



دور القيادة التشاركية في الحد من الصمت التنظيمي

- دراسة ميدانية بمركب النسيج بسبدو ولاية تلمسان -

The role of participatory leadership in reducing organizational silence

مسلم عبد الله *

جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان (الجزائر).

البريد الإلكتروني: meslem-abd@hotmail.fr

تاريخ النشر

2021-12-01

تاريخ القبول

2021-08-05

تاريخ الإيداع

2021-06-27

الملخص:

يهدف البحث الحالي إلى دراسة تأثير القيادة التشاركية والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والدعم في الحد من الصمت التنظيمي بأبعاده وهي صمت الإذعان والصمت الدفاعي، حيث تكونت عينة البحث من العاملين في مؤسسة النسيج بسبدو (ولاية تلمسان) قوامها 50 عاملاً، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي .

وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها أن القيادة التشاركية هي أحد الأسباب التي تقلل أو تزيد من الصمت التنظيمي، كم أن هذا النوع من القيادة هو الحل للتقليل من مشاكل المؤسسة لأنه يشرك العاملين في وضع الخطط وتنفيذها .

الكلمات مفتاحية: القيادة التشاركية ؛ الصمت التنظيمي ؛ المنظمة ؛ التخطيط ؛ التنظيم.

Abstract:

The current research is aimed at studying the impact of participatory leadership in planning, organization and support in reducing organizational silence in its dimensions, namely, the silence of pretenses and defensive silence. The researcher has come up with a series of findings, the most important of which is that participatory leadership is one of the reasons why it reduces or increases organizational silence. How much is this kind of leadership the solution to minimize the problems of the institution because it involves those working in planning and implementing them.

Keywords: Participatory leadership; Organizational silence; foundation; planning; Organization.

* المؤلف المرسل

مقدمة:

تعتبر القيادة التشاركية أحد أهم العناصر الأساسية في الحد من ظاهرة الصمت التنظيمي وهذا باعتمادها على عناصرها المعتمدة على التخطيط في انجاز العمل مع تقديم كل التسهيلات لتنفيذ خطة العمل، ومن تم تشخيص كل الصعوبات التي تعيق العمل بشكل سريع بالاستفادة من خبرة وتجربة العاملين، مع تقديم الدعم من القيادة للعاملين في حالة وقوع مشاكل .

كما تساعد الإدارة العاملين بإرسالهم إلى دورات تكوينية وتدريبية من أجل تطوير المهارات أو اكتساب تجربة جديدة.

إن الحد من الصمت التنظيمي أصبح هدف تسعى إليه المنظمات الجادة لمواجهة كل التحديات والتغلب على المنافسين وكذلك كبح تدفق العمال المهرة وذووا الخبرة من هجرة المنظمات الأم.

إن الديمقراطية التشاركية تستعمل أبعادها المختلفة من خلال تشجيع العمال في التحدث عن الاقتراحات التي تهتم بالتغيير وتحسين ظروف العمل وإيجاد نوع من التفاهم والترابط بين زملاء العمل وإيجاد طريقة لحل مشاكل العمل وزرع الثقة بينهم ورفع الروح المعنوية لديهم بدعم من الإدارة بإيجاد طريقة لتبادل ووصول المعلومات ومعرفة الحقائق.

استطاع هذا الموضوع أن يجلب انتباه الكثير من الباحثين والكتاب في مجال السلوك التنظيمي، وقد اشارت دراسة يوسف (2014) إلى الأثر السلبي لمحددات الصمت التنظيمي بالإضافة الي محددات الصمت الفردية على اتجاهات العاملين نحو التغير على عينة طبقية عددها 295 فردا بجامعة طنطا، كما أشارت دراسة الشاطر (2015) إلى الأثر السلبي لعدد من محددات الصمت التنظيمية الإدارية والفردية على مختلف مراحل اتخاذ القرارات حيث ضمت العينة 180 عاملا إداريا بجامعة ليبيا.

كما توصل كل من موريسون وميليكان (2002) أن الصمت في التنظيم معوق خطير للتغيير والتطوير التنظيمي، في حين ترى الفاعوري (2004) أن ظاهرة الصمت التنظيمي لها تأثيرات واضحة على جوانب عديدة في العملية الإدارية بحيث لا تقتصر على المستوى الفردي بل تمس المستوى التنظيمي فاهتمام المديرين بتقبل آراء المرؤوسين والحصول على التغذية الراجعة منهم واحترامهم للمعارضة من المرؤوسين وتقبل وجهات النظر المختلفة من شأنه ان يدعم ثقافة الإبداع ويشحن الثقة لدى المرؤوسين ويرفع من معنوياتهم وولائهم للمنظمة .

كما أكدت دراسة مرسى (2018) أن الصمت التنظيمي أصبح ظاهرة سائدة في منظمات قطاع الأعمال العام نتيجة للتعتن والاضطهاد من جانب مسؤولي المنظمات واتباعهم لسياسة تكميم الأفواه وغلق قنوات الاتصال بينهم وبين مرؤوسيهم وهو ما دفع العاملين إلى رفع شعار “الشكوى ممنوعة” والاستغاثات محظورة، أيضاً إتباع سياسة توقيع الجزاءات والعقوبات والحرمان من العلاوات أو الترقيات لكل من تسول له نفسه مخالفة آرائهم أو الاعتراض أو التذمر على الأوضاع السائدة بالمنظمات وهذا يدل على ممارسة مسؤولي المنظمات لأسلوب الإشراف المسيء على العاملين وهو ما أضعف ثقة العاملين في رؤسائهم ودفعهم إلى الصمت التنظيمي (مرسي، 2018، ص 286).

وأشارت دراسة عيسى (2016) إلى وجود ظاهرة الصمت التنظيمي بين العاملين في المنظمات الحكومية حيث يسود اعتقاد داخل هذه المنظمات أنه على المرؤوسين الامتناع عن إبداء آرائهم حول قضايا العمل الهامة لأن دورهم ينحصر في تنفيذ ما يصدر إليهم من أوامر وتعليمات وغالباً ما ينظر إلى من يتحدثون عن مشاكل العمل على أنهم بمثابة صناع للمشاكل وهو ما يؤدي إلى عزلهم وتجنبهم من قبل زملائهم أو رؤسائهم. (جمال الدين، 2020).

وانطلاقاً مما ذكر سابقاً وبالا اعتماد على المنهج الوصفي التحليلي سيحاول الباحث أن يجيب على التساؤل التالي : هل للقيادة التشاركية تأثير في الحد من الصمت التنظيمي في المنظمة. وبناء على ذلك تم اقتراح الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ارتباطيه سالبة بين القيادة التشاركية والصمت التنظيمي على مستوى الكلي.
- تؤثر أبعاد القيادة التشاركية في الحد من الصمت التنظيمي على المستوى الكلي، ومنه تفرعت الفرضيات الجزئية التالية:

- يوجد تأثير للتخطيط والتنظيم في الحد الصمت التنظيمي.

- يوجد تأثير للدعم في الحد الصمت التنظيمي.

حيث تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على ممارسات القيادة التشاركية.

- تشخيص مستوى الصمت التنظيمي في المؤسسة.

- اختبار قدرة القيادة التشاركية في الحد من الصمت التنظيمي.

ولتوضيح المفاهيم سيتم عرض للخلفية النظرية لموضوع الدراسة

1. الصمت التنظيمي

تعود بنية الحديث عن الصمت التنظيمي إلى الباحث "هرشمان" Hirschman (1970) والذي حاول تحديد مفهوم الصمت التنظيمي حيث أطر الصمت كرد فعل سلبي لكن بناءه مرادف للولاء فعلى سبيل المثال فإن الموظفين الذين يتعرضون لمعاملة سيئة ولا يتقدمون بشكاوي رسمية فإن ذلك يعتبر من باب الصمت بالتراضي وإن السكوت دليل على الولاء وتعتبر دراسات (Morrisson & Milliken 2000) و(Pinder and Harlos 2001) من أهم الدراسات في هذا المجال ففي دراسات (موريسون وميليكين 2000) حلل عمليات الصمت التنظيمي داخل المنظمات التي تم تطويرها وفق أنظمة بالاعتماد على استمراريتهما والظروف التنظيمية التي تعززها، وقد عرفت الدراسة الصمت التنظيمي بالحجب الواعي

للأعمال، الأفكار، المعرفة والمقترحات التي تؤدي إلى تطوير المنظمة من قبل العاملين. ويمكن تعريف الصمت التنظيمي على أنه عبارة عن إحجام العاملين عن التعبير عن المعلومات والأفكار والمشاعر والمدرجات والمقترحات بأي شكل من الأشكال طوعا أو كرها ولأسباب متعددة.

1.1 أسباب الصمت التنظيمي

هناك أسباب مختلفة للصمت التنظيمي ومن أهمها ما يلي:

زملاء العمل: يمكن أن يكون من خلال جماعات العمل التي تضع معايير وقواعد للتصرف حيال الأوضاع المختلفة للمنظمة، وقد يكون سبب الصمت التنظيمي من خلال معاقبة شخص كالعزل مثلا.

المعتقدات الدينية: وتعتبر سبب رئيسي للصمت فالاعتقاد أن الإدارة تعرف أفضل من الأفراد العاملين خاصة تلك الأمور التي تهتم المنظمة وكذلك التوافق والإجماع دليل على الصحة التنظيمية.

خصائص المنظمة: إن ثقافة المنظمة كما يتم تصويرها هي أحد أسباب الصمت التنظيمي.

عدم الثقة بالرؤساء: إن اللجوء للصمت خوفا من التعرض للخطر أو إساءة فهم المعلومات أحد أسباب الصمت.

الشعور بعدم القدرة على التغيير: عندما يشعر الأفراد بعدم القدرة على التغيير وأن أفكارهم لا يأخذ بها فإنهم يحجمون عن المشاركة وينزفون للصمت.

الخوف من المشاركة: ويطلق عليه أيضا بالصمت الدفاعي وهو عبارة عن الأحجام المتعمد عن طرح الأفكار، المعلومات والمشاعر كحماية للنفس قائمة على الخوف

الخوف من الأضرار بالرؤساء أو زملاء العمل: قد تكون المشاركة المعلومات سببا في الأضرار بالرؤساء أو زملاء العمل مما يدفعهم للصمت. وفيما يلي صورة توضيحية في الشكل رقم 1 لأهم أسباب الصمت التنظيمي.



الشكل رقم 1 يبين أسباب الصمت التنظيمي

2.1 أبعاد الصمت التنظيمي

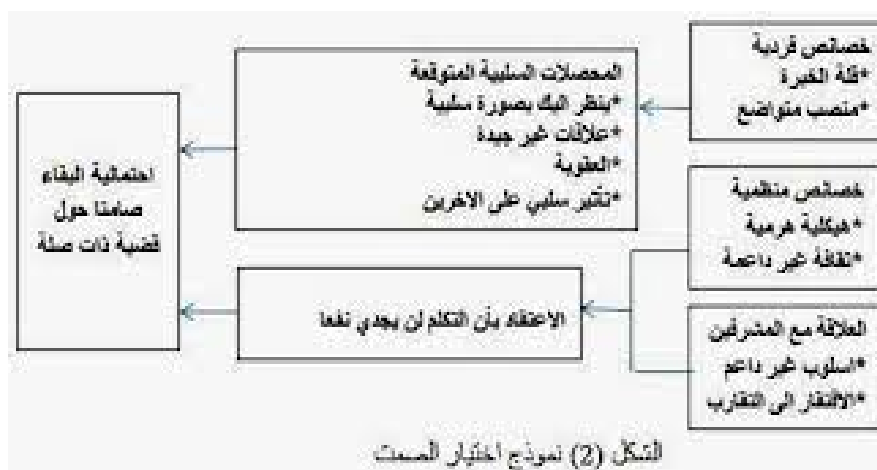
من أهم الأبعاد التي تظهر نتيجة الصمت التنظيمي ما يلي:

1.2.1 صمت الإذعان: يعتبر صمت الإذعان كنتيجة على عدم قدرة الفرد العامل على إحداث تغيير، بحيث لا يعبر الفرد عن أفكاره واعتقاداته بصراحة، كما يشير صمت الإذعان إلى حالات اختبار الموظف بعدم اعتراف المنظمة بأرائه وهذا يظهر كسلوك سلبي ينتج عنه انخفاض مستوى المشاركة وقد يتعلق الإذعان بسبب طاعة الموظف للمعايير التنظيمية. (Akturan & Acavay , 2015, p476)

2.2.1 الصمت الدفاعي: هو حجب الأفكار والمعلومات والآراء كشكل من أشكال الحماية الذاتية بسبب الخوف، وهو أكثر وعي من صمت الإذعان لأن الصمت الدفاعي للموظف هو وضع مجموعة من البدائل وبعد ذلك يقوم بإخفاء المعلومات والاحتفاظ بها لنفسه فهي إستراتيجية واعية في حين صمت الإذعان يكون طاعة عمياء سلبية. (Deniriz , 2013 , p693).

3.2.1 الصمت الاجتماعي الإيجابي: يعني حجب الأفكار والآراء والمعلومات المتعلقة بالعمل بهدف استفادة الآخرين في المنظمة منها، فهو حماية لزملاء العمل أو حماية

المنظمة. (Erdogan & Zehir ;2011,p139)، وفي الشكل رقم 2 نموذج لإختيار الصمت بأبعاده الثلاثة :



2. القيادة التشاركية

القيادة التشاركية هي أسلوب للقيادة يعمل فيه جميع أعضاء المنظمة معاً لاتخاذ القرارات. تعرف القيادة التشاركية أيضاً¹ بالقيادة الديمقراطية، حيث يتم تشجيع الجميع على المشاركة. (بسام، 2018، ص47).

تعرف أيضاً بأنها إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية فهي إذا علاقة متبادلة بين طرفين في المنشأة هما الإدارة والعاملون، تهدف إلى زيادة إنتاجية المنشأة بشكل مستمر، عن طريق ضمان تأثير القوى العاملة على القرارات التي تتخذ فيها بما يؤدي إلى تحقيق التعاون بين العاملين من جهة والإدارة من جهة أخرى للتخفيف من حدة الصراع بينهما. (أبو كشك، 2006، ص 89).

1.2 محددات القيادة التشاركية

ومن بين محددات القيادة التشاركية نجد حسب (Hiller, 2006)

التخطيط هو نشاط فكري يساعد في تجنب الارتباك وعدم اليقين وغيرها من المخاطر.

التنظيم هو عمل ينطوي على تحديد وتوفير الموارد البشرية وغير البشرية في الهيكل والتنظيم .

الدعم ويهتم بتقديم التسهيلات إلى أعضاء التنظيم وذلك بتعزيز الأجواء الإيجابية للعمل الجماعي والاستماع للموظفين وتشجيعهم .

تتبع القيادة التشاركية بشكل عام الخطوات التالية:

المناقشة كمجموعة: عادة ما يكون هناك قائد يشرف على العملية. يقوم هذا القائد بتسهيل المناقشة حول القضية المطروحة أو القرار الذي يجب اتخاذه.

تقديم المعلومات: يشارك القائد جميع المعلومات ذات الصلة لإتخاذ القرار مع المجموعة بأكملها.

تبادل الأفكار: تشارك المجموعة الأفكار حول كيفية حل المشكلة.

أفكار ومعلومات عملية: يلخص القائد المعلومات والأفكار للمجموعة.

صناعة قرارات تتخذ المجموعة القرار الأفضل بناءً على المعلومات والأفكار المقدمة.

تنفيذ القرار: يقوم جميع أعضاء المنظمة بتنفيذ القرار يمكن أن تتخذ عملية صنع القرار في القيادة التشاركية عدة أشكال، ولكن العنصر الرئيسي هو المشاركة الجماعية من جميع أعضاء المنظمة.

2.2 أهداف القيادة التشاركية وأهميتها

تهدف القيادة التشاركية إلى ما يلي:

- تهدف إلى الحصول على كفاءة إنتاجية عالية من جميع المرؤوسين.
- تؤكد على الذكاء واللجوء إلى التحليل المنطقي في حل المشكلات.
- تراعي السيطرة الذاتية من خلال فهم الآخرين للأهداف.
- تعود المرؤوسين نحو الاستفادة من كل مجهوداتهم وطاقاتهم.
- تهدف إلى إشراك المرؤوسين في الخطط الإستراتيجية (الحري، 2008، ص41).

- تعمل على تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا وأشعارها بأهميتها وبفعاليتها في التنظيم.

- يتيح للمرؤوسين المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام بمقترحاتهم مما يؤدي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والمرؤوسين ويرفع من روحهم المعنوية.

- المشاركة تؤدي إلى ترشيد عملية اتخاذ القرار وذلك لأن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار والاستفادة القصوى من ذوي الخبرة الواسعة والعقول الناضجة في اختيار البدائل فضلاً على أن المشاركة تمنع معارضة القرار وتخفف من العقبات التي قد تؤدي للحيلولة دون تنفيذه (القيسي، 2010، ص130).

وبناءً على ذلك فإن أهمية القيادة التشاركية تظهر فيما يلي :

1.2.2 تشجيع فكرة التعاون

يلعب القائد دوراً مهماً في خلق بيئة تفاعلية ومنفتحة في القيادة التشاركية. وذلك من خلال إشراك المرؤوسين والأخذ بمقترحاتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة مما يخلق بيئة تعاونية بين أفرادها (معمرى، 2019).

2.2.2 تبادل المعلومات والمعرفة

علاوة على ذلك، فإن مسؤولية مشاركة المعلومات تقع على عاتق القائد. كلما كان إطار العمل أكثر تشاركية، زادت المعرفة التي يجب على القائد توفيرها للمرؤوسين.

3.2.2 تحسين معنويات الموظفين

يشعر الموظفون الذين يُمنحون صوتاً في تشغيل الشركة بأنهم مسؤولون شخصياً عن نجاح الشركة. تظل معنويات الموظفين على مستوى عالٍ لأن هناك تقديرًا لفرصة أن تكون جزءاً من عملية صنع القرار في الشركة. يأخذ الموظفون أيضاً دوراً أكثر نشاطاً في تحسين ظروف العمل عندما يعلمون أنه يمكنهم التأثير بشكل مباشر على السياسات التي تحكم مكان العمل.

4.2.2 تشجيع الحلول الإبداعية

عندما تشجع الموظفين على إبداء آرائهم حول قضايا المنظمة، ستحصل على مجموعة متنوعة من الحلول الإبداعية للمشاركة في عملية صنع القرار للمنظمة. تمكن القيادة التشاركية الموظفين من استخدام إبداعهم لتطوير عمليات عمل أكثر إنتاجية وجعل المنظمة أكثر كفاءة. (عياصرة، 2006)

5.2.2 القدرة على الإحتفاظ بالموظفين

يوفر أسلوب القيادة التشاركي للموظفين أكثر من مجرد فرصة لتحسين دخلهم من خلال الأداء الجيد. إنه يمنح الموظفين الفرصة ليكونوا نشطين في تحديد النجاح المستقبلي للمنظمة إن السامح للموظفين بأن يكونوا نشطين في نمو المنظمة يشجعهم على البقاء مع المنظمة لرؤية خططهم المستقبلية وذلك كتغذية راجعة للمجهودات التي يبذلونها. (الحري، 2008).

6.2.2 قبول القرارات

في القيادة التشاركية يقبل الموظفون بسهولة أكبر السياسات والقرارات التي تم التوصل إليها بالإجماع العام. وهذا يقلل من المقاومة التي ستواجهها سياسات المنظمة الجديدة ويسرع عملية تنفيذ الأفكار الجديدة.

3. الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي فزيادة على جمع البيانات والمعلومات اللازمة في الجانب النظري، حاول الباحث أن يطلع على واقع الدراسة من الناحية الميدانية وفيما يلي وصف لأهم الإجراءات المنهجية التي اتبعها الباحث.

1.3 عينة الدراسة وأدواتها:

1.1.3 مجتمع البحث وعينته:

بلغ مجتمع البحث 200 عاملا من عمال مؤسسة النسيج بسبدو ولاية تلمسان وقد تم اختيار عينة عشوائية بلغ حجمها 50 عاملا من العاملين بأقسامها المختلفة إذ تم توزيع 70 استمارة واسترجع الباحث 50 استمارة .

2.1.3 حدود البحث:

الحدود المكانية: اختصرت عمل الباحث على المؤسسة النسيج بسبدو - تلمسان

الحدود الزمانية: جرى البحث الميداني من 15 03 2019 / 27-03-2019

3.1.3 أدوات الدراسة: اعتمد الباحث على أداتين لجمع المعلومات، الأول يقيس القيادة التشاركية بأبعادها الثلاث وهي التخطيط والتنظيم والدعم أما الاستبيان الثاني فخصص لقياس الصمت التنظيمي

استبيان القيادة التشاركية: قام الباحث بتصميم استبيان يقيس القيادة التشاركية حيث تكون من ثلاثة محاور أساسية وهي

محور التخطيط: وتكون من 21 فقرة

محور التنظيم: وتكون من 21 فقرة

محور الدعم: وتكون من 23 فقرة

لقد تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين وعددهم 10 والمختصين في مجال تسيير الموارد البشرية وكذا علم نفس العمل والتنظيم، حيث أبدى جل المحكمين رضاهم عن بنود الاستبيان وصلاحيته للاستعمال مع تعديل طفيف في بعض الفقرات.

كما تم حساب الصدق الاتساق الداخلي وذلك عن طريق حساب اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الاستبيان والدرجة الكلية

للمحور نفسه، وقد تمّ ذلك على العينة استطلاعية المكونة من 25 عامل ترواحت درجات صدق الاتساق الداخلي بين 0.81 و 0.89 وهي معاملات مرتفعة تدل على صدق الأداة. أما فيما يخص معامل الثبات فتم حسابه عن طريق التجزئة النصفية وكذا معامل ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول رقم (1).

الجدول رقم (1) يبين معاملات ثبات استبيان القيادة التشاركية

معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل R التجزئة النصفية	عدد البنود	محاور القيادة التشاركية
0.923	0.899	1	التخطيط
0.872	0.865	21	لتنظيم
0.931	0.912	23	الدعم
0.912	0.908	65	معامل الثبات الكلي

وكما هو موضح في الجدول رقم (1) فإن معاملات الثبات عالية ودالة إحصائياً وهذا يدل على أن الأداة صالحة للاستعمال في الدراسة الحالية. استبيان الصمت التنظيمي: قام الباحث بتصميم استبيان يقيس الصمت التنظيمي يتكون من 16 فقرة موزعة على محورين هما كالتالي:

محور صمت الإدعان: ويتكون من 8 فقرات

محور الصمت الدفاعي: ويتكون من 8 فقرات

تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبيان بعد عرضه على 8 محكمين من الأساتذة المختصين في تسيير الموارد البشرية، حيث اتفق المحكمون على صلاحية الأداة للدراسة الميدانية .

كما تم التأكد من صدق الاستبيان عن طرق صدق الاتساق الداخلي والذي يقص مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الاستبيان والدرجة الكلية للمحور نفسه، وقد تمّ ذلك على العينة استطلاعية المكونة من 25

عامل، حيث تروا حث درجات الصدق الداخلي بين 0.79 ، 0.86 وهي درجات عالية تدل على صدق الأداة.

أما فيما يخص الثبات فقد قام الباحث بالتحقق من ثبات الاستبيان من خلا معامل ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول رقم (2).

الجدول رقم (2) يبين معامل ثبات ألفا كرونباخ لأستبيان الصمت التنظيمي

محاور الصمت التنظيمي	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
صمت الأذعان	8	0.86
الصمت الدفاعي	8	0.89
معامل الثبات الكلي	16	0.87

من خلا الإطلاع على الجدول رقم (2) يتضح أن معاملات الثبات مرتفعة سواء الخاصة بمحاور الاستبيان أو بالاستبيان ككل وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائيا.

2.3 نتائج الدراسة:

بعد أن تم جمع المعطيات وتحليلها وتبويبها وذلك بالاعتماد على spss توصل الباحث إلى النتائج التالية:

1.2.3 نصت الفرضية الأولى عل أنه "توجد علاقة ارتباط سالبة بين القيادة التشاركية والصمت التنظيمي على مستوى الكلي". وقد تم الحصول على النتائج المدونة في الجدول رقم (3).

الجدول رقم (3): يبين نتائج العلاقة بين القيادة التشاركية والصمت التنظيمي

متغيرات البحث	عدد أفراد العينة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة ألفا	قيمة الدلالة المحسوبة	الدلالة
القيادة التشاركية	50	-0.76	0.01	0.000	دالة
الصمت التنظيمي					

تبين النتائج الموضحة في الجدول رقم (3) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون قدرت بـ (-0.76) وهي دالة إحصائيا لأن قيمة الدلالة المحسوبة قدرت بـ (0.000) وهي أصغر من

مستوى الدلالة المعتمدة لدى الباحث وهي (0.01) وعليه يمكن قبول الفرض الذي مفاده أنه توجد علاقة ارتباطية سالبة بين القيادة التشاركية والصمت التنظيمي لدى عينة عمال مركب النسيج بسبدو بمعنى أنه كلما زاد الاعتماد على القيادة التشاركية قل الصمت التنظيمي.

2.2.3 نصت الفرضية الثانية على مايلي: تؤثر أبعاد القيادة التشاركية في الحد من الصمت التنظيمي على المستوى الكلي، ومنه تفرعت الفرضيات الجزئية التالية:

- يوجد تأثير للتخطيط والتنظيم في الحد الصمت التنظيمي

- يوجد تأثير للدعم في الحد الصمت التنظيمي

وبعد تحليل البيانات توصل الباحث إلى النتائج المدونة في الجدول رقم (4).

جدول رقم (4): تأثير تحليل تأثير أبعاد القيادة التشاركية على الصمت التنظيمي

الصمت التنظيمي				المتغيرات
الدالة	قيمة الدلالة المحسوبة	قيمة F	عامل الانحدار المصحح	
دالة	0.000	19.56	0.573	اثر التخطيط والتنظيم على الصمت
دالة	0.000	18.98	0.723	أثر الدعم على الصمت التنظيمي

يوضح الجدول رقم (4) أن هناك علاقة تأثير معنوية بين أبعاد المتغير المستقل (التنظيم والتخطيط، والدعم) والمتغير التابع والمتمثل في الصمت التنظيمي.

حيث بلغت قيمة الانحدار 0.573 والتي تعني أن متغير التنظيم والتخطيط يؤثر بنسبة 57.3% في المتغير التابع والمتمثل في الصمت التنظيمي فكلما زاد التخطيط والتنظيم قل الصمت التنظيمي، كما بلغت قيمة F 19.5 بمستوى دلالة معنوية 0.000 وعليه يمكن قبول فرض تأثير التنظيم والتخطيط على الصمت التنظيمي.

كما بلغت قيمة الانحدار بين الدعم والصمت التنظيمي 0.723 والتي تعني أن متغير الدعم يؤثر بنسبة 72.3% في المتغير التابع فالقيادة التشاركية التي تقوم على دعم المرؤوسين تؤدي إلى الحد من الصمت التنظيمي وتزيد فعالية العمال، كما بلغت قيمة F 18.98

بمستوى دلالة معنوية 0.000 و عليه يمكن قبول فرض تأثير الدعم في الحد من الصمت التنظيمي.

وانطلاقا من النتائج يستنتج الباحث ما يلي:

يمثل الصمت التنظيمي الموقف العام للأفراد العاملين في المنظمات حيال القضايا التي تحدث فيها، وهو خيار سلوكي يؤثر على أداء المنظمات، وقد أظهرت الدراسات أن هنالك علاقة وطيدة بين الصمت التنظيمي واتخاذ القرارات.

وتشير الدراسات الحالية كدراسة يوسف (2014) ودراسة مرسى (2018) إلى أن الصمت التنظيمي إشارة إلى الانسحاب أو الاحتجاج على الممارسات التنظيمية، ولا يمكن النظر إليه فقط على أنه نوع من القبول السلبي للوضع القائم، فهو أبعد من ذلك حيث يشكل نوعا خاصا من الرسائل التي يجب الكشف عنها.

ويعتقد البعض أن الصمت التنظيمي يضر فقط بالمنظمة، ولكن حقيقة الأمر أنه يضر كل من المنظمة والعاملين. وهو ما توصلت له دراسة موريسون وميليكان (2002) وله أثر كبير على عمليات التطوير والتحديث في المنظمات وعلى كفاءتها وفاعليتها، ويمثل الصمت التنظيمي الموقف العام للأفراد العاملين في المنظمات حيال القضايا التي تحدث فيها، وهو خيار سلوكي يؤثر على أداء المنظمات هو ما توصلت له الفاعوري (2004).

ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن للقيادة التشاركية دور في الحد من الصمت التنظيمي، وذلك لما لها من مزايا إشراك المرؤوسين في كل ما يخص المنظمة.

إذا تقدم القيادة التشاركية العديد من المزايا لقيادة المنظمة وأعضاء المجموعة

و المتمثلة فيما يلي :

قبول الموظفين: يشعر أعضاء المنظمة بالتمكين عندما يحصلون على المشاركة في صنع قرار رفيع المستوى.

رفع المعنويات: وذلك عن طريق دعم المرؤوسين وتشجيع محاولاتهم وأفكارهم الإبداعية.

التفكير الجماعي: حيث يمكن حل المشكلات بطرق لم تتوقعها القيادة مطلقاً مع مداخلات من جميع مستويات المنظمة.

وحدة أعضاء المنظمة: تولد المنظمات الوحدة بين أعضائها فالجميع يعمل نحو هدف مشترك.

القيمة المعنوية: سيشعر أعضاء المجموعة بالتقدير عندما يستمع القادة إلى أفكارهم. الشعور بالتقدير يؤدي إلى إنتاجية أعلى.

وبالتالي فكلما اعتمدت المنظمات على القيادة التشاركية كلما ساهم ذلك بالحد من الصمت التنظيمي وجعل الموظفين أكثر إسهاماً في خدمة المنظمة والولاء لها.

4. خاتمة:

عندما تقدم المنظمة الدعم والإنصات والاستماع إلى مشاكل العاملين يؤدي إلى زيادة الثقة بين العمل والمنظمة مما يقلل الصمت التنظيمي. فقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية الاتصال مع العمال لبناء الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس وهذا لبناء كسب الثقة بينهم وتبادل المعلومات والآراء والأفكار الإبداعية.

إن ما يزيد من الصمت التنظيمي أو يقلله هي القيادة، بحيث اتضح من خلال هذه الدراسة أن أسلوب القيادة التشاركية أنجح طريقة لكسب العاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات وصنعها وكذا تقليل من الصمت التنظيمي السلبي.

عندما تقدم المنظمة التسهيلات اللازمة في تنفيذ خطط العمل فإن ذلك يؤدي إلى تشجيع العاملين بالمنظمة في تقديم اقتراحاتهم وأفكارهم حول تحسين ظروف العمل. حيث توصلت بعض الدراسات إلى أن ظاهرة الصمت التنظيمي تتطور وتتفاقم عندما تكون المنظمة في عزلة وبعبدة عن مجريات الأحداث وغائبة عن الأوضاع المزرية التي يتخبط فيها العمال بالمنظمة.

ويؤكد الكثير من الباحثين على أن النمط الإداري السائد وسلوك المنظمة اتجاه العاملين له تأثير في تحديد صورة المنظمة في أذهان الأفراد العاملين فيها فحينما تقوم المنظمة مثلا بوضع سياستها الرئيسية بمعزل عن مشاركة العاملين ودون اعتبارات لأهدافهم الخاصة فان احتمال وجود مناخ تنظيمي سيئ لدى العاملين يكون متوقعا في حين أن إشراك المرؤوسين في كل القرارات الخاصة بالمنظمة يؤدي إلى كسب الثقة بين المنظمة والعاملين.

وفي الأخير يقترح الباحث التوصيات التالية

- يستحسن اشتراك العاملين بالمنظمة في إيجاد الحلول لكل مشاكل المنظمة حتى يشعر العامل بأهميته وقيمته داخل المنظمة.
- ينبغي على المنظمة أن تدعم أفرادها العاملين من خلال الاستماع لمشاكلهم ومقترحاتهم وتعزز التواصل بين الأفراد وتشاركهم بأفكارهم وأرائهم.
- اعتماد نمط قيادي تشاركي يهتم بدعم وتنمية مهارات العاملين بالمؤسسة وأن يكون عند حسن تطلعات الأفراد والانتقال إلى أسلوب قيادي أكثر كفاءة وحداثة بدلا من القيادة المركزية.
- على المنظمة أن تواكب التطور التكنولوجي بسبب تغير ظروف العمل وهذا باشتراك عدد كبير من العاملين في إيجاد حلول مبتكرة لهذه المشاكل.

5. قائمة المراجع:

- أبو الكشك محمد نايف (2006)، الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان.
- بسام مسري (2018) : دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 21، مصر، 2018.
- جمال الدين دعاء (2020) دور القيادة الأخلاقية في العلاقة بين الصمت التنظيمي وأداء العاملين - دراسة ميدانية على المنظمات-، رسالة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة بنها - مصر -
- رافدة الحريري (2008)، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.

- الشاطر ميلاد محمد ميلاد (2015)، أثر الصمت التنظيمي على مراحل صنع القرار -دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة سيرت بليبيا-رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة منصور، ليبيا.
- عياصرة علي أمجد (2006)، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر، عمان،.
- الفاعوري عبير (2004)، أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية، مجلة مؤتة، المجلد 9 العدد 2 ص159.
- مرفت محمد السعيد مرسي (2018)، اثر المضايقة التنظيمية والثقة في المشرف كمتغيرين وسيطيين في العلاقة بين الإشراف السيء والصمت التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 14 العدد 2، 2018، ص286
- معمر محمد (2019)، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة، في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- هنا محمد القيسي (2010)، الإدارة التربوية مبادئ - نظريات - اتجاهات حديثة، ط1 دار المناهج للنشر والتوزيع، 2010، الأردن.
- يوسف نهال محمد ربيع زناتي (2014)، أثر الصمت التنظيمي على اتجاهات العاملين نحو التغيير -دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة طنطا - رسالة ماجستير، جامعة طنطا، مصر.
- Milliken France j.elizabeth, w.morrison and patrieia, f.hewlin (2003) an enploratory stunday of employee silence : issues that employees don't communicate up ward and why.
- Zehir cemal & erdogan ebru (2011) the association between organizational silence and ettical leadershp through employee performance, social and boharrol sciences, pp.138-140
- Deniz, nevin noyan aral (2013) the relationship between employe silence and organizational commitment in a private healthcare company, social and behaioral science, pp 691-700
- Acaray ali & akturan abdulkadir (2015) the relationship between organizational citizenship behaiour and organizational silence social and behaioral sciences, pp 472-482.