

أثر الصمت التنظيمي على مراحل صنع القرار  
دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة سرت بليبيا

أسامة غيث أحمد

ميلاد محمد ميلاد الشاطر

MILAD MOHAMED MILAD ELSHTER OSAMA GHAYTH AHMED

محاضر مساعد كلية الآداب

محاضر كلية الآداب والعلوم

والعلوم

جامعة سرت

جامعة سرت

[MILAD\\_sh92@yahoo.com](mailto:MILAD_sh92@yahoo.com)

[osamaghaytd@gmail.com](mailto:osamaghaytd@gmail.com)

2021

## الملخص

يهدف هذا البحث إلى معرفة أثر الصمت التنظيمي على مراحل صنع القرار، وقد تم تطبيقها على العاملين في جامعة سرت، واعتمد الباحث على البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الإستبيان، الذي تم إجراؤه على مجتمع الدراسة، والبالغ عددهم (180) موظف، وتمت الدراسة بطريقة الحصر الشامل، واستخدم الباحث قائمة الإستبيان، التي تم إعدادها لغرض جمع البيانات عن متغيري البحث، الصمت التنظيمي k ومرحلة عملية صنع القرار، وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج كان أهمها :

- تشير نتائج الدراسة إلى أن استجابات العاملين بجامعة سرت لأبعاد الصمت التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة.
- تشير نتائج الدراسة إلى أن استجابات العاملين في جامعة سرت لأبعاد عملية مراحل صنع القرار، جاءت بدرجة متوسطة .

تشير نتائج الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a < 0,05$ ) لأبعاد الصمت التنظيمي على مراحل عملية صنع القرار في جامعة سرت.

الكلمات المفتاحية- :الصمت التنظيمي- .مراحل صنع القرار.

## Abstract

This research aims to know the effect of organizational silence on the decision-making stages, and it was applied to the employees at the University of Sirte, and the researcher relied on the data obtained through the questionnaire that was conducted on the study community, which numbered (180) employees, and the study was done in an inventory method. The researcher used a list of the questionnaire that was prepared for the purpose of collecting data on the research variables, organizational silence and the stages of the decision-making process. The researcher reached several results, the most important of which were:

- 1) The results of the study indicate that the responses of employees at the University of Sirte to the dimensions of organizational silence came to a medium degree.
- 2) The results of the study indicate that the responses of employees at the University of Sirte to the dimensions of the decision-making process came to a medium degree.

The results of the study indicate that there is a statistically significant effect at the level of significance ( $a < 0.05$ ) for the dimensions of organizational silence on the stages of the decision-making process at the University of Sirte.

## Keywords :

organizational silence.

decision- making.

**مقدمة:**

لعل المهتم بموضوعات الإدارة يجد أن موضوعاً مثل: الصمت التنظيمي، وأثره على مشاركة العاملين في صنع القرار، قد اكتسب أهمية كبيرة في الآونة الأخيرة، ويتضح ذلك من خلال توجه الإدارات، باختلاف أنواعها نحو اتباع أسلوب ديمقراطي، يعمل على توزيع السلطة، فيما يعرف باللامركزية في اتخاذ القرار، بدلاً من انحصارها في حدود الإدارة العليا كما تنص مركزية القرار. (Beheshtifar et al, 2012)

وعلى الرغم من أن الصمت قد ينظر إليه باعتباره نقيض الكلام، ولكن ليس كل أشكال الصمت هي على العكس من الكلام، كما في حالة العاملين الذين يحمون المعلومات السرية من خلال حجبها عن الآخرين، ويمكن لبعض أشكال الصمت أن تكون سبابة واستراتيجية، وفي أدبيات الإدارة يرجع مفهوم صمت الموظف إلى أول من حاول تعريفه، وقد حدد إطاراً للصمت، باعتباره استجابة سلبية، ولكن بناه كمرادف للولاء، ومنذ ذلك الحين استمر علماء الإدارة في مساواة الصمت مع الولاء. (Yildez, 2013)

وتمثل عملية اتخاذ القرار دوراً محورياً من أدوار كل مدير، مهما كان عمله، أو مستواه الوظيفي، فحين يقوم بالتخطيط، والتنظيم، والقيادة، والتوجيه، يقوم أساساً باتخاذ القرارات، ولكن في كثير من الأحيان يأتي القرار السليم والملائم من موظف صغير، متواجد في أدنى مستويات الإدارة، فهذا العامل، أو الموظف يكون أكثر قرباً من المشكلات التي تواجه المنظمة، على مستوى الإدارة الدنيا، وأحياناً الوسطى، مما يساعده على تقديم اقتراحات، وحلول بسيطة، ولكنها موضوعية، ويعتبر الموظفون في أي منظمة هم المصدر الرئيسي للعوامل الحاسمة، فيما يتعلق بالتغيير، والإنتاج، والابتكار، وكذلك النجاح التنظيمي والإنتاجية، على الرغم من أن معظم الموظفين لديهم بعض الأفكار الحيوية، والأفكار المتعلقة بالمنظمة، إلا أنهم يفضلون التزام الصمت، فالمنظمات - في عالم اليوم سريع التغيير - تحتاج لمشاركة الموظفين باستمرار، بأفكارهم، ومعرفتهم، وأيضاً خبراتهم بحرية. (Liu et Al, 2009)

**أولاً مشكلة البحث :**

يعتبر الصمت التنظيمي من الظواهر التي تؤثر بشكل سلبي في تطور المنظمات العامة والخاصة، ويظهر التأثير كبير عندما يكون في المؤسسات التربوية، وخاصة الجامعات، التي لها دور مهم في المجتمع، من حيث التخطيط والتنمية، ومن خلال دراسة استطلاعية أجراها الباحثان على مجموعة من العاملين في جامعة سرت، اتضح أن معظمهم يفضل عدم إبداء الرأي، أو اقتراح الحلول للصعوبات التي تواجهه في العمل للمرؤوسين، وذلك لعدة أسباب منها إدارية، وأخرى اجتماعية، ومن هنا يمكن أن نحدد مشكلة البحث في التساؤل التالي، ما هو مستوى تأثير الصمت التنظيمي على عملية صنع القرار، من وجهة نظر العاملين في جامعة سرت بليبيا؟

**ثانياً أهداف البحث :**

- تحديد مفهوم الصمت التنظيمي.
- معرفة أنواع الصمت التنظيمي.
- تحديد تأثير الصمت التنظيمي لدى العاملين بجامعة سرت على مراحل صنع القرار.
- تقديم بعض المقترحات، والتوصيات، التي يمكن أن يستفيد منها المسؤولين في جامعة سرت بليبيا، للتقليل، أو مواجهة ظاهرة الصمت التنظيمي.

**ثالثاً فروض البحث:**

في ضوء مشكلة البحث، وأهدافه يمكن صياغة فروض البحث على النحو التالي:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a < 0,05$ ) لأبعاد الصمت التنظيمي ( الفردية، والاجتماعية، والتنظيمية، والإدارية (على عملية صنع القرار لدى العاملين في ليبيا بجامعة سرت، ومن هذا الفرض يتفرع عدد من الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأولي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a < 0,05$ ) لأبعاد الصمت التنظيمي على تحديد المشكلة، كبعد من أبعاد عملية صنع القرار، لدى العاملين في ليبيا بجامعة سرت

الفرض الفرعي الثاني: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a < 0,05$ ) لأبعاد الصمت التنظيمي على تحديد البدائل، كبعد من أبعاد عملية صنع القرار لدى العاملين في ليبيا بجامعة سرت.

الفرض الفرعي الثالث: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a < 0,05$ ) لأبعاد الصمت التنظيمي على اتخاذ القرار، كبعد من أبعاد عملية صنع القرار لدى العاملين في ليبيا بجامعة سرت.

الفرض الفرعي الرابع: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a < 0,05$ ) لأبعاد الصمت التنظيمي على تنفيذ القرار، كبعد من أبعاد عملية صنع القرار لدى العاملين في ليبيا بجامعة سرت.

الفرض الفرعي الخامس: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a < 0,05$ ) لأبعاد الصمت التنظيمي على التغذية العكسية، كبعد من أبعاد عملية صنع القرار لدى العاملين في ليبيا بجامعة سرت.

**رابعاً أهمية البحث:**

تظهر أهمية البحث على المستويين العلمي والعملي كما يلي :

**(1)المستوى العلمي :**

- يعتبر الصمت التنظيمي من الموضوعات الهامة، التي ظهرت على الساحة العلمية ، ولم يحظ بالبحث والدراسة كما ينبغي حتى الآن، في الأدبيات العربية نظراً لحدوثه، حيث تتسم الأدبيات العربية بالندرة، وعلى حد علم الباحثان هو البحث الأول من نوعه، الذي يناقش الصمت التنظيمي على مستوى القطاع الحكومي بليبيا.
- محاولة تقديم مادة علمية ثرية، تتناول مناقشة، وتحليل أبعاد الصمت التنظيمي، وكيفية تأثيرها على عملية صنع القرار بمراحلها المختلفة.

**(2)المستوى التطبيقي:**

- تتمثل الأهمية التطبيقية لهذا البحث في أهمية الموضوع الذي تناقشه، حيث تتسم البيئة الإدارية حالياً بالتعقيد، مما يتطلب وفرة في المعلومات، ومشاركة كافة أطراف المنظمة في صنع القرارات، حيث يمتلك المرؤوسون قدراً أكبر من المعلومات، كما يعد الصمت التنظيمي من القضايا الحديثة، التي تواجه المنظمات العامة والخاصة، وتحمل الكثير من التحديات في مواجهة صنع القرارات الرشيدة، داخل جامعة سرت بليبيا .

**خامساً: حدود البحث:**

الحدود الموضوعية: تناول البحث أبعاد الصمت التنظيمي، وأثرها على مراحل صنع القرار .

الحدود المكانية: تم إجراء هذا البحث في جامعة سرت بليبيا .

الحدود الزمانية: 2021.

**سادساً: أسلوب البحث:**

اعتمد الباحثان في إتمام هذا البحث على أسلوبين هما:

- **الدراسة النظرية:** للاستفادة من التراث الفكري السابق المرتبط بموضوع الدراسة، وذلك من خلال الاطلاع على مجموعة من الكتب، والأبحاث، والمراجع العربية، والأجنبية، التي تناولت واهتمت بهذا الموضوع.
- **الدراسة الميدانية:** للوصول إلى نتائج وتحقيق أهداف الدراسة، ولاختبار صحة الفرضيات، قام الباحثان بدراسة ميدانية على عينة من العاملين بجامعة سرت، وتم ذلك من خلال استقصاء استبياني.

• أداة الدراسة:

قد تم تطوير استبانة الدراسة من قبل الباحثان بالاستناد إلى دراسات، واستبانات سابقة، تم تعديلها، وتصميمها، لتنطق وأغراض الدراسة، وقام الباحثان بالتحقق من صدق الأدوات، من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين.

سابعاً: تقسيم الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى مبحثين: المبحث الأول: الإطار النظري، وينقسم إلى مطلبين، المطلب الأول: مفهوم الصمت التنظيمي، المطلب الثاني: مراحل صنع القرار، والمبحث الثاني: الدراسة الميدانية، والنتائج.

ثامناً الدراسات السابقة:

• الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (الصمت التنظيمي):

1- أشارت نتائج دراسة سليم، (2012) أن انفتاح كل من الإدارة العليا، والمشرفين على العاملين، وإتاحة الفرصة لهم، للتعبير عن عدم اتفاقهم مع القضايا القائمة بالشركة، والتعبير عن أنفسهم بحرية، والاهتمام بما يقولون، والتعاطي مع الانتقادات، والاختلاف في الرأي، يرتبط إيجابياً بزيادة مستوى تعبير الفرد، وعدم التزامه موقف الصمت، والسلبية، تجاه ما يجري بالمنظمة.

2- توصلت دراسة الشوابكة (2007) إلى أن مستوى الصمت التنظيمي لدى القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة كان متوسطاً، بينما كان مستوى الولاء التنظيمي مرتفعاً بشكل عام، كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية، بين مستوى الصمت التنظيمي، لدى القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، وبين درجة الولاء التنظيمي، ومستوى المشاركة في صنع القرارات التنظيمية.

3- توصلت دراسة (Bogolian & Stefanichin, 2013) إلى أن صمت الموظفين في المنظمات يعد ظاهرة اجتماعية، والتي غالباً ما تتسبب فيها ممارسات الرؤساء، التي ينظر إليها باعتبارها ظالمة، من قبل العامل، أو الموظف .

4- أظهرت نتائج دراسة (Esfahani et al, 2013) أن هناك علاقة إيجابية، وذات مغزى بين التسويق الداخلي، والصمت السلبي، كما أن هناك علاقة إيجابية، وذات مغزى بين آثار التسويق الداخلي، على عنصر الصمت الاجتماعي الإيجابي، كما أن تأثير عناصر التسويق الداخلي على عنصر الصمت السلبي، يدل على أنه ليس هناك علاقة ذات مغزى بين المدفوعات، والصمت الدفاعي، وأيضاً هناك علاقة عكسية، ذات معنى بين ظروف العمل، والصمت الدفاعي، وأخيراً هناك علاقة عكسية ذات معنى، بين إشراك الموظفين، والصمت الدفاعي .

5- توصلت دراسة (Karaca, 2013) إلى أن الأسباب الإدارية، والتنظيمية، هي الأسباب الأكثر تأثيراً على الصمت التنظيمي، حيث يعتقد الموظفون أن تجاهلهم، أو رفضهم، أو حتى عدم تحديثهم في مشاكل مرتبطة بالعمل، أو قضايا تنظيمية، يرجع إلى مواقف، وسلوكيات المديرين.

#### الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (مراحل عملية صنع القرار):

1- توصلت دراسة رريب، (2013) إلى أن مستوى المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية بشكل عام متدني وبنسبة (80%)، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الجزائرية الثلاث) وهران، الجزائر، قسطنطينية (تعزى لمتغير المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس.

2- أشارت دراسة محمد، (2013) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يقدم مجموعة متكاملة، من أدوات اتخاذ القرار، مثل: محاكاة المستقبل، والمشاركة في وضع الأهداف، ومراجعة الموقف، ووضع أولويات التعامل مع القرار، كما أن اعتماد المنهج العلمي، والتفكير الإبداعي، وفق معايير محددة، يساعد متخذ القرار على الابتعاد من احتمالات المخاطرة، والانزلاق في الفشل، وأخيراً فإن اتخاذ القرار المتكامل يُبنى على تحليل شامل للمشكلة، وتوفر وتدفق البيانات والمعلومات، لاسيما التي توفرها الإدارة الإلكترونية ونظم المعلومات الحديثة .

3- توصلت دراسة نوري، (2013) إلى أن المدخل المعرفي أداة هامة، وضرورية، لممارسة الأنشطة الإدارية المختلفة، في منظمات الأعمال، ليس فقط في حل المشكلات، والتعلم، والتخطيط، بل في تقرير مصير منظمة الأعمال، ومستقبلها عن طريق اتخاذ القرار الأمثل .

في ضوء ما تم عرضه من دراسات سابقة توصل الباحثان إلى ما يلي:

1- ندرة الدراسات العربية المتعلقة بالصمت التنظيمي، على الرغم من أهمية الموضوع، واتساع انتشاره بين الموظفين والعاملين.

2- تتفق الدراسات المتعلقة بالصمت التنظيمي على أن ظاهرة الصمت التنظيمي ترجع في أغلب الأحيان إلى الإدارة، والقيادة العليا، نتيجة لتجاهل قدرات، وإمكانيات، الموظفين العاملين تحت قيادتها، ولكن هذا لا يغفل دور الموظفين في تفشي هذه الظاهرة.

3- تناولت العديد من الدراسات عملية صنع القرار، ولكنها اهتمت في الغالب بالعوامل المؤثرة في صنع القرار، وعلاقتها باتخاذ القرار، لكنها لم تشر إلى كيفية تنفيذ عملية صنع قرار، على قدر من الكفاءة والفعالية الإدارية.

وما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات، أنها تحاول الوقوف على مستوى الصمت التنظيمي لدى العاملين بجامعة سرت بليبيا، وتأثيره على عملية صنع القرار بها، كما أن للقرارات داخل الجامعة تأثير على البيئة المحيطة والمجتمع، من خلال تخريج الأجيال، ومساهماتها في تطوير المجتمع.

### المبحث الأول: الإطار النظري للبحث:

يعتبر رأس المال البشري هو المصدر الرئيسي، لتوليد المعرفة، الأمر الذي يؤدي إلى ميزة تنافسية، واستدامة للمنظمات، وعندما يقدم المديرون المزيد من الاهتمام لرأس المال، فيكون بقدرتهم قيادة منظماتهم، على نحو أكثر فعالية، وفي هذا المسار يجب أن يبحث المديرون عن آراء موظفيهم حول سياسات / خطط المنظمة، وتعلم كيفية إدارة المنظمة، وكذلك التحديات التنظيمية، وينبغي عليهم استخدام معرفة موظفيهم، لتحسين نوعية القرارات، كما ينبغي تشجيعهم على تبادل أفكارهم، وحمايتهم من الصمت التنظيمي. (Moghaddampour et al 2013)

فالقوة البشرية هي أهم عامل للنمو، والتحمل، كما أنها أهم ميزة تنافسية للمنظمات في العالم الحديث، وبالتالي فمن الضروري توفير الظروف لهذه القوة، لتكون قادرة على تحسين جودة حياتهم العملية في الشركة، مع الإحساس بالأمان والطمأنينة، دون أي اضطراب ذهني، واتخاذ خطوة نحو تحقيق أهداف المنظمات وشرح مشاكلها، وفيما يلي سيعرض الباحثان مفهومي الصمت التنظيمي، ومراحل عملية صنع القرار.

### المطلب الأول: مفهوم الصمت التنظيمي:

تشجع معظم المنظمات اليوم من الناحية النظرية موظفيها على تقديم إبداعاتهم، وابتكاراتهم، وتطلب منهم دراسة وانتقاد مختلف القضايا، لتحدي السياسات / الخطط التنظيمية، والشعور بالالتزام، والمسؤولية، تجاه جميع الأحداث التنظيمية، بحيث يمكنها أن تنجح في المنافسة مع المنظمات الأخرى، وعلى الرغم من أن المنظمات ترحب بآراء موظفيها على ما يبدو، وتشجعهم على انتقاد المنظمة، ولكن من الناحية العملية فإن المنظمات أقل ترحيباً بالصوت التنظيمي، وتعبير الموظفين عن آرائهم، بل إنها تحد من ميل موظفيها نحو التدخل في كافة النطاقات، والمجالات التنظيمية. (Moghaddampour et al, 2013)

قد عرف (Beheshtifar et al, 2012) الصمت بأنه: غياب الصوت، كشكل من الأشكال الخاصة بالاتصال، والذي يتضمن مجموعة من المدركات، والعواطف، أو النوايا، مثل: الاعتراض، أو التأييد، بالإضافة إلى ذلك فقد أدركوا أن ظاهرة صمت الموظف قد تؤخذ على معان مختلفة، تبعا للدوافع الكامنة وراءه .

ويعرف الصمت التنظيمي بأنه: منع الموظفين لأنفسهم من تقديم تقييمات سلوكية معرفية وفعالة، حول الحالة التنظيمية، وفي تعريف آخر: يعتبر الصمت التنظيمي كظاهرة اجتماعية، حيث يرفض الموظفون طرح أفكارهم، ومخاوفهم بشأن المشاكل التي تواجه المنظمة (Morrison and Milliken, 2000) ، ويعرف (جودة، 2013) الصمت التنظيمي بأنه: إحجام الموظفين عن تقديم البيانات، أو الآراء، تجاه ما يعرض عليهم من موضوعات، سواء طلب منهم ذلك، أو بمبادرة منهم.

كما يعرف (Amirkhani & Oliaei, 2014) الصمت بأنه: غياب الصوت بما يتخذه من أشكال الاتصال، ويشمل مجموعة من المدركات، أو النوايا، مثل: الاعتراض، أو التأييد، بالإضافة إلى ذلك فإن ظاهرة صمت الموظفين قد تتخذ معان مختلفة تبعاً للدوافع الكامنة وراءه .

بينما يعرف (Yildiz, 2013) الصمت التنظيمي بأنه: الظرف الذي يحدث عندما " لا يستطيع الناس المساهمة بحرية في الخطاب التنظيمي ."

وعرفت الفاعوري، (2004) الصمت التنظيمي بأنه: ميل المرؤوسين في المنظمات إلى تجنب تقديم المعلومات، أو الاقتراحات لرؤسائهم، أو الإخبار عن المشكلات خوفاً من أي ردود فعل سلبية، أو أي نتائج غير مرضية، قد تترتب على ذلك، ويرى صالح والحيالي، (2012) الصمت التنظيمي أنه: إدراك مشترك بين العاملين بضرورة محدودة مشاركتهم في تقديم ما يعرفونه حول سياسات المنظمة والمشكلات العملية، أو أنه الشعور الجماعي الذي يولد إدراكاً لدى العاملين، بأنه من غير الحكمة التحدث حول مشاكل المنظمة، ولا يتم تعريف الصمت فقط بأنه عدم الكلام، بل يعرف أيضاً بأنه عدم الكتابة، وعدم الحضور، ورفض الإنصات، وكذلك التجاهل، ويتضمن الصمت أيضاً التحدث، أو الكتابة دون مصداقية، وعلاوة على ذلك قد يشير الصمت إلى فرض الرقابة، والقمع، والتهمي، والتسطيح والاستبعاد . (Tahmasebi et al, 2013).

ويرى الباحثان أن الصمت التنظيمي هو: سلوك يتبعه الموظف ويجسده، من خلال تجاهل القضايا والأحداث، التي تشهدها المنظمة، التي يعمل بها، حتي يصل إلى حالة من اللامبالاة، تجاه مصالح المنظمة بما يضر بها، حيث يحجم عن تقديم المقترحات، أو المعلومات، أو الحلول، حول المشاكل التي تواجهها المنظمة، بالرغم من معرفته بهذه الحلول، وذلك لأسباب مختلفة .

## 2-1 أنواع الصمت التنظيمي:

يتميز (Beheshtifer, 2012) بين ثلاثة سلوكيات محددة، تعتمد على ثلاثة دوافع للموظف، وبناء عليها فقد توصلوا إلى ثلاثة أنواع من الصمت كما يلي:

• الصمت الإذعاني (الإجباري).

• الصمت الدفاعي والمؤيد اجتماعياً.

### 1-2-1 الصمت الإذعاني (( الإجباري:

ويعرفه (Yildiz, 2013) أيضاً بأنه: حجب المعلومات، والآراء، والأفكار، في مواجهة التطورات في المنظمات ويستند هذا الموقف على الإذعان، وبالتالي فهو سلوك سلبي.

ويزداد هذا النمط من الصمت التنظيمي في ظل شيوع القيادة المتسلطة، أو المتشددة، أو الديكتاتورية، حيث لا تعطي الفرصة للمرؤوسين للإدلاء بأرائهم، فالاتصالات التنظيمية تسير في اتجاه واحد فقط، من أعلى إلى أسفل، ومن ثم تضيع على متخذ القرار فرصة الاستفادة بآراء مرؤوسيه، وفي ظل شيوع الصمت الإذعاني أو الصمت الإجباري يزداد في محيط العمل ما يسمى بالرأي العام الكامن، نتيجة لعدم قدرة المرؤوسين على الإدلاء بأرائهم ومقترحاتهم، بالرغم من أن الكثير منهم يكون بناءً وذا جدوى في صناعة القرار، وكثيراً ما يرجع هذا الصمت إلى ما تتسم به شخصية المدير، أو الرئيس من تسلط، وديكتاتورية، وقد ترجع إلى الضعف في شخصية المرؤوسين أنفسهم، واتسامها بالخوف والإذعان جودة، (2013).

### 2-2-1 الصمت الدفاعي :

ويطلق عليه مصطلح الصمت الهادئ، لوصف الإغفال المتعمد، القائم على الخوف الشخصي من مغبة التحدث بصراحة، وهذا يتفق مع تركيز (Morrison & Milliken's, 2000) على عاطفة الخوف الشخصية، كحافز رئيسي للصمت التنظيمي، وهذا يتوافق أيضاً مع السلامة النفسية، وفرصة الصوت، كشروط مسبقة حاسمة للتحدث في سياقات العمل.

وبناء على عمل (Pinder & Harlos / Morrison & Milliken) يعرف الصمت الدفاعي بأنه: حجب الأفكار، أو المعلومات، أو الآراء، ذات الصلة، كشكل من أشكال الحماية الذاتية على أساس الخوف، فالصمت الدفاعي هو سلوك متعمد واستباقي، يهدف إلى حماية الذات من التهديدات الخارجية، إن الصمت الدفاعي هو أكثر استباقية والذي ينطوي

على الوعي وأخذ البدائل في الاعتبار، يليها قراراً واعياً بحجب الأفكار والمعلومات والآراء، باعتبارها أفضل استراتيجية شخصية في الوقت الراهن. (Beheshtifer, 2012)

### 3-2-1 الصمت الاجتماعي الإيجابي:

النوع الثالث من الصمت الذي لم يتم تناوله بكثرة في الأدبيات على حد علم الباحثان هو الصمت الاجتماعي الإيجابي، وفي بناء هذه الفكرة نعلم على أدبيات سلوك المواطنة التنظيمية، الذي يصف الأشكال الاجتماعية الإيجابية لسلوك الموظف، ونعرف الصمت الاجتماعي الإيجابي بأنه: حجب أفكار، أو معلومات، أو آراء متصلة بالعمل، بهدف مصلحة أشخاص آخرين، أو المنظمة - على أساس الإيثار، أو دوافع تعاونية، ومثل المواطنة التنظيمية فإن الصمت الاجتماعي الإيجابي هو سلوك متعمد واستباقي، والذي يركز في المقام الأول على الآخرين، مثل سلوك المواطنة التنظيمية، فإن الصمت الاجتماعي الإيجابي هو سلوك اختياري، لا يمكن فرضه من قبل المنظمة. (Beheshtifar et al, 2012)

### 3-1 أسباب الصمت التنظيمي:

لا يقع الصمت التنظيمي بلا مقدمات تنتبأ بحدوثه، كما أنه ظاهرة ذات نتائج مؤثرة، وتتنوع العوامل المسببة للجوء الموظفين في المنظمة إلى سلوك الصمت، ولكن يمكن القول أنها تندرج تحت أربعة محاور رئيسية، وفيما يلي استعراض لأهم الأسباب، كما جاء في الأدبيات السابقة:

#### 1-3-1 الأسباب الفردية:

أ- الوازع الديني : يوضح الوازع الديني مدى إخلاص الفرد العامل، وشعوره بالواجب، ورغبته في خدمة المصلحة العامة، كما يدفع الفرد العامل إلى القيام بواجباته على أحسن وجه، إرضاء لضميره، وليس طمعاً في ثواب أو خوف من عقاب، صالح والحيالي، (2012).

ب- الخوف من العواقب السلبية : خوف الموظف من النظر إليه بصورة سلبية، أو اعتباره مثيراً للمشاكل، وما قد يستتبع ذلك من عقاب، أو انتقام الإدارة منه، يدفع الموظف إلى التزام الصمت، تجنباً للعواقب السلبية المحتمل التعرض لها. (Milliken et al, 2003)

ج- الدعم والتقدير: أي احترام وتقدير كرامة الإنسان، وحفظ حقوقه، ودعم روح المبادرة لديه، مع النظر إلى أفراد المنظمة على أنهم ثروتها الحقيقية، كما تعني أيضاً الاهتمام بالأفراد، وكفاءاتهم ومواهبهم واقتراحاتهم وحاجاتهم، حيث تعد قيم الدعم والتقدير من القيم المهمة للمنظمات؛ لأنها تؤثر على الروح المعنوية للعاملين، المجالي (2007).

د- الخوف من الفصل، أو النقل الوظيفي: خوف الموظف على مستقبله الوظيفي، وفقدان وظيفته، أو تأخر ترقيته، يدفعه بالتزام الصمت تجاه ما يجري داخل المنظمة. (Kilinc & Ulusoy, 2014)

**2-3-1 الأسباب الاجتماعية:**

أ- تورط الأصدقاء: في بعض الأحيان يكون تورط الأصدقاء في سلوك غير أخلاقي، يمثل عقبة قوية، وبطبيعة الحال لا يريد الموظف الإضرار بالأصدقاء، والمخاطرة بتلك الصداقات، مما يدفع الموظف إلى الصمت (Beheshtifar, 2012).

ب- التأثير بالزملاء: عندما يقرر موظف إبداء تعليقات فإنه يتأثر إلى حد كبير بوجهة نظر الزميل المتوقعة، وعندما يشعر أن وجهة نظره الشخصية تماثل وجهة نظر عدد قليل من الأشخاص، فإنه خوفاً من تعرضهم للعزلة لن يعترف بأفكاره. (Lu & Xie, 2013).

ج- التنشئة الأسرية والتربوية: التنشئة الأسرية التي تقتصر إلى إنماء روح المواطنة الصحيحة، والحرص على المبادئ، والالتزام بالأخلاق الفاضلة، وعدم التهرب من المسؤولية، لها التأثير الكبير على لجوء الفرد للصمت (صالح والحيالي، 2012).

**3-3-1 الأسباب التنظيمية:**

أ- مركزية القرار: حيث يعتمد الهيكل التنظيمي للمنظمة على مركزية صنع القرار، مما يجعل المسؤولية الإدارية والتنظيمية تقع داخل نطاق سلطة الإدارة العليا، مما يحول دون الاهتمام بالموظفين في المستويات الإدارية الأدنى، وبالتالي يكون الصمت هو الخيار الوحيد أمام الموظفين. (Tahmasebi et al, 2013).

ب- عدم وجود أنظمة لحماية الفرد العامل: على الرغم من حرص الدول على وضع أنظمة، وقوانين، توضح الواجبات والمحظورات السلوكية، إلا أنه ليس هناك أنظمة تحمي الموظف عند الإدلاء برأيه، لذلك يلتزم الصمت التنظيمي (صالح والحيالي، 2012).

ج- الرسمية في السلطة: يشكل عامل الرسمية في السلطة مناهجاً للصمت التنظيمي داخل التنظيم، فإن تمسك الرؤساء بتطبيق القوانين، دون الأخذ بأراء المرؤوسين يجعلهم يفضلون عدم التحدث، وتمرير المعلومات من أسفل إلى أعلى، فإن ذلك سينعكس عليهم سلباً في صنع القرارات من قبل الرئيس دون الرجوع إليهم، (المجالي، 2007).

د- اعتماد المنظمة على العمالة بال عقد: تعد العمالة بال عقد عمالة مهددة بالفصل من العمل في أي وقت، وفقاً لرؤية ورغبة الإدارة العليا، فالعمالة بال عقد هي عمالة مؤقتة K حيث يفضل كل فرد الاحتفاظ برأيه حفاظاً على وظيفته داخل المنظمة، وسعيًا لرضا رؤسائه. (Nikmaram et al 2012).

هـ- عدم وجود آليات رسمية للتغذية العكسية الصاعدة: في بعض المنظمات تعمل قنوات الاتصال الهابطة، في حين ما تكون قنوات الاتصال الصاعدة مهملة. (Yildiz, 2013).

## 4-3-1 الأسباب الإدارية:

أ- خوف المدير من التغذية العكسية : واحد من أهم العوامل المسببة لمساحة الصمت في المنظمة هو خوف المديرين من تلقي ردود فعل سلبية، وخاصة من المرؤوسين، فالعديد من المديرين لديهم الخوف من كونهم على خطأ، وفي خطر، ومهددين، لذلك يبتعدون عن سماع المعلومات، التي ربما تظهر ضعفهم، والتشكيك في أدائهم الحالي، أو تهدد سلطتهم، أو صلاحيتهم. (Esfahani et al, 2013)

ب- الخلفية الثقافية للإدارة العليا : الخلفية الثقافية لفريق الإدارة العليا قد تؤثر على معتقدات أعضائها عن الموظفين. (Bagheri, et al , 2012)

## 4-1 سبل علاج الصمت التنظيمي:

ليس من السهل كسر مناخ الصمت بين الموظفين ومديريهم، فالتوجهات السلوكية التي تحافظ على الصمت التنظيمي يكون من الصعب كسرها، لأنها لا تخضع للمراقبة المباشرة، أو المناقشة، لذلك لا بد من اللجوء إلى آليات قد يساعد تفعيلها على كسر حاجز الصمت التنظيمي، ويحد من نتائجه السلبية، من أهم هذه الآليات نذكر ما يلي:

أ- خلق المناخ الملائم : للحد من الصمت داخل المنظمات ينبغي على القادة ليس فقط السماح، ولكن أيضا مكافأة الموظفين الذين يقدمون معلومات حساسة، أو محفوفة بالمخاطر، وكذلك ينبغي إنشاء آليات رسمية، يمكن للموظفين من خلالها التحدث بشكل غير معلوم، إذا كانوا يرغبون في القيام بذلك. (Beheshtifar, et al, 2012)

ب- الهيكل التنظيمي : القضاء على الشعور في عقول الموظفين بأن أي محاولات لإبداء الآراء لن يلق تجاوباً، بل على العكس من ذلك، فقد تلحق الأذى بأصحابها، حيث يتم إصاق اتهام سلبي، باعتبار هؤلاء الموظفين من صانعي المشاكل إذا قاموا بالكلام، فالموظف في هذه الحالة يفضل الصمت على الحديث، مما يشكل عائقاً في وجه التنظيمات الإدارية، لذا ينبغي إطلاق مصطلحات مثل "شجاع" على من تحدثوا. (Milliken et al, 2003)

ج- تغيير المعتقدات الفكرية للمديرين : يجب على القادة تطوير فكرهم، وامتلاك الاستعداد لتقبل ردود الفعل، والانخراط في التأمل الذاتي، والتصورات، لتحديد كيف يمكن أن تسهم ممارساتهم في إشاعة جو من الصمت، بالإضافة إلى ذلك يجب على القادة تطوير قدرتهم على تشجيع التعبير عن الآراء، وتقبل التنوع في الأفكار. (Morrison & Milliken, 2000)

د- الإشراف الناجح : وترى (المجالي، 2007) أن الإشراف الناجح يعد مطلباً في المجال الإداري، وأن دور المشرف يعتبر من أكثر الواجبات تحدياً، وإرضاء في عالم العمل، نظراً لأن المشرف يستطيع أن يؤثر في الآخرين، كما أن يكون مصدراً للرضا في العمل وبالتالي للنجاح.

هـ (العمل الجماعي) فرق العمل: (يؤدي العمل الجماعي إلى معايير جماعية، وهوية مشتركة، تدفع الموظفين للتفاعل مع بعضهم البعض، وبالتالي تعزيز حرية التعبير المؤسسية، والعمل بروح الفريق، بجانب إرضاء الحاجات النفسية للموظفين، يحد من مستوى التوتر، والضغط النفسية في المنظمات. (Tahmasebi et al, 2013))

### المطلب الثاني: أبعاد عملية صنع القرار:

تعتمد عملية صنع واتخاذ القرار في المنظمات الاقتصادية المختلفة بصفة رئيسية على جمع، ومعالجة المعلومات، وحسن توظيفها، فعملية صنع القرار تحتاج إلى نطاق واسع من المعلومات عن الأنشطة، التي تقوم بها الإدارات في الماضي والحاضر، وما تتوي القيام به في المستقبل، ومعلومات عن الأفراد، ومعلومات عن الأحداث ونتائجها، ومعلومات عن مشاريع التنمية الجارية، ومعلومات عن الإحصائيات لكي تسترشد بها (زردومي، 2010) وكذلك يرى " وايت " أن صنع القرار هو بمثابة القلب النابض للإدارة، إلا أن عملية صنع القرار ليست سهلة، لكثرة تعقيداتها من جهة، وكثرة المؤثرات التي تواجه صانع القرار من جهة ثانية، وأيضاً لكونها تتطلب عدداً من الإجراءات والأنشطة العلمية؛ للوصول إلى قرارات رشيدة (بركان، 2011)

### 2-1 ماهية ومراحل عملية صنع القرار:

#### 2-1-1 مفهوم القرار:

يعد القرار جوهر العملية الإدارية ووسيلتها السياسية، في تحقيق أهداف منظمة الأعمال، والقرار في الحقيقة عبارة عن اختيار أنسب بديل بين مجموعة بدائل مطروحة لحل مشكلة ما، أو أزمة، أو تسيير عمل معين، بعد تحديد عناصر القوة والضعف لكل بديل، تمهيداً لاختيار البديل الأفضل (نوري، 2013). كما يعرف القرار بأنه: الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة؛ لمواجهة مشكلة معينة، واختيار الحل الأمثل من بينها ( العواودة وياغي، 2009) وكل قرار هو نتاج عملية قوية، تتأثر بقوى ضخمة، وهذه العملية عملية تسلسلية، تتضمن سلسلة من الخطوات، التي تمكن صانع القرار من دراسة كل عنصر، في إطار السياق الطبيعي، الذي يؤدي إلى القرار ((Kao et al, 2012)، إذا فالقرار يشير إلى الرأي الفاصل لصانع القرار، بشأن ما يجب، وما لا يجب تنفيذه؛ لتحقيق أمر معين، والوصول إلى نتيجة محددة سلفاً، ويمكن القول بأن اتخاذ القرار هو عملية اختيار بديل واحد من بديلين محتملين أو أكثر؛ لتحقيق غاية، أو هدف محدد، خلال فترة زمنية محددة، في حدود الموارد المتاحة للمنظمة وظروفها الداخلية والخارجية.

#### 2-1-2 مراحل عملية صنع القرار:

إن عملية صنع القرار تمر بمراحل متعددة، وهناك تباين في تصنيف هذه الخطوات بين الباحثين، وعلماء الإدارة، وليس لزاماً على متخذ القرار بشكل عام الالتزام بنموذج معين للوصول إلى القرار المناسب، ولكن كل قائد يعمل بما يتناسب مع المشكلة التي تواجهه، للعمل على حلها، أو حتى الموقف الذي يتعرض له العمل، ويتطلب اتخاذ قراراً

بشأنه، ومع اختلاف هذه النماذج في الشكل، أو المسميات، إلا أنها تتفق في المضمون، من أجل التوصل عبر هذه القرارات إلى حلول سليمة للمشكلات، والعوائق، أو أي مواقف تواجه المنظمة.

يشير (نوري، 2013) إلى أن عملية اتخاذ القرار تعد مسألة ذات أبعاد عديدة، واتفق أكثر علماء الإدارة على تحديد مراحل عملية اتخاذ القرار، وفقا للخطوات التالية :

أ- دراسة الوضع الحالي : وهي الخطوة التي يتم فيها بحث تفصيلي عن كل الأشياء، التي تؤثر وتتأثر، والمتعلقة بموضوع اتخاذ القرار.

ب- تحديد المشكلة : من خلال دراسة الوضع في الخطوة السابقة يتم تحديد المشكلة، التي تتعلق بأمر اتخاذ القرار، وهنا يتطلب الأمر دراسة، وتحديد المشكلة، وصياغتها بشكل سليم ودقيق.

ج- دراسة المشكلة : وهي الخطوة التي يتم فيها تحليل المشكلة، أو المشكلات، التي تم تحديدها في الخطوة السابقة، وذلك بتحديد المشكلة المحورية وأسبابها وآثارها.

د- وضع الحلول : بناء على تحديد المشكلة المحورية وأسبابها وآثارها يتم اقتراح الحلول المختلفة للمشكلة، ويتم ذلك في البداية بفتح المجال لمختلف الحلول الممكنة للمشكلة، وبعدها يتم دراسة كل واحد من هذه الحلول على حدة، بتحديد جوانبه الإيجابية والسلبية، على حد سواء.

هـ- اختيار الحل الأنسب : بناء على المفاضلة بين مختلف الحلول المقترحة يتم اختيار الحل الأنسب، لظروف منظمة الأعمال والأمر بدراسة القرار، والظروف المحيطة به.

و- تنفيذ القرار : لا ينتهي الأمر عند تحديد الحل الأنسب فقط، بل يمتد إلى وضع الحل موضع التنفيذ، بواسطة الأفراد، أو الجهات المختصة، ويتم ذلك بعد إخطار كل المعنيين بالحل الأنسب، ووضع خطوات عملية في إطار زمني للتنفيذ.

ز- تقييم القرار : بعد أن يتم وضع الحل المقترح موضع التنفيذ يجب القيام بدراسة مدى كفاءة هذا الحل في معالجة المشكلة، ويسمى ذلك بتقييم القرار، وبناءً على هذا التقييم يتم التأكيد على استمرارية تنفيذ الحل المقترح، أو تنفيذ خيار آخر بديل.

ويرى (الشهري، 2009) أن القرار يمر بخمس مراحل هي :

أ- تحديد المشكلة : حيث يتم تحليل وفهم وتشخيص المشكلة، والتحرري عن أسبابها بشكل جيد.

ب- البحث عن البدائل : حيث يتم البحث عن البدائل المحتملة لمواجهة المشكلة، مع الابتعاد عن البدائل السلبية، أو التي ثبت فشلها، أو يصعب تنفيذها.

ج- تقييم البدائل : حيث يقتضي على متخذ القرار أن يقارن بين البدائل التي تم تحديدها، ومن خلال ذلك يتم التوصل إلى مزايا وعيوب كل بديل على حده، ثم يقدر النتائج الإيجابية والسلبية لكل بديل، بحيث يستبعد البديل الذي تكون ايجابياته أقل من سلبياته.

د- اختيار البديل الأنسب : يجب على متخذ القرار أن يراعي ترتيب البدائل على أساس مزاياها وعيوبها، وتكاليفها ونتائجها، ثم اختيار أنسب هذه البدائل لحل المشكلة القائمة، وتتأثر هذه المرحلة إلى حد كبير بسلوكيات وشخصية وخبرة ومهارة متخذ القرار .

هـ- تنفيذ القرار : يعتقد البعض أن دور متخذ القرار ينتهي بمجرد اختيار البديل الأفضل لحل المشكلة، ولكن هذا الاعتقاد خاطئ، حيث يتطلب البديل الذي تم اختياره ووضع موضع التنفيذ؛ لمعالجة المشكلة القائمة، والتخلص من آثارها.

مما سبق أمكن للباحثان التوصل إلى مراحل صنع القرار المتفق عليها رغم اختلاف المسميات، والتي ينبغي على الفرد اتباعها، لتحقيق الحل الأمثل للمشكلة:

أ- تحديد المشكلة : هو المرحلة الأولى من عملية صنع القرار، والمقصود بها الوقوف على طبيعتها وماهيتها وأبعادها، والنتائج التي تسببت فيها، أي آثارها وأسبابها.

ب- تحديد البدائل : تقدم البدائل مناهج مختلفة لتغيير الوضع الراهن إلى الوضع المرغوب فيه، ويتم تحديد البدائل القابلة للتطبيق واستبعاد البدائل غير المجدية من الاعتبار .

ج- اتخاذ القرار : هذه المرحلة تمثل جوهر عملية صنع القرار، حيث يتم اختيار البديل الأفضل وفقاً للمعايير الموضوعية، التي تحدد البديل الأفضل في ضوء نتائجها المتوقعة.

د- تنفيذ القرار : مجرد اتخاذ القرار لا يحقق الهدف المرجو، ولكن لابد من وضع البديل الذي وقع عليه الاختيار موضع التنفيذ .

هـ- التغذية العكسية : وأخيراً لابد من متابعة البديل وعملية تنفيذه، لمواجهة أي عقبات قد تعرقل مساره، أو لإعادة البديل إلى مساره الصحيح في انحرافه، حتى تتحقق النتائج المرجوة.

### الصمت التنظيمي كعائق لصنع القرار:

يمكن القول بأن الصمت التنظيمي يؤثر على مراحل صنع القرار بشكل مباشر، ثم بشكل غير مباشر على مرحلة اتخاذ القرار، وقد سبق التعرض لتلك المراحل من وقت تحديد المشكلة، مروراً بتجميع البيانات فتحليلها، ثم تحديد البدائل المتاحة، واختيار البديل الأمثل، ولاشك أن مصاحبة الصمت التنظيمي لكل، أو بعض تلك المراحل، وبخاصة مرحلة جمع البيانات لكفيل بخلق مشكلة اتخاذ القرار ( جودة، 2013) وفيما يلي سنوضح ذلك :

أ- يعد الصمت التنظيمي عائق أمام نقل المعلومات داخل المنظمة، وخاصة من الموظفين إلى مدراءهم، حيث يحجب الموظفون المعلومات المتاحة لديهم، ما لم يطلبها صانع القرار، مما يجعل صانع القرار يتخذ قراره في ضوء المعلومات المتاحة، ظناً منه أنها كافة المعلومات المتاحة، وبالتالي تكون البدائل المتاحة أمام صانع القرار هي البدائل المنظورة أمامه فقط، وليست كل البدائل الممكنة. (Bogosian, 2012)

ب- تؤثر حالة الصمت التنظيمي من خلال حجب المعلومات على المرحلة الأخيرة في عملية صنع القرارات، وهي التغذية العكسية، التي يفترض أن يقدمها العاملون إلى الإدارة العليا حول القرارات التي تم اتخاذها من قبل صانع القرار، بما يحول دون تعرف صانع القرار على مدى قبول القرار في الأوساط العمالية. ( Karaca, 2013)

ج- يخلق الصمت التنظيمي وضعية عاطفية سلبية بين العاملين تجاه منظماتهم، تؤثر سلباً على التزامهم التنظيمي، نتيجة لتدهور شعورهم بالثقة في الذات، بما يحد من كفاءة الأداء، حيث يكون الأداء دون المطلوب لتنفيذ القرارات. (Saygan, 2011)

د- إن الصمت التنظيمي يتطور مع مرور الوقت؛ ليصل إلى حالة من اللامبالاة، تنتفيش بين العاملين، تحول دون تفاعلهم مع الإدارة العليا، والإفصاح عن المشكلات الحقيقية التي تواجه المنظمة ( Bagheri et al, 2012) ، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة، أو غير مناسبة .

### المبحث الثاني الدراسة الميدانية:

قد تم تطوير استبانة الدراسة من قبل الباحثان بالاستناد إلى دراسات واستبانات سابقة، تم تعديلها وتصميمها لتنطق وأغراض الدراسة .

### (1) الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، واستخدم الباحثان المعالجات الإحصائية التالية:

- معامل ألفا -كرونباخ (Cronbach - Alpha) وذلك لقياس ثبات الاستبانة.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multible Regression) لبيان وجود تأثير - من عدمه - لأبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.
- تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multible Regression) لتحديد أي أبعاد المتغير المستقل أكثر أهمية في التأثير على المتغير التابع.

### (2) مجتمع و عينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في ثلاث كليات بجامعة سرت بليبيا، وهي كلية الآداب، وكلية الاقتصاد، وكلية العلوم، ويبلغ عددهم (180)، وقد قام الباحثان بتوزيع (180) استبانة، و تمت الدراسة بطريقة الحصر الشامل، وتم استرجاع (136) استبانة تم استبعاد استبيان واحد غير صالح، وصلح منها (135) استبانة للتحليل، التي شكلت العدد النهائي للدراسة، أي ما يقارب نسبة (75%) من مجتمع الدراسة .

### (3) صدق وثبات أداة الدراسة:

وقام الباحثان باختبار الصدق والثبات لأبعاد الصمت التنظيمي، ومراحل عملية صنع القرار ككل، باستخدام معامل ألفا -كرونباخ، والجدول (1) يوضح أن قيمة معامل الصدق والثبات مقبولة، حيث بلغت أقل قيمة لمعامل الثبات (0,717) وأقل قيمة لمعامل الصدق (0,847).

الجدول رقم (1) قيم معامل ألفا كرونباخ ومعامل الثبات لقائمة الاستقصاء

المتغيرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
الصمت التنظيمي	0,717	0,847
عملية صنع القرار	0,920	0,959

المصدر: إعداد الباحثان اعتمادا على التحليل الإحصائي.

### (4) الدراسة التحليلية لبيانات الدراسة الميدانية:

تم تخصيص هذا الجزء لاختبار مدى صحة فروض البحث، سعياً وراء تحقيق أهدافه، واستخلاص النتائج في ضوء ما يسفر عنه التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، وفي ضوء ذلك يتضمن هذا الجزء النتائج المتعلقة بالفرض الرئيسي: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a < 0,05$ ) لأبعاد الصمت التنظيمي الفردية والاجتماعية والتنظيمية والإدارية (على مراحل عملية صنع القرار لدى العاملين في ليبيا بجامعة سرت، و يتفرع من هذا الفرض الفروض التالية:

-الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0,05 < a$ ) لأبعاد الصمت التنظيمي على تحديد المشكلة كبعد من أبعاد عملية صنع القرار لدى العاملين في ليبيا بجامعة سرت.

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الصمت التنظيمي على تحديد المشكلة لدى العاملين في ليبيا بجامعة سرت

جدول (2) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الصمت التنظيمي على تحديد المشكلة لدى العاملين في ليبيا بجامعة سرت

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (t) المحسوبة	مستوي الدلالة
الأبعاد الفردية	0,546	0,077	0,522	7,057*	0.000
الأبعاد التنظيمية	0,328	0,074	0,358	4,428*	0.000
الأبعاد الاجتماعية	0,311	0,079	0,321	3,916*	0.000
الأبعاد الإدارية	0,312	0,093	0,279	3,353*	0.001

\*ذات دلالة إحصائية. ( $0,05 < \alpha$ )

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (2) ومن متابعة قيم اختبار (t) أن الأبعاد الفرعية التالية (الفردية والتنظيمية والاجتماعية والإدارية) (للصمت التنظيمي تؤثر على تحديد المشكلة، كبعد من أبعاد عملية صنع القرار، لدى العاملين في ليبيا بجامعة سرت، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (7,057 و 4,428 و 3,916 و 3,353) على التوالي وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $0,05 < a$ ) ومما سبق يقتضي ما يلي : رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0,05 < a$ ) لأبعاد الصمت التنظيمي على تحديد المشكلة كبعد من أبعاد عملية صنع القرار في ليبيا بجامعة سرت.

وعند إجراء تحليل الانحدار التدريجي Stepwise Multiple Regression وذلك لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة ، الذي يمثل أثر أبعاد الصمت التنظيمي على تحديد المشكلة لدى العاملين في ليبيا بجامعة سرت ، كما يتضح من الجدول رقم (3) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الأبعاد الفردية قد احتل المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (27,2%) من التباين في المتغير التابع، وجاء متغير الأبعاد التنظيمية في المرتبة الثانية، حيث يفسر (21,8%) من التباين في المتغير التابع، وفي المرتبة الثالثة جاء متغير الأبعاد الاجتماعية، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (10,3%) من التباين في تحديد المشكلة كمتغير تابع، ودخل رابعاً متغير الأبعاد الإدارية، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (7,8%) من التباين في تحديد المشكلة كمتغير تابع.

### جدول (3) نتائج تحليل الانحدار التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بتحديد المشكلة من خلال أبعاد الصمت التنظيمي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
الأبعاد الفردية	0.272	7.057*	0.000
الأبعاد التنظيمية	0.128	4.428*	0.000
الأبعاد الاجتماعية	0.103	3.916*	0.000
الأبعاد الإدارية	0.078	3.353*	0.001

\*ذات دلالة إحصائية. ( $\alpha < 0,05$ )

-الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a < 0,05$ ) لأبعاد الصمت التنظيمي على تحديد البدائل، كبعد من أبعاد عملية صنع القرار لدى العاملين في ليبيا بجامعة سرت .

يتضح من نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الصمت التنظيمي على تحديد البدائل لدى العاملين في ليبيا بجامعة سرت، الواردة في الجدول (4) ومن متابعة قيم اختبار (t) نجد أن الأبعاد الفرعية التالية (الفردية والتنظيمية والاجتماعية والإدارية) (للصمت التنظيمي تؤثر في تحديد البدائل كبعد من أبعاد عملية صنع القرار لدى العاملين في ليبيا بجامعة سرت، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (7,057 و 11,188 و 8,763 و 6,992) على التوالي وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $a < 0.05$ ).

جدول (4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الصمت التنظيمي على تحديد البدائل لدى العاملين في

#### ليبيا بجامعة سرت

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة
الأبعاد الفردية	0.499	0.071	0.522	7.057*	0.000
الأبعاد التنظيمية	0.609	0.054	0.696	11.188*	0.000
الأبعاد الاجتماعية	0.559	0.064	0.605	8.763*	0.000
الأبعاد الإدارية	0.555	0.079	0.518	6.992*	0.001

\*ذات دلالة إحصائية. ( $\alpha < 0,05$ )

ومما سبق يقتضي ما يلي : رفض الفرضية الصفرية، التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a < 0,05$ ) لأبعاد الصمت التنظيمي على تحديد البدائل، كبعد من أبعاد عملية صنع القرار في ليبيا بجامعة سرت.

وعند إجراء تحليل الانحدار التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة ، الذي يمثل أثر أبعاد الصمت التنظيمي على تحديد البدائل، يتضح من الجدول رقم (5) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الأبعاد التنظيمية كان في المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره

(48,5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل في الرتبة الثانية متغير الأبعاد الاجتماعية، حيث يفسر (36,6%) من التباين في المتغير التابع، وجاء في المرتبة الثالثة متغير الأبعاد الفردية، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (27,2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير الأبعاد الإدارية، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (26,9%) من التباين في تحديد البدائل كمتغير تابع.

#### جدول (5) نتائج تحليل الانحدار التدريجي " Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ بتحديد البدائل من خلال أبعاد الصمت التنظيمي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
الأبعاد التنظيمية	0.485	11.188*	0.000
الأبعاد الاجتماعية	0.366	8.763*	0.000
الأبعاد الفردية	0.272	7.057*	0.000
الأبعاد الإدارية	0.269	6.992*	0.001

\* ذات دلالة إحصائية. ( $\alpha < 0,05$ )

-الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a < 0,05$ ) لأبعاد الصمت التنظيمي على اتخاذ القرار، كُبعد من أبعاد عملية صنع القرار لدى العاملين في ليبيا بجامعة سرت، يتضح من نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الصمت التنظيمي على اتخاذ القرار لدى العاملين في ليبيا بجامعة سرت، الواردة في الجدول (6) ومن متابعة قيم اختبار (t) أن الأبعاد (الفردية، والاجتماعية، والتنظيمية، والإدارية)، للصمت التنظيمي تؤثر في اتخاذ القرار، كُبعد من أبعاد عملية صنع القرار لدى العاملين في ليبيا بجامعة سرت، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (4,428 و 11,188 و 10,527 و 7,578) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $a < 0,05$ ) ومما سبق يقتضي ما يلي : رفض الفرضية الصفرية، التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a < 0,05$ ) لأبعاد الصمت التنظيمي على اتخاذ القرار، كُبعد من أبعاد عملية صنع القرار في ليبيا بجامعة سرت.

جدول (6) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الصمت التنظيمي على اتخاذ القرار لدى العاملين في ليبيا بجامعة سرت

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة
الأبعاد الفردية	0.392	0.088	0.358	4.428*	0.000
الأبعاد الاجتماعية	0.796	0.071	0.696	11.188*	0.000
الأبعاد التنظيمية	0.712	0.068	0.674	10.527*	0.000
الأبعاد الإدارية	0.672	0.089	0.549	7.578*	0.000

\* ذات دلالة إحصائية. ( $\alpha < 0,05$ )

وعند إجراء تحليل الانحدار التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة، الذي يمثل أثر أبعاد الصمت التنظيمي على اتخاذ القرار يتضح من الجدول رقم (7) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الأبعاد الاجتماعية قد جاء في المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (48,5%) من التباين في المتغير التابع، و متغير الأبعاد التنظيمية كان في المرتبة الثانية، حيث يفسر (45,5%) من التباين في المتغير التابع، وجاء في المرتبة الثالثة متغير الأبعاد الإدارية، حيث فسر ما مقداره (30,2%) من التباين في اتخاذ القرار كمتغير تابع، ودخل رابعاً متغير الأبعاد الفردية، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (12,8%) من التباين في اتخاذ القرار كمتغير تابع.

جدول (7) نتائج تحليل الانحدار التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ باتخاذ القرار من خلال أبعاد الصمت التنظيمي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
الأبعاد الاجتماعية	0.485	11.188*	0.000
الأبعاد التنظيمية	0.455	10.527*	0.000
الأبعاد الإدارية	0.302	7.578*	0.000
الأبعاد الفردية	0.128	4.428*	0.000

\*ذات دلالة إحصائية ( $\alpha < 0,05$ )

-الفرضية الفرعية الرابعة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a < 0,05$ ) لأبعاد الصمت التنظيمي على تنفيذ القرار، كُبعد من أبعاد عملية صنع القرار لدى العاملين في ليبيا بجامعة سرت، و كانت نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الصمت التنظيمي على تنفيذ القرار لدى العاملين في ليبيا بجامعة سرت، الواردة في الجدول (8) ومن متابعة قيم اختبار (t) أن الأبعاد الفرعية التالية (الفردية والاجتماعية والتنظيمية والإدارية)، للصمت التنظيمي تؤثر في تنفيذ القرار كبعد من أبعاد عملية صنع القرار لدى العاملين في ليبيا بجامعة سرت، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (3,916 و 8,763 و 10,527 و 9,408) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $a < 0,05$ ) ومما سبق يقتضي ما يلي : رفض الفرضية الصفرية، التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a < 0,05$ ) لأبعاد الصمت التنظيمي على تنفيذ القرار، كُبعد من أبعاد عملية صنع القرار بالقطاع الحكومي في ليبيا بجامعة سرت.

جدول (8) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الصمت التنظيمي على تنفيذ القرار لدى العاملين في ليبيا بجامعة سرت

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة
الأبعاد الفردية	0,333	0,058	0,321	3,916*	0,000
الأبعاد الاجتماعية	0,654	0,075	0,605	8,763*	0,000
الأبعاد التنظيمية	0,638	0,061	0,674	10,527*	0,000
الأبعاد الإدارية	0,732	0,078	0,632	9,408*	0,000

\*ذات دلالة إحصائية. ( $\alpha < 0,05$ )

قيمة  $2R$  معاملات الانحدار التدريجي **Stepwise Multiple Regression** لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة، الذي يمثل أثر لأبعاد الصمت التنظيمي على تنفيذ القرار، يتضح من الجدول رقم (9) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الأبعاد التنظيمية جاء في المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (45,5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الأبعاد الإدارية ثانياً، حيث يفسر (40,0%) من التباين في المتغير التابع، و في المرتبة الثالثة متغير الأبعاد الاجتماعية، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (36,6%) من التباين في تنفيذ القرار كمتغير تابع، ودخل رابعاً متغير الأبعاد الفردية، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (10,3%) من التباين في تنفيذ القرار كمتغير تابع.

#### جدول (9) نتائج تحليل الانحدار التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ

ب تنفيذ القرار من خلال أبعاد الصمت التنظيمي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة $R^2$ معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
الأبعاد التنظيمية	0.455	10.527*	0.000
الأبعاد الإدارية	0.400	9.408*	0.000
الأبعاد الاجتماعية	0.366	8.763*	0.000
الأبعاد الفردية	0.103	3.916*	0.000

\* ذات دلالة إحصائية. ( $\alpha < 0,05$ )

-الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0,05$ ) لأبعاد الصمت التنظيمي على التغذية العكسية، كُبعد من أبعاد عملية صنع القرار لدى العاملين في ليبيا بجامعة سرت .

كانت نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الصمت التنظيمي على التغذية العكسية لدى العاملين في ليبيا بجامعة سرت، الواردة في الجدول (10) ومن متابعة قيم اختبار (t) أن الأبعاد الفرعية التالية (الفردية والاجتماعية والتنظيمية والإدارية) للصمت التنظيمي تؤثر في التغذية العكسية، كُبعد من أبعاد عملية صنع القرار لدى العاملين في ليبيا بجامعة سرت، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (3,353 و 6,992 و 7,578 و 9,408) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0,05$ ) ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية، التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0,05$ ) لأبعاد الصمت التنظيمي على التغذية العكسية، كُبعد من أبعاد عملية صنع القرار بالقطاع الحكومي في ليبيا بجامعة سرت.

جدول (10) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الصمت التنظيمي على التغذية العكسية لدى العاملين في ليبيا بجامعة سرت

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة
الأبعاد الفردية	0,249	0,074	0,279	3,353*	0,001
الأبعاد الاجتماعية	0,484	0,069	0,518	6,992*	0,000
الأبعاد التنظيمية	0,449	0,059	0,549	7,578*	0,000
الأبعاد الإدارية	0,546	0,058	0,632	9,408*	0,000

\* ذات دلالة إحصائية. ( $\alpha < 0,05$ )

وعند إجراء تحليل الانحدار التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة ، الذي يمثل أثر أبعاد الصمت التنظيمي على التغذية العكسية، يتضح من الجدول رقم (11) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الأبعاد الإدارية قد جاء في المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (40,0%) من التباين في المتغير التابع، وحل متغير الأبعاد التنظيمية ثانياً، حيث يفسر (30,2%) من التباين في المتغير التابع، وجاء في المرتبة الثالثة متغير الأبعاد الاجتماعية، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (29,6%) من التباين في التغذية العكسية كمتغير تابع، ودخل رابعاً متغير الأبعاد الفردية، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (7,8%) من التباين في التغذية العكسية كمتغير تابع.

جدول (11) نتائج تحليل الانحدار التدريجي " Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ بالتغذية العكسية من خلال أبعاد الصمت التنظيمي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
الأبعاد الإدارية	0,400	9,408*	0,000
الأبعاد التنظيمية	0,302	7,578*	0,000
الأبعاد الاجتماعية	0,296	6,992*	0,000
الأبعاد الفردية	0,078	3,353*	0,001

\* ذات دلالة إحصائية. ( $\alpha < 0,05$ )

## النتائج والتوصيات:

توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج اعتماداً على الدراسة الميدانية، وفيما يلي عرض لتلك النتائج بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات.

## النتائج:

- فيما يتعلق بالفرض الفرعي الأول: اتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a < 0,05$ ) لأبعاد الصمت التنظيمي على تحديد المشكلة، كُبعد من أبعاد عملية صنع القرار في ليبيا بجامعة سرت، وأن متغير الأبعاد الفردية قد جاء في المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (27,2%) من التباين في المتغير التابع، وجاءت أخيراً متغير الأبعاد الإدارية، حيث فسر ما مقداره (7,8%) من التباين في تحديد المشكلة كمتغير تابع.

- فيما يتعلق بالفرض الفرعي الثاني: اتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a < 0,05$ ) لأبعاد الصمت التنظيمي على تحديد البدائل، كُبعد من أبعاد عملية صنع القرار في ليبيا بجامعة سرت، وجاء متغير الأبعاد التنظيمية في المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (48,5%) من التباين في المتغير التابع، وجاءت أخيراً الأبعاد الإدارية، حيث فسر ما مقداره (26,9%) من التباين في تحديد البدائل كمتغير تابع.

- فيما يتعلق بالفرض الفرعي الثالث: اتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a < 0,05$ ) لأبعاد الصمت التنظيمي على اتخاذ القرار، كُبعد من أبعاد عملية صنع القرار في ليبيا بجامعة سرت، وأن متغير الأبعاد الاجتماعية قد احتل المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (48,5%) من التباين في المتغير التابع، وجاءت أخيراً الأبعاد الفردية، حيث فسر ما مقداره (12,8%) من التباين في اتخاذ القرار كمتغير تابع.

- فيما يتعلق بالفرض الفرعي الرابع: اتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a < 0,05$ ) لأبعاد الصمت التنظيمي على تنفيذ القرار، كُبعد من أبعاد عملية صنع القرار في ليبيا بجامعة سرت، وأن متغير الأبعاد التنظيمية قد احتل المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (45,5%) من التباين في المتغير التابع، ودخلت أخيراً الأبعاد الفردية، حيث فسر ما مقداره (10,3%) من التباين في تنفيذ القرار كمتغير تابع.

- فيما يتعلق بالفرض الفرعي الخامس: اتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a < 0,05$ ) لأبعاد الصمت التنظيمي على التغذية العكسية، كُبعد من أبعاد عملية صنع القرار في ليبيا بجامعة سرت، وأن متغير الأبعاد الإدارية قد احتل المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (40,0%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الأبعاد الفردية، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (7,8%) من التباين في التغذية العكسية كمتغير تابع.

#### ب - التوصيات:

- يجب على المديرين تقاسم السلطة مع المرؤوسين، أو تفويض السلطة، كما يجب على القادة تطوير القدرة، وامتلاك الاستعداد، لقبول ردود الفعل، ووضع آليات للتغذية العكسية، قابلة للتطبيق العملي، وتجنب الهيكل الهرمية التنظيمية للحد من صمت العاملين.
- تعزيز العمل الجماعي، حيث يؤدي إلى قواعد جماعية، وهوية مشتركة، ويعمل على تفاعل العاملين مع بعضهم البعض، و يكون من خلال تشكيل فرق العمل الجماعية.
- تدريب مهارات التواصل بين المديرين، والعاملين، من خلال ورش العمل التدريبية، وكذلك التركيز على الاتصالات، من خلال تعزيز سياسة الباب المفتوح، عن طريق فتح قنوات الاتصال أمام المرؤوسين، لتوصيل أفكارهم لرؤسائهم.
- عقد دورات تدريبية داخل الكليات، تركز على أهمية الأخذ في الاعتبار أفكار، وآراء العاملين، بحيث تركز البرامج التدريبية على مهارات الاستماع الفعال، والأساليب الديمقراطية في القيادة.
- تشجيع المبادرة الفردية، ويكون ذلك من خلال تقديم المكافآت، والترقيات، ورسائل الشكر، والحوافز، للأفكار المتميزة، التي تسهم في علاج مشاكل الجامعة، وتساعد في تطويرها.

## المراجع العربية:

### الكتب:

- جوده، عبد المحسن. (2013). أصول الإدارة . دار النيل للطباعة.
- المقالات والدوريات:
- العواودة، عاطف محمد وياعي، محمد عبدالفتاح. (2009) العوامل المؤثرة في نمط اتخاذ القرار الإداري لدى المديرين في القطاع العام في الأردن :مجلة دراسات للعلوم الإدارية. (2)36
- الفاعوري، عيبر حمود. (2004) أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية :مجلة مؤتم للبحوث والدراسات . (2)19
- بركان، دليلة. (2011) تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار -دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه ببسكرة :مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية. 1.
- ريب الله، محمد. (2013). واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية - دراسة ميدانية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. 11.
- زردومي، أحمد. (2010) أهمية المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية :مجلة الباحث الاجتماعي، العدد
- سليم، أحمد عبدالسلام. (2012). سلوك الصمت التنظيمي :دراسة مقارنة بين شركات قطاع الأعمال العام والخاص في مصر . المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - كلية التجارة - جامعة عين شمس،. (3)2
- صالح، سمرد غانم والحيالي، سندية مروان. (2012). العلاقة بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي - دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي جامعة الموصل. مجلة تنمية الرافدين،. (109) 34
- محمد، فيصل يونس. (2013) استراتيجيات اتخاذ القرارات الإدارية، المفاهيم - النظريات - العوامل المؤثرة فيها :مجلة البحوث التربوية والنفسية.
- نوري، مظفر محمد. (2013). دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرار :دراسة حالة لعينة من مديري منظمات الأعمال في محافظة دهوك . مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية،. (2) 3

### رسائل الماجستير:

- الشهري، سعد. (2009) النكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار لدى عينة من موظفي القطاع العام والقطاع الخاص بمحافظة الطائف.رسالة ماجستير غير منشورة.جامعة أم القرى، الطائف، المملكة العربية السعودية.
- الشوابكة، عساف عبدي. (2007).مستوى الصمت التنظيمي لدى القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمرؤوسين والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية.رسالة ماجستير غير منشورة.كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.الأردن.
- المجالي، أمال ياسين. (2007) أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات.دراسة ميدانية تحليلية للمؤسسات العامة الأردنية .رسالة ماجستير غير منشورة.كلية الدراسات المالية والإدارية العليا جامعة عمان العربية للدراسات العليا.الأردن.

المراجع الأجنبية:

**Periodics and researches:**

- Amirkhani, A. & Oliaei, E. S. (2014). Evaluation of Self-Leadership on Organizational Silence in the Bahman Group: *Visi Jurnal Akademik*, No. 2.
- Bagheri, G., Zarei, R. & Nik Aeen, M. (2012). Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors): *Ideal Type of management*. 1 (1).
- Beheshtifar, M., Borhani, H. & Moghadam, M. N. (2012). Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success: *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2 (11).
- Bogosian, R. & Stefanchin, J. E. (2013) . Engaging Organizational Voice: A Phenomenological Study of Employee's Lived Experiences of Silence in Work Group Settings: The Faculty of Graduate School of Education and Human Development of the George Washington University.
- Esfahani A. N., Dalvi, M. R. & Sefiddashti F(2013). An Investigation of the Impact of Internal Marketing on Organization Silence (Case Study: Tax Administration of Isfahan City). *Journal of Basic and Applied Scientific Research*. 3 (2).
- Karaca, Hasan (2013). An Exploratory Study on the Impact of Organizational Silence in Hierarchical Organizations: Turkish National Police Case: *European Scientific Journal*. 9 (23).
- Kao, H., Kao, S. P. H., Chen, S. C. & Chiu, K. K. S. (2012). Decision Making Models and Knowledge Management Preferences ,Taiwanese Expatriates in China: *Australian Journal of Business and Management Research*. 2 (4).
- Kilinc, Erhan & Ulusoy, Hatice (2014). Investigation of Organizational Citizenship Behavior, Organizational Silence and Employee Performance at Physicians and nurses, and the Relationship among them: *Business Management Dynamics*. 3 (11).
- Liu, D., Wu, J., Ma, J. 2009. Organizational silence: A survey on employees working in a telecommunication company, *Computers & Industrial Engineering: IEEE Conference Publications*.
- Lu, Jie & Xie, Xiajuan (2013). Research on Employee Silence Behavior: A Review Based on Chinese Family Enterprise: *Asian Social Science*. 9 (17).
- Mehrabi, J., Tabatabaei, S. A. N., Aghababapoor, T. & Shafiee, T. (2013). Studying the Effect of Quality of Work Life on Reduction of Organizational Silence: *Journal of International Academic Research for Multidisciplinary* .1 (9) .

- Milliken F. J., Morrison, E. W. & Hewlin P. F. (2000). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why: *New York University*.
- Moghaddampour, J., Nazemipour, B., Aghaziarati, H. (2013). Illuminating employees' organizational silence: *Management Science Letters*. 3.
- Morrison, E. W. & Milliken F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*. 25 (4).
- Nikmaram, Sahar et al (2012). Study on Relationship between Organizational Silence and Commitment in Iran: *World Applied Sciences Journal*. 17(10).
- Sayğan, Fitnat Nazlı (2011). Relationship between Affective Commitment and Organizational Silence: a Conceptual Discussion: *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*. 3(2).
- Tahmasebi, F., Sobhanipour, S. & Aghaziarati, M. (2013). Burnout; Explaining the Role of Organizational Silence and Its Influence (Case study: Selected Executive Organizations of Qom Province): *Journal of Basic and Applied Scientific Research*. 3(8).
- Yildiz, Ebru (2013). Enigma of Silence in Organizations: What Happens To Whom and Why?: *Beykent University Journal of Social Sciences*. 6 (2).