

## أثر الصمت التنظيمي في عملية اتخاذ القرار

سرور بشير علي الطويل أستاذ مساعد / إدارة أعمال / جامعة مصراته

### ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الصمت التنظيمي في عملية اتخاذ القرار عند الموظفين، وذلك من خلال التعرف على آراء عينة من الموظفين بمركز مصراته الطبي، حيث بلغ المجتمع من موظفي الوحدات الإدارية والبالغ عددهم (100)، وبلغت العينة (80) موظف، وتم تصميم استمارة إستبيان لجمع البيانات، ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لمتغير ضعف دعم الإدارة العليا في عملية اتخاذ القرار بينما لا يوجد أثر لمتغيري العزلة والمخاوف المتعلقة بالعمل في عملية اتخاذ القرار، مما يتطلب على الإدارة العليا التركيز أكثر تشجيع الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار داخل المنظمة.

الكلمات المفتاحية: الصمت التنظيمي، اتخاذ القرار، ضعف دعم الإدارة، العزلة، المخاوف المتعلقة بالعمل.

### Abstract

The study aimed to identify the impact of organizational silence on the decision-making process of employees. The researchers recognized the opinions of a sample of employees at the Misurata Medical Center (MMC). (80) employees were selected from the study population of (100) employees. A questionnaire was designed to collect the data using a descriptive analytical method. SPSS statistical program was used for data analysis process. The study concluded that there was a significant effect, at the 0.05 level, of the variable of weak support of senior management on the decision-making process. However, there was no effect of the variables of isolation and work-related concerns on the decision-making process. Therefore, senior management is required to focus more on encouraging employees to participate in decision-making process inside the institution.

*Keywords: organizational silence, decision-making, poor management support, isolation, work-related concerns.*

### 1-1 المقدمة:

إن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يولد روح التآلف والمحبة وروح الفريق ويرفع من درجة ولاء الموظفين لقائدهم، كما أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وإفساح المجال لإبداء الرأي تعمل على تسهيل تنفيذ تلك القرارات التي يشارك الموظفون في اتخاذها، ولذا بدأت منظمات الأعمال تستجيب لتطور المجتمع بالتحول من منظمات تعتمد الضبط والسيطرة إلى منظمات تعتمد على المعلومات والتي تتطلب العلاقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين، لذلك فإنها تحتاج إلى موظفين يعبرون عن آرائهم ويكونون

مستجيبين لتحديات البيئة ولا يخافون من طرح آرائهم وافكارهم، ويحددوا دورهم في منظماتهم التي غالباً ما يمتلكون أفكاراً ومعلومات وآراء بخصوص تحسين العمل، وعدم اختيارهم البقاء صامتين عمداً.

من هذا المنطلق يعتبر الموظفون في أي منظمة هم المصدر الرئيسي للعوامل الحاسمة فيما يتعلق بالتغيير والإنتاج والابتكار والتعلم وكذلك النجاح التنظيمي والإنتاجية، وعلى الرغم من أن معظم الموظفين لديهم بعض الأفكار الحيوية والأفكار المتعلقة بالمنظمة؛ إلا أنهم يفضلون التزام الصمت، حيث يشكل صمت الموظفين وعدم إبدائهم لآرائهم وامتناعهم عن تقديم المعلومات ودعم الإدارة انعكاساً ليس فقط للعلاقة التنظيمية القائمة بين الرئيس والمرؤوس، بل يظهر مجموعة من العوامل والتفاعلات التي تؤدي في النهاية إلى الصمت التنظيمي في المنظمة مما يؤثر في عملية اتخاذ القرار .

وتأسيساً على ما سبق فإنه يتطلب من المنظمة ترسيخ ثقافة الحوار وتوفير مناخ مشجع للموظفين للتعبير عن آرائهم إلى جانب منحهم بعض التمكين. بما يتلاءم مع موقع وقدرات كل موظف وكذلك بما يتفق مع الثقافة التنظيمية للمنظمة وهو ما ينعكس على شعورهم بالولاء نحو المنظمة وحرصهم على نجاح المنظمة من خلال مشاركتهم في مختلف مراحل صنع القرار. بما يمتلكون من معارف ومعلومات تصب في اتجاه اتخاذ القرار السليم والمناسب وكذلك تشجيع الموظفين على عدم الصمت على تجاوزات تحل باللوائح التنظيمية أو القوانين الشرعية من منطلق تحملهم لمسئولياتهم تجاه منظماتهم .

## 1-2 الدراسات السابقة:

1- دراسة الفاعوري (2004): بعنوان أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية. هدفت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دراسة الصمت التنظيمي وأثره في المشاركة في صنع القرارات التنظيمية لدى مديري الدوائر ومساعدتهم ورؤساء الشعب في جامعة مؤتة، وكان مجتمع الدراسة (179) مسحاً شاملاً، وتوصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير خوف المديرين من التغذية العكسية السلبية والمشاركة في عملية صنع القرارات التنظيمية.

2- دراسة أمال ياسين المجالي (2007) : بعنوان (أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات للمؤسسات العامة الأردنية ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات العامة الأردنية والبالغ عددها (46) مؤسسة وتم اختيار (50%) منها عشوائياً، وتوصلت الدراسة إلى أن: تصورات العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، لعوامل الصمت التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة كما أن تصورات العاملين لأبعاد عملية صنع القرارات في المؤسسات الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة، إضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل الصمت التنظيمي وأبعاد عملية صنع القرارات.

## 3- دراسة ميلاد محمد شاطر (2015): بعنوان (أثر الصمت التنظيمي على مراحل صنع القرار).

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الصمت التنظيمي إلى معرفة أثر الصمت التنظيمي على مراحل صنع القرار، وقد تم تطبيقها على العاملين بالقطاع الحكومي في جامعة سرت بليبيا والبالغ عددهم (180) موظف، وتمت الدراسة بطريقة الحصر الشامل، وتوصلت الدراسة إلى أن استجابات العاملين لأبعاد الصمت التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، كما أن استجابات العاملين لأبعاد عملية مراحل صنع القرار جاءت بدرجة متوسطة، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الصمت التنظيمي على مراحل عملية صنع القرار، بالقطاع الحكومي في جامعة سرت.

## 4 - دراسة عبدالله على صكر (2015): بعنوان (أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسة للسلوك التنظيمي الإيجابي).

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسة للسلوك التنظيمي الإيجابي، وتم تطبيق الدراسة على عينة من ضباط مديرية شرطة محافظة كربلاء، وزعت عينة عدد أفرادها بلغ (120) فرداً يمثلون المستويات الإدارية الوسطي والدنيا في مختلف الأقسام وتوصلت إلى: أن توفر الصمت التنظيمي، في المؤسسات يسهم تدني السلوك التنظيمي الإيجابي أي وجود علاقة ارتباط عكسية قوية بين الصمت التنظيمي، والقدرات الرئيسة في السلوك التنظيمي الإيجابي، إضافة إلى أن متغير ضعف الإدارة العليا أقوى الأبعاد ارتباطاً عكسياً بالقدرات الرئيسة للسلوك التنظيمي الإيجابي، وضرورة قيام الإدارة العليا بتكثيف الاجتماعات مع موظفيها إلى البحث، والمناقشة والمداولة بكل ما يتعلق بحثيات العمل وسماع آراءهم ومقترحاتهم والعمل بمقترحاتهم والاهتمام بها.

## 5- دراسة هيفان شريف يوسف (2016): بعنوان (أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي).

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي، وجرى الاختبار في جامعة زاخر الإجراء الجانب الميداني في الدراسة، وتمثلت عينة البحث (100) موظف من الإداريين في تلك الجامعة، وتوصلت إلى نتائج: وجود مستويات عالية من أبعاد المناخ لدي المبحوثين ووجود مستويات متوسطة من مظاهر الصمت التنظيمي لديهم، إضافة إلى وجود علاقات ارتباط معنوية سالبة بين أبعاد المناخ التنظيمي ومظاهر الصمت التنظيمي وكذلك علاقة تأثر معنوية سالبة بينهما.

## 6- دراسة حنان صالح الشديفات (2016): بعنوان (الصمت التنظيمي وأثره على فاعلية صنع القرارات في جامعة آل البيت)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الصمت التنظيمي على فاعلية صنع القرارات، وتناولت الدراسة خمسة أبعاد الصمت التنظيمي: تباين المعلومات المدخلة، تحليل الأفكار البديلة، التغذية الراجعة السلبية، ضعف الرقابة، والتنافر المعرفي للعاملين، وتكون مجتمع الدراسة من المدراء على المستوى الأكاديمي والإداري والبالغ عددهم (221)، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر للصمت التنظيمي في فاعلية صنع القرارات كما أظهرت النتائج متغير تباين المعلومات المدخلة كان الأكثر تأثيراً على فاعلية صنع القرارات.

7- دراسة ميثاق هاتف الفتلاوي (2018): بعنوان (العلاقة بين رأس المال النفسي والصمت التنظيمي). هدفت هذه الدراسة إلى اختيار العلاقة بين رأس المال النفسي والصمت التنظيمي، وقد اختيرت عينة عشوائية قوامها (104) فرداً من الموظفين وبعد إجراء التحليل الإحصائي تبين وجود تأثير معنوي لأبعاد رأس المال النفسي في مستويات الصمت التنظيمي على عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى: أن توفر متغير الصمت التنظيمي وأبعاده الفرعية مشاكل التواصل وسلوك الصمت.

### 1-3 مشكلة الدراسة:

إن نجاح المنظمات على إختلاف أنواعها وأحجامها لم يعد نتاج جهود المدراء فحسب، بل لوجود موظفين أكفاء دوراً أساسياً في دعم جهود المدراء من حيث تقديم الآراء والأفكار ليتم اتخاذ القرار الجيد، إلا أنه يمكن القول أن وجود ظاهرة الصمت التنظيمي (العزلة، دعم الإدارة العليا، المخاوف المتعلقة بالعمل) قد تعوق عملية اتخاذ القرار التنظيمي. من هذا المنطلق تم إجراء دراسة استطلاعية على عينة مختارة من الموظفين بالإدارة العامة بمجتمع الدراسة المستهدف من مركز مصراته الطي - قيد الدراسة - من خلال توزيع استمارات الاستبيان وذلك لجمع والتعرف على بعض البيانات التي تتعلق بمعرفة أبعاد الصمت التنظيمي في المنظمة، حيث تبين من نتائج الدراسة الاستطلاعية الأولية أن هناك عزوف من قبل الموظفين وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار.

تأسيساً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤل الآتي:

- ما أثر الصمت التنظيمي في عملية اتخاذ القرار؟

### 1-4 أهداف الدراسة:

من خلال مشكلة الدراسة تم بناء هدف الدراسة الرئيسي كالتالي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصمت التنظيمي في عملية اتخاذ القرار.

وينبثق من هذا الهدف مجموعة الأهداف الفرعية التالية:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده العزلة في عملية اتخاذ القرار.

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده دعم الإدارة العليا في عملية اتخاذ القرار.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المخاوف المتعلقة بالعمل في عملية اتخاذ القرار.

### 1-5 أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من الموضوع الذي تعالجه والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وبشكل أكثر تحديداً كما يلي:

1- تأتي أهمية الدراسة من خلال تأكيد الدراسات الحديثة في الإدارة حول أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمات، وتحفيز الموظفين وفتح المجال للمشاركة بآرائهم مع الإدارة العليا.

2- قد تتيح هذه الدراسة فتح آفاق جديدة للباحثين في مجال السلوك التنظيمي بشكل عام وفي موضوع الصمت التنظيمي بشكل

خاص، مما قد يساعدهم على اختيار موضوعاتهم البحثية والتي تُبنى على نتائج هذه الدراسة.

3- من الممكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة والمتمثلة في التعرف على أثر الصمت التنظيمي في عملية اتخاذ القرار، واتخاذ الإجراءات التي تشجع من مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار.

### 1-6 فرضيات الدراسة:

للإجابة على تساؤل الدراسة وحتى يتم الوفاء بأهدافها تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الصمت التنظيمي في عملية اتخاذ القرار.

وينبثق من هذه الفرضية مجموعة الفرضيات الفرعية التالية:

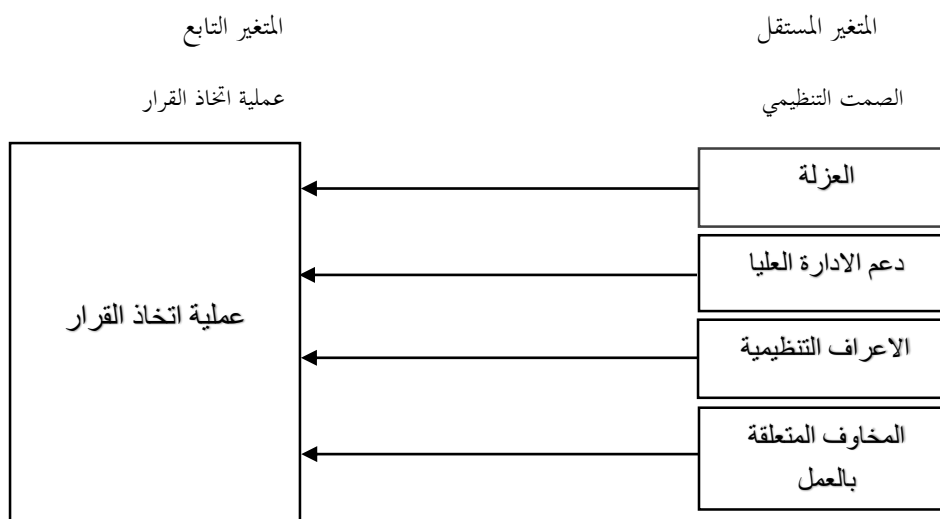
1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده العزلة في عملية اتخاذ القرار.

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده دعم الإدارة العليا في عملية اتخاذ القرار.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المخاوف المتعلقة بالعمل في عملية اتخاذ القرار.

### 1-7 نموذج الدراسة:

من خلال العرض السابق لأهداف وفرضيات الدراسة يمكن تلخيصها في النموذج التالي:



### 2-1 مفهوم الصمت التنظيمي:

ازداد في الفترة الزمنية الأخيرة الاهتمام بموضوع الصمت التنظيمي لارتباطه بكفاءة وفاعلية المنظمة وسلوكيات الأفراد العاملين السلبية والتي أصبحت من المشكلات المعيقة لعملية التقدم والتطور (عبود، 2016:238).

إذ يعد مفهوم الصمت التنظيمي من المفاهيم الحديثة وغير المألوفة، ومن الصعب تقديم تعريف محدد لمفهوم الصمت التنظيمي شأنه في ذلك شأن المفاهيم السلوكية الأخرى (يوسف، 2016:174).

كما لم يتم تعريف الصمت التنظيمي على أنه مجرد شيء يعارض الصوت التنظيمي، وإنما في الحقيقة أن الفرق بين الصمت والصوت التنظيمي ليس في الحديث وإنما في الدافع بحيث يرفض الأفراد تقديم المعلومات والأفكار والآراء الخاصة بهم أو أنهم يمتنعون عن طرح المقترحات والآراء الخاصة بالواجبات المكلفين بأدائها.

حيث أن صمت الموظفين يشكل خطورة كبيرة جداً على المنظمات، لأنه يؤدي إلى اللامبالاة لدى بعض الموظفين خلال وقت العمل، إذ أن الموظفين غير المبالين هم الأفراد الذين هم غير مهتمين بكل من عملهم، و أرباب عملهم، وجودة عملهم ومنظمتهم تماماً (الفتلاوي، 2017:13).

حيث يمكن سرد بعض التعريفات التي توضح وتعكس لنا معاني هذا المفهوم كما يلي :

- عرف الصمت التنظيمي بأنه ميل المرؤوسين في المنظمات إلى تجنب تقديم المعلومات أو الاقتراحات لرؤسائهم، خوفاً من أية ردود فعل سلبية أو أي نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك (الكساسبه، 2010:148).
- عرف الصمت التنظيمي على أنه إدراك مشترك بين العاملين يجد من مشاركتهم في تقديم ما يعرفونه حول قضايا السياسات التنظيمية، والمشكلات العملية (يوسف، 2016:174).
- عرف الصمت صمت الموظف بعبارات عامة يمكن تحديدها بالحجب المتعمد من قبل الموظف للمعارف، والأفكار والآراء والاقتراحات، والمشورة فيما يتعلق بالقضايا التنظيمية وتجنب التعبير عنها إما لفظياً أو في شكل مكتوب (الفتلاوي، 2017:13).

## 2-2 أبعاد الصمت التنظيمي:

قد صور الصمت التنظيمي على أنه تركيب متعدد الأبعاد ووفق لذلك يمكن تمييز ثلاثة أبعاد أساسية وهي: (صكر، 2016:62)

- 1- العزلة : وتعنى العزلة إبعاد الفرد نفسياً أو جسدياً أو كلاهما عن شبكة العلاقات المطلوبة أو اللازمة مع الأشخاص الآخرين، وتحتوي العزلة على خاصيتين متميزتين وهما العزلة الاجتماعية والعزلة العاطفية ( الوجدانية ) إذا أن العزلة الاجتماعية تنطوي على توليفة من انخفاض مستويات التفاعل الجماعي مع تجربة الشعور بالوحدة إذ يتم قياس الجوانب الاجتماعية بموضوعية في حين أن الجوانب العاطفية تقاس بطريقة غير موضوعية على سبيل المثال غالباً ما يتم تعريف العزلة الاجتماعية كمقياس موضوعي من وجود تفاعل الحد الأدنى مع الآخرين بينما تعرف العزلة العاطفية على أنها شعور الشخص بعدم الرضا مع امتلاك أو وجود عدد قليل من الاتصالات الاجتماعية .
- 2- ضعف دعم الإدارة العليا : للإدارة العليا دور مهم في نجاح المنظمات إذ أن توفر درجة عالية من الثقة في الإدارة يقلل من مخاوف التحدث بحرية عن مشاكل وقضايا العمل ومناخ من الثقة في الإدارة العليا يقلل من مشاعر عدم التأكد من ناحية أخرى ، إن المدراء يشعرون بأنهم مهددون من احتمالية فحص ( أدوارهم الخاصة ، والمسؤولية ، والأداء ) إذ أنهم يشعرون بحالة دفاع وخوف من عدة أفكار مثل أن أدائهم غير كافي وأن روايتهم غير مبررة ولذلك فإنهم يعلقون سلباً عن تصرفات

المؤوسين بالإضافة إلى الأهداف غير واضحة وعدم الكفاءة التنظيمية كل هذا يخلق مناخ من الصمت لأن العاملين لا يثقون بأن مدراءهم لن يعاقبهم بشكل مباشر أو غير مباشر في حالة كشف العاملين عن الأخطاء، وبشكل أكثر تحديداً يعتبر أن دور الإدارة العليا حاسم لنجاح إدارة التغيير واقتراح بالوقت نفسه اتصالات نزيهة ومفتوحة وتشجيع التغذية العكسية للتعامل مع عدم التأكد والتوتر لدى العاملين الذي يمكن أن يعيق عملية التغيير .

3- مخاوف متعلقة بالعمل : إن الخوف من ردة الفعل تقود الموظفين إلى الاعتقاد أن التحدث عن مشاكل العمل قد تسبب في حرمانهم وظائفهم أو حرمانهم من الترقية إلى منصب أعلى داخل المنظمة، ويعتقد الأشخاص في حال تحدثهم عن الوضع الحالي فإنه لن يخلق أي تغيير وعلاوة على ذلك فإنهم سوف يواجهون بعض المشكلات ، من فقدان وظائفهم، وعدم الترقية وما شابه ذلك.

## 2-3 أسباب الصمت التنظيمي:

تعزى أسباب الصمت التنظيمي إلى ثلاثة أسباب مهمة وهي (عبود، 2016:238)

- 1- الأسباب الإدارية: تعد الأسباب الإدارية من الأسباب المهمة المؤدية إلى الصمت التنظيمي ويمكن إنجازها في الآتي :
  - أ- إن أول سبب إداري مؤذي إلى الصمت التنظيمي هو التغذية العكسية السلبية المستمرة من قبل المشرفين فعندما يعطي الموظف اقتراح معين للمشرف ويقوم الآخر برفض هذا الاقتراح أو يقابله برد سلبي فإن الصمت التنظيمي سوف يتطور، ويزداد داخل المنظمة ولعل شعور الأفراد بأن النظام يوفر لهم دعم اجتماعي وتنظيمي من رؤسائهم، وزملائهم في العمل، والمشرفين يساعد في استكمال خلق التغذية العكسية، فجهود الموظفين لأخذ المبادرة، والمخاطر يجب أن تعزز وتدعم من التنظيم، ففي حالة فقدان أو ضعف الدعم فإن الموظفين سيشعرون بالقلق بشأن الحصول على إذن قبل القيام بالتصرف بدلاً من طلب الصفح في حالة ارتكاب الأخطاء .
  - ب- السبب الثاني هو مجموعة المعتقدات الغير المعلنة التي غالباً ما يقيها المدراء غير ظاهرة ( ضمنية ) بخصوص الأمور المتعلقة بالموظفين .
  - ج- السبب الآخر هو فشل المشرفين في معالجة المشكلات الفعلية، التي توجد في المنظمات إذ أن البحث عن حلول سريعة أو تجنب هذه المشكلات يجعل الأمر أكثر سوءاً ويؤدي بالموظفين بأن ليس هناك أمل لإيجاد حل.
  - د- إذا كان الموظفون يسخروننا من قادتهم وليس لديهم أي ثقة بهم فانه سوف يؤدي ذلك إلى حدوث الصمت.
- 2- الأسباب الشخصية الفردية: يمكن تقسيم الأسباب الفردية التي تتسبب في إحداث الصمت التنظيمي إلى:
  - أ- الخوف: إذ أن الموظفين يخشون من التوبيخ وكذلك يخافون من العقوبة ومن خسارة المكافآت أو حتى الإقالة.
  - ب- العزلة: واحدة من أكثر الأسباب الرئيسة في ظهور الصمت التنظيمي هي الخوف من التعرض إلى الرفض أو البقاء وحيداً و الإقصاء لذلك يتحتم عليهم اختيار واحدة من السلوكيات ، إما التعبير عن أفكارهم أو البقاء صامتين، وفي معظم الحالات يفضلون البقاء صامتين .

3- الأسباب التنظيمية: إن كل من Milliken & Morrison حددوا عدداً من الأسباب التنظيمية المؤدية إلى حدوث الصمت التنظيمي، وهي إجراءات صنع القرار، ودفع الظلم وعدم الكفاءة التنظيمية، والأداء التنظيمي الضعيف.

### 3-1 مفهوم القرار:

ورد في أدبيات الإدارة العديد من التعريفات لمفهوم القرار، فقد عُرف بأنه: تحديد ما يجب عمله تجاه مشكلة معينة، أو تجاه موقف معين يتطلب ذلك. (ياغي، 2010:6)

ومن خلال تعريف القرار، يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار بأنها "عبارة عن عملية اختيار حل معين من بين حلين أو أكثر من الحلول المتاحة في بيئة العمل لحل مشكلة معينة" (الفضل، 2008:24).

كما عرفت عملية اتخاذ القرار "هي الاختيار المدرك الواعي للبدائل المتاحة لحل المشكلة أو التصرف في موقف معين"

### 3-2 مراحل عملية اتخاذ القرار:

تتضمن عملية اتخاذ القرار عدة مراحل يمكن تلخيصها في التالي: (الحميضي، 2007:17)

1- مرحلة جمع المعلومات وتتضمن:

- تحديد المشكلة والهدف.

- اقتراح البدائل الممكنة.

2- المقارنة والاختيار وتتضمن:

- مقارنة البدائل وتقييمها.

- اختيار البديل المناسب.

3- التنفيذ والتقييم والمتابعة وتتضمن:

- تنفيذ القرار الذي تم اختياره.

- رقابة التنفيذ والتقييم والمتابعة.

إن المراحل السابقة تتم بكفاءة وتحقق النتائج المرجوة إذا كانت في بيئة إدارية مهيأة لاتخاذ القرار المناسب، وتحقق بها عوامل مشاركة كل الأطراف في عملية اتخاذ القرار.

### 4-1 المنهجية والإجراءات:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس كما هي في الواقع دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل مع الظاهرة ويصفها ويحللها، وسوف يعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات: 1. البيانات الأولية: وذلك بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام التحليل الإحصائي واستخدام SPSS (Statistical Package for Social Science) برنامج الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات



قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث. 2. البيانات الثانوية: وذلك بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بمتغيرات البحث (الصمت التنظيمي واتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية).

#### 4-2 مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع القيادات الإدارية العاملة بمركز مصراته الطبي، حيث بلغ مجتمع الدراسة (100) مفردة، تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث بلغت الاستبانة الموزعة 80 استبانة في مختلف الإدارات داخل المركز، تبين أن الصالح للتحليل منها هو 72 مفردة فقط.

- قياس المتغيرات: يوضح قياس متغيرات البحث الأسئلة المستخدمة لقياس كل متغير من متغيراته، حيث تم تصميم قائمة استبيان تتضمن كل المحاور موضوع البحث لتحقيق أهدافه وذلك من خلال قسمين هما: القسم الأول: عبارة عن بيانات شخصية عن المشاركين. أما القسم الثاني: تضمن 23 فقرة استنادا إلى الدراسات السابقة لقياس متغيرات البحث؛ حيث استخدم لقياس المتغير المستقل (الصمت التنظيمي) المقياس المستخدم من قبل الطائي وسكر (2017) بعد تعديله لمواءمة البيئة المحلية، كما تم الاعتماد على دراستي المجالي (2007) والطائي (2017) لقياس المتغير التابع (اتخاذ القرار)، وقد استخدم مقياس ليكارت (Likert\_Scale) ذو المستويات الخمس باعتباره أنسب المقاييس الخاصة لقياس الاتجاهات، إضافة إلى ذلك احتوت كل فقرة على خمس إجابات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، حيث تمثل الخانة الأولى (موافق بشدة) الحد الأعلى للمشاركة الاجتماعية بوزن (5 درجات)، أما الخانة (غير موافق بشدة) فقد أعطيت للاستجابة عليها (درجة واحدة).

- تحليل البيانات: تم عرض تحليل البيانات، التي تم تجميعها من خلال الاستبيان، وذلك بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS، إصدار رقم 23. وتم إجراء اختبار الموثوقية لأداة البحث، عن طريق اختبار معامل الفا، يلي ذلك إجراء تحليل الانحدار المتعدد لغرض اختبار فرضيات البحث وتحقيق أهدافه.

#### 4-3 عرض وتحليل المتغيرات الشخصية لمجتمع الدراسة:

في هذا الجزء سيتم مناقشة المتغيرات الشخصية للمثلي استمارة الاستبيان من حيث: المؤهل العلمي، والوظيفة الحالية، وسنوات الخبرة، وذلك من أجل الوصول إلى أهداف البحث الرئيسية وتحقيقها.

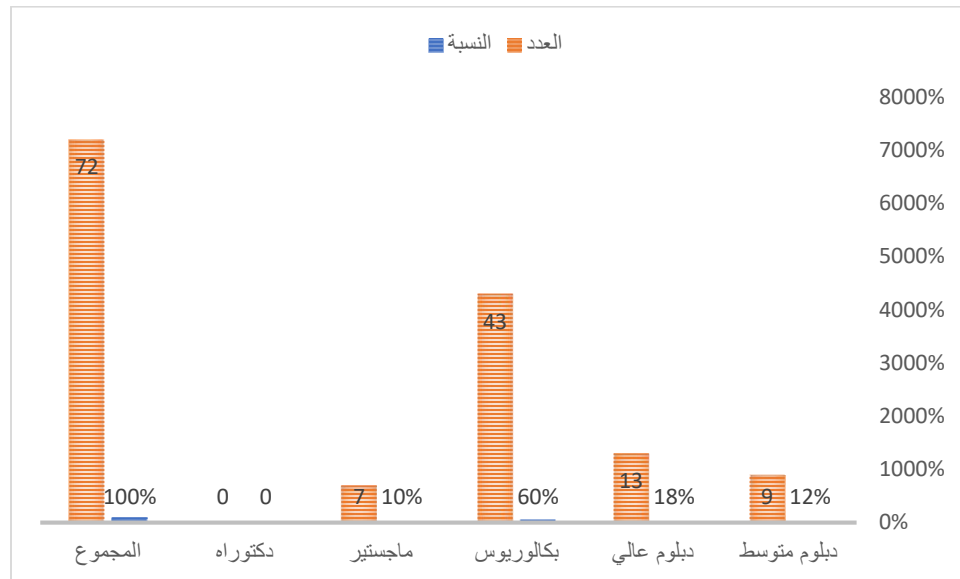
#### • المؤهل العلمي:

جدول (4-1) توزيع مفردات مجتمع البحث حسب المؤهل العلمي

النسبة	العدد	المؤهل العلمي
12%	9	دبلوم متوسط
18%	13	دبلوم عالي
60%	43	بكالوريوس

ماجستير	7	10%
دكتوراه	0	0
المجموع	72	100%

يتضح من الجدول الموضح اعلاه (1-4) والمتعلق بتوزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي بأن نسبة 12% من مجتمع الدراسة كان يحملون مؤهل دبلوم متوسط، بينما مؤهل دبلوم عالي بلغت نسبته (18%)، بينما النسبة الأعلى كانت للمؤهل البكالوريوس حيث بلغ (60%)، والنسبة الأقل كانت لمؤهل الماجستير حيث بلغت (10%) والشكل (1-4) يوضح ذلك أيضاً. الشكل (1-4) يوضح متغير المؤهل العلمي



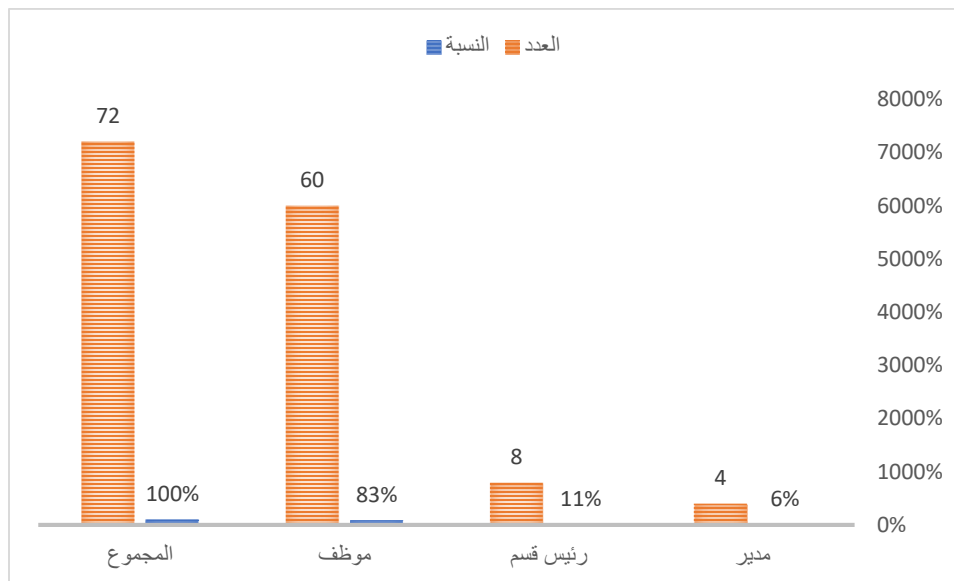
● الوظيفة الحالية:

جدول (2-4) توزيع مفردات مجتمع البحث حسب الوظيفة الحالية

الوظيفة الحالية	العدد	النسبة
مدير	4	6%
رئيس قسم	8	11%
موظف	60	83%
المجموع	72	100%

يتضح من الجدول الموضح اعلاه (2-4) والمتعلق بتوزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية بأن النسبة الاقل كانت للمدير حيث بلغت (6٪) من مجتمع الدراسة، أما نسبة (11٪) كانت لرئيس القسم، بينما النسبة الأعلى كانت لوظيفة الموظف بنسبة (83٪). والشكل (2-4) يوضح ذلك أيضاً.

الشكل (2-4) يوضح متغير الوظيفة الحالية



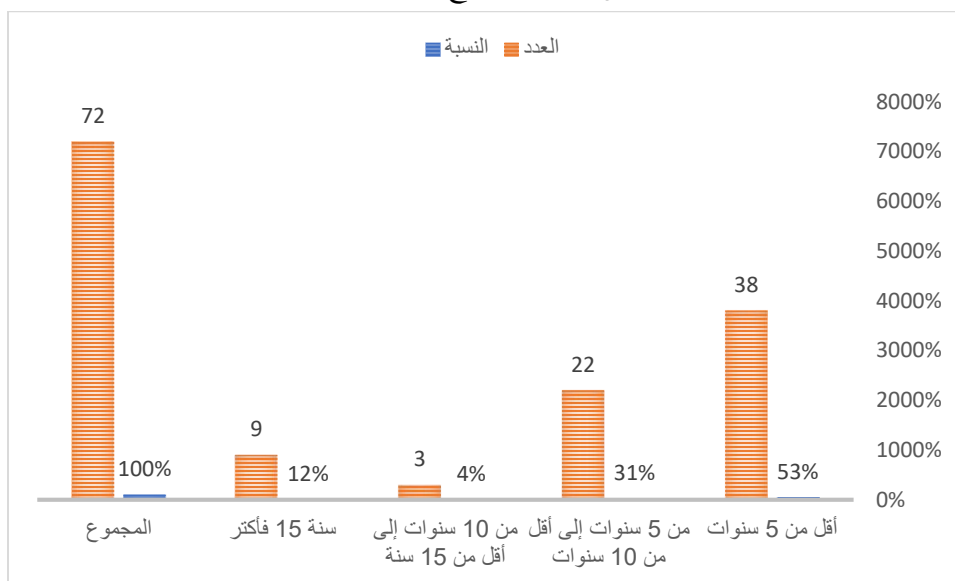
• سنوات الخبرة:

جدول (3-4) توزيع مفردات مجتمع البحث حسب سنوات الخبرة

النسبة	العدد	سنوات الخبرة
53%	38	أقل من 5 سنوات
31%	22	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
4%	3	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
12%	9	15 سنة فأكثر
100%	72	المجموع

يتضح من الجدول الموضح اعلاه (3-4) والمتعلق بتوزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة بأن النسبة الاعلى لسنوات الخبرة أقل من 5 سنوات وقد بلغت 53٪ من مجتمع الدراسة بينما بلغت نسبة سنوات الخبرة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات (31٪)، بينما النسبة الاقل كانت 15 سنة فأكثر بنسبة 12٪. والشكل (3-4) يوضح ذلك أيضاً.

الشكل (4-3) يوضح سنوات الخبرة



- ثبات المقياس: يقصد بالثبات إمكانية الحصول على نتائج مشابهة للنتائج التي تم الحصول عليها في حالة تكرار الاختبار بنفس الأداء وفي ظروف مشابهة، وقد تم استخدام معادلة (ألفا كرونباخ) لهذا الغرض، وهذا المقياس يعتبر جيداً إذا زادت النسب الناتجة عن الاختبار عن (70%) (سيكاران، 1998)، وبالرجوع إلى نتائج الاختبار تبين أن قيمة ألفا كرونباخ للمتغيرات البحث كانت أعلى من النسبة المقبولة كما هي مبينة في الجدول رقم (4-4)، مما تشير نتائج كرونباخ ألفا للمقاييس المستخدمة في الاستبيان إلى ثبات المقاييس بما يضمن تحقيق الغرض الذي وضعت من أجله.

جدول (4-5) نتائج اختبار كرونباخ ألفا

رمز المتغير	المتغيرات	عدد المتغيرات	كرونباخ ألفا
1	العزلة	5	0.771
2	ضعف دعم الإدارة العليا	4	0.804
3	مخاوف متعلقة بالعمل	4	0.832
4	اتخاذ القرار	10	0.909
	الاستبانة ككل	23	0.761

#### 4-4 تحليل البيانات المتعلقة بالصمت التنظيمي:

يلاحظ من خلال الجدول (4-6) أن أبعاد الصمت التنظيمي كان لها درجة محايد من وجهة نظر الباحثين إذ بلغ المتوسط الحسابي لمتغير الصمت التنظيمي الكلي (2.778) وأن الانحراف المعياري الكلي (0.796) وجاءت جميع الأبعاد في الدرجة موافق، ومحايد، وغير موافق إذا تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.92 - 3.09) وجاء في الرتبة الأولى بُعد "ضعف دعم الإدارة العليا" بمتوسط حسابي (3.06) وانحراف معياري (0.99) وفي الرتبة الثانية جاء بُعد "العزلة" بمتوسط حسابي (2.92) وانحراف معياري (0.98)، وجاء في الرتبة الأخيرة بُعد "مخاوف متعلقة بالعمل" بمتوسط حسابي (2.43) وانحراف معياري (1.01) وهذا يدل على توفر الصمت التنظيمي كسلوك معين لدى عينة الدراسة وهذا قد يعود على طبيعة النظام المركزي الذي تعيشه عينة الدراسة، التي تعتمد اتخاذ القرارات وصنعها في الجهات العليا دون إشراك أو النظر إلى مقترحات أو توصيات الموظفين. جدول رقم (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب ودرجة الموافقة من وجهة نظر الباحثين لكل بُعد من أبعاد

#### الصمت التنظيمي

الرقم	البُعد	الوسط Mean	الانحراف المعياري Std Deviation	الرتبة Order	درجة الموافقة
1	العزلة	2.9222	.98740	2	محايد
2	ضعف دعم الإدارة العليا	3.0694	.99047	1	موافق
3	مخاوف متعلقة بالعمل	2.3438	1.01523	3	غير موافق
	الدرجة الكلية	2.7785	.79685		محايد

#### 14-1 تحليل البيانات المتعلقة باتخاذ القرار:

يلاحظ من خلال الجدول (4-7) أن درجة الموافقة من وجهة نظر الباحثين في مجال اتخاذ القرار كانت موافق، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.45) وبانحراف معياري (0.82) وجاءت الفقرات في الدرجة موافق، ومحايد، إذا تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.26 - 3.63)

جدول رقم (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب ودرجة الموافقة من وجهة نظر الباحثين لمحور اتخاذ القرار

الرقم	البُعد	الوسط Mean	الانحراف المعياري Std Deviation	درجة الموافقة
1	اتخاذ القرار	3.4569	.82647	موافق

وبالرجوع للجدول رقم (7-4) نلاحظ أن اتجاهات العينة إيجابية نحو فقرات مجال اتخاذ القرار كانت موافق، حيث أن جميع الفقرات تجاوزت معدل القياس البالغ (3) وبهذا فهي أعلى من متوسط أداة القياس

- تحليل الانحدار المتعدد :

قبل القيام بتطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة يتوجب التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة من خلال استخدام اختبار التداخل الخطي Multicollinearity Test وذلك باحتساب معامل التباين المسموح Tolerance ومعامل تضخم التباين Variance Inflation (VIF) Factor للمتغيرات المستقلة، مع الأخذ بالاعتبار أن تزيد قيمة التباين المسموح به عن (0.05) وعدم تخطي معامل تضخم التباين القيمة (10) (Gujarati, 1988). كما تم احتساب معامل الالتواء Skewness لمتغيرات الدراسة المتصلة Continuous Variables للتأكد من إتباع البيانات التوزيع الطبيعي مع مراعاة أن البيانات تتبع هذا التوزيع إذا كانت قيمة معامل الالتواء ما بين (1- & 1) (Doane & Seward, 2011). ويتبين من الجدول رقم (8-4) الذي يلخص الاختبارات المذكورة، أن قيم اختبار التباين المسموح تراوحت بين (0.451 و 0.633) ، وهي أكبر من (0.05)، فضلا عن أن قيم اختبار معامل تضخم التباين كانت أقل من (10) إذ تراوحت بين (1.508 و 2.217)، مما يدل على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

جدول رقم (8-4) اختبار معامل التضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	التباين المسموح tolerance	معامل التضخم VIF
العزلة	0.713	1.402
ضعف دعم الإدارة العليا	1.000	1.000
مخاوف متعلقة بالعمل	0.836	1.159

من خلال ما تقدم من اختبارات سابقة تبين أنه لا يوجد مشكلة ارتباط تام بين المتغيرات المستقلة، وأنه لا توجد مشكلة الارتباط الداخلي بين المتغيرات المستقلة، فإن هذا يسمح بمواصلة المرحلة الثانية وهي اختبار الفرضيات، وذلك بالتعرف على أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة (العزلة، وضعف دعم الإدارة، مخاوف متعلقة بالعمل) على المتغير التابع (اتخاذ القرار). وبهذا يمكن القول بإمكانية استخدام نموذج الانحدار المتعدد لدراسة أثر المتغيرات المستقلة (العزلة، وضعف دعم الإدارة، مخاوف متعلقة بالعمل) على المتغير التابع (اتخاذ القرار).

وباستخدام تحليل الانحدار والذي يعتمد على دراسة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، بهدف التنبؤ بدرجات المتغير التابع، من خلال درجات المتغيرات المستقلة، لمعرفة معادلة الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع تم التوصل إلى قيمة معامل التحديد 0.089، وهذه القيمة تمثل نسبة التغيرات في المتغير التابع (استقلالية المراجعين الداخليين)، التي تفسر بدلالة المتغيرات المحددة في النموذج (المتغيرات المستقلة)، وأن باقي المتغيرات الغير مشمولة في النموذج تمثل النسبة الباقية أي حوالي 81.1٪.

#### جدول رقم (9-4) ملخص النموذج (Model Summary)b

Durbin Watson	Std. Error of the Estimate	Adjusted R2	R2	R	النموذج
2.065	0.79435	0.076	0.089	0.299	1

المتغيرات المستقلة (العزلة، ضعف دعم الإدارة العليا، مخاوف متعلقة بالعمل)

المتغير التابع (اتخاذ القرار)

يتبين من الجدول رقم (9-4) أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (0.299) كما يتبين ان قيمة معامل التحديد والمحددة بـ (R2) بقيمة (0.089) والذي يدل على ان المتغيرات المستقلة تفسر بنسبة (8.9٪) من التغير الذي يطرأ على المتغير التابع وما يؤكد ذلك قيمة معامل (Adjusted) الذي يأخذ بالاعتبار الزيادة الحاصلة في درجات الحرية، وكما هو موضح فقد بلغت قيمته (0.076)، وعليه فإن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر (7.6٪) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع والباقي يعزى إلى عوامل أخرى لم تدخل في هذا النموذج. كما تم استخدام اختبار المعنوية الاحتمالية لنموذج الانحدار المتعدد. ويقدم الجدول التالي رقم (10-4) نتائج التباين ANOVA لاختبار معنوية نموذج الانحدار.

#### جدول رقم (10-4) نتائج تحليل التباين

Sig	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	النموذج
0.011	6.857	4.327	1	4.327	Regression	1
		0.631	70	44.170	Residual	
			71	48.497	المجموع	

المتغيرات المستقلة (العزلة، ضعف دعم الإدارة العليا، مخاوف متعلقة بالعمل)

المتغير التابع (اتخاذ القرار)

يوضح الجدول رقم (10-4) تحليل التباين والذي يهدف إلى التعرف على القوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائي (F). وتم صياغة فرضياته كالتالي:

الفرضية الصفرية : نموذج الانحدار المتعدد غير معنوي "لا يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع"  
الفرضية البديلة : نموذج الانحدار المتعدد معنوي "يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع"

ومن خلال ما يبيئه الجدول رقم (10-4) فإنه يتضح وجود معنوية عالية للاختبار (F) مقدرة بـ (6.857) بدرجة حرية (1) وبمستوى الدلالة قدرة بـ (Sig= 0.011) أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبهذا يكون نموذج الانحدار ملائم لقياس العلاقة السببية بين المتغيرات المستقلة العزلة، وضعف دعم الإدارة العليا، ومخاوف متعلقة بالعمل) والمتغير التابع (اتخاذ القرار) ومن هذا المنطلق يمكن القول بعدم قبول الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن "نموذج الانحدار المتعدد معنوي" يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع" وعليه فإنه يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع إذ فسرت المتغيرات المستقلة ما مقداره (8.9%) من المتغير التابع. وهكذا يمكن القول بأن المتغيرات المستقلة تؤثر على المتغير التابع والذي يفترض أن يكون معنوياً، ويتم معرفة ذلك من خلال اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد والتي تتضح من الجدول التالي.

جدول رقم (11-4) اختبار المعاملات (a coefficient)

Sig	t	Beta	Standarbized	Unstandardized	Model
			Coefficients	Coefficients	
			Std.Error	B	
0.000	13.762		0.307	4.222	الحد الثابت
0.011	-2.619	-2.999	0.095	-.0.249	ضعف الإدارة العليا

من خلال الجدول رقم (11-4) فإن اختبار (t) يسعى لاختبار الفرضية التالية لمعلمة التقاطع "الحد الثابت" :

الفرضية الصفرية : قيمة الحد الثابت تساوي الصفر.

الفرضية البديلة : قيمة الحد الثابت لا تساوي الصفر.

وبالتالي من خلال ما هو موضح في الجدول رقم (11-4) فإن معلمة الحد الثابت (Sig=0.000) أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) ولهذا تقبل الفرضية البديلة وترفض الفرضية الصفرية والتي تنص أن "قيمة الحد الثابت لا تساوي الصفر"، وعليه فإن



ظهور معلمة الميل معنوية تعكس أهمية المتغير المستقل في النموذج وإدخال قيمة الحد الثابت في معادلة الانحدار الذي بلغت قيمته (4.222) وفقاً للنموذج التالي:

معادلة رقم (1)

$$Y=B_0+ B_1*X_1+B_2*X_2+B_3*X_3$$

Y: اتخاذ القرار

X1: العزلة

: ضعف دعم الإدارة العليا X2

X3: مخاوف متعلقة بالعمل

B0: معامل المتغيرات

اختبار الفرضيات :

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الصمت التنظيمي في عملية اتخاذ القرار

ويندرج تحت هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير ضعف دعم الإدارة العليا في عملية اتخاذ القرار".

يتضح من خلال الجدول رقم (4-11) أن قيمة (t) بلغت (-2.619)، كما أن القيمة الاحتمالية بلغت (0.011) وهي أقل

من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه فإنه يتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير ضعف

الإدارة العليا في اتخاذ القرار "، كما أن قيمة (β) (معامل الانحدار غير المعياري) بلغت (-0.249) وهي تشير إلى مقدار الزيادة

المتحققة في قيمة المتغير التابع اتخاذ القرار نتيجة زيادة المتغير المستقل " بعد ضعف الإدارة العليا " بوحدة واحدة، أما (β) (معامل

الانحدار المعياري) فقد بلغت (-0.299) وهي تعزز النتيجة المتحصل عليها.

الفرضية الفرعية الثانية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير العزلة في عملية اتخاذ القرار".

الفرضية الفرعية الثالثة:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير مخاوف متعلقة بالعمل في عملية اتخاذ القرار".

نجد من خلال الجدول رقم (4-12) أن العامل المستقل "العزلة" لم يكن معنوياً من الناحية الإحصائية حسب اختبار t وفق مستوى

المعنوية > 0.05 وكذلك الأمر بالنسبة للعامل المستقل " مخاوف متعلقة بالعمل" والذي لم يحقق شرط المعنوية عند القيمة المذكورة

حيث كان مستوى المعنوية > 0.05 الأمر الذي أذى في نهاية الأمر إلى استبعاد هذين العاملين من معادلة الانحدار الخطي.

جدول (12-4) المتغيرات المستقلة التي تم استبعادها

VIF	Tolerance	Partial Correlation	Sig	T	Beta In	Model
1.402	.713	-.006-	.961	-.049-	-.007-	العزلة
1.159	.863	-.178-	.138	-.1.501-	-.183-	مخاوف متعلقة بالعمل

#### مناقشة النتائج:

استناداً إلى نتائج التحليل الذي تم إجراؤه ومن الجدول السابق تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير ضعف الإدارة العليا في اتخاذ القرار وربما يعزى هذا إلى قلة خبرة الإدارة العليا، أو إلى الوضع الراهن وهو عدم استقرار الدولة إدارياً وإقتصادياً، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الوهبي (2014) حيث توصلت أن أهم العوامل التي تؤدي للضعف التنظيمي ضعف الإدارة العليا وعدم دعمها للموظفين، وقد اختلفت مع هذه الدراسة في كون العزلة والخوف من ردود الأفعال هي أيضاً من العوامل المهمة المؤثرة في الضعف التنظيمي، بينما هي عوامل غير مؤثرة في هذه الدراسة. وقد بينت الدراسة أيضاً أنه لا توجد علاقة بين متغير العزلة والمخاوف المتعلقة بالعمل وفي هذا اختلفت مع دراسة (علي وأحمد 2017) حيث بينت أن المخاوف ووجود بعض المشاكل في العمل يؤدي لعدم نقل الموظفين لآرائهم لمديريهم وقد يعود ذلك لعدم تكيفهم داخل العمل أو لعدم رضاهم على البيئة التي يعملون بها. وقد اختلفت هذه الدراسة أيضاً مع دراسة (الفاعوري 2004) التي توصلت لوجود أثر لمتغير ضعف الإدارة على عملية صنع القرار، واتفقت معها فيما يتعلق بعدم وجود أثر المخاوف المتعلقة بالعمل وعملية اتخاذ القرارات.

#### قائمة المراجع

أ. الكتب:

الفضل، مؤيد (2008)، الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع.

سيكاران، أوما (1998)، ترجمة اسماعيل بسيوني، عبدالله بن سليمان العزاز، مدخل بناء المهارات البحثية، جامعة الملك عبدالعزيز.

الكساسة، محمد مقضي؛ الفاعوري، عبيد حمود (2010)، قضايا معاصرة في الإدارة، دار الصفاء للنشر والتوزيع.

ياغي، محمد عبدالفتاح (2010)، إتخاذ القرارات التنظيمية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

ب. الدوريات:

عبود، زينب عبدالرزاق (2016)، "أسباب الصمت التنظيمي في أداء العاملين"، مجلة جامعة بابل، العدد 1.

الطائي، فيصل علوان صاحي وصكر، عبد الله علي (2017)، "أثر الصمت التنظيمي في القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العدد، 21.

الفتلاوي، ميثاق (2014)، "العلاقة بين رأس المال النفسي والصمت التنظيمي"، مجلة كلية الاقتصاد، العراق، العدد

هيفان شريف يوسف (2014)، "أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي"، مجلة زاخو، جامعة زاخو العراق، العدد 1.

الرسائل الجامعية:

الحميضي، عبدالعزيز بن محمد (2007)، عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.

شاطر، ميلاد محمد (2015)، "أثر الصمت التنظيمي في عملية اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، جامعة المنصورة.

الشديفات، حنان صالح (2016)، الصمت التنظيمي وأثره على فاعلية صنع القرارات في جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية.

شوية، سهيلة محمد (2015)، "آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي"، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

المجالي، أمال ياسين (2007)، "أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات"، دكتوراه فلسفة في الإدارة، كلية الدراسات المالية والإدارية العليا، عمان.