

دور القيادة التشاركية في الحد من الصمت التنظيمي دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية

م. مهند حميد ياسر العطوي

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الكوفة

تاريخ قبول النشر: 2016/10/24

م. أميره خضير كاظم العنزي

المعهد التقني كوفة

جامعة الفرات الأوسط التقنية

تاريخ استلام البحث: 2016/6/29

المستخلص:

ركز البحث على دراسة تأثير القيادة التشاركية بعناصرها (Hakan, 2012) وهي: التخطيط والتنظيم ، حل المشاكل ، الدعم ، التطوير والتوجيه في الحد من الصمت التنظيمي بأبعاده التي حددها (Zehir & Erdogan, 2011) وهي: صمت الإذعان ، الصمت الدفاعي ، الصمت الاجتماعي ، وعينة البحث هم العاملين في الشركة العامة للسمنت الجنوبية قوامها (90) شخصاً ، عن طريق استمارة استبيان معدة ومختبرة لقياس إجابات العينة المستهدفة جرى جمع البيانات التي استعملت في اختبار فرضيات البحث التي تدور حول اختبار التأثير بين المتغيرين وقد توصل البحث لمجموعة من الاستنتاجات التي من أهمها : إن احد الأسباب التي تقلل أو تزيد من الصمت التنظيمي هي القيادة، وتم تجريب أسلوب جديد وهو القيادة التشاركية واتضح أنها الحل لتقليل مشاكل الشركة الإدارية ، كما أنها تهدف إلى مشاركة العاملين في وضع الخطط وتنفيذها وهذا يؤثر في تقليل سلبية الصمت التنظيمي والذي يسبب في تقليل الإبداع وضعف صنع واتخاذ القرار واتصالات ضعيفة، فضلا عن ضعف تدفق المعرفة .

The Role of Shared leadership on reducing organizational silence A Case Empirical in the General Company for Southern Cement

Lecturer

Mohannad Hameed Yasir AlAtwi

College of Management and Economics

University of alKu

Lecturer

Amera Khudair Kadhim A

Technical Institution/ Kufa

The Technical University of Middle Euphrates

Abstract:

This paper focused on studying the role of shared leadership in its elements (planning and organization , problem solving, support, development and direction) in reduction of organizational silence according to the dimensions of (acquiescence silence, defensive silence and social silence) The sample of the paper includes workers in the General Company for Southern Cement their number (90) people, by Using a questionnaire that was designed and tested to measure the target sample answers , data that was used to test the hypotheses that revolves around a test between two variables influencing the collection has come to search a set of conclusions, that most important one is that one of reasons that reduce or increase the organizational silence is leadership, and was experimented with a new style, a shared leadership and turned out to be solution to reduce the administrative problems of the company , as it aims to post workers in the development of plans and implementation and this affects in reducing the negativity of organizational silence which causes the reduction of creativity and weak making of decision and weak communications , as well as the weakness of the flow of knowledge.

المقدمة

نظرا للدور الذي تضطلع به القيادة التشاركية بوصفها احد العوامل الرئيسة في قيام المنظمات بالحد من الصمت التنظيمي ، وذلك عبر عناصر القيادة التشاركية الأربعة التي تسهم في تحديدها وذلك بالاعتماد على التخطيط في انجاز العمل وتقديم كافة التعديلات اللازمة لتنفيذ خطط العمل ويتم تنظيم العمل حسب تدفقه بسلاسة ، ومن ثم تشخيص المشاكل بشكل سريع والاستفادة من خبرة العاملين في إيجاد حلول للمشاكل عند ظهورها ، وتقديم الدعم من الإدارة العليا للعاملين عندما يحتاجونه وعند الوقوع في المشاكل ، وتساعد الإدارة العليا على تطوير مهارات العاملين من خلال إرسالهم للمشاركة في دورات تدريبية لتعلم مهارات جديدة فضلا عن التشاور معهم باستمرار . إذ أصبح الحد من الصمت التنظيمي هدفاً تسعى له جميع المنظمات لتتمكن من مواجهة التحديات في الوقت الحاضر والتغلب على المنافسين وذلك عبر

عناصره الثلاثة من خلال تشجيع العاملين على التحدث عن الاقتراحات التي تخص التغيير وتحسين واقع العمل ، ومحاولة إيجاد نوع من الانسجام بين زملاء العمل وذلك للوصول إلى نوع من الاتفاق بالآراء وإيجاد طريقة لحل مشاكل العمل ، وزرع الثقة وإزالة الخوف بينهم عن طريق تبادل المعلومات ومعرفة الحقائق . ولهذا تكون البحث من أربعة مباحث أساسية هي: اختص الأول بمنهجية البحث والثاني بعرض الإطار النظري فيما جاء المبحث الثالث ليبين الجانب العملي للبحث إما الرابع فقد تضمن عرض أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث والتوصيات التي يمكن إن تسهم في تعزيز الجانب النظري وزيادة الوعي بأهمية متغيرات البحث .

المبحث الأول : منهجية البحث

يتضمن هذا المبحث عرضاً لفقرات منهجية البحث (مشكلته ، أهدافه ، أهميته ، الفرضيات ، المخطط الفرضي ومن ثم عرض منهج البحث والأدوات المختلفة المعتمدة في جمع البيانات والمعلومات وانتهاءً بحدودها وعينتها وكما يأتي :

أولاً : مشكلة البحث

تعد مواضيع القيادة التشاركية والصمت التنظيمي من المواضيع الإدارية المهمة التي ظهرت في الآونة الأخيرة ونالت اهتمام الكتاب والباحثين في مجال السلوك التنظيمي ، فقد تمثلت مشكلة البحث بسؤال أساسي هو (هل للقيادة التشاركية تأثير في الحد من الصمت التنظيمي في الشركة العامة للسمنت الجنوبية) ومن هذا السؤال اشتقت ثلاثة تساؤلات وهي كالآتي :

- 1- ما هو مستوى القيادة التشاركية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية ؟
- 2- ما هو مستوى الصمت التنظيمي في الشركة العامة للسمنت الجنوبية؟
- 3- هل تؤثر القيادة التشاركية بإبعادها في الحد من الصمت التنظيمي؟

ثانياً : أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث في أنها تلقي الضوء على ما يلي :

- 1- تأتي أهمية البحث من أهمية المتغيرات المبحوثة ومعالجة مشكلة واقعية تؤثر على الشركة ، وهذه المتغيرات في أمس الحاجة للبحث والتحليل في الشركة العامة للسمنت الجنوبية .
- 2- يعزز البحث الحالي جهود الدراسات السابقة والتي أشارت على حد علم الباحثان إلى عدم وجود دراسة تجمع متغيرات البحث الحالي بشكل مباشر .
- 3- يسعى البحث لإضافة معرفة في مجال القيادة التشاركية والصمت التنظيمي لمنظمات الأعمال .
- 4- إظهار تأثير القيادة التشاركية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية .
- 5- اهتمام الشركة بالسعي للحد من الصمت التنظيمي.

ثالثاً : أهداف البحث :

يمكن إيجاز أهداف البحث بالأمر الآتية :

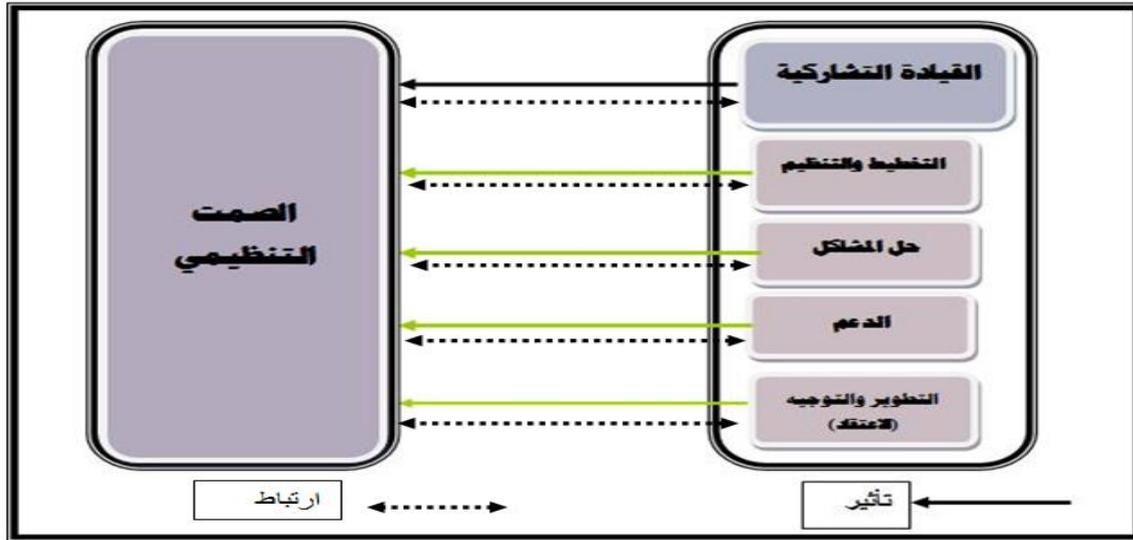
- 1- تقديم أساس مفاهيمي حول موضوع القيادة التشاركية والصمت التنظيمي ، والعمل على بلورة قاعدة فكرية تدعم الترابط المنطقي المفترض بين متغيرات البحث الحالي.
- 2- التعرف على ممارسة القيادة التشاركية من قبل متخذي القرار في الشركة العامة للسمنت الجنوبية.
- 3- تشخيص مستوى الصمت التنظيمي في الشركة العامة للسمنت الجنوبية.
- 4- اختبار التأثير بين القيادة التشاركية بإبعادها (التخطيط والتنظيم ، حل المشاكل ، الدعم ، التطوير والتوجيه) في الحد من الصمت التنظيمي .

رابعاً : منهج البحث :

تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي واستخدم الباحثان طريقة البحث الميداني للتعرف على القيادة التشاركية وإبعاد الصمت التنظيمي ، وقد ساعد هذا المنهج في الحصول على بيانات واقعية وشاملة عن المشكلة من خلال توزيع الاستبانة على عينة البحث ومن ثم جمعها واختبارها بأساليب إحصائية متعددة والتوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات واليات العمل .

خامساً : مخطط البحث الفرضي :

يوضح مخطط البحث مجموعة من العلاقات المنطقية بين متغيري البحث الرئيسين وهما : المتغير التفسيري القيادة التشاركية والمتغير الاستجابي الصمت التنظيمي. والشكل (1) يوضح التأثير الذي يجمع بين المتغيرين والذي يروم البحث الوصول إلى معاملات كل منها مع الآخر وذلك من خلال اختبار الفرضيات التي استندت عليها .



شكل رقم (1) مخطط البحث الفرضي

سادساً: فرضيات البحث :

من أجل التوصل إلى تقديم حل مؤقت لمشكلة البحث ومن ثم اختبارها للتحقق من صحته أم عدمه فقد جرى صياغة فرضيتان رئيستان وكما يلي:

أ. **الفرضية الرئيسية الأولى :** إفادت هذه الفرضية بوجود علاقة ارتباط معنوية سالبة بين القيادة التشاركية والصمت التنظيمي على المستوى الكلي. وتفرعت من هذه الفرضية (4) فرضيات فرعية وكما يلي :

1. **الفرضية الفرعية الأولى :** توجد علاقة ارتباط سالبة ومعنوية بين التخطيط والتنظيم والصمت التنظيمي.
2. **الفرضية الفرعية الثانية :** توجد علاقة ارتباط سالبة ومعنوية بين حل المشاكل والصمت التنظيمي.
3. **الفرضية الفرعية الثالثة :** توجد علاقة ارتباط سالبة ومعنوية بين الدعم والصمت التنظيمي .
4. **الفرضية الفرعية الرابعة :** توجد علاقة ارتباط سالبة ومعنوية بين التطوير والتوجيه والصمت التنظيمي .

ب. **الفرضية الرئيسية الثانية :** إفادة هذه الفرضية بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية سالبة للقيادة التشاركية في الصمت التنظيمي على المستوى الكلي. وتفرعت من هذه الفرضية (4) فرضيات فرعية وكما يلي :

1. **الفرضية الفرعية الأولى :** يوجد تأثير للتخطيط والتنظيم في الصمت التنظيمي على المستوى الكلي .
2. **الفرضية الفرعية الثانية :** يوجد تأثير لحل المشاكل في الصمت التنظيمي على المستوى الكلي .
3. **الفرضية الفرعية الثالثة :** يوجد تأثير للدعم في الصمت التنظيمي على المستوى الكلي .
4. **الفرضية الفرعية الرابعة :** يوجد تأثير للتطوير والتوجيه في الصمت التنظيمي على المستوى الكلي .

سابعاً : مقياس البحث :

فقد جرى اعتماد مقياس مختبرة في دراسات سابقة (Hakan, 2012) حول القيادة التشاركية والذي يضم أربعة أبعاد (التخطيط والتنظيم، حل المشاكل، الدعم، التطوير والتوجيه) ، أما متغير الصمت التنظيمي فقد اعتمد البحث على مقياس (Zehir & Erdogan, 2011) وحدد أبعاده ب(صمت الإذعان، الصمت

الدفاعي ، الصمت الاجتماعي)، كما تم استخدام اداة القياس خماسي ليكرات الذي يعطي رقم (1) لغير الموجود تماما و(5) للموجود تماما .

ثامناً : مجتمع البحث وعينته:

بلغ مجتمع البحث (357) من العاملين في الشركة العامة للسمنت الجنوبية كونها من الشركات الرائدة في مجال صناعة الاسمنت ، وقد تم اختيار عينة عشوائية بلغ حجمها (90) من العاملين بأقسامها المختلفة وهي تشكل نسبة (25 %) من مجتمع البحث ، إذ تم توزيع (100) استمارة استبانة إما المسترجعة والصالحة للتحليل (90) استمارة أي ما يشكل نسبة (90%) من الاستمارات الموزعة .

تاسعاً : حدود البحث : تمثلت حدود البحث بما يأتي :

1-الحدود المكانية : جرى اختيار الشركة العامة للسمنت الجنوبية التابعة لوزارة الصناعة مكانا لإجراء البحث.

2-الحدود العلمية : حدد البحث علميا بما جاء بأهدافه و تساؤلاته .

3-الحدود الزمانية : جرى الجهد الميداني خلال المدة الواقعة بين (2016/2/1) ولغاية (2016/6/25) .

عاشراً : أسلوب جمع البيانات والمعلومات :

بغية الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لدعم الإطار النظري للبحث وبناء منهجيته تمهيداً لاختبار فرضياته فقد جرى الاعتماد في الجانب النظري على العديد من المصادر والتي تمثلت في الكتب والمجلات ، الاطاريح والرسائل الجامعية فضلا عن الشبكة العنكبوتية العالمية . إما الجانب التطبيقي فقد جرى استعمال الاستبانة التي عدت المصدر الرئيسي لجمع البيانات فقد تضمنت فقرات لقياس متغيرات البحث ، اذ استعمل الباحثان مقياس ليكرت الخماسي (غير موجود تماما ، غير موجود ، إلى حد ما ، موجود ، موجود تماماً) وقد بلغ معامل ثبات الاستبانة (0.91) وهو معامل مرتفع يشجع على أعمامه على العينة المستهدفة .

احد عشر: صدق الأداة وثباتها

الصدق الإحصائي للاستبانة فقد استعمل البحث معامل (Alpha Corrbach) بوساطة البرنامج الإحصائي (SPSS) وقد حقق معامل (Alpha Corrbach) للقيادة التشاركية (0.83) و كان معامل (Alpha Corrbach) للصمت التنظيمي (0.86) . اما على المستوى الكلي للاستبانة فقد بلغ (0.91) . وهذه النتيجة مقبولة لو تم اعادة توزيع الاستبانة على المبحوثين مره أخرى وبمدة معقولة .

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً: مفهوم القيادة التشاركية وإبعادها

1- مفهوم القيادة التشاركية Concept of Shared Leadership

ان مفهوم القيادة بصورة عامة هو الأسلوب الذي يختلف من شخص لأخر، أو من وضع إلى آخر. كلمة "القيادة" قد استخدمت في مختلف جوانب النشاط الإنساني مثل السياسة، والأعمال ، والحياة الاجتماعية، وما إلى ذلك فهناك وجهات نظر سابقة حول القيادة التي بينت أنها القدرة الشخصية على التأثير بالآخرين (Bligh et al., 2006: 297). كما أن العوامل التي يتعرض لها الفرد تكمن في الصفات الشخصية للقائد والتي لا تتوقف فقط على صفاته وقدراته الشخصية، ولكن أيضا على خصائص الوضع والبيئة التنظيمية التي من خلاله يجد نفسه. عندما يصبح الشخص احد أعضاء المنظمة فإنه يسعى لتحقيق بعض الأهداف الشخصية، وإلى أي مدى هو عضو فاعل فأن يعتمد ذلك على الكيفية التي من خلالها تتحقق عضويتهم ومدى تحقيق أهدافهم المحددة سلفا. ولذلك، فإن الفرد يدعم المنظمة إذا كان يعتقد أنه من خلال ذلك يمكن أن تتحقق أهدافه الشخصية ، إذا لم يحدث ذلك فإن دعمه للمنظمة سيكون قليلا او معدوما. هنا يأتي أسلوب القيادة في المنظمة الذي يعد واحدا من العوامل التي تلعب دورا هاما في تعزيز اهتمام والتزام الأفراد في المنظمة (Mehdez & Busenbrk, 2015: 19). ووفقا لذلك تستند القيادة التشاركية على منهجين مهمين وهما، المنهج الاول هو تقاسم منصب المدير ومسؤولياته، اما المنهج الاخر هو تقاسم الخبرة والمعرفة والحكمة مع الاخرين، وان القاسم المشترك بين المنهجين هي القيادة الجيدة التي تستند على المعرفة الاكثر شمولاً، وان جوهر التشارك هو التفاوض والاندماج في العملية الادارية واكتساب تعهد

الآخرين بصدق، وعند الانتقال الى القيادة التشاركية فإنها تشرك جميع العاملين في اتخاذ القرارات، وبناء العلاقات وصيانتها (Konu & Viitanen, 2008: 30).

ان القيادة التشاركية هي قيادة جماعية، ووفقا لذلك تحمل الكثير من المصطلحات المرادفة مثل القيادة التوزيعية، قيادة الفريق، قيادة غير رسمية، القيادة الناشئة والقيادة التمكينية، وان جميع هذه المصطلحات تشير الى القيادة المنبثقة من تفاعل الافراد عبر المستويات التنظيمية. لذا القيادة التشاركية هي تحمل تصورات اعضاء الفريق ضمن سلوكيات القيادة، كما هذه القيادة هي توزيع المسؤوليات الى جميع اعضاء المنظمة وليس فقط الفريق، كما القيادة التشاركية هي عملية ديناميكية وتفاعلية وهذا يعزز الاستمرار وخلافا لقيادة الفريق او مجموعات العمل التي لها اهداف محددة (Lewandowski & Bligh, 2013: 246).

وان القيادة التشاركية أثبتت نجاحها من خلال التطبيق العملي لها في فرق العمل منها تطوير منتجات جديدة والعمل المعرفي، والمسألة الحرجة للقيادة هي اهمية التزام الموظفين وضرورة الابداع والابتكار. ان كل منظمة لها قيادة رسمية ولدى هذه القيادة بعض الصفات الذاتية، وان المنظمة يتحتم عليها دعم هذا القائد، وفقا لذلك يحدث جدال بين القيادة الرسمية والقيادة التشاركية غير الرسمية، كما لا يمكن التخلي عن أي نوع من انواع القيادة التي ذكرت، فكيف يتم انشاء قيادة مشتركة ولم يتم التخلي عن القيادة الرسمية، ووفق ذلك تحتاج المنظمة الى قادة تمتلك صفات ذاتية تقدر اهمية اشراك الموظفين في عمليات المنظمة (Dae et al., 2014: 3).

ان القيادة التشاركية هي ادارة الوظائف الاستراتيجية في سبيل خلق رؤية للمنظمة، وصنع القرار المالي، فضلا عن اتخاذ قرارات التغيير التنظيمي، فان اهمية القيادة التشاركية هي طريقة في اعداد رؤية مشتركة للمنظمة، كما الرؤية المشتركة تزيد من قيمة الشركة في تحقيق الاهداف التنظيمية عندما يشترك الكل في تحقيقها (Som & Jha, 2013:59). ان القيادة التشاركية هي القيادة التي يشترك فيها اعضاء فرق العمل والوحدات التنظيمية، اذ يتم اشراك قيادة الفرق التي ترتبط بشكل ايجابي مع النتائج التنظيمية (Hoch, 2014: 542).

وتكون القيادة التشاركية في جميع مستويات المنظمة، وكذلك في أي نوع من انواع المنظمات، فان مفهوم القيادة التشاركية هي القيادة التي تدار من قبل اثنين او اكثر من اعضاء فرق العمل في المنظمة، ما دعت المنظمات الحديثة لتبني مفهوم القيادة التشاركية هو التعقيد والغموض الذي يسود بيئة المنظمة، لذا لا تكون القيادة من راس واحد بل من اكثر من راس التي تكون فيه القيادات قادرة على مناقشة التحديات التي تواجه المنظمات، وان القيادة التشاركية اتت لتكريس وجهات النظر المختلفة التي لا تعتمد على حكمة شخص واحد بل يحدث تكامل لذكاء اكثر من شخص (Michael & Fields, 2007:253).

كما ان القيادة التشاركية لا تعتمد بالضرورة على قادة معينين بل تعتمد على فرق عمل، فان القيادة هي عملية إدارية تنفذ من قبل أعضاء الفريق، فيحفز اعضاء الفريق بعضهم البعض ويوفرون تغذية عكسية يستند عليها اعضاء الفريق في تحديد توجهاتهم، لذا يكون ذلك هو التفاعل الفعال التي تصبح فيه الادارة من خلال الحوار، فالحوار هو التفكير المشترك الذي تتم فيه عملية تبادل الأفكار باحترام وعدم الاساءة الى احد ويقر العضو بوجود الآخر ويتم احترام جميع الآراء حتى لو كانت مختلفة، فالتفاعل يعزز انواع معينة من القيم والثقافة (Nicholas, 2012: 198). وان القيادة التشاركية لها تأثير على الافراد من خلال تبادل الأنشطة المشتركة، وهذا يؤدي إلى ظهور قادة عدة ووجود وجهات نظر متعددة ومتباينة وكمية كبيرة من المعلومات المتقاسمة، نتيجة لذلك هذا النوع من القيادة يسهل تبادل المعرفة وخلق الفرص، لذا القيادة التشاركية ترفع من مستوى أداء الأفراد وخصوصا في العمل المعقد (Barry et al., 2013: 745).

2. أبعاد القيادة التشاركية:

يذكر (Hakan, 2012; Hiller et al., 2014; Nathan, 2006) ان ابعاد القيادة التشاركية هي (التخطيط والتنظيم، حل المشاكل، الدعم والتوجيه والتطوير)، وسيتم الاعتماد عليها من قبل الباحثان في قياس القيادة التشاركية، وسيتم توضيحها بشيء من التفصيل في ادناه:

1. **التخطيط والتنظيم** **Planning and Organizing**: يشمل التشارك في تحديد الاهداف، والمشاركة في صنع القرار، وتحديد كيف يستخدم الموظفون الموارد بطريقة فعالة (Hiller et al.,

390: 2006). إذ تعد وظيفة التخطيط وظيفية أساسية للقيادة التشاركية إذ أنها ترسم مسارات العمل المستقبلية لتحديد أفضل مسار من الإجراءات لتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، وهكذا التخطيط هو التفكير المنهجي حول السبل والوسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية، كذلك فالتخطيط امر ضروري للاستخدام السليم للموارد البشرية وغير البشرية، وكذلك هو نشاط فكري يساعد على تجنب الارتباك وعدم اليقين والمخاطر وغيرها. في حين التنظيم هو عملية الجمع بين الموارد المادية والمالية والبشرية وتطوير علاقة مثمرة فيما بينها لتحقيق الأهداف التنظيمية. ووفقاً لهنري فايول، تنظيم العمل هو من أجل تزويده بكل شيء مفيد أو يعمل على توفير المواد الخام والأدوات ورأس المال والأفراد. كما التنظيم هو عمل ينطوي على تحديد وتوفير الموارد البشرية وغير البشرية في الهيكل التنظيمي. لذلك عملية التنظيم تنطوي على: تحديد الأنشطة، تصنيف وتجميع الأنشطة، تحديد الواجبات، تفويض السلطة وخلق المسؤولية، وتنسيق السلطة والمسؤوليات والعلاقات (Lewandowski & Bligh, 2013: 247).

2. **حل المشاكل Problem Solving:** ان حل المشاكل تنطوي على التبادل في تحديد المشاكل وتشخيصها، والتوصل الى حلول فعالة (Hiller et al., 2006: 390). ان المنظمات تواجه مشاكل جديدة كلما تقدمت التكنولوجيا، لذا هناك حاجة الى موظفين في الخطوط الامامية في المنظمة ان توفر حلول للمشاكل، وان هؤلاء الموظفين بحاجة الى ان يفهموا الاعمال اليومية وتوفير المعلومات وتوقيت الحاجات وعوامل اخرى، وان العامل المساعد في حل هذه المشكلات هو توفر المعلومات والأفكار المتنوعة، فهناك موظفين لديهم قابليات على ادراك المشكلة وتوفير البدائل وآخرين لديهم قابلية في تطبيق هذه الحلول بأسرع وقت وافضل طريقة، أي الحاجة الى قيادة تشاركية متنوعة ولديهم سلطة او تمكين في معالجة المشاكل التي يواجهونها (Lewandowski & Bligh, 2013: 247).

3. **الدعم Support:** يشمل الدعم تقديم التسهيلات إلى أعضاء التنظيم المتمثل بالصبر وتعزيز الأجواء الايجابية للعمل الجماعي، والاستماع إلى الموظفين وتشجيعهم (Hiller et al., 2006: 390). ان القيادة التشاركية توفر الدعم المعرفي لأعضاء المنظمة في مختلف بيئات العمل، وخصوصاً ظروف العمل والمهام التي يواجهها العاملون في المجال المعرفي وغالباً ما تكون هذه الظروف متعددة الأوجه ومعقدة وغير مألوفة (Lewandowski & Bligh, 2013: 247).

4. **التطوير والتوجيه Development and Mentoring:** يشمل التطوير والتوجيه عملية المشاورة حول مهام المنظمة التي يتم انجازها بشكل فردي او جماعي، ولكي يتم انجازها بشكل فعال لا بد من ان يتعلموا مهارات أعضاء الفرق الأخرى الجيدة (Hiller et al., 2006: 390). ان التوجيه والتطوير هو جزء من الوظيفة الادارية للقيادة التشاركية التي تعد وسيلة تنظيمية من خلالها يمكن ان نضمن تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة، لذلك يعد التوجيه هو تنسيق حركة العمل حسب ما تم تخطيطه، والذي يضمن انشطة منها الاشراف الذي يعني مراقبة عمل الافراد ثم التأثير فيهم وتحفيزهم وتشجيعهم لتوليد الحماسة للعاملين ويمكن ان تستخدم مكافأة نقدية او غير نقدية لهذا الغرض، وان التوجيه يكون بمثابة عملية نقل المعلومات والخبرات والآراء من الأشخاص الى اشخاص اخرين عبر التفاهم في مكان العمل (Lewandowski & Bligh, 2013: 247).

ثانياً: مفهوم الصمت التنظيمي واسبابه وابعاده

1. مفهوم الصمت التنظيمي Concept of Organizational Silence

يذكر الباحثون ان نظرية دوامة الصمت spiral of silence theory للباحث الاجتماعي (Noelle-Neumann) هي بداية ظهور دراسة ظاهرة الصمت التنظيمي وان "دوامة الصمت" هي عملية من الخبرات الفردية عندما يجد الفرد أن آرائه تفقد ارض الواقع، فإنه سيصبح أكثر غموضاً بالتعبير عن نفسه (Tahmasebi et al., 2013: 273). كما اقترح الصمت التنظيمي من قبل Hershman في عام 1970. ومع ذلك، تم استخدامه لأول مرة على انه الصمت التنظيمي الذي ينظر له عندما لا يعبر الموظفون عن آرائهم وشواغلهم عن المنظمة. فصمت الموظف، من ناحية أخرى، يمكن تعريفه بأنه الموظف الذي لا يكشف عن مشاعر بمفرده، ولا يتقاسم المعرفة مع الآخرين وإخفاء مشاكله بالتزامه بالصمت والحفاظ على العمل كما لو أن شيئاً لم يحدث. قد يكون هناك أسباب كثيرة وراء تفضيل الموظف أن يبقى صامتاً. يمكن القول هذه إما عادة سلوكية، أو الوعي الذاتي أو آليات القرار (Şevket, 2012: 8). وقد تمت دراسة الصمت التنظيمي بشكل محدود في العلوم التنظيمية، ونظرية الاتصال، ونظرية القيادة.

قد تكون احد أسباب الصمت هو الولاء الذي يوصف بعدم الاستجابة للإفراد وتكون نتيجته عدم الرضا في العلاقات مع الزملاء والزملائ والموردين. وأعضاء التنظيم لديهم خيارات حول الجهد الذي يبذل لتصحيح أوضاع العمل إشكالية (8: Bogosian & Stefanchin, 2012). أن الصمت التنظيمي هو مسألة سلوكية بأن الفرد يعبر عن أفكاره و آرائه واقتراحاته أم لا التي تساعد في الكشف عن الاضطرابات وتحسين الانشطة التنظيمية والابداع في المنتجات (Elci et al., 2014: 1299). وايضا أن الصمت التنظيمي هو خيار عندما يحتفظ الموظفون بأفكارهم ويلزمون الهدوء والتزام الاتفاقات على انفسهم بعيدا عن قرارات المنظمة، فيشير الصمت داخل المنظمات الى الاستخفاف والتهمين والتوقع وغيرها من المشاكل التنظيمية (693: Denniz et al., 2013). وان الصمت التنظيمي هو حجب أي شكل من اشكال التغيير الحقيقي عن سلوكيات الأفراد والتقييم المعرفي الوجداني لذاته، وهذا يتحدد في أفراد لديهم القدرة على احداث التغيير. كما أن الصمت ممكن أن يكون على مستوى الفريق أو على مستوى المنظمة ولكنه يبدأ من الفرد، وبعد ذلك ممكن أن يكون معدياً لأعضاء المنظمة في حالة وجود عدد غير قليل من الأفراد غير مستعدين للكلام. كما يرافق الصمت شكل من أشكال عواقب الاتصالات وهذا شكل من أشكال الصمت الذي ينطوي على مجموعة من المدركات والعواطف والنوايا مثل الاعتراض أو التأييد (Zehir & Erdogan, 2011: 1392). كما ان الصمت التنظيمي هو عملية تنظيمية غير فعالة تكلف الشركة جهودا وخدمات ا تذهب لإشكال مختلفة مثل الصمت في الاجتماعات وانخفاض مستوى المشاركة في أخراج المشاريع، حدث جماعي منخفض، وكذلك يؤثر على التعلم التنظيمي الفعال وإعاقة التطور التنظيمي، والتغذية عكسية سلبية (1731: Samereh et al., 2011). أن قرار الفرد في التزام الصمت حول القضايا والمشاكل هو أمر شائع في المنظمات، فالفرد له خيار الصمت أم الكلام وأن هذا الخيار يتأثر بعوامل منها التسلسل الهرمي التنظيمي عندما لا يرغب القادة في سماع المشاكل وفي بعض الاحيان يعاقب الفرد نتيجة التكم، لذا تكون قاعدة ضمنية ضمن اطار النظام الاجتماعي حول رغبة التحدث بصراحة (189: Umar & Hassan, 2013).

2. اسباب الصمت التنظيمي ونتائجه

أن أسباب الصمت التنظيمي هي كثيرة ولعل أبرزها هي شخصية الفرد ومكانته ودوره، المواقف والثقافة والمناخ التنظيمي، ومواقف المدراء، الثقة التنظيمية، الأفكار الجماعية، الضغط الاجتماعي، الخوف من الاستبعاد، لذا أن لم يتم الكشف عن هذه المشاكل في مراحل مبكرة فأنها تتحول إلى مشاكل أكثر خطورة وهذا يجعل المنظمة تفقد الطاقة الإنتاجية والوقت (538: Koyluoglu et al., 2015). أن قرار الموظف التزام الصمت أو التعبير يعتمد على مجموعة من العوامل وكثيرا ما تتعلق هذه العوامل بالإدارة. والموظف سوف يحدد الهدف وتوقعاته والتي تتأثر بالمعايير التنظيمية التي يمكن ان تشجع الموظف للأداء بأفكاره أو يعرب بالامتناع عن التحدث (664: Donovan & Garvaj, 2016). أن المنظمات التي يسودها الصمت التنظيمي هي التي قدمت فيه أبحاث قليلة نسبيا لا توازي قوة تأثير الصمت الكبيرة في المنظمات، لذا هناك عدة أسباب لهذا الصمت منها (167: Anderw & Jonston, 2015):

1. سلوك عدم التحدث وغياب السلوك المنتج.
 2. قد يكون سلوك الصمت ضمنا وليس صريحا وقد لا تمتلك المنظمات المؤشرات الكمية والنوعية لتغيير هذا السلوك.
 3. قد يحدث الصمت نتيجة التركيز الهرمي والهيكل التنظيمي للمنظمة، وقد يحدث بعيد أي عدم إدراك الإدارة العليا بدون وعي له.
- تصنف أسباب الصمت إلى ثلاث مجموعات وهي (1732: Samereh et al., 2011):

1- العوامل الإدارية :

- أ- يحدث الصمت نتيجة ردود فعل سيئة او سلبية من المشرفين، عندما يقدم الفرد العامل مقترح يتم فيه إبطاءه.
- ب- قد يكون لدى المدير مجموعة من المعتقدات تجاه الموظف ضمنا، بأن الموظف غير جدير بالثقة.
- ت- عندما يقع المشرفون في مشكلة ويحاولوا إيجاد حلول سريعة يعتقد الأفراد العاملين بأن هذا السلوك أو الحلول فاشلة.
- ث- عندما يسخر الموظفون من قادتهم ويصفونهم بأنهم ليسوا جديرين بالثقة .

2. **العوامل التنظيمية:** وهي إجراءات صنع القرار، دفع الظلم، عدم الكفاءة التنظيمية، أداء تنظيمي فقير.

3. **العوامل الشخصية:**

أ- قد يتعلق الصمت بشخصية الفرد، يحظى الفرد الكلام بما يعتقد، بسبب الخوف من فقدان الوظيفة.
ب- قد يعتقد الأفراد أن الصمت هو مزايا مثل التواضع، احترام الآخر، الحنكة، اللياقة (Sameveh et al., 2011: 1733).

كما ان بعض نتائج الصمت التنظيمي هي (Partonia, 2012:11):

- 1- ان الصمت التنظيمي يمنع وجهات نظر متعددة مما يقلل من جودة القرارات.
- 2- إن وجود وجهات نظر متعددة ومتضاربة داخل الإدارة العليا له تأثير إيجابي على جودة القرارات والأداء التنظيمي. الصمت التنظيمي يمنع وجهات النظر المتعددة والمتضاربة، وبالتالي تقليل أيضا نوعية القرارات والأداء التنظيمي.
- 3- الصمت التنظيمي يمنع الابتكار لأنه يتطلب من الموظفين بأن لا يترددوا في الخروج عن القاعدة، وتقيد الحرية وبالتالي تقليص قدرة المنظمة على الابتكار.
- 4- تحتاج المنظمات ردود الفعل السلبية من أجل كشف وتصحيح الأخطاء. والصمت التنظيمي يمنع ردود الفعل السلبية. ونتيجة لذلك هم أقل عرضة للكشف عن الأخطاء بل ربما يتفاهم مع الوقت.
- 5- كبار المديرين قد لا يتلقوا معلومات هامة بسبب الصمت التنظيمي الذي يؤدي بالموظفين حجب المعلومات أو تصفية المعلومات السلبية. وبالتالي تلقي المدراء معلومات غير دقيقة من الموظفين. وهذا يمكن أن يؤدي إلى شعور زائف بالثقة.
- 6- عند كبار المديرين / القادة لا يحصل على معلومات هامة لهم حول أسلوب القيادة، وكيف أنها تؤثر سلبا على المنظمة.

3. **أبعاد الصمت التنظيمي :**

يرافق عملية الصمت التنظيمي ثلاث مواقع وهي ترك العمل، الخوف والتعاون، ووفقا لذلك تظهر ثلاث أشكال هي صمت الإذعان والدفاعي والصمت الاجتماعي (Zehir & Erdogan, 2011: 1393).

1. **صمت الإذعان Acquiscent Silence:** يحدث صمت الإذعان عندما يقلل الفرد وعيه ويصبح ليس مستعد على احدث تغيير ويكون ضمن الزملاء الهادئين. كما يقدر صمت الإذعان إلى السلوك الغير نشط والغير مشارك والغير هادف، كما لا يعبر الموظف عن أفكاره واعتقاداته بصراحة، وقد يحجب آراءه ومعلوماته استنادا إلى تقييم متضمن للكفاءة الذاتية وقدرته الشخصية في التأثير على الواقع (Zehir & Erdogan, 2011: 1393). ان صمت الإذعان يشير إلى حالات اختبار الموظف بعدم الاعتراف بأراءه ذات الصلة بسبب كونه منسحب ويدعى بعضها الاشتباك مع المنظمة وهذا يظهر كسلوك سلبي نتائجه تؤدي إلى انخفاض مستويات المشاركة، ولا يوجد التزام بتحقيق تغييرات في موقع العمل، أن صمت الإذعان هو نتيجة المشاكل التنظيمية (Denniz et al., 2013: 693). هو قيام الموظف في سحب ثقته مع استمرار الوضع الراهن من دون تغيير أو لا وجود لحلول المشاكل فإن الموظف كونه مؤيد للشروط التنظيمية، وهم لا يدركون بأن لديهم الكثير من البدائل لتغيير الوضع لكن لا يرمون بأنفسهم بأن يتدخلوا فيها، فيحدث ذلك لتفعيل الموظف للوضع وهم في حالة من الياس مستندين في ذلك على فكرة أن المحاولات هي بائسه، وقد يتعلق الإذعان بسبب طاعة الموظف للمعايير التنظيمية (Acavay & Aktuvan, 2015: 476).

2. **الصمت الدفاعي:** هو حجب الأفكار والمعلومات ذات الصلة والآراء كشكل من أشكال الحماية الذاتية بسبب الخوف، إي أن حافز الخوف للمشاعر الشخصية هو حافز رئيسي للصمت التنظيمي (Zehir & Erdogan, 2011: 1393). كما الصمت الدفاعي يتعلق بشخصية الموظف وما يتعلق به سواء كان بشكل نفسي اكثر، لذا يقوم الفرد بوضع بدائل ولكل بديل وزن وسيتم اختيار البديل بشكل واعى من خلال اختيار الافكار والآراء التي تحقق له اكثر امانا في حالة معينة وفي وقت محدد (Denniz et al., 2013: 693). هو سلوك الموظف الموقع عن نفسه ضد التهديد الخارجي بوعي مسبق، والذي يتعلق كثيرا بعامل الخوف، كما أن الصمت الدفاعي هو اكثر وعي من صمت الإذعان لان الصمت الدفاعي يكون قيمة للموظف لأنه قد وضع مجموعة من البدائل وبعد ذلك يقوم بإخفاء المعلومات والاحتفاظ بها لنفسه لذلك هذه استراتيجية شخصية واعية في الوقت الراهن، في حين صمت الإذعان يعني الطاعة العمياء السلبية،

والدفاعي هو الشعور بالخوف وتفاذي العواقب التي تؤدي الى تغيير الوضع (Acavay & Aktuvan, 2015: 476).

3. **الصمت الاجتماعي الايجابي:** يعتمد الصمت الاجتماعي الايجابي إلى أدبيات سلوك المواطنة التنظيمية، فهو يعني حجب الأفكار والآراء والمعلومات المتعلقة بالعمل بهدف استفادة الآخرين في المنظمة منها، وهنا يعرف بالإيثار أو دوافع تعاونية، لذا الصمت الاجتماعي الايجابي هو التفاعل بالمثل بهدف الاهتمام بالآخرين، بدلا من إن تكون نتائج سيئة لو تعدت الفرد، لذا هو حماية زميل العمل أو حماية المنظمة (Zehir & Erdogan, 2011: 1393). يحدث حجب المعلومات ذات الصلة بحل المشاكل مما ينتج من استفادة اشخاص اخرين أو المنظمة ذاتها، لذا الصمت الاجتماعي هو سلوك مقصود واستباقي يركز في المقام الاول على الآخرين، مما يجعل الفرد اكثر اجتماعيا ومقبولا بين زملاء العمل، والذي ينتج بيني نتيجة الاهتمام بالآخرين بدلا من الخوف من العواقب الشخصية السلبية، وعلى هذا الاساس يكون الدافع مع هذا النوع هو الرغبة في مساعدة الآخرين وتقاسم الواجبات (Denniz et al., 2013: 694). أن الصمت الاجتماعي يحدث في طريقتين: الاولى هو أن الموظف صامت لأجل حماية مصلحة المنظمة، والثانية أن الموظف صامت من أجل حماية مصالح الموظفين الآخرين. لذلك تعد هذه غريزة شخصية يمتلكها الشخص لا تقوم على حماية الموظف لنفسه وإنما لأشخاص اخرين وبعض أولويات مصلحته الشخصية من أجل الآخرين، ولذلك يعد هذا الصمت الايجابي على العكس من صمت الادعان والدفاع (Acavay & Aktuvan, 2015: 476).

ثالثاً: العلاقة بين القيادة التشاركية والصمت التنظيمي

ان السياسة التنظيمية للقائد تؤثر بشكل مباشر في المناخ التنظيمي والموقف الشخصي تجاه العمل، وبذلك للقيادة تأثير مباشر على الصمت التنظيمي بدرجات متفاوتة، فالصمت التنظيمي يتكون من ثلاثة جوانب مهمة وهي علاقات الموظف الفردية والتنظيمية والثقافة التنظيمية، ومن وجهة النظر الفردية فان الموظف عندما يدرك القيادة التنظيمية بشكل سلبي يؤدي ذلك الى القلق وسلوك الموظف المنسحب او المنطوي، ويعزز الوعي الوظيفي في الحماية الذاتية له، الامر الذي يؤدي الى الصمت الدفاعي، كذلك فرعاية القائد واهتمامه بالموظفين تعكس اثارا مهمة، اذ تؤثر في مدى رضا العاملين وتعزيز الدافعية باتجاه العمل فانه يسبب صمت الادعان، اما جانب الثقافة التنظيمي عندما القائد يكون لديه مصلحة ذاتية يهدف الى تحقيقها يشيع بذلك ثقافة الانانية (Liang & Wang, 2016: 642). ويضيف (Milliken et al., 2003: 24) عند عملية التصميم الوظيفي لا بد للقائد التنظيمي من معالجة التسلسل الهرمي لنقل المعرفة، او تدفق المعلومات بشكل تصاعدي أي من الموظفين الى الادارة العليا واستعمالها في حل المشاكل التنظيمية، لذلك الخطوة الرئيسية لاي تصميم هو ادراك الادارة العليا لطبيعة الصمت التنظيمي وسلبياته من وجهة نظر الموظفين، ولا بد من معالجة عقلية الموظفين الذين يروا ان التحدث او المشاركة في تقديم المقترحات يجعلهم موظفين مثيري المتاعب بدلا عن انها شجاعة ولا بد للقيادة من توفير حوافز لصوت الموظف وتخفيف من حدة الصمت ونتائجه.

المبحث الثالث الجانب العملي للبحث

اولاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث والتحليل الأولي للنتائج :

في هذه الفقرة سنحاول تحديد ثلاثة اساليب مهمة لاختبار البيانات وهي مدى توزيع البيانات توزيعاً طبيعياً، ومن اجل اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات البحث تم الاعتماد على معامل الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis)، ويذكر (Kline, 2011: 62) ان معامل الالتواء هو مقياس لمدى تماثل البيانات وان البيانات المتماثلة هي موزعة توزيعاً طبيعياً، اما التفلطح هو قياس ارتفاع قمة التوزيع وان قيم التفلطح السالبة او الموجبة تشير الى تفلطح منحني التوزيع الى اليسار او الى اليمين، واذا كانت قيم الالتواء مساوية الى (0) يعني البيانات متماثلة تماثلاً مطلقاً، وهي تؤدي الى قيم تفلطح صفرية، كما اذا كانت القيم كل من الالتواء او التفلطح قريبة من (0) يعني ذلك البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً.

اما معرفة مدى تناسق اجابات المستجيبين على فقرات البحث فقد اعتمد البحث على التحليل العاملي التوكيدي وفق النسب المستخرجة بأسلوب تحليل العوامل الأساسية (Principals Component Analysis) باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS 20) لبناء نموذج التحليل العاملي التوكيدي من خلال طريقة المكونات الرئيسية الاعتيادية، التي في ضوءها تجري عملية تحديد نسب التشبع لكل فقرة

،ويذكر (Hair et al, 2010, 116) ان نسب التشعب لكل عامل يجب ان يزيد عن 50% لذا تم اعتماد هذه النسبة في التعرف على ان الفقرة حققت نسب تشعب مقبولة ام لا . وان معامل الفا كرونباخ التي تمثل مدى ثبات وصدق الاستبانة وان قيم الفا اذا زادت عن 68% فهي مقبولة. كما سنحدد مستوى متغيرات البحث وتحليل نتائجها في العينة المبحوثة ، ثم العمل على تبويب استجابات أفراد العينة عن فقرات الاستبانة المعتمدة من اجل معالجتها إحصائياً، كما تهدف هذه الفقرة الى معرفة مستوى ابعاد الدراسة المتمثلة ب(القيادة التشاركية، الصمت التنظيمي) من خلال استعمال الوسط الحسابي و الانحراف المعياري ،اذ ان كل بعد يحصل على وسط حسابي اقل من (3) وسط افتراضي فهو مرفوض.

وان نتائج أساليب التوزيع الطبيعي والتحليل العاملي والوصفي الاحصائي يظهرها جدول رقم (1).

جدول (1) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات القيادة التشاركية

ت	الترتيب	التوزيع الطبيعي		التحليل العاملي		الوصف الاحصائي	
		الالتواء	التقلطح	نسبة التشعب	معامل الفا كرونباخ	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
فقرات التخطيط والتنظيم							
1	11	.908	.284	.756	0.70	2.02	1.03
2	12	.582	.141	.675		2.34	1.00
3	13	.711	-.445	.783		2.12	1.11
4	14	.335	-.768	.638		2.44	1.16
5	15	1.048	.538	.631		1.96	1.07
فقرات حل المشاكل							
1	16	0.42	-0.98	.657	0.75	2.41	1.19
2	17	0.37	-0.55	.702		2.42	1.12
3	18	0.59	-0.40	.781		2.33	1.16
4	19	0.71	-0.36	.753		2.30	1.18
5	110	0.66	-0.21	.741		2.18	1.09
فقرات الدعم							
1	111	-0.33	-0.26	.795	0.77	2.96	0.94
2	112	0.00	-0.92	.739		2.58	1.04
3	113	-0.14	-0.46	.772		2.81	1.02
4	114	0.20	-0.71	.812		2.60	1.15
5	115	0.33	-0.99	.644		2.64	1.27
فقرات التطوير والتوجيه							
1	116	-0.53	-0.04	.696	0.78	3.31	0.84
2	117	-0.58	0.15	.711		3.17	0.96
3	118	-0.05	0.34	.740		3.21	0.83
4	119	-0.13	-0.54	.713		2.83	0.90
5	120	-0.49	-0.27	.661		3.07	0.99

جدول (2) الوصف الإحصائي لأبعاد القيادة التشاركية

ت	الإبعاد المستقلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب الأبعاد	قيم ألفا كرونباخ
1	التخطيط والتنظيم	2.85	0.71	0.57	1	0.70
2	حل المشاكل	2.48	0.88	0.50	2	0.75
3	الدعم	2.21	0.80	0.44	3	0.77
4	التطوير والتوجيه	2.17	0.94	0.43	4	0.78
6	إجمالي القيادة التشاركية	2.43	0.83	0.49		0.84

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS.V.20.

يلاحظ من جدول (1) ان جميع قيم الالتواء والتقلطح تقترب من (0) لذا تعد بيانات القيادة التشاركية ذات توزيع طبيعي، اما نسب التشعب للتحليل العاملي كل الفقرات سجلت نسب اكبر من (50%) لذا تعد كل فقرات القيادة التشاركية متناسقة ، اما الثبات فان ابعاد القيادة التشاركية الفرعية والكلية اتت بقيم اكبر من (68%) لذا يعد مقياس القيادة التشاركية بالثبات. كما الاوساط الحسابية سجلت قيم اقل من الوسط الفرضي

وهذا يدل ان العينة المبحوثة تعاني من ضعف القيادة التشاركية ، وهذه القيم هي كالآتي: حققت فقرات التخطيط والتنظيم للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (2.85)، بانحراف معياري بلغ (0.71)، ووزن مؤوي بلغ (57%)، وجاء ترتيب البعد (1) . حققت فقرات حل المشاكل للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (2.48)، بانحراف معياري بلغ (0.88)، ووزن مؤوي بلغ (50%)، وجاء ترتيب البعد (2) . حققت فقرات الدعم للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (2.21)، بانحراف معياري بلغ (0.80)، ووزن مؤوي بلغ (44%)، وجاء ترتيب البعد (3) . حققت فقرات التطوير والتوجيه للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (2.17)، بانحراف معياري بلغ (0.94)، ووزن مؤوي بلغ (43%)، وجاء ترتيب البعد (4) . حقق القيادة التشاركية للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (2.43)، بانحراف معياري بلغ (0.83)، ووزن مؤوي بلغ (49%) .

جدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الصمت التنظيمي

ب	الترميز	التوزيع الطبيعي		التحليل العاملي		الوصف الإحصائي	
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نسبة التشعب	معدل ألفا كروتياخ	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
فقرات صمت الإذعان							
1	I1	-0.20	-0.55	.708	0.80	2.74	1.01
2	I2	-0.18	-0.33	.684		3.78	0.78
3	I3	-0.50	0.31	.789		3.48	0.93
4	I4	-0.46	0.95	.740		3.52	0.81
5	I5	-0.32	-0.10	.832		3.50	0.86
فقرات صمت الدفاعي							
1	I6	-0.34	0.37	.796	0.74	3.68	0.82
2	I7	-0.73	1.65	.620		3.49	0.74
3	I8	-0.47	0.60	.757		3.23	0.86
4	I9	-0.77	0.26	.754		3.67	1.04
فقرات الصمت الاجتماعي							
1	I11	-0.58	0.73	.715	0.79	3.60	0.91
2	I12	-0.33	-0.03	.737		3.56	0.94
3	I13	-0.26	0.11	.714		3.56	0.91

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS.V.20.

جدول (4) الوصف الإحصائي لأبعاد الصمت التنظيمي

الإبعاد المستقلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية المئوية	ترتيب الإبعاد	قيم ألفا كروتياخ
1 صمت الإذعان	3.15	0.86	0.63	1	0.80
2 الصمت الدفاعي	2.88	0.89	0.58	2	0.74
3 الصمت الاجتماعي	2.77	0.92	0.55	3	0.79
6 إجمالي الصمت التنظيمي	2.93	0.89	0.59		0.89

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS.V.20.

يلاحظ من جدول (3) إن جميع قيم الالتواء والتفطح تقترب من (0) لذا تعد بيانات الصمت التنظيمي ذات توزيع طبيعي، أما نسب التشعب للتحليل العاملي كل الفقرات سجلت نسب أكبر من (50%) لذا تعد كل فقرات الصمت التنظيمي متناسقة ، أما الثبات فإن ابعاد الصمت التنظيمي الفرعية والكلية اتت بقيم أكبر من (68%) لذا يعد مقياس الصمت التنظيمي بالثبات. كما الاوساط الحسابية سجلت قيم أكبر او مقارنة الى (3) من الوسط الفرضي وهذا يدل ان العينة المبحوثة تعاني من وجود للصمت التنظيمي ، وهذه القيم

هي كالاتي: حققت فقرات صمت الاذعان للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.15)، بانحراف معياري بلغ (0.86)، ووزن مؤوي بلغ (63%)، وجاء ترتيب البعد (1). حققت فقرات الصمت الدفاعي للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (2.88)، بانحراف معياري بلغ (0.89)، ووزن مؤوي بلغ (58%)، وجاء ترتيب البعد (2). حققت فقرات الصمت الاجتماعي للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (2.77)، بانحراف معياري بلغ (0.92)، ووزن مؤوي بلغ (55%)، وجاء ترتيب البعد (3). حقق الصمت التنظيمي للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (2.93)، بانحراف معياري بلغ (0.89)، ووزن مؤوي بلغ (59%).

ثانياً: اختبار وتحليل علاقات التأثير لمتغيرات البحث

تم استعمال تحليل الانحدار البسيط في الاختبارات الخاصة بالتعرف على تأثير (القيادة التشاركية) في (الصمت التنظيمي)، كما تم اعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع (الصمت التنظيمي) بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل (القيادة التشاركية)، وتم الاعتماد على معامل التحديد (R^2) للتعرف على قدرة الانموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما ان مقارنة بين قوة تأثير كل متغير من المتغيرات المستقلة قد قيست من خلال (-t test) والذي يشير الى معنوية النتائج، فضلا عن استعمال اختبار (f) للتعرف على معنوية انموذج الانحدار، وقد اعتمد البحث على مستوى معنوية (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، اذ تم مقارنة مستوى معنوية المحسوبة مع مستوى المعنوية المعتمدة (0.05) وتعد تأثيرات ذات دلالة معنوية اذا كان مستوى المعنوية المحسوبة اصغر من مستوى المعنوية المعتمدة والعكس بالعكس. وقد وضعت فرضية رئيسية واحدة نصت على وجود تأثير ذي دلالة معنوية للقيادة التشاركية في الصمت التنظيمي. وتفرعت من هذه الفرضية (4) فرضيات فرعية.

أولاً: الفرضية الرئيسية: افادة هذه الفرضية بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية سالبة للقيادة التشاركية في الصمت التنظيمي على المستوى الكلي. يبين الجدول (5) نتائج اختبار علاقات التأثير للقيادة التشاركية في الصمت التنظيمي.

جدول (5) نتائج تحليل تأثير القيادة التشاركية في الصمت التنظيمي

الصمت التنظيمي								المتغيرات
معنوية معامل الانحدار	P. Value **	قيمة T	معامل الانحدار Beta	معنوية نموذج الانحدار	P Value **	قيمة F	R ² معدل	
محتوي	0.002	-3.89	-0.38	محتوي	0.000	15.15	0.15	1.09

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS.V.20.

حسب جدول (5) يؤشر معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2$) من أن نسبة المفسر للقيادة التشاركية في الصمت التنظيمي بلغت (15%) وهي نسبة مقبولة تدل على أن (15%) من الاختلافات الكلية في الصمت التنظيمي يتحدد من خلال القيادة التشاركية والنسبة المتبقية (85%) تمثل نسبة مساهمة المتغيرات غير الداخلة في أنموذج البحث أو متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها. فضلاً عن ذلك فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (15.15) وهي معنوية عند مستوى (0.05) وهذا يدل على أن انموذج الانحدار (معادلة الانحدار) مقبولة يفسر العلاقة بين القيادة التشاركية والصمت التنظيمي. وان قيمة معامل الانحدار (Beta) بينهما بلغت (-0.39) وتم اختبار معنويته من خلال اختبار (T) حيث بلغت قيمتها المحسوبة (-3.89) وهي معنوية عند مستوى (0.05).

وبناءً على ذلك فان النتيجة تؤكد صحة وقبول الفرضية الرئيسية والتي تنص على (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية وسالبة للقيادة التشاركية في الصمت التنظيمي).

ثانياً: الفرضيات الفرعية: افادة هذه الفرضية بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية سالبة لأبعاد القيادة التشاركية (التخطيط والتنظيم، حل المشاكل، الدعم والتطوير والتوجيه) في الصمت التنظيمي على المستوى الكلي. يبين الجدول (6) نتائج اختبار علاقات التأثير ابعاد القيادة التشاركية في الصمت التنظيمي.

جدول (6) نتائج تحليل تأثير أبعاد القيادة التشاركية في الصمت التنظيمي

المتغيرات	الثابت (a)	R ² معدل	قيمة F	P Value **	الصمت التنظيمي			
					معامل الانحدار Beta	قيمة T	P. Value **	
التخطيط والتنظيم	2.43	0.31	19.56	0.000	معنوي	-0.84	-5.94	0.000
حل المشاكل					معنوي	-0.36	-2.37	0.020
الدعم					معنوي	-0.21	-1.98	0.031
التطوير والتوجيه					غير معنوي	0.06	-0.56	0.86

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS.V.20.

حسب جدول (6) يؤشر معامل التحديد المعدل (R^2 Adjusted) من أن نسبة المفسر لابعاد القيادة التشاركية في الصمت التنظيمي بلغت (31%) وهي نسبة مقبولة تدل على أن (31%) من الاختلافات الكلية في الصمت التنظيمي تتحدد من خلال القيادة التشاركية والنسبة المتبقية (69%) تمثل نسبة مساهمة المتغيرات غير الداخلة في أنموذج البحث أو متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها. فضلاً عن ذلك فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (19.56) وهي معنوية عند مستوى (0.05) وهذا يدل على أن انموذج الانحدار (معادلة الانحدار) مقبولة يفسر العلاقة بين ابعاد القيادة التشاركية والصمت التنظيمي. وفي ادناه اختبار الفرضيات الفرعية حسب نسب التأثير ومستوى المعنوية بعد ثبات ان الانموذج يفسر التباينات بين متغيرات البحث، وهي كالاتي:

1- **الفرضية الفرعية الاولى** : يوجد تأثير للتخطيط والتنظيم في الصمت التنظيمي على المستوى الكلي . وحسب معطيات جدول (6) تبين القيمة المعنوية (X_1) وعلى وفق اختبار (t) بلغت قيمة (t) المحسوبة على مستوى عينة البحث (-5.94) اكبر من قيمتها الجدولية (1.96).

أما قيمة الميل الحدي للتخطيط والتنظيم على مستوى عينة البحث فقد بلغ ($B_1 = -0.84$) والمرافقة ل(X_1) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في التخطيط والتنظيم يؤدي إلى تغيير سلبي في الصمت التنظيمي ، وعلى أساس هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

2- **الفرضية الفرعية الثانية** : يوجد تأثير لحل المشاكل في الصمت التنظيمي على المستوى الكلي . وحسب معطيات جدول (6) تبين القيمة المعنوية (X_2) وعلى وفق اختبار (t) بلغت قيمة (t) المحسوبة على مستوى عينة البحث (-2.37) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.96).

أما قيمة الميل الحدي لحل المشاكل على مستوى عينة البحث فقد بلغ ($B_2 = -0.36$) والمرافقة ل(X_2) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في حل المشاكل يؤدي إلى تغيير سلبي في الصمت التنظيمي ، وعلى أساس هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

3- **الفرضية الفرعية الثالثة** : يوجد تأثير للدعم في الصمت التنظيمي على المستوى الكلي . وحسب معطيات جدول (6) تبين القيمة المعنوية (X_3) وعلى وفق اختبار (t) بلغت قيمة (t) المحسوبة على مستوى عينة البحث (-1.98) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.96).

أما قيمة الميل الحدي للدعم على مستوى عينة البحث فقد بلغ ($B_3 = -0.21$) والمرافقة ل(X_3) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في الدعم يؤدي إلى تغيير سلبي في الصمت التنظيمي ، وعلى أساس هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

4- **الفرضية الفرعية الرابعة** : يوجد تأثير للتطوير والتوجيه في الصمت التنظيمي على المستوى الكلي . وحسب معطيات جدول (6) تبين القيمة المعنوية (X_4) وعلى وفق اختبار (t) بلغت قيمة (t) المحسوبة على مستوى عينة البحث (-0.56) وهي اصغر من قيمتها الجدولية (1.96).

أما قيمة الميل الحدي للتطوير والتوجيه على مستوى عينة البحث فقد بلغ ($B_4 = -0.06$) والمرافقة ل(X_4) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في التطوير والتوجيه يؤدي إلى تغيير سلبي في الصمت التنظيمي ، وعلى أساس هذه النتائج ترفض هذه الفرضية.

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

في ضوء نتائج البحث الميدانية واختبار فرضياته تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات وهي:

أولاً: الاستنتاجات:

- 1- توصل البحث إلى إن الاعتماد على التخطيط في انجاز العمل وتقديم الإدارة العليا التسهيلات اللازمة لتنفيذ خطط العمل ، يؤدي إلى تشجيع العاملين في الشركة المبحوثة على تقديم الأفكار حول تحسين واقع العمل والتقليل من الصمت لديهم .
- 2- اثبتت النتائج عندما يتم تشخيص المشاكل بشكل سريع قبل وقوعها ، يؤدي إلى الاتفاق مع معظم الأفكار التي يقدمها الزملاء لحل مشاكل العمل وهذا يعزز المشاركة في حلول المشاكل وسوف يقلل من صمت الموظفين.
- 3- كما عندما تقدم الإدارة العليا الدعم للعاملين عند الحاجة أي عند الوقوع في المشاكل من خلال الاستماع إلى مشاكلهم ، يؤدي إلى زيادة الثقة بين العاملين وبينهم وبين الإدارة مما يوسع من طرح الافكار والآراء وتقليل من الصمت التنظيمي.
- 4- ان الشركة تعاني من انخفاض مستوى تطوير مهارات العاملين في الشركة المبحوثة بسبب قلة تشاور الإدارة العليا مع العاملين ووضع تعليمات صعبة التنفيذ لتحسين الأداء الضعيف وقلة إرسال العاملين للمشاركة بدورات تدريبية خارج القطر لتعلم مهارات جديدة .
- 5- عكست نتائج البحث ان احد الاسباب التي تقلل او تزيد من الصمت التنظيمي هي القيادة، وتم تجريب اسلوب جديد وهو القيادة التشاركية واتضح انها الحل لتقليل مشاكل الشركة الادارية، كما انها تهدف الى مشاركة العاملين في وضع الخطط وتنفيذها وهذا يؤثر في تقليل سلبية الصمت التنظيمي والذي يسبب في تقليل الابداع وضعف صنع واتخاذ القرار واتصالات ضعيفة، فضلا عن ضعف تدفق للمعرفة .

ثانياً : التوصيات:

1. من الضروري على الشركة ان تحدد مساراتها المستقبلية ضمن خطط استراتيجية وتكتيكية وتشغيلية وان لوضع هذه الخطط لا بد من مشاركة ومشاورة الافراد العاملين لسببين، اولهما: هو شعور الفرد بان أفكاره لها قيمة واهمية. وثانيهما: هو امتلاك الافراد اختصاصات متنوعة والآراء التي سيطرحها تكون شاملة لحل المشاكل.
2. لا بد للشركة إن تواكب التطورات والتحديات التي تواجهها بسبب تغير ظرف العمل التكنولوجي، والتي ادت الى مشاكل متعددة وبحاجة الى وضع حلول لها، لذا يمكن للشركة ان تشرك عدد كبير من العاملين في ايجاد حلول مبتكرة لهذه المشاكل.
3. ينبغي على ادارة الشركة ان تدعم افرادها العاملين من خلال تقديم مكافئات مادية وغير مادية، والاستماع لمشاكلهم ومقترحاتهم، وتوفير بنى تحتية وتكنولوجيا تعزز التواصل بين الافراد والتشارك بأفكارهم وآرائهم.
4. من الضروري جدا ان تقوم الشركة بتطوير قدرات وقابليات الافراد العاملين لكي تتواكب مع التغيرات التي تطرأ، وان هذا يؤدي الى توقع بان الافراد لديهم افكار قادرة على حل المشاكل التنظيمية بأساليب مبتكرة.
5. نظرا للظروف المتسارعة لبيئة الاعمال بشكل عام، احتاجت الشركات الى الانتقال الى اساليب عمل اكثر كفاءة وحدائة، ومنها القيادة المتعددة بدلا من القيادة المركزية الموحدة، وبالتالي اعطاء مسؤوليات لكل العاملين وزيادة وعيهم بانهم ذوي اهمية للشركة وان آرائهم وافكارهم ممكن ان تطور وتعزز وضع الشركة.

Reference

1. Acaray Ali & Akturan Abdülkadir (2015) The Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence, Social and Behavioral Sciences , pp: 472 – 482.
2. Andrew R Timming Stewart Johnstone , (2015), "Employee silence and the authoritarian personality", International Journal of Organizational Analysis, Vol. 23 Iss 1 pp. 154 – 171.
3. Barry Barnes John H. Humphreys Jennifer D. Oyler Stephanie S. Pane Haden Milorad M. Novicevic , (2013), "Transcending the power of hierarchy to facilitate shared leadership", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 34 Iss 8 pp. 741 – 762.

4. Bligh Michelle C. ,Craig L. Pearce and Jeffrey C. Kohles, (2006),"The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work", Journal of Managerial Psychology, Vol. 21 Iss 4 pp. 296 – 318.
5. Bogosian R. & Stefanchin E., (2012) SILENCE IS NOT ALWAYS CONSENT: EMPLOYEE SILENCE AS ABARRIER TO KNOWLEDGE TRANSFER, Running head: SILENCE IS NOT ALWAYS CONSENT.
6. Dae Sung Lee , Kun Chang Lee , Young Wook Seo and Do Young Choi (2014) An analysis of shared leadership, diversity, and team creativity in an e-learning environment, Computers in Human Behavior.
7. Deniz ,Nevin, Noyan Aral (2013) The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company, Social and Behavioral Sciences, pp: 691 – 700.
8. Donovan Sean Michelle O'Sullivan Elaine Doyle John Garvey , (2016),"Employee voice and silence in auditing firms", Employee Relations, Vol. 38 Iss 4 pp. 563 – 577.
9. Elçi Meral, Melis Karabay Erdilek, Lütfi hak Alpkın and İrgeŞener (2014) Corrigendum to The Mediating Role of Mobbing on the Relationship between Organizational Silence and Turnover Intention, Social and Behavioral Sciences, pp: 1298 – 1309.
10. Hakan Erkutlu, (2012),"The impact of organizational culture on the relationship between shared leadership and team proactivity", Team Performance Management: An International Journal, Vol. 18 Iss 1/2 pp. 102 -119.
11. Hiller Nathan J., David V. Day and Robert J. Vance (2006) Collective enactment of leadership roles and team effectiveness:A field study, The Leadership Quarterly ,p; 387–397.
12. Hoch Julia E., (2014),"Shared leadership, diversity, and information sharing in teams", Journal of Managerial Psychology, Vol. 29 Iss 5 pp. 541 – 564.
13. Konu Anne and Viitanen Elina (2008) Shared leadership in Finnish social and health care, Leadership in Health Services Vol. 21 No. 1, pp. 28-40
14. Koyluoglu, Selçuk, Aykut Bedük , Levent Duman, H. and Hüseyin Büyükbayraktar (2015) Analyzing the Relation Between Teachers' Organizational Silence Perception and Whistle Blowing Perception, Social and Behavioral Sciences , pp: 536 – 545
15. Lewandowski Michelle Bligh ,Maj Schoeler Fausing, Thomas Skriver and Joensson Joshua (2015),"Antecedents of shared leadership: empowering leadership and interdependence", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 36 Iss 3 pp. 271 – 291.
16. Liang Ting, Ying Wang (2016)Organizational Silence in State-Owned Enterprises: Intermediary Role of the Perceptions of Organizational Politics, American Journal of Industrial and Business Management.
17. Mendez Maria J and Busenark John R., (2015),"Shared leadership and gender: all members are equal but some more than others", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 36 Iss 1 pp. 17
18. Michael Shane Wood Dail Fields, (2007),"Exploring the impact of shared leadership on management team member job outcomes", Baltic Journal of Management, Vol. 2 Iss 3 pp. 251 – 272.
19. Miriam Muethel, Martin Hoegl. "Shared Leadership Functions in Geographically Dispersed Project Teams" In Project-Based Organizing and Strategic Management. Published online: 08 Mar 2015; 289-321.
20. Nicholas Clarke, (2012),"Shared leadership in projects: a matter of substance over style", Team Performance Management: An International Journal, Vol. 18 Iss 3/4 pp. 196 – 209.
21. MILLIKEN FRANCES J. , ELIZABETH W. MORRISON and PATRICIA F. HEWLIN (2003) AN EXPLORATORY STUDY OF EMPLOYEE SILENCE: ISSUES THAT EMPLOYEES DON'T COMMUNICATE UPWARD AND WHY.

22. Samereh Shojaie, Hasan Zaree Matin and Ghasem Barani (2014) Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it, Social and Behavioral Sciences ,pp: 1731 – 1735
23. Şevket Yirik & Yusuf Yilmaz & Osman Nuri Demirel &Yıldırım Yılmaz & Abdullah Akgün & Hasan Kinay(2012) Analysis Of The Hotel Personnel's Conceptions Of Organizational Justice,Organizational Silence, Mobbing, Organizational Commitment In Terms Of Demographic Variables, International Symposium on Sustainable Development.
24. Som Sekhar Bhattacharyya Sumi Jha, (2013),"Explicating strategic shared leadership process", Asia- Pacific Journal of Business Administration, Vol. 5 Iss 1 pp. 57 – 71.
25. Tahmasebi ,F.& Sayed M. & Sobhanipour &Mahdi A.(2013) Burnout; Explaining the Role of Organizational Silence and Its Influence, Journal of Basic and Applied Scientific Research.
26. Umar Malami and Hassan Zaiton (2013) Antecedents and outcomes of voice and silence behaviours of employees of tertiary educational institutions in Nigeria, Procedia - Social and Behavioral Sciences .pp 188 – 193.
27. Vias C. Nicolaidis , Kate A. LaPort, Tiffani R. Chen , Alan J. Tomassetti , Eric J. Weis, Stephen J. Zaccaro, Jose M. Cortina (2014) The shared leadership of teams: A meta-analysis of proximal, distal, and moderating relationships, The Leadership Quarterly , p; 923–942.
28. ZEHIR Cemal& ERDOGAN Ebru (2011) The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance, Social and Behavioral Sciences,pp: 1389–1404.

ملحق رقم (1) استبانة البحث

أولا : القيادة التشاركية

ت	الأبعاد	الفكرت	غير موجود تماما	غير موجود	إلى حد ما	موجود	موجود تماما
1.	التخطيط والتنظيم	تعتمد على التخطيط في إنجاز العمل.					
2.		تخصص الموارد حسب الأولويات.					
3.		يتم تحديد الأهداف بشكل واضح.					
4.		يتم تنظيم العمل حسب تدفق العمل بسلاسة.					
5.		تقدم الإدارة العليا لتسهيلات لازمة لتنفيذ خطط العمل.					
6.	حل المشاكل	نشخص المشاكل بشكل سريع.					
7.		يتم الاستفادة من خبرة العاملين في إيجاد حلول للمشاكل.					
8.		تحدد المشاكل قبل وقوعها.					
9.		يتم حل المشاكل عند ظهورها.					
10.	الدعم	يتم اتخاذ أفضل قرار لتصحيح مسار العمل					
11.		يتم تقديم الدعم من الإدارة العليا عند الحاجة.					
12.		تتحلى الإدارة العليا بالصبر تجاه العاملين.					

					تقدم الإدارة العليا للعاملين الدعم عندما يكونوا في مشكلة.		13.
					تستمع الإدارة العليا إلى مشاكل العاملين .		14.
					تتعامل مع التحديات التي تواجه العاملين بمرور.		15.
					الإدارة العليا تتشاور مع العاملين باستمرار.		16.
					تساعد الإدارة العليا على تطوير مهارات العاملين.		17.
					الإدارة العليا تمثل قدوة ايجابية للعاملين.	التطوير	18.
					ترسل الإدارة العليا العاملين إلى الخارج لتعلم مهارات جديدة	والتوجيه	19.
					تضع الإدارة لعليا تعليمات لتحسين الأداء الضعيف.		20.

ثانيا : الصمت التنظيمي

ت	الأبعد	الفكرت	غير موجود تماما	غير موجود	إلى حد ما	موجود	موجود تماما
1.		إننا غير مستعد للتحدث عن الأفكار لأجل التغيير.					
2.		ليس من واجبي تقديم أي أفكار.					
3.		احتفظ بالأفكار حول حل المشاكل لأنها لا تعينني.					
4.		امتلك مهارات كافية ولست بحاجة إلى تطويرها.					
5.		لست بحاجة إلى تقديم أفكار حول تحسين واقع العمل.					
6.		لا ادمع أي أفكار تكدم من قبل الآخرين.					
7.		لا اتفق مع معظم الأفكار لتي يقدمها زملائي لحل مشاكل لعل.					
8.		لا انسجم مع معظم زملائي بالعمل ولا اتفق معهم بأرائهم.					
9.		لا تعجبني لطريقة التي يحلونها بها مشاكل لعل.					
10.		في الكثير من الأحيان احجب المعلومات وذلك بسبب الخوف.					
11.		لا أتكلم في معرفة لحقائق وذلك لحماية نفسي					
12.		لا توجد ثقة بيني وبين زملائي بلعمل.					

*متغير القيادة التشاركية تم الاعتماد على المصدر (Hakan, 2012)
*متغير الصمت التنظيمي تم الاعتماد على المصدر (Zehir & Erdogan, 2011)