

أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي

عبد الله محمد الوهيبي

ملخص

استهدفت هذه الدراسة التعرف على اهم العوامل المسببة للصمت التنظيمي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة القصيم، وكذلك تحديد الاختلافات في المناخ التنظيمي في تلك الدوائر وأخيراً الوصول إلى أثر أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة ومنفردة على تفصيل العاملين للصمت التنظيمي. وقد توصلت الدراسة إلي العديد من النتائج، حيث أتضح أن أهم العوامل التي تؤدي الى الصمت التنظيمي مرتبة تنازلياً هي خوف المديرين من التغذية العكسية، نقص مهارات الاتصال، عدم دعم الإدارة العليا، العزلة، والخوف من ردود الفعل السلبية على أية اقتراحات أو انتقادات يتقدم بها الموظفون، كما أثبتت النتائج أيضاً وجود اختلافات بين المناخ التنظيمي في تلك الدوائر، وكذلك اتضح وجود اختلافات بين الصمت التنظيمي في الدوائر، بينما توصلت النتائج إلى وجود تأثير للقيم الجيدة، تدفق الاتصالات والنظرة للعنصر البشري منفردين ومجتمعين على الصمت التنظيمي في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم.

الكلمات الدالة: المناخ السائد، القصيم.

المقدمة

وقد أكد الكثير من المفكرين (Argyris, 1976)، (Deming, 1974) (ماهر، 2010: 63) في مجال العلوم الإدارية على أهمية تدفق المعلومات الصاعدة في البيئة التنظيمية وأكدوا على ضرورة الاهتمام بدراسة وجهات النظر المختلفة لاتخاذ القرار التنظيمي الفاعل، ومن الظواهر السلبية أن يشعر الكثير من العاملين بأنهم لا يمكن أن يتصلوا برؤسائهم، إذا كان الأمر يتعلق بالقضايا والمشكلات في الوقت الذي تعد فيه عملية إظهار المشكلات ووضعها على بساط البحث من أهم متطلبات المناخ التنظيمي الفاعل الذي تسوده الاتصالات والعلاقات الجيدة بين أعضاء المنظمة، بالتركيز على تنمية الموارد البشرية والثقافة التنظيمية ودعم القيادة العليا، والعمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب وترسيخ دعائم الديمقراطية بين الرؤساء والمرؤوسين.

مشكلة الدراسة

يرى البعض أن تجربة الصمت هي المعرفة المتكاملة والحقيقية وأن الصمت هو المفتاح للحدس والإصغاء والتواضع وإن الأفكار تأتي إلى الإنسان أثناء الصمت

يعد المناخ التنظيمي عنصراً أساسياً هاماً في منظمات الأعمال الحديثة، والذي ينبغي على قادتها أن يتعرفوا على أبعاده وعناصره، باعتباره الوسط البيئي الذي تعيش فيه والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع العاملين . ويؤدي المناخ التنظيمي الجيد عدة وظائف للمنظمات الإدارية مثل التأثير في سلوك العاملين سلباً أو إيجاباً في المشاركة بالآراء ودعم القرارات التي تحقق مصلحة المنظمة في الأجل الطويل والقصير، وحيث أن نجاح المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها ليس نتاج جهود المديرين فحسب بل إن للمرؤوسين دوراً أساسياً في هذا النجاح وكما يحتاج المرؤوس إلى دعم رئيسه وتوجيهه فإنه يمكن أن يدعم رئيسه من خلال تقديم الأفكار الجديدة أو المعلومات المهمة حول القضايا التنظيمية المختلفة مما يساعد على اتخاذ التدابير اللازمة لمواجهتها .

*استاذ مساعد، قسم ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد والادارة، جامعة القصيم.

Amawt1@yahoo.com

تاريخ استلام البحث 2013/11/17 وتاريخ قبوله 2014/4/29.

1. ما الأهمية النسبية للعوامل التي تؤدي إلى ظاهرة الصمت التنظيمي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة القصيم.
2. ما مستوى تقييم العاملين للصمت التنظيمي السائد في الدوائر الحكومية في منطقة القصيم؟
3. هل توجد اختلافات في مستوى المناخ التنظيمي ترجع إلى نوع الدائرة الحكومية؟
4. ماهي العلاقة بين كل بُعد من أبعاد المناخ التنظيمي والصمت التنظيمي للعاملين في الجهات المبحوثة؟

أهمية الدراسة :

ترجع أهمية الدراسة إلى اتجاهين وهما الجانب العلمي والجانب العملي كالآتي:

1. الجانب العلمي :

ترجع أهمية البحث من الناحية العلمية الى التركيز على أحد الاتجاهات التي تناولها العديد من رواد الفكر الإداري والمتمثل في المناخ التنظيمي ومحاولة الربط بينه وبين احد الاتجاهات الادارية الحديثة نسبيًا والمتمثلة في الصمت التنظيمي، والذي لم يتم تناوله في الدراسات العربية والأجنبية إلا نادراً على حد علم الباحث.

2. الجانب العملي :

يمكن ان يساعد الباحث المسئولين في الشركات محل الدراسة من التعرف على المناخ التنظيمي السائد لديهم والآثار المترتبة على نوعية المناخ على الصمت التنظيمي وتفضيل السكوت وعدم مشاركة العاملين في التصدي للمشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة.

أهداف الدراسة :

- تهدف هذه الدراسة الى تحقيق العديد من الاهداف الآتية:
1. التعرف الى اهم العوامل المسببة للصمت التنظيمي لدى العاملين في الدوائر الحكومية المختلفة في منطقة القصيم .
 2. تحديد الاختلافات في المناخ التنظيمي بين الدوائر الحكومية في منطقة القصيم.
 3. أثر أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة ومنفردة على تفضيل العاملين للصمت التنظيمي.

(Morrison and Milliken,2000) كما أن الصمت على المستوى الفردي مصدر روحاني مفيد ويشجع على تطوير الجوانب الروحية والتفكير في الأشياء المحيطة، وإن ممارسة الصمت تتكامل بعمق مع متغيرات الشخصية التي هي ضرورية لفاعلية الفرد في العمل (Whitener, 2001).

وعلى الرغم من أن ظاهرة الصمت التنظيمي واضحة في بعض المنظمات السعودية التي لا تتوفر فيها التعاون، الثقة، الخوف ما يؤدي إلى معاناة العاملون فيها من أبعاد سلبية، وأثار سلوكية تنسم بزيادة اللامبالاة، وعدم الحيوية في الأداء وتدني الإنتاجية وانخفاض النوعية وزيادة التكاليف المقترنة عادة بالأداء المتدني، والتي من شأنها أن تعيق عملية التطوير والتغيير التنظيمي.

وتوجد العديد من التأثيرات الواضحة للمناخ التنظيمي الذي لا يسوده الوضوح والود والثقة فيما بين أفرادها، مما يؤدي إلى رغبة الكثير من العاملين للصمت التنظيمي الذي يؤثر على العديد من جوانب العملية الإدارية، بحيث لا تقتصر على المستوى الفردي، بل تتعداه إلى المستوى الجماعي، والتنظيمي. ومن النتائج السلبية للصمت أنه يعيق عملية التطوير، والتغيير، والابتكار وحل المشكلات بطرق إبداعية، وما يترتب على ذلك من عدم الكفاية، وضعف الأداء التنظيمي.

إلا أن الواقع التنظيمي يعتمد بدرجة كبيرة على ضرورة الإفصاح والمصارحة بين الرؤساء والمرؤوسين، وفي كافة الاتجاهات، حيث أن جوهر العملية الادارية هم الأفراد العاملون في المنظمة 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 إدارتهم بالرفض والتذمر ويزداد موقفهم رفضاً عند وقوع أخطاء او مشكلات في العمل. ويساعد على زيادة أحد الفريقين عن الآخر في المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، فهل هو مناخ ديمقراطي ام مناخ بيروقراطي .

من هنا يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة من خلال اثاره التساؤلات الآتية:

فرضيات الدراسة :

تقوم الدراسة على مجموعة من الفروض لتحقيق اهداف البحث والتمثلة فيما يأتي:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين العوامل المسببة للصمت التنظيمي تعزى لمتغير جهة العمل.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو تقييم المناخ التنظيمي السائد يعزى لمتغير جهة العمل.
3. لا يوجد تأثير لأبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة (النمط القيادي للرئيس المباشر، خصائص العمل، العلاقة بالزملاء، الدافعية في العمل، كفاءة الموظف، المشاركة في اتخاذ القرارات، ربط الأداء بالمكافآت) ومنفردة على الصمت التنظيمي (خوف المديرين من التغذية العكسية السلبية، مهارات الاتصال، دعم الإدارة العليا، العزلة، خوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية).

الدراسات السابقة:

أولاً الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي

وكان الهدف من دراسة الكلابي، 2010: بعنوان بالمناخ التنظيمي في المؤسسات السعودية، جامعة الملك سعود" استعراض الدراسات السابقة المعنية بأدبيات المناخ التنظيمي، وتشرح بشيء من التفصيل ماهية هذا المناخ، ومحدداته، وتأثيره، وكيفية تكوينه، مركزة على المناقشات المهمة الخاصة بمفهوم المناخ التنظيمي ومستواه التحليلاتي وتمييزه عن أنواع المناخ المختلفة، بالإشارة لما يمكن دراسته وفحصه بالأبحاث التجريبية على مؤسسات المملكة العربية السعودية

بينما اهتمت دراسة الزغبى والعزب، 2005: والتي كان عنوانها " قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد" بتقييم المناخ التنظيمي السائد، ومستوى السلوك الإبداعي في شركة كهرباء محافظة إربد من وجهة نظر العاملين والتعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي فيها ومعرفة فيما لو كان هناك

فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك الإبداعي لدى العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، الخبرة الوظيفية، المؤهل العلمي والمستوى الإداري للوظيفة).

وقد توصلت الدراسة إلى أن تقييم العاملين للسلوك الإبداعي كان إيجابياً كما أن تقييم العاملين للمناخ التنظيمي بكافة أبعاده مجتمعة ومنفردة كانت إيجابية وعلى الترتيب الآتي حسب أهميتها (الانتماء التنظيمي، الحوافز، اتخاذ القرارات، القدرة على تحمل المخاطرة والتدريب) كما أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة ومنفردة والسلوك الإبداعي، كما بينت الدراسة وجود فروق دالة إحصائية في السلوك.

وفي دراسة للسكران، ٢٠٠٤ بعنوان " المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على قطاع ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض " عن المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة مسحية على ضباط قطاع الأمن الخاصة بمدينة الرياض بالسعودية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى توجهات ضباط قطاع الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي السائد ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظرهم، والتعرف على طبيعة العلاقة بينهما، وبحث أثر المتغيرات الوظيفية (المؤهل العملي، العمر، سنوات الخبرة، الرتبة) لدى العاملين بقطاع قوات الأمن على توجهاتهم نحو المناخ التنظيمي وقد توصلت الدراسة إلى وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو كل من محور (الاتصالات، نظم إجراءات العمل، الهيكل التنظيمي) ووجود توجهات محايدة نحو محاور (الحوافز، طرق اتخاذ القرار، تنمية الموارد البشرية)، فضلاً عن العديد من التوجهات نحو الأداء والمناخ التنظيمي، وقد استفاد الباحث من تلك الدراسة في التوصل إلى أبعاد المناخ التنظيمي.

في حين استهدفت دراسة القطامنة، ٢٠٠٠: بعنوان " المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية " تحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة) مركزية القرارات- الانتماء -التدريب -الحوافز -المخاطرة- الخصائص الشخصية -الوظيفة- والسلوك الإبداعي. كما

ثانياً الدراسات التي تناولت الصمت التنظيمي:

في حين تناولت بعض الدراسات القليلة على حد علم الباحث_ موضوع الصمت التنظيمي حيث استهدفت دراسة(اورهان، 2013) " *The Relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: A Survey Study in the Province of Erzurum, Turkey*

وفي هذه الدراسة حاول الباحثون معرفة العلاقة بين الصمت التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية. نظراً لوجود العديد من التهديدات للمنظمات في ظل بيئة الأعمال التنافسية . وحتى تستطيع المنظمات البقاء على قيد الحياة لفترة أطول، يتعين عليها أن تستخدم مواردها البشرية وخاصة عدم المعرفة التنظيمية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية وسلبية بين نظام التشغيل والمواطنة التنظيمية، وهذا يعني، إذا لم يسمح للموظفين بالتعبير عن أفكارهم المتعلقة بالعمل التنظيمي يؤثر ذلك سلباً على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية، وبآتي، يفقد المنظمة الأفكار الجديدة، والأفكار والحلول الإبداعية لواجبات الوظيفة المعتادة والتي قد تكون مفيدة جداً للمنظمة. وأوصت الدراسة بأن المنظمات يجب عليها دعم وتهيئة المناخ التنظيمي الذي يجعل الموظفين قادرين على التحدث دون خوف.

بينما دراسة(فابر وآخرون) " *Jaber et al,2013: Illuminating employees' organizational silence* ترى أن رأس المال البشري هو المصدر الرئيسي لتوليد المعرفة، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية استمرارية للمنظمة، ويرى الباحثين أن دفع المديرين للمزيد من الاهتمام لهذه العاصمة (قم)، وأنها ستكون قادرة على قيادة منظماتها، على نحو أكثر فعالية، مما يستوجب البحث عن آراء المديرين وموظفيهم في سياسات وخطط المنظمة، وتعلم كيفية تشغيل المنظمة ومواجهة التحديات التنظيمية. مما ينبغي معه استخدام معرفة الموظفين في تحسين نوعية القرارات، كما ينبغي تشجيعهم على تبادل أفكارهم وحمايتهم من الصمت التنظيمي. وفيما يتعلق بأهمية الصوت التنظيمي، ودراسة حالة الصمت التنظيمي

وهدفت إلى تحديد درجة الارتباط بين السلوك الإبداعي والخصائص الديموغرافية للمبجوثين، واستخدم الباحث استبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي بلغت (٢٥٢) مشرفاً إدارياً.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج التي أهمها أن تصورات المشرفين الإداريين نحو المناخ التنظيمي بصورة عامة كانت إيجابية باستثناء الحوافز كان سلبياً، مستوى السلوك الإبداعي لدى المشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية كان عالياً، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك الإبداعي وأبعاد المناخ التنظيمي (مركزية القرارات، الانتماء، المخاطرة، التدريب، الحوافز)، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك الإبداعي والعمر، وأنه لا يوجد علاقة بين السلوك والإبداع وكل من الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية للموظفين.

وقام القريوتي، ١٩٩٤ : " والتي كانت بعنوان "المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس - دراسة ميدانية" بدراسة للتعرف على تقييم أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية للمناخ التنظيمي فيها، فأظهرت نتائجها تدني تقييمهم للمناخ التنظيمي في الجامعة.

أما دراسة القدس وعليان : ١٩٩١ والتي كانت بعنوان "تقييم المناخ التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات الأردنية، دراسة ميدانية في منجم الحسا"، مجلة الدراسات، الجامعة الأردنية، فأشارت إلى أن المناخ التنظيمي في شركة مناجم الفوسفات الأردنية جاء في مستوى متوسط، وأن أفراد عينة الدراسة يرغبون في مناخ أفضل .

بينما دراسة عكاشة : ١٩٨٩ " المناخ التنظيمي في كليات المجتمع في الأردن وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جامعة اليرموك"، التي أظهرت أن المناخ التنظيمي في كليات المجتمع الأردنية هو المناخ المفتوح في الكليات الخاصة، والمناخ المغلق في الكليات الحكومية، وأن هناك فروقاً دالة في مستوى الرضا الوظيفي تعزوا لنمط المناخ التنظيمي في الكلية وذلك لصالح الكليات ذات النمط المفتوح، حيث كان عاملوها أكثر رضا من زملائهم في الكليات الأخرى.

الوظيفي وانخفاض في مستوى الالتزام التنظيمي. ويهدف هذا البحث إلى شرح العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي الصمت التنظيمي والالتزام بين الموظفين من كليات العلوم الإنسانية والإدارية التي تم تقسيمها إلى فئتين من أساتذة وموظفين، باستخدام أسلوب تحليل الارتباط، وقد حاول ذلك لشرح بحث المتغيرات ومقارنتها من خلال اختبار مستقلة T لعينتين مستقلتين، وقد توصل البحث إلى العديد من النتائج، بالرغم من وجود علاقة بين المناخ والصمت التنظيمي، وسلوك الصمت التنظيمي لدى الموظف وبين الالتزام التنظيمي. وقد اتضح أن الالتزام أقوى لدى الأساتذة عن الموظفين، وباستخدام تحليل التمايز بين المجموعتين فقد اتضح أن الصمت التنظيمي أقوى لدى الموظفين ومستوى الالتزام التنظيمي أعلى لدى الأساتذة.

بينما تناولت دراسة (جودرات الله وآخرون) " Ghodratollah et al, 2012: "Organizational Silence :Basic Concepts and Its Development" الأسباب القوية

المنظمات التي تسبب حجب كم كبير من المعلومات حول المشاكل المحتملة أو القضايا من قبل الموظفين في العديد من المنظمات وهو ما يسمى بالصمت التنظيمي. وقد استهدفت الدراسة التعرف على أكثر العوامل المسببة للصمت التنظيمي وفقاً لنموذج (Morrison & Milliken) اللذين يعرفان الصمت التنظيمي باعتباره ظاهرة "جماعية" ولقد تم تنظيم هذه العوامل تحت مستويات التحليل وتوصلت إلى أن هذه العوامل تتمثل في خصائص فريق الإدارة العليا الخصائص التنظيمية والبيئية، تأثير التفاعل بين الموظفين، المعتقدات الإدارية، الهياكل والسياسات التنظيمية، خوف المديرين من ردود الفعل السلبية والاختلافات الديموغرافية.

بينما سعت دراسة (الحياي: 2012) : والتي كانت بعنوان "العلاقة بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي جامعة الموصل" توضيح مفاهيم الصمت التنظيمي ونفخ الصافرة. للمنظمة المبحوثة، تحديد مزايا وعيوب كلا حالتها (الصمت التنظيمي ونفخ الصافرة)، معرفة آراء المدراء في العمل مع نافخي الصافرة، وأخيراً بيان طبيعة العلاقة بين الصمت التنظيمي

في المنظمات المختارة في المحافظة رقم (13) (قم) باعتبارها واحدة من أكبر المحافظات الإيرانية. وتشير النتائج إلى أن الصمت التنظيمي في المنظمات المختارة في (قم) ليست في الوضع المثالي، وينبغي التخفيف من المستوى الحالي. وبالمثل أظهرت النتائج أنه لا يوجد فرق كبير بين الصمت التنظيمي في المنظمات المختارة (قم) من حيث المتغيرات الديموغرافية.

إلا أن دراسة كل من (فارمرز وآخرون) Faramarz et al, 2013: " Burnout; Explaining the Role of Organizational Silence and Its Influence: Case study: Selected Executive Organizations of Qom Province" ركزت على

تعزيز الصوت التنظيمي للموظفين وتعليقاتهم حول القضايا التنظيمية، والتي لا بد وأن تكون أحد اهتمامات مديري المنظمات. من خلال تعزيز الصوت التنظيمي والحد من الصمت التنظيمي، وذلك يساعد على تقليل الاحتراق الوظيفي وتحسين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. وفقاً لذلك فإن هذه الدراسة شرحت دور وتأثير الصمت التنظيمي على تشكيل الاحتراق الوظيفي. وقد تم تطبيق هذه الدراسة في بعض المنظمات التنفيذية في محافظة (قم). وقد تم استخدام استبيان لقياس الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن الصمت التنظيمي يفسر بدرجة كبيرة الاحتراق الوظيفي، وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي. وأيضاً هناك علاقة مباشرة وذات مغزى بين الصمت التنظيمي وتبدل الشخصية والإجهاد العاطفي. بالإضافة إلى أن النتائج أظهرت عدم وجود علاقة بين الصمت التنظيمي وانخفاض الإنجاز الشخصي في المنظمات المبحوثة.

بينما تناولت دراسة كل من (شاهر وآخرون) Sahar et al, 2013: " Study on Relationship Between Organizational Silence and Commitment in Iran" أهمية قرار حجب آراء موظفي المنظمة حيث يؤدي إلى خلق ظاهرة الصمت التنظيمي. وأن تنامي هذه الظاهرة يؤدي إلى صعوبات مثل زيادة في مستوى عدم الرضا

ونفخ الصافرة في المنظمة المبحوثة.

وقد توصلت الدراسة إلى 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. كما تبين أيضاً 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 وبالأتي احتوائها، ويوجد تباين بين أفراد عينة البحث في نفخهم للصافرة تبعاً لطبيعة المسؤولية الملقاة على عاتقهم، كما توصلت الدراسة إلى تأثير نافخو الصافرة من العاملين بالصامتين تنظيمياً في الكليات المبحوثة.

في دراسة قام بها (الختتانة، 2009): والتي كانت تحت عنوان " أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية" والتي كانت تهدف إلى التعرف على أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها، أن أبعاد الصمت التنظيمي وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسة كانت ذات مستوى متوسط، أن أبعاد الثقة التنظيمية وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى مرتفع، وجود أثر لأبعاد الصمت التنظيمي في الثقة التنظيمية، وأن أبعاد الصمت التنظيمي تفسر (56.9%) من التباين في بُعد (الثقة التنظيمية). بينما كان الهدف من دراسة (المجالي، 2007): بعنوان "أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات دراسة ميدانية تحليلية للمؤسسات العامة الأردنية" التعرف على أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرار في المؤسسات العامة الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى إن تصورات العاملين في المؤسسات العامة لأبعاد الصمت جاءت بدرجة متوسطة، وان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الصمت التنظيمي وأبعاد عملية صنع القرارات، وكذلك هناك أثر لأبعاد الصمت في المؤسسات العامة في أبعاد عملية صنع القرارات، كما اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الصمت التنظيمي تعزى لمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة والحالة

الاجتماعية).

وفي دراسة قام بها (هاونج وآخرون، 2005):
Huang, et al,2005" Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-nationally

والتي هدفت إلى التعرف على قيم المواطنة التنظيمية، وسياسات التحفيز، ومشاركة العاملين في تخفيف حدة الصمت، حيث جمعت بيانات الدراسة من (421) وحدة إدارية في (24) دولة لدى شركات فيها عاملين من جنسيات مختلفة، وتوصلت الدراسة إلى مناخ المشاركة يشجع العاملين على إبداء آرائهم والذي يؤدي بدوره إلى كسر حاجز الصمت

وجاءت (دراسة الفاعوري، 2004): والتي كانت بعنوان " أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية" مستهدفة دراسة الصمت التنظيمي وأثره على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: وجود علاقة بين أبعاد الصمت التنظيمي في المشاركة في صنع القرارات التنظيمية، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل المؤثرة في الصمت التنظيمي تعزى لمتغيرات (العمر، الخبرة، المؤهل العلمي) وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل المؤثرة في الصمت التنظيمي تعزى لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي) وتوصي الدراسة بضرورة إشراك المديرين بدورات تدريبية، وإيجاد سياسات تحفيزية تخفف من حدة الصمت التنظيمي .

أما دراسة (موريسون وميلكان، 2000) Morrison and Milliken,(2000) " Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in A Pluralistic World استهدفت

توضيح العمليات التي يتطور الصمت التنظيمي من خلالها داخل الكثير من المنظمات، وناقشت الدراسة بعض النتائج السلبية للصمت التنظيمي، وبخاصة ما يتعلق بقدره المنظمة على التغيير والتطوير التنظيمي.

الإطار النظري للدراسة:

والتخلي عن المثاليات وزيادة السلبية ولوم الآخرين في حالة الفشل وقلة الدافعية ونقص فعالية الأداء وكثرة التغيب عن العمل وعدم الاستقرار الوظيفي، في حين يرى (المطرفي، 2005) أن الموظف يستمر في تكوين المشاعر السلبية تجاه المؤسسة وقد يترأى له أن كل ما يعاينيه من مشاكل وصعوبات إنما تسببها له المؤسسة، ويصبح الموظف نتيجة ذلك مهموماً ومشغولاً بالمشاكل والصعوبات التي يعزوها إلى عدم اهتمام المنظمة به ويزداد هذا الشعور سوءاً إذا لم يجد أحداً من المسؤولين في المؤسسة يتحدث إليه عن مشاعره وعن المشكلات التي يعاني منها.

بينما أشار بول وآخرين (Paul et.al, 2006) إلى بعض النتائج السلبية للصمت التنظيمي مما يؤدي إلى إعاقة عملية التطوير والتغيير التنظيمي، ونقص المشاركة في إحداث التغيير، وما يترتب على ذلك من عدم الكفاءة التنظيمية، والأداء التنظيمي الضعيف. وأكد فإن وآخرون (Van, et.al, 2003) أن الأنظمة والتعليمات والعلاقات الرسمية للأفراد والجماعات، تحول دون التحدث حول المشاكل التنظيمية. وتختلف المنظمات فيما بينها من حيث درجة وضوح القواعد والإجراءات المتبعة فيها والأنظمة التي تحكمها، فهناك بعض المنظمات تتصف بدقة الإجراءات والقواعد المتبعة فيها، وصلاحيات كل فرد ومسؤولياته والواجبات المترتبة عليه والإجراءات الواجب اتباعها لأداء الأعمال المطلوبة، في حين نجد أن هناك بعض المنظمات تتصف بالغموض وعدم وضوح القواعد والإجراءات والأنظمة اللازمة لسير العمل فيها.

وأكد أوبر (Ober, 2003) أن الاختلاف في إدراك أطراف عملية الاتصال للمواقف الإدارية المتباينة، حيث نجد أن الأفراد الذين يختلفون بالأعمار والخلفيات الاجتماعية والثقافية، يكونون انطباعات ومعاني وتفسيرات مختلفة حول ذات المواقف التي تشكل مناخ الصمت. في حين تؤكد مورسن وآخرون (Morrison et.al, 2003) 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 ديناميات الشعور الجماعي التي تولد إدراكاً محيطاً لدى العاملين بأنه من غير

يرى الكثيرون مثل (Morrison, 2000) أن الصمت التنظيمي (organizational silence) يؤثر في التغيير والتطوير التنظيمي؛ إذ إن هناك قوى مؤثرة في الكثير من المنظمات تسبب منع انتشار المعلومات حول القضايا والمشكلات المحتملة ويشار إلى هذه الظاهرة بالصمت التنظيمي ولعل هذا الموضوع لم يلق الاهتمام البحثي الدقيق الذي يستحقه، إلا أن بعض الباحثين قد حدد المتغيرات التي تخلق الظروف المؤدية إلى الصمت وكشف ديناميكيات صنع الإحساس الجماعي التي تخلق الظروف المؤدية إلى الصمت، والتي يمكن أن تخلق الإدراك المشترك بأن ليس من الحكمة التحديق وقد أشار الباحثون في هذا المجال إلى بعض النتائج السلبية للصمت التنظيمي خاصة فيما يتعلق بقدرة المنظمة على التغيير والتطوير في البيئة تتصف بالتعددية.

أولاً : مفهوم الصمت التنظيمي :

تشير الدراسات (Morrison & Milliken 2000) إلى أن هناك الكثير من القوى المؤثرة التي تتسبب في منع انتشار المعلومات حول القضايا والمشكلات المحتملة من قبل العاملين كما وتشير آلة ديناميكيات الشعور الجماعي التي تولد إدراكاً لدى العاملين بأنه من غير الحكمة التحدث حول المشاكل التنظيمية.

ويعتقد أرجرس (Argyris 1976) أن ثمة مفارقات واضحة في الكثير من المنظمات إذ أن معظم العاملين يعرفون حقيقة قضايا محددة في المنظمة ولكنهم لا يجروون على إعلام رؤسائهم بذلك ويرى أن هناك معايير وقواعد تمنع العاملين عادة من قول ما يعرفونه عن القضايا الفنية والمسائل المتعلقة بسياسة المنظمة.

ويشير ريدنج (Redding 1985) إلى أن الكثير من المنظمات تبلغ العاملين بضرورة عدم تحدي سياسات المنظمة أو المديرين فيها.

تناول بعض الباحثين مفهوم الصمت التنظيمي من منظور تكوين المشاعر السلبية، إذ يرى (أبو جدي، 1988) أن المشاعر السلبية تجاه المنظمة ما هي إلا انعكاس أو رد فعل لظروف العمل غير المحتملة، وينتج عنه آثار عديدة منها تدني الإحساس بالمسؤولية واستنفاد الطاقة النفسية

ينظر إليه على أنه يرجح تعرضه لعرض دون آخر، حيث وجد أن الإناث اللاتي يعانين من الصمت كن أكثر عرضةً للإجهاد الانفعالي عن الذكور، بينما كان الذكور أكثر عرضةً لضعف الاهتمام بالبعد الإنساني في التعامل.

2. مستوى التعليم : كما أن الأفراد ذوي مستوى التعليم المرتفع أكثر عرضةً للصمت من غيرهم من ذوي المستوي التعليمي المنخفض.

3. العمر: إن الأفراد ذوي الأعمار المنخفضة أكثر عرضةً للصمت، حيث أن التقدم في العمر يؤدي إلى زيادة الخبرة في الوظيفة، وهذا يمد الفرد بعدد من المصادر الداخلية لكيفية التعامل مع المشقة ومواجهتها .

ثالثاً: أسباب الصمت التنظيمي :

كما يمكن تحديد أهم الأسباب التي تقود إلى الصمت التنظيمي فيما يأتي:

أ- تضارب الأهداف: Goal Incompatibility

يتطلب الموقف الطبيعي في المؤسسات فهم الأفراد وإدراكهم على أن أهدافهم مشتركة، وأن التعاون ضروري لإنجازها وتحقيقها وفق ما هو منشود؛ إلا أن الصمت قد ينشأ بسبب رغبة كل طرف تحقيق مكاسب على حساب الطرف الآخر، أو منع الآخر من تحقيق أهداف المؤسسة، من أجل الحصول على عوائد أو مكافآت لنفسه، أو بسبب شدة التنافس على الموارد المحدودة سواء المالية أو البشرية أو الأجهزة والمعدات، وخاصة حين يستأثر طرف دون الآخر بالسلطة أو المركز الوظيفي، فضلاً عن الاختلاف حول الوقت اللازم لتنفيذ الأهداف. (Robbins, 2007).

ب- التصميم الهيكلي: Structural Design

من العوامل التي تؤدي إلى نشوء الصمت، حجم المؤسسة وتعدد الوحدات والأقسام، فضلاً عن نوعية الأفراد العاملين فيها والراغبين في التفكير المنفصل والمنفرد في العمل بعيداً عن التفكير الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد (Dyne et.al, 2003).

ج- توقعات الدور المتباينة: Different Role Expectations

الحكمة التحدث حول المشاكل التنظيمية .

ومما سبق يمكن القول بأن مفهوم الصمت التنظيمي يشير إلى ميل المرؤوسين في المنظمات إلى تجنب تقديم المعلومات أو الاقتراحات لرؤسائهم أو الإخبار عن المشكلات خوفاً من أية ردود فعل سلبية أو أي نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك .

ثانياً: مصادر الصمت التنظيمي :

ويمكن تصنيف تلك المصادر إلى : مصادر مهنية ضاغطة، ومصادر شخصية ونفسية.

أولاً: المصادر المهنية الضاغطة :

1. نقص المساندة الاجتماعية : يعد نقص المساندة الاجتماعية (من قبل الأسرة، والإدارة، والزملاء) مصدراً مهماً من مصادر تبلور الصمت وعدم شعور الفرد بالأمن النفسي خلال قيامه بأداء مهنته، وخاصةً عندما يواجه صعوبات أو أخطار تهدده، ويدرك أنه لم يعد قادراً على مجابعتها، وأنه بحاجة إلى دعم الزملاء ومؤازرة الآخرين .

2. غموض الدور: يشير روبنز (Robbins, 2007) إلى غموض الدور بأنه حالة من الشك تحدث عندما يكون العاملون غير واثقين من أهدافهم، ووسائلهم لتحقيق هذه الأهداف. ويرجع غموض الدور إلى الاختلاف بين ما يتوقعه الآخرون من الفرد العامل في عمله، وبين ما يجب عليه أن يعمل به بالفعل، ويوجد العديد من العوامل التي تتسبب في حدوث غموض الدور منها: مدة بدء العمل الوظيفي، والانتقال من وظيفة إلى أخرى، ووجود مدير جديد للعمل، وحدث تغيير للهيكل التنظيمي للمؤسسة.

3. زيادة أعباء العمل : تعد زيادة أعباء العمل مظهراً سلبياً من مظاهر الحياة داخل المؤسسات، ولمعرفة ما إذا كانت المؤسسة تواجه زيادة في أعباء العمل أم لا، يجب قياس مقدار العمل غير المنجز.

ثانياً: المصادر الشخصية والنفسية : حيث توضح (الفاعوري، 2004) العديد من المصادر مثل:

1. الجنس : اتضح أن الهوية الجنسية لا تزيد أو تنقص من احتمال تعرض الفرد للصمت، وإن كان

يحدث ويبدأ بالانسحاب النفسي ويرتفع لديه بذلك مستوى الإجهاد النفسي ويصل الفرد فيها إلى الإنهاك المزمن واعتلال الصحة البدنية والنفسية ما يؤدي إلى حدوث الصمت.

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

خامساً: نتائج الصمت التنظيمي :

مما لا شك فيه فإن ظاهرة الصمت التنظيمي لها تأثيرات واضحة على جوانب عدة في العملية الإدارية بحيث لا تقتصر على المستوى الفردي بل تتعداه إلى المستوى الجماعي والتنظيمي كذلك وقد أشارت الدراسات إلى بعض الجوانب المتعلقة بهذا الموضوع نورد أبرزها فيما يأتي :

يرى بعض الباحثين (rayan & oestreich 1991) بأن العاملين يشعرون بالخوف للتحديث عن القضايا والمشكلات التي واجهتهم في العمل وان المسائل غير الخاضعة للنقاش في المنظمات تغطي مجالات واسعة وتتضمن: إجراءات صنع القرار وعدم كفاءة المديرين وعدم العدالة في الرواتب والأجور وعدم الكفاءة التنظيمية وضعف الأداء التنظيمي .

وهناك من يرى (Morrison and Milliken 2000) أن الصمت التنظيمي معوق خطير للتغيير والتطوير التنظيمي ويعتقد (Nemeth & wachter 1983) أن اختتام المدراء بالحصول على التغذية الراجعة من مرؤوسيهما واهتمامهم بمشاركة العاملين وتعلمهم احترام وتحمل المعارضة من المرؤوسين والانفتاح على وجهات النظر المختلفة من شأنها أن تدعم ثقافة الإبداع في المنظمات.

ويلخص عدد من الباحثين (Morrison and Milliken 2000) نتائج الصمت التنظيمي على النحو الآتي :

1. انخفاض جودة عمليات اتخاذ القرارات التنظيمية .
2. فقدان التنوع في المدخلات المعلوماتية .
3. فقدان التحليل الضروري للأفكار (أهمية تأثير القلة في إيجاد قرارات عالية الجودة)
4. تقليل التعلم التنظيمي .

لكل فرد دور أو عدة أدوار يقوم بها من أجل أداء مهامه وبالتالي قد يحدث الصمت نتيجة لغموض الدور أو لتداخل دور الفرد مع الأدوار الأخرى في المؤسسة، أو نتيجة وجود بعض الريبة والشك في أدوار الآخرين. (Morrison & Milliken, 2002).

د- المناخ التنظيمي المتدهور: Degenerative Climate

يعد عدم وجود الجو النفسي المريح من الأسباب المؤدية إلى ضعف الاتصال بين الأفراد والجماعات، وتطور سوء الفهم وفقدان التعاون في العمل الجماعي، فيتبلور الصمت والذي قد ينتج عنه عواقب تؤثر في العمل ككل وفي إنجازات

هـ- الفروق الشخصية: Personal Differences

الاختلاف بين الأفراد في القيم والمعتقدات والمستوى الثقافي والاجتماعي وفي رؤيتهم للعالم والأحداث والمواقف يعد مصدراً من مصادر نشوء الصمت. (الفاعوري، 2004).

و- الفروق الإدراكية: Perceptual Differences

يرى (Paul, et.al, 2006) ان أحد المصادر الهامة في نشوء الصمت، هو الإدراك، فقد يدرك البعض أن موضوعاً ما يعد منفعة له ويبيدي قبولاً لنتائجه، والبعض الآخر قد يعده مهدداً له ولمكانته فيبيدي سلوكاً عدائياً معبراً عن رفضه ومقاومته له.

رابعاً: مراحل الصمت التنظيمي:

الصمت التنظيمي ظاهرة لا تحدث فجأة، ولكنها تحدث بالتتابع، وعلى مراحل، وهذا ما يؤكد (Piderit, & Ashford, 2003)، حيث يريان أن ظاهرة الصمت التنظيمي تتضمن المراحل الأربعة الآتية:

المرحلة الأولى: مرحلة الاستغراق (الشمول) وتشمل حالة من الاستثارة والسرور وعندما يحدث عدم اتساق بين ما هو متوقع عن العمل وبين ما يحدث فعلياً فإن هذا ما يؤدي إلى تبلور الصمت.

المرحلة الثانية: مرحلة الكساد وفيها ينخفض مستوى الرضا عن العمل تدريجياً وتقل الكفاءة وينخفض مستوى الأداء في العمل وتنخفض الاستثارة التي كانت في المرحلة الأولى.

المرحلة الثالثة: مرحلة الانفصال وفيها يدرك الفرد ما

5. تقليل التغذية العكسية السلبية مما يؤدي على عدم القدرة على اكتشاف الأخطاء ومعالجتها.
6. زيادة احتمالية حدوث الأزمات .
7. ومما سبق يمكن القول بأن ظاهرة الصمت التنظيمي ذات تأثيرات خطيرة في المنظمات الحالية وخاصة في ظل الظروف المتزايدة التعقيد بتزايد وتنوع المتغيرات التنظيمية والبيئية والتي تتطلب تضافر الجهود بين الفئات التنظيمية كافة للعمل سوية لتحقيق أهداف المنظمات والعاملين فيها .
- سادساً : العوامل المؤثرة في تكوين الصمت التنظيمي: يرى احد الباحثين (Morrison, 2000) أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر في تكوين الصمت التنظيمي والتي قد تكون نابعة من الشخص ذاته او من البيئة التنظيمية كالاتي:

9. مقدار دعم الادارة العليا : وما تقدمه الادارة العليا من دعم معنوي للعاملين.
10. العزلة : وهو تفضيل الصمت والعزلة للعاملين عن التفاعل الإيجابي مع زملائهم.
11. نقص مهارات الاتصال : وتعنى انخفاض او انسداد قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية بين الادارة والعاملين.
12. خوف المديرين من ردود الفعل السلبية من المرؤوسين او الملاك .

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

1. تأثير الصمت (السكوت) الهادئ : ويشير هذا العامل إلى أن العاملين أقل ميلا لتمرير الأخبار السيئة مقارنة بتوصيل الأخبار الجيدة .
 2. أثر السلطة: ويشير إلى احتمالية وجود تشويه في المعلومات الصاعدة لأن العاملين قد يخبروا رؤساءهم بما يعتقدون أنهم يودون سماعه .
 3. تأثير الحافز عندما تعاقب المنظمة الأفراد على الأداء الضعيف فإن ذلك يحفز الأفراد على حجب المعلومات التي قد يفسرها الرؤساء على أنها تعكس أداء سلبيا.
 4. تأثير الإجماع : تسود في المنظمات عادة قاعدة تعد الإجماع جيد والمعارضة سيئة .
 5. تأثير الولاء : ويشير إلى رغبة المنظمات في المحافظة على (وهم) التماسك الاجتماعي بين عاملها .
 6. تأثير المناخ التنظيمي: ويشير إلى المناخ السائد في المنظمة والذي يدعم الصمت التنظيمي.
 7. خوف المدراء من التغذية العكسية السلبية : عندما يتخوف المديرين من التغذية العكسية السلبية من المرؤوسين.
 8. معتقدات المدراء الضمنية حول العاملين : وخاصة
- أولاً: مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين في المستويات الادارية الوسطى في الدوائر الحكومية في منطقة القصيم والتي تتمثل في (المديرية العامة للشئون الصحية - ادارة مرور القصيم- الشئون البلدية والقروية- المديرية العامة للتربية والتعليم) وسيتم الاعتماد على اسلوب الحصر الشامل .
- ثانياً: أداة الدراسة: تم تطوير أداة الدراسة بالاعتماد على الأدب النظري المتعلق بالصمت التنظيمي والمناخ التنظيمي اعتماداً على العديد من الدراسات السابقة (الختتانة،2009، السكران، 2004، الفاعوري،2004، Morrison, Morrison & Milliken 2000 (2000). والمناخ التنظيمي، واشتملت أداة الدراسة على ثلاثة أجزاء وهي : المتغير التابع (الصمت التنظيمي) ويتكون من خمسة محاور كالاتي، قياس مدى خوف المديرين من التغذية العكسية، مهارات الاتصال، دعم الإدارة العليا، العزلة بين العاملين، وخوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية . بينما الجزء الثاني: المتغير المستقل (المناخ التنظيمي)، ويتكون من ستة محاور هي: تنمية القيم الجيدة لدى العاملين، فعالية الهيكل التنظيمي، استخدام التكنولوجيا، طبيعة نظرة الرؤساء للعنصر البشري، تدفق الاتصالات، كيفية اتخاذ القرارات، والجزء الثالث: ويتضمن المعلومات الشخصية عن خصائص عينة الدراسة، طبقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية وهي (سنوات الخبرة، الإدارة التي

يعمل بها، العمر، الجهة الحكومية التي يعمل بها (.
صدق أداة الدراسة:

لقد تم عرض الاستبانة على (7) محكمين من أساتذة الإدارة المختصين، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية (مثل أ.د. عبد الله البريدي، أ.د. عبد الحميد المغربي، د. محمود دويدار)، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، ولقد تم الأخذ بأرائهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات التي

اتفق أغلبهم على ضرورة إجراء تعديلاً عليها.
ثبات أداة الدراسة:

جرى التأكد من ثبات الأداة عن طريق معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي للمتغير المستقل والتابع ولأبعادهما، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (1) كما يأتي:

جدول (1)

م	البعد	عدد الفقرات	Cronbach Alpha
1	خوف المديرين من التغذية العكسية	6	0.87
2	مهارات الاتصال	6	0.85
3	دعم الإدارة العليا.	6	0.87
4	العزلة بين العاملين .	6	0.81
5	مدى خوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية	6	0.78
6	إجمالي بعد الصمت التنظيمي	30	0.78
7	تنمية القيم الجيدة للموظفين	29	0.91
8	الهيكل التنظيمي	7	0.85
9	استخدام التكنولوجيا	7	0.89
10	نظرة الإدارة للعنصر البشري	7	0.86
11	تدفق الاتصالات في المنظمة	7	0.91
12	طرق اتخاذ القرارات	7	0.89
13	إجمالي بعد المناخ التنظيمي	64	0.96

قيم معامل الثبات للاتساق الداخلي للأداة ككل وكل بُعد من أبعاد الدراسة

وينضح من الجدول رقم (1) أن كافة أبعاد متغيرات الصمت التنظيمي والمناخ التنظيمي تنسم بدرجة عالية من الثبات.

• أسلوب القياس :

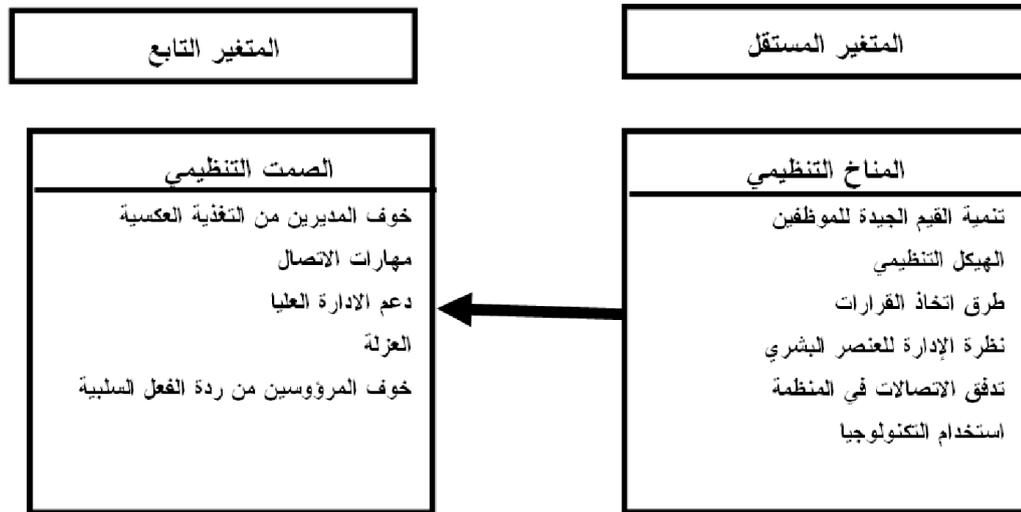
اعتمد الباحث على استخدام أسلوب ليكرت الخماسي في القياس والذي يستند الى خمسة مقاييس فرعية كالآتي:

جدول (2)

أسلوب القياس

تنطبق دائماً (5)	تنطبق غالباً (4)	تنطبق أحياناً (3)	تنطبق نادراً (2)	لا تنطبق إطلاقاً (1)
------------------	------------------	-------------------	------------------	----------------------

ثالثاً: متغيرات ونموذج الدراسة :
 المتغير المستقل : المناخ التنظيمي
 المتغير التابع : الصمت التنظيمي
 المتغير التابع : الصمت التنظيمي



التحليل الإحصائي للبيانات

قام الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS Ver.20) في تحليل البيانات لتحقيق أهداف البحث وفرضه وقد استخدم الباحث العديد من الأساليب الإحصائية بغرض تحقيق أهداف البحث وفرضه وأهم تلك الأساليب المستخدمة هي :

1. المتوسطات الحسابية
2. الانحراف المعياري
3. تحليل التباين ANOVA
4. الشبكات العصبية NN

• نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً الإجابة على تساؤلات الدراسة :

1. الإجابة على التساؤل الأول : ما الأهمية النسبية

للعوامل التي تؤدي إلى ظاهرة الصمت التنظيمي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة القصيم.

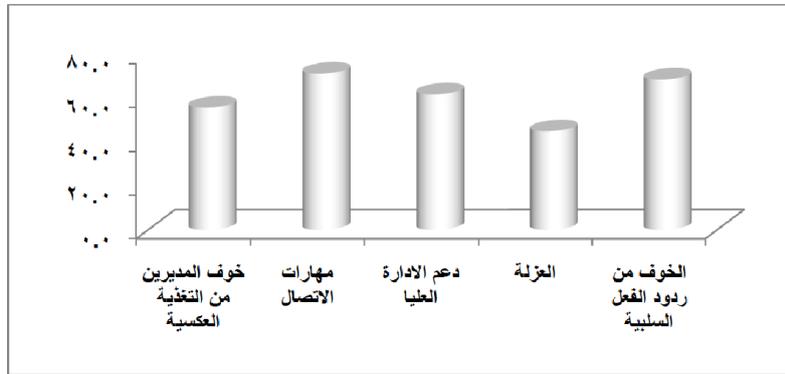
يوضح الجدول (3) ترتيب العوامل المسببة للصمت التنظيمي وأهميتها النسبية، ويتضح أنها بالترتيب مهارات الاتصال 72%، الخوف من ردود الفعل السلبية 69%، دعم الإدارة العليا 62%، خوف المديرين من التغذية العكسية السلبية 56%، والعزلة 45%، وقد بلغت للصمت التنظيمي ككل 61%، مما يؤكد على ضرورة الاهتمام بتنمية مهارات الاتصال لدى العاملين في الدوائر الحكومية وكذلك توفير بيئة ومناخ عمل لا يحاسب أصحاب المواقف والآراء التي تسعى إلى تحقيق مصالح الدوائر الحكومية وتحقيق المصلحة العامة.

جدول (3)

الأهمية النسبية للعوامل المسببة للسمت بالدوائر الحكومية بمنطقة القصيم

الترتيب	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط	الأبعاد
الخامس	56.0	0.994	2.800	خوف المديرين من التغذية العكسية
الأول	71.6	0.855	3.578	مهارات الاتصال
الثالث	62.0	0.950	3.102	دعم الإدارة العليا
السادس	45.1	0.871	2.257	العزلة
الثاني	68.9	0.758	3.444	الخوف من ردود الفعل السلبية
الرابع	60.7	0.447	3.036	السمت التنظيمي

ويظهر الشكل رقم (1) الأهمية النسبية للعوامل المسببة للسمت التنظيمي بالدوائر الحكومية بمنطقة القصيم.



شكل (1)

الأهمية النسبية للعوامل المسببة لعوامل السمت التنظيمي بالدوائر الحكومية بمنطقة القصيم

2. وللإجابة على التساؤل الثاني "ما مستوى تقييم العاملين للسمت التنظيمي السائد في الدوائر الحكومية في منطقة القصيم؟" فقد تم استخدام المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لقياس السمت التنظيمي كما يتضح في الجدول رقم (4).

وقد تم قياس العلاقة الخطية بين السمت والمناخ التنظيمي بالدوائر الحكومية بمنطقة القصيم حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون الخطي 0.4 وهو طردي متوسط عالي المعنوية مما يؤكد على وجود علاقة خطية بين السمت والمناخ التنظيمي بالدوائر الحكومية بمنطقة القصيم.

جدول (4)

مستوى تقييم العاملين للصمت التنظيمي بحسب الدوائر الحكومية المختلفة				
الأبعاد	الجهة	المتوسط	الأهمية النسبية %	الترتيب
الصمت التنظيمي	الأمن العام	2.750	55.0	السادس
	التعليم	2.882	57.6	الخامس
	الزراعة	3.172	63.4	الثالث
	المحاكم	3.136	62.7	الرابع
	الصحة	3.243	64.9	الأول
	البلدية	3.190	63.8	الثاني
	الكل	3.036	60.7	

الجهات المسؤولة.

3. وللإجابة على التساؤل الثالث : "هل توجد اختلافات في مستوى المناخ التنظيمي ترجع إلى نوع الدائرة الحكومية" فقد تم استخدام المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لقياس المناخ التنظيمي كما يتضح في الجدول رقم (5).

ويتضح من الجدول رقم (4) أن مستوى الصمت التنظيمي في كل الجهات الحكومية كان بمتوسط عام مقداره (3.04) تقريباً مما يعني أن مستوى الصمت التنظيمي في تلك الجهات متوسط، في حين تتواجد درجة من الصمت أقل في الأمن العام والتعليم نظراً لحساسية المعلومات التي قد تتوفر لدى العاملين في تلك الجهات وأهمية نقلها إلى

جدول (5)

مستوى تقييم العاملين للمناخ التنظيمي بحسب الدوائر الحكومية المختلفة				
الأبعاد	الجهة	المتوسط	الأهمية النسبية %	الترتيب
المناخ التنظيمي	الأمن العام	2.359	47.2	السادس
	التعليم	3.076	61.5	الخامس
	الزراعة	3.545	70.9	الرابع
	المحاكم	3.788	75.8	الثالث
	الصحة	4.089	81.8	الثاني
	البلدية	4.572	91.4	الأول
	الكل	3.463	69.3	

الزراعة، وأفضلها في التعليم والأمن العام .

4. وللإجابة على التساؤل الرابع " ما هي العلاقة بين كل بُعد من أبعاد المناخ التنظيمي والصمت التنظيمي للعاملين في الجهات المبحوثة" فقد تم استخدام أسلوب البرمجة العصبية فقد اتضح وجود

ويتضح من الجدول رقم (5) أن مستوى المناخ التنظيمي في كل الجهات الحكومية كان بمتوسط عام مقداره (3.46) تقريباً مما يعني أن مستوى المناخ التنظيمي في تلك الجهات مرتفع، في حين تمثل أعلى مستويات للمناخ التنظيمي الغير جيد في البلدية، ثم في وزارة الصحة، ثم المحاكم، ووزارة

ANOVA من أجل ذلك وأتضح قبول الفرضية بوجود اختلافات ذات دلالة معنوية للصمت التنظيمي السائد في الدوائر الحكومية تعزى لمتغير جهة العمل في منطقة القصيم وبلغت نسبة التفسير (معامل مربع ايتا) للصمت التنظيمي بنسبة 15.8%، كما كانت قيمة (ف) (17.03) بمستوى معنوية (0.000).

تأثير لكل من القيم الجيدة ثم تدفق الاتصالات يأتيها النظرة للعنصر البشري على الصمت التنظيمي في الجهات المبحوثة.

ثانياً : اختبارات الفرضيات:

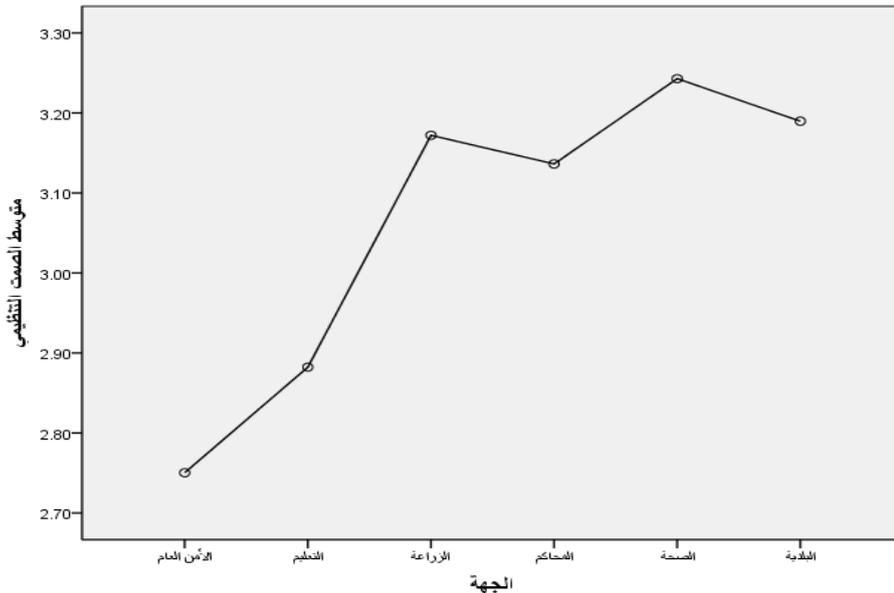
• و لاختبار الفرضية الأولى " توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين العوامل المسببة للصمت التنظيمي تعزى لمتغير جهة العمل. " وقد تم استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي

جدول (6)

ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير الصمت التنظيمي وفقاً للدوائر الحكومية

اختبار ف (المعنوية)	تقدير فترة ثقة 95% للمتوسط		الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	المتوسط	الجهة	الأبعاد
	اعلى	ادنى					
17.03 (0.000)	2.893	2.608	0.537	55.0	2.750	الأمن العام	الصمت التنظيمي
	2.937	2.828	0.335	57.6	2.882	التعليم	
	3.259	3.086	0.388	63.4	3.172	الزراعة	
معامل مربع ايتا %15.8	3.234	3.039	0.368	62.7	3.136	المحاكم	
	3.351	3.135	0.474	64.9	3.243	الصحة	
	3.328	3.051	0.444	63.8	3.190	البلدية	
	3.077	2.995	0.447	60.7	3.036	الكل	

ويظهر الشكل رقم (2) متوسط الصمت التنظيمي بالدوائر الحكومية بمنطقة القصيم.



شكل (2)

متوسط الصمت التنظيمي حسب الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم

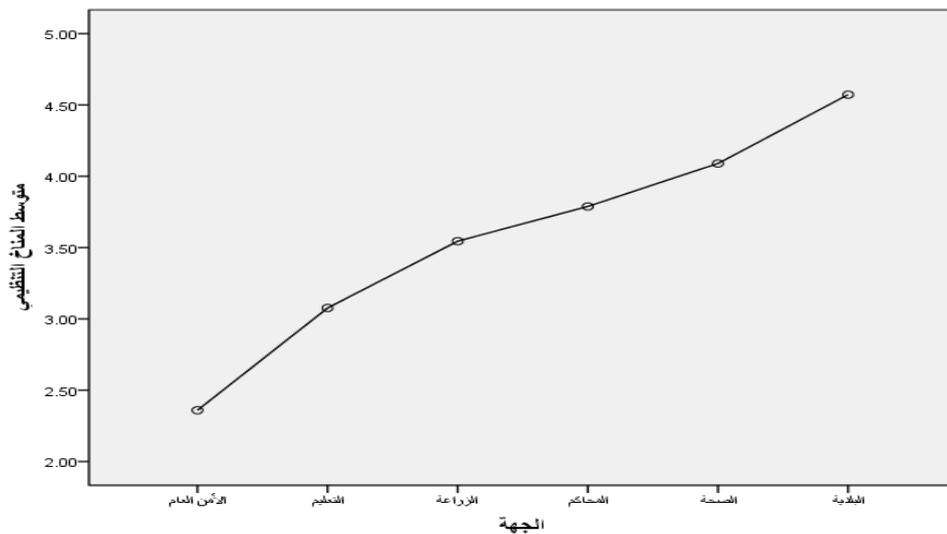
اختلافات ذات دلالة معنوية للمناخ التنظيمي السائد في الدوائر الحكومية يعزى لمتغير جهة العمل في منطقة القصيم وبلغت نسبة التفسير (معامل مربع ايتا) للمناخ التنظيمي 92.6%، وكانت قيمة (ف) (1126.2) بمستوى معنوية (0.000)

• ولاختبار الفرضية الثانية " توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو تقييم المناخ التنظيمي السائد يعزى لمتغير جهة العمل. " وقد تم استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي ANOVA من أجل ذلك وأُضح قبول الفرضية بوجود

جدول (7)

ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير المناخ التنظيمي وفقاً للدوائر الحكومية

اختبار ف (المعنوية)	تقدير فترة ثقة 95% للمتوسط		الاحراف المعياري	الأهمية النسبية %	المتوسط	الجهة	الأبعاد
	ادنى	اعلى					
1126.2 (0.000)	2.453	2.265	0.355	47.2	2.359	الأمن العام	المناخ التنظيمي
	3.106	3.047	0.180	61.5	3.076	التعليم	
	3.564	3.525	0.088	70.9	3.545	الزراعة	
معامل مربع ايتا %92.6	3.807	3.770	0.070	75.8	3.788	المحاكم	
	4.114	4.065	0.108	81.8	4.089	الصحة	
	4.619	4.526	0.150	91.4	4.572	البلدية	
	3.523	3.404	0.651	69.3	3.463	الكل	



شكل (3)

متوسط المناخ التنظيمي حسب الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم

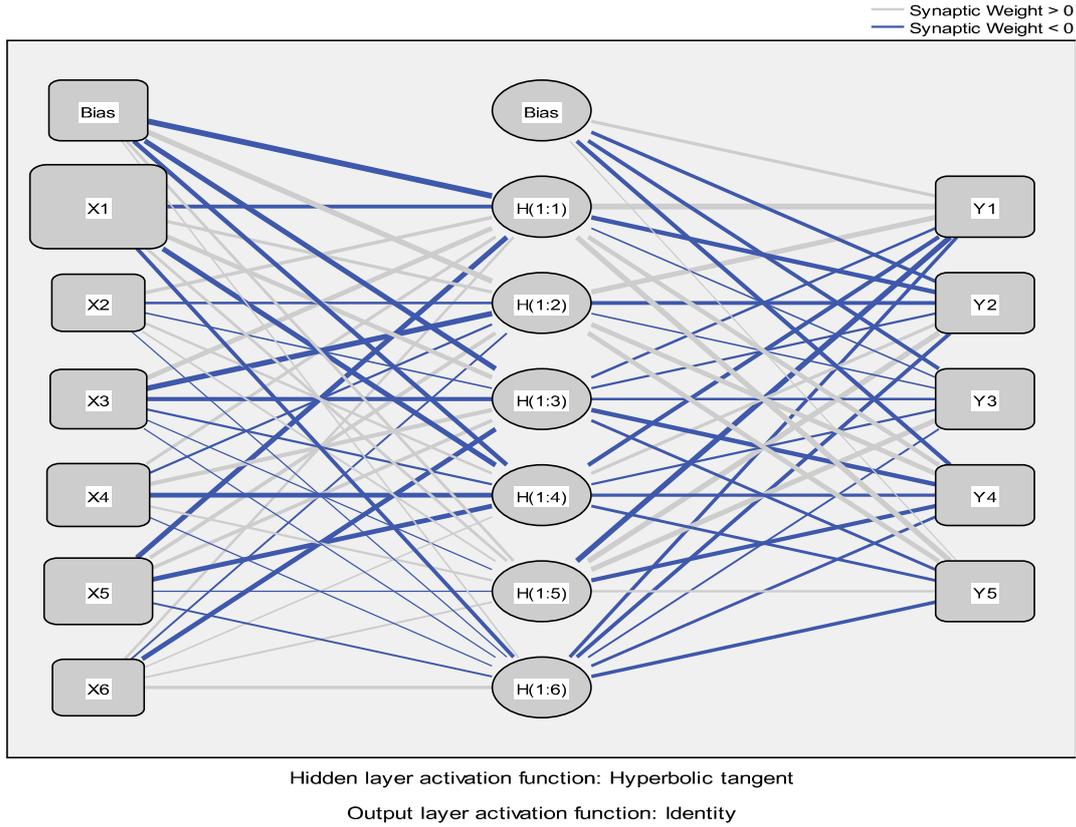
- ومجموعها يساوي الواحد، ومن أجل تطبيقها على البيانات:
- تم معالجة البيانات وقامت الشبكة بالتدريب على هذه البيانات بمعنى أن تقوم الشبكة بالتعلم والتعرف على البيانات والعلاقات بين المتغيرات المختلفة.
- تم استخدام برنامج لتصميم الشبكة العصبية وتدريبها تبعاً لذلك ووضع معيار لإنهاء التدريب وهو عدم ملاحظة أي تغيير في متوسط الخطأ أما المعايير الإحصائية فهي مجموع مربعات الخطأ MSE ومتوسط الخطأ النسبي MEP.
- تم استخدام الشبكة العصبية للبيانات المتاحة بنسبة (100%) للتدريب Training وبنسبة (0%) للاختبار Testing.
- وتمثلت مدخلات الشبكة في عدد قيم الست متغيرات المستقلة، أما المخرجات فتتمثل في قيمة التوابع الخمس، وبالتطبيق على البيانات:
- أوضح التحليل الإحصائي معنوية العلاقة بين المخرجات والمدخلات باستخدام اختبار F وذلك عند مستوى معنوية 0.000.
- تراوح متوسط الخطأ النسبي Relative Error الذي يقيس التباين أو الاختلاف بين المخرجات الفعلية والمخرجات التقديرية 0.757 وهو يشير إلى انخفاض مستوى التباين علماً بأنه كلما اقتربت القيمة من الصفر كلما كان ذلك أفضل.
- بلغت القدرة التفسيرية للمدخلات ما يزيد عن 95% R^2 ، وهي نسبة مرتفعة حيث تشير للأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة بمقارنة المعايير الإحصائية سألغة الذكر يتبين أن الشبكة العصبية قد تدرت بدرجة عالية وأوضح المعيار الإحصائي لمتوسط الخطأ النسبي MEP ومع استمرار تدريب الشبكة وصل الانخفاض في هذا المتوسط إلى أدنى حد له وأستقر مما يعني أن الشبكة العصبية قامت بالتعلم والتدريب بشكل مناسب للسنة نماذجكما يتضح في الشكل رقم (4).

- لاختبار الفرضية الثالثة " لا يوجد تأثير لأبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة (النمط القيادي للرئيس المباشر، خصائص العمل، العلاقة بالزملاء، الدافعية في العمل، كفاءة الموظف، المشاركة في اتخاذ القرارات، ربط الأداء بالمكافآت) ومنفردة على الصمت التنظيمي (خوف المديرين من التغذية العكسية السلبية، مهارات الاتصال، دعم الإدارة العليا، العزلة، خوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية)"
- وقد تم استخدام لذلك أسلوب حديث من أساليب تقنية التقريب في البيانات وهو أسلوب الشبكات العصبية (NN) Neural Network
- الأهمية النسبية لأبعاد المناخ التنظيمي على الصمت التنظيمي:

ولبيان الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة وتمثل أبعاد المناخ التنظيمي على التوابع وتمثل أبعاد الصمت التنظيمي، وتم استخدام أسلوب الشبكات العصبية -التي تسمح بالتعلم من الخبرة والتجارب السابقة لاستنتاج خبرات وتجارب جديدة- كأداة لتحليل البيانات لنفس المجالات التي تناولها الأساليب الإحصائية التقليدية وتقدم الشبكات العصبية طريقة مناسبة في تمثيل العلاقات بين المتغيرات بشكل مختلف عن الطرق التقليدية وينظر إليها كأداة إحصائية حديثة.

وتعرف الشبكات العصبية بنماذج الشبكات العصبية الذكية صناعياً وهي دوال غير خطية مرنة حيث لا تتطلب توافر الافتراضات المقيدة عن العلاقة بين المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة وتعالج البيانات اللامعلمية أو صغيرة الحجم ولا تشترط التبعية للتوزيع الطبيعي بقدر عالي من الدقة هذا بالإضافة إلى دقتها فيما يتعلق بالبيانات المعلمية .

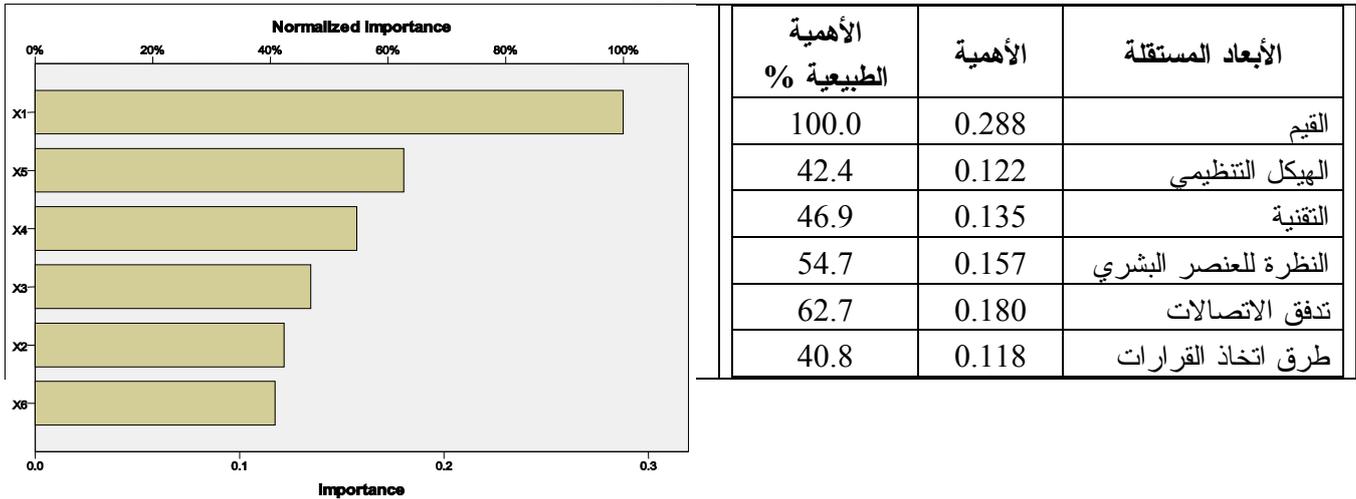
والشبكات العصبية تشبه وتمثل النماذج الإحصائية التقليدية شائعة الاستخدام غير أن هناك اختلافات فيما يتعلق ببعض الاصطلاحات فالمتغيرات المستقلة تسمى مدخلات والمتغيرات التابعة تسمى قيم التدريب أو قيم مستهدفة، والقيم المنتبأ بها تسمى مخرجات والتقدير يسمى تدريب أو تعليم أو التنظيم الذاتي والمعلمت تسمى أوزان وقيمها دائماً موجبة



شكل (4) : مخرجات تدريب الشبكة

جدول (8)

الأهمية النسبية لأوزان الأبعاد المستقلة



جدول (9)

تقدير معالم النموذج الناتجة من تدريب الشبكة

Predictor		Predicted												
		Hidden Layer 1						Output Layer						
		H(1:1)	H(1:2)	H(1:3)	H(1:4)	H(1:5)	H(1:6)	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5		
Input Layer	(Bias)	-1.766-	1.513	-1.276-	-.873-	.297	.044							
	X1	-.501-	.366	.713	-1.198-	.283	-.497-							
	X2	.440	-.239-	-.053-	.266	.090	-.027-							
	X3	1.104	-1.335-	-.655-	-.129-	-.021-	-.020-							
	X4	.369	-.176-	.673	-.942-	.156	-.022-							
	X5	-1.151-	.485	.440	-.972-	-.020-	-.114-							
	X6	.231	-.088-	-.975-	.032	.091	.398							
Hidden Layer 1	(Bias)							.354	-.477-	-.514-	-.612-	.020		
	H(1:1)							1.521	-.696-	-.034-	.744	1.321		
	H(1:2)							1.276	-.565-	-.039-	1.112	1.018		
	H(1:3)							-.207-	-.138-	-.271-	-.742-	-.285-		
	H(1:4)							-.608-	.357	-.152-	-.382-	-.350-		
	H(1:5)							-1.395-	1.445	1.224	-.680-	.179		
	H(1:6)							-.465-	-.533-	-.128-	-.336-	-.434-		

المنشودة نتيجة تفاعل الجهود البشرية وبما يتوافر لديها من موارد متاحة، وسير العمل فيها وفق التعليمات والأنظمة والقوانين، فالمناخ التنظيمي يعد انعكاساً لشخصية المؤسسة كما يراها أعضاؤها، وحين يكون المناخ التنظيمي غير مريح تسود فيه مصالح الأفراد فينشأ الصمت.

• النتائج :

1. اتضح أن أهم العوامل التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي مرتبة تنازلياً هي خوف المديرين من التغذية العكسية، نقص مهارات الاتصال، عدم دعم الإدارة العليا، العزلة، والخوف من ردود الفعل السلبية تجاه أي اقتراحات أو انتقادات يتقدم بها الموظفين . وذلك يتفق جزئياً مع نتائج دراسة (Ghodratollah et al,2012)

ويتضح من النتائج السابقة أن أهم ثلاثة أبعاد (عوامل) للمناخ التنظيمي على الأبعاد الخمس للصمت التنظيمي مجتمعة ومنفردة هي القيم الجيدة ثم تدفق الاتصالات يأتيها النظرة للعنصر البشري وتتفق نتائج الدراسة مع الدراسة التي قام بها (Hazen, 2006) حيث يؤكد على ان عدم وجود الجو النفسي المريح من الأسباب المؤدية إلى ضعف الاتصال بين الأفراد والجماعات، وتطور سوء الفهم وفقدان التعاون في العمل الجماعي، فيتبلور الصمت والذي قد ينتج عنه عواقب تؤثر في العمل ككل وفي إنجازاته.

وقد أشار هازن في دراسته إلى أن فهم المناخ التنظيمي بصورة سلبية من العاملين تعني احتمالية نشوء الصمت، ويرتبط المناخ التنظيمي في المنظمة بنمط العلاقات التي تسود أجواؤها والتي من شأنها أن تسهم في تحقيق الأهداف

- التنظيمي.
3. لابد وان تسعى الجهات الحكومية الى التقليل من تخوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية لرؤسائهم من تقديمهم للمعلومات أو الاقتراحات أو الأفكار التي يقدمها العاملين، وما يترتب على ذلك من نتائج غير مرضية من خلال فتح قنوات اتصال مباشرة وغير مباشرة بين الرؤساء والمرؤوسين.
 4. ينبغي أن تهتم الإدارات العليا في الدوائر الحكومية بتوفير الدعم اللازم للمرؤوسين وحمايتهم عند وجود افكار او مرئيات او مقترحات لا تتفق وتوجهات الإدارة العليا، وألا تستهين الإدارة العليا بتلك المقترحات حتى وان كانت غير مجدية.
 5. ينبغي على الدوائر الحكومية تنمية روح المصارحة من خلال إشعار العاملون بعدم الخوف من الإفصاح عن مشاعرهم مع رؤسائهم في العمل، ويجب ان يقوم الرؤساء بمصارحة مرؤوسيهم بمشاعرهم تجاههم.
 6. ينبغي أن تبذل الإدارة جهداً كبيراً لتعزيز ثقة العاملين بأنفسهم، من خلال تمكينهم من التعبير عن أفكار جديدة متعلقة بمهام العمل
 7. ينبغي أن تشجع الإدارة المرؤوسين على تحمل المسؤولية وتزودهم بالمهارات اللازمة لتحمل المسؤولية، كما ينبغي تعليم العاملين إنجاز أعمالهم دون الرجوع للمستويات الإدارية العليا
 8. تشجع الإدارة العاملين على استخدام طرق وأفكار جديدة في العمل وكذلك تقديم الاقتراحات والمبادرات التي يتقدم بها المرؤوسين .
 9. تنمية روح المشاركة الجماعية في حل المشكلات والتعامل مع قضايا العمل

- التي توصلت إلى العوامل المؤثرة في الصمت التنظيمي هي، خصائص فريق الإدارة العليا، الخصائص التنظيمية والبيئية، تأثير التفاعل بين الموظفين، المعقّدات الإدارية، الهياكل والسياسات التنظيمية، خوف المديرين 'من ردود الفعل السلبية والاختلافات الديموغرافية
2. اتضح أن مستوى المناخ التنظيمي في الجهات الحكومية المبحوثة كان (متوسط)، ويتفق ذلك مع دراسة (الدقس وعليان : ١٩٩١)، كما لوحظ وجود اختلافات بين المناخ التنظيمي في الدوائر الحكومية في منطقة القصيم تعزى إلى نوع الدائرة. كما يجب على الجهات المسؤولة دعم وتهيئة المناخ التنظيمي الذي يجعل الموظفين قادرين على التحدث دون خوف (Orhan et al , 2013)
 3. اتضح أن مستوى الصمت التنظيمي (متوسط) ويتفق ذلك مع دراسة (الختتانة، 2009)، كما لوحظ اختلافات بين الصمت التنظيمي في الدوائر المختلفة في منطقة القصيم، وتختلف تلك النتائج مع دراسة Jaber (et al,2013) لتناولها الاختلافات من حيث المتغيرات الديموغرافية.
 4. أثبتت النتائج وجود علاقة بين المناخ التنظيمي والصمت التنظيمي، حيث تبين تأثير للقيم الجيدة، تدفق الاتصالات والنظرة للعنصر البشري منفردين ومجتمعين على الصمت التنظيمي في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم. وذلك يتفق مع دراسة (Sahar et al ,2013)

• التوصيات:

1. ينبغي تدريب وتأهيل المديرين في الدوائر الحكومية على ضرورة وجود تغذية عكسية
2. ضرورة الاهتمام بتدريب العاملين في الدوائر الحكومية على تنمية مهارات الاتصال الفعال بأشكاله المختلفة للتقليل من حالات الصمت

المراجع

المراجع العربية

- أبو جدي، يحيى ساعد (1998) "الإيمان والأمن النفسي، مجلة الأمن"، الرياض. ع 36، ص ص 35-40.
- الختاتنة، رامي محمد عبد ربه (2009) "أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الدقس، محمد و خليل عليان (1991) "تقييم المناخ التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات الأردنية، دراسة ميدانية في منجم الحسا"، مجلة الدراسات، الجامعة الأردنية، م 18 ع (1)، ص ص 38-59.
- الزغبى، خالد يوسف وحسين محمد العزب (2005) "قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ لتنظيمي في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد"، مجلة المنارة، م 13 ع (2)، ص ص 65-111.
- السكران، ناصر محمد (2004) "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على قطاع ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- صالح، سمرد غانم والحيالي مروان، سنده مروان سلطان (2012) "العلاقة بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي جامعة الموصل" مجلة تنمية الرافدين م 34 ع (109)، ص ص 85-98.
- الصغير، فهد بن محمد (2002) "المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الصفار، عبد الكريم (1998) "استخدام الشبكات العصبية للتنبؤ بإستهلاك الكهرباء في الكويت" الإمارات العربية المتحدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ع (14)، ص ص 125-143.
- العباسي، عبد الحميد محمد (2004)، "المقارنة بين استخدام الشبكات العصبية وساريمما للتنبؤ بأعداد الوفيات الشهرية الناتجة عن حوادث المرور بالكويت" الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، م 3 ع (11)، ص ص 333 - 359.
- العتيبي، فوزي (2003) "استخدام السلاسل الزمنية والشبكات العصبية في التنبؤ بالأرقام القياسية" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قناة السويس، كلية تجارة بورسعيد.
- عكاشة، علي (1989) "المناخ التنظيمي في كليات المجتمع في الأردن وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جامعة اليرموك"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.
- الفاعوري، عبير حمود (2004) "أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية"، مجلة مؤتة، م 19 ع (2)، ص ص 26-52.
- القيروتي، محمد، (1994) "المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس - دراسة ميدانية"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، م 9 ع (5).
- القطامنة، منار إبراهيم (2000) "المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية.
- الكلابي، سعد بن عبد الله (2008)، المناخ التنظيمي في المؤسسات السعودية، موقع جامعة الملك سعود <http://faculty.ksu.edu.sa/alkelabi/my%20publications/>
- ماهر، أحمد، (2010)، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال، الطبعة الثالثة (الاسكندرية: الدار الجامعية - مصر).
- المجالي، أمال ياسين (2007) "أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات دراسة ميدانية تحليلية للمؤسسات العامة الأردنية"، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- المطرفي، شعيل بن بخيت (2005) "الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء، دراسة مسحية على العاملين بإدارة الجوازات في منطقة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

المراجع العربية باللغة الإنجليزية

- Abu Jadi, YahyaSaed (1998), "Faith and psychological security, Security Magazine," Riyadh. G 36, pp. 35-40.
- Alkhtattenh, Rami Mohammed Abed Rabbo (2009), "The impact of organizational silence on organizational trust among workers in Jordanian public institutions," Unpublished MA Thesis, University of Mutah, Hashemite Kingdom of Jordan.
- Adakks, Mohammad Khalil and Alian (1991), "Evaluation of the regulatory climate for the Jordan Phosphate Mines Company, a field study in a mine Hasa ", Journal of Studies, University of Jordan, 18 m (p 1), pp. 38-59 .
- AlZoubi, and Khaled Youssef Hussein Mohamed Azab (2005), "Measuring the impact of trends working for a regulatory climate in the adoption of innovative behavior : a field study on the Irbid District Electricity Company," Beacon Journal, 13 m (p 2), pp. 65-111 .
- Alsakran, Mohammed Nasser (2004), " organizational climate and its relationship to job performance : a survey of the Gaza SS officers in Riyadh ." Unpublished MA Thesis, Faculty of Science Management, Naif Arab University for Security Sciences .
- Saleh, Sarmad and Al-Hayali Marwan Ghanem,Sendih Marwan Sultan (2012), "The relationship between Whistleblowing and organizational silence analytical study of a sample of the views of the staff of the University of Mosul," Journal of Development Rivers 34 m (p 109), pp. 85-98 .
- Alsagheer, Fahad bin Mohammed (2002) "organizational climate and its impact on the performance of employees in the security services." Unpublished MA Thesis,Naif Arab University for Security Sciences.
- Al-Saffar, Abdul Karim (1998), "Using neural networks to predict the consumption of electricity in Kuwait," the United Arab Emirates, Journal of Economic Sciences and Management, (p 14), pp. 125-143 .
- Abbasi Abdul Hameed Mohammed (2004), " the comparison between the use of neural networks and Saaremaa to predict the monthly numbers of deaths resulting from traffic accidents in Kuwait, " Kuwait, Arab Journal of Administrative Sciences, 3 m (p 11), pp. 333-359 .
- Al-Otaibi,Fawzi (2003), "The use of time-series and neural networks to predict the indexes," Unpublished MA Thesis, University of the Suez Canal, Port Said Business School .
- Okasha, Ali (1989), " the regulatory climate in the community colleges in Jordan and its relationship to job satisfaction for employees at Yarmouk University," Unpublished MA Thesis, University of Yarmouk .
- Faouri,AbeerHammoud (2004), "The impact of organizational silence to participate in the regulatory decision-making," Journal of Mutah, 19 m (p 2), pp. 26-52 .
- Qaryouti, Mohammed, (1994) " organizational climate at the University of Jordan from the point of view of faculty members - a field study," Muta Journal of Research and Studies, 9 m (p 5) .
- Alqtamna,Manar Ibrahim (2000) " organizational climate and its impact on creative behavior : An Empirical Study of the supervisors in the administrative ministries of Jordan," Master unpublished . University of Jordan.
- Alkallabi,Saad bin Abdullah (2008), the regulatory climate institutions in Saudi Arabia, the site of King Saud University. <http://faculty.ksu.edu.sa/alkelabi/my%20publications/>
- Maher, Ahmad, (2010), how to increase your skills in the administrative contact, Aiih Edition (Alexandria : University House - Egypt) .
- Al-Majali,Amal Yassin (2007), "The impact of organizational silence in the decision-making process analytical field study of public institutions of Jordan," unpublished Ph.D. thesis, Amman Arab University, Jordan .
- Mautrofi,Shuail bin Bakhit (2005), " Alienation and its relationship to job performance, the study Msjah personnel management Passports in the Makkah Region," Master unpublished, Naif Arab University for Security Sciences, Saudi Arabia.

المراجع الأجنبية

- Argyris, c,(1976)"double loop learning in organizations, *Harvard business review*, 55(115).
- Argyris, c, (1993). *Good Communication that Blocks Learning*. Harvard Business Review,4: 76-85.
- Deming, W. (1974). *The new economics for industry, government*, education. Boston: MIT Press.
- Dyne L.V.; Ang S; Botero I.C, (2003)"Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs" *Journal of Management Studies*, 40(6):103-114.
- Everson, H . (1994)" Using Artificial Neural Networks In Educational Research : some comparisons with statistical Models", *Paper Presented At The Annual Meeting At The National Council On Measurement In Education . New Orleans, LA*.
- Faramarz Tahmasebi, Sayed Mohammadreza Sobhanipour, Mahdi Aghaziarati,(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):272-282.
- Ghodratollah Bagheri,, Reihaneh Zarei and Mojtaba Nik Aeen,(2012)," *Organizational Silence :Basic Concepts and Its Development Factors*" Ideal Type of Management, 1(1): 47- 58.
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010) *Multivariate data analysis*. (7th Edition). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Huang, Evert Van de Vliert, Gerben Van der Vegt,(2005)" Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-nationally, *Journal compilation Blackwell Publishing Ltd, Management and Organization Review*,1(3):26-38.
- Jaber Moghaddampoura, Behzad Nazemipoura, Mahdi Aghaziaratib and Hamed Bordbar,(2013),"Illuminating employees' organizational silence", *Management Science Letters*, 3,pp.2213–2222
- Morrison E.W; Milliken F.J. Hewlin P.F.(2003)" An Exploratory Study Of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward And Why", *Journal of Management Studies*, 40(6), available on: www. Black well synergy.com.
- Morrison, ElizabethW., and Milliken, FrancesJ., (2000) " Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in A Pluralistic World" *The Academy of Management Review*, Mississippi State, 25 (4).
- Ober, Scot.(2003),*Contemporary Business Communication*,5 ed, New York, Houghton Mifflin Company,p5.
- Orhan Çınar, Fatih Karcıoğlu, and Zişan Duygu Alioğulları,(2013)" The Relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: A Survey Study in the Province of Erzurum, Turkey",*Social and Behavioral Sciences*, 99(6): 314–321.
- Paul Willman, Alex Bryson & Rafael Gomez. (2006)" The Sound Of Silence: Which Employers Choose No Employee Voice And Why"*Socio-Economic Review*; doi:10.1093/ser/2,P39.
- Piderit, S. K. And Ashford, S. J. (2003). " Breaking Silence: Tactical Choices Women Managers Make In Speaking Up About Gender-Equity issues" *Journal of Management Studies*, 40.P15.
- Redding W . (1985)"Rocking boats, blowing whistles, And Teaching Speech Communication " *Communication Education*, 34. P29.
- Robbins, S. P (2007), *Organizational Behavior*. New Jersey, Prentice Hall.
- Ryan, K. D. & Oestreich, D. K. (1999). *Driving Fear Out of the Workplace: How to Overcome the Invisible Barriers to Quality, Productivity, and Innovation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Sahar Nikmaram, Hamideh Gharibi, Yamchi, amereh Shojaii, Maryam Ahmadi Zahrani and Seyed Mehdi Alvani, (2013)," Study on Relationship Between

- Organizational Silence and Commitment in Iran", *World Applied Sciences Journal*, 17 (10): 1271-1277.
- Van, B., Raza Syed, Afridi H . (2003) " Residents Of Communication Skills In Postgraduate Medical Training Programs Of Paksitan ", *Journal of Postgraduate Medicine*, 51(2):45-54.
- Whitener, E. M. (2001)", Do high commitment human resources practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling", *Journal of Management*, 27, pp515-535.

The Effect of the Organizational Climate on the Organizational Silence in Qassim

*Abdullah Mohammad Alwehbie **

ABSTRACT

This study aimed to identify the most important factors causing of organizational silence of the workers in government departments in the Qassim region, as well as to identify the differences in the regulatory climate in those managements and finally access to the following dimensions of organizational climate collectively and individually on the preference of the organizational silence workers. The study found many of the results, where it turned out that the most important factors that lead to silence the regulatory descending order is the directors fear from feedback, lack of communication skills, lack of top management support, isolation, fear of adverse reactions to any suggestions or criticisms presented by staff, as proven results also there are differences between the regulatory climate in those Government departments, as well as it turned out that there were differences between silence regulatory Government departments, while the results proved the existence of the effect of the values of good flow of communication and perception of the human race individually and collectively to silence regulatory in government departments in Qassim.

KEYWORDS: Organizational Climate, Qassim.

* Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Business and Economics, Qassim University, KSA.
Amawt1@yahoo.com
Received on 17/11/2013 and Accepted for Publication on 29/4/2014.