

العنوان:	سلوك الصمت التنظيمي : دراسة مقارنة بين شركات قطاع الأعمال العام و الخاص في مصر
المصدر:	المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة
الناشر:	جامعة عين شمس - كلية التجارة
المؤلف الرئيسي:	سليم، أحمد عبدالسلام مختار
المجلد/العدد:	ع3
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2012
الشهر:	يوليه
الصفحات:	429 - 496
رقم MD:	334030
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	المناخ التنظيمي، الصمت التنظيمي، السلوك التنظيمي، مصر، القطاع العام، القطاع الخاص، السلوك الوظيفي، الولاء التنظيمي
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/334030">http://search.mandumah.com/Record/334030</a>

**سلوك الصمت التنظيمي : Organizational Silence**  
**دراسة مقارنة بين شركات قطاع الأعمال**  
**العام والخاص في مصر**  
د. / أحمد عبد السلام سليم

## سلوك الصمت التنظيمي Organizational Silence: دراسة مقارنة بين شركات قطاع الأعمال العام والخاص في مصر

د. أحمد عبد السلام سليم

أستاذ إدارة الأعمال المساعد، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية

### ملخص الدراسة:

اختبرت الدراسة الحالية العلاقة بين كل من اتجاهات الإدارة العليا نحو سلوك صمت وتعبير العاملين، واتجاهات المشرفين نحو سلوك صمت وتعبير العاملين، وفرص الاتصالات، والولاء للمشرف، وفرص المسار الوظيفي المستقبلية، والمستوى التنظيمي، بالإضافة إلى بعض المتغيرات الديموغرافية الأخرى مثل العمر، والسن، ومدة الخدمة، ومستوى التعليم من ناحية وبين متغير سلوك صمت وتعبير العاملين (المتغير التابع). ولقد تم صياغة مجموعة من الفروض لوصف العلاقات المتوقعة. ووجدت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كل من متغيرات اتجاهات الإدارة العليا نحو سلوك صمت وتعبير العاملين، واتجاهات المشرفين نحو سلوك صمت وتعبير العاملين، وفرص الاتصالات التنظيمية، والولاء للمشرف، وفرص المسار الوظيفي المتاحة أما العاملين والسن من ناحية وبين متغير سلوك صمت وتعبير العاملين من ناحية أخرى. كما وجدت الدراسة علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية بين متغير المستوى التنظيمي وبين متغير سلوك صمت وتعبير العاملين. وللتعرف على أقوى التغيرات التي تؤثر على سلوك الصمت في المنظمات، أوضحت نتائج تحليل الانحدار الدرجه أن اتجاهات المشرفين نحو سلوك الصمت والتعبير، وفرص الاتصالات، وفرص المسار الوظيفي المتاحة أمام العاملين، والسن كانت المتغيرات التي دخلت معادلة الانحدار الأخيرة. كما وجدت الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية بين منظمات قطاع الأعمال العام ومنظمات القطاع الخاص بالنسبة لمتغيرات الصمت التنظيمي ومتغير الولاء

للمشرف. ولقد تم مناقشة النتائج والإسهامات النظرية والتطبيقية للدراسة، بالإضافة إلى عرض القيود على الدراسة.

## ١-١ مقدمة:

شهدت السنوات الأخيرة اهتماما متزايدا من قبل الباحثين والممارسين ببعض الظواهر التي ظلت بعيدة عن الأضواء في دراسة وتحليل المنظمات مثل سلوك الصمت والتعبير (Bryant, ٢٠٠٦; Coye, Murphy and Spencer, ٢٠١٠; Detert and Trevino, ٢٠١٠; Deter and Burris, ٢٠٠٧; Kulkami, ٢٠١٠; Vokola and Bouradas, ٢٠٠٥; Park and Keil, ٢٠٠٩; Wang, Huang, Chu, and Wang, ٢٠١٠). وبدأت تظهر دراسات مفهومية وتجريبية تستطلع ظاهرة الصمت والتعبير في المنظمات على صفحات المجالات العلمية العالمية في مجالات السلوك التنظيمي والموارد البشرية وعلم النفس الصناعي وعلم النفس الاجتماعي والاتصالات. على سبيل المثال خصصت مجلة دراسات الإدارة (Journal of Management Studies, Vol. ٤٠, Issue ٤) عددا خاصا عن موضوع الصمت التنظيمي عام ٢٠٠٣. وتوالى وتيرة البحوث التي تنشرها المجالات العلمية المختلفة في العالم حول ظاهرة الصمت في المنظمات.

وبعد سلوك صمت وتعبير العاملين أحد المفاهيم السلوكية التي جذبت انتباه الباحثين والمنظرين، وأصبحت تشكل جزءا من الاهتمامات البحثية البالغة الأهمية لإحداث التغيير الإيجابي في المنظمات. ويعتبر هذا النوع من الدراسات السلوكية أحد الدعائم الرئيسة لترسيخ ثقافة الثقة والالتزام والولاء والديمقراطية في الحياة التنظيمية. علاوة على ذلك يمثل سلوك الصمت والتعبير تحديا لوجهة نظر الإدارة في المنظمات. ويعتقد البعض أن قدرة المنظمات على سماع الحقيقة هي التي تميز المنظمات الجيدة عن المنظمات غير الجيدة (Collins, ٢٠٠١). كما يمثل مفهوم الصوت العالي واحدا من القدرات أو الإمكانيات Capabilities الهامة لتحقيق ما يعتقد ويطلب به العاملون في المنظمات (Kulkami, ٢٠١٠). ويرتبط سلوك الصمت التنظيمي عضويا بآليات التغيير في المنظمات، ولا يحدث

التغيير إلا من خلال كسر حالات الصمت وبث ونشر وتمكين لسلوك التعبير في المنظمات.

وطبقا لبريمكس وبديان (Premeaux & Bedeian, ٢٠٠٣) يشير سلوك التعبير إلى قدرة الفرد على التعبير بصورة مفتوحة عن وجهة نظره ورأيه فيما يتعلق بالأمور التي تخص العمل، بما في ذلك تصرفات وأفكار الآخرين والتغييرات المقترحة والمطلوبة، والخطط والمداخل البديلة للتطرق لمختلف القضايا. وأشارت بعض الدراسات أن فقدان المعلومات وفقدان الثقة هي من أكثر العوائق أمام سلوك التعبير (Vokola and Bouradas, ٢٠٠٥)، وهو ما أطلق عليه البعض بالصمت التنظيمي (Morrison & Organizational Silence, ٢٠٠٣) ويمكن تعريف الصمت بأنه اختيار العاملين لحجب الأفكار والمعلومات والآراء والتحفظات والملاحظات عن المشاكل التنظيمية (Vokola and Bouradas, ٢٠٠٥) ويعرف بعض الباحثين سلوك الصمت التنظيمي على أنه الاتجاه نحو قول أو فعل القليل استجابة لمشاكل حادة تواجه المنظمة (Morrison & Miliken, ٢٠٠٦; Henriksen and Dayton, ٢٠٠٠) أما سلوك التعبير فيشير إلى القدرة على التعبير عن الأفكار والمعلومات والآراء والتحفظات. والغرض من هذا البحث هو دراسة بعض المتغيرات التي تؤثر على سلوك الصمت في المنظمات المصرية، فظاهرة الصمت التنظيمي ظاهرة اجتماعية قائمة بالمنظمات وتتأثر بالعديد من المتغيرات التنظيمية، والسلوكية، والشخصية والديموغرافية، وغيرها.

## ١-٢ مشكلة الدراسة:

تشير الممارسات الإدارية السائدة إلى وجود ظاهرة الصمت والتعبير في المنظمات، على سبيل المثال، فإن التكتيكات التي تحاول إسكات الأصوات معروفة بصورة جيدة في إدارة المنظمات. ومن أبرز هذه التكتيكات إبلاغ العاملين بأن عمرهم صغير ولا يعرفون الكثير، أو أنهم ليسوا لاعبين في فريق العلم أو فريق الإدارة، وأن ردود أفعالهم تسبب لهم مشاكل، وتؤدي إلى مشاعر سيئة بين العاملين. ولقد أقر العديد من العاملين في منظمات مختلفة أن المنظمات التي يعملون بها لا تدعم الاتصالات والشراكة في المعلومات والمعرفة (Vokola and Bouradas, ٢٠٠٧; Nikolaou, Vokola and Bouradas, ٢٠٠٥).

وهكذا، فإنه غالباً ما يكون لدى العاملون في المنظمات أفكار ومعلومات وآراء بناءة لتحسين العمل والمنظمة ككل. وفي بعض الأحيان يستطيع هؤلاء العاملون التعبير عن آرائهم وأفكارهم ومعلوماتهم، وفي أوقات أخرى يؤثرون الصمت. علاوة على ذلك، فإن الإدارة العليا قد لا تدرك أنها تفتقد إلى معلومات هامة من العاملين وقد تتجاهل هذه المعلومات أو تقوم بالتعامل معها على أنها غير صحيحة أو تتهجم على المصادقية والثقة التي يتمتع به مصدر تلك المعلومات وتصفها بعدم الدقة وانتقاص الشرعية وتفسرها على محمل التهديد لنفوذ ومصداقية الإدارة، وهو ما يدفع العاملون إلى التصرف بطريقة لا تشجع على الاتصالات لأعلى.

ولهذا، يعد الصمت التنظيمي أحد الظواهر السائدة في المنظمات من حيث التكرار والكثافة والنطاق، إلا أن الدلائل التجريبية عليها قليلة من حيث التعريف والتحليل والأسباب والنتائج، واستراتيجيات التعامل معها. ويشير فحص الدراسات المحدودة في هذا الموضوع إلى أن الصمت التنظيمي ظاهرة اجتماعية لها تواجد على المستوى التنظيمي وتتأثر بالعديد من الخصائص التنظيمية والفردية وأنماط وأساليب القهر والضغط والبطش والتهديد والوعيد والمحاصرة التي تمارسها الإدارة في المنظمات، إلا أن مسح الأدبيات البحثية في هذا الميدان يشير إلى غياب إطاراً نظرياً يحدد سلوك الصمت وروافده في المنظمات والعوامل المحددة له المرتبطة به. وتنتظر الدراسة الحالية إلى سلوك الصمت والتعبير على أنه ظاهرة معقدة تستحق الوصف والتفسير من خلال إخضاعها للبحث التجريبي في بيئات مختلفة لتوفير حصيلة نظرية من الدراسات التجريبية بغرض الفهم الجيد لماذا يصمت العاملون في المنظمات المصرية؟ وهذا هو جوهر مشكلة الدراسة الحالية، وتعد الإجابة على هذا السؤال مطلباً رئيساً لزيادة كفاءة وفعالية أداء الأفراد والجماعات والمنظمة ككل.

### ١-٣ أهداف وأهمية الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى قياس سلوك الصمت التنظيمي Organizational Silence بين الصمت Silence والتعبير Voice، والتعرف على تأثير بعض المتغيرات التنظيمية والديموغرافية على سلوك الصمت في المنظمات. وبالتحديد تركز الدراسة الحالية على دور كل من اتجاهات الإدارة العليا نحو الصمت، واتجاهات المشرفين نحو الصمت، وفرص

الاتصالات، والولاء للمشرف، وفرص تحسين المسار الوظيفي للفرد في المنظمة، بالإضافة إلى مجموعة من المتغيرات الديموغرافية في التأثير على سلوك الصمت في المنظمات المصرية. كما تهدف الدراسة إلى تحديد أقوى المتغيرات التي تؤثر على سلوك الصمت في المنظمات الخاضعة للدراسة، ومدى وجود اختلافات بين منظمات قطاع الأعمال العام والخاص بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة.

وتتبع أهمية دراسة سلوك الصمت في المنظمات من ضرورة تبادل المعلومات والمعرفة بين العاملين وبالتالي يؤدي اتخاذ قرار الصمت من قبل الفرد إلى عواقب سلبية على مستوى الفرد والجماعية بل وعلى مستوى المنظمة التي يعمل بها، على سبيل المثال يميل الأفراد في بعض المنظمات إلى الصمت عن الأخبار السيئة، والدفع بالمعلومات الإيجابية إلى المستويات الأعلى بالمنظمة. ويؤدي هذا إلى أن جزءاً كبيراً من المعلومات عن المشاكل المحتملة يحجب عن إدارة المنظمة وبالتالي يؤدي إلى مشاكل خطيرة في قاعدة المعرفة التي تركز عليه القرارات، وهو ما يؤدي إلى وجود فجوة بين طبيعة ومحتوى أو مضمون القرار وبين الواقع الفعلي غير المدبلج الذي تواجهه المنظمات. ولهذا فإن الصمت قد يحد من قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات السليمة والتعامل مع الأخطاء والتعلم منها (Morrison & Milliken, ٢٠٠٠). وبالنهاية فإن فشل العاملين في الحديث والتعبير أمام رؤسائهم عن المشاكل المحتملة في العمل يعد أحد معوقات التعلم التنظيمي، ذلك أن النجاح في بيئة الأعمال يعتمد على التعلم والاستجابة قبل تفشي المشاكل وضياع الفرص. ولقد لاحظت ادميندسون (Edmodson, ٢٠٠٣) أن الفريق الذي يستطيع أعضاءه التعبير عن ملاحظاتهم وتحفظاتهم وأسئلتهم يكون في وضع أفضل للتعلم عن آليات ونظم العمل مقارنة بأولئك الأعضاء غير المستعدين للتعبير عن آرائهم. وقد يترتب على انتشار حالة الصمت نواتج لها آثار خطيرة على المنظمة وعلى العاملين فيها في الأجل الطويل. علاوة على ما سبق، يساعد فهم لماذا، إلى أي مدى يصمت العاملون تجاه التغييرات التي تحدث في المنظمة على تجنب العديد من المشاكل. ذلك أن الحديث والتعبير أمراً إيجابياً ومقبولاً ومشكوراً، بصفة خاصة لأولئك الذين يعملون في عمليات إعادة هيكلة المنظمات والتي تتطلب مداخلات من العاملين من أجل تنفيذ تغيير تنظيمي ناجح وفعال، خاصة أن اقتراحات العاملين يمكن أن يكون لها قيمة في أوقات

التغيير، ولقد أشارت بعض الدراسات إلى أن الأصوات العالية لأعضاء المنظمة تعد من الجوانب الإيجابية لكي تؤدي المنظمة وظائفها بطريقة فعالة (Coye et al., ٢٠١٠). من ناحية أخرى، يرى البعض أن سلوك التعبير Voice Behavior كسلوك موجه بالتغيير غالباً ما يكون غير مرحباً به من قبل إدارة الشركة، حيث يتحدث الأفراد عن المشاكل في العمل ويقترحوا تحسينات لحل هذه المشكلات وغالباً ما ينظر إلى من يتحدثون عن مشاكل العلم على أنهم بمثابة صناع للمشاكل وهو ما يؤدي إلى عزلهم وتجنبهم من قبل زملائهم. ويعتقد الباحث أن البيئة المصرية هي سياق ذو دلالة لتحليل طبيعة ومحددات سلوك الصمت والتعبير لأسباب تتعلق بالثقافة القومية المصرية الموجهة بالعلاقات والتفاف المؤسسات في فلك الأشخاص بدلا من الالتفاف حول الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجيات والقيم الحاكمة للعمل والأداء، كما ساهم كبت مناخ الحرية والديمقراطية وغلبة الطابع الأمني على المستوى المجتمعي خلال العقود الستة الماضية في تفشي هذه الظاهرة في المنظمات المصرية. ولهذا الدراسة العديد من المضامين التطبيقية على مستوى بناء وتصميم أنظمة العمل ووضع سياسات المنظمة في مجالات الموارد البشرية وتنفيذ برامج التغيير والاستراتيجيات في المنظمات، والحد من الأزمات والكوارث التي يمكن أن تحدث جراء سياسات وأجواء الرعب وإسكات الأصوات العالية. علاوة على ذلك، يعد فهم هذه الظاهرة أمراً ملحاً لترسيخ الممارسة الديمقراطية في المنظمات المصرية.

وعلى المستوى الأكاديمي، فرغم أن سلوك الصمت التنظيمي يعد أحد الظواهر الشائعة في المنظمات (Coye, Murphy and Spencer, ٢٠١٠; Deter and Burris, ٢٠٠٧; Kulkami, ٢٠١٠; Greenberg and Edwards, ٢٠٠٩; Morrison & Milliken, ٢٠٠٣; Morrison, Milliken and Hewlin, ٢٠٠٣; Vokola and Bouradas, ٢٠٠٥; Wang, Huang, Chu, and Wang, ٢٠١٠)، إلا أنه لم يلقى الاهتمام الكافي من حيث تحليل المفهوم ومستوياته وأسباب ظاهرة الصمت وانعكاساتها والتكاليف المترتبة عليها. والشاهد هو غياب نظرية عامة لتفسير سلوك الصمت في تحليل ودراسة المنظمات (Detert and Trevino, ٢٠١٠)، ويعد إخضاع هذه الظاهرة للبحث التجريبي أمراً بالغ الأهمية لمساهمة ذلك في توفير



حصيلة من المعرفة العلمية التي تساعد على وصف وفهم وتفسير والتنبؤ بسلوك الصمت والتعبير في المنظمات، ويعد ذلك مطلباً رئيساً لزيادة كفاءة وفعالية المنظمة والعاملين. ولهذا تسعى الدراسة الحالية على المستوى الأكاديمي مثلها في ذلك مثل الدراسات الأخرى إلى المساهمة في توفير حصيلة من الدراسات التجريبية التي تتناول موضوع الصمت التنظيمي.

#### ٤-١ الخلفية النظرية وفروض الدراسة:

تنطلق الدراسة الحالية من افتراض أن غياب التعبير يتضمن وجود صمت مقصود، وأن كل سلوك يقوم به الفرد هو سلوك إرادي ومتعمد، كما تقتصر اعتبارات الصمت والتعبير على المواقف حيث يكون لدى العاملين أفكار ومعلومات وآراء، فقد يصمت العاملون لأنه لا يتم إبلاغهم أو لا يكون لديهم رأي في القضايا المطروحة. وتتركز الدراسة الحالية على سلوكيات صمت وتعبير العاملين التي تحدث وجهاً لوجه في التفاعلات التي تحدث في منظمات الأعمال. كما تنظر الدراسة الحالية إلى سلوك التعبير على أنه أحد عوامل النجاح الحرجة في المنظمات.

#### ٤-١-١ الخلفية النظرية:

تشير مراجعة الأدبيات البحثية إلى انتباه علماء الاجتماع إلى أهمية سلوك التعبير في المنظمات، ويمثل سلوك التعبير استجابة لحالة عدم الرضا في المنظمة، حيث يؤدي عدم الرضا إما إلى خروج الفرد من المنظمة وقطع علاقته بها أو الاستجابة بطريقة أخرى عن طريق التعبير من خلال الشكاوى والقيام بمحاولات جادة من أجل التغيير. وقدم نولي-نيومان (Noelle-Neumann, ١٩٧٤) وصفاً لكيفية تنامي ظاهرة الصمت في المنظمات أطلق عليه حلزونية الصمت *Spiral of silence*، وطبقاً لوجهة النظر هذه يميل الأفراد إلى البقاء في حالة صمت عند إدراك أن دعم الآخرين لموقفهم ضعيفاً، ويحدث ذلك بسبب الخوف من العزلة أو شك الفرد في نفسه وقدراته، وهو ما يجعل الفرد يتردد في الحديث أو التعبير. وطبقاً لهذا التحليل تتحول هذه الدائرة إلى حلقة جهنمية من الصمت الكثيف بشأن العديد من القضايا. أما حينما يكون دعم الآخرين لوجهة نظر الفرد معلناً وقويًا فسوف يفصح الفرد عن وجهة نظره بمزيد من الثقة وعدم الخوف أو التردد، ويظهر ذلك في تزايد حالات التعبير عن الرأي. وفيما بعد استخدم بعض الباحثين هذا المفهوم في محاولة لتحديد

تأثير الخوف من العزلة على مدى استعداد الأفراد التعبير عن رأيهم (Salmon and Neuwrith, ١٩٩٠).

وبدءاً من منتصف الثمانينيات بدأت تظهر الكتابات حول مفهوم صفارات الإنذار للتعرف على متى وكيف ولماذا يختار العاملون الإبلاغ عن السلوكيات غير الأخلاقية في المنظمات (Keen and McClain, ١٩٩٢). وتشير صفارات الإنذار Whistle Blowing إلى قيام أحد أعضاء المنظمة الحاليين والسابقين بالإبلاغ عن الأنشطة غير القانونية وغير الأخلاقية وغير الدستورية إلى أطراف أخرى على استعداد لاتخاذ إجراءات تصحيحية وأحياناً تصعيديه تجاه هذه المخالفات (Keen and McClain, ١٩٩٢). وتلي ذلك ظهور مفهوم المعارضة التنظيمية Organizational Dissent والذي قدمه جراهام (Graham, ١٩٨٦). كما تشير المعارضة إلى التعبير عن عدم الاتفاق والآراء المعارضة أو وجهات النظر المختلفة عن الممارسات والسياسات التنظيمية لدفع متخذ القرار والمستويات الإدارية العليا لعمل أشياء مختلفة أو ربما الرجوع في القرارات السابقة (Kassing, ١٩٩٨). ويصنف كاسينج (Kassing, ١٩٩٨) المعارضة في المنظمات إلى ثلاثة مجموعات هي المعارضة المعلنة Articulated، والمعارضة الكامنة Latent، والمعارضة بالإحلال displaced. وتشير المعارضة المعلنة أو المنطوقة Articulated Dissent إلى السلوك المعارض بطريقة جريئة ومعلنة في المنظمة، أما المعارضة الكامنة، فتشير إلى رغبة العاملين في التعبير عن رأيهم ولكن بدون أي نجاحات بسبب عدم وجود نافذة أو فرصة للتعبير عن الرأي، أما الشكل الأخير للمعارضة فهو إستراتيجية الإحلال أو الاستبدال، وتحدث عندما يبقى العاملون في حالة صمت في مكان العمل، ولكنهم يعبرون عن عدم اتفاقهم وإحباطهم أمام الجمهور الخارجي مثل التعبير والحديث عن مشاكل العمل لأعضاء الأسرة أو الأصدقاء والأقارب (Kassing & Autgis, ١٩٩٩).

ومن المفاهيم الأخرى التي لها صلة بسلوك الصمت والتعبير ما يعرف ببيع الأفكار Issue Selling (Dutton and Ashford, ١٩٩٣). وطبقاً لوجهة النظر هذه، تقوم الإدارة الوسطي بتوجيه انتباه الإدارة العليا عن طريق توفير المعلومات الهامة عن القضايا الشائكة

وتحريك الموارد والآليات التي تجعل الإدارة العليا تركز على بعض القضايا المعارضة للآخرين (Brinsfield et al., ٢٠٠٩).

وارتباطاً بالأدبيات البحثية حول سلوك الصمت والتعبير، قامت كولسكي (Kowalski, ١٩٩٦) بدراسة شكوى العاملين كأحد أشكال سلوك التعبير في المنظمات، ويشير سلوك الشكوى إلى التعبير عن حالة عدم الرضا سواء من خلال خبرة شخصية أو غير شخصية بغرض التخلص من العواقب أو الانفعالات السلبية أو بهدف تحقيق استجابات ومطالب (Kowalski, ١٩٩٦). وتشير الباحثة إلى أن الشكاوى هي شكل من أشكال الاتصالات التفاعلية التي تحدث عندما يشعر الفرد بمستوى عالي من عدم الرضا ويدرك أن التكاليف المرتبطة بالشكاوى منخفضة، وأضافت ذات الباحثة أن الفرد الذي يشعر بالرضا قد يقوم بسلوك الشكوى أيضاً لتحقيق أهداف شخصية مثل الحصول على تعاطف واتباه الآخرين.

وبالإضافة إلى ما سبق، أشار بعض الباحثين إلى الدمدمة التنظيمية (Edmondsom & Munchus, Organization Rumbling ٢٠٠٧) وتمثل شكوى عامة وحالة من النكد Splintering تسود بين العاملين بشأن قضايا ومشاكل تنظيمية لا يكون العاملون على استعداد لمناقشتها بصورة مفتوحة أو معلنة.

علاوة على ذلك يمكن تقصي بدايات سلوك الصمت التنظيمي في أدبيات التعلم، فلقد لاحظ أرجيرس في دراسته عن التعلم أن هناك أعراف قوية وآليات دفاعية داخل المنظمات تمنع العاملين من قول ما يعرفون (Millikan et al., ٢٠٠٣) كما أن نموذج هيرشمان عن الصوت والولاء Exit Voice and Loyalty ألقى الضوء على أنه في حين أن التعبير Voice هو البديل للتعامل مع حالة عدم الرضا، فإن غالباً ما يكون البديل المختار (Cooper and Withey, ١٩٨٩). ومن ناحية أخرى، ورغم التمييز الواضح بين سلوك التعبير ومقاومة التغيير، أشارت بعض الدراسات إلى إمكانية حدوث لبس بين النية في التعبير وبين مقاومة التغيير في محيط العمل، وهو ما قد يؤدي إلى ردود فعل سلبية من قبل الإدارة (Bryant, ٢٠٠٦). وتشير مقاومة التغيير إلى أي محاولة لاستمرار الوضع القائم وتجنب تنفيذ التغيير. وانطلاقاً من مفهوم مقاومة التغيير الذي يركز على استمرار الوضع القائم،

فليس من المستغرب أن نجد أن سلوك التعبير يعد خطأ من وجهة نظر الإدارة ويعتبر استجابة سلبية. كما يمكن مناقشة صور أخرى للصمت التنظيمي مثل ترك الوظيفة والغياب والتجاهل وعدم المشاركة (Conlon, Meyer, and Nowakowaski, ٢٠٠٥).

ولقد مهدت المفاهيم السابقة لنشأة الدراسات والبحوث حول سلوك الصمت التنظيمي. وقدم كل من موريسون وميليكين (Morrison and Milliken, ٢٠٠٠) هذا المفهوم عام ٢٠٠٠ لوصف ظاهرة الصمت التي تسود في المنظمات حيال العديد من القضايا والموضوعات التي تتعامل معها المنظمة، حيث تسود حالة من الاحتفاظ بالمعلومات والآراء والتحفظات من قبل العاملين. وطبقا لموريسون وميليكين، هناك خصائص معينة تميز سلوك الصمت التنظيمي عن غيره من المفاهيم الأخرى، ويركز سلوك الصمت التنظيمي على ديناميكيات المستوى الجماعي مثل شيوع أعراف وتقاليد الصمت على مستوى المنظمة وهو ما يشكل مناخ الصمت، ويعتبر مناخ الصمت هو المحدد الرئيسي لسلوك الصمت التنظيمي. كما يركز الصمت التنظيمي بصورة أكبر على العوامل التنظيمية التي تتركس مناخ معين في التعبير وذلك على عكس العوامل الشخصية التي تؤثر على سلوك التعبير على مستوى الفرد (Park and Keil, ٢٠٠٩). على خلاف صفارات الإنذار التي تنطبق بصورة ضيقة على المواقف التي تتضمن ارتكاب أخطاء، يتضمن الصمت التنظيمي احتفاظ العاملين بالمعلومات عن مشاكل وقضايا المنظمة. ويقف وراء هذا المناخ معتقدين أساسيين، الأول أن الحديث والتعبير عن المشاكل السائدة في المنظمة أمرا لا يستحق أن يبذل فيه جهدا كبيرا لأنه لن يغير من الأمر شيئا، أما المعتقد الثاني فهو أن تعبير الفرد عن رأيه يشكل خطرا كبيرا عليه.

ويشير فإن ديان وزملاؤه (Dyne, Ang, and Botero, ٢٠٠٣) إلى أن هناك مفهومين أساسيين في سلوك التعبير في أديبات الإدارة، الأول يستخدم لوصف سلوك التعبير، مثال ذلك عندما يبادر العاملون بتقديم اقتراحات للتغيير، أما الثاني فيستخدم لوصف العمليات الإجرائية الضرورية لتحسين وتسهيل مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات (Nikolaou, Vakola & Bouradas, ٢٠٠٧). وهكذا، يعبر سلوك التعبير عن المحاولات الجادة والنشطة لتحسين الظروف الحالية في المنظمة والبحث عن طرق جديدة في أداء الأشياء وتبني إستراتيجية التغيير من أجل الأفضل. وبصورة أكثر تحديدا، يعمل سلوك التعبير على كشف

جوانب معينة لم يتم أخذها في الحسبان بطريقة مناسبة (Pardo del Val and Fuentes, ٢٠٠٣)، كما يلقي الضوء على القرارات السيئة التي تم اتخاذها من قبل الإدارة (Perren, and Megginson, ١٩٩٦)، ويرسل رسالة من العاملين إلى المستويات العليا في المنظمة بشأن المشاكل القائمة التي يجب تصحيحها، وعادة ما يتم مقابلة سلوك التعبير بازدياد من قبل الإدارة العليا وينظر إليه على أنه نوع من المقاومة وبالذات في سياق الاستجابة للتغيير التنظيمي (Bryant and Cox, ٢٠٠٣).

وعموماً تركز نظرية الصمت والتعبير عن الرأي إلى المفاضلة بين المخاطر والمنافع المرتبطة بالحديث والتعبير (Coye, Murphy and Spencer, ٢٠١٠; Deter and Burris, ٢٠٠٥). ويعد القادة بمثابة العنصر المستهدف بالصوت العالي والتعبير عن الرأي لأن لديهم السلطة لصنع التغييرات المطلوبة، وهي جزء من المنافع المرتبطة بالتعبير عن الرأي، كما يستطيع القادة إنزال عقوبات من خلال السلطة ومصادر القوة التي يستحوذون عليها وهذا ما يقع في خانة المخاطر المرتبطة بالتعبير عن الرأي (Coye, et al., ٢٠١٠). وتنص نظرية التعبير عن الرأي على أن المخاطر تكون منخفضة عندما يكون القادة منفتحين وعلى استعداد للعمل من أجل أعضاء المنظمة (Deter and Burris, ٢٠٠٧). وهناك العديد من المتغيرات التي تحفز على الصوت العالي والتعبير عن الرأي مثل المناخ التنظيمي السائد، والمشاركة والمناقشة، واتجاهات المرؤوسين تجاه الرئيس، وجودة العلاقة مع القادة، ونمط الشخصية، ونمط القيادة، والولاء للقيادة، والالتزام تجاه المنظمة ومناخ التعاون والشراكة في المعلومات والمعرفة. وطرحَت الدراسات السابقة عدة تفسيرات لسلوك الصمت والتعبير مثل الاختلافات الفردية بين العاملين (Lepine and Dyne, ٢٠٠١)، كما ركزت بعض الدراسات على المتغيرات الموقفية والسلوكية مثل سلوك القائد والهيكل التنظيمي وسياسات الموارد البشرية مثل أنظمة تقييم الأداء (Deteert and Burris, ٢٠٠٧; Edmondson, ٢٠٠٢; Milliken et al., ٢٠٠٣) واقترح موريسون وميليكين مجموعة معقدة من المتغيرات الموقفية والتنظيمية التي تؤدي إلى انتشار حالات الصمت مثل خصائص فريق الإدارة العليا، والهيكل التنظيمية، والسياسات الإدارية، والاتصالات، والخصائص الديموغرافية للمديرين والعاملين. ولقد

اختبرت دراسة بارك وكيل (Park and Keil, ٢٠٠٩) بصورة تجريبية نموذج موريسون وميليكين، ووجدت الدراسة أن العوامل التي تساهم في تحفيز مناخ الصمت هي الهياكل الإدارية والسياسات التنظيمية، والممارسة الإدارية، ودرجة التشابه والاختلاف الديموغرافي بين العاملين والإدارة العليا.

وقام لين وادين (Lepin& Dyne, ٢٠٠١) بدراسة سلوك التعبير Voice Behavior في جماعات العمل، واستطلع عدد من المتغيرات الشخصية والموقفية المؤثرة على سلوك التعبير، ووجدت الدراسة أن الرضا الوظيفي، وتقدير الفرد لذاته، وحجم جماعة العمل، والإدارة الذاتية كانت ذات ارتباط إيجابي بسلوك التعبير. كما قام فريس وزملاؤه (Frese& Teng, and Jnen, ١٩٩٩) بدراسة العوامل المؤثرة على تقديم اقتراحات في الشركات، ووجدت الدراسة أن هذه العوامل كانت المبادأة في العمل، وتقدير الفرد لمدى قدرته على تقديم اقتراحات، والتحسينات المتوقعة من هذه الاقتراحات، وموانع الاقتراحات. ولقد أشارت الدراسة التي قام بها ميلكن وزملاؤه (Millikan et al., ٢٠٠٣) أن أحد الأسباب التي تجعل العاملون لا يتكلمون هو حرصهم على ألا يكونوا مصدر للأخبار السيئة، كما اقترحت النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه من وجهة نظر العاملين، تعتبر مناقشة هذه القضايا مع الإدارة نوع من الخطر والعبثية. ويعتمد استعداد العاملين للتعبير عن رأيهم وتحفظاتهم واقتراحاتهم للرؤساء على مدخلهم ومدى استجابتهم المدركة تجاه مشرفيهم. وتتلاقى هذه النتيجة مع ما أشار إليه جلوسر (Glaser, ١٩٨٤) بأن الاتصالات لأعلى لا تتأثر فقط بخصائص القائم بالاتصال والرسالة والسياق التنظيمي ولكن بخصائص العلاقة بين المشرف والمرؤوس. كما وجدت بعض الدراسات أن المرؤوسين يخافون الحديث والتعبير عندما يكون المشرفين من الأنماط التي تستخدم الإهانة واللوم وتتصف بالغموض والتعسف مع العاملين (Conversely, Ryan, and Oestrich, ١٩٩٨ as Cited in Detert, and Burris, ٢٠٠٧). كما توصلت بعض الدراسات إلى أن سلوك التعبير يتشكل ليس فقط من خلال اتجاهات الفرد ومدركاته عن سياق العمل ولكن أيضا المعتقدات عن سلوك التعبير على مستوى جماعة العمل (Morrison, Wheeler-Smith, & Kamdar, ٢٠١٠). علاوة على ما سبق، أشارت بعض الدراسات أن

العاملون يقررون إثارة القضايا الإستراتيجية مع الإدارة العليا من خلال قراءة السياق لمعرفة ما إذا كان هذا السياق إيجابياً ومحفزاً للتعرف على مدى استعداد العليا للاستماع ومدى وجود ثقافة داعمة، وانخفاض مستوى الخوف من العواقب السلبية (Ashford, Rothbard, Piderit & Dutton, ١٩٩٨, Dutton, Ashford, O'Neill, Hayes & Wierbo, ١٩٩٧).

كما أشارت بعض الأدبيات إلى أن العاملين يكونوا أكثر تردداً في الحديث والتعبير وإثارة القضايا إذا كان هناك خشية من تدمير صورة الشخص (Ashford et al., ١٩٩٨). وتوصلت دراسة فولر وزملاؤه (Fuller et al, ٢٠٠٦) أن المشرف هو المحدد لسلوك تعبير العاملين ويرتبط ذلك بشعور العاملين بالمسؤولية عن التغيير البناء. من ناحية أخرى، اهتمت مجموعة من الدراسات بالعلاقة بين سلوك التعبير وبين سلوك العدالة، على سبيل المثال وجدت بعض الدراسات أن الرقابة تتوسط العلاقة بين تقييم وتقدير سلوك التعبير وبين العدالة الإجرائية (Magner, Welker, and Johnson, ١٩٩٢).

#### ٤-١-٢ فروض الدراسة

تختبر الدراسة الحالية مجموعة من العلاقات التي تركز على المتغيرات التي تؤثر على سلوك صمت وتعبير العاملين في المنظمات. وتستند فروض الدراسة الحالية على حصيلة الدراسات السابقة في هذا الموضوع. على سبيل المثال ركزت الدراسة الاستطلاعية التي أجراها ميلكن وزملاؤه عن صمت العاملين من خلال سلسلة من المقابلات الشخصية بلغ عددها ٤٠ مقابلة من العاملين في صناعات مختلفة للتعرف على متى وكيف يقرر العاملون أن يبقوا صامتين بشأن بعض القضايا الهامة والعوامل التي تؤثر على صنع هذا القرار، وكيف يفكر العاملون في هذه العوامل (Milliken, Morrison & Hewlin, ٢٠٠٣). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الصمت عن القضايا والمشاكل في العمل أمراً شائعاً.

ولقد أشارت دراسة هنركسن ودايتون (Henrksen and Dayton, ٢٠٠٦) أن أقل من ١٠% من الأطباء والمرضات والعاملين في المنظمات الصحية واجهوا زملاؤهم بطريقة مباشرة عندما كانوا على علم ودراية بمشاكل حادة سببها للمرضي، ولقد تردد في الحديث والتعبير عن ذلك ليس فقط المرضات ولكن أيضا الأطباء، وأعزت الدراسة ذلك إلى

مجموعة من الأسباب هي فقدان الثقة، وتحفظات بشأن مدى تأثير تعبيرهم، والخوف من الانتقام.

من ناحية أخرى أشار كل من موريسون وميلكن (Morrison & Milliken, ٢٠٠٠) إلى بعض الممارسات التنظيمية التي تساهم في ظاهرة الصمت داخل المنظمات مثل المركزية في اتخاذ القرار، وعدم وجود آليات للمعلومات المرتدة الرسمية للأمام. كما فحصت دراسة فوكولا وبوراداس (Vokala and Bouradas, ٢٠٠٥) ثلاثة محاور لمناخ الصمت التنظيمي تتعلق باتجاهات ومعتقدات المدير تجاه الصمت وهي اتجاهات الإدارة العليا نحو الصمت، واتجاهات المشرف نحو الصمت، وفرص الاتصالات. كما بحثت الدراسة العلاقة بين سلوك الصمت وبين بعض الاتجاهات الوظيفية الخاصة بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. واستطلعت دراسة نيكولا وزملاؤه (Nikolaou, Vokola, & Bouradas, ٢٠٠٧) العلاقة بين محاور شخصية الفرد وبين سلوك تعبير العاملين في اليونان. وأشارت النتائج أن محاور الوعي *Conscientiousness*، والاستقرار العاطفي هي أكثر المحاور التي تفسر سلوك تعبير العاملين. ووجدت دراسة وانج وزملاؤه (Wang et al., ٢٠١٠) أن القيادة السلطوية ترتبط سلبيا بسلوك التعبير، وأن النمط السلطوي في القيادة يتوسط علاقة الصداقة بين القائد والمرؤوس من ناحية وبين سلوك التعبير من ناحية أخرى. كما وجدت دراسة فان ديان وزملاؤه (Dyne et al., ٢٠٠٣) أن الدوافع الاجتماعية تؤثر على سلوك الصمت في المنظمات، فالفرد يمكن أن يبقى صامتا من أجل منافع لزملائه أو للمنظمة التي يعمل بها

#### ١- العلاقة بين مناخ الصمت وسلوك الصمت في المنظمات:

تشير الأدبيات البحثية أن سلوك الإدارة العليا وسلوك المشرفين يؤثر على العديد من جوانب سلوك العاملين في المنظمة بسبب القوة والنفوذ الذي يتمتعون به كما يؤثر على نواتج عمل المرؤوسين بسبب طبيعة العلاقة بينهما. ولهذا تؤثر تصرفات وسلوكيات المواقع الإدارية والإشرافية على اتجاهات العاملين وعلى ثقة العاملين تجاهها. وتعتمد المجموعة الأولى من فروض الدراسة الحالية على الإطار النظري الذي قدمه كل من موريسون وميلكن (Morrison & Milliken, ٢٠٠٣)، والدراسة التجريبية التي أجراها فوكولا وزميله (Vokala and Bouradas, ٢٠٠٥). والدراسة الاستطلاعية لميلكن وزملاؤه والتي



قدموا فيها إطاراً نظرياً لبعض المتغيرات التي تؤثر على سلوك الصمت في المنظمات. علاوة على حصيلة الدراسات التجريبية الأخرى الداعمة لفروض الدراسة (Detert and Trevino, ٢٠١٠; Edmondson, ٢٠٠٢, Wang et al., ٢٠١٠) ولقد أشارت بعض الدراسات (Miceli and Near, ١٩٩٢) أنه إذا شعر العاملون أن الممارسات الخاطئة خطيرة وأن هناك احتمالاً معقولاً لوقف هذه الممارسات فسوف يتحدث العاملون ويعبرون عما يريدون.

كما وجدت دراسة حديثة لموريسون وزملاؤه أن معتقدات الجماعة عن سلوك التعبير كان لها تأثيراً ذو دلالة على سلوك التعبير على مستوى الفرد أكثر من متغيرات مثل رضا الفرد وهوية الفرد ومناخ العدالة الإجرائية (Morrison, Wheeler-Smith, & Kamdar, ٢٠١٠) وتقوم هذه الدراسات على أن اتجاهات ومعتقدات المدير تجاه الصمت يساهم في تكوين وتشكيل سلوك صمت العاملين. فخوف المدير من المعلومات المرتدة السلبية، والمعتقدات الضمنية للمدير عن الطبيعة البشرية، وخصائص معينة للمدير مثل الخلفية المالية والثقافة التنظيمية وغيرها تساهم في إيجاد وتطوير مناخ الصمت في المنظمات. وبناءً على ذلك، تركز هذه المجموعة من الفروض على العلاقة بين مناخ الصمت المدرك والذي يتكون من اتجاهات الإدارة العليا نحو الصمت، واتجاهات المشرف ناحية الصمت وفرص الاتصالات وبين سلوك الصمت في المنظمات. وأجرى ديترت وترفينو (Detert and Trevino, ٢٠١٠) بإجراء ٨٩ مقابلة شخصية في أحد شركات التكنولوجيا العالية مع العاملين في مختلف المستويات الإدارية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن العديد من القيادات في كل المستويات الإدارية يؤثر على إدراك العاملين لسلوك الصمت والتعبير بطريقة مباشرة وطريقة غير مباشرة، بمعنى معتقدات العاملين عن مدى الترحيب بسلوك تعبير العاملين وكيفية تلقيه ورد الفعل تجاهه ونتائجه المحتملة. فلقد وجد ادميندسون (Edmondson, ٢٠٠٢) أن نظرة العاملون أن القادة في المنظمة يمكن الوصول إليهم ومن المفيد فتح قنوات معهم تؤدي إلى اعتقاد أعضاء المنظمة أنه من الأكثر أماناً الحديث والتعبير. ولقد أشارت دراسة وانج وزملاؤه (Wang et al., ٢٠١٠) أن علاقة الصداقة بين القائد والمرؤوس هي العامل الأكثر أهمية في التأثير على سلوك التعبير في المنظمات.

بصورة أكثر تحديداً، تشير بعض الكتابات إلى أن هناك أدلة قوية تدعم رد الفعل السلبي للإدارة العليا والمشرفين للمعلومات المرتدة السلبية والتي عادة ما يتم تجنبها أو تعطيلها. وفي معرض تحليل خوف المديرين من المعلومات المرتدة، أشار أرجيرس وشون (Argyris & Shon, ١٩٧٨) إلى أن المديرين يريدون تجنب الارتباك، والتهديد، والشعور بعدم الجدارة. وبالتالي يتساءلون عن نوايا ومصداقية ودقة المعلومات المرتدة لدى المرؤوسين (Korsgaard, Roberson & Rymph, ١٩٩٨) ونتيجة لذلك، تتردد الإدارة العليا في الحديث عن أخطاءها أو طلب مساعدة من الزملاء والمرؤوسين أو الاعتراف أن الحلول المقدمة من العاملين تعمل بكفاءة لحل المشاكل ومواجهة التحديات. وتشكل ردود الأفعال هذه مناخ الصمت على المستوى الكلي داخل المنظمة.

ويوجد العديد من الحالات في الأدبيات البحثية التي تصف التكاليف العالية المرتبطة بفقدان حالة الانفتاح (Sugarman, ٢٠٠١, Collins, ٢٠٠١). ويؤثر سلوك المشرف على مختلف جوانب سلوك العاملين بسبب تأثير النفوذ الذي يتمتع به المشرف على نواتج عمل المرؤوسين وطبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين (Vokala and Bouradas & ٢٠٠٥). وعلى الرغم أن المديرين والمشرفين ملتزمون بأدوارهم ومهامهم، وفي سياق التغيير يدعمون جهود التحسين، إلا أنهم في النهاية يشعرون بالتهديد إذا ما قام أحداً بالتعرض لأدوارهم ومهامهم وأدائهم. ويشعرون بأهمية الدفاع عن القرارات والسياسات المتبعة والخوف من فكرة أن أدائهم قد لا يكون مناسباً وأن المرتبات التي يحصلون عليها غير مبررة، ونتيجة لذلك، يلقون باللوم في أي مشكلة تواجههم بعيداً عنهم ويفضلون التعليق السلبي على سلوك مرؤوسيههم ويشككون في أهدافهم ويتهمونهم بعدم الكفاءة التنظيمية. ويؤدي هذا النوع من السلوك إلى مناخ الصمت، حيث لا يثق العاملون أن المديرين لن يعاقبهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة عن إثارة الأخطاء والتساؤلات حول عمل رؤسائهم (Vokala and Bouradas, ٢٠٠٥). وطبقاً لهذا التحليل عن مناخ الصمت المدرك على المستوى الجزئي وعلى المستوى الكلي، فإن ذلك سوف يؤثر على سلوك الصمت في المنظمات. وتؤثر المدركات عن مناخ العمل بصورة كبيرة على اتجاهات وسلوكيات الأفراد. وعادة ما يدرك

الأفراد البيئة التي يعملون بها، ويتأثرون بمدركاتهم بدلا من الحقائق الموضوعية (Vokala and Bouradas, ٢٠٠٥) وبناءً على ذلك، يمكن صياغة الفرضيتين الآتيتين:

**الفرض الأول:** يتوقع وجود علاقة ارتباط إيجابية بين درجة انفتاح الإدارة العليا على سلوك تعبير العاملين Voice، وبين سلوك صمت وتعبير العاملين.

**الفرض الثاني:** يتوقع وجود علاقة ارتباط إيجابية بين درجة انفتاح المشرفين على سلوك تعبير العاملين Voice، وبين سلوك صمت وتعبير العاملين.

أما المكون الثالث لمناخ الصمت المدرك فهو فرص الاتصالات، وترتبط فرص الاتصالات بالانفتاح والثقة في الاتصالات والشراكة في المعلومات والمعرفة والشعور المدرك بالقدرة الفعلية على التعبير. وعلى الرغم من المناداة المستمرة بضرورة انخراط العاملين وفتح قنوات للاتصال داخل المنظمات، إلا أن هناك زيادة في عدد برامج التغيير التي تفشل بسبب فشل المنظمات في دعم الاتصالات والشراكة في المعلومات والمعرفة (Beer and Nohria, ٢٠٠٠). وفي مجال التغيير التنظيمي، فإنه لكي يتأكد متخذ القرار بأنه يأخذ في الاعتبار كل الجوانب الخاصة بالقضية محل التغيير التنظيمي، فإن المنظمات غالباً ما تشجع كل الاتصالات المفتوحة والأمانة والمداخلات عن البدائل المطروحة (Nemeth, ١٩٩٧). كما أشارت بعض الدراسات إلى أهمية الاتصالات في تقليل مقاومة التغيير (Feldman, ١٩٩١) وتحفيز سلوك الابتكار (Jong et al, ٢٠٠٧). ويتوقع أن يناقش العاملون الأكثر خبرة ومعرفة بالموقف المشاكل والقضايا المطروحة ويقدموا تفسيرات للصعوبات التي يواجهونها إذا ما توفرت فرص الاتصالات المناسبة.

وبصفة عامة تؤثر فعالية الاتصال بين أعضاء المنظمة على فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها. وترتبط فرص الاتصالات بالانفتاح والثقة في الاتصالات والشراكة في المعلومات والشعور بأن لهم صوتاً يؤخذ على محمل الجد (Vokala and Bouradas, ٢٠٠٥). ولقد أشار العديد من الباحثين أنه عندما يكون مناخ الاتصالات إيجابي وهو ما يعني أن قنوات الاتصالات مفتوحة وفرص الاتصالات موجودة، وهناك مشاركة في اتخاذ القرارات، وشراكة فعالة في مناقشة القضايا التنظيمية تزداد الثقة في الإدارة (McCauley and Kuhnert, ٢٠٠١; Smidts, pruy, and Riel, ١٩٩٢) وتؤدي ممارسة الانفتاح في الاتصالات

مع الإدارة العليا، والمشرفين والزملاء إلى مزيد من التوحد أو الإجماع الذي يركز على الوحدة مع المنظمة (Smidts et al., ٢٠٠١). ويكون لدى العاملين فرصة للشراكة في المعلومات والأفكار والتعبير عن رأيهم واقتراحاتهم، والتي تؤدي إلى إحساس أكبر بالانتماء والشراكة في المنظمة (Lawler, ١٩٨٩ in Vokala and Bouradas, ٢٠٠٥) وأشار نموذج موريسون وميلكن (Morrison & Milliken, ٢٠٠٣) في الصمت التنظيمي إلى أن العاملون يشكلون مجموعة من المعتقدات المشتركة عن خطورة الحديث والتعبير من خلال عمليات الشراكة في المعلومات والعدوى الاجتماعية Social Contagion. وأشار الباحثان إلى أن الخريطة المعرفية للعاملين بشأن ما يمكن مناقشته وما لا يمكن مناقشته تشكل من خلال ملاحظة والاتصال بالآخرين.

ولقد أشارت الكتابات في هذا الصدد إلى أن الأفراد بصفة عامة يترددون بشأن الحديث بالمعلومات السلبية، وهناك دلائل على أن العاملين لا يشعرون باطمئنان تجاه الحديث بمعلومات عن المشاكل المحتملة للمستويات الأعلى (Milliken, Morrison & Hewlin, ٢٠٠٣). كما أظهرت دراسة ديترت وبريس (Detert & Burriss, ٢٠٠٧) أن انفتاح القيادة كان من أكثر العوامل المؤثرة على سلوك تعبير العاملين. ولقد أشار روبرتس وأورلي (Roberts & O'reily, ١٩٧٤) إلى أن المرؤوسين يشوهون المعلومات التي يوصلونها إلى المشرفين ويتم توصيلها بطريقة تحذف من المعلومات السلبية. وهكذا، فإن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس يبدو أنها تكثف من أثر الصمت وتحد من الاتصالات الحرة المفتوحة وبصفة خاصة نقد أعضاء المنظمة في المستويات الأقل لمقامات القرار ولأولئك الذين يعتلون مراكز أعلى. وغالباً ما يقوم العاملون بفلترة المعلومات التي ينقلونها إلى المستويات الأعلى عندما يكون لديهم طموحات للانتقال إلى مراكز أعلى حتى لا يتعرضون للخطر والانتقام (Roberts and O'Reilly, ١٩٧٤). ولقد وجدت ذات الدراسة أن العاملين يشعرون بعدم الارتياح بشأن تقديم تقارير عن المشاكل المحتملة و الممارسات السيئة لرؤسائهم وذلك على عكس الحال بشأن نقل المعلومات إلى زملائهم أو مرؤوسيتهم.

وهكذا، فإنه يتوقع أنه إذا كان موقف الاتصالات يخيم عليه الدعم والإيجابية، فإن سوف يكون هناك انفتاح أكبر في الاتصالات، والمناخ الداعم هو ذلك المناخ الذي يحاول فيه كل

فرد أن يفهم الآخر ويستمتع له، ويستمر في شعور الاحترام المتبادل معه. وهكذا تؤدي درجة انفتاح المشرفين والمدبرين على الرأي الآخر إلى تشجيع العاملين على إبداء رأيهم وتحفظاتهم. علاوة على ذلك، وكما هو معروف في أدبيات التغلب على مقاومة التغيير، فإن الاتصالات المفتوحة والمشاركة والتسهيلات والدعم يمتثل أن تؤدي إلى تخفيض مقاومة التغيير (Kotter & Schlesinger, 1979). وبالتالي يمكن صياغة الفرض الثالث كالآتي:

**الفرض الثالث: يتوقع وجود علاقة ارتباط إيجابية بين فرص الاتصالات، وبين سلوك التعبير في المنظمات.**

**٢- العلاقة بين التوقعات الإيجابية بفرص المسار الوظيفي وبين سلوك الصمت في المنظمات.**

يمكن مناقشة أن سلوك التعبير والصمت في المنظمات المصرية مسألة سياسية على حد ما. حيث يعتمد البعض إلى استخدام سلوك التعبير والصمت لتحقيق مكاسب ومنافع معينة لصالح الفرد أو حتى الوحدة التنظيمية التي ينتمي إليها من خلال استخدامها كأداة للمناورة للحصول على نواتج تفرها المنظمة التي ينتمي إليها من خلال استخدامها كأداة للمناورة للحصول على نواتج تفرها المنظمة ولكن من خلال وسائل لم تفرها المنظمة. وعادة ما تحفز المواقف الخاصة بالتغيير التنظيمي أو المشاكل الإدارية والتنظيمية التي تواجه المنظمة على ممارسة السلوك المناور بواسطة بعض الأطراف من أصحاب المصلحة، ويظهر ذلك عندما تكون سياسات المنظمة الخاصة بالنقل والترقية والمكافآت غير واضحة. وهكذا تعد التغييرات التي تقوم بها المنظمات عملية سياسية في المقام الأول. فأولئك الذين يسعون للحصول على مناصب ومكاسب عادة ما يدافعون عن وجهة نظر الإدارة في المشاكل والتغييرات المثارة في المنظمة ويسعون لإرضاء مشرفيهم ورؤسائهم من خلال التزام السلبي والصمت تجاه ما يحدث في المنظمة. فإذا كانت برامج التغيير المقترحة والمشاكل المرتبطة بها تحمل فرص وإمكانات لتحسين المسار الوظيفي للفرد، فإنه سوف يلتزم السكوت وعدم المعارضة، علاوة على تغاضيه عن أي تحفظات أو معلومات مرتدة سلبية تجاه القضايا المثارة، وهو ما لا يرغب أن يسمعه رئيسه أو مشرفه. وتختلف أسباب الصمت اعتماداً على ما إذا كان الشخص سوف يحقق مكاسب جراء هذا التغيير أم سوف يحقق خسائر. وسوف يرتبط الصمت بإمكانية

وتوقع حدوث تحسن في المسار الوظيفي. ورغم أن الدلائل البحثية غير متسقة، يبدو أن العاملين غالباً ما يقومون بفلتره المعلومات التي ينقلونها لأعلى عندما يكون لديهم طموحات للانتقال إلى مراكز أعلى حيث لا يريدون أن يتعرضوا للخطر وغالباً ما يفتقدون الثقة في المشرفين (Roberts & O'Reilly, ١٩٧٤). ولقد وجدت دراسة ميلين وزملاؤه أن ٢٠% من أفراد العينة ترى أن العلاقات السيئة مع المشرف في صورة عدم دعم المشرف والعلاقات غير الودية معه تتسبب في صمت العاملين Milliken, Morrison & Hewlin, ٢٠٠٣) ويناقش هذا الفرض، أنه عادة ما يصمت الأفراد حيال العديد من المشاكل والقضايا المثارة لإظهار الولاء والمساندة للمدير في مقابل الحصول على ترقية أو تطور ما في المسار الوظيفي للفرد.

**الفرض الرابع: يتوقع وجود علاقة ارتباط سلبية بين فرص الفرد في تحسين مساره الوظيفي في المنظمة مستقبلاً، وبين سلوك التعبير في المنظمات.**

### ٣- العلاقة بين الولاء للمشرف وبين سلوك الصمت التنظيمي:

يركز هذا الفرض على الولاء للمشرف، ولهذا المفهوم أهمية ومعنى في الثقافة المصرية، ففي المجتمع الموجه بالعلاقات، فإن العلاقة بالمشرف هي من أكثر العوامل المهمة في التأثير على سلوك واتجاهات العاملين في المنظمات بما في ذلك سلوك الصمت، وأن المشرف قد يكون أكثر أهمية من المنظمة (كنظام) في التأثير على سلوك الصمت والتعبير، حيث يستطيع المشرف أن يتفاعل عن قرب مع المرؤوسين ويدرك سلوكهم عبر الوقت ويستجيب لهذا السلوك طبقاً لتفسيره وتقييمه لسلوك المرؤوس. فالعامل ذو الدرجة العالية من الولاء للمشرف يكون أكثر دافعية للقيام بالسلوك الذي يتوافق مع رغبة المشرف أو الرئيس بسبب الاعتقاد أن المشرف سوف يلاحظ ويكافئ السلوك الذي يلتقي مع توجهاته. ففي أي منظمة، وبغض النظر عن السياق المؤسسي، يكون المشرف أكثر قرباً من العاملين نفسياً ومادياً مقارنة بالنظام غير الشخصي (المنظمة)، وبالتالي فإن اتجاهات العاملين ناحية المشرف (الولاء للمشرف) سوف يكون له تأثير قوي على سلوك الصمت والتعبير. ويعد المشرف من أهم الأطراف بالنسبة للعاملين في المنظمات، ويعمل بمثابة ممثل للمنظمة، وغالباً ما يتفاعل المشرف مع العاملين على أساس يومي، ويقوم بالمهام الرسمية وأحياناً غير الرسمية للمرؤوسين،

كما أنه يدير المكافآت للمرؤوسين (Farh, Podsakoff, and organ, ١٩٩٠) وعلى الرغم من أهمية المشرف في سياق العمل، فإن البحوث الخاصة بالولاء للمشرف بدأت حديثاً (Becker, ١٩٩٢, Becker et al, ١٩٩٦). ولقد أشار كل من بيكر وزملاؤه (Becker et al, ١٩٩٦) وجريجسون (Gregersen, ١٩٩٣) إلى أن الولاء للمشرف له محورين هما التوحد مع المشرف وتجسيد قيمه. ويحدث التوحد مع المشرف عندما يعجب المرؤوس بخصائص معينة في المشرف مثل اتجاهاته وسلوكه وإنجازاته، كما يشعر بالفخر نتيجة الارتباط به وبالتالي الولاء له. أما التجسيد فيحدث عندما يتبنى المرؤوس اتجاهات وسلوكيات المشرف لأنها تتوافق مع النظام القيمي للمرؤوس (Chen, Tsui & Farh, ٢٠٠٢). ولقد وجد لي (Lee, ١٩٩٢) أن العاملين ذوي الولاء لرؤسائهم يتسمون بالإرادة أو الوعي Conscientious، والحماس في أعمالهم، والاستعداد للاستجابة لقرارات رؤسائهم. ويصف شينج (Cheng, ١٩٩٥) الولاء للرئيس على أنه قبول لأهداف وقيم الرئيس والإخلاص والاستعداد لبذل مجهود إضافي من أجله، علاوة على عدم التحفظ تجاه الرئيس. ويناقش الفرض الحالي أن الفرد ذو الدرجة العالية من الولاء للمشرف يكون أكثر دافعية لإرضاء المشرف، بسبب اعتقاده أن المشرف سوف يلاحظ ويكافئ هذا السلوك. ومن المعروف أن المصريين أكثر ولاءً للأفراد من ولائهم للمنظمات. وعلى الرغم من الجهود المبذولة لبناء وترسيخ وتنمية البنية المؤسسية والقانونية يظل المجتمع المصري مجتمعاً يتسم بقاعدة الولاء للأفراد أكثر من الولاء للمؤسسات والقانون. وفي مثل هذا المجتمع، فإن الولاء للمشرف من المحتمل أن يكون له تأثير مباشر وملحوظ وكثيف على سلوك العاملين. كما تتسم العلاقات الاجتماعية في المجتمع المصري بتركيز أكثر على الارتباطات الخاصة والعلاقات التبادلية، وفي مثل هذا المجتمع فإن ولاء العاملين لا يستند بالدرجة الأولى إلى التوحد الشخصي مع المشرف والأكثر احتمالاً أن يركز على العرفان بالجميل تجاه الدعم الشخصي الذي قدمه المشرف للشخص. ويمكن دعم هذه المناقشة من خلال استعارة مفهوم القيم الثقافية الفردية والقيم الثقافية الجماعية، والقيم المرتبطة بالاستقلالية مقابل التبعية والخنوع Subservience، ففي الولايات المتحدة مثلاً تتعاضد القيم الفردية والاستقلالية وفي هذه الحالة فإن الولاء للمشرف يركز على الأهداف والقيم المشتركة واحترام المشرف

كفرد. أما في المجتمع المصري فإن هناك اعتماد كبير وتعاضم للأبعاد الجماعية Collectivism والاعتماد على السلطة (House et al., ٢٠٠٤)، ولهذا فإن الولاء للمشرف يركز على التضحية بالنفس والخدمة واحترام دور المشرف المرتبط بالسلطة التي يستحوذ عليها. واستناداً إلى هذه المناقشة يمكن صياغة الفرض التالي:

**الفرض الخامس: يتوقع وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الولاء للمشرف وبين سلوك الصمت في المنظمات.**

#### ٤- العلاقة بين المستوى التنظيمي وسلوك الصمت في المنظمات:

يؤدي اختلاف المستويات التنظيمية إلى اختلافات في سلوك الصمت والتعبير بين العاملين، والمستويات الإدارية الأقل غالباً ما تتجه إلى التزام سلوك الصمت إما خوفاً أو تملقاً أو تقرباً أو نفاقاً، أما المستويات الإدارية العليا ربما تكون أكثر قدرة على التعبير مقارنة بالعاملين في المستويات الإدارية الدنيا استناداً إلى ما لديها من خبرة ومعرفة ومكانة في المنظمات. من ناحية أخرى يمكن مناقشة أن المستويات الإدارية العليا قد تفضل انتهاج سلوك الصمت من أجل بناء وترسيخ انطباع الهدوء والولاء للمشرف أو الرئيس. ولقد وجدت دراسة كين (Keenan, ٢٠٠٠) في مجال صفارات الإنذار أن مديري الصف الأول يعتقدون أن معلوماتهم غير مناسبة وغير كافية بشأن الإبلاغ عن المخالفات مقارنة بالمديرين في المستويات العليا، واستناداً إلى هذا يمكن صياغة الفرض التالي.

**الفرض السادس: يتوقع وجود علاقة ارتباط إيجابية بين متغير المستوى التنظيمي وبين سلوك الصمت في المنظمات.**

#### ٥- العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية وبين سلوك الصمت في المنظمات:

هناك العديد من المتغيرات الديموغرافية التي يتوقع أن ترتبط بسلوك الصمت والتعبير. ولم تتضمن الدراسات التجريبية التي أجريت على سلوك التعبير والصمت أي دراسة لدور هذه المتغيرات على الرغم من أهميتها. وبعد اختبار هذه العلاقة امتداداً لاختبار بعض العلاقات التي وردت في نموذج ميلكن وزملاؤه (Milliken et al., ٢٠٠٣) والذي تم تطويره استناداً إلى الدراسة الاستطلاعية عن صمت العاملين في العديد من الصناعات مثل صناعة الخدمات المالية، والإعلان، والإعلام، والأدوية. ولقد أشارت دراسة زيباروا (Zipparo,



(١٩٩٩) أن متغيرات العمر، والجنس، والدخل والإشراف كانت من العوامل التي تتنبأ بسلوك الصمت، حيث وجدت الدراسة أن السيدات والوظائف غير الإشرافية، وصغار سن (أقل من ٤٥ سنة) كانوا يفضلون بديل الصمت. كما وجدت الدراسة أن المستقصى منهم الأقل من ٢٥ سنة كانوا أكثر صمتاً بسبب القلق على مسأرتهم الوظيفي إذا ما أعلنوا رأيهم. كما أن المجموعات الأقل دخلاً كانت الأكثر صمتاً، ووجدت الدراسة أن السيدات كانوا أكثر صمتاً بسبب التأكد أن رئيسهم أو رئيس الشركة سوف يدعم ويشجع ذلك. على سبيل المثال، هناك بعض الدلائل المبدئية التي تشير إلى أن متغير الجنس يتوقع أن يرتبط بسلوك الصمت، فالرجال قد يكونوا أكثر قدرة على التعبير مقارنة بالنساء. وسوف يساعد استيضاح هذه القضية في تطوير سياسات تعكس ما إذا كانت ملابس معينة تطبق على السيدات من أجل الانخراط في سلوك التعبير.

وأحد المتغيرات الهامة في مجموعة المتغيرات الديموغرافية هو السن، فالمديرين الأكبر سناً يتوقع أن يكون لديهم معرفة أكبر عن عمليات المنظمة، والتزاماً أقوى، وولاءً أكبر لمنظمتهم مقارنة بالمديرين الأصغر سناً (Morrow & McElroy, ١٩٩٣) ولهذا يتوقع أن المديرين الأكبر سناً لديهم فهماً أكبر بالسلطات الرسمية وغير الرسمية وبأنظمة العمل بالمنظمة. وهكذا يكون الأكبر سناً أكثر قدرة على المواجهة والتعبير والتعامل مع الإدارة العليا ومع المشرفين، كما يواجهون غموضاً أقل وعدم تأكد أقل بشأن القدرة على التعبير مقارنة بالأصغر سناً، وبالتالي يتوقع أن يكون لديهم قيود أقل فيما يتعلق بالتعبير وعدم الصمت بشأن المشاكل الإدارية والتنظيمية المثارة في المنظمة. ولقد أشارت الكتابات التي أجريت في مجال إطلاق صفارات الإنذار Whistle-Blowing أن الأكبر سناً يتمتع بميزة على غيره، وبالتالي يستطيع الإبلاغ عن المخالفات الإدارية والقانونية دون أن يتعرض للانتقام. وفي هذا الصدد نسوق حادثة في شركة Kaiser Permonente، وهي شركة تأمين صحي كبيرة بالولايات المتحدة، حيث قام عامل عمره ٢٢ سنة في قسم تكنولوجيا المعلومات بإرسال بريد إلكتروني لكل العاملين ينتقد فيه نظام التسجيل الطبي الإلكتروني، ويتهم رئيس الشركة ومجلس الإدارة بصراع المصالح، وما كان من رئيس الشركة إلا أن قام بإرسال رسالة لكل العاملين مفادها أن الموظف الذي أرسل هذا البريد الإلكتروني صغير السن وجديد على الشركة (Deal &

(Holvorson, ٢٠٠٩) وعلى أية حال، لم تجد الدراسات التجريبية التي أجريت بشأن العلاقة بين العمر والنية في إطلاق صفارات الإنذار عن المخالفات أي ارتباط ذو دلالة (Deal & Holvorson, ٢٠٠٩). من ناحية أخرى. وجدت بعض الدراسات ارتباط ذو دلالة بين العمر والنية في إطلاق صفارات الإنذار للسلطات خارج المنظمة في سيناريو افتراضي تم توزيعه على مجموعة من الطلاب العاملين (Sims & Keenan, ١٩٩٨).

المتغير الديموغرافي الثالث هو مستوى التعليم، فمستويات التعليم العالية يتوقع أن تكون أكثر ارتباطاً بالقدرة على التعبير، فالأفراد ذوي المستويات التعليمية العالية أكثر قدرة على إدراك وتقييم المواقف والمشاكل الإدارية والتنظيمية المطروحة، وبالتالي أكثر قدرة على التعبير بما يخدم صالح المنظمة. كما وجدت الدراسة التي أجراها جرهام (Graham, ١٩٨٦) ارتباطاً بين التعليم وإطلاق صفارات الإنذار.

أما المتغير الرابع من المتغيرات الديموغرافية فهو مدة الخدمة في المنظمة، فالفرد ذو الخبرة الواسعة يكون لديه قدرة أكبر على التعبير وعدم الصمت وتبرير وجهة نظره من واقع رصيد الخبرة والمعلومات المتراكمة لديه عن تاريخ المنظمة والأحداث التي مر بها وعاصرها مقارنة بالأفراد الأقل خبرة. كما أشار البعض أن العاملون الأكثر خبرة يكونوا أكثر توافقاً في الحديث والتعبير مقارنة بالأفراد الأقل خبرة (Rudman et al., ١٩٩٥)، علاوة على ذلك، يكون الأفراد الأقدم أكثر استعداداً لمناقشة رأي الأقلية. وفي مجال إطلاق صفارات الإنذار، وجدت الدراسات أن هناك ارتباط إيجابي بين إطلاق صفارات الإنذار والخبرة في المنظمة، فالعاملين ذوي الخبرة الأكبر يتوقع أن يكون لديهم مكانة أكبر والتزام أكبر نحو المنظمة ووعي أكبر بأدلة المخالفات، والقنوات المناسبة للإبلاغ عنها (Miceli & Neor, ١٩٩٢). كما وجدت بعض الدراسات الميدانية أن الأفراد الأقل خبرة كانوا أقل من الآخرين في الإبلاغ عن التصرفات غير الأخلاقية للإدارة أو للسلطات الأخرى (Stansbury and Victor, ٢٠٠٩). فالأقدمية تمنح ميزة معينة للشخص، فلقد وجدت الدراسة المشار إليها أن مطلقي صفارات الإنذار لديهم مخزون من مدة الخدمة في المنظمة. وبناءً على ذلك، يمكن صياغة الفرض الآتي:

الفرض السابع: يتوقع أن تؤثر المتغيرات الديموغرافية الخاصة بالجنس، والسن، ومستوى التعليم، ومدة الخدمة على سلوك الصمت في المنظمات.

٦- الاختلافات بين منظمات الأعمال العام ومنظمات الأعمال الخاص فيما يتعلق بقيم المتغيرات التنظيمية والديموغرافية:

تختلف البيئة الإدارية والتنظيمية وكذلك مجموعة الممارسات الإدارية ونمط القيادة وأسلوب الإدارة بين شركات قطاع الأعمال العام والخاص، وهو ما يؤثر على ظواهر مثل الصمت التنظيمي والمتغيرات المؤثرة عليه مثل الولاء للمشرف واتجاهات الإدارة العليا نحو الصمت، واتجاهات المشرف نحو الصمت والاتصالات التنظيمية، علاوة على مجموعة المتغيرات الديموغرافية. وبناء على ذلك يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الثامن: يتوقع وجود فروق بين متوسطات منظمات قطاع الأعمال العام ومنظمات قطاع الأعمال الخاص فيما يتعلق بقيم المتغيرات التنظيمية والديموغرافية في الدراسة.

#### ٥-١ متغيرات وإطار البحث التجريبي:

ارتكازاً إلى الإطار النظري وفروض الدراسة السابقة، نقدم فيما يلي تعريفاً لمتغيرات الدراسة: المتغير التابع: سلوك الصمت التنظيمي، يشير سلوك الصمت التنظيمي إلى انتشار وشيوع حالة من الاحتفاظ بالمعلومات والتحفيز تجاه التعبير عن المشاكل والقضايا الهامة التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على حياة المنظمة.

المتغيرات المستقلة: المتغيرات التنظيمية والديموغرافية.

١- اتجاهات الإدارة العليا نحو الصمت، وتشير إلى المشاعر الداخلية والنزاعات والنوايا السلوكية التي تحملها الإدارة العليا تجاه سلوك التعبير والصمت لدى العاملين.

٢- اتجاهات المشرفين نحو الصمت: وتشير إلى المشاعر الداخلية والنزاعات والنوايا السلوكية التي يحملها المشرفون تجاه سلوك التعبير والصمت لدى العاملين.

- ٣- فرص الاتصالات، وتشير إلى تدفق المعلومات والأفكار والحقائق والآراء بين العاملين في المنظمة وبين الإدارة العليا بما يعكس فرص التعبير عن المعلومات المرتدة والمعلومات الأمامية بين وعبر المجموعات المتفاعلة من العاملين.
- ٤- فرص الفرد في تحسين مساره الوظيفي في المنظمة مستقبلاً، وتشير إلى فرص الفرد في الحصول على وظيفة أفضل ومدى رضاه عن وضعه الحالي والفرص المتاحة له لتحسين مهاراته في المنظمة.
- ٥- الولاء للمشرف: يشير الولاء للمشرف إلى قبول أهداف وقيم المشرف والإخلاص له والاستعداد لبذل مجهود إضافي من أجله وعدم التحفظ في التعامل معه.
- ٦- المستوى التنظيمي، ويشير إلى اختلاف المستوى الإداري للعاملين في المنظمة.
- ٧- المتغيرات الديموغرافية: وتشير إلى متغيرات الجنس والسن، ومستوى التعليم، ومدة الخدمة.

#### ٦-١ عينة الدراسة:

أجريت الدراسة الحالية على عينة من منظمات قطاع الأعمال العام والخاص في مصر. واشتملت منظمات قطاع الأعمال العام على ٣ منظمات كبيرة في مجال المنافع العامة في مدينة الإسكندرية هي الكهرباء والمياه والصرف الصحي، أما منظمات القطاع الخاص فاشتملت على ٨ شركات تعمل في مجالات الحديد والصلب والصباغة والأدوية والبتترول في مدينتي القاهرة والإسكندرية. وقد تم اختيار عدد من العاملين في هذه الشركات من المستويات الإدارية المختلفة في كل منظمة من المنظمات محل الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية المنتظمة. ولقد تم توزيع عدد ٥٠٠ نسخة من قائمة الاستقصاء، وبلغ إجمالي عدد مفردات العينة التي استوفت ٣٢٠ مفردة، منها ١٧٥ مفردة في منظمات قطاع الأعمال العام، و ١٤٥ مفردة من منظمات القطاع الخاص، ويعد هذا العدد مناسب لتحقيق أهداف الدراسة، ويتخطى هذا العدد ناتج ضرب عدد المتغيرات المستقلة في الدراسة في الرقم ١٠ (Neter, Kutner, Nachtsheim, and Wasserman, ١٩٩٦) ويقدم الجدول رقم (١) توصيفا لمفردات العينة المشاركة في الدراسة.

جدول رقم (١): توصيف عينة الدراسة

النسبة المئوية	العدد	محاور توصيف عينة الدراسة
		أولاً: العمر
٩,٧	٣١	١. ٢٥-٢١
١٢,٨	٤١	٢. ٣٠-٢٦
١٣,١	٤٢	٣. ٣٥-٣١
٢٢,٢	٧١	٤. ٤٠-٣٦
١١,٩	٣٨	٥. ٤٥-٤١
١٥,٩	٥١	٦. ٥٠-٤٦
١٣,٤	٤٣	٧. أكثر من ٥٠
٩	٣	٨. قيم مفقودة
١٠٠	٣٢٠	الإجمالي
		ثانياً: النوع
٦٧,٥	٢١٦	١. ذكر
٣٠,٩	٩٩	٢. أنثى
١,٥٦	٥	٣. قيم مفقودة
١٠٠	٣٢٠	الإجمالي
		ثالثاً: المجال الوظيفي
١٨,٧	٦٠	١. نظم المعلومات والحاسبات
١٧,١٨	٥٥	٢. التسويق والمبيعات
١٥,٦	٥٠	٣. الإنتاج والتصنيع
١٢,٥	٤٠	٤. المحاسبة والمالية
١٥,٦	٥٠	٥. الموارد البشرية

النسبة المئوية	العدد	محاور توصيف عينة الدراسة
١٥,٦	٥٠	٦. إدارات أخرى
٦,٣	١٢	٧. قيم مفقودة
١٠٠	٣٢٠	الإجمالي
		رابعاً: الموقع في المنظمة
١٠,٦	٣٤	١. إدارة عليا
٤٣,١٥	١٣٨	٢. إدارة وسطى
٤٢,٨	١٣٧	٣. إدارة تشغيلية
٣,٤	١١	٤. قيم مفقودة
١٠٠	٣٢٠	الإجمالي
		خامساً: مستوى التعليم
١٧,٥	٥٦	١. متوسط
٦٨,٨	٢٢٠	٢. جامعي
١١,٣	٣٦	٣. دراسات عليا
٢,٥	٨	٤. قيم مفقودة
١٠٠	٣٢٠	الإجمالي
		سادساً: الخلفية التعليمية
٥٣,٤	١٧١	١. تجارة
١٤,٧	٤٧	٢. هندسة
٣٠,٦	٩٨	٣. علوم
٠,٩	٣	٤. أخرى
٠,١	١	٥. قيم مفقودة
١٠٠	٣٢٠	الإجمالي
		سابعاً: مدة الخدمة

النسبة المئوية	العدد	محاو توصيف عينة الدراسة
٢٣,٤	٧٥	٣-١.١
١٣,٨	٤٤	٥-٤.٢
١٨,١	٥٨	١٠-٦.٣
٤٤,٣	١٤٣	١٠.٤ أكثر من
		٥.٥ قيم مفقودة
١٠٠	٣٢٠	الإجمالي
		ثامناً: نوع المنظمة
٥٤,٧	١٧٥	١. قطاع أعمال عام
٤٥,٣	١٤٥	٢. قطاع أعمال خاص
		٣.٣ قيم مفقودة
١٠٠	٣٢٠	الإجمالي

#### ٧- قياس متغيرات الدراسة

اعتمد قياس متغيرات الدراسة على حصيلة الدراسات السابقة، حيث استند القياس على مقاييس قام بتطويرها واستخدامها باحثون آخرون. واعتمد قياس متغيرات اتجاهات الإدارة العليا نحو الصمت، واتجاهات المشرفين نحو الصمت والاتصالات التنظيمية ومتغير سلوك الصمت التنظيمي على المقياس الذي أعده كل من فاكولا وزميله (Vakola & Bouradas, ٢٠٠٥)، أما مقياس الولاء للمشرف فقد تم استعارته من شين وزملاؤه (Chen, Tsui & Farh, ٢٠٠٢) ولقياس فرص المسار الوظيفي اعتمدت الدراسة على مقياس جارتنر (Gaertner, ١٩٨٩). ولقد أخذت المقاييس المستخدمة في الدراسة صورة المقاييس الفاصلية باستخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات. وللحفاظ على القائمة الأصلية، فقد تم ترجمة هذه المقاييس إلى اللغة العربية بالاستعانة باثنين من ثنائيي اللغة وأجريت التعديلات اللازمة. وتكونت قائمة الاستقصاء النهائية من ٤٥ سؤالاً لقياس المتغيرات التنظيمية ومتغير سلوك الصمت، علاوة على مجموعة من الأسئلة لقياس المتغيرات

الديموغرافية ومتغير المستوى التنظيمي، وتوصيف عينة الدراسة. ويوضح الجدول رقم (٢) عدد العناصر التي استخدمت لقياس كل متغير من المتغيرات.

جدول رقم (٢): ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة قبل وبعد التحليل العاملي

المتغيرات	عدد عناصر المقياس الأصلي	عدد العبارات التي تم استبعادها	معامل ألفا قبل الاستبعاد	معامل ألفا بعد الاستبعاد
١- اتجاهات الإدارة العليا نحو الصمت	٥	١	٠,٦٥	٠,٦٨
٢- اتجاه المشرفين نحو الصمت	٥	-	٠,٨٤	٠,٨٤
٣- فرص الاتصالات	٥	-	٠,٨٧	٠,٨٧
٤- الولاء للمشرف	١٧	٢	٠,٨٦	٠,٩١
٥- فرص المسار الوظيفي في المنظمة	٦	-	٠,٩٠	٠,٩٠
٦- سلوك صمت العاملين	٧	-	٠,٨٨	٠,٨٨

#### ٧-١ تنقية وتنقيح المقاييس:

اعتمدت الدراسة الحالية على أسلوب التحليل العاملي الاستطلاعي لتنقيح المقاييس المستخدمة في الدراسة. ولقد كشفت نتائج التحليل العاملي أن المقاييس المستخدمة في الدراسة تستوفي المعايير المطلوبة حتى يمكن الاعتماد عليها في إجراء التحليلات الإحصائية



الأساسية المطلوبة لاختبار الفروض. ويوضح الجدول رقم (٣) أن اختبار برتلت له دلالة معنوية ( $P=0.000$ ) لجميع المتغيرات المستخدمة في الدراسة، ويختبر هذا المؤشر وجود علاقة بين العوامل التي تشكل كل متغير من المتغيرات محل القياس، ويجب أن تزيد قيمة هذا المؤشر عن ٧,٠ (Hair, Anderson, Tatham, and Black, ١٩٩٨) ولقى تحظى هذا المؤشر القيمة المذكورة فيما عدا متغير اتجاهات الإدارة العليا نحو الصمت، حيث قلت قليلاً وبلغت ٦٣,٠٠ كما يوضح نفس الجدول أن قيمة MSA لها دلالة إحصائية ولذا تعد مرضية.

وبناءً على نتائج التحليل الاستطلاعي العاملي تم استبعاد العنصر التي قل معدل تحميلها عن ٤,٠ وذلك بغرض تحسين معاملات الثبات، حيث استبعد عنصراً واحداً فقط من متغير اتجاهات الإدارة العليا نحو الصمت، وعنصرين من مقياس الولاء للمشرف.

ويوضح الجدول رقم (٢) ثبات المقاييس قبل وبعد التحليل العاملي.

جدول رقم (٣): نتائج التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة، وقيمة اختبار برتلت،

ومعنوية القياس مناسبة المعاينة MSA:

معنوية قياس مناسبة المعاينة The Measure of Sampling adequacy (MSA)	قيمة اختبار برتلت Bartlett Test of Sphericity	نسبة التباين المفسر من التباينات الكلية للعوامل التي تشكل المتغير Extracted variance	معاملات مصفوفة المكونات للمتغيرات	المتغيرات والعناصر المكونة لها
0.000	0.00630	43,874		١ - اتجاهات الإدارة العليا نحو الصمت
			0,806	٨٨ X
			0,840	٨٩ X
			0,736	٩٠ X

معنية قياس مناسبة المعاينة The Measure of Sampling adequacy (MSA)	قيمة اختبار برتلت Bartlett Test of Sphericity	نسبة التباين المفسر من التباينات الكلية للعوامل التي تشكل المتغير Extracted variance	معاملات مصفوفة المكونات للمتغيرات	المتغيرات والعناصر المكونة لها
			٠,٤٤٩	٩١ X
			٠,٣٠٧	٩٢ X
.....	٠,٧٣٤	٦٣,١٩٨		٢- اتجاهات المشرف نحو الصمت
			٠,٨٤٩	٩٣ X
			٠,٨٥٨	٩٤ X
			٠,٦٠١	٩٥ X
			٠,٨٠٣	٩٦ X
			٠,٨٣٥	٩٧ X
.....	٠,٨٤٤	٦٧,١٣٨		٣- فرص الاتصالات
			٠,٦١٩	٩٨ X
			٠,٨٦٩	٩٩ X
			٠,٨٧١	١٠٠ X
			٠,٨٦٤	١٠١ X
			٠,٨٤٥	١٠٢ X
.....	٠,٩١١	٤٤,٤٨٩		٤- الولاء

معنية قياس مناسبة المعاينة <b>The Measure of Sampling adequacy (MSA)</b>	قيمة اختبار برتلت <b>Bartlett Test of Sphericity</b>	نسبة التباين المفسر من التباينات الكلية للعوامل التي تشكل المتغير <b>Extracted variance</b>	معاملات مصفوفة المكونات للمتغيرات	المتغيرات والعناصر المكونة لها
				للمشرف
			٠,٦٤٩	٧ X
			٠,٧٥٩	٨ X
			٠,٧٤٣	١٠ X
			٠,٦٩٧	١١ X
			٠,٧٢١	١٢ X
			٠,٦٦٣	١٣ X
			٠,٤٦٣	١٤ X
			٠,٧٨٤	١٥ X
			٠,٦٥٩	١٦ X
			٠,٥٩٧	١٨ X
			٠,٦٩٢	١٩ X
			٠,٧٧٠	٢٠ X
			٠٠,٧٣٨	X٢١
			٠,٧٦٨	٢٢ X
			٠,٧١٤	X٢٣
٠,٠٠٠	٠,٨٧٧	٦٧,٨٢٤		٥ - فرص المسار

معنية قياس مناسبة المعاينة <b>The Measure of Sampling adequacy (MSA)</b>	قيمة اختبار برتلت <b>Bartlett Test of Sphericity</b>	نسبة التباين المفسر من التباينات الكلية للعوامل التي تشكل المتغير <b>Extracted variance</b>	معاملات مصفوفة المكونات للمتغيرات	المتغيرات والعناصر المكونة لها
				الوظيفي في المنظمة
			٠,٧٣١	١ X
			٠,٧٨٠	٢ X
			٠,٨٤٩	٣ X
			٠,٨٨٧	٤ X
			٠,٨٢٩	٥ X
			٠,٨٥٦	٦ X
.....	٠,٨٨٥	٦٢,٠٢٥		٦- سلوك صمت العاملين
			٠,٨٦٩	١٠٣ X
			٠,٨١٤	١٠٤ X
			٠,٥٥٨	١٠٥ X
			٠,٨٧٤	١٠٦ X
			٠,٨٦٠	١٠٧ X
			٠,٧١٩	١٠٨ X
			٠,٧٧٠	١٠٩ X

#### ٧-٢ ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة:

كما اعتمدت الدراسة في المرحلة الثانية لتنقية وتنقيح المقاييس على معامل الثبات ألفا لاختبار الثبات الداخلي للمقاييس المستخدمة في الدراسة، أي الاتساق الداخلي للأسئلة التي تقيس كل متغير. ويوضح الجدول رقم (٢) النتائج التي أسفرت عنها عملية تنقيح المقاييس وكذلك معاملات ألفا لاختبار الثبات. ويتضح من الجدول أن مقياس اتجاهات الإدارة العليا نحو الصمت قد استبعد منه عنصرا واحدا فقط، كما استبعد عنصرين من مقياس الولاء للمشرف. واعتمدت عملية الاستبعاد على تطبيق معيار معامل تحميل مقداره ٠,٤، للإبقاء على العبارات في المقياس، أما بقية المقاييس فلم يتم استبعاد أي عبارات منها نظراً لأن معامل التحميل لم يقل عن ٠,٤.

#### ٧-٣ الصدق الظاهري:

يشير الصدق الظاهري للمقياس إلى قدرة المقياس على السيطرة على أبعاد المفهوم محل الدراسة. ولقد تم تأكيد الصدق الظاهري للمقاييس المستخدمة في الدراسة من خلال الاعتماد على الأدبيات المنشورة في قياس متغيرات الدراسة، علاوة على ذلك، تم عرض هذه القائمة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة تدريس إدارة الأعمال في بعض الجامعات المصرية لمعرفة رأيهم في القائمة وإلى أي مدى تغطي أبعاد المفاهيم محل الدراسة، وتم إجراء كافة التعديلات التي طلبها المحكمون وهو ما يثبت الصدق الظاهري أو صدق المحتوى.

#### ٧-٤ الصدق التمايزي:

لقياس الصدق التمايزي لمتغيرات الدراسة، تم إضافة مجموعة من المفاهيم المشابهة للمتغيرات التي يتم قياسها ولكنها مختلفة في نفس قائمة الاستقصاء التي استخدمت لتجميع بيانات الدراسة، حيث تم إيجاد معاملات الارتباط بين مفاهيم الدراسة والمفاهيم التي تم إضافتها، ولقد أسفرت نتائج هذا التحليل عن عدم وجود علاقات ارتباط في بعض الحالات، ووجدت علاقات ارتباط عكسية في حالات أخرى، وهو ما يشير إلى الصدق التمايزي لمتغيرات الدراسة.

## ٨- أساليب تحليل البيانات:

امتداداً للدراسات السابقة التي أجريت في مجال سلوك الصمت التنظيمي وطبيعة وأهداف الدراسة وفروضها، استخدمت الدراسة الحالية الإحصاء الوصفي لتوصيف البيانات التي تم الحصول عليها. علاوة على ذلك اعتمد اختبار فروض الدراسة على معاملات ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات التنظيمية ومتغير سلوك الصمت في المنظمات. كما استخدمت الدراسة معاملات ارتباط سبيرمان لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية وبين سلوك الصمت في المنظمات. بالإضافة إلى ذلك، استخدم أسلوب الانحدار الدرجي للتعرف على أقوى المتغيرات التي تفسر سلوك صمت العاملين في المنظمات المصرية. ولمعرفة الفروق بين متوسطات منظمات قطاع الأعمال العام وبين منظمات القطاع الخاص فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة، اعتمدت الدراسة على تحليل التباين (ANOVA) للتعرف على مدى معنوية الفرق بين قيم متغيرات الدراسة وذلك اعتماداً على اختبار ف-Test لتقدير المعنوية عند مستويات ٠,٠٥، ٠,٠١. ويظهر جدول رقم (٤) نتائج التحليل الإحصائي لتوصيف متغيرات الدراسة، ويتضح من الجدول تفاوت قيمة المتوسطات، حيث وجد أعلى متوسط لمتغير سلوك الصمت التنظيمي، وكان أقل متوسط لمتغير اتجاهات الإدارة العليا نحو الصمت.

جدول رقم (٤): توصيف متغيرات الدراسة باستخدام المتوسط والانحراف المعياري:

المتغيرات	العدد	الحد الأدنى	الحد الأقصى	المتوسط	الانحراف المعياري
سلوك الصمت التنظيمي	٣٢٠	١	٥	٣,٤٥٨	٠,٩٣١
اتجاهات الإدارة العليا	٣١٩	١	٥	٣,١٢٠	٠,٨٣٦

الانحراف المعياري	المتوسط	الحد الأقصى	الحد الأدنى	العدد	المتغيرات
					نحو الصمت
٠,٩١٣	٣,٣٨٢	٥	١	٣٢٠	اتجاهات المشرف نحو الصمت
٠,٩٠١	٣,٤٢٧٢	٥	١	٣٢٠	فرص الاتصالات التنظيمية
٠,٨٧	٣,٦٨١	٥	١	٣٢٠	الولاء للمشرف
٠,٩٩	٣,٤٣٩	٥	١	٣٢٠	فرص المسار الوظيفي

#### ٩- نتائج الدراسة:

اعتمد اختبار فروض الدراسة على معاملات الارتباط. ويوضح الجدول رقم (٥) معاملات الارتباط البسيط لبيرسون بين المتغيرات التنظيمية في الدراسة وبين سلوك الصمت في المنظمات، ولقد استخدم هذا النوع من الارتباط لأن قياس هذه المتغيرات اعتمدت على مقاييس فاصليه. كما يوضح الجدول (٦) معاملات الارتباط لسبيرمان بين المتغيرات الديموغرافية وبين سلوك صمت العاملين ولقد استخدم هذا النوع من الارتباط لأن قياس هذه المتغيرات اعتمدت على مقاييس رتبيه.

جدول رقم (٥): معاملات الارتباط لبيرسون التي تقيس درجة قوة واتجاه العلاقة بين

بعض المتغيرات التنظيمية وبين سلوك الصمت في المنظمات

المتغير التابع (سلوك صمت العاملين)	المتغيرات المستقلة: المتغيرات التنظيمية
٠,٤٥٨** .....	١- اتجاهات الإدارة العليا نحو الصمت

المتغير التابع (سلوك صمت العاملين	المتغيرات المستقلة: المتغيرات التنظيمية
**٠,٦٧٩ .....	٢- اتجاهات المشرف نحو الصمت
**٠,٦٤٨ .....	٣- فرص الاتصالات
**٠,٥٧٤ .....	٤- الولاء للمشرف
**٠,٥٦٧ .....	٥- فرص المسار الوظيفي
-٠,٠٦٥ ٠,٢٥٨	٦- المستوى التنظيمي

\*\* علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى ٠.٠١ .

جدول رقم (٦) معاملات الارتباط لسيرمان بين المتغيرات الديموغرافية وبين سلوك صمت العاملين.

المتغير التابع (سلوك صمت / تعبير العاملين)	المتغيرات الديموغرافية	المتغيرات المستقلة:
-٠.٠٦٨ .٢٢٤	١٦٩	١- الجنس
.١٤٩** .....	١٦٦	٢- السن
-٠.٠٦٣ .....	١٧٥	٣- مستوى التعليم
.٠٥٧ .....	١٦٨	٤- مدة الخبرة

\*\* علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى ٠.٠١ .



### ١- نتائج اختبار الفرض الأول:

الفرض الأول: يتوقع وجود علاقة ارتباط إيجابية بين درجة انفتاح الإدارة العليا على سلوك تعبير العاملين Voice، وبين سلوك تعبير العاملين.

أشارت نتائج تحليل الارتباط في الجدول رقم (٥) أن هناك ارتباط إيجابي بين درجة انفتاح الإدارة العليا على تعبير العاملين وبين سلوك التعبير. وبلغ معامل الارتباط ٠,٤٥٨، وذلك عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠١، ويعني هذا أن العلاقة بين درجة انفتاح الإدارة العليا على سلوك تعبير العاملين وبين سلوك التعبير تسير في اتجاه واحد وهو ما يعني قبول فرض الدراسة الأول.

### ٢- نتائج اختبار الفرض الثاني:

الفرض الثاني: يتوقع وجود علاقة ارتباط إيجابية بين درجة انفتاح المشرفين على سلوك تعبير العاملين Voice، وبين سلوك تعبير العاملين.

تكشف نتائج تحليل الارتباط في الجدول رقم (٥) أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين انفتاح المشرفين على سلوك تعبير العاملين وبين سلوك التعبير في المنظمات. وبلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٦٧٩، عند مستوى معنوية قدره ٠,٠١، وهو ما يشير إلى قبول فرض الدراسة الثاني.

### ٣- نتائج اختبار الفرض الثالث:

الفرض الثالث: يتوقع وجود علاقة ارتباط إيجابية بين فرص الاتصالات، وبين سلوك التعبير في المنظمات.

يوضح الجدول رقم (٥) أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين متغير فرص الاتصالات بالمنظمة وبين سلوك تعبير العاملين، وبلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٦٤٨، عند مستوى معنوية قدرة ٠,٠١، وبناءً على ذلك تم قبول الفرض الثالث.

#### ٤- نتائج اختبار الفرض الرابع

الفرض الرابع: يتوقع وجود علاقة ارتباط سلبية بين فرص الفرد في تحسين مساره الوظيفي في المنظمة مستقبلا، وبين سلوك التعبير في المنظمات.  
تكشف نتائج تحليل الارتباط في الجدول رقم (٥) أن هناك علاقة إيجابية بين فرص الفرد في تحسين مساره الوظيفي وبين سلوك تعبير العاملين، وبلغ معامل الارتباط ٠,٥٦٧ عند مستوى معنوية قدره ٠,٠٠١، وهو ما يشير إلى رفض الفرض الرابع.

#### ٥- نتائج اختبار الفرض الخامس

الفرض الخامس: يتوقع وجود علاقة ارتباط سلبية بين الولاء للمشرف وبين سلوك التعبير في المنظمات.  
تظهر نتائج تحليل الارتباط في الجدول رقم (٥) أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء للمشرف وبين سلوك تعبير العاملين، ويبلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة ٠,٥٧٤ عند مستوى معنوية قدره ٠,٠٠١ وهو ما يشير إلى رفض الفرض الخامس.

#### ٦- نتائج اختبار الفرض السادس

الفرض السادس: يتوقع وجود علاقة ارتباط ايجابية بين متغير المستوى التنظيمي وبين سلوك الصمت في المنظمات.  
تظهر نتائج تحليل الارتباط بالجدول رقم (٦) وجود علاقة سلبية بين متغير المستوى التنظيمي ومتغير سلوك الصمت التنظيمي ولكنها غير معنوية، حيث بلغ معامل الارتباط ٠,٠٦٥ - عند مستوى معنوية ٠,٢٥٨ وهو ما يعني رفض الفرض القائل بتأثير متغير المستوى التنظيمي على سلوك الصمت في المنظمات.

#### ٧- نتائج اختبار الفرض السابع

الفرض السابع: يتوقع أن تؤثر المتغيرات الديموغرافية الخاصة بالجنس، والسن، ومستوى التعليم، ومدة الخدمة على سلوك الصمت في المنظمات.  
أشارت نتائج تحليل الارتباط لسبيرمان من الجدول رقم (٦) إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية فقط بين متغير السن وبين سلوك صمت العاملين، وبلغ معامل الارتباط

٠٠,١٤٩ عند مستوى معنوية قدره ٠,٠٠,٠١، كما يكشف ذات الجدول عن عدم وجود ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بقية المتغيرات وهي الجنس ومستوى التعليم، ومدى الخدمة من ناحية، وبين سلوك صمت العاملين من ناحية أخرى، وهو ما يعني قبول جزئي للفرض السابع فيما يتعلق بالعلاقة بين السن وسلوك صمت وتعبير العاملين.

#### ٨- نتائج اختبار الفرض الثامن

**الفرض الثامن:** يتوقع وجود فروق بين متوسطات منظمات قطاع الأعمال العام ومنظمات قطاع الأعمال الخاص فيما يتعلق بقيم المتغيرات التنظيمية والديموغرافية. يتضح من الجدول رقم (٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين منظمات قطاع الأعمال العام ومنظمات القطاع الخاص فيما يتعلق باتجاهات الإدارة العليا نحو الصمت واتجاهات المشرفين نحو الصمت وفرص المسار الوظيفي المستقبلية. على صعيد آخر، يظهر تحليل التباين أن هناك فروق ذات دلالة بالنسبة لمتغيرات الصمت التنظيمي ومتغير الولاء للمشرف.

جدول رقم (٧): نتائج تحليل التباين

المتغيرات	متوسط شركات القطاع العام	متوسط شركات القطاع الخاص	F	مستوى المعنوية
سلوك صمت العاملين	٣,٥٩٩٣	٣,٢٨٨٩	٩,٠٢٢	٠,٠٠٣
اتجاهات الإدارة العليا نحو الصمت	٣,١١٦٩	٣,١٢٥٣	٠,٠٠٠٨	٠,٩٢٩
اتجاهات المشرف نحو الصمت	٣,٤٦٤٩	٣,٢٨٣٤	٣,١٤٧	٠,٠٧٧
فرص الاتصالات	٣,٤٢٥٤	٣,٤٢٩٠	٠,٠١,	٠,٩٧٢
الولاء للمشرف	٣,٧٨٥٠	٣,٥٥٦٤	٥,٤٨٦	٠,٠٢٠
فرص المسار الوظيفي	٣,٤٤٥١	٣,٤٣٢٢	٠,١٤,	٠,٩٠٨

ولتحقيق هدف الدراسة الثالث المتعلق بالتعرف على أقوى المتغيرات التي تؤثر على سلوك الصمت في المنظمات، يوضح الجدول رقم (٨) الخاص بنتائج تحليل الانحدار الدرجهي أن اتجاهات المشرفين نحو الصمت، وفرص الاتصالات، وفرص المسار الوظيفي، والسن كانت المتغيرات التي دخلت معادلة الانحدار الأخيرة. ولقد فسرت اتجاهات المشرف نحو الصمت ٤٤,٣% من سلوك صمت العاملين، وجاء في المرتبة الثانية متغير فرص الاتصالات وفسر ٨,٧% من التباين في متغير الصمت، تلي ذلك متغير فرص تحسين المسار الوظيفي وفسر ٢,٩%، أما متغير السن فقد فسر ٢,٢%.

وبشأن الارتباط بين المتغيرات المستقلة، ليس هناك معيار محدد لمستوى الارتباط الذي يشكل مشكلة خطيرة تتعلق بالارتباط الخطي بين المتغيرات، والقاعدة العامة أنه لا يجب أن يتخطى معامل الارتباط ٠,٧٥ (Tsui, Ashford, Clair & Xin, ١٩٩٥) وفي الدراسة الحالية، بلغ أعلى معامل للارتباط بين المتغيرات  $r=٠,٦٧٩$ ، ولا يظهر هذا المستوى من الارتباط مشكلة الأزواج الخطي. وعلى أية حال يكشف تحليل مؤشرات قياس مشكلة الارتباط القوي بين بعض المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) أنه ليس لها تأثير على العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع في الدراسة الحالية، وكانت قيمة مؤشر حدود السماح Tolerance أكبر من الصفر، وتراوحت هذه القيمة بين ٠,٥٤٣ و ٠,٩٩٥ أما مؤشر معامل تضخم التباين VIF فسجل قيمة أقل من ١٠ وتراوحت قيمة هذا المؤشر بين ١,٠٠٥-١,٨٤١ كما بلغت قيمة Durbin-Watson ١,٧٩٥ عند مستوى معنوية ٠,١. وهو ما يؤشر على أن Autocorrelation غير معنوي، وتشير المؤشرات السابقة إلى أن نموذج الانحدار المستخدم في الدراسة الحالية يعد مقبولاً. ويكشف تحليل الانحدار الدرجهي في الجدول رقم (٨) عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ بين المتغيرات المستقلة التي دخلت نموذج الانحدار، وهي اتجاهات الإدارة العليا نحو الصمت، واتجاهات المشرفين نحو الصمت، وفرص الاتصالات، والولاء للمشرف، وفرص المسار الوظيفي في المنظمة، والسن وبين المتغير التابع وهو سلوك الصمت في المنظمات. وحيث أن درجة معنوية العلاقات الانحدارية أقل من المستوى المحدد وهو ٠,١%. وبناء عليه توجد تأثيرات للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع. ولقد بلغت قيمة F لمعادلة الانحدار الأولى

٢٣٣,٤٩١ عند مستوى معنوية ٠.٠٠٠. وكانت قيمة F لعلاقة الانحدار الثانية ١٦٥,٥٨١ عند مستوى معنوية ٠.٠٠٠. و كما بلغت قيمة F لعلاقة الانحدار الثالثة ١٢٣,٣٣٥ عند مستوى معنوية ٠.٠٠٠. وسجلت قيمة F للعلاقة الانحدار الرابعة ١٠٠,٨١٨ عند مستوى معنوية ٠.٠٠٠.

كما يكشف تحليل الانحدار الدر جي في الجدول رقم (٨) عن وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٠٠. بين المتغيرات المستقلة في الدراسة وبين سلوك الصمت التنظيمي، وقد بلغت قيمة معاملات الانحدار لهذه العلاقة ٠.٤٠٥، ٠.٢٦٤، ٠.٢١٢، ٠.١٤٨. على الترتيب، أما بقية المتغيرات المستقلة فقد تم استبعادها من النموذج.

جدول رقم (٨): تحليل الانحدار الدرجمي للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع  
(سلوك الصمت)

١- ملخص نموذج الانحدار						
المتغير التابع	المتغيرات المستقلة التي تضمنتها معادلة الانحدار	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>٢</sup>	التغير في معامل	معنوية التغير في F	الخطأ المعياري
سلوك الصمت التنظيمي	اتجاهات المشرف نحو الصمت	٠,٦٦٥	٠,٤٤٣	٠,٤٤٣	٠,٠٠٠	٠,٦٨٥٢
	فرص الاتصالات	٠,٧٢٨	٠,٥٣٠	٠,٠٨٧	٠,٠٠٠	٠,٦٣٠٨٩
	فرص المسار الوظيفي	٠,٧٤٨	٠,٥٥٩	٠,٠٢٩	٠,٠٠٠	٠,٥٩٧٧١
	السن	٠,٧٨٢	٠,٥٨١	٠,٥٢٢	٠,٠٠٠	٠,٥٩٧٧١
٢- تحليل التباين لاختبار معنوية الانحدار						
النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	درجة معنوية F
١	الانحدار	١٠٩,٧٨٠	١	١٠٩,٧٨٤	٢٣٣,٤٩١	٠,٠٠٠
	الأخطاء	١٣٨,٢٤١	٢٩٤	٠,٤٧٠		
	المجموع	٢٤٨,٠٢١	٢٩٥			
٢	الانحدار	١٣١,٤١١	٢	٦٥,٧٠٥	١٦٥,٠٨١	٠,٠٠٠
	الأخطاء	١١٦,٦٢٠	٢٩٣	٠,٣٩٨		
	المجموع	٢٤٨,٠٣١	٢٩٥			
٣	الانحدار	١٣٨,٦٢٨	٣	٤٦,٢٠٩	١٢٣,٣٣٥	٠,٠٠٠
	الأخطاء	١٠٩,٤٠٢	٢٩٢	٣٧٥.		
	المجموع	٢٤٨,٠٣٠	٢٩٥			
٤	الانحدار	١٤٤,٠٧٠	٤	٣٦,٠١٧	١٠٠,٨١٨	٠,٠٠٠
	الأخطاء	١٠٣,٩٦٠	٢٩١	٠,٣٥٧		
	المجموع	٢٤٨,٠٣٠	٢٩٥			
٣- النتائج النهائية لمعادلة الانحدار:						
مقدرات النموذج	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة t	مستوى المعنوية		
القيمة الثابتة	٠,٨٣	٠,١٧٢	١,٠٦٣	٠,٢٨٩		

٠٠٠٠	٨,٤٠٩	٠,٠٤٨	٠,٤٠٥	اتجاهات المشرف نحو الصمت
٠٠٠٠	٥,١٢٦	٠,٠٥٣	٠,٢٦٤	فرص الاتصالات
٠٠٠٠	٤,٥٤٩	٠,٠٤٣	٠,٢١٢	فرص المسار الوظيفي
٠٠٠٠	٣,٩٠٣	٠,٠١٨	٠,١٤٨	السن

#### ١٠ - تفسير ومناقشة نتائج الدراسة:

اختبرت الدراسة الحالية العلاقة بين كل من اتجاهات الإدارة العليا نحو صمت وتعبير العاملين، واتجاهات المشرفين نحو صمت وتعبير العاملين، وفرص الاتصالات، والولاء للمشرف، وفرص المسار الوظيفي المستقبلية، بالإضافة إلى بعض المتغيرات الديموغرافية الأخرى مثل العمر، والسن، ومدة الخدمة والمستوى التنظيمي، ومستوى التعليم من ناحية وبين متغير سلوك صمت وتعبير العاملين (المتغير التابع) من ناحية أخرى. ولقد وجدت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كل من متغيرات اتجاهات الإدارة العليا نحو الصمت، واتجاهات المشرفين نحو الصمت، وفرص الاتصالات التنظيمية، والولاء للمشرف، وفرص المسار الوظيفي المتاحة أمام العاملين. كما وجدت الدراسة علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغير السن ومتغير سلوك صمت وتعبير العاملين.

ولقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن انفتاح كل من الإدارة العليا والمشرفين على العاملين وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن عدم اتفاقهم مع القضايا القائمة بالشركة والتعبير عن أنفسهم بحرية، والاهتمام بما يقولون والتعاطي مع الانتقادات والاختلاف في الرأي ترتبط إيجابياً بزيادة مستوى تعبیر الفرد وعدم التزامه موقف الصمت والسلبية تجاه ما يجري بالمنظمة. وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة (Vakola & Bouradas, ٢٠٠٥)، وتعني هذه النتيجة أن رد الفعل السلبي للإدارة العليا وللمشرف المباشر على المعلومات المرتدة السلبيه التي يبدونها العاملين على القضايا والمشاكل المثارة في المنظمة يؤدي على كبت سلوك التعبير وشيوع حالة من الصمت والسلبيه واللامبالاة تجاه ما يجري بالمنظمة، وبالعكس يؤدي تعاطي الإدارة العليا والمشرفين مع رأي وملاحظات العاملين إيجابياً من خلال التعبير بحرية عما يجري في المنظمة إلى مباشرة الإيجابية في العمل والتصرف. كما تتفق النتيجة السابقة مع ما أشارت إليه الدراسات السابقة من التأثير المباشر للمديرين

والمشرفين على سلوك الصمت والتعبير، فالأفكار الجيدة قد لا يتم التعبير عنها بسبب اعتقاد المرؤوس أن رئيسه سوف يعاقبه بسبب عدم اتفاقه مع وجهة نظر الرئيس أو ربما بسبب إظهار المرؤوس لمستوى عالي من الكفاءة والجدارة، وهو ما لا يفضله رئيسه في العمل (Detert and Trevino, ٢٠١٠; Detert and Burris, ٢٠٠٧). ويؤدي هذا النوع من السلوك إلى شيوع بيئة عمل يخبئ عليها الصمت على مستوى العاملين في المنظمة. وهو ما يحد من مستوى الثقة في الإدارة العليا والمشرفين وبالتالي مزيد من الغموض وعدم التأكد. ولهذا ينبغي أن تسعى المستويات الإدارية والإشرافية إلى تحسين مستوى جاذبية مناخ العمل، بحيث يتمكن المدبرون والعاملون من التفاعل وبناء جسور الثقة المتبادلة وهو ما يقلل من سلوك الصمت ويحفز سلوك التعبير.

كما أشارت نتائج الدراسة الحالية إلى أنه كلما زادت فرص الاتصالات التنظيمية كلما زاد سلوك التعبير، فالاتصالات المفتوحة تؤدي إلى تبادل المعلومات والمعرفة والخبرة بين المستويات الإدارية وبين إدارات وأقسام ومناطق المنظمة بطريقة مناسبة تؤدي إلى زيادة سلوك تعبير العاملين تجاه ما يحدث في المنظمة من تغييرات وما ينفذ من خطط وبرامج عمل، وإجمالاً إلى التنفيذ الناجح للاستراتيجيات والخطط التي تطبقها المنظمة من خلال ما يدلون به من ملاحظات وفرص للتحسين والتطوير. وتتفق هذه النتيجة في مضمونها مع ما أشارت إليه بعض الكتابات من أهمية أن تتكامل الاتصالات مع عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة وتبني ممارسات فعالة في الاتصالات التنظيمية (Al-Nashmi and Sydzin, ٢٠١١). كما تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة في مجال الصمت التنظيمي (Wang et al., ٢٠١٠; Vakola & Bouradas, ٢٠٠٥). كما تتسق نتائج الدراسة الحالية فيما يتعلق بالعلاقة بين متغيرات مناخ الصمت التنظيمي وبين سلوك صمت وتعبير العاملين مع ما أشارت إليه دراسة مورسون وميلكن (Morrison & Milliken, ٢٠٠٠) من أن عدم الانفتاح في الاتصالات والافتقار إلى دعم المشرف تحدد إمكانية تبني أو عدم تبني سلوك الصمت. وهذا معناه أنه عندما يدرك ويصف المرؤوس المشرف أو القائد بأنه منخرط في اتصالات ذات اتجاهين ويسمع ويدعم ويشجع ويسهل ويشرك المرؤوسين في المناقشة واتخاذ القرار فإن ذلك يعطى الفرصة للعاملين بالسير على نهجه واعتباره مثالا



للمحاكاة في التعبير وعدم الصمت بشأن القضايا المثارة في المنظمة. كما تشير النتيجة السابقة إلى أهمية التمكين للاتصالات الشخصية والتنظيمية رأسياً وأفقياً وفي جميع الاتجاهات وانفتاح المديرين والمشرفين على الأفكار الجديدة وربما غير المألوفة وفتح قنوات الاتصالات مع المرؤوسين والتفاعل مع عناصر ومكونات البيئة الداخلية بما في ذلك ثقافة المنظمة، وهو ما يؤدي إلى تحفيز وتشجيع العاملين على كسر حالات الصمت وممارسة سلوك التعبير، والمساهمة في كسر ما أسماه البعض مناخ "نحن وهم" Us versus Them (Appelbaum et al., ٢٠٠٠).

علاوة على ذلك فقد أشارت نتائج الدراسة الحالية إلى رفض الفرض القائل بأنه كلما زادت الفرص المتاحة أمام الفرد لتحسين مساره الوظيفي في المنظمة، كلما زاد سلوك الصمت. ولقد استند هذا الفرض إلى ما أشارت إليه بعض الدراسات التي أوضحت أن الأفراد غالباً ما يقومون بفترة المعلومات التي ينقلونها إلى المستويات الأعلى عندما يكون لديهم طموحات للانتقال إلى مراكز وظيفية أعلى في المنظمة حتى لا يتعرضون للخطر والانتقام (Roberts & O'Reilly, ١٩٧٤). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الأفراد الذين يتطلعون إلى تحسين مسارهم الوظيفي في المنظمة ربما يجدون في عدم الصمت والتعبير عن رأيهم والمعارضة فرصة للظهور ورسم صورة ذهنية طيبة لدى أعضاء المنظمة عن مدى حرصهم على مصالح المنظمة وانخراطهم في مشاكلها واستعدادهم لتحسين العمل بها إذا ما أتاحت لهم الفرصة لتولي مراكز أعلى. وبالتالي يسعون لاستخدام إستراتيجية المعارضة والتعبير عن الرأي كأداة للمناورة والألعاب السياسية التي تهدف إلى تحقيق مكاسب على مستوى المسار الوظيفي داخل المنظمة بالحصول على وظيفة أفضل أو الحصول على فرصة حقيقية لتوسيع مجال ونطاق مسؤوليات الفرد بالمنظمة.

بالإضافة إلى ذلك، رفضت نتائج الدراسة الفرض الخامس القائل بأن زيادة مستوى الولاء للمشرف يؤدي إلى زيادة سلوك صمت العاملين. ولقد استند هذا الفرض إلى سياق التوجه بالعلاقات السائد في المجتمع المصري وأن الولاء للمشرف في البيئة المصرية يمكن أن يرتبط بمديونية أو فضل للمشرف على من معه نتيجة مجاملة منحها إياه أو بسبب أعراف أو تقاليد اجتماعية أو تاريخ طويل من الارتباط والتفاعل المتكرر والتوجه المشترك. إلا أن النتيجة

كانت عكسية، ووجدت الدراسة أنه كلما زاد الولاء للمشرف كلما زاد سلوك تعبير الفرد وقلت درجة الصمت. وتفسير ذلك أن زيادة درجة الولاء للمشرف ربما تجعل الفرد أكثر قدرة على التعبير عن رأيه بحرية وبدون تحفظ أو خوف من عواقب الحديث والتعبير عن الرأي لأن المشرف يعلم تماماً أن هذا السلوك لا يهدف إلى التقليل من المشرف أو من أدائه ولا يستخدم بغرض المناورة وتحقيق مكاسب وهو ما يعني من وجهة نظر المشرف مستوى عالي من الثقة التي تجعله لا يشكك في النوايا الكامنة وراء التعبير عن الرأي، كما يمكن تفسير ذلك من خلال النظر إلى أن تعبير العاملين الأكثر ولاءاً للمشرف هو أمراً مقبولاً وإيجابياً من وجهة نظر المشرف لأنه يعطي أجواء من حرية التعبير والشراكة أمام جمهور أعضاء المنظمة وهو أمراً مرغوباً من قبل المشرف أو المدير.

وأشارت نتائج اختبار الفرض السادس أن متغير المستوى التنظيم لا يؤثر على سلوك صمت وتعبير العاملين. وتشير نتائج اختبار هذا الفرض إلى أن التفاوت بين المستويات الإدارية المختلفة بما يتضمنه ذلك من اختلاف في حجم السلطة الممنوحة والنفوذ الكامن في الموقع لا يؤثر على سلوك الصمت والتعبير، وأن الفرض القائل بأنه كلما ارتفع المستوى الإداري للفرد، كلما زاد سلوك تعبير الفرد وقل صمته أمراً غير قائم طبقاً لنتائج الدراسة الحالية. وهذا معناه أن قدرة الفرد على التعبير عن رأيه لا ترتبط بالمستوى الإداري للموقع الذي يشغله، فالموقع الذي يشغله الفرد لا يجعل منه شخصاً قادراً على التعبير عن رأيه.

كما أشارت نتائج اختبار الفرض السابع أنه كلما زاد عمر الفرد، كلما زاد سلوك التعبير، وقل سلوك الصمت. فالفرد الأكبر سناً لديه خبرة حياتية ومنظماتية أكبر، كما أن لديه فهماً أكبر لنظم وآليات العمل واللوائح السائدة في المنظمة والمهام والمسؤوليات، وديناميكيات جماعات وفرق العمل بالمنظمة، ونتيجة لذلك يكون لديه رصيد يجعله يباشر بفعالية سلوك التعبير عن رأيه، ويستطيع المواجهة مع الآخرين والدفاع عما بيديه من ملاحظات وما يقدمه من اقتراحات. هذا ويلاحظ أن أكثر من ٦٠% من عينة الدراسة تقع في الفئة العمرية من ٢١ إلى ٣٥ سنة وهو سن الشباب والحيوية والقدرة على التعبير على الرأي وهو ما ظهر في ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١ التي بدأها الشباب ثم تحولت إلى ثورة شعبية عارمة وأدت حتى الآن إلى بداية مجموعة من التحولات الهامة في المجتمع المصري. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج

الدراسات التي أجريت في مجال صفارات الإنذار والتي وجدت أن متغير السن له تأثير كبير على قدرة الفرد على الإبلاغ عن المخالفات الإدارية والقانونية أو غيرها دون أن يتعرض للانتقام. من ناحية أخرى لم تجد الدراسة أي علاقة بين متغيرات الجنس، ومدة الخدمة، ومستوى التعليم من ناحية وبين سلوك الصمت والتعبير من ناحية أخرى. وهو ما يعني أن هذه العوامل لا تؤثر على سلوك صمت وتعبير العاملين في المنظمات التي خضعت للدراسة. على سبيل المثال، لم تجد الدراسة أي علاقة بين الجنس وبين سلوك صمت العاملين في المنظمات التي أجريت عليها الدراسة، وهذا يعني أن الذكور والإناث سواسية في سلوك الصمت والتعبير. كما لم تجد الدراسة أن مستوى التعليم يرتبط بسلوك الصمت والتعبير، وهو ما يعني طبقاً لنتائج هذه الدراسة أن قدرة الفرد على التعبير لا ترتبط بمستوى التعليم والتأهيل لدى العاملين. وربما تثير هذه النتيجة تساؤلات حول دور وجدوى التعليم العالي في التأثير على سلوك الصمت والتعبير لدى الخريجين الذين يعملون في المؤسسات التي خضعت للدراسة، خاصة أن نسبة التعليم الجامعي في عينة الدراسة تتجاوز 68% من إجمالي العينة. علاوة على ذلك لم تجد الدراسة أي علاقة ذات دلالة بين مدة خدمة الفرد في المنظمة وبين سلوك الصمت والتعبير، وهو ما يعني أن قدرة الفرد على التعبير طبقاً لنتائج هذه الدراسة لا يمكن أعزائها إلى مدة خدمة الفرد في المنظمة وبقائه فيها، أن عامل الخبرة الزمنية لا يؤثر على سلوك الصمت والتعبير.

أما نتائج اختبار الفرض الثامن بشأن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين شركات قطاع الأعمال العام وشركات القطاع الخاص بالنسبة لمتغير سلوك الصمت التنظيمي، فقد أوضحت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية. وتشير هذه النتيجة إلى أن اتخاذ قرار بالصمت تجاه بعض القضايا والمشاكل في المنظمة هو اختيار شائع للعاملين في منظمات قطاع الأعمال العام. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء بيئة العمل السائدة في معظم شركات القطاع العام، حيث يتزايد فيها مناخ الصمت واللامبالاة من قبل العاملين لما يحدث في الشركات نتيجة مجموعة من الممارسات الإدارية السائدة مثل أنظمة الاختيار والتعيين والترقية والتدريب وتقييم الأداء والتي تؤثر سلباً على مشاعر العاملين تجاه ما يحدث في المنظمة. فعلى الرغم من عملهم وانتمائهم لهذه المنظمات فإنهم بعيدون عم المشاركة والانخراط

في إدارتها وفي حالة عزوف عما يجري داخلها، كما تعكس هذه النتيجة عدم وجود قنوات حقيقية لدى العاملين بالشعارات التي تعلنها وترددها إدارة تلك المنظمات. ولقد وجد تحليل الانحدار الدرّجي أن أقوى المتغيرات التي تتنبأ بسلوك الصمت والتعبير هو اتجاهات المشرف نحو الصمت، وتشير هذه النتيجة أن العاملين يتأثرون أكثر بمستوى الصمت على المستوى الجزئي (مستوى الرئيس المباشر) والذي يتكون من اتجاهات المشرف نحو الصمت واستعداده للاستماع أكثر من تأثره بمناخ الصمت على المستوى الكلي والذي تشكله الإدارة العليا أو ما يسمى باتجاهات الإدارة العليا نحو الصمت. حيث يعد المشرف هو الأهم بالنسبة للعاملين. ويعمل بمثابة ممثل للتغيير وغالبا ما يتفاعل مع العاملين على أساس يومي ويقوم بالمهام الرسمية وغير الرسمية والأهم من ذلك أنه يدير المكافآت بالنسبة للمرؤوسين. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة (Vakola & Bouradas, ٢٠٠٥). كما تعني هذه النتيجة أيضاً أن العاملين يشكلون سلوك الصمت أو التعبير طبقاً لاتجاهات مشرفيهم نحو الصمت والتعبير، فاتجاهات المشرفين نحو الصمت يكون لها تأثير أكبر على العاملين بسبب العلاقة المباشرة وتكرار التفاعل لتجنب سلوك الغضب والانفعالات التي قد يسببها المشرف تجاه رغبة الآخرين في إبداء الرأي والملاحظات وإثارة القضايا والتعليقات.

وتعكس النتائج التي توصلت إليها الدراسة جزءاً من حالات السلبية واللامبالاة التي سادت في كثير من المنظمات المصرية على مدار العقود الماضية. كم تعكس شخصية العمل الإداري لدى القيادات والمشرفين في المنظمات المصرية، فنمط وطريقة وشخصية الإدارة العليا والمشرفين تفرض سماً عاماً وتوجهها داخل المنظمات قد يسمح أو لا يسمح بالتعبير، ومع مرور الزمن وبالتزامن مع سياسات التعاقب الإداري السائدة في منظمات قطاع الأعمال تتحول هذه الشخصية إلى موروث ثقافي بالمنظمة لا ينبغي الاقتراب منه أو التعدي عليه. ويؤثر مناخ الصمت على قدرة المنظمة على التعلم وحل المشاكل وتصحيح الأخطاء وغيرها. علاوة على ذلك، يؤثر شيوع مناخ الصمت على شعور العاملين بضغط العمل والإحباط وعدم الرضا، ويحد من دافعية العاملين ويؤثر سلباً على مناخ التعاون والتضافر والعمل الجماعي والتفاني في العمل وبذل الجهد. من هنا تظهر أهمية نشر والتمكين لسلوك التعبير

وترسيخ معاني الديمقراطية في إدارة المنظمات بما في ذلك التسامح وقبول الآخر وعدم تهميشه وتحسين مناخ الإدارة والإشراف في المنظمات والحد من حالات الصمت والسلبية التي تحرم المنظمة من الرقابة الذاتية والإبداع والابتكار.

#### ١٠ - التوصيات والمضامين العملية للدراسة:

واستنادا إلى نتائج الدراسة الحالية، يمكن الحديث عن مجموعة من التوصيات الهامة للدراسة التي تعمل على التمكين لكسر سلوك الصمت في المنظمات:

١- تصميم المنظمات الساعية للتعلم التي تعتمد على التدفق الحر للمعلومات والحد من

التسلسل الهرمي في المنظمات الذي يمنع الانتقال السلس للمعلومات. ولهذا الأمر

أهمية بالغة في تصميم المنظمات الساعية للتعلم، لأن كبت وحجب المعلومات يحد من

قدرة المنظمة على التعلم وتحقيق التآزر والتضافر بين أعضاء المنظمة. وإذا أراد المدير

أن يكسر العاملون حالة الصمت ويتحدثون عن المشاكل التي يواجهونها، فإنه على

فريق الإدارة العليا إقناع أعضاء المنظمة أنهم فعليا يريدون سماع المشاكل والقضايا التي

يواجهها العاملون. ولهذا، ينبغي أن تعمل الإدارة العليا والمشرفين المباشرين على

تشجيع وتحفيز أعضاء المنظمة على التعبير عن رأيهم في القضايا والمشاكل التي تثار

في المنظمات، وأن يتصفوا بالمبادرة والعمل على إيجاد فرص للتفاعل المباشر وغير

الرسمي مع العاملين في كل المستويات وعدم استخدام أساليب القهر والقمع وإسكات

الأصوات بالحق وبالباطل، علاوة على أهمية بناء مناخ الثقة والانفتاح من خلال

الترحيب بالمعلومات المرتدة التي تتحدى معتقدات وقرارات المديرين أنفسهم، والعمل

على تنمية مهارات الاتصالات لتحقيق وتشجيع وترسيخ سلوك التعبير الفعال.

٢- يجب أن تكفل أنظمة العمل الرسمية في المنظمات حق العاملين في التعبير عن رأيهم

بشأن المشاكل والقرارات والقضايا المتعلقة بالمنظمة، وحقهم في توثيق هذا الرأي كتابة

بما يمكن من عرضه على الكيانات الإدارية العليا مثل مجلس الإدارة أو حتى الكيانات

الرقابية الداخلية والخارجية. كما يجب أن تتضمن ميثاق شرف المنظمات حقوق

حماية المعارضين من الانتقام. ولهذا النتيجة بعض المضامين الهامة في مجال اختيار

وتعيين وترقية وتدريب وتقييم أداء الإدارة العليا والمشرفين، حيث يجب أن تتضمن

هذه الأنظمة بعض المعايير الخاصة بنمط الإدارة العليا والمشرفين المباشرين في التعاطي مع المعارضة والاختلاف بشأن أمور المنظمة، واستقدام إدارة عليا جديدة لها سجلاً جيداً من العمل بطريقة علنية منفتحة والتعامل مع ميل الأفراد لتجنب المعلومات المرتدة السلبية من خلال إيجاد آليات رسمية بمقتضاها يستطيع العاملون التعبير عن رأيهم بطريقة فعالة. علاوة على ذلك، يجب تصميم نظم تقييم الأداء بحيث تتضمن آليات معلنة تعمل على تحفيز سلوك التعبير الهادف إلى تصحيح وتعديل مسار المنظمة وزيادة فعاليتها. كما أنه من الأهمية بمكان أن تسمح أنشطة التدريب والتنمية الإدارية بعقد مجموعة من برامج التطوير التنظيمي التي تساعد المنظمة على كسر حالات الصمت، بشرط أن يستند ذلك إلى تحديد دقيقاً وجيداً للاحتياجات التدريبية الفعلية اللازمة لديمقراطية الإدارة.

٣- تقترح نتائج الدراسة الحالية أهمية التمكين لأنظمة اتصال فعالة تمكن من المشاركة في المعلومات والمعرفة بطريقة نظامية تؤمن استفادة المنظمة من تبادل الرأي والمشورة حول تحركات وقرارات ومشروعات وبرامج المنظمات. كما تؤكد نتائج الدراسة على أهمية بناء وتنمية الولاء داخل المنظمة، حيث أشارت النتائج إلى أن الولاء يقلل من سلوك صمت العاملين، فالولاء يعمل على إيجاد مناخ جيد من الثقة في العلاقة بين الرئيس والمروؤس، وهو ما يشجع العاملين على التعبير بحرية وبدون تحفظ أو خوف من الانتقام من قبل الإدارة العليا والمشرف المباشرين.

٤- أهمية ربط المسار الوظيفي للفرد بمساهماته في تطوير المنظمات والتعبير عن رأيه في حل المشاكل وتنفيذ الخطط والبرامج والمشروعات وذلك حتى يتسنى للمنظمات بناء وترسيخ والتأسيس لحرية الرأي والتعبير بما يخدم مصالح المنظمة. وفي هذا الصدد ينبغي ربط المسار الوظيفي بقدرات العاملين على التعبير، والتي تعكس فهماً جيداً لما يجري في المنظمة وانتباهاً واهتماماً وولاء من قبل العاملين بمستقبل المنظمة. فالأفراد القادرين على التعبير يجب أن تتيح لهم المنظمة فرص ومجالات القيام بذلك والمساهمة في المشروعات التطويرية التي تقوم بها المنظمة بما يدعم مساهمهم الوظيفي.

٥- وجدت الدراسة أن متغير السن يؤثر على سلوك صمت العاملين، ومضمون هذه النتيجة أنه في البيئة المصرية ما زال متغير السن يعتبر عاملاً هاماً يحدد سلوك تعبير العاملين وربما يرجع السبب في ذلك لأسباب خاصة بالثقافة الاجتماعية المصرية التي تعطي السن منزلة أكبر في العديد من جوانب الحياة بما في ذلك واقع وممارسات العمل في المنظمات.

٦- انتباه الشركات أنه إبان تنفيذ مشروعات التغيير الجوهرية، تحتاج المنظمات إلى رسم صورة كاملة ودقيقة عن المنظمة ككل قبل تنفيذ التغيير، وأحد الأوجه الهامة لهذه الصورة هي فهم المتغيرات التي خضعت للبحث في الدراسة الحالية مثل سلوك الصمت، واتجاهات الإدارة والمشرفين نحو الصمت، وفرص المسار الوظيفي، والولاء للمشرف. حيث يؤدي سلوك التعبير إلى صنع القرارات بطريقة مناسبة وتسهيل التعلم على مستوى الفرد وعلى مستوى الجماعة (Morrisson et al., ٢٠١٠)، وهو ما يؤدي إلى تحسين فرص نجاح وفعالية المنظمة في انجاز مشروعات التغيير والتطوير في المنظمة.

٧- يجب تفعيل المعارضة أثناء اتخاذ القرار وألا يتم الاستمرار في الحديث أن المعارضة أثناء اتخاذ القرار يمكن أن تعطل المنظمة وتحدث بها انقسامات. ولذا هناك حاجة إلى قيادة تستطيع إيجاد بيئة العمل التي يشعر فيها العاملين بالأمان عند التعبير عن رأيهم. ولهذا فإن القيادات العليا في المنظمات يجب أن تكون على وعي بأهمية وجود استراتيجيات للتعامل مع المعارضة في المنظمة. فوجهات النظر الاستيضاحية أمراً مشروعاً ولا يجب تجاهله وعلى القادة تحمل مسؤولياتهم وإيجاد مناخ الثقة للتأكد من سماع صوت العاملين وتقديره. فالقادة مجبرون على الانفتاح على الأخبار السيئة والمعارضة والتحذيرات التي تأتي من المرؤوسين والسماح لهم بالحديث بالحقائق غير المرغوبة والاتجاه في عكس مسار الرئيس بشأن الممارسات الإدارية السيئة.

#### ١١- المضامين النظرية للدراسة:

قدمت الدراسة الحالية دليل تجريبي يؤيد صحة بعض فروض دراسة ظاهرة الصمت التنظيمي في البيئة المصرية. وأبرز الملامح التي أفرزتها الدراسة أن سلوك صمت العاملين يحدده متغيرات

مناخ الصمت السائد على المستوى الكلي في المنظمة في صورة اتجاهات الإدارة العليا نحو الصمت، ومناخ الصمت على المستوى الجزئي في صورة اتجاهات المشرف نحو الصمت، وفرص الاتصالات. علاوة على أهمية متغيرات الولاء للمشرف وفرص تحسين المسار الوظيفي للفرد، بالإضافة إلى أهمية متغير السن في التأثير على سلوك الصمت في المنظمات. وتساهم هذه النتائج في تراكم حصيلة من المعرفة العلمية التجريبية في نظرية الصمت التنظيمي، كما تساهم مع غيرها من الدراسات السابقة في بناء إطارا نظريا شاملا للتعامل مع سلوك الصمت التنظيمي. ويعد إجراء هذه الدراسة في مصر أمرا بالغ الأهمية في إثراء المكتبة العربية بدراسات علمية حول هذه الظاهرة.

## ١٢ - القيود على الدراسة:

يوجد مجموعة من القيود بشأن النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية. ونظراً لحساسية دراسة موضوع الصمت والتعبير في المنظمات، واحتمالية التحيز لدى المشاركين في الدراسة لأسباب تتعلق بطبيعة الظاهرة محل الصمت والتعبير مثل حرص المتقضي منهم على إظهار أنفسهم بمظهر جيد فيما يتعلق بالقدرة على التعبير، فإنه ينبغي استخدام أساليب وإجراءات بحثية مختلفة مثل دراسات الحالة والملاحظة بالمشاركة *Participative observation* لمعرفة والوقوف وراء الأسباب الحقيقية للصمت والتعبير في المنظمات وروابطها وتشعباتها مع قضايا وأسباب غير معلنة وغير معروفة ولا يتم الحديث عنها إلا في الكواليس. كما تعاملت الدراسة الحالية مع مفهوم الصمت التنظيمي والتعبير التنظيمي على أنهما متغير واحد يتراوح بين سلوك الصمت إلى سلوك التعبير في المنظمات، والنقطة الهامة في هذا الصدد هي ضرورة تحليل مفهوم الصمت التنظيمي وأبعاده ومستوياته، فالصمت لا يعني فقط مجرد عدم الحديث، ولكنه يعني عدم الكتابة وعدم الوجود على الساحة وعدم الاهتمام والتجاهل وأحيانا التغييب والهروب من فرص المواجهة والتعبير عن الرأي. علاوة على ذلك، ركزت الدراسة الحالية على سلوك الصمت والتعبير بصفة عامة، إلا أن بعض الكتابات النظرية (Dyne, Ang and Botero, ٢٠٠٣) أشارت إلى أنواع معينة من سلوكيات الصمت والتعبير، فذاك سلوك صمت الإذعان الذي يحدث عندما يحتفظ الفرد بالأفكار والآراء استناداً إلى اعتقاد الفرد بعدم قدرته على إحداث أي اختلاف، وهناك سلوك تعبير الإذعان



ويحدث حينما يتفق الفرد مع المجموعة مجبراً بسبب انخفاض مستوى قدرة الفرد على التأثير في صنع أي اختلاف. أما النوع الثاني من سلوك الصمت فهو سلوك صمت الدفاع ويظهر عندما يحتفظ الفرد بالمعلومات عن المشاكل استناداً إلى الخوف، وهناك سلوك تعبير الدفاع ويحدث عندما يعبر الفرد عن الأفكار التي تحول الانتباه إلى موضوع أو مكان آخر استناداً إلى الخوف وبالتالي طرح أفكار تركز على الآخرين لحماية النفس. والنوع الثالث هو سلوك الصمت الاجتماعي ويظهر عندما يحتفظ الفرد بمعلومات سرية من أجل إفادة المنظمة، أما سلوك التعبير الاجتماعي فيحدث حينما يتم الحديث عن حلول للمشاكل ارتكازاً إلى التعاون واقتراح أفكار بناءه من أجل التغيير وتحقيق مصالح المنظمة.

أجريت الدراسة الحالية على عدد محدود من منظمات قطاع الأعمال العام والخاص، كما أن التنوع في المجالات التي تنتمي إليها هذه المنظمات محدود، لذلك من المهم أن تراعى الدراسات المستقبلية أخذ عينات متنوعة من العاملين في المنظمات، علاوة على ذلك، فإن حجم العينة يعتبر صغيراً، كما اعتمدت جميع البيانات على طريقة وحيدة هي المسح الميداني باستخدام قوائم الاستقصاء. كما لم تستخدم الدراسة الحالية أدوات إحصائية تختبر العلاقات السببية. ولهذا ينبغي الحذر بشأن إمكانية تعميم النتائج. بالإضافة إلى ذلك، اعتمد القياس في الدراسة الحالية على قوائم استقصاء تم تطويرها واستخدامها في المنظمات الأوربية والأمريكية، ورغم أن الدراسة الحالية اعتمدت على إجراءات بحثية لاختبار صدقها وثباتها إلا أنها تحتاج إلى إعادة استخدامها وتطويرها في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية.

#### ١٤ - الدراسات المستقبلية:

رغم أن النمو في الدراسات التي تناولت موضوع سلوك الصمت التنظيمي كأحد القضايا البحثية الهامة كان بطيئاً، إلا أنه أصبح يشكل جزءاً من الاهتمامات البحثية التي تنمو بسرعة في الوقت الراهن (Maria, ٢٠٠٦). ويقترح الباحث إجراء مجموعة من الدراسات النوعية Qualitative analysis عن أسباب استخدام العاملين لسلوك التعبير وسلوك الصمت تجاه مجريات الأحداث في المنظمات. كما أنه من الضروري التعرف على أفكار ومشاعر العاملين في القضايا التي يقررون فيها الصمت وافكار مشاعر العاملين في القضايا التي يقررون فيها الحديث والتعبير. كما أنه من الأهمية بمكان دراسة العلاقة بين السياق

التنظيمي وسلوك الصمت التنظيمي، ويشير السياق التنظيمي إلى مجموعة العوامل التي لا تخص سلوك المرؤوس، على سبيل المثال فإن الصمت سوف يكون أكثر تغلغلاً وانتشاراً في المنظمات المركزية وفي المنظمات التي تتسم بمستوى عالي من الاختلافات الديموغرافية بين الإدارة والعاملين، وكذلك وفقاً لمدى مدركات المرؤوس لعدالة القائد واستقامته ونزاهته

**Fairness and Integrity.**

هذا، ويقترح أن تسعى الدراسات المستقبلية للتعرف على دوافع العاملين التي تحرك وتوجه سلوك الصمت والتعبير في المنظمات، فهناك أشكال مختلفة من سلوك الصمت مثل سلوك صمت الخوف من الانتقام، وسلوك صمت الرغبة في توصيل رسالة عدم رضا عما يجري في المنظمة، وهناك سلوك صمت لتجنب المواجهة، وهناك سلوك صمت اللامبالاة وعدم تحمل المسؤولية في المنظمة، وسلوك صمت الرغبة في عدم التعاون والمساهمة البناءة في المنظمة. بالإضافة إلى سلوك صمت التواطؤ والمصالح والحصول على الغنائم والجوائز الكبرى، وأشارت بعض الكتابات إلى أن اعتبارات الصمت والتعبير لا تقتصر على المواقف حيث يكون لدى العاملين أفكار ومعلومات وآراء عن التحسينات المرتبطة بمجال العمل، بل هناك مواقف يصمت فيها العاملين لأنه لم يتم إبلاغهم أو قد يظهر سلوك الصمت لأن الفرد ليس لديه أي رأي أو مساهمة في هذه القضية (Dyne, Ange & Botero, ٢٠٠٣) ومن هنا تأتي أهمية إجراء دراسات تحليلية مفاهيمه تنظر في أنواع سلوك الصمت في المنظمات. علاوة على ضرورة دراسة العلاقة بين دوافع الانتماء ودوافع الانجاز ودوافع النفوذ وبين سلوك صمت وتعبير العاملين.

ويجب تضمين الدراسات المستقبلية التي تسعى لتفسير سلوك الصمت والتعبير لمتغيرات أخرى لتحسين القدرة التفسيرية لنموذج الدراسة، ومن أهم المتغيرات التي يجب إضافتها وإخضاعها للبحث التجريبي هي مدى وجود حماية من الانتقام، والثقة في جدية الإدارة والمشرفين في المنظمة، والولاء للمهنة، وضغوط الزملاء والرؤساء، وقناعات وخبرات أعضاء المنظمة، ومدى جدوى التعبير والرأي، ومدى إدراك العاملين لخطورة المشكلة أو التهديد الذي ينبغي إثابته والتحدث بشأنه، وانتشار ظواهر الفساد الفردي وفساد السيطرة على المؤسسات بما في ذلك تقنين الفساد، وأنماط القيادة.

على سبيل المثال تعتبر دراسة العلاقة بين الثقة وسلوك الصمت والتعبير أمراً هاماً، حيث تعتبر الثقة في متخذ القرار هي محدد رئيسي لإستراتيجية التعبير التي يستخدمها العاملون أثناء علميات المعارضة التي يتم ممارستها في المواقف المختلفة حيث يميل العاملون إلى الاحتفاظ بالمعلومات السلبية عندما تتدني مستويات الثقة أما حينما يزداد مستوى ثقة العاملون في متخذ القرار، يكون الأفراد على استعداد للحديث بطريقة أكثر انفتاحاً عن القضايا والمخاطر وبالتالي يستطيعوا المشاركة في اتخاذ القرار بالحد الأدنى من الضغوط والقلق. أيضاً يعد دراسة متغير الولاء للمهنة أمراً ضرورياً لأنه يتوقع أن يؤدي الولاء للمهنة إلى زيادة مستوى سلوك التعبير عن الرأي في المنظمة، ذلك أن الولاء للمهنة أمراً بالغ الأهمية في بناء وتنمية المؤسسات وعدم الانحراف بها نحو مصالح فئوية ضيقة وهو ما يجعل صاحبه لا يصمت بل يعتمد على التعبير. كما يقترح دراسة دور الثقافة التنظيمية والثقافة المجتمعية في التأثير على سلوك صمت وتعبير العاملين. علاوة على أهمية دراسة متغيرات تماسك أعضاء المنظمة، ومدى إدراك الفرد أن صوته وتعبيره سوف يسبب له مخاطر تتعلق بهويته، ومدى إدراكه أن التعبير سوف يتسبب في منع وصول المعلومات إليه وعزله.

ولما كان المناخ السائد في المنظمات هو جزء من المناخ السائد في المجتمع، فإنه يتوقع أن تتأثر حالة الصمت والتعبير في المنظمات بالمناخ العام السائد على المستوى المجتمعي، فحالات السلبية واللامبالاة والسخط العام عن الحياة والظروف الاقتصادية والأنماط الاجتماعية التي كانت سائدة قبل ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١ كانت تنتقل مع العاملين داخل المنظمات، ولهذا يجب إجراء دراسة لهم العلاقة بين حالة الصمت والتعبير السائد في المنظمات وحالة الصمت والتعبير السائدة في المجتمع، علاوة على ضرورة دراسة آليات التفاعل بينهما والمواقف والشروط التي يتزايد في ظلها قدرة سلوك الصمت والتعبير على مستوى المجتمع على تفسير سلوك الصمت والتعبير على مستوى المنظمات، ولذا فهناك أهمية قصوى لدراسة موضوع سلوك الصمت والتعبير على مستوى المؤسسات بعد ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١ التي قام بها الشعب المصري وتجلت فيها الفطنة الحضارية الغامضة التي يتسم بها شعب مصر العظيم وأطاحت بنظام الحكم الذي سيطر على البلاد لمدة ثلاثين عاماً اتسمت بممارسة أقصى

درجات القهر والاستبداد والاستعباد والفساد بكل صورته وأشكاله سواء على مستوى المجتمع أو على مستوى المؤسسات.

ولهذا ينبغي إجراء مجموعة من الدراسات لرصد انعكاسات حالة الأمل والنشوة التي سادت على مستوى المجتمع المصري على سلوك الصمت والتعبير على مستوى المؤسسات.

كما يقترح بحث العواقب السيكولوجية والسلوكية للشعور بعدم القدرة على التعبير بشأن مشاكل العمل (Milliken & Morrison, ٢٠٠٣). علاوة على القيام بمجموعة من الدراسات التي تهدف إلى التعرف على تأثير سلوك الصمت في المنظمات على الأداء التنظيمي، كذلك الربط بين سلوك صمت العاملين كأحد الظواهر السلوكية على المستوى الجزئي بالظواهر التنظيمية على مستوى جماعات العمل وعلى المستوى الكلي مثل ظواهر التعلم التنظيمي والابتكار التنظيمي والفناء التنظيمي وغيرها في محاولة لإخضاع مستوى التحليل البيئي إلى الدراسة التجريبية في البيئة المصرية.

## المراجع:

- Al-Nashmi, M.M. and Sydzin, H. S. (٢٠١١). Variation in Communication Satisfaction of Academic Staff in Universities in Yemen Depending on National Culture. Cross Culture Management: An International Journal, Vol., ١٨, PP. ٨٧-١٠٤.
- Appelbaum, H. S., Gandell, J., Yortis, H., Proper, S. & Jobin, F. (٢٠٠٠). Anatomy of a merger behavior of organizational factors and processes throughout the pre during post stages (part ١) Management Decision, Vol. ٣٨, PP. ٦٤٦-٦٦١
- Argyris, C. & Schon, D. (١٩٧٨). Organizational learning: A theory of action perspective: reading (MA: Addison-Wesley).
- Ashford, S.J., Rothbard, N.P., Piderit, S.K., and Dutton, J.E. (١٩٩٨). Out on a limb: The Role of context and impression management in selling gender-equity issues. Administrative science quarterly, Vol. ٤٣, pp. ٢٣-٥٧.
- Beer, M. & Nohrio, N. (٢٠٠٠) Cracking the Code of Change. Harvard Business Review, May/June, PP. ١٣٣-١٤١

- Beer, M., and Eisenstat, R. (٢٠٠٠). The silent killers of strategy implication and learning. *Sloan Management Review*, Vol. ٤١, PP-٢٩-٤٠.
- Becker, T., E. (١٩٩٢). Foci and Bases of Commitment: Arc they distinction worth making. *Academy of Management Journal*, Vol. ٣٥, pp. ٢٣٢-٢٤٤
- Becker, T., E., Billings, D.M., Eveleth, D.M., and Gilbert, N.I. (١٩٩٦). Foci and Bases of Employee Commitment Implications for Job performance. *Academy of Management Journal*, Vol. ٣٩, PP. ٤٦٤-٤٨٢
- Boden, D. (١٩٩٤). *The Business of Talk: Organizations in Action* (Cambridge Polity Press).
- Brinsfield, C.T, Edwards, M., and Greenberg, J. (٢٠٠٩). Voice and silence in organizations:Historical review and current conceptualizations. In Greenberg, J., and Edwards M.E. (٢٠٠٩). *Voice and silence in organizations*, PP.٣-٣٦
- Bryant, M. (٢٠٠٦). Talking about change Understanding employee responses through qualitative research. **Management Decision**, Vol. ٤٤,PP.٢٤٦-٢٥٨
- Bryant, M. and Cox, W. J. (٢٠٠٣). The telling of violence: organizational change and atrocity tales. **Journal of Organizational Change Management**, Vol. ١٦ PP. ٥٦٧-٨٣
- Cheng, B.S. (١٩٩٥). Chinese CEO's employee categorization and managerial behavior. In Chen, Z., X., Tausi, A. S, and Farh, J. (٢٠٠٢). Loyalty to Supervisor Vs. Organizational Commitment: Relationships to Employee Performance in China. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. ٧٥, PP. ٣٣٩-٣٤٩
- Chen, Z,, X., Tausi, A. S, and Farh, J. (٢٠٠٢). Loyalty to Supervisor Vs. Organizational Commitment:Relationships to Employee Performance in China. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. ٧٥, PP. ٣٣٩-٣٤٩
- Collins, J. (٢٠٠١). Good to Great. In Vakola, M. & Buradas, D. (٢٠٠٥) Antecedent and consequences of organizational silence:

An empirical investigation. **Employee Relations**, Vol. ٢٧, PP. ٤٤١-٤٥٨

Conlon, D.E., Meyer, C.J, and Nawalkowski, J.M. (٢٠٠٥). How does organizational Justice affect performance. In Greenberg, J., and Edwards, M. (٢٠٠٩). (Ed), Voice and Silence in Organizations (Emerald Group Published Limited, Howard House, UK).

Coye, R, Murphy, P , and. Spencer, P. (٢٠١٠). Using historic mutinies to understand defiance in modern organizations.

**Journal of Management History**, Vol. ١٦ PP. ٢٧٠-٢٨٧

Cooper, W.H. and Withey, M.J. (١٩٨٩). Predicting exit, Voice, loyalty, and neglect. **Administrative Science Quarterly**, Vol. ٣٤, PP. ٥٢١-٣٩

Deal, J., and Holvorson, G. (٢٠٠٧). Help me Fight Vs Use the process. In Stansbury, J. M. and Victor, B. (٢٠٠٩) Whistle-Blowing among Young Employees: A Life - Course Perspective.

**Journal of**

**Business ethics**, Vol. ٨٠ PP. ٢٨١-٢٩٩

Detert, J.R., and Trevino, L.K. (٢٠١٠). Speaking Up to Higher-Up: How Supervisors and Skip- Level Leaders Influence Employee Voice. **Organization Science**, Vol. ٢١, PP ٢٤٩-٢٧٠

Detert, J.R. and Burris, E.R. (٢٠٠٧). leadership behavior and employee voice: is the door really open. **Academy of**

**Management Journal**, Vol. ٥٠, PP. ٨٦٩-٨٨٤

Dutton, J.E., Ashford, S.J., O'Neill, R.M., Hayes, E., and Wierba, E.E. (١٩٩٧). Reading the Wind: How middle managers assess the context for selling issues to top managers. **Strategic**

**Management Journal**, Vol. ١٨, PP. ٤٠٧-٤٢٥.

Dyne, L.V. Ang, S., and Botero, I.C. (٢٠٠٣). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. **Journal of Management Studies**, Vol. ٤٠, PP. ١٣٥٩-١٣٥٢.

Edmondson, A. (٢٠٠٣). From organizational learning to the learning organization. **Management learning**, Vol. ٢٩ PP ٥-٢٠.

Edmondson, V. C. & Munchus, G. (٢٠٠٧). Managing the Unwanted trust: A Framework for Dissent Strategy. **Journal of Organizational Change Management**, Vol. ٢٠ , PP. ٧٤٧-٧٦٠.

- Edmondson, A.C. (٢٠٠٢). The Local and Variegated Nature of Learning in Organizations: A group Level Perspective. **Organization Science**, Vol. ١٣, PP. ١٢٨-١٤٦.
- Farh, J.L., Podsakoff, P.M., and Organ, B.S. (١٩٩٠)- Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. **Journal of management**, Vol. ١٦, PP. ٧٠٥-٧٢١.
- Feldman, M.S. (١٩٩١). The meanings of ambiguity: learning from stories and metaphors. In Frost, P.J., Moore, L.F., Reis Louis, M., Lundberg, C.C. and Martin, J. (Eds), *Reframing Organizational Culture* (Sage, Newbury Park, CA).
- Fortado, B. (١٩٩٤). Informal Supervisory Social Control Strategies. **Journal of Management Studies**, Vol. ٣١, PP. ٢٥١-٢٧٦
- Frese, M., Teng, E. and Wi Jnen, C.J.D. (١٩٩٩). Helping to improve suggestion system: predictors of making suggestions in Companies”, **Journal of Organizational Behavior**. Vol. ٢٣, PP. ١٣٣-١٨٧.
- Gaertner, K. (١٩٨٩). Winning and Losing: Understanding Managers’ Reactions to Strategic Change. **Human Relations**, Vol. ٤٢, PP. ٥٢٧- ٥٤٦.
- Glauser, M.J. (١٩٨٤). Upward information flow in organizations: Review and conceptual analysis. **Human Relations**, Vol. ٣٧, PP. ٦١٣-٦٤٣.
- Graham, J. (١٩٨٦). Principled organizational dissent: A theoretical essay. In Greenberg, J., and Edwards, M. (٢٠٠٩). (Ed.), *Voice and Silence in Organizations* (Emerald Group Published Limited, Howard House, UK).
- Graham, J.W. (١٩٨٦). Principled organizational dissent: A theoretical essay. In Dyne, L.V. Ang, S., and Botero, I.C. (٢٠٠٣). *Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs*. **Journal of Management Studies**, Vol. ٤, PP. ١٣٥٩-١٣٩٢.
- Greenberg, J., and Edwards, M.. (٢٠٠٩). (Ed.), *Voice and Silence in Organizations* (Emerald Group Published Limited, Howard House, UK).

- Gregersen, H.B. (١٩٩٣). Multiple commitments at work and extra role behavior during three stages of organizational tenure. *Journal of Business Research*, Vol. ٢٦, PP.٣١-٤٧.
- Hair J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black W.C. (١٩٩٨). *Multivariate data analysis*, ٥<sup>th</sup> ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall).
- Henriksen, K, and Dayton, E. (٢٠٠٦). Organizational Silence and hidden threats to patient softy. *Health Service Research*, Vol. ٤١ PP. ١٥٣٩-١٥٥٤
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., and Gupta, V. (٢٠٠٤). (Ed.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of ٦٢ societies* (Thousand Oaks, CA: **Sage Publications**).
- Jong, J- de P.J & Hartog, D. N. (٢٠٠٧), How leaders influence employees' innovative behavior. *Journal of Innovation Management*, Vol. ١٠, PP. ٤١٦٤.
- Kassing, J.W. (١٩٩٨). Development and Validation of the organizational dissent scale. *Management Communication Quarterly*, Vol. ١٢, PP. ١٨٣-٢٢٩.
- Kassing, J.W. and Avtgis, T.A. (١٩٩٩). Examining the relationship between organizational dissent and aggressive communication. *Management Communication Quarterly*, Vol. ١٣, PP. ٧٦-٩١
- Kowalski, R.M. (١٩٩٦). Complaints and complaining: functions, antecedents, and consequences. *Psychological Bulletin*, Vol. ١١٩, pp. ١٧٩-١٩٦ .
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (١٩٧٩). Choosing strategies for change. **Harvard Business Review**. Vol. ٥٧, PP.١٠٦-١١٤
- Kulkami, S. (٢٠١٠). Sustaining the Equality of Employee Voice: A dynamic Capability. **International Journal of Organizational Analysis**, Vol. ١٨, PP. ٤٤٢-٤٦٥.
- Keenan, J. P. (٢٠٠٠) Blowing the Whistle on Less Serious Forms of Fraud:A Study of Executives and Managers. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Vol. ١٢, PP. ١٩٩-٢١٧.
- Keenan, J. P. and McClain, D. A. (١٩٩٢). Whistle blowing: A Conceptualization and Model. In. Wall, J. L and Jauch, K. R. (EDs.), *Academy of Management Best Papers Proceedings*, ١٠-١٢ August (Las Vegas, NV), PP. ٣٥٠-٣٥٢



Krorsqarrd, M., Roberson, L. and Rymph, R. (١٩٩٨). What motivates fairness: The role of subordinate assertive behavior on manager's interactional fairness. **Journal of Applied Psychology**, Vol. ٨٣, PP. ٧٣١-٧٤٤

Lawler, E. (١٩٨٩). With HR help, all managers can practice high-involvement management **Personnel**, April, PP. ٢٦-٣١

Lee, M., H. (١٩٩٢). An explanation of the significance, influencing factors, and the resulted of behaviors of loyalty to organization: A case of middle and small enterprises in Taiwanese. In Chen, Z., X., Tausi, A. S, and Farh, J. (٢٠٠٢). Loyalty to Supervisor Vs. Organizational Commitment: Relationships to Employee Performance in China. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. ٧٥, pp. ٣٣٩-٣٤٩

Lepine, J.A. and Dyne, V., L. (٢٠٠١). Predicting Voice behavior in work groups. **Journal of Applied Psychology**, Vol. ٨٣, PP. ٨٥٣-٨٦٨.

Maria, W. D. (٢٠٠٦). Brother Secret, sister silence: Sibling H Conspiracies Agent, Managerial integrity. *Journal of Business ethics*, Vol. ٦٥, PP. ٢١٩-٢٣٤.

Magner, N.B., Welker, R.B., and Johnson, G. (١٩٩٢). Testing a Model of Voice, Control, Procedural Justice, and Organizational Commitment with Latent Variables Structural Equation Analysis. *International Journal of Conflict Management*, Vol. ٣, PP. ٢٢٣-٢٣٦

Yri.

McCauley, D P. and Kuhnert, K.W. (١٩٩٢). A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management. *Public Administration Quarterly*, Vol. ١٦. pp ٢٦٥-٨٤

Milliken, F., Morrison, E. and Hewlin, P. (٢٠٠٣). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees don't Communicate upward and Why. *Journal of Management studies*, Vol. ٤٠, pp. ١٤٥٣-١٤٧٦.

- Miceli, M. P. and Neor, J. P. (١٩٩٢). *Blowing the Whistle: The Organizational and Legal Implications for Companies and Employees* (Lexington, New York).
- Morrison, E., W., Wheeler-Smith, S. L., & Karndar, D. (٢٠١٠). *Speaking Up in Groups: A Cross-Level Study of Group Voice Climate and Voice*. *Journal of Applied Psychology*, Advance Online Publication, doi: ١٠.١٠٣٧/a٠٠٢٠٧٤٤
- Morrison, E. and Milliken, F. (٢٠٠٣). Guest Editor's introduction: Speaking up, remaining silence: The dynamic of voice and silence in organizations. *Journal of Management Studies*, Vol. ٤٠, PP. ١٣٥٣-١٣٥٨
- Morrison, E. and Milliken, F. (٢٠٠٠). *Organizational Silence: a Barrier to Change and Development in Pluralistic World*. *Academy of Management Review*, Vol. ٢٥, PP. ٧٠٦-٧٢٥.
- Morrow, P.C. and McElroy, J.C. (١٩٩٣) Introduction: Understanding and Managing loyalty in a multi-commitment world. **Journal of Business Research**, Vol. ٢٦ PP. ١-٢.
- Nemeth, C.P. (١٩٩٧). *Managing Innovation: When Less is More*. **California Management Review**, Vol. ٤٠, PP. ٥٩-٧٤.
- Neter, J., Kutner, M. H., Nachtsheim, C. J., and Wasserman, W. (١٩٩٦). *Applied Linear Statistical Models* (Fourth Edition, Chicago: Irwin).
- Noelle-Neumann, E. (١٩٧٤). The spiral of silence : A theory of public opinions. **Journal of communications**, Vol. ٢٤, PP. ٣٤-٥١.
- Nikolaou, I., Vokola, M., and Bouradas, D. (٢٠٠٧). Who Speaks Up at Work? Dispositional Influence on Employees' Voice Behavior. **Personnel Review**, Vol. ٣٧, PP. ٦٦٦-٦٧٩
- Premeaux, S. F. and Bedeian, A. G. (٢٠٠٣). Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking up in the Workplace. **Journal of Management Studies**, Vol. ٤٠, PP. ١٥٣٧-١٥٥٠.
- ^ O O \*.
- Park, C., and Keil, M. (٢٠٠٩). Organizational Silence and Whistle- Blowing on IT Projects: An Integrated Model. **Decision Sciences**, Vol. ٤٠, PP. ٩٠١-٩١٨

- Pardo del Val, M. and Fuentes, C. (٢٠٠٣). Resistance to change: a literature review and empirical study. **Management Decision**, Vol. ٤١, PP. ١٤٨-٥٥.
- Perren, L. and Megginson, D. (١٩٩٦). Resistance to change as a positive force: its dynamics and issues for management development. **Career Development International**, Vol. ١, PP. ٢٤-٣٨
- Roberts, K. H., & O'Reilly, C. A. (١٩٧٤). Measuring organizational communication. **Journal of Applied Psychology**, Vol. ٥٩. ٣٢١-٣٢٦
- Rudman, L. A., Borgida, E., & Robertson, B.A. (١٩٩٥). Suffering in Silence: procedural justice versus Gender Socialization issues in University sexual harassment grievance procedures. *Basic and Applied Psychology*, Vol. ١٧, PP. ٥١٩-٥٤١.
- Ryan, K.D. and Destrech, D. k. (١٩٩٤). Driving fear out of the workplace: How to overcome the invisible barriers to quality, productivity, and innovation (San Francisco: Jossey- Bass Publishers).
- Salmon, C. T., and Neuwrith, k. (١٩٩٠). Perception of opinion: Climates and willingness to discuss the issue of abortion. *Journalism Quarterly*, Vol. ٦٧, PP- ٥٦٧-٥٧٧
- Sims, R. L. and Keenan, J. (١٩٩٨). Predictors of External Whistle Blowing: Organizational and Interpersonal Variables. *Journal of Business ethics*, Vol. ١٧, PP. ٤١١-٤٢١
- Smidts, A., Pruyn, A. and Riel, C. (٢٠٠١). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, Vol. ٤٤, PP. ٥١-٦٣
- Stansbury, J. M. and Victor, B. (٢٠٠٩). Whistle-Blowing Among Young Employees: A Life - Course Perspective. *Journal of Business ethics*, Vo. ٨٥, pp. ٢٨١-٢٩٩.
- Sugarman, B. (٢٠٠١). A learning-based approach to organizational change: some results and guidelines. *Organizational Dynamics*, Vol. ٣٠, PP. ٦٢-٧٦.
- Tesser, A. (١٩٩٨). Toward a self evaluation maintenance Model of

- social Behavior. In Greenberg, J., and Edwards, . M. (٢٠٠٩). (Ed.),  
Voice and Silence in Organizations (Emerald Group Published Limited, Howard House, UK).
- Trevino, L.K. (٢٠١٠), Speaking Up to Higher- Up: How Supervisors and Skip- Level Leaders Influence Employee Voice. *Organization Science*, Vol. ٢١, PP. ٢٤٩-٢٧٠.
- Tsui, A., S., Ashford, S. j., Clair, L., and Xin, K. R. (١٩٩٥). Dealing with discrepant expectations: Response strategies and managerial effectiveness. In Chen, Z., X., Tausi, A. S, and Farh, J. (٢٠٠٢).
- Loyalty to Supervisor Vs. Organizational Commitment: Relationships to Employee Performance in China. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. ٧٥, pp.٣٣٩-٣٤٩.
- Vokola, M. & Bouradas, D. (٢٠٠٥). Antecedent and consequences of organizational silence:An empirical investigation. **Employee Relations**, Vol. ٢٧, PP. ٤٤١-٤٥٨.
- Dyne, V., L., Ang, S. and Botero, I. (٢٠٠٣). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. **Journal of Management Studies**, Vol. ٤٠, PP. ١٣٥٩-٩٢.
- Wang, L, Huang, J., Chu, X., and Wang, X. (٢٠١٠). A Multilevel study on antecedents of manager voice in Chinese Context. **Chinese Management Studies**, Vol. ٤, PP. ٢١٢-٢٣٠.
- Zipparo, L. (١٩٩٩). Factors which Deter Public Officials from Reporting! Corruption. In Maria, W. D. (٢٠٠٦). Brother Secret, sister silence: Sibling Conspiracies Agent, Managerial integrity. **Journal of Business ethics**, Vol. ٦٥, PP. ٢١٩-٢٣٤.