمت العاملين.

الجانب النظري للبحث

أولاً: مفاهيم الصمت التنظيمي:

لقد شهدت السنوات الأخيرة اهتمامًا من الباحثين بسلوك الصمت التنظيمي، وبدأت تظهر دراسات مفاهيمية وتجريبية تستطلع هذه الظاهرة على صفحات المجلات العلمية العالمية في مجال السلوك التنظيمي، والموارد البشرية، وعلم النفس والاتصالات، وقد خصصت مجلة دراسات الإدارة (Journal of Management Studies, Vol.545 Tssue 4) عددًا خاصًا عن موضوع الصمت التنظيمي عام 2003م، ثم توالت البحوث بشأن هذه الظاهرة في المنظمات (سليم، 2012: 431) و(Liyanarachi&Newdick, 2009:39-40)، ومع ذلك إلا أنه مازالت هناك ندرة في الأبحاث التي تناولت نفع الصافرة أو الصمت، ولم تتم أيه دراسات جادة بشأن هذا الصدد (Fard&Karimi, 2001:220). مع أن صمت العاملين أصبح مسألة أساسية في إدارة شؤونهم في العمل بسبب انتشاره سريعًا وبكثافة في المنظمات الحديثة (Van Dyne, Botero, 2000: 1363)، وربما إن ذلك ساد نتيجة للاعتقاد في العديد من المنظمات إن على المرؤوسين الامتناع عن إبداء آرائهم واهتماماتهم حول المسائل التنظيمية، لان الدور المتوقع من المرؤوسين يقتصر على تنفيذ ما يصدر اليهم من أوامر (الفاعوري، 2004، 153).

ولقد درس عديد من الباحثين مفهوم الصمت التنظيمي من منظور القوى المؤثرة في العلاقات بين الأفراد والجماعات والقوانين الناظمة لتلك العلاقات، إن الأنظمة والتعليمات والعلاقات الرسمية للأفراد والجماعات، تحول دون التحدث بشأن المشكلات التنظيمية. وأن المنظمات تختلف فيما بينها من حيث درجة وضوح القواعد والإجراءات المتبعة فيها، والأنظمة التي تحكمها، فهناك بعض المنظمات تتصف بدقة الإجراءات والقواعد المتبعة فيها، وصلاحيه كل فرد ومسؤوليته والواجبات المترتبة عليه والإجراءات الواجب اتباعها لأداء الأعمال المطلوبة، في حين نجد أن هناك بعض المنظمات تتصف بالغموض وعدم وضوح القواعد والإجراءات والأنظمة اللازمة لسير العمل فيها (Van et. al, 2003, 54).

ويستمر الموظف في تكوين المشاعر السلبية تجاه المنظمة، وقد يتراءى له أن كل ما يعانیه من مشكلات وصعوبات إنما تسببها له المنظمة، ويصبح الموظف نتيجة ذلك مهومًا ومشغولًا بالمشكلات والصعوبات التي يعزوها إلى عدم اهتمام المنظمة به، ويزداد هذا الشعور سوءًا إذا لم يجد أحدًا من المسؤولين في المنظمة يتحدث إليه عن مشاعره وعن المشكلات التي يعاني منها (المطرفي، 2005: 21).

وأشار (Liue al, 2009:1647) أن العامل الحاسم في نجاح المنظمات في البيئة التي تتصف بالتغيير المستمر هم العاملین الذين يمثلون مصدر الإبداع والابتكار، ولكن عديدًا منهم لا يعبرون عن أفكارهم وآرائهم بسبب بعض المخاوف من الاستجابة.

ويرى (عبودة، حسين، 2016: 238) الصمت التنظيمي (يعني تردد الموظف عن الحديث عن قضايا ومشكلات العمل أو تقديم أية مقترحات أو معلومات قد تكون مفيدة للمنظمة سواء كان ذلك بشكل متعمد أو خوفًا من ردود الأفعال السلبية).

ثانيًا: أسباب الصمت التنظيمي ودوافعه:

أشار (Cinav & et.al, 2013,315-316) و(عبود وحسين، 2016: 239) إلى إن بعض أسباب الصمت التنظيمي تعود إلى زملاء العمل المحبطين وغير الداعمين، والذين لا يهتمون بالعلاقات الإنسانية فيما بينهم ونظراتهم السلبية إلى من يتحدثون عن مشكلات العمل، ولا يحترمونها أو يثقون بهم، فضلًا عن ردودهم السلبية وغير المرحبة بهم.

في حين يحددها (إبراهيم، 2019م: 146) بأنها: انزعاج الآخرين منه كونه ناقلاً للأخبار السيئة بالإضافة إلى قلة الخبرة وضعف مكانته الوظيفية، أو مشكلات اجتماعية أو مالية يتعرض لها خارج نطاق العمل والخوف من العزلة، نقص المهارات والكفاءات والقدرات والتميز، وعدم التأقلم مع التنوع الثقافي المؤسسي.

ومن أسباب الصمت التنظيمي الآتي:

1. **زملاء العمل:** من المكافأة كالاقرار والصدقة أو من المعاقبة مثل عزل الشخص، ويمكن من جماعات العمل وضع المعايير والقواعد للتصرف حيال الأوضاع المختلفة للمنظمة على سبيل المثال (لا تشغلنا بمقترحاتك) وكل ما كان الفرد مبادرًا وصاحب آراء ومقترحات كان منبوذًا داخل جماعة الزملاء.
2. **المعتقدات التنظيمية:** تُعد المعتقدات التنظيمية سببًا رئيسًا للصمت التنظيمي؛ فالاعتقاد الضمني حول العاملين بأنهم مهتمون بذاتهم، ولا يمكن الاعتماد عليهم، والتي تنطلق من نظرية X لماكريجور قد تكون سببًا رئيسًا للصمت التنظيمي، كما أن بعض المعتقدات السائدة، مثل: معتقد أن الإدارة تعرف أفضل بشأن معظم الأشياء التي تهم المنظمة تعد من أسباب الصمت التنظيمي، ومن المعتقدات التنظيمية أن التوافق والإجماع دليل على الصحة.
3. **عدم الثقة بالرؤساء:** تعد أحد أسباب اللجوء للصمت، خوفًا من التعرض للخطر أو إساءة فهم المعلومات وتفسيرها.
4. **الخوف من المشاركة:** وبعضهم يطلق عليه الصمت الدفاعي وهو عبارة عن الإحجام المتعمد عن طرح الأفكار الكبيرة، المعلومات، والمشاعر؛ حماية للنفس قائمة على الخوف.
5. **الشعور بعدم القدرة على التغيير:** عندما يشعر الأفراد بعدم القدرة على التغيير، وأن أفكارهم لا تؤخذ على محمل الجد؛ بل على العكس ربما قد تصبح جزء من التقييم السلبي لهم فإنهم يحجمون عن المشاركة، ويركنون للصمت.

6. **الخوف من الإضرار بالرؤساء أو زملاء العمل:** قد تتسبب مشاركة العاملين بمعلومات بالإضرار برؤسائهم أو زملائهم في العمل مما قد يدفعهم للصمت.
7. عدم احترام الملكية الفكرية للأفراد وسرقة الأفكار ونسبتها لبعض المتنفذين.
8. **أسباب تنظيمية:** خوف المديرين من التغذية العكسية السلبية: يشير إلى أن المديرين يشعرون بالخوف من تلقى أي ردود فعل سلبية تتعلق بسلوكياتهم في المنظمة، أو بالمشكلات التنظيمية ويحاولون تجنب تلقيها، وينظر لها على أنها أقل دقة، ويشككون بمصداقية مصدرها (Milliken et. al.,22, 2003).

ثالثاً: الآثار المترتبة على الصمت التنظيمي:

يشير (عبود وحسين، 2016: 63) إلى أن للصمت التنظيمي تأثيرات واضحة في المنظمة وأفرادها العاملين، ويبرز هذا التأثير في انخفاض الأداء الفردي والتنظيمي وتساعد مستوى عدم الرضا بين الأفراد والذي يتجلى في كثرة الغياب ودوران العمل وبعض السلوكيات غير المرغوبة. ومن أهم تأثيرات الصمت التنظيمي في الأفراد والمنظمة:

1. **على مستوى المنظمة:** يؤدي الصمت التنظيمي إلى زيادة دوران العمل، وعدم الرضا بين الموظفين، وضعف الاتصالات.
2. **على مستوى الفرد:** عدم التقدير والاحترام، وضعف الدافعية تجاه العمل، وضعف المشاركة بالعمل، والتعارض مع سياسات المنظمة (الكعبي، 2018: 149).

في حين يشير (مرسي، 2018: 295) أن الصمت التنظيمي عملية تنظيمية غير فعالة، مكلفة للمنظمة، ومضیعة للوقت والجهد، والتي يترتب عليها عديد من الآثار السلبية للمنظمة.

رابعاً: سبل الحد من سلوك الصمت التنظيمي:

يمكن مواجهة الصمت التنظيمي من (المجالي، 2007، 27) و(العرياني، 2016: 450) و(الحضرمية، 2017: 175) الآتي:

1. تطوير سلوك الموظفين في بيئة العمل.
2. رفع المعنويات وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين.
3. تقليل مستوى مقاومة التعبير في بيئة العمل.
4. فتح قنوات اتصال جديدة وذات اتجاهين بين الموظف والمنظمة؛ بحيث يعطي فرصاً للموظف في حل مشكلات بيئة العمل.
5. خلق ثقافة من شأنها شحذ الطاقات الذهنية والقدرات الإبداعية لطرح الأفكار الجديدة وابتكار الحلول الإبداعية للمشكلات باستغلال الموارد المتاحة.
6. الاهتمام بتحسين الكفاءة ورفع الإنتاجية للفرد والمنظمة.
7. تقليل الازدواجية في إنجاز العمل من اعتماد مبدأ اللامركزية وتفويض الصلاحيات.

المحور الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

أولاً: الوسائل الإحصائية المستخدمة:

استعان الباحثان في تحليل بيانات بحثيهما بحزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical SPSS Package For Social Science (28) للحصول على نتائج أكثر دقة، إذ أدخلت البيانات إلى ذاكرة الحاسوب على وفق مقياس ليكرت الخماسي وبحسب الأوزان الآتية:

الرأي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

وكانت أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة هي:

1. معامل ألفا كرونباخ ومعامل (سبيرمان - براون) للتجزئة النصفية: لاختبار ثبات أداة البحث.
2. مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف خصائص عينة البحث؛ اعتماداً على النسب المئوية والتكرارات وكذلك الإجابة عن أسئلة الدراسة من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية.
3. اختبار T لعينة واحدة (One Simple T Test): لاختبار اتجاه آراء أفراد عينة البحث في فقرات البحث (اختبار اتساق الإجابات في الفقرة الواحدة) وهو اختبار لمتوسط الإجابات عند الوسط الفرضي للبحث ويساوي (3).
4. اختبار T لعينتين مستقلتين (Independent Simple T Test): لاختبار الفروق بين إجابات عينة البحث حسب (النوع) حول محاور البحث.
5. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): لاختبار إحصائية الفروق في محاور الدراسة باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة البحث (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة).

وتم إيجاد المدى للمقياس وهو الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في المقياس؛ أي: إن المدى (5-1=4)، كما تم إيجاد طول الخلية وهو عبارة عن قسمة المدى على عدد فقرات المقياس ويساوي (0.80)؛ أي: أن طول الخلية يساوي (4) ÷ (5) = 0.80) وأضيفت هذه القيمة إلى أدنى درجة في المقياس وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

1. متوسط من 1 إلى 1.80 يعني غير موافق بشدة.
2. متوسط من 1.80 - 2.60 يعني غير موافق.
3. متوسط من 2.60 - 3.40 يعني محايداً.
4. متوسط من 3.40 - 4.20 يعني موافقاً.
5. متوسط من 4.20 - 5.00 يعني موافقاً بشدة.

ركز البحث على استقصاء آراء العاملين في مكتب الإدارة العامة للوحدة التنفيذية للضرائب على كبار المكلفين في محافظة عدن والبالغ عددهم (90) موظفاً (حسب كشف الراتب لشهر ديسمبر 2022م)، إذ وزعت الاستبانات على الموجودين في المكتب وبلغ عدد الاستبانات التي تم وزعت على الموجودين (72) استبانة، استعيد منها (68) استبانة، كما انه من بين الاستبانات المعادة هناك (4) استبانات غير صالحة للتحليل الاحصائي ومن ثم فان نسبة الاستبانات التي تم تحليلها من إجمالي الاستبانات التي وزعت هي (71%) وهي نسبة عالية جداً.

ثانياً: اختبار الصدق والثبات:

1. اختبار الصدق الظاهري: تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان في صورته المبدئية بعرضه على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص وأجريت التعديلات التي أتفق عليها (80%) من المحكمين وجاءت هذه التعديلات في صياغة بعض العبارات لتزداد وضوحاً.
2. اختبار الثبات: للتأكد من درجة ثبات الأداة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ ومعامل سبيرمان - براون للتجزئة النصفية للذات يقيسان نسبة تباين الإجابات ومدى الثبات والترابط الداخلي لأسئلة الاستبيان؛ بحيث تكون مع بعضها البعض مجموعة واحدة؛ وذلك يساعد على مقدرتها في إعطاء نتائج متوافقة لردود المستجيبين تجاه الاستبيان، وقد وجدت الثبات لمحاور البحث، كما هو موضح في الجدول (1):

جدول (1): معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ وسبيرمان- براون للتجزئة النصفية

معامل سبيرمان - براون للتجزئة النصفية	معامل ألفا كرونباخ Alph Cronbach	عدد الفقرات	المحور
0.852	0.871	20	الثبات الكلي لأداة البحث

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على التحليل الاحصائي لبيانات البحث الميداني.

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول (1) أنّ معامل الثبات باستخدام ألفا كرونباخ لأداة البحث كانت مرتفعة؛ إذ بلغ معامل الثبات الكلي لأداة البحث (0.871) وهو معامل قوي جداً يجعل الأداة مناسبة لجمع البيانات المتعلقة بالبحث، ونلاحظ أن معامل الثبات باستخدام معامل سبيرمان - براون للتجزئة النصفية كانت مرتفعة أيضاً، إذ بلغت قيمة معامل الثبات بالتجزئة النصفية لأداة البحث (0.852) وهو معامل قوي يجعل الأداة تتمتع بالثبات في جمع البيانات المتعلقة بالبحث، وبذلك يمكن القول إن الاستبانة أداة مناسبة لجمع البيانات المتعلقة بالبحث.

المحور الثاني: نتائج التحليل الوصفي لإجابات عينة البحث تجاه متغيرات البحث

أولاً: الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة البحث:

حوت الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة البحث على خمسة عناصر، هي: النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، وكانت خصائص العينة كما هو مبين في الجدول (2):

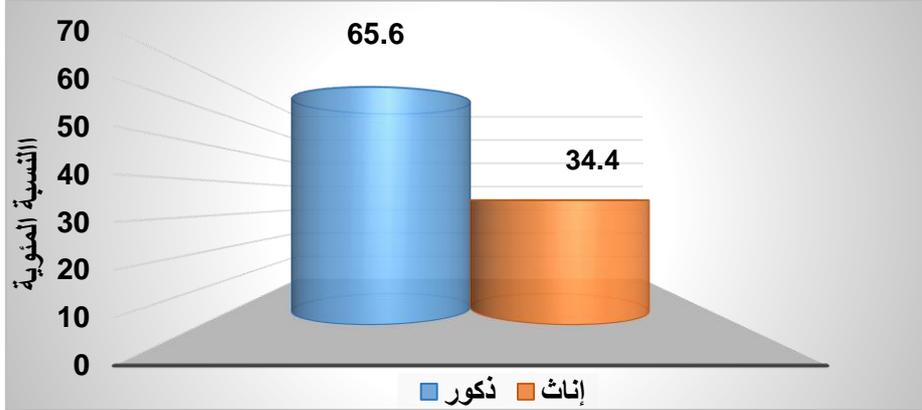
جدول (2): خصائص عينة البحث

النسبة المئوية	التكرار	المتغير	
65.6	42	ذكر	النوع
34.4	22	أنثى	
6.2	4	أقل من 30 سنة	العمر
34.4	22	30 إلى أقل من 40 سنة	
53.1	34	40 إلى أقل من 50 سنة	
6.3	4	50 سنة فأكثر	
6.2	4	ثانوية عامة	المؤهل العلمي
10.9	7	دبلوم بعد الثانوية	
4.7	3	دبلوم عالٍ	
73.4	47	بكالوريوس	
4.7	3	ماجستير	
1.6	1	مدير عام	المسمى الوظيفي
6.2	4	مدير إدارة	
35.9	23	رئيس قسم	
56.3	36	موظف	
1.6	1	أقل من (5) سنوات	سنوات الخدمة
26.5	17	من (5) إلى أقل من (10) سنوات	
43.8	28	من (10) إلى أقل من (15) سنة	
28.1	18	من (15) سنة فأكثر	
100%	64	الإجمالي	

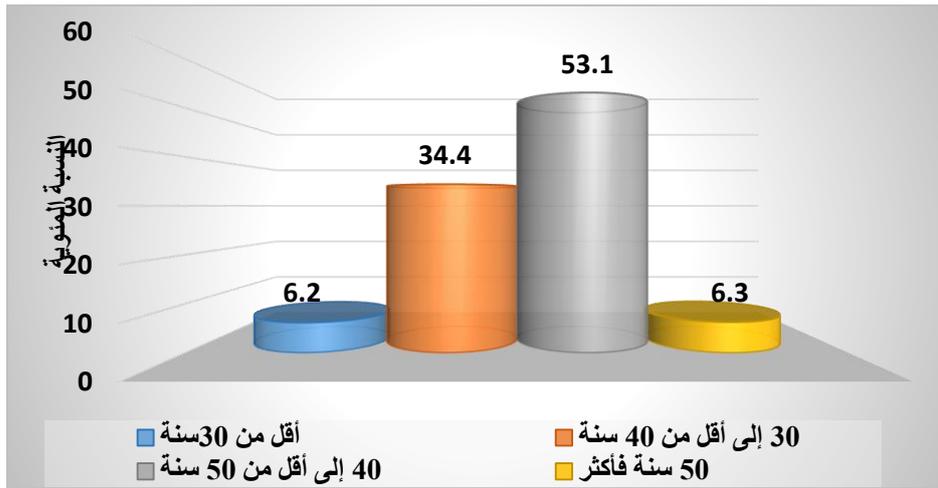
المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث الميدانية.

يتبين جدول (2) أن (65.6%) هم من الذكور في حين (34.4%) هم من الإناث، وأن أكبر فئة عمرية كانت من (40-50) سنة بنسبة بلغت (53.1%) من إجمالي حجم العينة، تليها الفئة العمرية (30-40) سنة بنسبة (34.4%)، ثم أقل من (30) سنة بنسبة (6.2%) ونفس النسبة للفئة العمرية (50) سنة فأكثر، وقد حاز الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس على أعلى نسبة بلغت (73.4%) يليه من لديهم مؤهل دبلوم بعد الثانوية بنسبة (10.9%) ثم من مؤهلهم العلمي ثانوية عامة بنسبة (6.2%) وتساوت نسبة الذين يحملون مؤهل علمي دبلوم عالٍ ومؤهل ماجستير بنسبة (4.7%)، وكانت نسبة من مستواهم الوظيفي موظف (56.3%) تليها من مستواهم الوظيفي رئيس قسم بنسبة (35.9%) ثم مدير إدارة بنسبة (6.2%) يليه مدير عام بنسبة (1.6%)، وعلى مستوى سنوات الخدمة نجد أن أكبر نسبة كانت لمن لديهم خدمة تبلغ من (10) إلى أقل من (15) سنة بنسبة (43.8%) يليه من لديهم خبرة (15) سنة فأكثر بنسبة (28.1%) من إجمالي عينة البحث، ثم من لديهم خبرة من (5) إلى أقل من (10) سنوات بنسبة (26.5%) وأخيراً نسبة (1.6%) كانت لمن لديهم خبرة من أقل من (5) سنوات

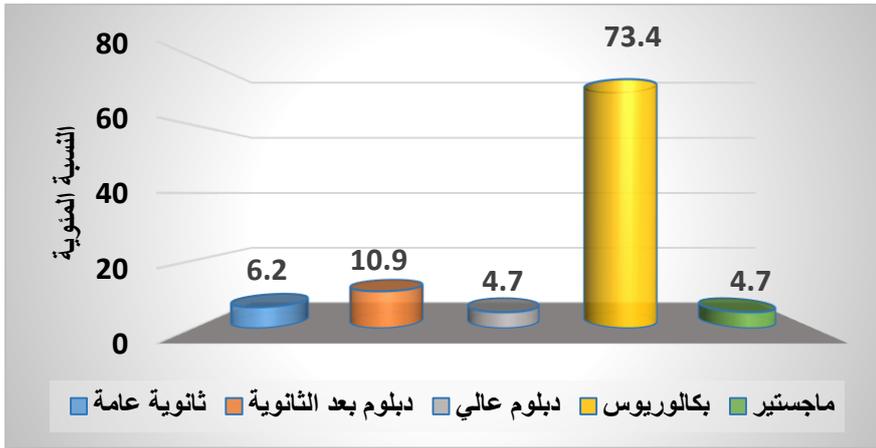
وبناء على تحليل الخصائص الشخصية يمكن القول إن الإدارة العامة للضرائب تمتلك طاقات بشرية شابة ونشطة مع الاحتفاظ بذوي الخبرات والتجارب العملية ولديهم مؤهلات علمية عالية، وتوزعت بنسب متفاوتة بين المستويات الوظيفية المختلفة ولديهم خبرة ونضج وظيفي يؤهلهم للاضطلاع بمتطلبات وظائفهم وتمكنهم من توفير بيانات موضوعية معبرة عن الواقع الفعلي في المصلحة، وهو ما سينعكس إيجابياً على نتائج البحث ومن ثم الاعتماد عليها في تحقيق أهداف البحث الحالية.



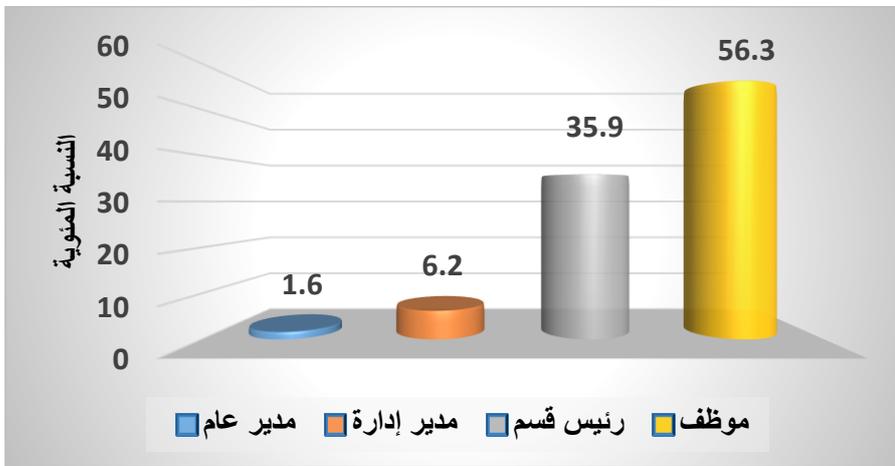
شكل (1) التوزيع النسبي لعينة الدراسة بحسب النوع



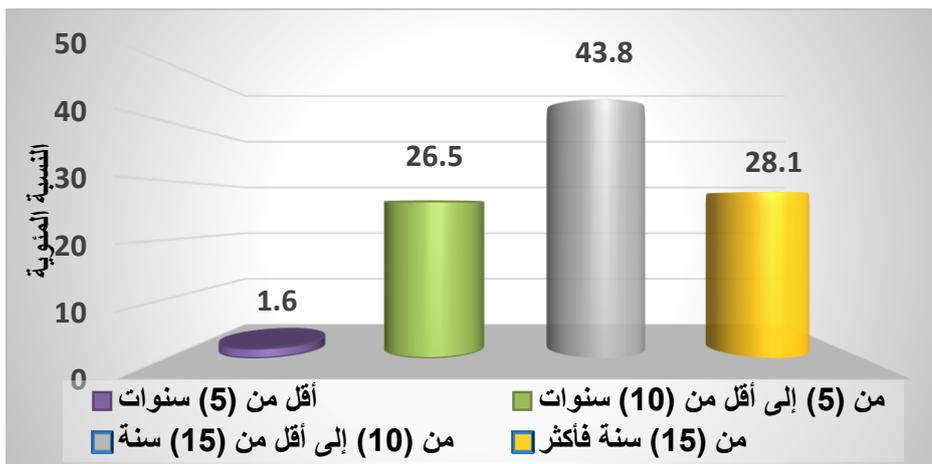
شكل (2) التوزيع النسبي لعينة الدراسة بحسب العمر



شكل (3) التوزيع النسبي لعينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي



شكل (4) التوزيع النسبي لعينة الدراسة بحسب المسمى الوظيفي



شكل (5) التوزيع النسبي لعينة الدراسة بحسب سنوات الخدمة

ثانيًا: التحليل الوصفي لإجابات عينة البحث عن أبعاد الصمت التنظيمي:

في هذا الجزء حلل مدى توافر أبعاد الصمت التنظيمي المتمثلة بـ (خوف القادة من التغذية العكسية، والخوف من مهارات التواصل، وخوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية، والخوف من العزلة)، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (3):

جدول (3): المتوسطات الحسابية واختبار T لفقرات محور وابعاد الصمت التنظيمي

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة (P.value)	الرتبة	الاتجاه
1	يعد المديرون أنفسهم الأشخاص الأكثر معرفة بمتطلبات العمل.	3.70	0.987	74.0	5.70	0.00	2	عالٍ
2	يفضل المديرون التعامل مع الفئة الذين يشاركونهم وجهات النظر.	3.77	0.938	75.4	6.53	0.00	1	عالٍ
3	توفر الإدارة في الضرائب صندوقاً للاقتراحات والشكاوي وإبداء الرأي بالعمل.	3.34	1.482	66.8	1.86	0.07	3	متوسط
4	يتعمد المديرون إصدار الأوامر لمنتسبيها دون مناقشة.	2.84	1.130	56.8	-1.11	0.27	5	متوسط
5	ترفض إدارة العامة للضرائب الاستماع إلى الانتقادات المتعلقة بأدائها في العمل.	2.95	1.265	59.0	-0.30	0.77	4	متوسط
المتوسط العام لُبعد خوف القادة من التغذية العكسية		3.32	0.726	66.4	3.55	0.00		عالٍ
1	يغضب المديرين في الضرائب عند إخبارهم بمعلومات عن مشكلة في الضرائب.	2.94	1.153	58.8	-0.43	0.67	4	متوسط
2	تنتم مشاركة العاملين بالضرائب بالضعف عند طرح أفكارهم مع قياداتها.	2.84	1.011	56.8	-1.24	0.22	5	متوسط
3	تماطل إدارة الضرائب رفع أي مقترحات من العاملين	3.56	1.153	71.2	3.90	0.00	1	عالٍ
4	يتجنب المديرون في الضرائب توضيح نقاط العمل الغامضة للعاملين.	3.53	1.112	70.6	3.82	0.00	2	عالٍ
5	توجد صعوبة في التقارب مع الزملاء والاستماع ومناقشة مشكلات عملهم.	3.16	1.263	63.2	0.99	0.33	3	متوسط
المتوسط العام لُبعد الخوف من مهارات التواصل		3.21	0.860	64.2	1.92	0.04		متوسط

1	ضعف اهتمام الإدارة العليا في الضرائب بالعاملين.	3.77	1.165	75.4	5.26	0.00	2	عالي
2	يخشى العاملون بعض الآثار السلبية من الإدارة العليا عند إبداء وجهات نظر أو معارضة.	3.80	0.894	76.0	7.13	0.00	1	عالي
3	يحرص العاملون على إخفاء المشكلات مع رئيسه بالعمل.	3.09	1.218	61.8	0.62	0.54	5	متوسط
4	يستطيع العاملون عرض أفكاره واقتراحاته في الاجتماعات واللقاءات داخل مصلحة الضرائب بحرية	3.61	1.048	72.2	4.65	0.00	3	عالي
5	يشعر العاملون بأنهم غير قادرين على تقديم مقترحات مفيدة في عملة لضعف مساعدة زملائه.	3.50	1.054	70.0	3.80	0.00	4	عالي
	المتوسط العام لبُعد خوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية	3.55	0.627	71.0	7.06	0.00		عالي
1	يشعر العامل تأدية مهامه دون مشاركة الآخرين.	3.18	1.017	63.6	1.35	0.18	4	متوسط
2	الترفع وحجب الامتيازات الأخرى يجعلني صامتاً.	3.47	1.284	69.4	2.92	0.01	2	عالي
3	يشعر العامل بعدم الاهتمام بسمعة دائرته في الوسط الذي يعيش فيه.	3.64	1.060	72.8	4.84	0.00	1	عالي
4	أنقادی الحديث عن مشكلات العمل حفاظاً على علاقتي مع زملائي.	3.28	1.161	65.6	1.94	0.06	3	متوسط
5	يخاف العامل من فقدان ثقة الآخرين واحترامهم يمنعه من إبداء رأيه بصراحة.	3.17	1.229	63.2	1.12	0.27	5	متوسط
	المتوسط العام لبُعد الخوف من العزلة	3.35	0.743	67.0	3.74	0.00		متوسط
	المتوسط العام لفقرات محور الصمت التنظيمي	3.36	0.612	67.2	4.66	0.00		متوسط

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات البحث الميداني ن=64 مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$)

من الجدول رقم (3) نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة البحث عن فقرات محور الصمت التنظيمي بلغ (3.36)، وهذا يعني أن درجة توافر فقرات محور الصمت التنظيمي مجتمعة معاً تقع عند المستوى (متوافر بدرجة متوسطة)؛ إذ تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (2.60-3.40) ويُشير إلى توافر متوسط للصمت التنظيمي (في الحدود العليا للمقياس) في مكتب الإدارة العامة للوحدة التنفيذية للضرائب على كبار المكلفين في محافظة عدن، بانحراف معياري (0.612) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها في المحور، بوزن نسبي (67.2%) يشير إلى أن التوافر كان متوسطاً، وهذا يعني أن (67.2%) موافقون على توافر الصمت التنظيمي في مصلحة الضرائب لكبار المكلفين، وهو ما أكدته نتيجة اختبار (T)، إذ بلغت قيمتها (4.66) بمستوى المعنوية (0.00)؛ وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)؛ وذلك يشير إلى أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور تزيد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3).

وعلى مستوى أبعاد الصمت التنظيمي نورد ترتيب الأبعاد بحسب متوسطاتها الحسابية:

1. في المرتبة الأولى جاء بُعد خوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية بوسط حسابي بلغ (3.55) ويشير إلى توافر عالٍ للبُعد، وبانحراف معياري (0.627) ويشير إلى تقارب الآراء وتجانسها بشأن البُعد، وبوزن نسبي (71.0%)، وبلغت قيمة اختبار t (7.06) وهي موجبة وكان مستوى المعنوية لها (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه البحث (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذا البُعد، وعلى مستوى الفقرات تراوحت متوسطاتها بين (3.09-3.80) ومن ثم كانت في المستوى "متوافر بدرجة عالية" و"متوافر بدرجة متوسطة"؛ إذ كانت أعلى تلك الفقرات توافراً هي الفقرة الثانية التي نصها (يخشى العاملون بعض الآثار السلبية من الإدارة العليا عند ابداء وجهات نظر أو معارضة) بوسط حسابي (3.80) ويشير إلى توافر عالٍ للفقرة، وانحراف معياري (0.894) ويشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي بلغ (76.0%) يُشير إلى وجود موافقة عالية على هذه الفقرة، وبلغت قيمة اختبار T (7.13) وهي موجبة وكان مستوى المعنوية لها (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه البحث (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة على هذه الفقرة، وكانت أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة الثالثة التي نصها (يحرص العاملون على إخفاء المشكلات مع رئيسه بالعمل) بوسط حسابي (3.09) ويشير إلى توافر متوسط للفقرة وبانحراف معياري (1.218) ويشير إلى تشتت الآراء في الفقرة وبوزن نسبي بلغ (61.8%) يُشير إلى وجود موافقة متوسط على هذه الفقرة، وبلغت قيمة اختبار T (0.62) وهي موجبة وكان مستوى المعنوية لها (0.54) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يعني آراء أفراد عينة البحث محايدة تجاه هذه الفقرة، أي أن متوسط درجة الاستجابة لهذا الفقرة لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3).

2. في المرتبة الثانية جاء بُعد الخوف من العزلة بوسط حسابي بلغ (3.35) ويشير إلى توافر متوسط للبُعد، وبانحراف معياري (0.743) ويشير إلى تقارب الآراء وتجانسها بشأن البُعد، وبوزن نسبي (67.0%)، وبلغت قيمة اختبار t (3.74) وهي موجبة وكان مستوى المعنوية لها (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه البحث (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا البُعد، وعلى مستوى الفقرات تراوحت متوسطاتها بين (3.17-3.64) ومن ثم كانت في المستوى "متوافر بدرجة عالية" و"متوافر بدرجة متوسطة"، إذ كانت أعلى تلك الفقرات توافراً هي الفقرة الثالثة التي نصها (يشعر العامل بعدم الاهتمام بسمعة دائرته في الوسط الذي يعيش فيه) بوسط حسابي (3.64) ويشير إلى توافر عالٍ للفقرة، وانحراف معياري (1.060) ويشير إلى تشتت الآراء حول الفقرة، وبوزن نسبي بلغ (72.8%) يُشير إلى وجود موافقة عالية على هذه الفقرة، وبلغت قيمة اختبار T (4.84) وهي موجبة وكان مستوى المعنوية لها (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة على هذه الفقرة، وكانت أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة الخامسة التي نصها (يخاف العامل من فقدان ثقة واحترام الآخرين يمنعه من إبداء رأيه بصراحة) بوسط حسابي (3.17) ويشير إلى توافر متوسط للفقرة وبانحراف معياري (1.229) ويشير إلى تشتت الآراء في الفقرة وبوزن نسبي بلغ (63.2%) يُشير إلى وجود موافقة متوسط على هذه الفقرة، وبلغت قيمة اختبار T (1.12) وهي موجبة وكان مستوى المعنوية لها (0.27) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يعني آراء أفراد عينة الدراسة محايدة تجاه هذه الفقرة، أي أن متوسط درجة الاستجابة لهذا الفقرة؛ لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3).

3. في المرتبة الثالثة جاء بُعد خوف القادة من التغذية العكسية بوسط حسابي بلغ (3.32) ويشير إلى توافر متوسط للبُعد، وبانحراف معياري (726) ويشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البُعد، وبوزن نسبي (66.4%)، وبلغت قيمة اختبار t (3.55) وهي موجبة وكان مستوى المعنوية لها (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه البحث (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذا البُعد، وعلى مستوى

الفقرات تراوحت متوسطاتها بين (2.84-3.77) ومن ثمّ كانت في المستوى "متوافر بدرجة عالية" و"متوافر بدرجة متوسطة"، إذ كانت أعلى تلك الفقرات توافراً هي الفقرة الثانية التي نصها (يفضل المديرون التعامل مع الفئة الذين يشاركونهم وجهات النظر). بوسط حسابي (3.77) ويُشير إلى توافر عالٍ للفقرة، وانحراف معياري (0.938) ويُشير إلى تقارب الآراء وتركزها حول الفقرة، وبوزن نسبي بلغ (75.4%) يُشير إلى وجود موافقة عالية على هذه الفقرة، وبلغت قيمة اختبار T (6.53) وهي موجبة وكان مستوى المعنوية لها (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة على هذه الفقرة، وكانت أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة الرابعة التي نصها (يتعمد المديرون إصدار الأوامر لمنتسبيها دون مناقشة) بوسط حسابي (2.84) ويُشير إلى توافر متوسط للفقرة وبانحراف معياري (1.130) ويُشير إلى تشتت الآراء في الفقرة وبوزن نسبي بلغ (56.8%) يُشير إلى وجود موافقة متوسط على هذه الفقرة، وبلغت قيمة اختبار T (1.11) وهي سالبة وكان مستوى المعنوية لها (0.27) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يعني آراء أفراد عينة الدراسة محايدة تجاه هذه الفقرة؛ أي: إن متوسط درجة الاستجابة لهذا الفقرة لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3).

4. في المرتبة الأخيرة جاء بُعد الخوف من مهارات التواصل بوسط حسابي بلغ (3.21) ويُشير إلى توافر متوسط للبُعد، وبانحراف معياري (0.860) ويُشير إلى تقارب الآراء وتجانسها بشأن، البُعد، وبوزن نسبي (64.2%)، وبلغت قيمة اختبار t (2.92) وهي موجبة وكان مستوى المعنوية لها (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه البحث (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذا البُعد، وعلى مستوى الفقرات تراوحت متوسطاتها بين (2.84-3.56) ومن ثمّ كانت في المستوى "متوافر بدرجة عالية" و"متوافر بدرجة متوسطة"، إذ كانت أعلى تلك الفقرات توافراً هي الفقرة الثالثة التي نصها (تماطل إدارة الضرائب رفع أي مقترحات من العاملين) بوسط حسابي (3.56) ويُشير إلى توافر عالٍ للفقرة، وانحراف معياري (1.153) ويُشير إلى تشتت الآراء حول الفقرة، وبوزن نسبي بلغ (71.2%) يُشير إلى وجود موافقة عالية على هذه الفقرة، وبلغت قيمة اختبار T (3.90) وهي موجبة وكان مستوى المعنوية لها (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه البحث (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة على هذه الفقرة، وكانت أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة الثانية التي نصها (تتسم مشاركة العاملين بالجامعة بالضعف عند طرح أفكارهم مع قياداتها) بوسط حسابي (2.84) ويُشير إلى توافر متوسط للفقرة وبانحراف معياري (1.011) ويُشير إلى تشتت الآراء في الفقرة وبوزن نسبي بلغ (56.8%) يُشير إلى وجود موافقة متوسط على هذه الفقرة، وبلغت قيمة اختبار T (1.24) وهي سالبة وكان مستوى المعنوية لها (0.22) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه البحث (0.05)، وهذا يعني آراء أفراد عينة البحث محايدة تجاه هذه الفقرة، أي أن متوسط درجة الاستجابة لهذا الفقرة لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3).

المحور الثالث: اختبار فرضيات البحث

لاختبار فرضيات البحث استعملت الأساليب الإحصائية المناسبة لكل فرضية على حدة؛ إذ استعمل للفرضية الرئيسية الأولى وما تبعها من فرضيات فرعية اختبار (T) لعينة واحدة (One Sample T test) وذلك لاختبار متوسط شدة إجابة المبحوثين بشأن القيمة (3)، ويكون المحور إيجابياً بمعنى أن المبحوثين يوافقون على محتواه إذا كان المتوسط الحسابي أكبر من (3) وقيمة (T) موجبة وكانت القيمة الاحتمالية أقل من (0.05)، ويكون المحور سلبياً بمعنى أن المبحوثين لا يوافقون على محتواه إذا كان المتوسط الحسابي أصغر من (3) وقيمة (T) سالبة والقيمة الاحتمالية أقل من (0.05)، وتكون آراء المبحوثين في المحور محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها أكبر من (0.05) المعتمد في هذه البحث، أما الفرضية الثانية فتم استعمال اختبار (T) لعينتين مستقلتين للفرضية الفرعية

الأولى أما باقي الفرضيات تم استعمال اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لمعرفة الفروق بين إجابات المبحوثين حول محاور البحث يمكن أن تعزى إلى الخصائص الشخصية للمبحوثين.

الفرضية الرئيسية الأولى: لا تتوافر سلوكيات الصمت التنظيمي لدى موظفي الإدارة العامة للضرائب على كبار المكلفين - عدن عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ولاختبار الفرضية الرئيسية الأولى اختبرت الفرضيات المنبثقة منها كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا تتوافر سلوكيات خوف القادة من التغذية العكسية لدى موظفي الإدارة العامة للضرائب على كبار المكلفين - عدن عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول (4):

جدول (4): نتيجة اختبار (T) لعينة واحدة بشأن القيمة (3) لخوف القادة من التغذية العكسية

المتغير	الوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية (P.value)	القرار
خوف القادة من التغذية العكسية	3.32	3.00	3.55	0.00	رفض

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات البحث الميدانية ن=61 مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$)

من بيانات الجدول (4) الذي يبين نتيجة اختبار (T) لعينة واحدة عند القيمة (3) التي تشير إلى خوف القادة من التغذية العكسية في مكتب الإدارة العامة للوحدة التنفيذية للضرائب على كبار المكلفين في محافظة عدن (عينة البحث)، نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد العينة تجاه خوف القادة من التغذية العكسية بلغت (3.32) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3)، وكانت قيمة اختبار T (3.55) وهي موجبة وكانت قيمة مستوى الدلالة (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)؛ لذا فإن الفروق تختلف عن الوسط الفرضي للبحث (3) بالزيادة، ومن ثم يكون مستوى توافر خوف القادة من التغذية العكسية لدى العاملين في مكتب الإدارة العامة للوحدة التنفيذية للضرائب على كبار المكلفين - عدن عاليًا وليس متوسطًا، وبناءً على ذلك نتوصل إلى رفض الفرضية الفرعية الأولى (فرضية العدم H_0) والتي تنص على أنه: (لا تتوافر سلوكيات خوف القادة من التغذية العكسية في الإدارة العامة للضرائب على كبار المكلفين - عدن عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وقبول الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على أنه: (تتوافر سلوكيات خوف القادة من التغذية العكسية في مصلحة الضرائب على كبار المكلفين في محافظة عدن عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)).

الفرضية الفرعية الثانية: لا تتوافر سلوكيات الخوف من مهارات التواصل لدى موظفي الإدارة العامة للضرائب على كبار المكلفين - عدن عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول (5):

جدول (5): نتيجة اختبار (T) لعينة واحدة بشأن القيمة (3) الخوف من مهارات التواصل

المتغير	الوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية (P.value)	القرار
الخوف من مهارات التواصل	3.21	3.00	2.92	0.04	رفض

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات البحث الميدانية ن=61 مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$)

من بيانات الجدول (5) الذي يبين نتيجة اختبار (T) لعينة واحدة عند القيمة (3) التي تشير إلى توافر الخوف من مهارات التواصل في مكتب الإدارة العامة للوحدة التنفيذية للضرائب على كبار المكلفين في محافظة عدن (عينة البحث)، نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد العينة تجاه الخوف من مهارات التواصل بلغت (3.21) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3)، وكانت قيمة اختبار T (2.92) وهي موجبة وكانت قيمة مستوى الدلالة (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في البحث (0.05)؛ لذا فإن الفروق تختلف عن الوسط الفرضي للبحث (3) بالزيادة، ومن ثم يكون مستوى توافر الخوف من مهارات التواصل لدى العاملين في مكتب الإدارة العامة للوحدة التنفيذية للضرائب على كبار المكلفين في محافظة عدن عاليًا وليس متوسطًا، وبناءً على ذلك نتوصل إلى رفض الفرضية الفرعية الثانية (فرضية العدم H_0) والتي تنص على أنه: لا تتوافر سلوكيات الخوف من مهارات التواصل في مصلحة الضرائب على كبار المكلفين في محافظة عدن عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وقبول الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على أنه: تتوافر سلوكيات الخوف من مهارات التواصل في مصلحة الضرائب على كبار المكلفين في محافظة عدن عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا تتوافر سلوكيات خوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية لدى موظفي الإدارة العامة للضرائب على كبار المكلفين - عدن عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول (6):

جدول (6): نتيجة اختبار (T) لعينة واحدة بشأن القيمة (3) لخوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية

القرار	مستوى الدلالة الإحصائية (P.value)	قيمة t المحسوبة	المتوسط الفرضي	الوسط الحسابي	المتغير
رفض	0.04	7.06	3.00	3.55	خوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات البحث الميدانية $n=61$ مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$)

من بيانات الجدول (6) الذي يبين نتيجة اختبار (T) لعينة واحدة عند القيمة (3) التي تشير إلى توافر خوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية في مكتب الإدارة العامة للوحدة التنفيذية للضرائب على كبار المكلفين في محافظة عدن (عينة البحث)، نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد العينة تجاه خوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية بلغت (3.55) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3)، وكانت قيمة اختبار T (7.06) وهي موجبة وكانت قيمة مستوى الدلالة (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في البحث (0.05)؛ لذا فإن الفروق تختلف عن الوسط الفرضي للبحث (3) بالزيادة، ومن ثم يكون مستوى توافر خوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية لدى العاملين في مكتب الإدارة العامة للوحدة التنفيذية للضرائب على كبار المكلفين في محافظة عدن عاليًا وليس متوسطًا، وبناءً على ذلك نتوصل إلى رفض الفرضية الفرعية الثالثة (فرضية العدم H_0) والتي تنص على أنه: لا تتوافر سلوكيات خوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية في مصلحة الضرائب على كبار المكلفين في محافظة عدن عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وقبول الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على أنه: تتوافر سلوكيات خوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية في الإدارة العامة للضرائب على كبار المكلفين - عدن عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الرابعة: لا تتوافر سلوكيات الخوف من العزلة لدى موظفي الإدارة العامة للضرائب على كبار المكلفين - عدن عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول (7):

جدول (7): نتيجة اختبار (T) لعينة واحدة بشأن القيمة (3) للخوف من العزلة

المتغير	الوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية (P.value)	القرار
الخوف من العزلة	3.35	3.00	3.74	0.04	رفض

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات البحث الميدانية ن=61 مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$)

من بيانات الجدول (7) الذي يبين نتيجة اختبار (T) لعينة واحدة عند القيمة (3) التي تشير إلى توافر الخوف من العزلة في الإدارة العامة للضرائب على كبار المكلفين في - عدن (عينة البحث)، نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد العينة تجاه الخوف من العزلة بلغت (3.35) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3)، وكانت قيمة اختبار T (3.74) وهي موجبة وكانت قيمة مستوى الدلالة (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)؛ لذا فإن الفروق تختلف عن الوسط الفرضي للدراسة (3) بالزيادة، ومن ثم يكون مستوى توافر الخوف من العزلة لدى العاملين في مكتب الإدارة العامة للوحدة التنفيذية للضرائب على كبار المكلفين في محافظة عدن عاليًا وليس متوسطًا، وبناء على ذلك نتوصل إلى رفض الفرضية الفرعية الرابعة (فرضية العدم H_0) والتي تنص على أنه: لا تتوافر سلوكيات الخوف من العزلة في الإدارة العامة للضرائب على كبار المكلفين في محافظة عدن عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وقبول الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على أنه: تتوافر سلوكيات الخوف من العزلة في الإدارة العامة للضرائب على كبار المكلفين - عدن عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). وأجري الاختبار على إجمالي الصمت التنظيمي، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (8): نتيجة اختبار (T) لعينة واحدة حول القيمة (3) للصمت التنظيمي

المتغير	الوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية (P.value)	القرار
الصمت التنظيمي	3.36	3.00	4.66	0.00	رفض

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات البحث الميدانية ن=61 مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$)

من بيانات الجدول (8) الذي يبين نتيجة اختبار (T) لعينة واحدة عند القيمة (3) التي تشير إلى توافر الصمت التنظيمي في مكتب الإدارة العامة للوحدة التنفيذية للضرائب على كبار المكلفين في محافظة عدن (عينة البحث)، نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد العينة تجاه الصمت التنظيمي بلغت (3.36) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3)، وكانت قيمة اختبار T (4.66) وهي موجبة وكانت قيمة مستوى الدلالة (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)؛ لذا فإن الفروق تختلف عن الوسط الفرضي للبحث (3) بالزيادة، ومن ثم يكون مستوى توافر الصمت التنظيمي لدى العاملين في مكتب الإدارة العامة للوحدة التنفيذية للضرائب على كبار المكلفين في محافظة عدن عاليًا وليس متوسطًا، وبناء على ذلك نتوصل إلى رفض الفرضية الرئيسية الأولى (فرضية العدم H_0) والتي تنص على أنه: لا تتوافر سلوكيات الصمت التنظيمي في الإدارة العامة للضرائب على كبار المكلفين - عدن عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وقبول الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على أنه: تتوافر سلوكيات الصمت التنظيمي في الإدارة العامة للضرائب على كبار المكلفين - عدن عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه الصمت التنظيمي تعزى لتباينهم في الخصائص الشخصية والوظيفية المتمثلة بـ (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة). ولاختبار الفرضية الرئيسية الثانية اختبرت الفرضيات المتفرعة منها كل على حدة كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) في إجابات أفراد عينة البحث تجاه الصمت التنظيمي تعزى إلى النوع). لاختبار الفرضية الفرعية الأولى استعمل الباحثان الاختبارات المعلمية والمتمثلة باختبار T لعينتين مستقلتين (كون النوع من فئتين)؛ إذ اعتمد الباحثان مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)، وتعدُّ الفروق دالة إحصائيًا إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (Sig.) أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، والعكس صحيح، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول (9):

جدول (9): نتائج اختبار T لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطي إجابات الذكور والإناث

النوع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	النتيجة الإحصائية
ذكر	3.42	.6220	1.056	0.295	لا توجد فروق جوهرية
انثى	3.30	.5930			

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات البحث الميدانية باستخدام برنامج SPSS

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول (9) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الذكور والإناث في الإدارة العامة للوحدة التنفيذية للضرائب على كبار المكلفين في محافظة عدن، أي أن النوع لا يؤثر في إجابات أفراد العينة تجاه الصمت التنظيمي وأن الذكور والإناث لهم الآراء والاعتقاد والإجابات نفسها تجاه الصمت التنظيمي، ويتبين ذلك من قيمة اختبار T البالغة (1.056) وكان مستوى الدلالة الإحصائية لها (0.295) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه البحث (0.05) وإن وجدت بعض الفروق في المتوسطات فهي فروق رقمية وليست جوهرية بحسب ما أشار إليه اختبار T، ومن ذلك نتوصل إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) في إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه الصمت التنظيمي تعزى إلى النوع).

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) في إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه الصمت التنظيمي تعزى إلى الخصائص الشخصية والوظيفية المتمثلة بـ (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة). لاختبار هذه الفرضية استعمل الباحثان الاختبارات المعلمية والمتمثلة في تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) (كون هذه الخصائص أكثر من فئتين)؛ إذ اعتمد الباحثان على مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)، وتعدُّ الفروق دالة إحصائيًا إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (Sig.) أصغر من مستوى الدلالة الذي اعتمده الباحثين في بحثيهما، والعكس صحيح، وجاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول (10): تحليل التباين الأحادي لمتوسطات إجابات أفراد عينة البحث تجاه الصمت التنظيمي والسمعة التنظيمية على وفق للخصائص الشخصية والوظيفية

الخاصية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
العمر	بين المجموعات	1.509	3	.5030	1.364	.2620	لا توجد فروق جوهرية
	داخل المجموعات	22.120	60	.3690			
	المجموع	23.629	63				
المؤهل العلمي	بين المجموعات	1.505	4	.3760	1.003	.4130	لا توجد فروق جوهرية
	داخل المجموعات	22.125	59	.3750			
	المجموع	23.629	63				
المسمى الوظيفي	بين المجموعات	1.171	3	.3900	1.043	.3800	لا توجد فروق جوهرية
	داخل المجموعات	22.459	60	.3740			
	المجموع	23.629	63				
سنوات الخدمة	بين المجموعات	2.240	3	.7470	2.094	.1100	لا توجد فروق جوهرية
	داخل المجموعات	21.389	60	.3560			
	المجموع	23.629	63				

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات البحث الميدانية باستخدام برنامج SPSS

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول (10) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص المتمثلة بـ (النوع، العمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة) تجاه الصمت التنظيمي لدى موظفين الإدارة العامة للضرائب على كبار المكلفين- عدن، أي أن (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة) لا تؤثر في إجابات أفراد العينة حول الصمت التنظيمي في الإدارة العامة للضرائب على كبار المكلفين- عدن (عينة الدراسة)، ولهم الآراء والاعتقاد والإجابات نفسها تجاه الصمت التنظيمي، ونلاحظ ذلك من قيمة اختبار F البالغة (1.364) (1.003) (1.043) (2.094) للخصائص الأربع على التوالي، بمستوى دلالة بلغ (0.262) (0.413) (0.380) (0.110) على التوالي وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه البحث (0.05)، وهذا يوضح أنه لا توجد أي فروق ذات دلالة معنوية، وإن وجدت بعض الفروق في المتوسطات فهي فروق رقمية وليست جوهرية بحسب ما أشار إليه اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، ومن ذلك نتوصل إلى قبول فرضية العدم التي تنص على أنه: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ في إجابات أفراد عينة البحث تجاه الصمت التنظيمي تعزى إلى الخصائص الشخصية والوظيفية المتمثلة بـ (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة).

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

بناءً على الفرضيات وتحليلها باستعمال أساليب التحليل الإحصائي توصل الباحثان إلى النتائج الآتية:

1. تتوافر سلوكيات الصمت التنظيمي لموظفي الإدارة العامة للضرائب على كبار المكلفين- عدن، وحيث بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور الصمت التنظيمي (3.36) بدرجة متوسطة، وذلك على النحو الآتي:
في المرتبة الأولى جاء بُعد خوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية بوسط حسابي بلغ (3.55) ويشير إلى توافر عالٍ للبُعد.

في المرتبة الثانية جاء بُعد الخوف من العزلة بوسط حسابي بلغ (3.35) ويشير إلى توافر متوسط للبُعد. في المرتبة الثالثة جاء بُعد خوف القادة من التغذية العكسية بوسط حسابي بلغ (3.32) ويشير إلى توافر متوسط للبُعد.

في المرتبة الأخيرة جاء بُعد الخوف من مهارات التواصل بوسط حسابي بلغ (3.21) ويشير إلى توافر متوسط للبُعد.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة البحث تجاه الصمت التنظيمي تعزى إلى الخصائص الشخصية والوظيفية المتمثلة ب: (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة) لموظفي الإدارة العامة للضرائب على كبار المكلفين- عدن.

ثانياً: التوصيات:

بناءً على نتائج البحث توصل الباحثان إلى التوصيات الآتية:

1. الاهتمام بالموظفين وذلك بتنمية روح المشاركة الجماعية.
2. التركيز على اتصال الموظفين وتواصلهم مع بعضهم البعض، من منحهم الثقة بالمشاركة في حل المشكلات التي تخص العمل.
3. الاهتمام بتدريب الأفراد الموظفين في الإدارة العامة للضرائب على تحسين مهارات الاتصال الفاعل وتنميتها بأشكاله المختلفة لتقليل حالات الصمت التنظيمي.
4. عمل لقاءات واجتماعات دورية بين الموظفين ورؤسائهم وذلك لمناقشة المشاكل والقضايا التي تخص العمل وإبداء الآراء والمقترحات لحلها للتخفيف من أسباب الصمت التنظيمي.
5. تبنى قيادات الإدارة العامة للضرائب تشجيع الابتكار والمبادرات الفردية والجماعية.
6. زيادة مهمات ومسؤوليات بعض الموظفين ممن يتمتعون بمستويات عالية من الكفاءة ومنحهم صلاحيات أكبر من إبراز طاقاتهم ومعارفهم الكامنة وتطبيقها واقعياً.
7. التركيز على تطوير التمكين الوظيفي لدى موظفي الإدارة العامة للضرائب؛ وذلك يتيح لهم فرصاً أكبر للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، حسام الدين السيد والجابرية، خديجة بنت عبدالله (2019م). أسباب الصمت التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان، الجمعية المصرية لأصول التربية، مجلة المعرفة التربوية، مجلد (7) العدد (13).
- أحمد، محمد أحمد أمين (2017م). أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة - دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام التابعين لقطاع التعليم بجامعة المنصورة، جامعة طنطا، كلية التجارة، مجلة التجارة والتمويل، العدد (2).
- البلهيد، نوره محمد (2014م). أثر الصمت التنظيمي على إدارة المعلومات في الجامعات السعودية (إطار فكري)، مجلة مستقبل التربية العربية، مصر، مجلد (21) العدد (91).
- الحراشة، محمد والهيثي، صلاح الدين (2006م). أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي المدرك في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، دراسة ميدانية ودراسات العلوم الإدارية، المجلد (33)، العدد (2).

- الحضرميه، نوف بنت خلف (2017م). الصمت التنظيمي وتأثيره على إنتاجية أعضاء هيئة التدريس ورضاهم الوظيفي في بعض الجامعات السعودية، مجلة الادارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية، مصر، مجلد (4)، العدد(16)
- رضوان، طارق رضوان محمد (2017م). أثر أبعاد صمت العاملين في الاحتراق الوظيفي، جامعة طنطا، كلية التجارة، مجلة التجارة والتمويل، العدد (4).
- سليم، أحمد عبد السلام (2012م). سلوك الصمت التنظيمي، دراسة مقارنة بين شركات قطاع العام والخاص في مصر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، العدد(3) علوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(7) العدد (115).
- الصباغ، شوقي محمد (2010م). محددات صمت العاملين عن قضايا العمل الهامة وانعكاس ذلك على الرضا الوظيفي- دراسة تطبيقية على بنك التنمية والائتمان الزراعي جامعة المنوفية، كلية التجارة، مجلة أفاق جديدة للدراسات التجارية، مجلد (22)، العدد(4و3).
- عبدالله، حاتم علي ورمضان، عبدالفتاح حسن (2019م). أثر إمكانات إدارة المعرفة في الحد من مسببات الصمت التنظيمي - دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء تدريس جامعة تكريت، كلية الاقتصاد والادارة، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (15)، العدد(46).
- عبود، زينب وحسين، ظفر (2016م). أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين، مجلة جامعة بابل، العلوم المصرفية والتطبيقية، المجلد (24)، العدد (1).
- العرياني، موسى مساعد (2016م). واقع سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات من وجهة نظرهم، جامعة الأزهر، كلية التربية، مجلة التربية، مجلد (3)، العدد (168).
- الفاعوري، رفعت (2001م). تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية - دراسة استكشافية باستخدام تحليل المسار، المؤتمر الثاني للإدارة العربية القاهرة، نوفمبر.
- المجالي، أمال ياسين (2007م). أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات - دراسة ميدانية تحليلية للمؤسسات العامة الاردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة بجامعة عمان العربية، الأردن
- مصطفى، أحمد السيد (2005م). المدير ومهاراته السلوكية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.
- المطرفي، سهيل بن بخت (2005م). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء، دراسة مسحية على العاملين بإدارة الجوازات في منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- المرسي، جمال الدين محمد (2005م). السلوك التنظيمي للنظريات ونماذج تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- الكعبي، حميد سالم عياض (2018م). دور التماثل التنظيمي في الحد من الصمت التنظيمي، دراسة استطلاعية لعينه من الموظفين في المصارف العراقية الأهلية، بغداد، جامعة الأنبار، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (15) العدد (23).

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- Acaray ,A., & Akturan ,A.(2015).” **The Relationship Between Organizational citizenship Behaviour and Organization silence** , procediasocial and Behavioral sciences , 207.
- Breaking The Silence Culture: **Stimulation of Participation And Employee Opinion Withholding Cross-nationally, Journal Compilation Blackwell Publishing Ltd, Management And Organization Review V.1 Issue 3. www.blackwellsynergy.com/doi/pdf/10.1111/j.1740-**
- Fard,P.&Karimi,F.,(2015). **The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Jop Satisfaction and organizational commitment of the Employees of University.** In ternational Education Studies ,8(11).
- Keely, Edward J. (2004). **Institutional Research As The Catalyst For The Extent And Effectiveness Of Knowledge-Management Practices In Improving Planning And Decision-Making In Higher Education Organizations.** PHD Dissertation, DAI-A 65/11, Nnorth Central University.
- Lin, Hsiu-Fen., (2007), "**Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study**", Emerald Group Publishing Limited (0143-7720), International Journal of Manpower, Vol. 28 No. 3/4, pp. 315-332.
- Livyanar achi, E newdick c. (2009) " **The Impact of Mort of beasoning and retaliation on whis He- blowing**" New Zeyland evidence of Busines Ethics, 89.
- Milliken,F.,Morrison,E., & Hewlin,P.,(2003). **“ An Exploratory Study of Employee Slince: Issues that Employee don’t communicate Upward and why.** Journal of Mangement Studies Vol(40).
- Milliken, F, momson, Hewlin p, (2003) "**An Exploratory study study of Employee shince**" lesues that Employee don’t communicate upward and why journal of mont studies Vol (40).
- Van, B., Raza Syed, Afridi H. (2003). **“Residents of Communication Skills In Postgrduate Medical Training Programs of Paksitan“**, Journal of Postgraduate Medicine, Vol. 51, Issue 2.pp. 45-54.