

أسباب ميل العاملين لسلوك الصمت التنظيمي

إعداد الباحث

عبدالله محمد الريشي

باحث دكتوراه - كلية ابن رشد للعلوم الإدارية

ملخص البحث:

هدف البحث إلى التعرف على أسباب ميل العاملين بإمارة منطقة جازان لسلوك الصمت التنظيمي , واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين بإمارة منطقة جازان ، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبيان تم تطبيقها على عينة مكونة من (٣١٠) موظفاً ، وتوصل البحث إلى عدة نتائج أهمها:

أن كل من توافر فرص الاتصالات, وإدراك العدالة الإجرائية, وتقدير الذات, ومدة الخدمة يؤثر تأثيراً معنوياً عكسياً على سلوك صمت العاملين, بينما تؤثر اتجاهات الإدارة العليا الداعمة للصمت, واتجاهات المشرفين الداعمة للصمت تأثيراً ايجابياً معنوياً على سلوك صمت العاملين, في حين لم يثبت وجود تأثير معنوي لمركز التحكم على سلوك صمت العاملين . وبناء على نتائج البحث ؛ يوصى الباحث بأنه يجب على الإدارة العليا والمشرفين تشجيع العاملين على التحدث والإدلاء بالأراء، وضرورة تطوير قنوات اتصال فعالة بين العاملين ، والاهتمام باختبارات الشخصية عند اختيار العاملين.

ABSTRACT

The research aimed to identify the reasons for the tendency of employees in the Jazan region to organizational silence behavior , and the researcher used the descriptive analytical approach, and the study population was represented in all employees in the Jazan region, and the study tool was represented in the questionnaire applied to a sample of (310) employees, and the research reached Several results, the most important of which are:

That the availability of communication opportunities, perception of procedural justice, self-esteem, and length of service adversely affects the the silence behavior of workers, while the attitudes of senior management in support of silence, and the attitudes of supervisors in support of silence, have a positive and significant effect on the silence behavior of workers, while the effect has not been demonstrated for locus of Control on Employee Silence Behavior. Based on the results of the research, the researcher recommends that senior management and supervisors should encourage workers to speak and make opinions, and the need to develop effective communication channels between workers, and pay attention to personality tests when selecting workers.

المقدمة:

تتصف المنظمات الناجحة فى العصر الحالى بكونها منظمات قائمة على المعرفة, وتتنظر إلى العنصر البشرى باعتباره المصدر الرئيسى للعناصر الهامة اللازمة لإبداع والابتكار والإنتاج والتعلم وفى النهاية تحقيق الإنتاجية والنجاح, وعلى الرغم أن أغلب العاملين لديهم بعض الأفكار الهامة لمنظماتهم إلا أنهم قد يفضلون البقاء صامتين , وتحتاج المنظمات فى ظل عالم اليوم المتسم بالتغيير السريع إلى عاملين يشاركون الآخرين أفكارهم وآراءهم ومعارفهم وخبراتهم بصفة مستمرة(Karaca,2013).

وتسعى تلك المنظمات إلى التكيف مع التغييرات البيئية سريعة الخطى, وفى ذلك مؤشرا لضرورة الإفصاح وإخراج الطاقات الكامنة فى العاملين الذين يتوزعون بين أناس هادئون لا يتكلمون عن عملهم إلا قليلاً ولا يتذمرون من رؤسائهم أو زملائهم أبداً حتى لو تعرضوا للأذى أو المشكلات وضغط العمل, وأفراد آخرون يجابهون إداراتهم بالرفض والتذمر ويزداد موقفهم رفضاً عند وقوع أخطاء او مشكلات فى العمل.

وفى ظل عصر العولمة تنتظر المنظمات من أفرادها أن يكون لهم مبادرات ويقبلون على تحمل المسؤولية ليكونوا أكثر إنتاجية ويحققوا توقعات العملاء ولتكون منظماتهم قادرة على المنافسة , لهذه الأسباب تبحث المنظمات عن أولئك الأفراد الذين لديهم الاستعداد للتعبير المستمر عن أفكارهم ويشاركون الآخرين معلوماتهم ومعارفهم , وقد يُحجم العديد من الأفراد عن مشاركة ما لديهم من آراء ومعارف اعتقاداً منهم أن المنظمة تعمل فى ظل أذهان مغلقة لا تدعم ما لديهم من معرفة وآراء ومقترحات , وهذا ما يجعل الأفراد يناقشون تلك القضايا فقط على المستوى الخاص وليس لديهم الشجاعة لتقديم معلومات لمشرفيهم أو المديرين , وقد يشترك فى ذلك السلوك عدد كبير من الأفراد , ومن ثم نصل لحالة يطلق عليها الصمت التنظيمى , حيث يختار الأفراد كبح آراءهم واهتماماتهم عن القضايا التى تهتم المنظمة ومشاكلها. (Muthusam& Priyadarsini, 2015)

وغالباً ما يشعر الأفراد الذين لا يعبرون عن أفكارهم وآراءهم بالضغط والقلق والانزعاج والإحباط وينخفض لديهم مستوى الاهتمام, بالعمل وتؤدى كل هذه النتائج السلبية إلى زيادة معدلات دوران العمل وانخفاض مستوى الالتزام التنظيمى والاحتراق الوظيفى.

بالإضافة إلى ذلك فإن الصمت التنظيمى يجعل العاملين يشعرون بأنه ليس لهم قيم فى منظماتهم ولا يملكون السيطرة على أعمالهم (Nikmaram, 2012).

ويترتب على اختيار العاملين الاحتفاظ بأفكارهم وآراءهم وانتقاداتهم عن عمد العديد من النتائج السلبية لكلا من المنظمة والعاملين أنفسهم؛ بالنسبة للعاملين الراضين ومديريهم غير الساعين لسماعهم يشعرون بانخفاض القيمة ولا يعيرونهم أحد ما يستحقونه من الاهتمام , وهذا ما يؤدي إلى انخفاض دافعتهم ومستوى رضاهم الوظيفي (Ehtiyar & Yanardağ, 2008) كما يترتب على الصمت التنظيمي انخفاض مستوى الإلتزام التنظيمي (Alisher& Jaehoon, 2015), وزيادة الميل إلى مغادرة المنظمة.(Caylak&Altuntas,2016) , وبالنسبة للمنظمة؛ يتسبب الصمت التنظيمي فى إعاقة عملية التطوير التنظيمي ويعرقل انسيابية نظم الاتصالات بالمنظمة (Premeaux& Arthur,2003).

١ / ١ مشكلة البحث

تبتعد إدارة العديد من المنظمات عن تلقيها تغذية مرتدة سلبية عن أحوال المنظمة الواردة من العاملين إلى إدارة المنظمة, ولا تشجع عليها, خشية أن تتعرض المزايا التي يتحصلون عليها فى وظائفهم لأي خطر, وقد يرجع ذلك إلى إدراك العاملين بوجود معتقدات ضمنية لدى الإدارة عن العاملين, وتتضمن تلك المعتقدات الضمنية؛ اعتقاد بعض المديرين أن العاملين لا يراعون سوى مصالحهم الشخصية وحسب, واعتقاد المديرين أنهم فقط الذين يعرفون الصواب, وأن المرءوسين ما عليهم سوى تنفيذ ما يصدر إليهم من أوامر وأن أى وجهة نظر للعاملين مخالفة لوجهة نظرهم أمر خطير للمنظمة ككل(Fard Karimi, 2015). ويعتقد العاملون أنفسهم أن معيار السلوك الجيد هو الطاعة للرؤساء وأن أى محاولة لإبداء الرأى أو تقديم مقترحات لن يلتفت إليها , وقد يتفاهم الأمر ويصل إلى إلحاق الأذى بهم. ويؤدى جوى العمل هذا المفعم بالسلبية والشك إلى شعور العاملين بعدم الأمان باقترابهم من المديرين ويشبط حماسهم نحو عرض آراءهم (Hussain et al,2016). لذا يفضل العاملون البقاء صامتون كاجون لما لديهم من آراء ومقترحات حتى وإن كانت فى صالح المنظمة, وهذا يتعارض مع ما تتادى به منظمات العصر الحالى بأن العاملين تأثير قوى على التغيير والإبداع والابتكار والتحسين, وتهتم تلك المنظمات بممارسات إدارية مثل؛ الديمقراطية فى مكان العمل, والمشاركة فى صنع القرارات, والتمكين, وسياسة الباب المفتوح, ونظم المقترحات والشكاوى(Yılmaz et al, 2016)

ونظراً لتزايد حدة المنافسة وزيادة توقعات العملاء واعتبار الجودة متطلب ضرورى فى ظل عالم يتصف بالتغيير المستمر تتطلب المنظمات الناجحة من أفرادها أن يكون لهم مبادرات وأن يقبلوا على تحمل المسؤولية ولا يهابون التحدث فى أمور المنظمة من أجل البقاء, كما تحتاج المنظمات من أفرادها القدرة على مواجهة التحديات البيئية ولا يخشون مشاركة ما لديهم من

معرفة ومعلومات, ويدافعون عن آراءهم ويحاولون دوماً إثبات صحتها (Vakola & Bouradas,2005)

ولذلك فإن حقيقة أن العاملين يفضلون البقاء صامتين على الرغم من أن أفكارهم ذات قيمة وفائدة لمنظماتهم دفعت الباحث إلى تناول موضوع صمت العاملين بالدراسة من حيث محدداته أو العوامل المؤثرة على هذا السلوك, وتأثيره على اتجاهات العاملين . الالتزام التنظيمي والرضاء الوظيفي .

وفي ضوء التقديم السابق عرضه, والدراسات السابقة . التي سبق عرضها . تكمن مشكلة البحث الحالي في الوصول إلى الأسباب التي تكمن وراء ممارسة العاملين لسلوك الصمت. وبناءً على ذلك يمكن عرض مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:
مامستوى ممارسة العاملين لسلوك الصمت التنظيمي بإمارة منطقة جازان؟

٢- أهمية البحث

١/٢ يستمد البحث الحالي أهميته من خطورة الظاهرة التي يتناولها . سلوك صمت العاملين أو الصمت التنظيمي وأن شيوع ذلك السلوك بين العاملين يمكن أن يترتب عليه نتائج وخيمة للمنظمات من بينها:-

- يتسبب في مقاومة الأفراد للتغيير ويدفعهم إلى الانحراف بعيداً عن بعضهم البعض, ويدخل كل منهم في عزله عن المنظمة, ومن ثم يشعر الفرد بالنفور والشعور بالاستياء ينخفض مستوى كلاً من الالتزام التنظيمي والرضاء الوظيفي لديه
- يؤدي عدم وجود تغذية مرتدة من العاملين إلى عدم التصحيح المبكر للأخطاء في الأداء

- يعمل عدم السماح للعاملين بالإدلاء بآرائهم إلى التشخيص الخاطئ للمشكلات مما يقلل من كفاءة عملية اتخاذ القرارات

- يؤدي إلى معاناة المنظمة من نقص المعلومات التي يمكن اعتبارها من أهم موارد المنظمة وهذا ما يمكن أن يعوق عمليات التطوير و الإبداع والابتكار.

٢/٢ بالرغم من خطورة ظاهرة الصمت التنظيمي إلا أن الدراسات التي تناولته ما زالت قليلة جداً بسبب حداثة الموضوع نسبياً , فقد تم تقديمه عام ٢٠٠٠ , وركزت غالبية الدراسات التي تناولته على صغار العاملين فقط وليس العاملين ككل وضرورة تناول تلك الظاهرة على مختلف العاملين في المنظمة وفي ثقافات تنظيمية أخرى مختلفة .)

٣/٢ يتطلب التشخيص السليم لظاهرة الصمت التنظيمي الوقوف على الأسباب الكامنة وراء سلوك صمت العاملين أو العوامل المؤثرة عليه لمساعدة المسؤولين في الشركات محل

الدراسة على تحجيم ذلك السلوك بدأ من دفعهم على زيادة الثقة في المرءوسين وإعطاءهم فرصة التحدث في القضايا التي تقيد العمل وتقديم مقترحاتهم نحو التحسين.

٤ / ٢ تناول البحث الحالي لأسباب متنوعة من أسباب سلوك الصمت التنظيمي (أسباب تنظيمية مثل؛ توافر فرص الاتصالات, وعوامل تتعلق بالسمات الشخصية للأفراد مثل؛ مركز التحكم وتقدير الذات, وعوامل تتعلق باتجاهات المديرين مثل؛ اتجاهات المشرفين الداعمة للصمت) , في الدراسات السابقة التي وضح للباحث أنها تأخذ منحى نحو نوعية واحدة من الأسباب, فيعمل البحث الحالي على سد هذا الجانب من النقص بما يحقق فهماً أعمق للأسباب المحتملة لتلك الظاهرة.

٣- أهداف البحث

يسعى هذا البحث بصفة أساسية إلى تحديد أهم الأسباب التي تقف وراء سلوك صمت العاملين في إمارة منطقة جازان, وعلى وجه التفصيل يهدف هذا البحث إلى:

١/٣ اختبار تأثير عدد من المتغيرات الديموجرافية على سلوك صمت العاملين على وجه التحديد: العمر, والنوع, ومدة الخدمة, والمستوى التعليمي.

٢/٣ اختبار تأثير إدراك العدالة الإجرائية على سلوك صمت العاملين.

٣/٣ اختبار تأثير اتجاهات الإدارة العليا الداعمة للصمت على سلوك صمت العاملين.

٤/٣ اختبار تأثير اتجاهات المشرفين الداعمة للصمت على سلوك صمت العاملين.

٥/٣ اختبار تأثير توافر فرص الاتصالات على سلوك صمت العاملين.

٦/٣ اختبار تأثير مركز التحكم على سلوك صمت العاملين

٧/٣ اختبار تأثير تقدير الذات على سلوك صمت العاملين

٨/٣ الخروج بعدد من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تكون ذات فائدة سواء للباحثين المهتمين بموضوع هذا البحث أو للمديرين في إمارة منطقة جازان للتعرف على بعض الأسباب التي يمكن أن تدفع العاملين لتفضيل الصمت.

٤- فرضيات البحث

بناءً على نتائج الدراسات السابقة, والتي تمت في بيئات مختلفة, فإن الدراسة الحالية تتضمن عدداً من الفروض التي تم تطويرها وصياغتها وسعت الدراسة إلى اختبار مدى صحتها وهي:-

- ١/٤ " يؤثر توافر فرص الاتصالات تأثيراً معنوياً عكسياً على سلوك صمت العاملين.
- ٢/٤ " يؤثر إدراك العدالة الإجرائية تأثيراً معنوياً عكسياً على سلوك صمت العاملين."

٣/٤ " يؤثر اتجاهات الإدارة العليا الداعمة للصمت تأثيراً معنوياً موجباً على سلوك صمت العاملين ".

٤/٤ " يؤثر اتجاهات المشرفين الداعمة للصمت تأثيراً معنوياً موجباً على سلوك صمت العاملين. "

٥/٤ " يؤثر مركز التحكم تأثيراً معنوياً عكسياً على سلوك صمت العاملين".

٦/٤ " يؤثر تقدير الذات تأثيراً معنوياً عكسياً على سلوك صمت العاملين".

٧/٤ تؤثر الخصائص الديموجرافية المتمثلة في العمر والنوع ومدة الخدمة ومستوى التعليم تأثيراً معنوياً على سلوك صمت العاملين

٥- حدود البحث

١/٥ اقتصر البحث على العاملين بإمارة منطقة جازان.

٢/٥ اهتم البحث بدراسة بعض الأسباب التي يمكن أن تقف وراء سلوك صمت العاملين وهي: اثنتين من الأسباب التنظيمية هما : توافر فرص الاتصالات، وإدراك العدالة الإجرائية، , واثنتين من اتجاهات المديرين هما : اتجاهات الإدارة العليا الداعمة للصمت، واتجاهات المشرفين الداعمة للصمت، واثنتين من سمات الشخصية للعاملين هما: مركز التحكم، وتقدير الذات، وأخيراً أربعة خصائص ديموجرافية وهي: النوع والعمر والمستوى التعليمي ومدة الخدمة) وذلك لما أوصت به الدراسات السابقة باعتباره من أهم الأسباب التي يمكن أن تقف وراء سلوك الصمت التنظيمي وتستحق اختبارها.

٣/٥ تحدد النطاق الجغرافي للدراسة في منطقة جازان، نظراً لإعتبارات الوقت والتكلفة.

٤/٥ تحددت الفترة الزمنية التي أجري فيها البحث خلال ١٤٤٠/١٤٤١هـ.

٦- المصطلحات المستخدمة

سلوك الصمت التنظيمي

" ذلك السلوك الذي من خلاله يقرر العاملون في المنظمة عن عمد وعن قصد عدم الإخبار بآرائهم ومشاعرهم وتقييماتهم بشأن أحوال المنظمة للقادة والمديرين الذين يفترض أن لديهم القدرة على إحداث التغيير والتصويب".(Pinder & Harlos,2001)

إدراك العدالة الإجرائية:

"تصف إدراك العاملين للكيفية التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد , واما إذا كانت تلك الإجراءات المتبعة في عملية اتخاذ القرارات تمت على أساس مبادئ عامة مجردة وبصورة تتسم بالتناسق والثبات"(Tabatabaei et al , 2015)

مركز التحكم :

"يُعرّف مركز التحكم بأنه أحد الأبعاد الأساسية للشخصية التي تجعل الإنسان يعزو الأحداث التي يمر بها في حياته إما إلى عوامل وأسباب داخلية مثل الجهد والخبرة والذكاء, أو إلى عوامل وأسباب خارجية مثل الحظ وسهولة أو صعوبة الظروف المحيطة". (Pinder & Harlos, 2011)

تقدير الذات

"يُعرّف تقدير الذات على أنه ذلك التقدير الذي يضعه الفرد لنفسه بصفة عامة فيما يتعلق قيمة ذاته وأهميتها, ويعكس درجة اعتقاد أو نظرة الفرد لنفسه على أنه إنسان قادر, وناجح, ومؤثر, وذو قيمة, وأنه من المتصفين بالقدرة على إشباع حاجاتهم". (Pierce&Gardner,2004).

٧- أسلوب البحث

حيث أن الهدف الرئيس من البحث هو اختبار الفروض، قام الباحث باستخدام البحث الوصفي التحليلي.

الإطار النظري

ويعد مفهوم الصمت التنظيمي من المفاهيم الغائبة عن الكثير من المنظمات ، على الرغم من أن له آثاراً سلبية، بل وقد تكون وخيمة على مستقبل هذه المنظمات ؛ إذ أنه يكرس حالة من الإذعان وقبول الأمر الواقع لدى العاملين في هذه المنظمات . كما أنه يمهد الطريق لحالات الجمود التنظيمي، وغياب أدوار المبادرة إلى التغيير، والعزوف عن طرح الأفكار والمقترحات، وتجنب اتخاذ موقف المخاطرة من حي إبداء الرأي تجاه مشكلات وقضايا العمل الحاسمة. وغالباً ما يختار الكثير من العاملين ويفضلون البقاء صامتين عن القضايا الهامة والحساسة المتعلقة بالعمل كقضايا الصراع مع المرؤوسين أو عدم الموافقة على بعض القرارات التنظيمية، وكذلك السكوت عن نقاط الضعف في البيئة الداخلية للمنظمة والسلوكيات غير القانونية . حيث أن عدم رغبة العاملين في الإفصاح في وقت مبكر عن مؤشرات الإنذار الخطرة يمكن أن يؤدي إلى حدو الكثير من الظواهر السلبية كالفساد والأزمات التنظيمية الأخرى (القرني، ٢٠١٥).

يقوم الباحث في الفصل الحالي بتوضيح للمفاهيم الأساسية التي تناولها البحث ومراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بالأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى ميل العاملين لأن يسلكوا سلوك

الصمت التنظيمي، فيبين مفهوم سلوك الصمت التنظيمي وأبعاده ، ويعرض من خلال الدراسات السابقة الأسباب التي يمكن أن تقف وراء ميل العاملين لسلوك الصمت التنظيمي سواء أسباب تنظيمية أو أسباب تتعلق بالإتجاهات السائدة بين المديرين أو أسباب ترجع لنمط شخصية الفرد نفسه. ويقوم الباحث بعرض الدراسات السابقة مصنفة حسب المتغيرات التي تناولتها البحث (المتغيرات المستقلة أو أسباب الصمت التنظيمي وعلاقتها كل منها بالمتغير التابع)

• مفهوم سلوك الصمت التنظيمي

لا يقتصر مفهوم سلوك الصمت التنظيمي على مجرد عدم التحدث بل يشمل بصفة عامة عدم التواصل مع الآخرين في المنظمة سواء عدم التحدث الشفهي أو عدم الكتابة أو عدم الحضور أو عدم المشاركة وكذلك الشعور بتدني الأهمية في المنظمة وما يتضمنه من الشعور بالتهميش والكبت والإقصاء وبأنهم من الأقلية المفروض عليها الصمت (Akbarian et al , 2015)

ويعتبر سلوك الصمت التنظيمي من المفاهيم الحديثة نسبياً ، والذي ينطوي على تفضيل العاملين لعدم التعبير عن آراءهم بشأن مشاكل المنظمة والصعوبات التي تواجهها وغيرها من الأمور التي تهمها، وبالطبع فإن سلوك الصمت التنظيمي عَرَض لمرض ما أصاب المنظمة ويجب على المديرين الكشف عن المصادر الرئيسية المسببة له والعمل على تلافيتها، وقد يؤدي تجاهل تلك الظاهرة إلى وصول المنظمة إلى حالة من السكون الذي يؤدي في النهاية إلى وفاتها (Valikhani & Karpardaz, 2015).

وقد عرفا كلا من (Morrison & Milliken 2000) . اللذان عملا بكثافة في هذا الموضوع . الصمت التنظيمي على أنه يعبر عن أولئك العاملين الذين لا يتحدثون ولا يخبرون عن وجهات نظرهم وأفكارهم بشأن أحوال المنظمة والمشاكل التي تواجهها بشكل منفتح على الآخرين ويحتفظون بها لأنفسهم.

أما (Pinder & Harlos, 2001) . اللذان قاما بالعديد من الدراسات في هذا الموضوع . قد عرفاه بأنه بمثابة " العاملون في المنظمة الذين يقررون عن عمد وعن قصد عدم الإخبار بأرائهم ومشاعرهم وتقييماتهم بشأن أحوال المنظمة للقادة والمديرين الذين يفترض أن لديهم القدرة على إحداث التغيير والتصويب.

• أبعاد سلوك الصمت التنظيمي

بمراجعة العديد من الدراسات السابقة التي تناولت سلوك صمت العاملين تبين أن العديد منها قد ركز على ثلاثة أبعاد لذلك السلوك وهي : صمت الإذعان Acquiscent silence ,

والصمت الدفاعي Defensive silence, وصمت الحفاظ على مصالح الآخرين Prosocial silence

أ- صمت الإذعان Acquiescent silence

يعرف صمت الإذعان بأنه امتناع العاملين عن التصريح بأرائهم المتعلقة بالعمل وبأفكارهم ومعلوماتهم. العاملون في ظل ذلك النوع من الصمت هم أولئك العاملون الذين يقبلون ظروف المنظمة كما هي، يدخرون جهودهم في محاولة تغيير الظروف أو حتى التحدث فيها ويسعدون ببقاء الوضع الحالي كما هو، ويختار العاملون حالة البقاء صامتين ظناً منهم أنه لا جدوى من الحديث ولا طائل من وراء التعبير عما بداخلهم فلن يغير ذلك من الأمر شيئاً. أي أن هذا النوع من الصمت سلوكاً سلبياً وحرماً من قبل العاملين، حيث يمتنع العاملون عن الكلام والحديث ليس بسبب الخوف أو فارق المعرفة ولكن بسبب اللامبالاة واليأس (Prinder & Harlos, 2001)

ويعمل على حجب الآراء والمعلومات رغبة في الاستسلام والاعتزال، و ينتهج الفرد هذا السلوك بناء على اعتقاده بأن التعبير عن الرأي لا فائدة منه، وأن حديثه عن المشكلات التي تقع في المؤسسة والإبلاغ عنها لن يحدث فرقا (Dayn et al., 2003)

ب- الصمت الدفاعي Defensive silence

يشير الصمت الدفاعي إلى ذلك السلوك الواعي والسبّاق الذي يتخذه الفرد للدفاع عن نفسه ضد التهديدات الخارجية، حيث يُحجم الفرد عن التعبير عن أفكاره ومعلوماته بدافع الخوف؛ بمعنى أن الصمت الدفاعي هو الشعور بالخوف من التوابع المترتبة على الإفصاح برأيه واقتراح أي تغييرات، فينأى بنفسه عن أن يلحقه أي أذى بسبب التعبير عن أفكاره ومقترحاته. ويعتبر هذا نوع من السلوك الإستياقي والتمتعّد بهدف إلى حماية الفرد من أي تهديد خارجي، ويعتبر دفاعياً لأنه ينطوي على الإدراك و الوعي والنظر في البدائل المتاحة، ويتبعه قرار واع يحجب الأفكار والمعلومات كأفضل استراتيجية بسبب الخوف من أن يتبع التعبير عن الآراء والأفكار مخاطر شخصية، و أيضاً ربما يكون دافع الحماية الذاتية هذا بسبب الخوف من أن تلصق به مسئولية المشكلة، ويتضمن هذا النوع حجب المعلومات عن الأخطاء الشخصية في العمل (Beheshtifar, et al., 2012).

ج- صمت الحفاظ على مصالح الآخرين Prosocial silence

يتعلق ذلك النوع من سلوك الصمت باحتفاظ الفرد بأرائه وأفكاره ومعلوماته المتعلقة بالعمل وعدم التصريح بها من منظور الدفاع عن مصالح المنظمة وعن مصالح العاملين الآخرين بها، ومن ثم لا يتحدث للحفاظ على مصالح الغير بطريقتين؛ تتعلق الأولى بأن يبقى الفرد صامتاً بدافع الحفاظ على مصالح المنظمة التي يعمل بها، ويتعلق الثانية ببقاء الفرد صامتاً بدافع حماية

مصالح الآخرين, ومعنى هذا النوع من الصمت أن به أولوية الحفاظ على مصالح الآخرين مقدمة على غريزة حماية الذات التي يسببها الخوف, ومن ثم فإن بُعد صمت الحفاظ على مصالح الآخرين يمثل ذلك النوع الإيجابي من سلوك صمت العاملين عكس البعدين الآخرين (صمت الإذعان والصمت الدفاعي).

وبالتالي فإن هذا النوع يقوم على التعاون والإيثار, كتعمد بعض الأفراد عدم الكشف عن معلومات هامة على أساس الحرص والحفاظ على سعة المؤسسة (Pacheco & Suzan,2015)

وأشار موسي (٢٠١٧) إلى أن الدافع خلف هذا النوع من الصمت هو الاهتمام بالآخرين سواء أفراد أو مؤسسات, حيث يفضل الفرد البقاء صامتة وتلك خوفاً من النتائج السيئة التي قد تترتب بعد الإفصاح عن هذه المعلومات السرية أو المهمة, لذا يمكن القول إن تفكير الفرد في زملائه أو في مؤسسته وتحقيق النفع لهم هو ما دفعه للصمت.

• أسباب الصمت التنظيمي

تناول العديد من الباحثين مفهوم الصمت التنظيمي من خلال مسيباته حيث يرى (Avan, et al., 2003) أن الصمت على أنه انعكاس للقوى المؤثرة في العلاقات بين الأفراد والجماعات والقوانين النازمة لتلك العلاقات, وأن 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, وتحدد صلاحية كل فرد ومسؤولياته والواجبات المترتبة عليه والإجراءات الواجب أتباعها لأداء الأعمال المطلوبة, في حين نجد أن هناك بعض المنظمات تتصف بالغموض وعدم وضوح القواعد والإجراءات والأنظمة اللازمة لسير العمل فيها.

كما أشار (Morrison & Milliken, 2003) إلى 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 إلى ديناميكيات الشعور الجماعي التي تولد إدراكاً لدى العاملين بأنه من غير الحكمة التحدث حول المشاكل التنظيمية.

ومن مسيبات الصمت التنظيمي يعتقد (Dyne et.al, 2003) أن الخوف وإحجام المرؤوس يظهر مفارقات واضحة في الكثير من المنظمات, إذ إن معظم العاملين يعرفون حقيقة قضايا

محددة في المنظمة، ولكنهم لا يجروون على إعلام رؤسائهم بذلك ويرى أن ثمة قيم تمنع العاملين عادة من قول ما يعرفونه عن القضايا الفنية والمسائل المتعلقة بسياسة المنظمة.

كما يري (Hester, 2002) إلى أن هناك مجموعة من الأسباب أو العوامل التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي:

- المركزية الإدارية وعدم تفويض الصلاحيات.
- الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتركيز على الشكليات دون المضمون.
- صعوبة الاتصال بين الإدارة العليا والعاملين.
- عدم الاقتناع بمشاركة العاملين.
- الخوف من التغيير ومقاومة الإدارات له، وتفضيل الإبقاء على الوضع الراهن.
- انشغال المديرين بالأعمال الروتينية، ورفض الكثيرين للأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.
- نبذ الزملاء.
- قلة الحوافز المادية والمعنوية للأفراد المبدعين.
- القيادات الإدارية غير الكفؤة.

وفي هذا الإطار يعتقد (Dyne et.al, 2003) إن الصمت التنظيمي يتطور ويتفاقم 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 عن أمر المؤسسة تحل الكارثة ولا تصدق الإدارة العليا حقيقة ما يحدث.

منهجية البحث:

مجتمع البحث

تحدد مجتمع البحث بجميع العاملين بإمارة منطقة جازان والمحافظات التابعة لها في منطقة جازان والبالغ عددهم ١٦١١ حسب افادة ادارة الموارد البشرية بالإمارة،^(١)

عينة البحث.

لتحديد حجم العينة تم استخدام الجداول الإحصائية (بازرعة، ١٩٨٩)، حيث أن مجتمع البحث هو ١٦١١ عامل وبافتراض أن حدود الخطأ عند ٥% ؛ يكون حجم العينة ٣١٠ مفردة.

^١ - المصدر : سجلات إدارة الموارد البشرية بالإمارة

أما بالنسبة لنوع العينة؛ فحيث أن الهدف من الدراسة هو تقدير لظاهرة معينة في مجتمع الدراسة من واقع بيانات العينة، لذلك فمن الأفضل الاعتماد على عينة احتمالية بازرعة (١٩٨٩) فتم سحب عينة عشوائية بسيطة.

• توزيع عينة البحث حسب النوع:

جدول رقم (١٠/٤) توزيع عينة البحث حسب النوع

النسبة %	التكرار	النوع
97.4	302	ذكر
2.6	8	أنثى
100.0	310	الإجمالي

• توزيع عينة البحث حسب العمر:

جدول رقم (١١/٤) توزيع عينة البحث حسب العمر

النسبة %	التكرار	فئات العمر
7.7	24	أقل من ٣٠ سنة
42.6	132	من ٣٠ سنة الى أقل من ٤٠ سنة
27.7	86	من ٤٠ سنة الى أقل من ٥٠ سنة
21.9	68	٥٠ سنة فأكثر
100.0	310	الاجمالي

توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (١٢/٤) توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
21.9	68	ثانوية
27.7	86	دبلوم بعد الثانوية
42.6	132	بكالوريوس
7.7	24	دراسات عليا
100.0	310	الاجمالي

• توزيع عينة البحث حسب سنوات الخبرة:

جدول رقم (١٣/٤) توزيع عينة البحث حسب سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	فئات سنوات الخبرة
7.7	24	أقل من (٥) سنوات
11.3	35	من (٥) سنوات الى أقل من (١٠) سنوات
18.4	57	من (١٠) سنوات الى أقل من (١٥) سنة
62.6	194	من (١٥) سنوات فأكثر
100.0	310	الاجمالي

متغيرات البحث وكيفية قياسها

المتغيرات المستقلة في البحث وكيفية قياسها

• مقياس إدراك العدالة الإجرائية

تم استخدام المقياس الذى أعده وقام باختبار ثباته وصدقه (Colquitt,2001), يتكون المقياس من خمس عبارات يُقاس كل منها على مقياس من نوع ليكرت ذي الخمس نقاط تتراوح ما بين أعترض بشدة, ويرمز لها بواحد صحيح, وأوافق بشدة ويرمز لها بخمسة, (أرقام ٢٢ حتى ٢٦ فى قائمة الاستقصاء) ؛ (مثلاً: تستخدم إجراءات موضوعية فى عملية اتخاذ القرارات فى هذه المنظمة).

• مقياس اتجاهات الإدارة العليا الداعمة للصمت

لقياس هذا المتغير قام الباحث باستخدام المقياس الذى طوره (Vakola & Bouradas, 2005) والمطبق فى دراسة (Divya & Kirupa, 2015), يتكون المقياس من خمس عبارات (مثلاً؛ تشجع الإدارة العليا بالشركة العاملين على التعبير عن اعتراضاتهم على أى الأمور الخاصة بالشركة), يقاس كل منها على مقياس من نوع ليكرت ذي خمس نقاط تتراوح ما بين أعترض بشدة, ويرمز لها بواحد صحيح, وأوافق بشدة ويرمز لها بخمسة.

• مقياس اتجاهات المشرفين الداعمة للصمت

لقياس هذا المتغير قام الباحث باستخدام المقياس الذى طوره (Vakola & Bouradas, 2005), يتكون المقياس من خمس عبارات (مثلاً, يرحب رئيسى المباشر بأى انتقادات له من مرءوسيه), يقاس كل منها على مقياس من نوع ليكرت ذي خمس نقاط تتراوح ما بين أعترض بشدة, ويرمز لها بواحد صحيح, وأوافق بشدة ويرمز لها بخمسة,

• مقياس توافر فرص الاتصالات

لقياس هذا المتغير قام الباحث باستخدام المقياس الذى طوره (Vakola & Bouradas, 2005), يتكون المقياس من خمس عبارات (مثلاً, تحدث الاتصالات بين زملاء العمل فى الأقسام المختلفة على نحو كافٍ), يقاس كل منها على مقياس من نوع ليكرت ذي خمس نقاط تتراوح ما بين أعترض بشدة, ويرمز لها بواحد صحيح, وأوافق بشدة ويرمز لها بخمسة.

مقياس مركز التحكم

لقياس مركز التحكم, استخدم الباحث مقياس (Judge,1994) & Bretz الذى يُعد تطويراً للمقياس الأسمى الذى أعده (Rotter,1966) ويتكون هذا المقياس من خمس عبارات (مثلاً, معظم الأحداث غير السعيدة فى حياة الإنسان سببها سؤ الحظ), مقاسه على مقياس من نوع ليكرت ذي خمس نقاط تتراوح ما بين أعترض بشدة, ويرمز لها بواحد صحيح, و أوافق بشدة ويرمز لها بخمسة.

• مقياس تقدير الذات

ولقياس هذا المتغير استخدم الباحث مقياس روزنبرج (Rosenberg, 1965) والمطبق في دراسة مانسيل وكرويين (Mansell & Corwyn, 2003), ويتكون هذا المقياس من عشر عبارات (مثلاً: بصفة عامة: أشعر بالقبول والرضاء عن نفسي, في بعض الأحيان أشعر بأنني ليس لدي ميزة على الإطلاق), يُقاس كل منها على مقياس من نوع ليكرت ذي الخمس نقاط تتراوح ما بين أعترض بشدة, ويرمز لها بواحد صحيح, وأوافق بشدة ويرمز لها بخمسة.

المتغير التابع (سلوك الصمت التنظيمي) وكيفية قياسه

تم الاعتماد على المقياس الذي قام بتطويره (Van Dyne et al., 2003), والمطبق في العديد من الدراسات التي قامت باختباره من ناحية الثبات والصدق من بينها (Sumeth, 2014; Acaray & Akturan, 2015; and Cemal, 2016) والتي أثبتت أن معامل كرونباخ ألفا كمقياس لثبات المقياس يتراوح بين ٠,٧٤ و ٠,٩١, ويتكون المقياس من ١٥ عبارة موزعة على ثلاث مقاييس فرعية لقياس ثلاثة أبعاد لسلوك صمت العاملين (ست عبارات لقياس بعد الصمت الدفاعي Quiescent Silence , وخمس عبارات لقياس بُعد صمت الإذعان Acquiescent Silence, وأربع عبارات لقياس بُعد صمت الحفاظ على مصالح الآخرين Prosocial Silence), يُقاس كل منها على مقياس من نوع ليكرت ذي الخمس نقاط تتراوح ما بين أعترض بشدة, ويرمز لها بواحد صحيح, وأوافق بشدة ويرمز لها بخمسة.

وبهدف تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي عند تصميم الاستبيان ومن خلال المدى الآتي:

الدلالة	ما تمثله الخلية	طول الخلية
درجة ضعيفة جداً من الموافقة.	(أعترض بشدة)	من ١ وحتى ١,٨٠
درجة ضعيفة من الموافقة	(أعترض)	من ١,٨١ وحتى ٢,٦٠
درجة متوسطة من الموافقة.	(محايد)	من ٢,٦١ وحتى ٣,٤٠
درجة عالية من الموافقة.	(أوافق)	من 3.41 وحتى 4.20
درجة عالية جداً من الموافقة	(أوافق بشدة)	من ٤,٢١ وحتى 5

أداة وطريقة جمع البيانات

تمثلت أداة الدراسة في تصميم استبيان إلكتروني يمثل المتغير المستقل اسباب ميل العاملين للصمت التنظيمي و المتغير التابع سلوك الصمت التنظيمي وتوزيعه من خلال رابط للاستبيان على العاملين بالإمارة لغرض جمع البيانات بشكل أسرع.

وقام الباحث بتصميم الاستبيان مبدئياً، بحيث يغطي مجموعة المتغيرات التي تشملها الدراسة، ويشتمل الاستبيان على الأجزاء التالية :-

خصص الجزء الأول منها لقياس سلوك صمت العاملين أو الصمت التنظيمي بأبعاده الثلاث (الصمت الدفاعي، صمت الإذعان، صمت الحفاظ على مصالح الآخرين) في حين خصصت الأجزاء التالية لأسباب سلوك الصمت التنظيمي المتمثلة في (العدالة الإجرائية المدركة، ومدى تبني الإدارة العليا بالإمارة للصمت، ومدى تبني المشرف المباشر بالإمارة للصمت، ومدى توافر فرص الاتصالات، و مركز التحكم، وتقدير الذات)، واختتم الاستبان بالخصائص الديموجرافية المتمثلة في (النوع، والعمر، ومدة الخدمة، والمؤهل الدراسي).

اختبار الاستبيان

• اختبار الثبات

وتم اختبار الثبات لها من خلال حساب معامل الثبات ألفا لكرونباخ Cronbach's coefficient alpha ولقد سبق وأشار الباحث إلى أن معظم المقاييس التي تتضمنها قائمة الاستقصاء قد تم تأسيسها على مقاييس أستخدمت في دراسات سابقة قامت بالتأكد من توافر معيار الثبات، وحيث أن قائمة الاستقصاء في البحث الحالي تطبق على مجتمع مختلف عن المجتمعات التي طبقت فيها الدراسات السابقة، وكذلك فإنها تطبق في فترة زمنية وظروف مختلفة؛ لذلك قام الباحث باختبار ثبات المقاييس التي تضمنتها الإستبيان، ويتضمن جدول رقم (٢) معامل كرونباخ ألفا للمقاييس المختلفة في الدراسة.

جدول رقم (١/٣) معامل كرونباخ ألفا لمغيرات الدراسة

المقياس	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا
١ - مقياس سلوك صمت العاملين:	١٥	٠,٨٧
- مقياس صمت الإذعان	٥	٠,٧٩
- مقياس الصمت الدفاعي	٦	٠,٨٠

قيمة معامل ألفا	عدد العبارات	المقياس
٠,٧٢	٤	- مقياس صمت الحفاظ على مصالح الآخرين
٠,٦٩	٥	٢- مقياس إدراك العدالة الإجرائية
٠,٨٤	٥	٣- مقياس اتجاهات الإدارة العليا الداعمة للصمت
٠,٨١	٥	٤- مقياس اتجاهات المشرفين الداعمة للصمت
٠,٧٥	٥	٥- مقياس توافر فرص الاتصالات
٠,٧١	٥	٦- مقياس مركز التحكم
٠,٦٨	١٠	٧- مقياس تقدير الذات

• اختبار صدق الاستبيان:

لا اختبار صدق قائمة الاستبيان تم توزيع قائمة الاستبيان على مجموعة من اعضاء هيئة التدريس من المتخصصين في نفس المجال العلمي (انظر الملحق رقم ٢) ، وتم اخذ ملاحظاتهم حول فقرات المتغير المستقل والتابع وتم تصميم قائمة الاستبيان بشكلها النهائي لتكون صالحة للتوزيع وجمع البيانات.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

المتوسطات والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية.

تحليل الانحدار – تحليل التباين.

تلخيص نتائج البحث

لتحقيق أهداف الدراسة تمت مراجعة الدراسات السابقة في هذا المجال وتم اعداد قائمة استقصاء وزعت على عينة حجمها ٣١٠ مفردة من العاملين بإمارة جازان , ولقد كان تنبؤ الفرض الأول هو أن لإدراك العدالة الإجرائية تأثيراً معنوياً عكسياً على سلوك صمت العاملين , وكان تنبؤ الفرض الثاني هو أن لاتجاهات الإدارة العليا الداعمة للصمت تأثيراً معنوياً موجباً على سلوك صمت العاملين, وكان تنبؤ الفرض الثالث هو أن لاتجاهات المشرفين الداعمة للصمت تأثيراً معنوياً موجباً على سلوك صمت

العاملين, وكان تنبؤ الفرض الرابع هو أن لتوافر فرص الاتصالات تأثيراً معنوياً عكسياً على سلوك صمت العاملين.

جدول رقم (٠): نتائج الانحدار للعلاقة بين اتجاهات المشرفين الداعمة للصمت و سلوك صمت العاملين

المتغير التابع/ سلوك صمت العاملين								المتغير المستقل	
F		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار T		الخطأ المعياري	معالم النموذج		
مستوى الدلالة	المحسوبة			مستوى الدلالة	المحسوبة				
.000	12,476	0.331	.19	.000	16.535	.165	2.727	α	ثابت الانحدار
				.000	3.532	.053	.189	β	اتجاهات المشرفين الداعمة للصمت

وكان تنبؤ الفرض الخامس هو أن لمركز التحكم تأثيراً معنوياً عكسياً على سلوك صمت العاملين . وكان تنبؤ الفرض السادس هو أن لتقدير الذات تأثيراً معنوياً عكسياً على سلوك صمت العاملين.

جدول رقم (٠): نتائج الانحدار للعلاقة بين مركز التحكم و سلوك صمت العاملين

المتغير التابع/ سلوك صمت العاملين								المتغير المستقل	
F		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار T		الخطأ المعياري	معالم النموذج		
مستوى الدلالة	المحسوبة			مستوى الدلالة	المحسوبة				
.206	30.437	0.526	.30	.000	12.607	.183	2.308	α	ثابت الانحدار
				.000	5.517	.054	.297	β	مراكز التحكم

وكان تنبؤ الفرض السابع هو أن لكل من النوع والعمر والمستوى التعليمي ومدة الخدمة (كمتغيرات ديموجرافية) تأثيراً معنوياً على سلوك صمت العاملين ولقد أثبتت نتائج كل من تحليل الارتباط والانحدار الخطي وتحليل التباين الأحادي صدق سبعة فروض من فروض البحث إلى حد كبير.

وعلى أساس النتائج التي أسفر عنها هذا البحث يمكن القول أن سلوك صمت العاملين بصفة عامة يميل إلى الارتفاع في ظل وجود اتجاهات للإدارة العليا وللمشرفين داعمة للصمت, ويميل سلوك الصمت إلى الانخفاض بين العاملين الأقدم في

الخدمة وذوى المستوى المرتفع من إدراك العدالة الإجرائية وتقدير الذات, وفى ظل توافر فرص اتصالات فعالة خلال المنظمة

٥-١ توصيات البحث

- بينت نتائج البحث أن هناك تأثير معنوى موجب لكل من اتجاهات الإدارة العليا والمشرفين الداعمة للصمت على سلوك صمت العاملين, وحتى يمكن الخروج بالعاملين من حالة الصمت أو التقليل من وصولهم لها يجب على الإدارة العليا والمشرفين تشجيع العاملين على التحدث والإدلاء بالأراء حتى وإن كانت اعتراضات, وطمأنتهم بأنه لا توجد عواقب على الاعتراضات بل هى مرشحات نحو الأخطاء وأنها نوع من التطوير التنظيمى.

- الاهتمام بتطوير قنوات اتصال فعالة بين العاملين على جميع المستويات التنظيمية فهى الوسيلة لنقل الأفكار والأراء للمستويات الأعلى وبغياب تلك القنوات يسلك الفرد سلوك الصمت.

- الشفافية فيما تتخذه الإدارة من قرارات وما يُتبع من إجراءات فى توزيع النواتج, وأن تشرح للعاملين مبرراتها والأخذ بالاعتبار حاجات العاملين ووجهات نظرهم, فكلما زاد إدراك الفرد لعدالة الإجراءات كان أكثر جرأة على التحدث وتقديم كل ما لديه من أفكار نحو تطوير المنظمة.

- الاهتمام باختبارات الشخصية عند اختيار العاملين بما يمكن من اختيار الأفراد ذوى المستوى المرتفع من تقدير الذات فهم أكثر جرأة على التحدث.

مراجع البحث:

- القرني ، صالح علي يعن الله (٢٠١٥) " محددات سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز و علاقته ببعض المتغيرات التنظيمية و الديمغرافية" مستقبل التربية العربية ، مجلد ٢٢ ، عدد ٩٦ ، ص: ٢٩٧ - ٣٨٤.

- المطرفي، شعيل بن بخيت (٢٠٠٥). الاغتراب الوظيفي وعلاقته با لأداء، دراسة مسحية على العاملين بإدارة الجوازات في منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، ص٢١ - ٥٧

- الوهبي، عبدالله (٢٠١٤) , أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي ، المجلة الأردنية في إدارة المعلومات , الجامعة الأردنية ، الأردن ، مجلد ١٠ ، عدد ٣.

- بازرة، محمود صادق (١٩٨٩) "بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية" (ط٦؛ القاهرة: دار النهضة العربية).

- جاب الله، رفعت محمد (٢٠٠٤), المدخل فى الدراسات السلوكية , (القاهرة, دارا لكتاب الجامعى).

- خطاب, عايدة, وآخرون(٢٠٠٥), العلوم السلوكية , (القاهرة, دار قباء للطباعة والنشر).

عودة، بشرى عبد الله محمد (٢٠١٥) ، درجة الصمت التنظيمي وعلاقتها بمستوى الأمن الوظيفي في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير ، الجامعة الهاشمية، الأردن.

- موسي، دريش (٢٠١٧) ، " أثر إدارة معرفة الزبون في الأداء المؤسسي ، دراسة حالة عينة من البنوك بولاية بسكرة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر.

ثانياً : المراجع باللغة الإنجليزية:

- Acaray, Ali and Akturan, Abdülkadir (2015), "The Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence", **Social and Behavioral Sciences**, Vo. 70, pp.472-482.
- Akbarian, Akram; Ansari; Mohammad Esmail; Shaemi; Ali and; Keshtiaray, Narges (2015), " Review organizational silence factors", **Journal of Scientific Research and Development**, Vol. 2, No.1 , PP:178-181.
- Akbarian, Akram, Ansari, Mohammad Esmail and Keshtiaray, Narges. (2015). Organizational Silence: Why And How Can Overcome, Saussurea, Vol. 3(1).
- Alisher Tohirovich Dedahanov and Jaehoon Rhee (2015),"Examining the relationships among trust, silence and organizational commitment", **Management Decision** ,Vol. 53 No. 8, pp. 1843-1857.
- Avan, B., Raza Syed, Afridi H . (2003 .“Residents Of Communication Skills In Postgraduate Medical Training Programs Of Paksitan “, Journal of Postgraduate Medicine, Vol. 51, Issue 2.pp45-54.
- Detert, James, Burris, Ethan, Harrison, David, & Martin, Sean. (2013). Voice flows to and around leaders: Understanding when units are helped or hurt by employee voice. *Administrative Science Quarterly*, 58(4).
- Elias, S.M. (2009), “Employee commitment in times of change: assessing the importance of attitudes toward organizational change”, **Journal of Management**, Vol. 35 No. 1, pp. 37-55.
- Fard, Parastoo Gashtasebi and Karimi, Fariba (2015), "The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University, **International Education Studies**; Vol. 8, No. 11, pp. 219-227.
- Fodchuk, K. M. (2009). "Organisational Justice Perceptions in China: Development of the Chinese Organisational Justice Scale", **(Unpublished Dissertation: Old Dominion University)**.
- Harbalioglu, Melda, Gultekin, Buket Ince. (2014). The Relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study at Kilis 7 Aralik University. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 3(2).
- Hennestad, B. (1990), “the symbolic impact of double bind leadership: double bind and the dynamics of organization culture”, **Journal of Management Studies**, Vol. 27, No. 3, pp. 265-80.
- Huang, Liang and Huang, Wenfeng, (2016)" Interactional Justice and Employee Silence: The Roles of Procedural Justice and Affect", *Social Behavior And Personality*, Vol. 44, No.5,PP: 837–852
- Hussain, Muhammad Wajahat; Ali,Ahsan; Khalid, Mehran; Shafique, Muhammad Nouman; Ahmad,Hussain,(2016),"Organizational Silence: A Predictor of Organizational Commitment in Higher Education Institution, **Developing Country Studies**, Vol.6, No.2, pp.123-129.

- Kahya, Cem (2016), " The relationship between locus of control and organizational silence: a study on the Turkish academicians", International refereed academic social sciences journal, Issue 19, pp. 1-18.
- Karaca, Hasan (2013), " An exploratory study on the impact of organizational silence in hierarchical organizations: turkish national.
- Elias, S.M. (2009), "Employee commitment in times of change: assessing the importance of attitudes toward organizational change", Journal of Management, Vol. 35 No. 1, pp. 37-55.
- Fard, Parastoo Gashtasebi and Karimi, Fariba (2015), "The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University, International Education Studies; Vol. 8, No. 11, pp. 219-227.
- Fodchuk, K. M. (2009). "Organisational Justice Perceptions in China: Development of the Chinese Organisaitonal Justice Scale", (Unpublished Dissertation: Old Dominion University).
- Harbalioglu, Melda, Gultekin, Buket Ince. (2014). The Relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study at Kilis 7 Aralik University. International Journal of Advances in Management and Economics, 3(2).
- Hennestad, B. (1990), "the symbolic impact of double bind leadership: double bind and the dynamics of organization culture", Journal of Management Studies, Vol. 27, No. 3, pp. 265-80.