

تحليل مشكلة الصمت التنظيمي (المظاهر والأسباب والنتائج) في

المؤسسات الحكومية

دراسة ميدانية مطبقة في محافظتي القاهرة والجيزة

د/ عبد الناصر محمد سيد¹

ملخص الدراسة :-

مشكلة الدراسة :

التعرف علي مشكلة الصمت التنظيمي ، من حيث درجة وجودها ومظاهرها وأسبابها ونتائجها ومقترحات التغلب عليها أو التخفيف من حدتها ، وذلك بالتطبيق علي عينة عمدية من العاملين في بعض المؤسسات الحكومية الموجودة في محافظتي القاهرة والجيزة بجمهورية مصر العربية .

تساؤلات الدراسة:

- 1- ما هي درجة انتشار مشكلة الصمت التنظيمي في المؤسسات الحكومية ؟
 - 2- ما مظاهر مشكلة الصمت التنظيمي في المؤسسات الحكومية ؟
 - 3- ما الأسباب الذاتية لمشكلة الصمت التنظيمي في بعض المؤسسات الحكومية ؟
 - 4- ما الأسباب المؤسسية لمشكلة الصمت التنظيمي في بعض المؤسسات الحكومية ؟
 - 5- ما النتائج المترتبة علي مشكلة الصمت التنظيمي في بعض المؤسسات الحكومية ؟
- أهم نتائج الدراسة :

تم الإجابة عن تساؤلات الدراسة.

الكلمات المفتاحية : الصمت التنظيمي ، المؤسسات الحكومية .

¹ مدرس إدارة أعمال بمعهد القاهرة الجديدة العالي للعلوم الإدارية والحاسب الآلي بالتجمع

الأول – القاهرة الجديدة.

Abstract:

The research problem : identifying the problem of organizational silence, in terms of the degree of its existence, its manifestations, its causes and results, and the proposals to overcome or mitigate them, by applying to a sample of employees in some governmental agencies located in the governorates of Cairo and Giza, Egypt.

Research Questions:

- 1- What is the extent of the problem of organizational silence in governmental agencies ?
- 2- What are the manifestations of the problem of organizational silence in governmental agencies ?
- 3- What are the subjective causes of the problem of organizational silence in some governmental agencies ?
- 4- What are the institutional reasons for the problem of organizational silence in some governmental agencies ?
- 5- What are the consequences of the problem of organizational silence in some governmental agencies ?

Research hypotheses:

- 1- There is a statistically significant relationship at the level of significance ($\alpha = 0.005$) between the primary data (type / age / marital status / scientific qualification) of the respondents and the problem of organizational silence.
- 2- There is a significant statistical relationship at the level of significance ($\alpha = 0.005$) between the work data (administrative level and duration of experience) of the respondents and the problem of organizational silence.

Research results:

The research questions were answered.

Keywords: organizational silence and governmental agencies

مقدمة:

تعود ظاهرة الصمت التنظيمي Organizational Phenomena Silence في المنظمات لظروف وأسباب مختلفة تتفاوت من منظمة إلي أخرى، ومن مجتمع إلي آخر، ولعل أهمها حجم الحوافز ونوعها والمناخ التنظيمي... (أحمد عبد الهادي ، 2008 : 55). وعلي الرغم من أن ظاهرة الصمت التنظيمي واضحة في المنظمات التي لا تتوفر فيها السبل المثلي في الانسجام، والتعاون، والثقة يعاني العاملين فيها من أبعاد سلبية، وآثار سلوكية تتسم بزيادة الدوران الوظيفي، واللامبالاة، وعدم الحيوية في الأداء وتدني الإنتاجية وانخفاض التوعية وزيادة التكاليف المقترنة عادة بالأداء المتدني، وتعوق عملية التطوير والتغيير التنظيمي ، وظاهرة الصمت التنظيمي لها تأثيرات واضحة علي جوانب العملية الإدارية، بحيث لا تقتصر علي المستوي الفردي، بل تتعداه إلي المستوي الجماعي، والتنظيمي .

إن نجاح الدول في تحقيق أهدافها وتطلعاتها يرتبط بقدرة مؤسساتها علي إنجاز المهام الموكلة لها علي أحسن وجه وعلي قدرة تلك المؤسسات علي استكشاف العناصر المترتبة علي الأداء البشري من حيث الكفاءة والإنتاجية الأمر الذي ينعكس أثره علي الفعالية الكلية للمنظمة ويمثل العنصر البشري مورداً من أهم موارد المنظمة، وأصلاً من أصولها، إذ لا يمكن أن تحقق أهدافها دون وجود الموارد البشرية، وهي حجر الزاوية في العملية الإدارية، وهي غاية المجتمع ورأس مال المنظمة (مدحت أبو النصر ، 2010 : 61) .

وتواجه الدول في العصر الحالي العديد من التغيرات السريعة والتطورات المذهلة، أهمها التقدم التقني والتطور الصناعي والوعي السياسي والاجتماعي، وما صاحبها من تحول في سلوك الإنسان، الذي أصبح أكثر وعياً وثقافة بمجريات الأحداث، وأدى ذلك إلي تعدد وظائف الدولة، واتساع تنظيماتها الإدارية وتعقدتها، كان لابد لها من الاستجابة إلي دعوات تطبيق مبادئ الإدارة المفتوحة، واللامركزية، وتفويض الصلاحيات، والمشاركة في صنع القرارات، والاتجاه نحو التغيير في العمل (هنري تومسون Henry Tomson ، 2008 : 206).

ولعل نجاح المنظمات الكبرى علي اختلاف أنواعها، وأنشطتها ليس نتاج جهود المديرين فحسب، بل إن للمرؤوسين دوراً أساسياً في هذا النجاح، وكما يحتاج المرؤوسين إلي دعم رؤسائهم وتوجيهاتهم ، فإنه يمكن أن يدعموا رؤسائهم من خلال تقديم الأفكار الجديدة، أو المعلومات الهامة حول القضايا المختلفة، مما يساعد علي اتخاذ التدابير اللازمة لمواجهتها ، وينبغي للمنظمات خاصة الادارة العليا دعم سياسات الافصاح والديمقراطية وابداء الراي والمشاركة في اتخاذ القرار أي منع نشوء ظاهرة الصمت التنظيمي

وقد أشار الباحثون في هذا المجال إلي بعض النتائج السلبية للصمت منها أنه يلغي عملية التطوير، والتغيير، ويؤدي إلي قصور في المشاركة التنظيمية، وما يترتب علي ذلك من عدم الكفاءة، وضعف الأداء التنظيمي . وقد أكدت العديد من البحوث والدراسات علي أهمية تدفق المعلومات الصاعدة في البيئة التنظيمية، وبحث وجهات النظر المختلفة لاتخاذ القرار التنظيمي الفاعل (مثل دراسات كل من : Jane

Jennifer Jerald Greenberg & Robert A. Baron، 2000 : Henry
2002: Mathews & et. al. (2004).

أيضا يشير رايان وزملائه (Rayan, et. al.,1991:39) بأن العاملين يشعرون بالخوف عند التحدث عن القضايا والمشكلات التي واجهتهم في العمل ، وان المسائل غير الخاضعة للنقاش في المنظمات تغطي مجالات واسعة، وتتضمن: إجراءات صنع القرارات ، وعدم كفاءة المديرين، وعدم العدالة في صرف المرتبات والحوافز ، وعدم الكفاءة التنظيمية، والأداء التنظيمي الضعيف.

كما يري ميلكين (Mulliken,2002:560) أن الصمت التنظيمي معوق خطير للتغيير والتطوير التنظيمي، وتري مني البطل (2004:159) أن ظاهرة الصمت التنظيمي لها تأثيرات واضحة علي جوانب عديدة في العملية الإدارية، بحيث لا تقتصر علي المستوى الفردي، بل تتعداه إلي المستوى الجماعي والتنظيمي، ويعتقد بيدرت و أشفولرد (Piderit&Ashford,2003:51) أن اهتمام المديرين بالحصول علي التغذية العكسية أو الراجعة من مرؤوسيهم واهتمامهم بمشاركة العاملين، وتعلمهم احترام المعارضة من المرؤوسين وتحملها، والانفتاح علي وجهات النظر المختلفة من شأنها أن تدعم ثقافة الإبداع في المنظمات.

ومما سبق يمكن القول بأن ظاهرة الصمت التنظيمي ذات تأثيرات حيوية في المنظمات الحالية، وبخاصة في عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم وما يترتب علي ذلك من حتمية التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلي البناء والنمط الديمقراطي والمشاركة الأكثر انفتاحا ومرونة. كذلك يمكن القول بأن مفهوم الصمت التنظيمي يشير إلي تخوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية لرؤسائهم من

تقديمهم للمعلومات أو الاقتراحات أو الأفكار التي يقدمها العاملين، وما يترتب علي ذلك من نتائج غير مرضية.

مشكلة الدراسة:

وفي ضوء ما سبق من تمهيد فإنه يمكن القول بأن الدراسة الحالية تحاول تحليل ظاهرة الصمت التنظيمي وذلك من حيث المظاهر والأسباب والنتائج ، مع محاولة تقديم عدد من المقترحات للتغلب علي هذه المشكلة أو التخفيف من حدتها ، وذلك بالتطبيق علي عينة عمدية من العاملين في بعض المؤسسات الحكومية الموجودة في محافظتي القاهرة والجيزة بجمهورية مصر العربية .

هذا وتعد ظاهرة تركيز السلطة الإدارية من أهم الظواهر التي واجهت العمل الإداري في المؤسسات العامة (الحكومية) منذ نشأة الفكر الإداري الحديث، وتركز السلطة في أقل الاحتمالات يعوق الطموحات التطويرية للوحدات الإدارية، مما ينعكس سلباً علي الأداء العام المحقق للإنجاز، وتحقيق الأهداف مما قد يدفع العديد من العاملين إلي الصمت ، والصمت يعتبر بحد ذاته ظاهرة ذات تأثيرات حيوية في المنظمات الحديثة وبخاصة في ظل الظروف المتزايدة التعقيد، وبتزايد التغيرات بين الفئات التنظيمية كافة باتجاه العمل لتحقيق أهداف المنظمات، والعاملين ولا يستثنى من ذلك التغيير في المؤسسات العامة التي لم تعد بمنأى عن ما يؤثر علي بقائها ومستقبلها وعلي استمرارية الارتباط الوثيق بالمنظمات النوعية، وبالتالي أصبح من الضروري بيان أثر الصمت التنظيمي علي عملية صنع القرارات في المؤسسات العامة بمصر .

أهداف الدراسة:

تحاول الدراسة الحالية تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف علي درجة وجود مشكلة الصمت التنظيمي في بعض المؤسسات الحكومية .
- 2- التعرف علي بعض مظاهر مشكلة الصمت التنظيمي في بعض المؤسسات الحكومية .
- 3- رصد بعض الأسباب الذاتية لمشكلة الصمت التنظيمي في بعض المؤسسات الحكومية .
- 4- رصد بعض الأسباب المؤسسية لمشكلة الصمت التنظيمي في بعض المؤسسات الحكومية .
- 5- التعرف علي النتائج المترتبة لمشكلة الصمت التنظيمي في بعض المؤسسات الحكومية .
- 6- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات للتغلب علي مشكلة الصمت التنظيمي في بعض المؤسسات الحكومية أو للحد منها.

أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من خلال الآتي:

- 1- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تبحث عن مشكلة الصمت التنظيمي من مختلف الجوانب المتعلقة بها .

2- حداثة موضوع الصمت التنظيمي، واعتباره من ابرز القضايا والتحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية والخاصة علي حد سواء ، وتوافقه مع اتجاهات الإدارة في مصر نحو اللامركزية الإدارية لمواكبة عصر التحديث والتطوير الإداري.

3- قد تكون هذه الدراسة بمثابة تغذية عكسية أو راجعة ، للقيادات الإدارية في مصر، وان تفيد نتائجها أصحاب القرار بالتعرف علي مشكلة الصمت التنظيمي في المؤسسات الحكومية ، باعتبار أن الصمت التنظيمي معوق خطير للتطوير التنظيمي، وبالتالي يتم تعزيز جوانب القوة وتلافي جوانب الضعف.

4- يمكن أن تشكل هذه الدراسة إضافة نوعية للدراسات التي تخدم عملية التنمية والتطوير الإداري، ومن المتوقع أن تقدم نتائجها - إن وجدت - المشورة العلمية للمؤسسات الحكومية بتطوير وتنمية الجهاز الإداري القائم في مصر، بشكل يجعلها قادرة علي تجاوز النتائج السلبية لمشكلة الصمت التنظيمي . وبالتالي يمكن أن تساهم هذه الدراسة في فتح المجال لدراسات وبحوث مستقبلية علي المستوى الوطني في ضوء نتائج الدراسة وتوصياتها.

تساؤلات الدراسة:

كذلك يمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال مجموعة من التساؤلات التالية التي تحاول الدراسة الإجابة عنها :

6- ما هي درجة انتشار مشكلة الصمت التنظيمي في المؤسسات الحكومية ؟

7- ما بعض مظاهر مشكلة الصمت التنظيمي في المؤسسات الحكومية ؟

8- ما بعض الأسباب الذاتية لمشكلة الصمت التنظيمي في بعض المؤسسات الحكومية ؟

9- ما بعض الأسباب المؤسسية لمشكلة الصمت التنظيمي في بعض المؤسسات الحكومية ؟

10- ما أبرز النتائج المترتبة علي مشكلة الصمت التنظيمي في بعض المؤسسات الحكومية ؟

فروض الدراسة:

تتمثل فروض الدراسة الحالية في الآتي :

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ($\alpha=0.005$) بين البيانات الأولية (النوع / العمر / الحالة الزوجية / المؤهل العلمي) للمبحوثين ومشكلة الصمت التنظيمي لديهم .

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ($\alpha=0.005$) بين بيانات العمل (المستوي الإداري ومدة الخبرة) للمبحوثين ومشكلة الصمت التنظيمي لديهم .

البحوث والدراسات السابقة:

تفترض دراسة كل من موريسون وميلكين (Morrison & Milliken,2000) أن هناك العديد من المنظمات التي تتسبب في إحجام الموظفين عن تقديم المعلومات المتعلقة بالمشكلات التنظيمية المحتملة، وتهدف الدراسة إلي توضيح العمليات التي يتطور الصمت التنظيمي من خلالها داخل الكثير من التنظيمات، وناقشت الدراسة

بعض النتائج السلبية للصمت التنظيمي، وبخاصة ما يتعلق بقدره المنظمة علي التغيير والتطوير التنظيمي.

وتضمنت دراسة كل من ميكى وتيم وديف Mike,Tim,Dive (2000) مسح أجري علي (92) مدير من (28) منظمة بريطانية بينها (14) من القطاع الخاص، و (14) من القطاع العام، وتهدف إلي استكشاف تجربة التغيير في هذه المنظمات ، وتناولت عملية المسح ثماني مواضيع: الاتصالات، التقييم، التعليم، الاتجاهات، والعلاقات، التنفيذ، والتغيير، والاستمرارية، وتوصلت الدراسة إلي أن أغلب المديرين يرون بأن مسؤولية التغيير تقدم أشياء ذات قيمة في مجال التعلم الشخصي، كما كشفت الدراسة بأن التغييرات الأخيرة قد ترافقت بضغط العمل المشدد، الأوامر، والرقابة، وعدم ثقة الإدارة بالعاملين. ومن خلال المقارنة بين القطاعين العام والخاص، وجدت الدراسة بان الضغط من أجل التغيير هو أكبر في القطاع العام عما هو في القطاع الخاص، وعن استجابة الإدارة وجد بأن كبار المديرين تملكهم رغبة أكبر لتكوين رؤية ايجابية عن عملية التغيير ونتائجها.

وفي دراسة قامت بها مني البطل (2004) بعنوان " أثر الصمت التنظيمي علي المشاركة في صنع القرارات التنظيمية،" دراسة حالة" حيث هدفت هذه الدراسة إلي دراسة الصمت التنظيمي وأثره علي المشاركة في صنع القرارات التنظيمية، وتكون مجتمع الدراسة من مديري الوحدات الإدارية - ومساعدتهم ورؤساء الشعب في جامعة المنصورة والبالغ تعدادهم (156) مبحوثاً ، وتوصلت الدراسة إلي نتائج كان من أهمها: وجود علاقة بين أبعاد الصمت التنظيمي في المشاركة في صنع القرارات التنظيمية، وإلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل المؤثرة في الصمت

التنظيمي تعزي لمتغيرات (العمر، الخبرة، المؤهل العلمي) وإلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل المؤثرة في الصمت التنظيمي تعزي لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي) وتوصي الدراسة بضرورة إشراك المديرين بدورات تدريبية، وإيجاد سياسات تحفيزية تخفف من حدة الصمت التنظيمي.

وبينت دراسة عبير محمود الفاعوري (2004) بعنوان " أثر الصمت التنظيمي علي المشاركة في صنع القرارات التنظيمية " . ولقد توصلت هذه الدراسة إلي أن الصمت التنظيمي له أثر أو تأثير سلبي علي عملية مشاركة العاملين في صنع القرارات التنظيمية ، وأنه كلما زاد الصمت التنظيمي قلت مشاركة العاملين في صنع القرارات التنظيمية .

وبينت دراسة بحثية مشتركة في كلية الادارة والاقتصاد بجامعة بابل بالعراق اعدتها كل من : زينب عبد الرزاق مرجان وظفر ناصر حسين (2004) عن أسباب الصمت التنظيمي وأثره في أداء العاملين. وهدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم الصمت التنظيمي للمنظمة عينة البحث وتحديد الاسباب الرئيسية التي تدفع الافراد الى تبني الصمت التنظيمي ومعرفة مستوى ادراك العاملين لأسباب هذا الصمت ومؤشرات أداء العاملين وبيان طبيعة العلاقة بين أسباب الصمت التنظيمي وأداء العاملين ومعرفة الآثار السلبية والايجابية المترتبة على تجنب الأفراد التكلم عن المشكلات داخل المنظمة وتأثيرها على أدائهم . وأوصت الدراسة بالاهتمام بالأفراد العاملين عن طريق فصح المجال امامهم لإبداء آرائهم وذلك من خلال وضع انظمة اتصال فعالة بينهم وبين مرؤوسيههم ووضع هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة وإعطائهم الثقة بطرح ما يرونه مناسباً من مشكلات

لحد من أسباب الصمت التنظيمي لديهم وضرورة القيام بمعالجة أسباب الصمت هذا لما له من تأثير كبير في أداء العاملين.

في دراسة قام بها هاينج وآخرون (Huang & et. al, 2005) بعنوان " كسر ثقافة الصمت " : تحفيز وإشراك العاملين في المنظمات المتعددة الجنسيات، حيث هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي قيم المواطنة التنظيمية، وسياسات التحفيز، ومشاركة العاملين في تخفيف حدة الصمت، حيث جمعت بيانات الدراسة من (421) وحدة إدارية في (24) دولة شارك فيها عاملين من جنسيات مختلفة، وتوصلت الدراسة إلي أن مناخ المشاركة يشجع العاملين علي إبداء آرائهم والذي يؤدي بدوره إلي كسر حاجز الصمت.

وفي دراسة لآمال ياسين المجالي (2007) عن " أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات دراسة ميدانية تحليلية للمؤسسات العامة الأردنية " كانت أهداف الدراسة تتمثل في التعرف على أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات للمؤسسات العامة الأردنية ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير استبيان تقيس متغيري الصمت التنظيمي(المستقل) وأبعاد عملية صنع القرارات(التابع) ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات العامة الأردنية والبالغ عددها (٤٦) مؤسسة ، وتم اختيار (٥٠%) منها عشوائياً ، وتم تقسيمها إلى ثلاثة قطاعات: الاقتصادي والخدمي والتعليمي . وتم سحب عينة عشوائية بنسبة (٥٠%) بلغ حجمها بشكل نهائي (٢٦٤٣) مفردة .

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها :

- 1- إن تصورات العاملين في المؤسسات العامة الأردنية لعوامل الصمت التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة .
 - 2- إن تصورات العاملين لأبعاد عملية صنع القرارات في المؤسسات العامة الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة .
 - 3- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل الصمت التنظيمي وأبعاد عملية صنع القرارات .
 - 4- هناك أثر لعوامل الصمت التنظيمي في أبعاد عملية صنع القرارات في المؤسسات العامة الأردنية .
 - 5- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لعوامل الصمت التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس ، العمر والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة والحالة الاجتماعي).
 - 6- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد عملية صنع القرارات تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس ، العمر والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة والحالة الاجتماعية) .
- وفي ضوء ما تقدم من نتائج توصي هذه الدراسة بضرورة العمل على اختيار القادة على أسس تخصصية وقيادية بعيدة عن المحسوبية والشخصية للعمل على تقليل الصمت التنظيمي والذي من شأنه أن يعزز عملية صنع القرارات في المؤسسات العامة. وتشجيع العاملين على كسر حاجز الصمت التنظيمي عن طريق المشاركة في عملية صنع القرارات في المؤسسات العامة

وفي دراسة لكل من : سرمد غانم صالح سنديّة ومرّوان سلطان الحيايّي بقسم إدارة الأعمال كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الموصل بالعراق (2012) بعنوان " العلاقة بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي جامعة الموصل " . وتعتبر هذه الدراسة بأن نفخ الصافرة يعد أسلوباً غير رسمي صادر من داخل المنظمات، نابع ليس فقط من قيم ومبادئ بعض العاملين والتي يلتزمون بها، ولكن أيضاً نابع من مسؤوليتهم الشخصية ونزاهتهم واستقامتهم وتأييب ضميرهم . يقوم هذا الأسلوب على قيام بعض العاملين بالكشف عما يعتقدونه من ممارسات غير مشروعة وسلوكيات غير أخلاقية تحدث في منظماتهم مما يؤدي إلى الإضرار بها وبأمن وسلامة المجتمع أو تعريضه للخطر . هذا مما يجعل الإدارة تحدد اتجاهات العاملين فيها على نحوٍ يسعفها في تصنيفهم ضمن فئات أو تقسيمات، فالفئة المؤيدة لكل ما يجري وهم الصامتون تنظيمياً، والفئة المتحسسة لكل ما يجري وهم نافخو الصافرة، إذ إن هذا التصنيف يمثل أحد الأساليب التي يمكّن الإدارة من تشخيص أفرادها، والأكثر معرفة المجال الذي يتحركون فيه سعياً لتأمين المنظومة الأخلاقية وفي الوقت نفسه إقرار مجال التصرف للعاملين، من هنا تم تأشير مشكلة الدراسة من خلال إثارة جملة من التساؤلات البحثية المتمثلة بالاتي : ١- هل إن معظم الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة من النوع الذين يلتزمون بالصمت التنظيمي ولا يفصحون عن المشكلات التي تواجههم؟ ٢ - هل تفضل القيادة الإدارية التعامل مع الأفراد الصامتين؟

ومن أهم نتائج هذه الدراسة :

1- وجود درجة من الارتباط بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي ، مما يدل على أن القيادة الإدارية تتأثر بالقوانين والأنظمة السائدة في المنظمة، وتبتعد عن الاعتماد على الإدارة بالمشاركة .

2- وجود قدرة لدى القيادة الإدارية على احتواء بعض المواقف التي تواجههم في ميدان العمل، وهذا ما يفسر وجود درجة من المرونة لدى تلك القيادة في مسألة التعامل مع المواقف وبالتالي احتوائها .

3- يتباين الأفراد عينة البحث في نفخهم للصافرة تبعاً لطبيعة المسؤولية الملقاة على عاتقهم .

4- يتأثر نافخو الصافرة من العاملين بالصامتين تنظيمياً في الكليات المبحوثة ، علماً أن هذا التأثير جاء متبايناً .

تعقيب علي البحوث والدراسات السابقة :

تشير نتائج الدراسة الي وجود اتفاق في العديد من المواضيع تتعلق بمفهوم الصمت التنظيمي والأسباب المختلفة لحوثه سواءً الفردية منها أو المؤسسية ونتائج مشكلة الصمت التنظيمي ، حيث تم الاستفادة من هذه البحوث والدراسات السابقة في تصميم الاطار النظري للدراسة وتحديد المشكلة وتساؤلاتها وفروضها ، كما تم الاستفادة كما يلي :

1- تم الاستفادة من هذه البحوث والدراسات السابقة في تصميم أداة جمع البيانات (الاستبيان) .

- 2- اتفقت الدراسة الحالية مع البحوث والدراسات السابقة في تحديد ماهية مشكلة الصمت التنظيمي وفي رصد مظاهرها وأسبابها السلبية علي المستوي الفردي والتنظيمي ونتائج هذه المشكلة.
- 3- اتفقت الدراسة الحالية مع معظم البحوث والدراسات السابقة في كونها تم تطبيقها علي القطاع الحكومي (المؤسسات العامة) .
- 4- واختلفت الدراسة الحالية عن البحوث والدراسات السابقة في كون الأولي اهتمت بشكل رئيسي بموضوع مشكلة الصمت التنظيمي بشكل رئيسي ، بينما اهتمت الغالبية العظمي من البحوث والدراسات السابقة بهذا الموضوع بشكل ثانوي أو بشكل غير رئيسي ، نظرا لتناولها لموضوعات أخرى مرتبطة بهذه المشكلة .

مفهوم الصمت التنظيمي :

إن مفهوم الصمت قد يبدو غير مألوف أو مثيراً للدهشة، ومن الصعب تقديم تعريف محدد لمفهوم الصمت التنظيمي شأنه في ذلك شأن المفاهيم السلوكية الأخرى، لكن يمكن الاسترشاد ببعض التعاريف التي تطرقت إلي هذا المفهوم ونذكر منها:

تناول العديد من الباحثين مفهوم الصمت التنظيمي من منظور القوى المؤثرة في العلاقات بين الأفراد والجماعات والقوانين المنظمة لتلك العلاقات، ويرى فان وآخرون (Van & et. al. , 2003:54) w. أن الأنظمة والتعليمات والعلاقات الرسمية للأفراد والجماعات، تحول دون التحدث حول المشاكل 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 ومسؤولياته والواجبات المترتبة عليه والإجراءات الواجب إتباعها لأداء الأعمال المطلوبة، في حين نجد أن هناك بعض المنظمات تتصف بالغموض وعدم وضوح القواعد والإجراءات والأنظمة اللازمة لسير العمل فيها.

وتري مني البطل (2004:158) أن هناك قوي مؤثرة في العديد من المنظمات تمنع انتشار المعلومات حول القضايا والمشكلات المحتملة، بينما أشار باول وآخرون (Paul et.al, 2006:41) إلي بعض النتائج السلبية في إحداث التغيير، وما يترتب علي ذلك من عدم الكفاءة التنظيمية، والأداء التنظيمي الضعيف.

وأكد أوبر (Ober,2003:5) أن الاختلاف في إدراك أطراف عملية الاتصال للمواقف المختلفة، حيث نجد أن الأفراد الذين يختلفون في الأعمار والخلفيات الاجتماعية والثقافية، يكونون انطباعات ومعاني وتفسيرات مختلفة حول ذات المواقف قد تشكل مناخ الصمت. ويرى محمد الصيرفي (2005:81) أن الموظف يستمر في تكوين المشاعر السلبية تجاه المؤسسة وقد يترأى له أن كل ما يعانيه من مشاكل وصعوبات إنما تسببها له المؤسسة، ويصبح الموظف نتيجة ذلك مهموماً ومشغولاً بالمشاكل والصعوبات التي يعزوها إلي عدم اهتمام المنظمة به ويزداد هذا الشعور سوءاً إذا لم يجد أحداً من المسؤولين في المؤسسة يتحدث إليه عن مشاعره وعن مشكلاته التي يعاني منها.

بينما تري موريسون (Morrison,2002:56) أن هناك العديد من القوى المؤثرة في الكثير من المنظمات التي تتسبب في منع انتشار المعلومات حول القضايا والمشكلات المحتملة من قبل الموظفين، كما تشير إلي ديناميات الشعور الجماعي

التي تولد إدراكاً لدي العاملين بأنه من غير الحكمة التحدث حول المشاكل التنظيمية.

ومفهوم الصمت التنظيمي من منظور الخوف والتردد فيعتقد هال وبلاكمون (Hall & Blackmon,2003:11) أن ثمة فروق واضحة في الكثير من المنظمات، إذ أن معظم العاملين يعرفون حقيقة قضايا محددة في المنظمة، ولكنهم لا يجروون علي إعلام رؤسائهم بذلك ويرى أن ثمة معايير وقواعد تمنع العاملين عادة من قول ما يعرفونه عن القضايا الفنية والمسائل المتعلقة بسياسة المنظمة. وهذا يتفق مع ما أشار إليه جانز ويليونورم (Gans, & Eleanorm 2000:29) إلي أن العديد من المنظمات تبلغ العاملين بضرورة عدم تحدي سياسات المنظمة أو المديرين فيها، وما أشار إليه هازين (Hazen,2006:17) أن المنظمات عموماً قليلاً ما تتحمل مخالفة رؤوسيتها لسياساتها، مما يزيد من تردد الموظفين في التحدث عن المشكلات التي قد يلاحظون وجودها في المنظمة.

وحدد ريش (Rusch,2005:43) مفهوم الصمت التنظيمي في بيئة العمل من منظور عملية الاتصال بأنه العملية التي تتم فيها عدم مشاركة المستويات الدنيا للسلطة مع المستويات العليا في الهيكل التنظيمي ، وغياب ممارسات كإثراء الوظيفة، وفرق الإدارة الذاتية، واستقلالية فرق العمل ، والشعور بعدم القدرة علي التأثير في العمل، وغياب حرية الاختيار في كيفية أداء المهام، والشعور بالغبرة تجاه بيئة العمل ...

كذلك تعرف زينب عبد الرازق وظفر ناصر (2016 ، 5) الصمت التنظيمي بأنه تردد الموظف في الحديث عن القضايا التي تحدث في العمل خوفاً من تفسيرها

بشكل خاطئ من قبل مسؤوله المباشر وبالتالي تأثيرها السلبي على العلاقات بينه وبين زملائه العاملين .

ويعتبر شن (Chen,2005:68) أن الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات، بما ينعكس علي عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها، وهذه الرؤية تتضمن بصفة عامة عنصرين هامين أساسيين هما: الوعي بالمشكلات المرتبطة بمستوي المعرفة الموجودة في المنظمة، والمخرجات الناجمة عن هذا الوعي والمبنية علي الإجراءات التي تتخذها المنظمة في التعامل مع هذه المشكلات.

ويري روبنز (Robbins,2001:454) أن التطوير التنظيمي أو الإداري مصطلح يتضمن مزيجاً من النشاط مثل التغيير المخطط Planned – Change، والتدخل بقصد التجديد والتحديث ، وبناء القيم الإدارية الديمقراطية والإنسانية بقصد تطوير الفعاليات الإدارية وأحوال العاملين. ويعتقد ديني (Dyne et.al, 2003:122) & أن ظاهرة الصمت التنظيمي تتطور وتتفاقم عندما تكون الإدارة العليا قابعة في برج عاجي وفي غياب كامل عن الواقع السيئ للمؤسسة بسبب عدم إيصال المعلومات الصحيحة لها أو أنها لا تريد أن تسمع إلا الجوانب المضيئة والأخبار المفرحة وإن كانت غير صحيحة، وعندما تصلها الأخبار الصحيحة وهي في غفلة عن أمر المؤسسة، وعندما تحل الكارثة ولا تصدق الإدارة العليا حقيقة ما يحدث.

أسباب مشكلة الصمت التنظيمي :

يمكن تقسيم أسباب مشكلة الصمت التنظيمي إلى أسباب فردية ترجع إلى العاملين أنفسهم ، وأسباب مؤسسية أو تنظيمية ترجع إلى المؤسسات التي يعمل بها هؤلاء العاملين .

أولاً : أسباب فردية ، من هذه الأسباب :

1-العزلة: وهي عبارة عن حالة ينفصل بها الفرد عن المنظمة وما يصاحبها من خوف وقلق وعدم ثقة بالآخرين وتفرد الذات والإحساس بالدونية تارة والتعالي تارة أخرى ويكون ذلك نتيجة لانعدام التكيف التنظيمي أو لضعف الدفء العاطفي أو لضعف الاتصال الاجتماعي للفرد داخل المنظمة (محمد أبو هند، 1999 : 59).

2-القيم الثقافية للأفراد: وهي منظومة من الأنماط السلوكية يلتزم بها الفرد تعبيراً عن خصائص الثقافة السائدة في المنظمة (مدحت أبو النصر، 1995 : 92) ، وتشكيل القيم للفرد من تفاعل مجموعة عوامل وقيم متنوعة منها اجتماعية وتنظيمية وفردية تشكل مجموعها القيم الثقافية للفرد، وليس من هدف الدراسة فحص مفهوم القيم وتشكيلها بل يقتصر البحث على القيم الثقافية للفرد المرتبطة بالعمل التنظيمي .

3-خوف المرؤوس من ردود فعل سلبية: ويشير مفهوم خوف المرؤوس إلى شعوره بالخوف من تلقي عقوبات بشكل مباشر أو غير مباشرة من قبل رئيسة إذا أبدى رأياً مخالفاً أو تكلم أو تطوع في الحديث في قضايا التنظيم واعتباره صانعاً للمشكلات التنظيمية، عندما يطرح وجهات نظر مضرّة بمصلحة التنظيم (محمد الفاعوري، 2004 : 154) .

ثانيا : أسباب مؤسسية أو تنظيمية ، من هذه الأسباب :

1-خوف المديرين من التغذية العكسية السلبية: يشير إلي أن المديرين يشعرون بالخوف من تلقي أي ردود فعل سلبية تتعلق بسلوكياتهم في المنظمة، أو بالمشكلات التنظيمية ويحاولون تجنب تلقيها ويُنظر لها علي أنها أقل دقة، ويشكون بمصادقية مصدرها (Millike & et.al, 2003:220) .

2-الرسمية في السلطة: القوة التي يحصل عليها الفرد نتيجة لموقعة في الهرم الرسمي في المنظمة ويستمد ذلك من القوانين والأنظمة والتعليمات (عبد الحميد المغربي، 2009 :62).

3-مهارات الاتصال: امتلاك الرؤساء القدرة علي نقل، وتبادل المعاني، والأفكار ببراعة مثل: (مهارة التحدث، مهارة الاستماع، مهارة القراءة ، مهارة الكتابة)(محمد الصيرفي، 2008 : 32) .

4-دعم الإدارة العليا: وتتمثل في إخبار الموظفين بأنه يمكن الاعتماد عليهم وأنهم يتحلون بروح الفريق، وتشجع العاملين علي 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 (كاسينج وافتجس, Kassing & Avtgis, 1999:102).

نتائج مشكلة الصمت التنظيمي :

تشير هازين (Hazen, 2006:230) إلي عدد من النتائج المترتبة علي مشكلة الصمت التنظيمي ، كالتالي :

1- ضعف روح ومعني المبادرة في العمل.

- 2- تقليل روح العمل كفريق، أو كمجموعة واحدة.
 - 3- ضعف أهمية دور الفرد داخل الجماعة.
 - 4- ضعف نسيج العلاقات بين فريق العمل لتحقيق الانسجام وللتشجيع علي الأداء الجيد
 - 5- التقليل في بناء مهارات العمل والاتصال لدي الأفراد
- أما لوي وزملائه (Lowe & et.al, 2002:98) فيرون أن نتائج مشكلة الصمت التنظيمي علي المنظمة يمكن رصدها علي النحو التالي:
- 1- تغيير البناء التنظيمي التقليدي مما يصعب الحصول علي السلوك المرغوب.
 - 2- ضعف مناخ الثقة بين الإدارة والعاملين.
 - 3- قصور قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات.
 - 4- ضعف قدرات العاملين علي التعلم والتطوير الذاتي.
 - 5- قصور في إيجاد فرق الإدارة الذاتية
 - 6- فقدان دعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار التنظيمي.
 - 7- تقليل التعامل مع الصراع التنظيمي بفاعلية وكفاءة.
- كذلك يري روبنسون وآخرون (Robinson & et.al,2003:230) بأن نتائج الصمت التنظيمي يمكن رصدها علي النحو التالي:
- 1- انخفاض جودة عمليات اتخاذ القرارات التنظيمية.
 - 2- فقدان التنوع في المداخلات المعلوماتية .

3- فقدان التحليل الضروري للأفكار (أهمية تأثير القلة في إيجاد قرارات عالية الجودة).

4- تقليل التعليم التنظيمي.

5- تقليل التغذية العكسية السلبية، مما يؤدي إلي عدم القدرة علي اكتشاف الأخطاء ومعالجتها.

6- زيادة احتمالية حدوث الأزمات.

مجالات أو حدود الدراسة :

1-المجال المكاني : محافظتي القاهرة والجيزة بجمهورية مصر العربية.

2-المجال البشري : (مجتمع وعينة الدراسة) يتكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات الحكومية الكائنة في محافظتي القاهرة والجيزة . ولقد تم أخذ عينة عمدية من بعض هذه المؤسسات . ومن أمثلة هذه المؤسسات التي تم أخذ العينة منها : وزارة التربية والتعليم ، ووزارة الصناعة ، ووزارة الزراعة ، وزارة الشباب والرياضة ، وجهاز شئون البيئة ، والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، وجامعة حلوان ، أكاديمية السادات بالقاهرة ، ومعهد القاهرة الجديدة العالي للعلوم الإدارية والحاسب الآلي بالتجمع الأول بالقاهرة الجديدة. ولقد بلغ حجم العينة 150 من العاملين بهذه المؤسسات الحكومية.

3-المجال الزمني : تم جمع البيانات من الميدان خلال الفترة من 15سبتمبر إلي 15 أكتوبر 2016.

أداة جمع البيانات:

تم بناء استبيان لجمع البيانات من المبحوثين بالاستناد إلي دراسات واستبيانات سابقة تم تعديلها وتصميمها لتنطق وأغراض الدراسة . وقد تكون من 15 سؤالاً تحت ستة بنود رئيسية هي : بيانات أولية ، بيانات عن العمل، مشكلة الصمت التنظيمي، مظاهر مشكلة الصمت التنظيمي، أسباب مشكلة الصمت التنظيمي، نتائج مشكلة الصمت التنظيمي، مقترحات التغلب علي مشكلة الصمت التنظيمي.

صدق وثبات أداة جمع البيانات :

الصدق: لاختبار صدق الاستبيان تم حساب معاملات الصدق الظاهري، والصدق الإحصائي كالتالي :

الصدق الظاهري: تم عرض الاستبيان علي ثمانية محكمين من أساتذة الإدارة والإدارة الاجتماعية والإعلام ببعض الجامعات والمعاهد في مصر (وهم : الأستاذ الدكتور محمود توفيق الرئيس نائب عميد أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ببورسعيد ، الأستاذ الدكتور مدحت محمد أبو النصر رئيس قسم المجالات بكلية الخدمة الاجتماعية بجامعة حلوان ، والأستاذ الدكتور نصر خليل عمران عميد المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بكفر صقر ، الأستاذ الدكتور أسامة سرور بكلية التجارة بجامعة عين شمس ، الأستاذ الدكتور مدحت عبد الرشيد بكلية التجارة بجامعة القاهرة ، الأستاذ الدكتور شريف سنوسي عبداللطيف استاذ بكلية الخدمة الاجتماعية التتموية جامعة بنى سويف ، الأستاذ الدكتور صفوت العالم استاذ بكلية الاعلام جامعة القاهرة ، الأستاذ الدكتور محمد صابر استاذ دكتور بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بسوهاج) للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبيان، ولمعرفة رأيهم في

مدي صلاحية الاستبيان من حيث السلامة اللغوية والمهنية للعبارة والأسئلة ومدي ارتباطها بمتغيرات الدراسة ولقد تم الأخذ بملاحظاتهم ، وإعادة صياغة بعض الفقرات والأسئلة ، وإجراء التعديلات المطلوبة .

أيضا تم تطبيق الاستبيان علي عينة عمدية صغيرة حجمها 10 من العاملين في بعض المؤسسات الحكومية للتعرف علي رأيهم في الاستبيان من حيث كونه قادرا علي تحقيق أهدافه ، ودرجة وضوحه وفهمه وترتيبه المنطقي ... وبالفعل تم الحصول علي بعض الملاحظات الهامة والتي تم الاستفادة منها في تعديل الاستبيان حتي يصبح جاهزا للتطبيق .

الصدق الإحصائي: يبين جدول رقم (1) قيمة معامل الصدق الإحصائي للاستبيان ، وهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات والذي يساوي (0.83) كما هو موضح في الجدول رقم (2).

جدول رقم (1)

معامل الصدق الإحصائي لاستمارة استبيان العاملين (ن = 10)

م	المتغيرات	معامل الصدق
1	استمارة استبيان العاملين ككل	0.911

يتضح من الجدول رقم (1) أن قيمة معامل الصدق الإحصائي لاستمارة استبيان العاملين بلغت (0.911)، وتعد هذه القيم مرتفعة ومقبولة وتفي بأغراض الدراسة.

الثبات: تم حساب ثبات الاستبيان باستخدام معامل الثبات (ألفا - كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية لاستمارة استبيان العاملين، وذلك لعينة قوامها (10) من العاملين من مجتمع الدراسة. وقد جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(2)

نتائج ثبات استمارة استبيان العاملين باستخدام معامل (ألفا - كرونباخ) (ن=10)

م	المتغيرات	معامل (ألفا - كرونباخ)
1	ثبات استمارة استبيان العاملين ككل.	0.83

يتضح من الجدول رقم(2) أن معامل الثبات للاستبيان يعتبر عالي ، وبذلك يمكن الاعتماد على نتائج الاستبيان .

عملية جمع البيانات :

تكون فريق عمل جمع البيانات من الميدان من كل من : الباحث وباحث من جامعة حلوان وباحثة من جامعة الأزهر للمساعدة في عملية جمع البيانات نظرا لكبر حجم العينة وانتشارها علي مساحة كبيرة في محافظتي القاهرة والجيزة .

المعالجات الإحصائية:

تم تفرغ وجدولة بيانات الدراسة آليا . كذلك تم استخدام عدة أساليب إحصائية سواء وصفية أو تحليلية ، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS النسخة (17.0) للإجابة عن أسئلة الدراسة ولإختبار صحة أو عدم صحة فروضها .

وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية:

1- التكرارات والنسب المئوية: وذلك لوصف خصائص مجتمع الدراسة.

2- المتوسط الحسابي: للحكم على مستوى الرأي في الأمثلة الشعبية والمقولات الشائعة، بحيث تكون بداية ونهاية فئات المقياس الثلاثي: نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة)، تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (3 - 1 = 2)، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح ($0.67 = 3/2$) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

جدول رقم (3)

مستويات المتوسطات الحسابية

مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين 1 - 1.67
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من 1.67 - 2.35
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من 2.35: 3

1. الانحراف المعياري: ويفيد في معرفة مدى تشتت أو عدم تشتت استجابات المبحوثين، كما يساعد في ترتيب العبارات مع المتوسط الحسابي، حيث أنه في حالة تساوى العبارات في المتوسط الحسابي فإن العبارة التي انحرافها المعياري أقل تأخذ الترتيب الأعلى.

2. المدى: ويتم حسابه من خلال الفرق بين أكبر قيمة وأقل قيمة.

3. معامل ثبات (ألفا. كرونباخ): لقيم الثبات التقديرية لأدوات الدراسة.
4. معامل ارتباط كاي² Chi-Square: وذلك لاختبار العلاقة بين متغيرين اسميين مثل: النوع.
5. معامل ارتباط جاما Gamma: ويستخدم للحصول على علاقات أو ارتباطات، عندما يتضمن متغيرات رتبية لها قيم منتظمة مثل: السن.

نتائج الدراسة الميدانية:

أولاً: وصف مجتمع الدراسة:

1- النوع:

جدول رقم (4)

توزيع العاملين حسب النوع (ن=150)

م	النوع	ك	%
1	ذكر	94	62.7
2	أنثى	56	37.3
المجموع		150	100

يوضح الجدول رقم (4) أن نسبة العاملين من الذكور في عينة الدراسة (62.7%) تقريباً ضعف نسبة الإناث في العينة (37.3%).

جدول رقم (5)
توزيع العاملين حسب السن (ن=150)

م	السن	ك	%
1	25 سنة -	46	30.7
2	35 سنة -	49	32.7
3	45 سنة - فأكثر	55	36.7
المجموع		150	100
المتوسط الحسابي		41	
الانحراف المعياري		8	

يوضح الجدول رقم (5) أن أكبر نسبة من العاملين في عينة الدراسة في الفئة العمرية (45-55) سنة بنسبة (36.7%)، يليها الفئة العمرية (35-45) سنة بنسبة (32.7%)، ثم الفئة العمرية (25-35) سنة بنسبة (30.7%)، ومتوسط سن العاملين (41) سنة، وانحراف معياري (8) سنوات ، ومدى = 33 سنة (أكبر سن 58 سنة- أصغر سن 25 سنة).

3- الحالة الاجتماعية:

جدول رقم (6)

توزيع العاملين حسب الحالة الاجتماعية (ن=150)

م	الحالة الاجتماعية	ك	%
1	أعزب	35	23.3
2	متزوج	115	76.7
	المجموع	150	100

يوضح الجدول رقم (6) أن أكبر نسبة من العاملين في عينة الدراسة متزوجين بنسبة (76.7%)، يليها أعزب بنسبة (23.3%).

4- المؤهل العلمي:

جدول رقم (7)

توزيع العاملين حسب المؤهل العلمي (ن = 150)

م	المؤهل العلمي	ك	%
1	مؤهل متوسط	28	18.7
2	مؤهل جامعي	86	57.3
3	ماجستير	19	12.7
4	دكتوراه	17	11.3
	المجموع	150	100

يوضح الجدول رقم (7) أن أكبر نسبة من العاملين حاصلين علي مؤهل جامعي بنسبة (57.3%)، يليها مؤهل متوسط بنسبة (18.7%)، ثم الحاصلين علي ماجستير بنسبة (12.7%)، يليها الحاصلين علي دكتوراه بنسبة (11.3%).

ثانياً: وصف العمل:

5- المؤسسة:

جدول رقم (8)

توزيع العاملين حسب المؤسسة التي يعملون بها (ن = 150)

م	المؤسسة	ك	%	م	المؤسسة	ك	%
1	مدرسة حكومية	17	11.3	10	معهد أزهرى	4	2.7
2	مؤسسة أيتام	2	1.4	11	التأمينات والتضامن الاجتماعي	5	3.3
3	مركز البحوث الزراعية	29	19.3	12	مركز المعلومات	4	2.7
4	بنك مصر	9	6	13	شركة بترول	1	0.7
5	جامعة حلوان	40	26.7	14	جامعة عين شمس	8	5.3
6	مستشفى الصدر العباسية	5	3.3	15	وزارة الأوقاف	1	0.7
7	رئاسة الحي	1	0.7	16	مستشفى القصر العيني	3	2
8	شركة مياه الشرب	3	2	17	ديوان عام محافظة القاهرة	2	1.3
9	معهد أزهرى	12	8	18	المعهد العالى للخدمة الاجتماعية بالقاهرة	4	2.7
	المجموع					150	100

يوضح الجدول رقم (8) أن أكبر نسبة من العاملين بمؤسسة جامعة حلوان بنسبة (26.7%)، يليها مركز البحوث الزراعية بنسبة (19.3%)، ثم مدرسة بنسبة

(11.3%)، يليها معهد أزهرى بنسبة (8%)، ثم بنك مصر بنسبة (6%)، يليها جامعة عين شمس بنسبة (5.3%)، ثم مستشفى الصدر العباسية، والتأمينات والتضامن الاجتماعي بنسبة (3.3%)، وكما هو واضح أن عينة الدراسة جاءت من مؤسسات حكومية عديدة ومتنوعة كائنة في محافظتي القاهرة والجيزة ، وأن هذه المؤسسات تعمل في المجالات التعليمية والاجتماعية والزراعية والبنكية والصحية علي سبيل المثال .

6-المستوى الإداري:

جدول رقم (9)

توزيع العاملين حسب المستوى الإداري (ن = 150)

م	المستوى الإداري	ك	%
1	موظف	101	67.3
2	رئيس شعبة	7	4.7
3	رئيس قسم	17	11.3
4	مساعد مدير	9	6
5	مدير	16	10.7
	المجموع	150	100

يوضح الجدول رقم (9) أن أكبر نسبة من العاملين في عينة الدراسة مستواهم الإداري موظفين بنسبة (67.3%)، يليها رئيس قسم بنسبة (11.3%)، ثم مدير بنسبة (10.7%)، يليها مساعد مدير بنسبة (6%)، ثم رئيس شعبة بنسبة (4.7%).

7- عدد سنوات الخبرة في مجال العمل:

جدول رقم (10)

توزيع العاملين حسب عدد سنوات الخبرة في مجال العمل

(ن=150)

م	عدد سنوات الخبرة في مجال العمل	ك	%
1	5 سنوات -	59	39.3
2	10 سنوات -	25	16.7
3	15 سنة -	29	19.3
4	20 سنة فأكثر -	37	24.7
المجموع		150	100
المتوسط الحسابي		14	
الانحراف المعياري		6	

يوضح الجدول رقم (10) أن أكبر نسبة من العاملين في عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهم في مجال العمل تقع في الفئة (5-10) سنوات بنسبة (39.3%)، يليها الفئة (20 سنة فأكثر) بنسبة (24.7%)، ثم الفئة (15-20) سنة بنسبة (19.3%)، يليها الفئة (10-15) سنة بنسبة (16.7%)، ومتوسط عدد سنوات خبرة العاملين في مجال العمل (14) سنة، وانحراف معياري (6) سنوات، والمدى 20 سنة (أكبر مدة 25 سنة - أصغر مدة 5 سنوات).

ثالثاً: مشكلة الصمت التنظيمي:

8- وجود معاناة من الصمت التنظيمي:

جدول رقم (11)

وجود معاناة من الصمت التنظيمي (ن=150)

م	وجود معاناة من الصمت التنظيمي	ك	%
1	نعم	105	70
2	إلى حد ما	45	30
3	لا	-	-
	المجموع	150	100

يوضح الجدول رقم (11) أن نسبة (70%) من العاملين في عينة الدراسة يجدون معاناة من الصمت التنظيمي, بينما نسبة (30%) منهم يجدون معاناة من الصمت التنظيمي إلى حد ما. وهذه النتيجة تدل علي وجود مشكلة الصمت التنظيمي لدي جميع العاملين في المؤسسات الحكومية التي تم تطبيق الدراسة عليها .

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل اليه كل من : دراسة عيبير محمود الفاعوري (2004) ودراسة سرمد غانم صالح سندية ومروان سلطان الحيايالي (2012)

ودراسة (Morrison & Milliken, 2000) من معاناة كثير من الموظفين واحجامهم عن تقديم المعلومات والسلبية في ابداء آرائهم أو الاعتراض علي قرارات المنظمة التي تأتي غير متفقة مع آرائهم .

9-الرأي في الأمثلة الشعبية والمقولات الشائعة:

جدول رقم (١٢)
رأي العاملين في الأمثلة الشعبية والمقولات الشائعة (ن=١٥٠)

الترتيب	الاعتراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						
			لا		إلى حد ما		نعم		
			%	ع	%	ع	%	ع	
٤	٠.٧٢	٢.٣٤	١٤.٧	٢٢	٣٦.٧	٥٥	٤٨.٧	٧٣	إذا كان الكلام من فمك فليس ذهب
٣	٠.٦٩	٢.٤٥	١١.٣	١٧	٣٢.٧	٤٩	٥٦	٨٤	تتكلم كثير تغلط كثير تتحاسب كثير
١	٠.٦٦	٢.٤٩	٩.٣	١٤	٣٢.٧	٤٩	٥٨	٨٧	لا تتدخل فيما لا يعنيك حتي لا تفتي ما لا يرضيك
٢	٠.٦٦	٢.٤٧	٩.٣	١٤	٣٤	٥١	٥٦.٧	٨٥	رب سكوت أبلغ من الكلام
استوى مرتفع	٠.٦	٢.٤٤	المتغير ككل						

يوضح الجدول رقم (12) أن رأي العاملين في الأمثلة الشعبية والمقولات الشائعة تمثل فيما يلي: جاء في الترتيب الأول إذا كان الكلام من فضة فإن السكوت من ذهب بمتوسط حسابي (2.34)، وجاء في الترتيب الثاني رب سكوت أبلغ من الكلام بمتوسط حسابي (2.47)، ثم جاء في الترتيب الثالث تتكلم كثير تغلط كثير تتحاسب كثير بمتوسط حسابي (2.45)، وجاء في الترتيب الرابع إذا كان الكلام من فضة فإن السكوت من ذهب بمتوسط حسابي (2.34).

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه كل من دراسة مدحت أبو النصر (1995: 92) ودراسة القاعوري (2004 : 154) من أن الرموز والأمثلة الشعبية والقيم والمقولات الشائعة ترتبط بشكل مباشر بالصمت التنظيمي وتشكل مجموعة القيم الثقافية للفرد المرتبطة بالعمل التنظيمي .

وبالنظر للجدول نجد أن نتائجه تشير إلي أن المتوسط العام لرأي العاملين في الأمثلة الشعبية والمقولات الشائعة بلغ (2.44) وهو معدل مرتفع . وهذا يدل علي اقتناع عينة الدراسة بشكل واضح بهذه الأمثلة الشعبية والمقولات الشائعة المرتبطة بشكل مباشر بالصمت التنظيمي الذي تعاني منه هذه العينة .

10-وجود زملاء يعانون من الصمت التنظيمي:

جدول رقم (13)

وجود زملاء يعانون من الصمت التنظيمي (ن=150)

م	وجود زملاء يعانون من الصمت التنظيمي	ك	%
1	نعم	104	69.3
2	إلى حد ما	36	24
3	لا	10	6.7
المجموع		150	100

يوضح الجدول رقم (13) أن نسبة (69.3%) من العاملين في عينة الدراسة يرون أن زملائهم يعانون من الصمت التنظيمي، بينما نسبة (24%) منهم زملائهم يعانون من الصمت التنظيمي إلي حد ما، ونسبة قليلة (6.7%) أشاروا إلي أن زملائهم لا يعانون من الصمت التنظيمي . وهذه النتيجة تؤكد أن مشكلة الصمت التنظيمي منتشرة أيضاً بين زملاء عينة الدراسة .

وتجيب هذه النتيجة منققة مع ما توصلت اليه كل من دراسة مني البطل (2004) ودراسة (Haug , et . al , 2005) من معاناة كثير من العاملين بالمنظمات من مشكلة الصمت التنظيمي بشكل رئيسي وعدم وضوح القضايا والمشكلات المتعلقة بالصمت التنظيمي وغموض الوعي بمشكلاته .

11-مظاهر الصمت التنظيمي:

جدول رقم (14)

مظاهر الصمت التنظيمي (ن=150)

م	العبارات	ك	%	الترتيب
1	عدم إبداء الرأي في أمور المؤسسة	109	72.7	1
2	عدم الحديث عن الأخطاء والتجاوزات في المؤسسة	106	70.7	2
3	عدم تقديم أي نقد للأوضاع غير السليمة في المؤسسة	103	68.7	3
4	عدم كتابة أي شكاوى عن الأخطاء أو التجاوزات في المؤسسة	89	59.3	7
5	عدم الحديث عن المعوقات والمشكلات في المؤسسة	97	64.7	5
6	عدم تقديم أي مقترحات لحل مشكلات المؤسسة	90	60	6
7	عدم المشاركة في عملية صنع القرارات بالمؤسسة	98	65.3	4
-	مجموع الاستجابات	692	-	-

يوضح الجدول رقم (14) أن لمشكلة الصمت التنظيمي لها مظاهر عديدة ومتنوعة .ويمكن ترتيب هذه الظاهرة تنازلياً كالتالي :

- 1- عدم إبداء الرأي في أمور المؤسسة بنسبة (72.7%) .
- 2- عدم الحديث عن الأخطاء والتجاوزات في المؤسسة بنسبة (70.7%) .
- 3- عدم تقديم أي نقد للأوضاع غير السليمة في المؤسسة بنسبة (68.7%) .
- 4- عدم المشاركة في عملية صنع القرارات بالمؤسسة بنسبة (65.3%) .
- 5- عدم الحديث عن المعوقات والمشكلات في المؤسسة بنسبة (64.7%) .
- 6- عدم تقديم أي مقترحات لحل مشكلات المؤسسة بنسبة (60%) .
- 7- عدم كتابة أي شكاوى عن الأخطاء أو التجاوزات في المؤسسة بنسبة (59.3%) .

ولقد أشار كل مبحوث في عينة الدراسة في المتوسط إلي 5 مظاهر للصمت التنظيمي (مجموع الاستجابات = 692 ÷ ن 150 = 4.61 استجابة) ، وهذا يدل علي أن عينة الدراسة تدرك بالفعل إلي أن مشكلة الصمت التنظيمي لها مظاهر عديدة .

وتجيب هذه النتائج متفقة مع ما توصلت اليه دراسات كل من (Rusch,2005 : 43) وشن (68 : 2005 , Chen) من وجود مظاهر عديدة للصمت التنظيمي وهي تختلف باختلاف المنظمات واختلاف الأعمار والخلفيات الاجتماعية والثقافية .

رابعاً: أسباب الصمت التنظيمي:

12-أسباب ترجع إلى العاملين:

جدول رقم (15)
أسباب ترجع إلى العاملين (ن=150)

م	العبارات	ك	%	الترتيب
1	الخوف من ردود الفعل السلبية من الرؤساء	90	60	3
2	الخوف من العقاب	76	50.7	4
3	إدراكي أنه لن يتم الاستجابة لكلامي	10	70	1
4	لمعرفتي أنه لن يتم القضاء علي الفساد	94	62.7	2
5	لشعوري بالغرابة عن المؤسسة التي أعمل بها	63	42	6
6	لا أتق في روسائي	56	37.3	7
7	نقص الخبرة لدي سبب عدم الحديث عن العمل ومشكلاته	51	34	8
8	لا أتحدث عن مشكلات العمل حتي لا يقول الآخرون عني بأنني أخلق مشكلات	75	50	5
-	مجموع الاستجابات	610	-	-

يوضح الجدول رقم (15) أن لمشكلة الصمت التنظيمي أسباب عديدة ومتنوعة ،

ومنها أسباب ترجع إلي العاملين ، والتي يمكن ترتيبها كالآتي :

1- إدراكي أنه لن يتم الاستجابة لكلامي بنسبة (70%) .

2- عرفتي أنه لن يتم القضاء علي الفساد بنسبة (62.7%) .

- 3- الخوف من ردود الفعل السلبية من الرؤساء بنسبة (60%)
 - 4- الخوف من العقاب بنسبة (50.7%) .
 - 5- لا أتحدث عن مشكلات العمل حتي لا يقول الآخرون عني بأنني أخلق مشكلات بنسبة (50%)
 - 6- شعوري بالغيرة عن المؤسسة التي أعمل بها بنسبة (42%) .
 - 7- لا أثق في رؤسائي بنسبة (37.3%) .
 - 8- نقص الخبرة لدي سبب عدم الحديث عن العمل ومشكلاته بنسبة (34%).
- ولقد أشار كل مبحوث في عينة الدراسة في المتوسط إلي 4 أسباب للصمت التنظيمي التي ترجع إلي العاملين (مجموع الاستجابات = 610 ÷ حجم العينة ن = 150 = 4,07 سبب) . وهذا يؤكد أن مشكلة الصمت التنظيمي ترجع إلي أسباب عديدة ، ومنها أسباب ترجع إلي العاملين أنفسهم . وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه كل من دراسة أبو هند (1999، 59) ودراسة (Milliken.et,al,2003:220) مثل ضعف البناء التنظيمي وضعف مناخ الثقة بين الادارة والعاملين وقصور قنوات الاتصال وضعف قدرات العاملين.....الخ

13-أسباب ترجع إلى المؤسسة:

جدول رقم (16)

أسباب ترجع إلى المؤسسة (ن=150)

م	العبارات	ك	%	الترتيب
1	عدم ترحيب الرؤساء لتلقي أي شكاوى أو أي نقد	97	64.7	1
2	ضعف مهارات الاتصال لدي الرؤساء	87	58	4
3	عدم دعم المؤسسة لثقافة مشاركة العاملين	92	61.3	3
4	السلطة في المؤسسة جامدة ومتشددة وصارمة	56	37.3	7
5	لا توجد آلية رسمية تدعم الحديث عن الأخطاء والمشكلات في العمل	96	64	2
6	عدم وجود شفافية ومصارحة في المؤسسة	87	58	4
7	عدم ترحيب زملائي من الحديث عن الأخطاء والمشكلات في العمل	67	44.7	6
8	ثقافة المؤسسة لا تدعم الحديث عن الأخطاء والمشكلات في العمل	77	51.3	5
-	مجموع الاستجابات	659	-	-

يوضح الجدول رقم (16) أن لمشكلة الصمت التنظيمي أسباب عديدة ومتنوعة ، ومنها أسباب ترجع إلي المؤسسة التي تعمل بها عينة الدراسة ، والتي يمكن ترتيبها تنازلياً كالتالي :

- 1 - عدم ترحيب الرؤساء لتلقي أي شكاوى أو أي نقد بنسبة (64.7%) .
- 2 - لا توجد آلية رسمية تدعم الحديث عن الأخطاء والمشكلات في العمل بنسبة (64%) .

- 3 - عدم دعم المؤسسة لثقافة مشاركة العاملين بنسبة (61.3%) .
 - 4 - ضعف مهارات الاتصال لدي الرؤساء , وعدم وجود شفافية ومصارحة في المؤسسة بنسبة (58%)
 - 5 - ثقافة المؤسسة لا تدعم الحديث عن الأخطاء والمشكلات في العمل بنسبة (51.3%) .
 - 6 - عدم ترحيب زملائي من الحديث عن الأخطاء والمشكلات في العمل بنسبة (44.7%) .
 - 7 - السلطة في المؤسسة جامدة ومتشدة وصارمة بنسبة (37.3%)
- وفي الجدول رقم (15) أشارت أيضاً عينة الدراسة إلي أن هناك 4 أسباب لمشكلة الصمت التنظيمي ترجع إلي العاملين أنفسهم .
- ولقد أشار كل مبحوث في عينة الدراسة في المتوسط إلي 4 أسباب للصمت التنظيمي ترجع إلي المؤسسة (مجموع الاستجابات = 659 ÷ حجم العينة ن 150 = 4,39 استجابة أو سبب) . وهذا يؤكد أن مشكلة الصمت التنظيمي ترجع إلي أسباب عديدة ، ومنها أسباب ترجع إلي المؤسسات التي تعمل بها عينة الدراسة . وتتفق هذه النتيجة مع كل من دراسة (Hazen,2006:230) ودراسة (Lowe,et,al,2002:98) التي تشير الي وجود اسباب ترجع الي طبيعة المؤسسة أو المنظمة مثل انخفاض مستوى المعرفة بالمنظمة وقصور الهياكل التنظيمية وجمود اللوائح والتعليمات وفقدان مشاركة العاملين .

خامساً: نتائج الصمت التنظيمي:

جدول رقم (17)

نتائج الصمت التنظيمي (ن=150)

م	العبارات	ك	%	الترتيب
1	الشعور بالعزلة	66	44	8
2	انتشار مشاعر الخوف لدي المرووسين	78	52	7
3	انتشار مشاعر الخوف لدي الرؤساء	83	55.3	6
4	ضعف الروح الجماعية في المؤسسة	95	63.3	3
5	ضعف روح الإبداع والابتكار في المؤسسة	99	66	2
6	ضعف قيمة الانتماء والولاء لدي العاملين	90	60	5
7	قلة فرص مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات في المؤسسة	100	66.7	1
8	انخفاض إنتاجية الفرد	90	60	5
9	انخفاض إنتاجية المؤسسة	94	62.7	4
-	مجموع الاستجابات	795	-	-

يوضح الجدول رقم (17) أن لمشكلة الصمت التنظيمي نتائج عديدة ومتنوعة ، والتي يمكن ترتيبها تنازلياً كالتالي :

- 1 - قلة فرص مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات في المؤسسة بنسبة (66.7%) .
- 2 - ضعف روح الإبداع والابتكار في المؤسسة بنسبة (66%) .
- 3 - ضعف الروح الجماعية في المؤسسة بنسبة (63.3%) .

- 4 - انخفاض إنتاجية المؤسسة بنسبة (62.7%) .
- 5 - ضعف قيمة الانتماء والولاء لدي العاملين, وانخفاض إنتاجية الفرد بنسبة (60%) .
- 6 - انتشار مشاعر الخوف لدي الرؤساء بنسبة (55.3%) .
- 7 - انتشار مشاعر الخوف لدي المرؤوسين بنسبة (52%) .
- 8 - الشعور بالعزلة بنسبة (44%).

ولقد أشار كل مجووث في عينة الدراسة في المتوسط إلي 5 نتائج لمشكلة الصمت التنظيمي (مجموع الاستجابات = 795 ÷ حجم العينة ن = 150 = 5,3 استجابة أو نتيجة). وهذا يدل علي أن مشكلة الصمت التنظيمي يترتب عليها نتائج سلبية عديدة تؤثر بالسلب علي العاملين وعلي المؤسسة وعلي تحقيق أهداف كل من : العاملين والمؤسسة . وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسات كل من

(Morrison,2002:56) و (Hall&Blackmon,2003:11)

و (Ruch,2005:43) من وجود اسباب مختلفة ومتنوعة بعضها اداري وبعضها اجتماعي وبعضها اقتصادي للصمت التنظيمي .

سادساً: مقترحات للتغلب على مشكلة الصمت التنظيمي:

جدول رقم (18)

مقترحات للتغلب على مشكلة الصمت التنظيمي (ن=150)

م	العبارات	ك	%	الترتيب ب
1	مزيد من الديمقراطية في المؤسسة	117	78	3
2	مزيد من الشفافية والمصارحة في المؤسسة	116	77.3	4
3	تشجيع الحديث عن الأخطاء والتجاوزات في المؤسسة	113	75.3	6
4	تشجيع العاملين لتقديم المقترحات لتحسين العمل في المؤسسة	114	76	5
5	وضع صناديق للشكاوى والمقترحات في أماكن عدة بالمؤسسة	110	73.3	8
6	تشجيع العاملين علي المشاركة في عملية صنع القرارات بالمؤسسة	123	82	1
7	تشجيع ثقافة العمل الجماعي والفريقي في المؤسسة	111	74	7
8	وضع اللوائح التي توفر الأمان الوظيفي للعاملين	117	78	3
9	تأكيد المؤسسة علي أهمية مكافحة الفساد بكافة أشكاله	117	78	3
10	تنظيم اجتماعات بشكل دوري مع العاملين لمناقشة أمور ومشكلات المؤسسة	122	81.3	2

يوضح الجدول رقم (18) أن عينة الدراسة قدموا مقترحات عديدة ومتنوعة للتغلب علي مشكلة الصمت التنظيمي ، وأنه يمكن ترتيب المقترحات ترتيباً تنازلياً كالتالي :

1- تشجيع العاملين علي المشاركة في عملية صنع القرارات بالمؤسسة بنسبة (82%) .

2- تنظيم اجتماعات بشكل دوري مع العاملين لمناقشة أمور ومشكلات المؤسسة بنسبة (81.3%)

3- مزيد من الديمقراطية في المؤسسة، وضع اللوائح التي توفر الأمان الوظيفي للعاملين، تأكيد المؤسسة علي أهمية مكافحة الفساد بكافة أشكاله بنسبة (78%)

4- مزيد من الشفافية والمصارحة في المؤسسة بنسبة (77.3%).

5- تشجيع العاملين لتقديم المقترحات لتحسين العمل في المؤسسة بنسبة (76%).

6- تشجيع الحديث عن الأخطاء والتجاوزات في المؤسسة بنسبة (75.3%) .

7- تشجيع ثقافة العمل الجماعي والفريقي في المؤسسة بنسبة (74%) .

8- وضع صناديق للشكاوى والمقترحات في أماكن عدة بالمؤسسة بنسبة (73.3%)

ولقد أشار كل مجوثر في عينة الدراسة في المتوسط إلي حوالي 8 مقترحات للتغلب علي مشكلة الصمت التنظيمي (مجموع الاستجابات = 1160 ÷ حجم العينة ن = 150 = 7,73 استجابة أو مقترح). وهذا يدل علي أن مشكلة الصمت التنظيمي

يمكن التغلب عليها بواسطة العديد من المقترحات التي يجب الاسترشاد بها والاستفادة منها لمواجهة هذه المشكلة.

ولقد اتفقت نتائج هذا الجدول مع معظم نتائج الدراسات السابقة وخاصة دراسة كل من زينب عبد الرزاق مرجان وظفر ناصر حسين (2004) حيث تشابهت مقترحات التغلب علي مشكلة الصمت التنظيمي في كل من هذه الدراسة والدراسة الحالية .

سابعاً: اختبار فروض الدراسة:

اختبار الفرض الأول للدراسة: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ($\alpha=0.005$) بين البيانات الأولية (النوع / العمر / الحالة الزوجية / المؤهل العلمي) للمبحوثين ومشكلة الصمت التنظيمي لديهم ".

جدول رقم (19)

العلاقة بين البيانات الأولية للمبحوثين ومشكلة الصمت التنظيمي لديهم (ن=150)

م	المتغيرات الديموجرافية	مشكلة الصمت التنظيمي	
		المتغير	المتغير
1	النوع	المتغير	المتغير
2	السن	المتغير	المتغير
3	الحالة الاجتماعية	المتغير	المتغير
4	المؤهل العلمي	المتغير	المتغير

* معنوي عند (0.05)

** معنوي عند (0.01)

يوضح الجدول رقم (19) أنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين البيانات الأولية (النوع / العمر / الحالة الزوجية / المؤهل العلمي) للمبحوثين ومشكلة الصمت

التنظيمي لديهم، وهذا يعني أن مشكلة الصمت التنظيمي للعاملين لا تختلف باختلاف بعض البيانات الأولية لديهم (النوع، السن، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي). مما يؤدي إلي رفض الفرض الأول للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.005$) بين البيانات الأولية (النوع / العمر / الحالة الزوجية / المؤهل العلمي) للمبحوثين ومشكلة الصمت التنظيمي لديهم ".

جدول رقم (20)

العلاقة بين البيانات الأولية للمبحوثين ومظاهر الصمت التنظيمي لديهم (ن=150)

م	المتغيرات الديموجرافية	مظاهر الصمت التنظيمي	
		المعامل المستخدم	قيمه ودلالته
1	النوع	كا ²	4.010 (د.ح=7)
2	السن	جاما	0.184-
3	الحالة الاجتماعية	كا ²	4.110 (د.ح=7)
4	المؤهل العلمي	جاما	0.137-

* معنوي عند (0.05)

** معنوي عند (0.01)

يوضح الجدول رقم (20) أنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين البيانات الأولية (النوع / العمر / الحالة الزوجية / المؤهل العلمي) للمبحوثين ومظاهر الصمت التنظيمي لديهم، وهذا يعني أن مظاهر الصمت التنظيمي للعاملين لا تختلف باختلاف بعض البيانات الأولية لديهم (النوع، السن، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي). مما يؤدي إلي رفض الفرض الثاني للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.005$) بين البيانات الأولية (النوع /

العمر / الحالة الزوجية / المؤهل العلمي) للمبحوثين ومظاهر مشكلة الصمت التنظيمي لديهم " .

جدول رقم (21)

العلاقة بين البيانات الأولية للمبحوثين وأسباب الصمت التنظيمي لديهم (ن=150)

م	المتغيرات الديموجرافية	أسباب الصمت التنظيمي	
		المتغيرات الديموجرافية	المتغيرات الديموجرافية
		المتغيرات الديموجرافية	المتغيرات الديموجرافية
1	النوع	المتغيرات الديموجرافية	المتغيرات الديموجرافية
2	السن	المتغيرات الديموجرافية	المتغيرات الديموجرافية
3	الحالة الاجتماعية	المتغيرات الديموجرافية	المتغيرات الديموجرافية
4	المؤهل العلمي	المتغيرات الديموجرافية	المتغيرات الديموجرافية

* معنوي عند

** معنوي عند (0.01)

(0.05)

يوضح الجدول رقم (21) أنه لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين البيانات الأولية (النوع / العمر / الحالة الزوجية / المؤهل العلمي) للمبحوثين وأسباب الصمت التنظيمي لديهم، وهذا يعني أن أسباب الصمت التنظيمي للعاملين لا تختلف باختلاف بعض البيانات الأولية لديهم (النوع، السن، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي). مما يؤدي إلي رفض الفرض الثالث للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.005$) بين البيانات الأولية (النوع / العمر / الحالة الزوجية / المؤهل العلمي) للمبحوثين وأسباب مشكلة الصمت التنظيمي لديهم " .

جدول رقم (22)

العلاقة بين البيانات الأولية للمبحوثين ونتائج الصمت التنظيمي لديهم (ن=150)

م	المتغيرات الديموجرافية	نتائج الصمت التنظيمي	
		المعامل المستخدم	قيمه ودلالته
1	النوع	كا ²	11.331
2	السن	جاما	0.155-
3	الحالة الاجتماعية	كا ²	10.152
4	المؤهل العلمي	جاما	0.068-

* معنوي عند

** معنوي عند (0.01)

(0.05)

يوضح الجدول رقم (22) أنه لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين البيانات الأولية (النوع / العمر / الحالة الزوجية / المؤهل العلمي) للمبحوثين ونتائج الصمت التنظيمي لديهم، وهذا يعني أن نتائج الصمت التنظيمي للعاملين لا تختلف باختلاف بعض البيانات الأولية لديهم (النوع، السن، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي). مما يؤدي إلي رفض الفرض الرابع للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.005$) بين البيانات الأولية (النوع / العمر / الحالة الزوجية / المؤهل العلمي) للمبحوثين ونتائج مشكلة الصمت التنظيمي لديهم.

جدول رقم (23)

العلاقة بين البيانات الأولية للمبحوثين ومقترحات للتغلب على مشكلة الصمت التنظيمي الصمت التنظيمي لديهم (ن=150)

م	المتغيرات الديموجرافية	مقترحات التغلب على مشكلة الصمت التنظيمي		
		المعامل المستخدم	قيمه ودلالته	درجات الحرية
1	النوع	كا ²	11.967	(د.ح=10)
2	السن	جاما	0.078	
3	الحالة الاجتماعية	كا ²	11.782	(د.ح=10)
4	المؤهل العلمي	جاما	0.116	

** معنوي عند (0.01) * معنوي عند (0.05)

يوضح الجدول رقم (23) أنه لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين البيانات الأولية (النوع / العمر / الحالة الزوجية / المؤهل العلمي) للمبحوثين مقترحات للتغلب على مشكلة الصمت التنظيمي، وهذا يعني أن مقترحات للتغلب على مشكلة الصمت التنظيمي كما يحددها العاملين لا تختلف باختلاف بعض البيانات الأولية لديهم (النوع، السن، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي). مما يجعلنا نرفض الفرض الخامس للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.005) بين البيانات الأولية (النوع / العمر / الحالة الزوجية / المؤهل العلمي) للمبحوثين ومقترحاتهم للتغلب على مشكلة الصمت التنظيمي لديهم".

جدول رقم (24)
العلاقة بين مشكلة الصمت التنظيمي للعاملين ومعاناة بعض الزملاء من تلك
المشكلة (ن=150)

م	مشكلة الصمت التنظيمي	معاناة الزملاء من مشكلة الصمت التنظيمي	
		المعامل المستخدم	قيمه ودلالته
1	مشكلة الصمت التنظيمي	كا ²	*6.823 (د.ح=8)

** معنوي عند (0.01) * معنوي عند (0.05)
يوضح الجدول رقم (24) أنه توجد علاقة دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (α=0.005) بين مشكلة الصمت التنظيمي للعاملين في عينة الدراسة ومعاناة بعض الزملاء من تلك المشكلة. مما يجعلنا نقبل الفرض السادس للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (α=0.005) بين معاناة عينة الدراسة من العاملين في المؤسسات الحكومية من مشكلة الصمت التنظيمي ومعاناة زملائهم من نفس المشكلة .

جدول رقم (25)
العلاقة بين بيانات العمل للمبحوثين ومشكلة الصمت التنظيمي(ن=150)

م	المتغيرات الديموجرافية	مشكلة الصمت التنظيمي	
		المعامل المستخدم	قيمه ودلالته
1	المستوى الإداري	جاما	*0.454-
2	عدد سنوات الخبرة في مجال العمل	جاما	*0.444-

** معنوي عند (0.01) * معنوي عند (0.05)

يوضح الجدول رقم (25) أنه :

1-توجد علاقة عكسية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.005$) بين المستوي الإداري للمبحوثين ومشكلة الصمت التنظيمي لديهم. بمعنى أنه كلما ارتفع المستوى الإداري للمبحوثين قلت مشكلة الصمت التنظيمي.

2-توجد علاقة عكسية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.005$) بين عدد سنوات الخبرة في مجال العمل للمبحوثين ومشكلة الصمت التنظيمي لديهم. بمعنى أنه كلما زادت عدد سنوات الخبرة في مجال العمل للمبحوثين قلت مشكلة الصمت التنظيمي.

مما يؤدي إلي قبول الفرض السابع للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.005$) بين بيانات العمل (المستوى الإداري / مدة الخبرة) للمبحوثين ومشكلة الصمت التنظيمي".

جدول رقم (26)

العلاقة بين بيانات العمل للمبحوثين ومظاهر الصمت التنظيمي (ن=150)

م	المتغيرات الديموجرافية		مظاهر الصمت التنظيمي
	المعامل المستخدم	قيمه ودلالته	
1	المستوى الإداري	جاما	-0.523*
2	عدد سنوات الخبرة في مجال العمل	جاما	-0.404*

* معنوي عند (0.05)

** معنوي عند (0.01)

يوضح الجدول رقم (26) أنه :

1-توجد علاقة عكسية دالة إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha=0.005$) بين المستوي الإداري للمبحوثين ومظاهر الصمت التنظيمي لديهم. بمعنى أنه كلما ارتفع المستوي الإداري للمبحوثين قلت مظاهر الصمت التنظيمي.

2-توجد علاقة عكسية دالة إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha=0.005$) بين عدد سنوات الخبرة في مجال العمل للمبحوثين ومظاهر الصمت التنظيمي لديهم. بمعنى أنه كلما زادت عدد سنوات الخبرة في مجال العمل للمبحوثين قلت مظاهر الصمت التنظيمي.

مما يؤدي إلي قبول الفرض الثامن للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ($\alpha=0.005$) بين بيانات العمل (المستوي الإداري / مدة الخبرة) للمبحوثين ومظاهر مشكلة الصمت التنظيمي".

جدول رقم (27)

العلاقة بين بيانات العمل للمبحوثين وأسباب الصمت التنظيمي (ن=150)

م	المتغيرات الديموجرافية	
	المعامل المستخدم	قيمه ودلالته
1	جاما	-0.482*
2	جاما	-0.554*

* معنوي عند (0.05)

** معنوي عند (0.01)

يوضح الجدول رقم (27) أنه :

1-توجد علاقة عكسية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.005$) بين المستوى الإداري للمبحوثين وأسباب الصمت التنظيمي لديهم. بمعنى أنه كلما ارتفع المستوى الإداري للمبحوثين قلت أسباب الصمت التنظيمي.

2-توجد علاقة عكسية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.005$) بين عدد سنوات الخبرة في مجال العمل للمبحوثين وأسباب الصمت التنظيمي لديهم. بمعنى أنه كلما زادت عدد سنوات الخبرة في مجال العمل للمبحوثين قلت أسباب الصمت التنظيمي.

مما يؤدي إلي قبول الفرض التاسع للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.005$) بين بيانات العمل (المستوى الإداري / مدة الخبرة) للمبحوثين وأسباب مشكلة الصمت التنظيمي".

جدول رقم (28)

العلاقة بين بيانات العمل للمبحوثين ونتائج الصمت التنظيمي (ن=150)

م	المتغيرات الديموجرافية		نتائج الصمت التنظيمي
	المعامل	قيمه ودلالته	
1	المستوى الإداري	جاما	-0.564*
2	عدد سنوات الخبرة في مجال العمل	جاما	-0.471*

* معنوي عند (0.05)

** معنوي عند (0.01)

يوضح الجدول رقم (28) أنه :

1-توجد علاقة عكسية دالة إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha=0.005$) بين المستوي الإداري للمبحوثين ونتائج الصمت التنظيمي لديهم. بمعنى أنه كلما ارتفع المستوي الإداري للمبحوثين قلت نتائج الصمت التنظيمي.

2-توجد علاقة عكسية دالة إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha=0.005$) بين عدد سنوات الخبرة في مجال العمل للمبحوثين ونتائج الصمت التنظيمي لديهم. بمعنى أنه كلما زادت عدد سنوات الخبرة في مجال العمل للمبحوثين قلت نتائج الصمت التنظيمي.

مما يؤدي إلي قبول الفرض العاشر للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ($\alpha=0.005$) بين بيانات العمل (المستوي الإداري / مدة الخبرة) للمبحوثين ونتائج مشكلة الصمت التنظيمي".

جدول رقم (29)

العلاقة بين بيانات العمل للمبحوثين ومقترحات للتغلب على مشكلة الصمت التنظيمي لديهم (ن=150)

م	المتغيرات الديموجرافية	
	المعامل المستخدم	مقترحات للتغلب على مشكلة الصمت التنظيمي قيمته ودلالته
1	جاما	المستوى الإداري *0.796
2	جاما	عدد سنوات الخبرة في مجال العمل *0.663

* معنوي عند (0.05)

** معنوي عند (0.01)

يوضح الجدول رقم (29) أنه :

1-توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.005$) بين المستوى الإداري للمبحوثين ومقترحات للتغلب على مشكلة الصمت التنظيمي. بمعنى أنه كلما ارتفع المستوى الإداري للمبحوثين زادت مقترحات العاملين للتغلب على مشكلة الصمت التنظيمي لديهم.

2-توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.005$) بين عدد سنوات الخبرة في مجال العمل للمبحوثين ونتائج الصمت التنظيمي لديهم. بمعنى أنه كلما زادت عدد سنوات الخبرة في مجال العمل للمبحوثين زادت مقترحات العاملين للتغلب على مشكلة الصمت التنظيمي لديهم..

مما يؤدي إلي قبول الفرض الحادي عشر للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.005$) بين بيانات العمل (المستوى الإداري / مدة الخبرة) للمبحوثين ومقترحات التغلب علي مشكلة الصمت التنظيمي".

أهم نتائج الدراسة:

1-تكاد تمثل مشكلة الصمت التنظيمي ظاهرة عامة في المؤسسات الحكومية التي تم تطبيق الدراسة عليها وان تفاوتت هذه النسبة من مؤسسة الي اخري وتفاوت مستوى انتشارها حسب حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها وسمات افرادها .

2-هناك مظاهر متعددة للصمت التنظيمي وليس مظهر واحد ، ويتفاوت ترتيبها او خطورتها، ويعد احجام الافراد عن المشاركة بالراي وعدم الحديث عن الازمة وتجاوزات المؤسسة وعدم ابداء النقد للأوضاع غير السليمة اول هذه المظاهر

الرئيسية يليها الاحجام عن المشاركة في صنع القرارات وتجنب الكلام في المشكلات الموجودة او في المساهمة في وضع حلول عملية لها .

3- لا تعود مشكلة الصمت التنظيمي لسبب واحد ، بل يدفع لقيامها مجموعة من الاسباب اولها يرجع الي العاملين غير ان بعضها ادراكي وبعضها الاخر معرفي . وقد ترجع اسبابها الأخرى الي الخوف من ردود الفعل السلبية أو الخوف من العقاب أو الشعور بالغرابة أو عدم الثقة في الرؤساء أو نقص الخبرة .

4- أما الأسباب التي ترجع إلي المؤسسة فتتمثل في ميل الرؤساء لعدم تقبل أي نقد أو شكوي ، وعدم وجود آلية أو قناة للحديث عن الأخطاء ومشكلات العمل وامتناع المؤسسة عن دعم ثقافة المشاركة . أضف الي الأسباب الأخرى مثل ضعف مهارات الاتصال للرؤساء وعدم دعم ثقافة المؤسسة للحديث عن الأخطاء والمشكلات وعدم ترخيص زملاء العمل للحديث عن الأخطاء والمشكلات ، كما يمثل جمود السلطة وتشدها وصرامتها أسباب اخري للصمت التنظيمي .

5- أظهرت الدراسة الميدانية مجموعة من النتائج الهامة لمشكلة الصمت التنظيمي وتتلخص هذه النتائج في قلة فرص مشاركة العاملين في صنع القرارات وضعف روح الإبداع والابتكار وضعف الروح الجماعية في المؤسسة وانخفاض انتاجيتها . بالإضافة إلي انخفاض انتاجية الفرد ذاته ونقص درجة انتماءه وولائه وانتشار مشاعر الخوف والشعور بالعزلة لدي المرؤوسين .

مقترحات / توصيات لمواجهة مشكلة الصمت التنظيمي :

بناءً علي النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنه يمكن تقديم المقترحات والتوصيات التالية لمواجهة مشكلة الصمت التنظيمي:

- 1-تشجيع العاملين علي المشاركة في عملية صنع القرارات بالمؤسسات الحكومية.
- 2-تنظيم اجتماعات أكثر وبشكل دوري مع العاملين لمناقشة أمور ومشكلات المؤسسات الحكومية .
- 3-إعطاء مساحة أكبر لممارسة مزيد من الديمقراطية في المؤسسات الحكومية.
- 4-وضع اللوائح التي توفر الأمان الوظيفي للعاملين في المؤسسات الحكومية.
- 5-ضرورة تأكيد المؤسسات الحكومية علي أهمية مكافحة الفساد بكافة أشكاله بشكل حقيقي وليس في شكل شعارات .
- 6-ضرورة زيادة معدلات الشفافية والمصارحة في المؤسسات الحكومية .
- 7-تشجيع العاملين في المؤسسات الحكومية لتقديم المقترحات لتحسين العمل في هذه المؤسسات .
- 8-تشجيع الحديث عن الأخطاء والتجاوزات في المؤسسات الحكومية
- 9-تشجيع ثقافة العمل الجماعي والفريقي في المؤسسات الحكومية .
- 10-وضع صناديق للشكاوى والمقترحات في أماكن عدة بالمؤسسات الحكومية .
- 11-تعزيز سياسة الباب المفتوح عن طريق فتح قنوات الاتصال امام المرؤوسين لتوصيل أفكارهم لرؤسائهم من خلال الاجتماعات الدورية أو صناديق الاقتراحات، وتشجيع المبادرات الشخصية وتقديم الحوافز والمكافآت والأفكار الريادية التي تسهم في وضع حلول للمشكلات التنظيمية.

12- ضرورة توجيه الأبحاث القادمة إلي البحث في متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة، مثل أثر الصمت التنظيمي علي التغيير التنظيمي، أو أثر الصمت التنظيمي علي ممارسة السلوك الإبداعي، وغيرها من المواضيع المتعلقة بأعمال العاملين في المؤسسات العامة.

مراجع الدراسة

أولاً: المراجع العربية:

- 1- أحمد إبراهيم عبد الهادي : السلوك التنظيمي، دار النهضة العربية القاهرة : 2008.
- 2- أحمد إبراهيم عبد الهادي : القرار الإداري، دار النهضة العربية ، القاهرة :2001.
- 3- أحمد صقر عاشور : الإدارة العامة ، منشأة المعارف ، الإسكندرية : 2008.
- 4- آمال ياسين المجالي : أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات ، دراسة ميدانية تحليلية للمؤسسات العامة الأردنية ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، عمان : 2007 .
- 5- أمنية على ارباب : اتجاهات المديرين في الوزارات السودانية نحو الالتزام بالقيم الثقافية، رسالة ماجستير، غير منشورة ، كلية التجارة بنين جامعة أم درمان : 2011.
- 6- أمير نظيم و محمد الطراونة : أثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على رضا اعضاء هيئة التدريس في جامعة الموصل، مجلة كلية العلوم المالية والمحاسبية، جامعة الموصل ، المجلد 4 ، العدد 2، الموصل : 2000 .
- 7- جابر مصطفى عبد الهادي : تنمية مهارات التواصل الشفوي (التحدث والاستماع) لدى طالبات السنة الرابعة بقسم الاعلام التربوي بكلية التربية النوعية بجامعة القاهرة، رسالة ماجستير، كلية التربية النوعية، جامعة القاهرة ، القاهرة : 2005.
- 8- جنيد خشوحي القراولة : أثر المشاركة المرغوبة والمدركة في بلورة التماثل التنظيمي ، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التيسير وإدارة الأعمال، جامعة القدس، القدس : 2010.
- 9- حسين محمد سلطان : درجة فهم الإداريين للارسمية في السلطة ودرجة ممارستهم لها وعلاقتها بكفاءة اتخاذ القرار الإداري في وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة.. مجلة المال والمحاسبة والتأمين، كلية التجارة ، جامعة القاهرة، العدد الأول، القاهرة : يناير 2009 .

10-خالد جميل البدرى : دوافع العمل وعلاقتها بنظم القيم الشخصية لدى موظفي القطاع العام في منظمة بنغازي في ليبيا، رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة، معهد الدراسات والبحوث العربية، جامعة الدول العربية، 2009.

11-زينب عبد الرزاق عبود وظفر ناصر حسين : " أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين " ، مجلة جامعة بابل ، مجلد 24 ، العدد 1 ، العراق : 2012 .

12-سرمد غانم صالح ومروان سلطان الحيايلى : " العلاقة بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي ، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي جامعة الموصل " ، مجلة تنمية الرافدين ، مجلد 34 ، العدد 19 ، العراق : 2012 .

13-السيد عليوة : السلوك التنظيمي ، دار النهضة العربية ، القاهرة : 2006

14-عبد الحميد أبو ناعم : السلوك التنظيمي ، دار النهضة العربية ، القاهرة : 2009

15-عبد الحميد أبو ناعم : المشاركة التنظيمية، حورس للنشر، القاهرة : 2009

16- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : صنع القرار، منشأة المعارف بالإسكندرية : 1998.

17-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : منظمات الأعمال ، منشأة المعارف، الإسكندرية : 2008.

18-عبير محمود الفاعوري : " أثر الصمت التنظيمي علي المشاركة في صنع القرارات التنظيمية " ، مجلة مؤتة ، مجلد 19 ، العدد 2 ، العراق : 2004 .

19- على السلمى، معرفه مستوى المشاركة في السلطة الإدارية ودرجتها في مؤسسات القطاع العام في ج.م.ع، مجلة الإدارة، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، المجلد الرابع، العدد الأول، القاهرة : يناير 1998.

20- فريد شوشه : القرار الاستراتيجي، دار النهضة العربية ، القاهرة : 2006.

21- فريد شوشه :عملية صنع القرارات، دار النهضة العربية ، القاهرة : 2001 .

- 22-محسن فليح عابد : معوقات الاتصال الإداري بين رؤساء الأقسام في قطاع الكليات بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت وسبل التغلب عليها، رسالة دكتوراه، غير منشورة ، كلية العلوم التطبيقية، جامعة الكويت، الكويت : 2004.
- 23-محمد الصيرفي : اتخاذ القرار في المنظمات العامة، مجلة دراسات تجارية، كلية التجارة، جامعة حلوان، العدد 13 ، مجلد 5 ، القاهرة : يناير 2005.
- 24- محمد الصيرفي : إدارة الأفراد ، مكتبة التعاون للنشر والتوزيع ، القاهرة : 2008
- 25- محمد الفاعوري : دراسات في التنظيم الإداري، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، الأردن : 2004 .
- 26-محمد حسين النقيطي : طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمسؤولين في الإدارات الحكومية في ج.م.ع وتأثيرها على صنع القرار، رسالة ماجستير ، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية : 1994.
- 27- محمد حمزاوي : السلوك التنظيمي، دار النهضة العربية ، القاهرة : 2006.
- 28- محمد عبد التواب شاهين : السلوك الإداري، دار النهضة العربية ، القاهرة : 2009.
- 29-محمد عبد الفتاح الشناوي : أثر بعض ابعاد المناخ التنظيمي على المشاركة في صنع القرار الإداري- البنك الأهلي المصري كحالة دراسية، مجلة دراسات تجارية، كلية الإدارة، أكاديمية السادات، العدد الثاني، القاهرة : 2003 .
- 30-محمد فايز مرسي : مدى توافر مهارات الاتصال والرسائل غير اللفظية لدى الرؤساء في مراكز الأجهزة الحكومية في محافظة الدقهلية من وجهة نظر المرؤوسين وأثر ذلك على فاعلية الاتصال الإداري، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة ، جامعة المنصورة، القاهرة : 2005.
- 31- محمد كمال أبو هند : السلوك التنظيمي، دار النهضة العربية ، القاهرة : 2006

32-مدحت محمد أبو النصر : إدارة منظمات المجتمع المدني ، ايتراك للنشر والتوزيع ، القاهرة : 2010.

33-مدحت محمد أبو النصر : قواعد ومراحل البحث العلمي ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة : 2004 .

34-مدحت محمد أبو النصر : مقدمة فى الخدمة الاجتماعية، مكتبة جامعة حلوان ، القاهرة : 1995 :

35-منى محمد البطل : " أثر الصمت التنظيمي على المشاركة فى صنع القرارات التنظيمية، دراسة حالة " ، مجلة الاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، المجلد الثاني والخمسون، العدد الثاني، القاهرة : يوليو 2004 .

36-منى محمد البطل : " دور القيادات الفعالة فى مشاركة العاملين فى اتخاذ القرار " ، مجلة المحاسبة والرياضة والإدارة ، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد الأول، القاهرة : يناير 2006.

37- منى محمد البطل : السلوك التنظيمي ، المكتبة المصرية ، القاهرة : 2008.

38-منى محمد البطل : بيئة المنظمة، المكتبة الحديثة، القاهرة : 2004.

39- هدى محمد عبد العال، التقصي عن بعض المتغيرات المتوقع أن تؤثر على سلوك البحث عن تغذية عكسية عن الأداء ، رسالة ماجستير، غير منشورة ، كلية التجارة بنات جامعة الأزهر ، العدد الأول ، القاهرة : 2001.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- C. Dyne & et.al. : The Black Communication, N.Y. : McMillan Company, 2003.
- 2- C. Robbins : Organizational Development, N.Y. : McMillan Company, 2010.
- 3- D. Marchington & et.al. : The Authority & Power, N.Y, Prentice-Hall Inc, 1994.
- 4- D. Milliknet : Organizational Behaviour, N.Y, McMillan Company, 2003.

- 5- E. Deming : Total Quality Management, N.Y, McMillan Company ,1974.
- 6- F. Mike and U. Dive : Studying Some Changing Results in the Organizations, Thesis, New York University, 2000.
- 7- H. Bouwens & Van Lent : The Diversity of the Performance Appraisal in the Organizations, Oklahoma University, Studies, No, (23), 2000
- 8- H. Gans & et.al. : Excellent Communication, N.Y, McMillan Company, 2003,
- 9- H. Morrison & P. Milliken : the Bad Results of the silent Organization, Business Management Review, Vol. 2. No (3), October, 2000
- 10- H. Morrison & et. al. : Organizational Development N.Y, McMillan Company, 2002.
- 11- L. Keeley : Labor Performance, N.Y, McMillan Company 2004.
- 12- L. Paul & et. al. : Organizational Change N.Y, Prentice-Hall Inc., 2006.
- 13- Lu Chen : Change Management, N.Y. , McMillan Company, 2005.
- 14- M. Huang & et. al. : How To Break the Silent Culture: Motivate & Participate Employers in Multi Culture Organizations, thesis, Maryland University, 2005.
- 15- M. Morrison & et.al. , Organizational Development, N.Y. , McMillan Company, 2002.
- 16- N. Rush : Human Resource, N.Y. , McMillan Company, 2005.
- 17- O. Piderit & C. Ashford : The Successful Managers, N.Y, McMillan Company, 2003.
- 18- R. Burnett & C. Badzinski : the Non Word Communication and the Judgment Practicing during Jury. Thesis, N. Y. : University, 2005.
- 19- S. Gentry, Using Knowledge Data for supporting Decision Making in Oklahoma Schools. Thesis, Oklahoma University, 2005.
- 20- W. Van & et.al. : Organizational Behaviour, N.Y, McMillan Company, 2003.
- 21- Xu Huang & et. al. : Managerial Development Public Administration Review, Vol.(1) April, 2005.

22- Jennifer Joy – Mathews & et. al: **Human Resource Development** ,
London: Kogan Page, 3rd. ed., 2004.

23- Jerald Greenberg & Robert A. Baron: **Behavior in Organization** ,
N. J: Prentice Hall 7th ed., 2002.

ثالثاً: مواقع شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت)

- <http://www.iqtp.org/%D9%85%D8%A7%D9%87%>
- http://maktaba.laghuniv.dz/pmb/opac_css/index.php?
- <https://www.google.com.eg/#q=%D8%A3%D8%AB>