

الصمت التنظيمي والعوامل المسببة له

بركنو نصيرة

طالبة دكتوراه السنة الرابعة

جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر

Berkennou.n@gmail.com**Abstract:**

This study aims to determine the organizational silence level and the factors caused it, the study sample identified by 31 workers in mines and industry Directorate of Chlef, and used descriptive analytical approach. The study concludes that the level of organizational silence was high due to: subordinates fear of negative feedback, and lack of communication, lack of management support, and adoption of official authority in addition to managers fear of feedback.

Key words: Organizational silence, Organizational voice, Mines and industry Directorate of Chlef.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مستوى الصمت التنظيمي والعوامل المسببة له، وتحددت عينة الدراسة من 31 عامل بمديرية الصناعة والمناجم بالشلف، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الصمت التنظيمي كان عاليا نتيجة ل: خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية، ونقص الاتصال، ونقص دعم الإدارة، واعتماد على السلطة الرسمية إضافة إلى خوف المدراء من التغذية العكسية.

الكلمات المفتاحية: الصمت التنظيمي، الصوت التنظيمي، مديرية الصناعة والمناجم بالشلف.

مقدمة:

تعاني المنظمات العمومية مشاكل عديدة على المستوى التنظيمي منها الأسلوب الأوتوقراطي في القيادة، غياب العدالة والإنصاف، وحجب المعلومات وتشارك هذه الأخيرة بشكل محدود والاقتصار على الاتصال الرسمي، وعدم الاكتراث للآراء والاقتراحات وغيرها من المشاكل، كل هذه العوامل تجعل العاملون يحتفظون بالمعلومات والتقليل من ابداء الآراء خشية التعرض لعواقب غير مرغوبة، والتزام الحيادية والصمت في التعامل مع المشاكل. فلجوء العاملون للصمت ينعكس بالسلب عليهم وعلى الجماعة وعلى المنظمة ككل، الأمر الذي حتم على المنظمات دراسة وتشخيص أسباب ظاهرة سلوك صمت العمال على مستوى المنظمة؛ ويعد الصمت التنظيمي كظاهرة سلوكية معقدة -لارتباطها بسلوك العنصر البشري الملقب بالصندوق الأسود (The black box) - وجماعية سائدة منذ القدم في المنظمات، إلا أن التأصيل النظري لمفهوم الصمت التنظيمي لم يلقى الاهتمام الكافي من قبل الباحثين والمنظمات على حد سواء.

أولاً: منهجية ومشكلة الدراسة

1- مشكلة الدراسة:

إنطلاقاً مما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الجوهرى التالي:

ما هو مستوى الصمت التنظيمي بمديرية الصناعة والمناجم بالشلف، وما هي العوامل المؤدية إليه؟

2- الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود بالصمت التنظيمي؟
- ما هي أنواع الصمت التنظيمي؟
- ما هي أسباب الصمت التنظيمي؟
- ما هي نتائج الصمت التنظيمي على الفرد والمنظمة؟

3- فرضيات الدراسة:

تتميز مديرية الصناعة والمناجم بالشلف بمستوى عال من الصمت التنظيمي.

4- أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- معالجة مفهوم الصمت التنظيمي كمفهوم حديث لإزالة اللبس عنه.
- معرفة مستوى الصمت التنظيمي بمديرية الصناعة والمناجم بالشلف، ومعرفة العوامل المؤدية إليه من أجل تخفيف مستوى الصمت التنظيمي.
- تحديد الاثار السلبية والإيجابية الناجمة عن ظاهرة الصمت التنظيمي.
- 5- منهجية الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ ففي الجانب النظري اعتمدنا على المسح المكتبي أما في الجانب التطبيقي وظفنا المقابلة والاستبانة لجمع المعلومات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.

6- حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة موضوع في غاية الحساسية والمتمثل في الصمت التنظيمي.
- الحدود الزمانية: شهر جوان 2016.
- الحدود المكانية: تمت الدراسة في مديرية الصناعة والمناجم بالشلف.
- الحدود البشرية: جميع العاملين بمديرية الصناعة والمناجم بالشلف.
- 7- صعوبات الدراسة:

من أهم الصعوبات التي اعترضت إتمام الدراسة هو حساسية موضوع الصمت التنظيمي نتيجة خوف العاملين من المسؤولين والشك في إمكانية سوء استخدام المعلومات التي يدلون بها لتستخدم ضدهم مما أدى إلى رفض بعض أفراد العينة ملء الاستبانة.

ثانيا: الإطار النظري

الصمت مرتبط بحقائق مختلفة مثل التواضع، واحترام الآخرين، والحذر واللياقة. ويصمت الناس لتجنب الإحراج والمواجهة وغيرها من المخاطر المتصورة. ولكن، يمكن أن ينقل الصمت الموافقة والمشاركة أو الإستياء والمعارضة، وبالتالي يصبح آلية ضغط لكل من الأفراد والمنظمات. أول من أشار إلى مفهوم الصمت هو الباحث الإجتماعي Albert Hirschmann عام 1970، حيث عرض نموذج مفيد لفهم ردود الفعل العامل من معاملة السيئة من قبل أرباب العمل. وصنف ردود الفعل إلى ثلاثة أنواع وهي: الخروج (Exit) والصوت (Voice) والولاء (loyalty). فالخروج يعني الانسحاب من المنظمة؛ أما الصوت يعني التحدث: الشكوى، الاحتجاج، أو

الشروع في إجراءات تهدف إلى جعل الأمور في نصابها الصحيح؛ وأخيراً الولاء يعني قبول الظلمⁱⁱⁱ. واعتبر Hirschman أن الصمت مرادف للولاء^{iv}.

كما قام (Argyris, 1977) بإلقاء الضوء على الصمت بشكل ضمني من خلال ملاحظته بأن هناك معايير وقواعد تمنع العاملين عادة من قول ما يعرفونه عن القضايا الفنية والمسائل المتعلقة بسياسة المنظمة^v.

أما التقديم الرسمي للمفهوم الأكاديمي للصمت التنظيمي كان في عام 2000 من طرف (Morrison & Milliken) بمقال عنوانه الصمت التنظيمي: عائق للتغيير والتطوير في عالم تعددي (Organizational silence: A barrier to change & development in a pluralistic world)^{vi}.

إن الصمت هو مفهوم غامض، حيث اختلف الباحثين في تحديد مفهوم الصمت فمثلاً رأى (Morrison & Milliken, 2000) الصمت كظاهرة جماعية على المستوى التنظيمي، في حين أن باحثين آخرين مثل Zhou and George (1998), Ashford et.al., (1992), Miceli & Near (2001) يرون أن الصمت ظاهرة فردية^{vii}.

ويتميز الصمت التنظيمي بأنه مفهوم متعدد الأبعاد في طبيعته. وهذا نظراً لأنه يمكن أن يشمل العديد من القضايا المتنوعة (مثل، القضايا المتصلة بفعالية الفريق، الشكاوى بشأن المعاملة التنظيمية التي يتلقها العامل، أو المخاوف من الإهمال في مكان العمل)، ويمكن أن يستهدف مختلف الأفراد أو الكيانات (مثل، الوحدات التنظيمية والسلطات الخارجية والزملاء والإدارة)^{viii}، كما يمكن إشراك أعضاء تنظيمية مختلفة (مثل مثل موظفي الخطوط الأمامية ومدراء الإدارة الوسطى وكبار المسؤولين التنفيذيين)^{ix}.

1- تعريف الصمت التنظيمي:

عرف الصمت التنظيمي بمجموعة من التعاريف، وفيما يلي البعض منها:

- تعرف (Morrison & Milliken) الصمت التنظيمي كظاهرة جماعية يرفض فيها العاملون تقديم معلوماتهم وآرائهم والمخاوف بشأن مشاكل العمل المحتملة^x.
- وفقاً ل (Henriksen & Dayton) (2006)، الصمت التنظيمي يعني التحدث القليل جداً أو اتخاذ إجراءات قليلة جداً على المستوى الجماعي عندما تواجه المنظمة مشاكل خطيرة^{xi}.

- كما عرف Çakıcı (2007) الصمت التنظيمي كظاهرة سلبية، حيث يصمت العاملون ويحجبون آرائهم والأفكار المتعلقة بالمسائل السلوكية والتقنية في مكان العمل من أجل التحسين والتطوير.^{xii}
- كما عرف الصمت التنظيمي على أنه عدم بوح أعضاء المنظمة بما يكنوه من شعور أو رأي تجاه المشاكل أو القضايا التطويرية والاحجام عن الحديث وإبداء المقترحات.^{xiii}
- الصمت التنظيمي هو كتم العاملين المعلومات المتعلقة بالمشاكل أو القضايا التنظيمية.^{xiv}
- الصمت التنظيمي هو عملية غير فعالة التي يمكن أن تضيع كل الجهود التنظيمية وقد يتخذ أشكالا مختلفة، مثل الصمت الجماعي في الاجتماعات، وانخفاض مستويات المشاركة في اقتراح المشاريع، وانخفاض مستويات الصوت الجماعي وغيرها.^{xv}
- كما يعرف الصمت التنظيمي بأنه تخزين المعلومات عن عمد ومناقشته في الوضع السلبي.^{xvi}
- ويعرف Pinder & Harlos (2011) الصمت التنظيمي بأنه سلوك متعمد وهادف، ونشط واعي.^{xvii}
- أما Kostiuk (2012) يعرف الصمت التنظيمي بالمعنى الواسع هو أي حالة حيث لا يتم نقل المعلومات من المرسل إلى المستقبل.^{xviii}
- بناء على التعاريف أعلاه نستنتج الخصائص التالية للصمت التنظيمي:
 - الصمت التنظيمي ظاهرة جماعية.
 - الصمت التنظيمي مفهوم سلوكي معقد لارتباطه بسلوك العامل.
 - الصمت التنظيمي متعمد وهادف.
 - يحدث الصمت التنظيمي على المستوى التنظيمي.
 - يرتبط الصمت التنظيمي بعملية الاتصال.
- ونقيض الصمت التنظيمي الصوت التنظيمي (Organizational voice)؛ ويعرف الأخير بأنه التعبير الطوعي لآراء الناس في التأثير على الإجراءات التنظيمية. والصوت التنظيمي يمكن أن يكون مصدرا قويا للتغيير التنظيمي.^{xix} والجدول رقم 01 يوضح الفرق بين المفهومين.

الجدول رقم 01: الفرق بين الصوت التنظيمي والصمت التنظيمي

الصمت التنظيمي	الصوت التنظيمي
المدراء ذووا خلفية اقتصادية أو مالية في المنظمة.	المدراء ذووا خلفيات مختلفة في المنظمة.
يؤكد المدراء على الإتساق والتسلسل الهرمي.	تحتزم الإدارة صنع القرار الحر والديمقراطي.
هناك فرق كبير بين المديرين والعاملين فيما يتعلق العمر ونوع الجنس.	قبول السيطرة منخفض من قبل العاملين، وكذلك إنخفاض التركيز على الكفاءة.
الإدارة تركز على السيطرة والكفاءة.	الإدارة تفوض السلطة لإتخاذ القرار.
مركزية الهيكل التنظيمي لاتخاذ القرار.	العمل المنجز من قبل العاملين في المؤسسة.
تستجيب الإدارة سلبا للتغذية المرتدة.	تشجع الإدارة التغذية المرتدة من المرؤوسين.
المنظمة تعتمد بشكل كبير على العمالة التعاقدية.	المنظمة غنية من حيث الموارد.

Faramarz Tahmasebi et al, Burnout; Explaining the Role of Organizational Silence & Its Influence (Case study: Selected Executive Organizations of Qom Province), Journal of Basic & Applied Scientific Research, Vol 3, No 8, 2013, P P 272-282.

2- أنواع الصمت التنظيمي:

في عام 2003 قام كل من Pinder & Harlos, Dyne بتقسيم الصمت التنظيمي إلى ثلاثة أنواع على أساس دوافع العامل: الصمت الدفاعي، الصمت الإذعائي والصمت المؤيد للمجتمع.

1-2- الصمت المؤيد للمجتمع (Pro-Social Silence) القائم على سلوك المواطنة التنظيمية، وعرف بأنه حجب الأفكار المتصلة بالعمل أو المعلومات أو الآراء بهدف

- استفادة أشخاص آخرين أو المنظمة-على أساس الإيثار أو دوافع تعاونية^{xx}. والغرض من الصمت الاجتماعي الإيجابي هو تحقيق والحفاظ على علاقات جيدة في مكان العمل.
- 2-2- الصمت الدفاعي (Defensive silence) يقوم على أساس الخوف من العواقب الناجمة عن التحدث^{xxi}، كما يعرف على أنه حجب المعلومات والحقائق لحماية النفس، وذلك بهدف عدم المعاقبة أو توبيخ من قبل رب العمل. ويتميز بأنه سلوك هادف واستباقي يهدف إلى حماية الذات من الأخطار الخارجية^{xxii}.
- 3-2- الصمت الإذعائي (Acquiescent silence): الحجب المتعمد للأفكار/ الآراء/ الإقتراحات بسبب التنازل وانخفاض القدرة على اتخاذ القرار^{xxiii}.
- 3- أبعاد (أشكال) الصمت التنظيمي:
- حدد كل من Park & Keil (2009) ثلاثة أبعاد للصمت التنظيمي كالآتي^{xxiv}:
- 3-1- الصمت المتعمد: يلتزم العاملون الصمت حتى لو كانوا على علم بهذه المشكلة ويعرفون الحل الأفضل.
- 3-2- الصمت آلية دفاع: يلتزم العاملون الصمت من أجل حماية مصالحهم الشخصية.
- 3-3- الصمت قرار جماعي للعاملين: رد فعل جماعي لعدم تبادل الآراء، والأفكار، أو المعرفة مع الآخرين.
- 4- مراحل الصمت التنظيمي:
- الصمت التنظيمي ظاهرة لا تحدث فجأة، ولكنها تحدث بالتتابع، وعلى مراحل، وهذا ما يؤكدته (Piderit, & Ashford, 2003)، حيث يريان أن ظاهرة الصمت التنظيمي تتضمن المراحل الأربعة الآتية^{xxv}:
- 4-1- مرحلة الإستغراق (الشمول): وتشمل حالة من الإستثارة والسرور وعندما يحدث عدم اتساق بين ما هو متوقع عن العمل وبين ما يحدث فعليا فإن هذا ما يؤدي إلى تبلور الصمت.
- 4-2- مرحلة الكساد: وفيها ينخفض مستوى الرضا عن العمل تدريجيا وتقل الكفاءة وينخفض مستوى الأداء في العمل وتنخفض الاستثارة التي كانت في المرحلة الأولى.

3-4- مرحلة الانفصال: وفيها يدرك الفرد ما يحدث ويبدأ بالإنسحاب النفسي ويرتفع لديه بذلك مستوى الإجهاد النفسي ويصل الفرد فيها إلى الإنهاك المزمن واعتلال الصحة البدنية والنفسية ما يؤدي إلى حدوث الصمت.

4-4- مرحلة الإتصال: وتعد هذه المرحلة أقصى مرحلة في سلسلة الصمت التنظيمي وفيها يختل تفكير الفرد نتيجة ارتياب وشكوك الذات ويصل بذلك الفرد إلى مرحلة التدمير ويصبح الفرد في تفكير مستمر لترك العمل.

5- العوامل المؤثرة في تكوين الصمت التنظيمي:

تعددت وجهات النظر التي تناولت موضوع تشكيل الصمت التنظيمي، فقد حاول بعض الباحثين (Morrison, Milliken & Hewlin, 2001) تفسير هذه الظاهرة من خلال الإجابة على السؤال التالي: لماذا لا تتدفق المعلومات إلى الأعلى بسهولة؟ فذكروا العوامل التالية^{xxvi}:

5-1- تأثير الصمت (السكوت) الهادئ: ويشير هذا العامل إلى أن العاملين أقل ميلاً لتمير الأخبار السيئة مقارنة بتوصيل الأخبار الجيدة.

5-2- تأثير السلطة: ويشير إلى احتمالية وجود تشويه في المعلومات الصاعدة لأن العاملين قد يخبروا رؤساءهم بما يعتقدون أنهم يودون سماعه.

5-3- تأثير الحافز: عندما تعاقب المنظمة الأفراد على الأداء الضعيف، فإن ذلك يحفز الأفراد على حجب المعلومات التي قد يفسرها الرؤساء على أنها تعكس أداء سلبياً.

5-4- تأثير الإجماع: تسود في المنظمات عادة قاعدة تعتبر الإجماع جيد والمعارضة سيئة.

5-5- تأثير الولاء: ويشير إلى رغبة المنظمات في المحافظة على (وهم) التماسك الاجتماعي بين عاملها.

6- عوامل الصمت التنظيمي:

6-1- العوامل التنظيمية:

5-1-1- خوف المدراء من التغذية العكسية السلبية: من العوامل المهمة التي يعتقد أنها سهلت خلق مناخ من الصمت في المنظمات هو خوف الإدارة العليا من الحصول على تغذية عكسية سلبية، خاصة من المرؤوسين سواء كانت هذه المعلومات تتعلق بهم شخصياً أو ببرنامج من الأعمال التي قاموا بتحديدها، وبالتالي فإن المدراء يحاولون تجنب تلقي تغذية عكسية سلبية، وعندما يتلقونها فعلياً فإنهم قد يتجاهلون الرسالة.

ويعتبرون النظر عنها بإعتبارها غير دقيقة، أو يحاربون مصداقية مصدرها. ومن الملاحظ أنه عندما تأتي التغذية العكسية السلبية من الأسفل (من المرؤوسين) أكثر من الأعلى فإنه ينظر لها على أنها أقل دقة، وأقل شرعية، وأكثر تهديداً لقوة المرؤوس، ومصداقيته^{xxvii}.

5-1-2- الرسمية في السلطة: هي القوة المستندة إلى المنصب أو الموقع في السلم التنظيمي والتعامل بالأنظمة والتعليمات مما يسهم في خلق مناخ الصمت في التنظيم من خلال المركزية في صنع القرار واستخدام الأنظمة والقوانين في التعامل مع القضايا والمواقف والأفراد والإفتقار إلى آلية تغذية راجعة رسمية^{xxviii}.

5-1-3- مهارات الإتصال: امتلاك الرؤساء القدرة على نقل، وتبادل المعاني، والأفكار ببراعة. وعلاقة الصمت التنظيمي بمهارات الإتصال تتمثل في استخدام مهارات الاتصال في التنظيم، وبشكل فاعل يخلق شعورا لدى المرؤوسين بتنمية قدرات التفاعل وإمكانية التعبير عن ما لديهم من أفكار واقتراحات وقضايا حول التنظيم، كما أن الاتصال المنفتح و التفاعل المنفتح يشجع الأفراد على الجرأة في طرح أفكارهم وعدم إحجامهم عن تقديم الأفكار والمقترحات التي تساعد التنظيم وبلورة فهم مشترك للإدارة والعاملين في عملية صنع القرارات.

5-1-4- دعم الإدارة العليا: وتتمثل في إخبار الموظفين بأنهم يمكن الإعتماد عليهم وأنهم يتحلون بروح الفريق، وتشجع العاملين على الكلام وتساعد في تحسين أساليب اتخاذ القرار ومنح العاملين الخبرة والتجربة الكافية لكيفية التعامل مع ردود الأفعال والتي يمكنها أن تسبب في حصول مشاعر إيجابية للعاملين لكسر حاجز الصمت.

2-5- العوامل الفردية:

5-1-2- خوف المرؤوس من ردود فعل سلبية: إن أحد العوامل الهامة التي يعتقد أنها تسهيل إيجاد مناخ الصمت في المنظمات هي المرؤوسين، إذ إن المرؤوسين يشعرون بالخوف من ردود فعل سلبية، لذا فإنهم يلتزمون الصمت، ولعله من المفيد هنا وخوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية يتمثل في توقعات المرؤوسين بأن المنظمة التي يعملون بها، لا يمكن الإعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة لهم، لعدم كفاءة النظام الإداري، والرؤساء، ونظام المعلومات، وإلى تخلف العلاقات التنظيمية والمبالغة في عرض

الحقائق، والإفتقار إلى قنوات وفرص سانحة للتعبير عن آرائهم بسبب تخوفهم من ردود الرؤساء، والتي غالباً ما يعمل المديرون على التهديد بالعقاب^{xxix}.

2-2-5- الخوف من العزلة الاجتماعية: إن السبب الرئيسي لصمت الأفراد تجاه المشاكل التنظيمية هو الخوف من العزلة الاجتماعية داخل عمله واعتقاده بأنه (إذا عبر عن المشاكل داخل المنظمة سوف يسبب مشاكل أخرى)، كما أن خصائص المنظمات نفسها وهيكلها التنظيمي قد لا تسمح للعاملين بالتعبير عن المشاكل المتعلقة بالتنظيم. وان التحدث عن المشاكل والهموم ينظر لها من قبل المدراء بأنها سلوك سلبي سوف يقلل من الثقة والاحترام تجاه الأفراد وبالتالي يدفعهم إلى إلزام الصمت خوفاً من إن تصرفاتهم ومواقفهم قد يضر بوضعهم الاجتماعي داخل المنظمة^{xxx}.

3-2-5- العوامل الديموغرافية:

وفقاً لـ Saeed Malekpoor وزميله أن العوامل الديموغرافية تؤثر على الصمت التنظيمي وتمثل في فارق السن، الجنس، المستوى التعليمي، معدل الخبرة في العمل^{xxxi}.

1-3-2-5- الجنس: الرجال قد يكونوا أكثر قدرة على التعبير مقارنة بالنساء.

2-3-2-5- السن: يكون الأكبر سناً أكثر قدرة على المواجهة والتعبير والتعامل مع الإدارة العليا ومع المشرفين، كما يواجهون غموضاً أقل وعدم تأكد أقل بشأن القدرة على التعبير مقارنة بالأصغر سناً، وبالتالي يتوقع أن يكون لديهم قيود أقل فيما يتعلق بالتعبير وعدم الصمت بشأن المشاكل الإدارية والتنظيمية المثارة في المنظمة.

3-3-2-5- مستوى التعليم: فمستويات التعليم العالية يتوقع أن تكون أكثر قدرة على التعبير، فالأفراد ذوي المستويات التعليمية العالية أكثر قدرة على إدراك وتقييم المواقف والمشاكل التنظيمية المطروحة، وبالتالي أكثر قدرة على التعبير بما يخدم صالح المنظمة.

4-3-2-5- الخبرة: الفرد ذو الخبرة الواسعة يكون لديه قدرة أكبر على التعبير وعدم الصمت وتبرير وجهة نظره من واقع رصيد الخبرة والمعلومات المتراكمة لديه عن تاريخ المنظمة والأحداث التي مر بها وعاصرها مقارنة بالأفراد الأقل خبرة^{xxxii}.

6- نتائج الصمت التنظيمي:

الصمت التنظيمي يمكن أن يؤدي إلى عواقب عديدة على المنظمات والعاملين. حيث يعتقد العاملون أنهم سيعاقبون علانية أو سرّاً عندما يعبرون عن آرائهم حول القضايا التنظيمية والأخطاء.

الصمت التنظيمي لا يؤدي إلى عرقلة التطوير التنظيمي فقط ولكن أيضا يسبب عواقب عديدة مثل خفض مستويات التزام العاملين، وزيادة الصراعات الداخلية، والحد من عملية صنع القرار، عرقلة التغيير والابتكار، ومنع التغذية المرتدة الإيجابية أو السلبية للإدارة. كما يؤدي الصمت التنظيمي إلى تحطيم الروح المعنوية ودوافع العاملين، والتغيب عن العمل والتأخر التي تؤثر سلباً على الأنشطة الفردية والتنظيمية.

ومن بين المشاكل التي يسببها الصمت التنظيمي، عدم القدرة العاملين على إنتاج أفكار جديدة والتقدم. فالآثار السلبية الناجمة عن الصمت تضر بهيكل المنظمة وعاملها^{xxxiii}.

وحسب Diar Almasi & Said Rezabeygi تتمثل عواقب الصمت التنظيمي في ما يلي^{xxxiv}:

- محدودية البيانات والمعلومات.
- فعالية أقل في اتخاذ القرارات.
- قدرات أقل على تحديد وتصحيح الأخطاء.
- الالتزام التنظيمي والثقة بين العمال أقل.
- الدافع أقل واستياء أكثر.
- عدم الاتساق المعرفي بين العمال.
- انخفاض المشاركة والإبداع بين العاملين.
- انخفاض مستويات الأخلاق المهنية.
- المنتجات المعيبة.
- عدم مبالاة العاملين بالجودة.
- الغياب عن العمل.
- السلوكيات غير المرغوب فيها.

يعتبر الصمت التنظيمي ظاهرة ضارة على العامل والمنظمة على حد سواء. إلا أنه يمكن أن يكون الصمت التنظيمي مفيد حسب Dyne & Botero في الحالات التالية: تخفيض العبء الزائد للمعلومات الإدارية، تقليل الصراعات بين الأفراد وتخزين المعلومات السرية^{xxxv}.

ثالثا: الجانب التطبيقي

1- أشكال الصمت في مديرية الصناعة والمناجم بالشلف:

حسب المقابلة مع افراد عينة الدراسة توصلنا إلى فئتين من العاملين بالمديرية تلتزم الصمت: وهما:

- الفئة الأولى: تلتزم هذه الفئة من العاملين الصمت لأنهم يعاملون بشكل جيد -وبالتالي لا حاجة إلى التعبير والتحدث- بالرغم من أن مردوديتهم منخفضة في العمل؛ وهذا بسبب مكانتهم الاجتماعية المرموقة في الوسط المهني وامتلاكهم علاقات قوية بأطراف خارجية.
 - أما الفئة الثانية من العاملين تلتزم الصمت خوفا من فقدان منصب العمل، لأنها حصلت على الوظيفة بصعوبة وتتميز هذه الفئة بمردودية عالية.
- وفي المقابل نجد أن هناك فئات تعبر عن مواقفها وآرائها ومشاكلها نتيجة ل:
- الخبرة: وهذه الفئة من العاملين لا تلتزم الصمت وتحدث بحرية نتيجة للتجارب التي مرت بها تجعل منها مدركة للمواقف ونتائجها وبالتالي إمكانية التعبير حسب كل موقف.
 - الكفاءة وعدم وجود منافس في مجال عمله: في حالة وجود عامل يمتلك خبرات ومؤهلات تميزه عن غيره وغياب المنافسين له في العمل يمكنه التعبير بحرية وعدم التزام الصمت.
- 2- الطريقة:

- 1-2- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمديرية الصناعة والمناجم بالشلف البالغ عددهم 38 عاملا.
- 2-2- عينة الدراسة:

تحددت عينة الدراسة ب 31 عامل بنسبة 81,57 % من مجموع العاملين والبالغ عددهم 38 عامل، والجدول رقم 02 يوضح ذلك.

الجدول 02: عدد ونسب الإستمابانات الموزعة والمسترجعة والمعتمدة للتحليل

الإستمابانات الموزعة	الإستمابانات المسترجعة	الإستمابانات الملغاة	الإستمابانات المعتمدة	
38	36	5	31	العدد
100	94,73	13,15	81,57	%

المصدر: من اعداد الباحثة.

3-2- أداة الدراسة

لجمع البيانات تم الاعتماد على المقابلة والاستبانة المصممة وفق سلم ليكرت الخماسي (موافق بشدة بدرجة، موافق بدرجة، لا أدري ب 03 درجات، لا أوافق ب 04 درجات، لا أوافق بشدة ب 05 درجات).

4-2- ثبات أداة الدراسة:

وللتأكد من ثبات الإستبانة فقد تم إجراء اختبار معامل الثبات الداخلي (الفكرونباخ) وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، والجدول رقم 03 يشير إلى أن معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات المحاور (الإتجاه العام للأداة) كان 0,933 وهو مرتفع، مما يشير إلى ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها هذه الإستبانة.

الجدول 03: معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة بإستخدام طريقة ألفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
خوف المديرين من التغذية العكسية	05	0,896
دعم الإدارة العليا	03	0,850
نقص الإتصال	06	0,815
الرسمية في السلطة	05	0,813
خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية	10	0,992
الصمت التنظيمي (الإتجاه العام)	29	0,935

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

5-2- خصائص عينة الدراسة:

من خلال معطيات الجدول رقم 04 نجد أن أغلبية عمال المديرية من فئة الذكور بنسبة 71% أما نسبة الإناث كانت 29%. كما تتميز المديرية بامتلاك طاقات بشرية شابة بنسبة 54,8 % وأغلبها من فئة الجامعيين بنسبة 64,5%. أما بالنسبة لمستوى الخبرة وجدنا ما نسبته 45,2 % يمتلكون خبرة أقل من 05 سنوات لتلها فئة لها خبرة في حدود 10-05 سنوات بنسبة 41,9 %، ونسبة 06,5 % لمن يمتلكون خبرة في حدود 20-11 سنة وأكثر من 20 سنة على التوالي. أما

بالنسبة للمستوى الوظيفي لاحظنا أن أغليبيتهم إطارات بنسبة 54,8 % و 22,6 % بالنسبة لكل من أعوان التحكم والتنفيذ على التوالي.

الجدول رقم 04: خصائص عينة الدراسة

المعيار	المجموعة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	22	71
	اناث	09	29
العمر	أقل من 25 سنة	00	00
	25-35 سنة	17	54,8
	36-50 سنة	11	35,5
	أكثر من 50 سنة	03	09,7
المستوى التعليمي	متوسط	06	19,4
	ثانوي	04	12,9
	جامعي	20	64,5
	ما بعد التدرج	01	03,2
المستوى الوظيفي	إطار	17	54,8
	عون تحكم	07	22,6
	عون تنفيذ	07	22,6
مستوى الخبرة	أقل من 05سنوات	14	45,2
	5-10سنة	13	41,9
	11-20سنة	02	06,5
	أكثر من 20 سنة	02	06,5
المجموع		31	100

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

6-2- نتائج الدراسة:

تم تلخيص نتائج الدراسة كما يلي:

6-2-1- خوف المديرين من التغذية العكسية:

الجدول رقم 05: إستجابات أفراد عينة الدراسة نحو خوف المديرين من التغذية العكسية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة
01 لا يحذ رئيسي الإستماع إلى الإنتقادات المتعلقة بأدائه في العمل	1,45	0,50	03
02 يغضب رئيسي المباشر عندما أخبره بحدوث مشكلة في العمل	1,51	0,50	02
03 يشكك رئيسي المباشر بمصداقية مصدر المعلومات السلبية المتعلقة بأدائه عندما ترد إليه.	1,38	0,49	04
04 لا يهتم رئيسي المباشر بأية معلومات سلبية عن أدائه ترد إليه من رؤوسيه ولكنه يهتم إذا وردت من رؤسائه.	1,54	0,67	01
05 يحاول رئيسي المباشر حماية نفسه من الانتقادات من خلال عدم السماح بأي وجهات نظر مخالفة.	1,35	0,48	05
خوف المديرين من التغذية العكسية	1,44	0,52	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول رقم 05 أنه من الممكن ترتيب العبارات الخاصة محور خوف المديرين من التغذية العكسية ترتيباً تنازلياً من الأكبر إلى الأصغر، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي (من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، وبناءً على المنهجية المتبعة)، كما يلي:

- جاءت العبارة الخاصة بـ "لا يهتم رئيسي المباشر بأية معلومات سلبية عن أدائه ترد إليه من رؤوسيه ولكنه يهتم إذا وردت من رؤسائه" في الترتيب الأول، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هذا ما يبينه المتوسط الحسابي (1,54) والذي يشير إلى الرأي (أوافق بشدة)، والانحراف المعياري للعبارة قدر بـ (0,67) دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة .

- جاءت العبارة الخاصة ب "يغضب رئيسي المباشر عندما أخبره بحدوث مشكلة في العمل" في الترتيب الثاني، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هذا ما يبينه المتوسط الحسابي (1,51) والذي يشير إلى الرأي (أوافق بشدة)، والانحراف المعياري للعبارة قدر ب (0,50) دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
 - احتلت العبارة الخاصة ب "لا يجذب رئيسي الإستماع إلى الإنتقادات المتعلقة بأدائه في العمل" في المرتبة الثالثة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هذا ما يبينه المتوسط الحسابي (1,45) والذي يشير إلى الرأي (أوافق بشدة)، والانحراف المعياري للعبارة قدر ب (0,50) دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
 - جاءت العبارة " يشكك رئيسي المباشر بمصداقية مصدر المعلومات السلبية المتعلقة بأدائه عندما ترد إليه" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (1,38) ويشير إلى الرأي (أوافق بشدة)، وإنحراف معياري (0,49) دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
 - جاءت العبارة " يحاول رئيسي المباشر حماية نفسه من الانتقادات من خلال عدم السماح بأي وجهات نظر مخالفة" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (1,35) ويشير إلى الرأي (أوافق بشدة)، وإنحراف معياري (0,48) دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
- إن المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة على عبارات (05-01) الخاصة بخوف المديرين من التغذية العكسية بلغ (1,44) درجة، وإنحراف معياري (0,52) مما يدل على أن المدراء يخافون من التغذية العكسية خاصة الواردة منها من الرؤوسين لتغطية أخطائهم في التسيير.
- 2-6-2- دعم الإدارة العليا:

الجدول رقم 06: إستجابات أفراد عينة الدراسة نحو دعم الإدارة العليا

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة
06 إدارة المؤسسة ليست مهمة بتشجيع العاملين على التعبير عن آرائهم أو اقتراحاتهم بشأن جوانب العمل.	2,25	1,23	03

02	1,10	2,32	07 إدارة المؤسسة لا تميل إلى مناقشة جادة لآراء واقتراحات العاملين.
01	1,08	2,35	08 إدارة المؤسسة لا تعبر عن امتنانها للعاملين لآرائهم ومقترحاتهم للعمل مفيد.
	1,13	2,30	دعم الإدارة العليا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول رقم 06 أنه من الممكن ترتيب العبارات الخاصة محور دعم الإدارة العليا ترتيباً تنازلياً من الأكبر إلى الأصغر، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي (من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، وبناءً على المنهجية المتبعة)، كما يلي:

- جاءت العبارة الخاصة بـ "إدارة المؤسسة لا تعبر عن امتنانها للعاملين لآرائهم ومقترحاتهم للعمل مفيد" في الترتيب الأول، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هذا ما يبينه المتوسط الحسابي (2,35) والذي يشير إلى الرأي (أوافق)، والانحراف المعياري للعبارة قدر بـ (1,08) دلالة على تباعد إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
- جاءت العبارة الخاصة بـ "إدارة المؤسسة لا تميل إلى مناقشة جادة لآراء واقتراحات العاملين" في الترتيب الثاني، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هذا ما يبينه المتوسط الحسابي (2,32) والذي يشير إلى الرأي (أوافق)، والانحراف المعياري للعبارة قدر بـ (1,10) دلالة على تباعد إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
- احتلت العبارة الخاصة بـ "إدارة المؤسسة ليست مهتمة بتشجيع العاملين على التعبير عن آرائهم أو اقتراحاتهم بشأن جوانب العمل" في المرتبة الثالثة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هذا ما يبينه المتوسط الحسابي (2,25) والذي يشير إلى الرأي (أوافق)، والانحراف المعياري للعبارة قدر بـ (1,23) دلالة على تباعد إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.

إن المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة على عبارات (06-08) الخاصة بـ دعم الإدارة العليا بلغ (2,30) درجة، وإنحراف معياري (1,13) مما يدل على أن الإدارة العليا لا تدعم العاملين في عملهم مما ينعكس بالسلب على أدائهم.

3-6-2- نقص الإتصال:

الجدول رقم 07: إستجابات أفراد عينة الدراسة نحو نقص الإتصال

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة
09 لا يوجد أي تبادل للمعلومات بين مختلف الإدارات والأقسام داخل المؤسسة.	3,25	1,56	01
10 فرص الاتصال بين العاملين في الإدارات الأخرى غير كافية	3,16	1,26	02
11 إدارة المؤسسة لا تعلم العاملين بالقضايا الهامة ومشاكل المؤسسة.	2,41	1,17	03
12 إدارة المؤسسة لا تهتم بعقد اجتماعات لمناقشة القضايا والمسائل المتعلقة بالعمل.	1,87	0,71	05
13 لا يوجد ما يكفي قنوات الاتصال بين العاملين والإدارة العليا للمؤسسة.	1,90	0,70	04
14 رؤسائي في العمل لا يمتلكون مهارات جيدة بحاجة للاستماع إلى آرائي واقتراحي	1,70	0,86	06
نقص الإتصال	2,38	1,04	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول رقم 07 أنه من الممكن ترتيب العبارات الخاصة محور نقص الإتصال ترتيباً تنازلياً من الأكبر إلى الأصغر، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي (من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، وبناءً على المنهجية المتبعة)، كما يلي:

- جاءت العبارة الخاصة بـ "لا يوجد أي تبادل للمعلومات بين مختلف الإدارات والأقسام داخل المؤسسة" في الترتيب الأول، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هذا ما بينه المتوسط الحسابي (3,25) والذي يشير إلى الرأي (لا أدري)، والانحراف المعياري للعبارة قدر بـ (1,56) دلالة على تباعد إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة .

- جاءت العبارة الخاصة ب "فرص الاتصال بين العاملين في الإدارات الأخرى غير كافية" في الترتيب الثاني، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هذا ما يبينه المتوسط الحسابي (3,16) والذي يشير إلى الرأي (لا أدري)، والانحراف المعياري للعبارة قدر ب (1,26) دلالة على تباعد إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
 - احتلت العبارة الخاصة ب "إدارة المؤسسة لا تعلم العاملين بالقضايا الهامة ومشاكل المؤسسة" في المرتبة الثالثة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هذا ما يبينه المتوسط الحسابي (2,41) والذي يشير إلى الرأي (أوافق)، والانحراف المعياري للعبارة قدر ب (1,17) دلالة على تباعد إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
 - جاءت العبارة "لا يوجد ما يكفي قنوات الاتصال بين العاملين والإدارة العليا للمؤسسة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (1,90) ويشير إلى الرأي (أوافق)، وانحراف معياري (0,70) دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
 - جاءت العبارة " إدارة المؤسسة لا تهتم بعقد اجتماعات لمناقشة القضايا والمسائل المتعلقة بالعمل" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (1,87) ويشير إلى الرأي (أوافق)، وانحراف معياري (0,71) دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
 - جاءت العبارة " رؤسائي في العمل لا يمتلكون مهارات جيدة بحاجة للاستماع إلى آرائي واقتراحاتي" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (1,70) ويشير إلى الرأي (أوافق بشدة)، وانحراف معياري (0,86) دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
 - إن المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة على عبارات (09-14) الخاصة ب نقص الإتصال بلغ (2,38) درجة، وانحراف معياري (1,04) مما يدل على ضعف الاتصالات بالمديرية.
- 4-6-2- الرسمية في السلطة:

الجدول رقم 08: إستجابات أفراد عينة الدراسة نحو الرسمية في السلطة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة
15 يعتمد رئيسي المباشر أساسا على السلطة الرسمية للتأثير على المرؤوسين.	1,80	0,70	05

16	يعتمد رئيسي مباشر على أسلوب التهديد بالعقاب لتوجيه سلوك المرؤوسين.	1,83	0,52	04
17	يقبل رئيسي المباشر الأعذار من المرؤوسين بصعوبة عندما يهملون عملهم.	2,10	0,95	01
18	يوجه رئيسي المباشر سلوك المرؤوسين من خلال الامتثال للقوانين واللوائح.	2,06	0,92	02
19	يطبق رئيسي المباشر القوانين والأنظمة المعمول بها عند حل مشاكل المرؤوسين.	2,00	0,77	03
	الرسمية في السلطة	1,95	0,77	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول رقم 08 أنه من الممكن ترتيب العبارات الخاصة محور الرسمية في السلطة ترتيباً تنازلياً من الأكبر إلى الأصغر، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي (من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، وبناءً على المنهجية المتبعة)، كما يلي:

- جاءت العبارة الخاصة بـ "يقبل رئيسي المباشر الأعذار من المرؤوسين بصعوبة عندما يهملون عملهم" في الترتيب الأول، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هذا ما يبينه المتوسط الحسابي (2,10) والذي يشير إلى الرأي (أوافق)، والانحراف المعياري للعبارة قدر بـ (0,95) دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة .
- جاءت العبارة الخاصة بـ "يوجه رئيسي المباشر سلوك المرؤوسين من خلال الامتثال للقوانين واللوائح" في الترتيب الثاني، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هذا ما يبينه المتوسط الحسابي (2,06) والذي يشير إلى الرأي (أوافق)، والانحراف المعياري للعبارة قدر بـ (0,92) دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
- احتلت العبارة الخاصة بـ " يطبق رئيسي المباشر القوانين والأنظمة المعمول بها عند حل مشاكل المرؤوسين" في المرتبة الثالثة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هذا ما يبينه المتوسط الحسابي (2,00) والذي يشير إلى الرأي (أوافق)، والانحراف المعياري للعبارة قدر بـ (0,77) دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.

- جاءت العبارة " يعتمد رئيسي مباشر على أسلوب التهديد بالعقاب لتوجيه سلوك المرؤوسين" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (1,83) ويشير إلى الرأي (أوافق)، وإنحراف معياري (0,52) دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
 - جاءت العبارة " يعتمد رئيسي المباشر أساسا على السلطة الرسمية للتأثير على المرؤوسين" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (1,80) ويشير إلى الرأي (أوافق بشدة)، وإنحراف معياري (0,70) دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
- إن المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة على عبارات (15-19) الخاصة ب الرسمية في السلطة بلغ (1,95) درجة، وإنحراف معياري (0,77) مما يدل على أن نمط القيادة الممارس في المديرية هو نمط القيادة التسلطية القائمة على السلطة الرسمية والاعتماد على القوانين واللوائح في توجيه المرؤوسين واعطاء التعليمات.
- 2-6-5- خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية:

الجدول رقم 09: إستجابات أفراد عينة الدراسة نحو خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة
20 أنا أفضل أن أبقى صامتا خوفا من فقدان الثقة والاحترام	2,45	0,85	07
21 أنا أفضل أن أبقى صامتا خوفا من النظر إلى كصانع للمشكلة، أو كشخص سلمي.	2,90	0,99	01
22 أنا أفضل أن أبقى صامتا خوفا من خسارة علاقاتي مع زملائي	2,51	0,88	03
23 أنا أفضل أن أبقى صامتا خوفا من فقدان الدعم	2,47	0,85	05
24 أنا أفضل أن أبقى صامتا خوفا من فقدان رضا الرؤساء	2,46	0,86	06
25 أنا أفضل أن أبقى صامتا خوفا من فقدان	2,52	0,89	02

			فرص العمل	
26	أنا أفضل أن أبقى صامتا خوفا من تغيير مكان الوظيفة أو المنصب	2,41	0,88	10
27	أنا أفضل أن أبقى صامتا خوفا من عدم الترقية	2,44	0,70	08
28	أنا أفضل أن أبقى صامتا خوفا من انتقام الرؤساء/زملاء العمل	2,48	0,85	04
29	أنا أفضل أن أبقى صامتا خوفا من زيادة عبء العمل	2,43	0,75	09
	خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية	2,50	0,85	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول رقم 09 أنه من الممكن ترتيب العبارات الخاصة محور خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية ترتيبا تنازليا من الأكبر إلى الأصغر، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي (من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، وبناءً على المنهجية المتبعة)، كما يلي:

- جاءت العبارة الخاصة بـ "أنا أفضل أن أبقى صامتا خوفا من فقدان الثقة والاحترام" في الترتيب الأول، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هذا ما يبينه المتوسط الحسابي (2,45) والذي يشير إلى الرأي (أوافق)، والانحراف المعياري للعبارة قدر بـ (0,85) دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.

- جاءت العبارة الخاصة بـ "أنا أفضل أن أبقى صامتا خوفا من النظر إلى كصانع للمشكلة، أو كشخص سلمي" في الترتيب الثاني، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هذا ما يبينه المتوسط الحسابي (2,90) والذي يشير إلى الرأي (لا أدري)، والانحراف المعياري للعبارة قدر بـ (0,99) دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.

- احتلت العبارة الخاصة بـ "أنا أفضل أن أبقى صامتا خوفا من خسارة علاقتي مع زملائي" في المرتبة الثالثة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هذا ما يبينه المتوسط الحسابي (2,51) والذي يشير إلى الرأي (أوافق)، والانحراف المعياري للعبارة قدر بـ (0,88) دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.

- جاءت العبارة " أنا أفضل أن أبقى صامتا خوفا من فقدان الدعم" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2,47) ويشير إلى الرأي (أوافق)، وإنحراف معياري (0,85) دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
 - جاءت العبارة " أنا أفضل أن أبقى صامتا خوفا من فقدان رضا الرؤساء " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2,46) ويشير إلى الرأي (أوافق)، وإنحراف معياري (0,86) دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
 - جاءت العبارة "أنا أفضل أن أبقى صامتا خوفا من فقدان فرص العمل" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2,52) ويشير إلى الرأي (أوافق)، وإنحراف معياري (0,89) دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
 - جاءت العبارة " أنا أفضل أن أبقى صامتا خوفا من تغيير مكان الوظيفة أو المنصب" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (2,41) ويشير إلى الرأي (أوافق)، وإنحراف معياري (0,88) دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
 - جاءت العبارة "أنا أفضل أن أبقى صامتا خوفا من عدم الترقية" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (2,44) ويشير إلى الرأي (أوافق)، وإنحراف معياري (0,70) دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
 - جاءت العبارة "أنا أفضل أن أبقى صامتا خوفا من انتقام الرؤساء/زملاء العمل" في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (2,48) ويشير إلى الرأي (أوافق)، وإنحراف معياري (0,85) دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
 - جاءت العبارة "أنا أفضل أن أبقى صامتا خوفا من زيادة عبء العمل" في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (2,43) ويشير إلى الرأي (أوافق)، وإنحراف معياري (0,75) دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
- إن المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة على عبارات (20-29) الخاصة ب خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية بلغ (2,50) درجة، وإنحراف معياري (0,85) دلالة على أن المرؤوسين يلتزمون الصمت لتجنب العزلة في محيط عملهم والحفاظ على مكانتهم الوظيفية في المنظمة من خلال تفادي كل ما يغضب الرؤساء.

الجدول رقم 10: المتوسط الحسابي العام:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام	
0,86	2,03	عوامل الصمت التنظيمي	29-01

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

وفقا للجدول رقم 10 إن المتوسط الحسابي المرجح العام لدرجة الموافقة على عبارات (29-01) الخاصة ب عوامل الصمت التنظيمي بلغ (2,03) درجة، وإنحراف معياري (0,86) دلالة على موافقة أفراد العينة على سيادة جو من الصمت التنظيمي بدرجة عالية بمديرية الصناعة والمناجم بالشلف. وعليه تقبل الفرضية.

رابعاً: النتائج والتوصيات

1- النتائج:

تتميز مديرية الصناعة والمناجم بالشلف بمستوى عال من الصمت التنظيمي وهذا نتيجة للعوامل التالية والمترتبة حسب قيم الوسط الحسابي:

- خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية لتفادي العزلة داخل المديرية.
- ضعف الاتصالات والاقتصار على الاتصال الرسمي بشكل محدود.
- نقص دعم العاملين من جانب الإدارة العليا.
- قيادة تسلطية (استبدادية) تعتمد على السلطة الرسمية للتأثير على المرؤوسين.
- خوف المدراء من التغذية العكسية.

2- التوصيات:

- في ضوء النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات كما يلي:
- تدريب المدراء على مهارات الاتصال الفعال والإقناع، وتقبل التغذية العكسية الواردة من العاملين (المرؤوسين) واستثمارها لمعرفة السبل الناجعة في التسيير وتدارك الأخطاء.
 - أن تعمل المنظمة على التحول من الشكل الهرمي إلى الشكل الأفقي.
 - إنشاء سياسة الباب المفتوح، وفتح قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية لتبادل المعلومات والأفكار بين العاملين من أجل كسر حاجز الصمت. إضافة إلى عقد اجتماعات بصفة دورية لبحث كل ما يتعلق بالعمل.

- تهيئة الظروف والفرص في المنظمة التي تسمح بشعور العاملين بأن أفكارهم فعالة بشكل يمنحهم الثقة بأنفسهم وبالتالي التعبير عن أفكارهم بكل إيجابية وثقة.
- تمكين العاملين ومنحهم السلطة والقدرة لإدارة المهام الموكلة إليهم.
- وضع مكافأة مناسبة للأفكار الإبداعية والابتكارية والإقتراحات.
- الأخذ بممارسات الإدارة التشاركية في المنظمة والسماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات وإبداء آرائهم.
- تهيئة مناخ تسوده العدالة.
- أن يكون دعم كاف للعاملين من قبل الإدارة العليا من خلال السماح لهم بالحديث عن المشاكل والصعوبات التي يواجهونها، وتجنب معاقبتهم على الحديث.
- اعتماد الادارة العليا للمنظمة على الأسلوب الديمقراطي في القيادة بدلاً من الأسلوب الأوتوقراطي.

الهوامش:

ⁱ Mojtaba Nik Aeen et al, Do the Organizational Rumors Emphasize the Influence of Organizational Silence over Organizational Commitment?, Journal of Social Issues & Humanities, Vol 2, No 1, January 2014, P P 88-93.

ⁱⁱ Malikeh Beheshtifar et al, Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences November 2012, Vol 2, No 11, P P 275-282.

ⁱⁱⁱ Craig C. Pinder, Work motivation in organizational behavior, Second edition, Psychology Press, New York, 2008, P 324.

^{iv} Ebru Yıldız, Enigma of Silence in Organizations: What Happens To Whom & Why?, Beykent University Journal of Social Sciences, Vol 6, No2, 2013, P P 30-44.

^v سرمد غانم صالح، سندية مروان سلطان الحياي، العلاقة بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي جامعة الموصل، تنمية الرافدين، المجلد 34، العدد 109، 2012، ص ص 85-89.

^{vi} Jie Lu, Xiajuan Xie, Research on Employee Silence Behavior: A Review Based on Chinese Family Enterprise, Asian Social Science, Vol 9, No 17, 2013, P P 47-52.

^{vii} Ebru Yıldız, Op-Cit, P P 30-44.

^{viii} Syed Harris Laeeque, Nadia ZafarBakhtawari, Employee Silence as a Determinant of Organizational Commitment: Evidence from the Higher Education Sector of Pakistan, European Journal of Business and Management, Vol 6, No 20, 2014, P P 46-51 .

^{ix} Subrahmaniam Tangirala, Rangaraj Ramanujam, Employee silence on critical work issues : The cross level effects of procedural justice climate, Personnel Psychology, Vol 61, No 1, Spring 2008, P P 37-68.

^x Jaber Moghaddampour et al, Illuminating employees' organizational silence, Management Science Letters, 2013, Vol 3, No 8, P P 2213-2222.

^{xi} A. Selçuk Köylüoğlu et al, Analyzing the Relation Between Teachers' Organizational Silence Perception & Whistle Blowing Perception, Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol 207, 2015, P P 536-545.

^{xii} Ali Acaraya, Abdülkadir Akturan, The Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol 207, 2015, P P 472 – 482.

^{xiii} طاهر محسن الغالي، أحمد علي صالح، التطوير التنظيمي (مدخل تحليلي: للمفاهيم والعلاقات، الإستراتيجيات والعمليات، المناهج والتقنيات)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 77.

^{xiv} Chuck Williams, Management, 5^e, South-Western-Cengage Learning, USA, 2009, P 753.

^{xv} AkramAkbarian et al, Organizational Silence: Why And How Can Overcome?, SAUSSUREA, Vol 3, No1, 2015, P P 39-44.

^{xvi} Arzu KILIÇLAR, Melda HARBALIOĞLU, Relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study on Five Stars Hotels in Antalya, İşletme Araştırmaları Dergisi, Vol 6, No 1, 2014, P P 328-346.

^{xvii} Fahime Karimi Osboei, Seyed Sadra Nojabae, Investigation of Relationship between Organizational Silence and Job Satisfaction in Teachers, Journal of Applied Environmental & Biological Sciences, Vol 4, No 8, 2014, P P 237-242.

^{xviii} Wageeh A. Nafei, Organizational Silence: A Barrier to Job Engagement in Successful Organizations, International Business Research, Vol 9, No 4, 2016, P P 100-117.

^{xix} Frances Bowen, Kate Blackmon, Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice, Journal of Management Studies, Vol 40, No 6, September 2003, P P 1393-1417.

^{xx} Jie Lu, Xiajuan Xie, Op-Cit, P P 47-52.

^{xxi} Christopher M.Branson, Steven Jay Gross, Handbook of ethical educational leadership, Routldge, New York, 2014, P 143.

^{xxii} Cengiz Mengenci, Antecedents & Consequences of Organizational Fear & Silence Behavior: Evidence Service Sector from Turkey, International Business Research, Vol 8, No 5, 2015, P P 223-229.

^{xxiii} Daniel Costa Pacheco, Suzana Nunes Caldeira, Silence in organizations and psychological safety: a literature review, European Scientific Journal, August 2015 /Special, P P 293-308.

^{xxiv} Hasan Karaca, An exploratory study on the impact of organizational silence in hierarchical organizations: Turkish national police case, European Scientific Journal, Vol 9, No 23, August 2013, P P 38-50.

^{xxv} عبد الله محمد الوهبي، أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 3، 2014، ص ص 365-389.

^{xxvi} عبير حمود الفاعوري، أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد التاسع عشر، العدد الثاني، 2004، ص ص 151-188.

^{xxvii} محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، قضايا معاصرة في الإدارة: بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 153.

^{xxviii} آمال ياسين المجالي، أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات: دراسة ميدانية تحليلية للمؤسسات العامة الأردنية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات المالية والإدارية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007، ص 38.

^{xxix} نفس المرجع السابق، ص 51.

^{xxx} زينب عبد الرزاق عبود، ظفر ناصر حسين، أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين، مجلة جامعة بابل، العلوم الصرفة والتطبيقية، العدد 1، المجلد 24، 2016، ص ص 233-259.

^{xxxi} Saeed Malekpoor, Seyed Heydar Mir Fakhr-eddini, Review of the Effect of Personality on Organizational Silence & its Consequences, Technical Journal of Engineering & Applied Sciences, Vol 5 (S), 2015, P P 134-139.

^{xxxii} أحمد عبد السلام سليم، سلوك الصمت التنظيمي: دراسة مقارنة بين شركات قطاع الأعمال العام والخاص في مصر، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، ص ص 431-496.

^{xxxiii} Gülsün ERİGÜÇ et al, The Causes and Effects of the Organizational Silence: On Which Issues the Nurses Remain Silent?, Journal of Management Economics and Business, Vol 10, No 22, 2014, P P 131-153.

^{xxxiv} Said Rezabeygi, Diar Almasi, Organizational Silence: A Dangerous Phenomenon in the Way of the Organizational Progress, International Journal of Basic Sciences & Applied Research, Vol 3 (SP), 2014, P P 300-306.

^{xxxv} Gülsün ERİGÜÇ et al, Op-Cit, P P 131-153.