

واقع الصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم الابتدائي

THE REALITY OF ORGANIZATIONAL SILENCE IN PRIMARY  
EDUCATION INSTITUTIONS

د. شافية غليظ، جامعة قسنطينة 2، الجزائر .

chafgh3@ gmail.com

تاريخ التسليم: (2019/08/25)، تاريخ المراجعة: (2019/10/04)، تاريخ القبول: (2019/10/27)

Abstract :

ملخص :

This research aims to study the reality of organizational silence in the institutions of primary education in the wilaya of Constantine to find out their opinions about the level of organizational silence and the various forms that it takes at work, based on high credibility and consistency measures. Therefore, we recommend the necessity of taking into consideration the opinions of the employees and trying to find out the problems they suffer within the work, trying to reach solutions to them in order not to turn into a difficult problem in the future.

**.Keywords** :Reality; organizational silence; teachers of primary education; educational institutions

يهدف هذا البحث إلى دراسة واقع الصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم الابتدائي، لولاية قسنطينة لمعرفة آرائهم حول مستوى الصمت التنظيمي ومختلف الأشكال التي يتخذها والمترتبة عن سكوت الأستاذ عن المشاكل التي تحدث في العمل وهذا بالاعتماد على مقاييس ذات مصداقية وثبات عاليين، وبعد تحليل بيانات الدراسة ظهر سلوك الصمت التنظيمي بنسبة متوسطة وان محدداته كانت منخفضة جدا ،وان هنالك جملة من العوامل المسببة له لذا نوصي بضرورة الأخذ بنظر الاعتبار آراء العمال ومحاولة معرفة المشاكل التي يعانون منها داخل العمل ،محاولة الوصول إلى حلول لها كي لا تتحول مستقبلاً إلى مشكلة صعب التعامل معها.

**الكلمات المفتاحية:** واقع الصمت التنظيمي

،أساتذة التعليم الابتدائي،؛ المؤسسات التربوية.

## مقدمة:

في ضوء التطورات التي تمر بها جميع المنظمات أدركت هذه الأخيرة بأن العنصر البشري هو العامل المهم لتحقيق أهدافها، من رقي وازدهار وضمان بقائها، فقامت على قاعدة مفادها إيجاد علاقات تنظيمية بينها وبين الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة، ومن أهم التحديات التي تواجهها المنظمة ذلك التنوع في مواردها البشرية واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية، وإدراكاتهم،، إذ أن الأفراد داخل المنظمة يقيمون أداء منظماتهم استناداً إلى معايير ومبادئ تنظيمية من اتصال وإشراف وعدالة،، والتي تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه القائد في تعاملاته على المستويين الوظيفي والإنساني وارتباطها بمجموعة من المتغيرات التنظيمية المتعلقة بالأداء والفعالية التنظيمية،،و التي من الممكن أن تعزز سلوك الالتزام التنظيمي والولاء الذي يعد المفتاح الأساسي والمهم لتفحص مدى انسجام أفراد التنظيم مع هذا النسق، ومدى سعيهم بصورة دائمة للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم، وضمان عطائهم له، لذا تناولت هذه الدراسة موضوع الصمت التنظيمي الذي كان يرمز إلى الولاء والالتزام والمواظبة، والرضا والقبول، لكن في الحقبة الأخيرة اتخذ منحنى آخر للتعبير عن الواقع المعاش والمناخ التنظيمي السائد.

## - مشكلة البحث:

إن جوهر العملية الإدارية هم الأفراد العاملين فلا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها إذا لم تمتلك الأيدي العاملة ذات الإمكانيات والقدرات التي تؤهلها للوصول إلى غاياتها، التي تتحقق من خلال ما يقدمه العمال من أداء، هذا الأخير الذي يعبر عن كمية ونوعية المهام والواجبات المنجزة بواسطة الأفراد أو المجموعات في العمل الذي يجب أن يساهم في انجاز أهداف المنظمة، وإذا ما أرادت هذه الأخيرة أن تحافظ على أدائها ورضا عاملها وتحقيق أهدافها، عليها أن تأخذ بنظر الاعتبار حاجاتهم وغاياتهم الشخصية، وبالتالي فإن المنظمة ستحصل على ولاء العاملين لها وانخفاض في معدلات غيابهم وزيادة في إبداعهم وإنتاجيتهم، وعلى هذا الأساس فمشكلة البحث تتمثل بعدم وضوح الرؤية لأهمية هذا الموضوع ول محدودية الاهتمام بمسببات الصمت التنظيمي والتحسن بوجود حالات صمت استناداً إلى الاستطلاع الذي تم إجراؤه بالقطاع التعليمي ،أين ينقسم هؤلاء الأساتذة بين منظم رافض للأساليب والإجراءات الخاطئة التي تحصل داخل المنظمة، وبين مؤيد هادئ لا يتكلم إلا قليلاً ولا يتنمر من رؤسائه أو زملائه، وبين منطبع ومتفاعس غير مبال، ومن هنا جاءت مشكلة البحث في صيغة التساؤلات الآتية:

\_ ماهي الأسباب التي تقف وراء صمت أساتذة التعليم الابتدائي؟

\_ ما مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي؟

- \_ ماهي محددات (أبعاد) مناخ الصمت التنظيمي في المؤسسات الابتدائية؟
- \_ ماهي الأشكال التي يتخذها الصمت التنظيمي في المؤسسات الابتدائية؟
- \_ أهداف البحث: يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- \_ توضيح مفهوم الصمت التنظيمي في المؤسسات الابتدائية (عينة البحث).
- \_ تحديد الأسباب الرئيسية التي تدفع أساتذة التعليم الابتدائي إلى سلوك الصمت التنظيمي.
- \_ معرفة مستوى إدراك أساتذة التعليم الابتدائي لأسباب الصمت التنظيمي.
- \_ معرفة محددات مناخ الصمت التنظيمي في المؤسسات الابتدائية.
- \_ معرفة الآثار المترتبة على تجنب أساتذة التعليم الابتدائي التكلم عن المشاكل داخل المؤسسات الابتدائية.

\_ تقديم مجموعة من الاقتراحات في ضوء ما ستفرزه نتائج البحث.

\_ أهمية البحث: تأتي أهمية البحث من خلال النقاط الآتية :

- تكمن أهمية الصمت التنظيمي بوصفه أحد السلوكيات المهمة التي ترافق المنظمات على اختلاف أنواعها، والتي تؤثر بشكل سلبي على سير العمل فيها، حيث تؤدي هذه الظاهرة إلى زيادة في العديد من السلوكيات المضادة للإنتاجية ك: الغياب ودوران العمل وانخفاض المردود الأدائي، وتفكك علاقات العمل، وهذا من شأنه أن يؤثر في نهاية الأمر في كفاءة وفعالية المنظمات بصفة عامة والمنظومة التربوية بصفة خاصة، خاصة إذا لم يتم التعرف على مسبباته بشكل علمي.

- يعد هذا البحث محاولة لسد جزء من النقص الحاصل في البحوث العلمية والدراسات الخاصة بموضوع الصمت التنظيمي وكيفية التعامل مع مسبباته في المكتبة الجزائرية .

- تتمثل أهمية البحث في محاولة إثارة الدراسة في الموضوعات الحساسة ، وزيادة إدراك القيادات الإدارية والطبقة العمالية في المنظمات لمعرفة أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في سلوك العاملين، وما هي الأشكال التي يتخذها الصمت التنظيمي، مع تبيان أهمية العديد من السلوكيات التي تتخر المنظمات ورأس مالها البشري في صمت.

## 2- الإطار النظري لمتغيرات الدراسة:

1. 2- المنظور الفكري والمفاهيمي للصمت التنظيمي: عرضت في 1974 نظرية دوامة الصمت لتحديد لماذا بعض الجماعات لا تزال صامتة في حين إن البعض الآخر أكثر صوتا وضجيجا ،ولماذا هناك دعم للصمت في المنظمة ،وفي سنة 1980 درس الصمت والصوت من خلال عدسة نظرية العدالة التنظيمية،والتركيز على الأوضاع التنظيمية لآليات الصوت وهبوب صفارة صوت الانتهاكات الأخلاقية والإدارية في ذلك الوقت،( Basteg ;2016,p126 )، وفي عام 1990 واصل العلماء التركيز على

آليات الصوت نتيجة لاهتمام مورسن وميلين بالعلاقة بين الصمت والصوت التنظيمي ،أما فيعام 2000 فقد حظيت أبعاد الصمت التنظيمي بتغطية إعلامية مكثفة للمهتمين بسلك الإدارة وبدأ التركيز على العلاقة بين الممارسات التنظيمية والصمت ، وكل ما يحيط بمناخ الصمت من قبل Bogosian سنة 2012 ،تلتها انتاجات أخرى حول الصمت فعزز بعمل Blackmon سنة 2003 وهذا بصور كتاب في دعم نظرية دوامة الصمت عبر الخيار بين التحدث والصمت داخل المنظمات الذي تحدث فيه عن دوامة ثانية من الصمت والتي سببها فيما بعد بما يعرف بالموجة،،لذا تغلغل صمت العاملين لحد أن المفهوم قد يبدو غير واضح ، ولكن عده البعض قوة تؤثر في المنظمة ،غير انه لم يعط له الاهتمام الذي يستحقه من قبل الباحثين ،لذلك وردت العديد من الاتجاهات حول الموضوع، وفي ذلك ذكر Harlos&Pinder ان الصمت "يعد منتشر في المنظمات إلا انه عموما مهمل من قبل الباحثين (16, p, 2001; Harlos&Pinder) (ويشير اليوم بأنه مفهوم وحدوي بسيط نسبيا كونه نظروا إليه على انه غياب الكلام وليس سلوكا جماعيا ،ولكن عندما يكون الصمت سلوكا أصبح أكثر صعوبة بالدراسة مقارنة بالسلوك المعلن أو الصوت.(Bagheri& al;2012 ,p,48)

وعد الصمت التنظيمي بأنه في سيكولوجيا مكان العمل وليس علم نفس الفرد العامل لذلك ظهر في التعريفات الأولى معبرا عن "الولاء" (maria ;2006 ,p,226)

يعتبر الصمت بأنه العمل ضد النتائج التنظيمية المطلوبة،في المنظمة.( Aylswth ;2008 ,sp )  
فوصف الصمت بأنه " الدافع لحجب أو التعبير عن الأفكار والمعلومات والآراء حول التحسينات المتعلقة بالعمل (Aeen;2014 ,p ,89) .

وعرف Harlos&Pinder الصمت العاملين بأنه "حجب تقييمات سلوكية فاعلة لظروف المنظمة عن الأشخاص القادرين على إحداث تغيير بالظروف"( Harlos&Pinder. 2001 pp331\_369 )  
وبين هذا وذاك فموضوع الصمت التنظيمي زاد الاهتمام به في الفترة الأخيرة لارتباطه بكفاءة وفاعلية المنظمة وسلوكيات الأفراد العاملين السلبية والتي أصبحت من المشكلات المعيقة لعملية التقدم والتطور (الفاعوري ،2004،ص19)، كما يعد مفهوم الصمت من المفاهيم الحديثة والغير مألوفة لأول وهلة لاسيما وأنه من الصعب تحديد مفهوم محدد له،لأنه لا نستطيع التنبؤ بما يمكنه ويحجبه الفرد من آراء ومشاعر واتجاهات ،وان دراسته أصعب مقارنة بدراسة الصوت المعلن الذي يعبر فيه الفرد عن رأيه بطريقة مسموعة، و من الممكن أن يؤثر على الآخرين، فيصبح الصمت سلوكاً جماعياً،ومن هذا المنظور اتجهت الاهتمامات نحوه من جهات وتخصصات متنوعة،فالمفهوم اللغوي للصمت يدل على: من صمت يصمت صمتا والتصميت هو التسكيت، ويقال لغير الناطق: صامت. ويقال: أخذ الصمت. إذا سكت فلم يتكلم، كما يعرف الفيروز آبادي (الصمت لغة: من السكوت، ورماه بصماتها أي بما صمت

منه، وأصمت، وصمت، في حين انصبت التعاريف الاصطلاحية من زوايا متنوعة والتي سيبينها بإيجاز التراث الأدبي لبعض المنظرين وهذا كما جاء في الجدول التالي: (المعجم، 2004، ص، 522)

**جدول رقم 1: يوضح مفهوم الصمت التنظيمي**

المفهوم	الكاتب
منع انتشار المعلومات حول القضايا والمشكلات المحتملة من قبل الأفراد العاملين، والشعور الاجتماعي إدراكا لديهم بأنه من غير الحكمة التحدث حول المشاكل التنظيمية. _ ظاهرة جماعية تحدث بأن يحجب العمال آراءهم واهتماماتهم بشأن مشاكل محتملة في المؤسسة، نتيجة الاعتقاد أن رآهم ليست ذات قيمة، وكذلك خوفهم من النتائج السلبية.	Morrison and Mulliken, 2000
_ غياب صوت العاملين، وحجبهم لأفكارهم وآرائهم ومعلوماتهم ذات العلاقة بتطوير العمل .	Peinda.2001
_ ذلك الموقف الذي يمتنع فيه الموظف عن قول معلومة قد تكون مفيدة للمنظمة سواء عن قصد أو لا.	2008 Subra
_ حجب الأفكار والآراء والمعلومات أو التخوف وعدم إعلانها تجنباً للآثار السلبية المترتبة عليه.	2009 Brinsfield
الصمت لا يعني دائما حالة سلبية بل يعبر عن نشاطا دخيلاً قسدياً هدفيًا، حيث يقسمه الباحثون إلى عدة أقسام الصمت المستند إلى الدفاع والإذعان، والمستند إلى حماية الذات والخوف المستند إلى الميل الاجتماعي الإيجابي، والمستند إلى الحفاظ على العلاقات.	parslam ;A ,M &al. 2010
_ تفضيل العاملين للامتناع عن التعبير عن أفكارهم ومشاعرهم وجه لوجه عن المشكلات التي تعترض التنظيم الذي يعملون فيه.	Salajegheh 2015

المصدر: الكاتبة

من خلال ما تم عرضه لأهم التعاريف المتعلقة بالصمت التنظيمي نلاحظ انه أخذ معان مختلفة

فبينما عده بعض الباحثين هو حجب المعلومات التي هي عنصرا أساسيا للصمت ، بينما ركز الباحثون في أبحاثهم على العوامل التي تجعل العمال يصمتون، وأشار كل من موريسن وميلكنغلي انالصمت على مستوى المنظمة وبصورة جماعية تفرضها ثقافة المنظمة باعتباره ناتج عن الخوف، وان اختيار الصمت هي مسألة طبيعية عندما يكون العمال خائفين من ردود أفعال السلبية لرؤسائهم ، وإدراك

أن ظاهرة صمت العامل قد تأخذ معاني مختلفة اعتماداً على الواقع الكامن وراءه. وبالتالي فهو عبارة عن حجب مقصود أو غير مقصود للأفكار والمعلومات بشأن القضايا المهمة المتعلقة بالعمل أو بالمنظمة .

## 2.2- التطور التاريخي للصمت التنظيمي: لمفهوم الصمت التنظيمي جذور عميقة في العلوم التنظيمية،

حيث تطور من خلال البحوث والدراسات العلمية التي تناولت هذا المفهوم، بدءاً بأول التصورات في السبعينيات وحتى القرن الحادي والعشرين، واتخذت هذه الدراسات أشكالاً مختلفة، ومحاور اهتمام متميزة في كل فترة من الفترات الثلاث بدءاً بفترة السبعينيات حتى الثمانينيات، ومن منتصف الثمانينيات إلى سنة ألفين ومن ألفين إلى الفترة الحالية والتي يطلق عليها الموجات الثلاث والتي يمكن تلخيصها في:

**الموجة الأولى:** تدل على البحوث والدراسات التي أجريت في فترة السبعينيات حتى الثمانينيات، يتركز العلماء في هذه الحقبة على أن مفهوم الصمت في المنظمات يأخذ أشكالاً مختلفة من (الإخلاء، البقاء صامتاً، دوامة الصمت) أمثال (Connie et Tessser 1973\_Hirschman 1970) (Noelle\_Neumann 1974) وتعد هذه الفترة أساساً يمكن البناء عليها، إلا أن فهم الطبيعة الكامنة للصمت ظل محدوداً، ومن ثم بدأ الأمر في التغيير في منتصف الثمانينيات، ويرجع الاهتمام والتركيز البحثي على مختلف أوجه الصمت.

**الموجة الثانية:** هناك تداخل بين الموجة الأولى والموجة الثانية، وهذا التداخل شمل حتى البحوث والدراسات التي أجريت من منتصف الثمانينيات إلى 2000 وتضمنت عدة مفاهيم مثل: الإبلاغ عن المخالفات، الاعتداءات، المعارضة التنظيمية، تسويق الموضوعات والقضايا والشكاوى، كما ركزت الدراسات في هذه الفترة على موضوع العدالة التنظيمية والتعرف على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال السلوك التعبيري للموظفين مع اتساع نطاق الاهتمام بالصمت التنظيمي، والذي شجع الباحثين على دراسة الظروف التي يظل فيها سلوك العامل صامتاً حول القضايا التنظيمية المهمة بشكل أكثر تحديداً، وكما توضح الموجة الثالثة التي حظيت بدراسة الصوت والصمت بشعبية كبيرة في العلوم التنظيمية.

**الموجة الثالثة:** حسب موريسن وميليكان أن هذه الموجة تتكون من البحوث والدراسات التي أجريت في الفترة من 2000 إلى الوقت الحاضر، أين يتضح اتجاه معظم الدراسات خلال هذه الفترة إلى دراسة سلوك الصمت على المستوى الفردي (صمت الموظف)، وبعض المفاهيم ذات الصلة، والتي لها علاقة بالصمت، كالانسحاب الوظيفي والتعلم التنظيمي، مع بروز مفهوم الصمت على وجه الخصوص كظاهرة ذات أهمية في تلك الدراسات الإدارية، وتشير بعض الدراسات أن الصمت أصبح له مغزى أبعد من مجرد غياب الصوت إلى منع انتشار المعلومات حول القضايا والمشكلات التنظيمية من قبل العاملين، وبالتالي يتضح من الموجات الثلاث السابقة، بداية الاهتمام بتعريف الصمت التنظيمي على أنه:

\_حجب باستخدام: ماذا، بواسطة من، ولماذا، وهذا كما يلي:

\_ماذا؟: تمثل الافكار والآراء.

\_بواسطة من؟: تمثل اصحاب الآراء والادوار الاجتماعية، سواء كانوا افرادا او مجموعات او منظمات.

\_لماذا؟: تهتم بعرض الاسباب: اسباب دفاعية او اجتماعية او استسلامية، وتوصلت دراسات اخرى الى ان مفهوم الصمت التنظيمي يشير الى ميل المرؤوسين في المنظمات الى تجنب تقديم المعلومات والاقتراحات لرؤسائهم، او الاخبار عن المشكلات تخوفا من اية ردود فعل سلبية او اية نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك. (سهير حوالة، 2018، ص، 488)

**2. 3 أسباب الصمت التنظيمي:** إن الصمت التنظيمي لا ينشأ من فراغ بل يكون بفعل عوامل دافعة جراء الممارسات التنظيمية، فقد امتدت جذوره إلى التفاعلات التي تسهم في عملية التحسس، فقد بيني العاملون تصورات مبالغ فيها عن عدم جدوى التكلم عندما يطلق صوت معارض أو يساهم في تقديم مداخلات سلبية في المنظمة وبعد مدة معينة لا يحصل الصوت على حاجاته، وبالتالي يكون لهذا الرد تداعيات سلبية حول الموقف، فقد يتوصل بعض العمال إلى استنتاج أن هناك أشخاص ابدوا آراء مخالفة للإدارة، لكن النتيجة مخيبة للأمل، الأمر الذي ولد تصور واسع الانتشار بان الذين يعبرون عن آراء سلبية يعاقبون، وهذا يفترض أن صمت العاملين مضرا جدا بالمنظمات وغالبا ما يسبب مستوى متزايد من عدم الرضا بين العمال، والذي يظهر على شكل تغيب وتقلبات سلوكية وغياب الابتكار ومعنويات منخفضة وأداء اقل نوعية، كما يظهر بعض العمال سلوكيات مضادة للإنتاجية و غير مرغوب فيها وهذا ما تمت الإشارة إليه سابقا، في حين ذكر baguerai على أن مسببات الصمت التنظيمي في المنظمات تظهر في بعض السلوكيات والتي تتمثل في:

- فقدان المبادرات السياسية التنظيمية - الإحراج - الخوف - تصورات ضيقة عن المسؤولية الأخلاقية - أصدقاؤمتورطين.

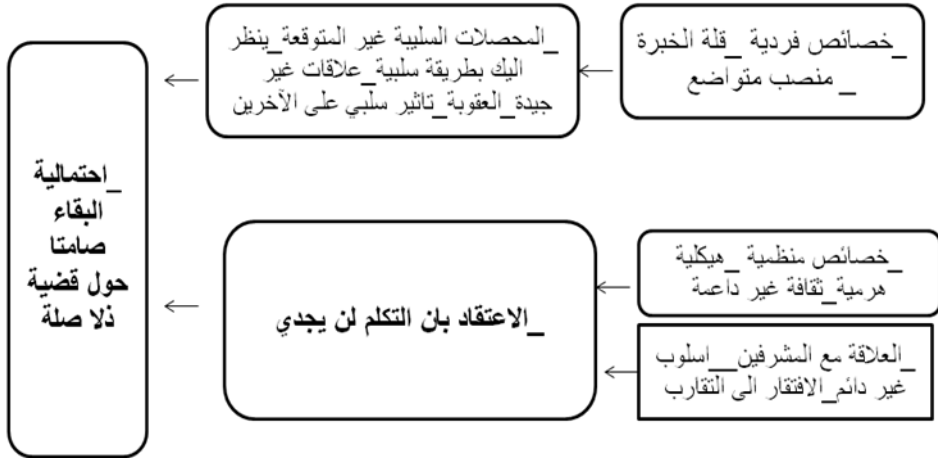
- فقدان الفرصة للتكلم (Baguerai & al; 2012, p, 49)، في حين أشار كل من موريسن وميليكين سنة

2000 الى نوعين من العوامل الرئيسية التي تشكل الصمت الجماعي وهي:

1- السياسات والهيكل التنظيمية: وتتمثل في هياكل صنع القرار والمركزية والافتقار إلى قناة رسمية للتعبير عن الآراء.

2- الممارسات الإدارية في بيئة العمل: المتمثلة في تجاهل آراء العامل وردود أفعال سلبية من قبل الإدارة، ولكي نقلل من مستوى الصمت التنظيمي حسب نموذج موريسن وميليكين يجب أن نجعل العاملين يشاركون رسميا في صنع القرار.

الشكل رقم 1: يوضح نموذج لعوامل تسبب الصمت والمحصلات السلبية المتوقعة.



المصدر: Cinar ,O,Karcioglu ,F ,Aliogullari,Z . 2013;P320

**جماعة العمل:** يمكن أن تتسبب في الصمت التنظيمي من خلال المكافأة كالاقرار والصدقة أو من خلال المعاقبة مثل عزل الشخص، كما يمكن من خلال جماعات العمل وضع المعايير والقواعد للتصرف حيال الأوضاع المختلفة للمنظمة. والتي يتبعها جميع الأعضاء مهما كانت طبيعتها.

**الثقافة التنظيمية:** تعتبر المعتقدات التنظيمية سبب رئيسي للصمت التنظيمي فالاعتقاد الضمني حول العاملين بانهم مهتمون بذاتهم ولا يمكن الاعتماد عليهم والتي تنطلق من نظرية X لماكريجور قد تكون سببا رئيسيا للصمت التنظيمي، كما أن بعض المعتقدات السائدة مثل معتقد أن الإدارة تعرف أفضل حول معظم الأشياء التي تهم المنظمة وعدم التدخل في شؤونها تعد من أسباب الصمت، ومن المعتقدات التنظيمية أيضا أن التوافق والإجماع دليل على الصحة التنظيمية.

**خصائص المنظمة:** تعتبر خصائص المنظمة والمتمركزة في هياكل تنظيمية وثقافية داخلية أحد الأسباب

المولدة

**العقل الجمعي:** يؤثر هذا السلوك بقوة داخل التنظيم، حيث يحجم الأفراد في المنظمات عن المشاركة ويركنون للصمت عندما يشعرون أن آرائهم غير مقبولة من الجماعة، وقد تتسبب هذه الآراء في عزلهم أو النظر إليهم بسخرية وازدراء .

**ضعف الثقة بالروساء:** أحد أسباب اللجوء للصمت خوفا من التعرض للخطر أو إساءة فهم المعلومات والمشاركات.

**الخوف من المشاركة:** والبعض يطلق عليه الصمت الدفاعي وهو عبارة عن الإحجام المتعمد عن طرح الأفكار المهمة، المعلومات البناءة، والمشاعر كحماية للنفس قائمة على الخوف .



\_الشعور بعدم القدرة على التغيير: رد فعل لما يعيشه العامل في المنظمة من ظروف تنظيمية، خاصة عندما يشعر الأفراد بعدم القدرة على التغيير، والمشاركة وأن أفكارهم لا تؤخذ على محمل الجد، بل على العكس ربما قد تصبح جزء من التقييم السلبي لهم فإنهم يحجمون عن المشاركة ويركنون للصمت .  
\_الخوف من الأضرار بالرؤساء أو زملاء العمل: قد تتسبب مشاركة العاملين بمعلومات بالإضرار برؤسائهم أو زملائهم في العمل مما قد يدفعهم للصمت.

\_تضارب الأهداف: الموقف الطبيعي في المنظمات يستدعي فهم الأفراد وإدراكهم على أن أهدافهم مشتركة، وإن التعاون ضروري لإنجازها وتحقيقها وفق ما هو منشود، لان الصمت التنظيمي قد ينشا بسبب رغبة كل طرف في تحقيق مكاسب على حساب الطرف الآخر، أو منع الآخر من تحقيق أهداف المنظمة من أجل الحصول على عوائد أو مكافآت لنفسه أو بسبب شدة التنافس. (الوهيبي، 2014، ص، 365،389)

\_التصميم الهيكلي: التصميم التنظيمي هو تلك العملية التي تتم بمقتضاها تحديد الهيكل التنظيمي وعلاقات السلطة للمنظمة ككل، وذلك كوسيلة لتطبيق الاستراتيجيات والخطط الخاصة بالمنظمة، والتي تؤدي إلى تحقيق أهدافها. وقد ستؤدي الى سوء الفهم وفقدان التعاون في العمل الجماعي، وبالتالي الحديث عن التصميم الهيكلي هو الحديث عن التعريفات الفريدة والعلاقات المتداخلة بين هذه العناصر التي تساعد المنظمة على وضع استراتيجيتها موضع التطبيق الفعلي وتحقيق أهدافها،،

\_الفروق الشخصية: يلعب الاختلاف في القيم، والمعتقدات، والمستوى الثقافي، والتعليمي، والمواقف دورا أساسيا في ظهور سلوك الصمت التنظيمي، وهذا من خلال اختلاف في ادراك الفرد الذي يرى انه موضوعا له منفعة وييدي له قبولاً لنتائجه، والبعض الآخر قد يعده مهددا له ولمكانته فييدي سلوكا عدائيا معبرا عن رفضه ومقاومته، وبين هذا وذاك يكون الصمت مظهرا يتكرر في تعاملات واداءات العمال.

\_المصادر الشخصية: منها الجنس، مستوى التعليم، الطموح، الارادة القوية، الشخصية وإدراك الذات،

\_المصادر المهنية الضاغطة: والتي تتمثل في نقص المساندة الاجتماعية، غموض الدور، وزيادة أعباء الوظيفة.

## 2. 4 مراحل الصمت التنظيمي:

\_ الصمت التنظيمي ظاهرة لا تحدث فجأة، ولكنها تحدث بالتتابع، وعلى مراحل، وهذا ما أكده "

أكس يوهانج وآخرون " حيث تم تحديدها في خمس مراحل داخل المنظمة.

\_المرحلة الأولى : عدم تشخيص العوامل داخل المنظمة التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي، ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى عوامل تنظيمية كالمناخ البيروقراطي، الضغوط التنافسية، ضعف نظام

الاتصالات ، والمركزية العالية في توزيع الموارد أو عوامل قيادية كأسلوب الأشراف ونظام المكافآت ، أو ما يتعلق منها بتصميم العمل وغياب وضوح الدور، وضعف أو غياب التدريب والدعم الفني ، نقص السلطة المناسبة، وعدم التحديد المناسب للموارد، والأهداف غير الواقعية، ومحدودية الاتصال بين القيادات الإدارية والعاملين، والروتين الشديد في العمل، وضعف التنوع في العمل .

**\_ المرحلة الثانية:** عدم استخدام أساليب إدارية حديثة مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلبات تحديد الهدف، وإثراء الوظيفة، والمكافآت المرتبطة بالأداء.

**\_ المرحلة الثالثة:** عدم تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين: كالمكاسب غير الفعالة، والتجارب المنجزة، والإقناع اللفظي، والاستثارة العاطفية.

**\_ المرحلة الرابعة:** ضعف عملية الاتصال ولعل عدم اختيار وسيلة اتصال مناسبة لمحتوى الرسالة الاتصالية، ولطبيعة الجمهور المراد الاتصال به، يؤدي في الغالب إلى فشل الاتصال، وتتأثر عملية الاتصال بالعديد من العوامل التي تنعكس سلبا على فاعلية الاتصال الإداري في المنظمات.

**\_ المرحلة الخامسة:** عدم التغيير في السلوك من خلال مبادرة المرؤوسين لإنجاز الأهداف المهمة المعطاة لهم. (أمل المجاني، 2007، ص، 26).

**2. 5 أنواع الصمت التنظيمي:** تشير بعض الأدبيات إلى أنواع مختلفة من سلوك الصمت مثل سلوك صمت الخوف من الانتقام، صمت الرغبة في توصيل رسالة عدم رضا عما يجري في المنظمة، و سلوك الصمت لتجنب المواجهة، وهناك أيضا سلوك صمت اللامبالاة ، وسلوك صمت الرغبة في عدم التعاون والمساهمة البناءة في المنظمة، ويضاف إلى ذلك أنواع وأشكال أخرى من سلوك الصمت مثل سلوك صمت التواطؤ للحفاظ على المصالح والحصول على الغنائم والجوائز الكبرى، وفي محاولة أخرى لفهم وتحليل أنماط سلوك صمت العاملين ، يجملها "دايان ورفاقه " في ثلاثة أنماط رئيسة وهي(القرني، 2015، ص، 19)

**\_ الصمت الجماعي :** يظهر هذا النوع الهام حسب مارية 2006 خاصة في الاجتماعات، والمشاركة المنخفضة في وضع الخطط وعدم التعاون (maria ; 2006 , p , 226) وقد صور الصمت التنظيمي على انه تركيب متعدد الأبعاد ووفق ذلك يمكن تمييز ثلاث أبعاد أساسية لو اعتمادنا على دوافع العاملين وهذا كما يلي:

**\_صمت اللادعان (الاستسلام):**وهو صمت ناتج عن دوافع العاملين ،حيث يوصف سلوك بعض الأشخاص على انه صامت ويقصد به أن الشخص لا يتواصل بفاعلية مع مشرفيه ، حيث أن للعامل أفكار ومعلومات ذات صلة بفائدة المنظمة لكن لم يعبر عن هذه الأفكار، كما يعرف صمت الاستسلام على انه حجب أفكار وآراء ومعلومات على أساس التخلي، أي انه يوجي بسلوك الانعزال للموظف عن

الآخرين وهو أكثر الأبعاد سلبية، والتوضيح الكلاسيكي لهذا السلوك السلبي يؤكد على أن الصمت هو الصفة الرئيسية للإهمال والتقاعدس وأنه قبول سلبي للوضع الراهن، و يتمثل بالأشخاص المنعزلين أساسا وهم غير مستعدين لبذل جيد في التكلم أو محاولة تغيير وضع ما في منظماتهم. وينهج الموظف هذا السلوك بناء على اعتقاده بأن التعبير لا طائل من ورائه وأنه من غير المرجح أن حديثه عن المشكلات أو الإبلاغ عنها سيحدث فرقا ويحظى بقبول الرؤساء، وبالتالي فهو حجب المعلومات عن مشرفيهم بسبب انزاعهم وتخليهم عن مسؤوليتهم .

**\_الصمت الاجتماعي:** يعرف هذا الصمت الاجتماعي على انه حجب أفكار ومعلومات وآراء ذات صلة بالعمل بهدف إفادة أشخاص آخرين أو المنظمة على أساس دوافع تعاونية فهو سلوك مقصود هادف على الآخرين ،و يعد اختياريا نابعا من الوعي على النقيض من الصمت الدفاعي يكون متحفزا من الخوف من العواقب السلبية ،ويحدث الصمت الاجتماعي الايجابي أيضا في حالة حماية زميلا في العمل أو حماية المنظمة، وينطوي هذا النوع على حجب الأفكار والآراء والمعلومات المتعلقة بالعمل بهدف استفادة أشخاص آخرين انطلاقا من دوافع الإيثار والتعاون ، ومن ذلك أن الموظف قد يكون له رأي أو معلومات عن قرار وشيك في المؤسسة لكنه ليس في وضع يساعده على مناقشة هذا الرأي مع الآخرين، كما يعمد بعض الموظفين بشكل متعمد ومن باب الأمانة إلى عدم الكشف عن أفكار أو معلومات معينة على أساس الحرص على مصلحة المؤسسة وسمعتها، وبشكل عام يمكن اعتبار هذه الأنماط إطارا عاما لفهم وتحليل ظاهرة صمت العاملين بالمنظمات بصفة عامة، والتعليمية بصفة خاصة ودوافعها وأسبابها بحيث يمكن من خلالها لصانعي القرار من تقصي الظاهرة ودراستها والتعرف على حجمها وأبعادها المختلفة وصولا إلى حلول فاعلة تضمن عدم استفحالها إلى الحد الذي يعيق عملية التغيير والتطوير ويعطل الأداء التنظيمي (القرني،2015، ص،19)

**\_الصمت الدفاعي (الخامد):** استخدم هذا الصمت لوصف الإهمال المعتمد على أساس الخوف من واقع التكلم نتيجة الخوف ،هذا السلوك يوصف على انه منسجم مع السلامة النفسية ،يظهر من خلال حجب أعمال ومعلومات وأفكار ذات صلة على أساس الخوف ،وهو سلوك مقصود وهادف ،يهدف إلى حماية الذات من التهديدات الخارجية عندما يتمتع البعض عن إيصال الأخبار السيئة لتجنب رد فعل سلبي من المتلقي ،وبالتالي فهو سلوك متعمد يهدف إلى حماية النفس من التهديدات الخارجية، ويعتبر دفاعيا لكونه ينطوي على الوعي والنظر في البدائل المتاحة ثم يتبع ذلك قرار واع بحجب المعلومات والأفكار كأفضل استراتيجية في حينها، كما ينطوي على حجب المعلومات بسبب الخوف من أن التعبير عن الآراء والأفكار سينطوي على مخاطرة شخصية، وربما يكون دافعا للحماية الذاتية ،وهذا بسبب الخوف من أن تلتصق به مسؤولية المشكلة، كذلك يتضمن هذا النوع إخفاء أو حجب المعلومات عن الأخطاء

الشخصية في العمل. (Morrison & Millikan, 2000p723)؛ ومن خلال البحث الدقيق التي قامت به الباحثة لمختلف الدراسات التي تناولها التراث الأدبي النظري للصمت التنظيمي حول هذا العنصر تم التوصل إلى أن هناك دراسات بينت أيضا أن للصمت التنظيمي مدلولات مختلفة حسب الدوافع الكامنة وراءه ويمكن أن يظهر الصمت بأشكال متنوعة مثل:

**صمت التقاعس:** وهو سلوك سلبي يعبر فيه الفرد عن قبوله للوضع القائم وييدي الفرد ردود افعال معاكسة، صمت التقاعس ينتج عن الضغط، تكميم الافواه، والتقليص من الحريات، كما ينتج عن عدة عوامل مثل عدم التنظيم، قلة الخبرة، ضعف الكفاءة، الكسل، قلة المبادرة،،،

**الصمت الصوتي:** وهو يعتمد على الصوت بمعنى عدو التحدث أو التكلم في اية أمور، حيث يتمتع الفرد عن إبداء أية آراء أو مقترحات بشكل عام.

**الصمت العملي أو الواقعي (البرغماتي):** وهو المتعلق بالتحدث أو الكلام، وهو عادة ما يعكس غياب الكلام أو المحادثة، لأسباب هامة أو لأغراض استراتيجية، ولكن في صورة دبلوماسية، حيث يمكن الرد بعيدا عن الموضوع محل المناقشة. 39p; 1997: sobkwaik

**الصمت التكنيكي:** حيث يميل الأفراد إلى الصمت على الرغم من إمكانية التحدث وتوافر فرص الاتصال، وذلك بعد إدراكهم للمخاوف والتهديدات الناتجة عن الحديث، حيث يعتقدون أن الصمت في هذه الحالة هو الأسلوب الأمثل والفعال لتفادي المشكلات. (Kostiuk, 2012, p77)

**الصمت الانحرافي:** وهو صمت يميل الأفراد فيه إلى عدم التحدث والكلام بهدف التستر على بعض الانحرافات الموجودة بمكان العمل.

**صمت الإهمال:** هو ميل الأفراد إلى الامتناع عن الأخبار عن أية انحراف أو مشكل قد يضر بالمنظمة.

**2. 6- أبعاد الصمت التنظيمي:** للصمت التنظيمي أبعاد كثيرة تطبع مناخ الصمت التنظيمي والتي نوجزها فيما يلي:

**-الخوف من المدراء:** هو خوف الموظف الناتج من البيئة التنظيمية المحيطة والخصائص الشخصية التي يتمتع بها المدير (عبد الله، 2014، ص، ص، 389، 365).

**- ضعف مهارات الاتصال:** يعني نقص أو انخفاض المهارة الإنسانية، وبالتالي عدم القدرة على الاحتفاظ والتعامل مع الزملاء والمدراء (الفاعوري، 2004، ص19)

**- العزلة:** وهي إبعاد الفرد نفسيا وجسديا أو كلاهما عن شبكة العلاقات المطلوبة، أو اللازمة مع الأشخاص الآخرين، وبذلك تكون عزلة عاطفية واجتماعية.

- **عدم دعم الإدارة العليا:** قلة ما تقدمه الإدارة العليا للموظفين من دعم واهتمام سواء كان معنوي أو مادي (الوهبي، 2014، ص، ص، 389، 365)

- **ضعف دعم الإدارة العليا:** للإدارة دور مهم في نجاح المنظمات إن توفر درجة عالية من الثقة في الإدارة يقلل من مخاوف التحدث بحرية عن مشاكل وقضايا العمل، ومناخ الثقة في الإدارة العليا يقلل أيضا من مشاعر عدم التأكد من ناحية أخرى، فالقيادة تشعر بأنها مهددة من احتمالية فحص أدوارهم الخاصة، إذ أنهم يشعرون بحالة دفاع وخوف من عدم كفاية أدائهم، وعدم وضوح أهدافهم، كل هذا كاف لخلق مناخ من الصمت، والعمال يشعرون أيضا بان مشرفيهم سيعاقبونهم بطريقة أو بأخرى عن تصرفاتهم وعن عدم التزامهم الصمت .

- **الخوف من ردود الفعل السلبية:** وهي احد أهم العوامل التي تسهل إنشاء مناخ للصمت التنظيمي، هذا الخوف ناتج من تلقى ردود فعل سلبية من المدراء والزملاء، وان الأشخاص يخافون من التحدث عن مشاكلهم لأنهم يعتقدون بان ذلك سوف يسبب لهم مخاطر داخل المنظمة، مما يؤدي بهم الحال إلى الميل إلى تجنب الإلقاء بالأراء وبالأفكار، حتى لا ينظر إليهم على أنهم من العناصر المثيرة للمشاكل وبالتالي يظهر الصمت كسلوك الذي يعبر عن توقعاتهم (الطائي، د.ت، ص62)

- **الصمت الهادئ:** يشير إلى أن المرؤوسين اقل ميلا لتمرير الأخبار السيئة مقارنة بالأخبار الجيدة.

- **السلطة:** تعني احتمالية وجود تشويه في المعلومات، لان المرؤوسين يحبون إخبار رؤسائهم بما يعتقدون أنهم يودون سماعه.

- **الحافز:** يشير إلى أن الأفراد الذين يتم معاقبتهم على أدائهم الضعيف يصبحون محفزين لحجب المعلومات التي يفسرها رؤسائهم لأنها تعكس أداء سلبيا.

- **الإجماع:** تسير المنظمات في الغالب على أن الإجماع جيد والمعارضة سيئة.

- **الولاء:** يعبر عن رغبة المنظمات في الحفاظ على وهم التماسك الاجتماعي بين موظفيها.

( Morrison & Millikan 1473\_1469 pp 2003; )

2. **مظاهر الصمت التنظيمي:** يتجلى الصمت التنظيمي في المظاهر التالية:

- **خوف المدراء من التغذية العكسية السلبية:** هو خوف المدراء من الحصول على تغذية عكسية سلبية، خاصة من المرؤوسين سواء كانت هذه المعلومات تتعلق بهم شخصيا أو ببرنامج الأعمال لذا يحاول هؤلاء تجنب هذه التغذية الرجعية السلبية، وعندما يتلقونها فإنهم يحاولون تجنبها أو يتجاهلونها بصرف النظر عنها، على أنها غير دقيقة وليس لها مصداقية

- **خوف الموظف من ردود الفعل السلبية:** هو شعور الموظف بالخوف من ردود فعل المدراء السلبية، أي الخوف من تلقى العقوبات سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة، خاصة إذا تكلم، أو ابدي رأيا مخالفا أو

تطوع في الحديث عن بعض القضايا التنظيمية، فهو يعتبر بذلك صانعا للمشكلات خاصة إذا أثار أموراً تمس بمصلحة ومنفعة أطرافاً معينين في التنظيم،، وهذا الوضع يجبر الموظف على الالتزام بالصمت وعدم تمرير الأخبار والمعلومات خوفاً من تضرر مصالحه، كفقدان الوظيفة أو المنصب وحرمانه من الترقيات وعدم إيلائه أي اهتمام من خلال تجميد كل اهتماماته ونشاطاته.

**معتقدات المدراء الضمنية:** العامل المهم الذي يعتقد أنه يؤدي إلى الصمت التنظيمي هو مجموعة المعتقدات التي يحملها المدراء ضمناً حول الموظفين وحول طبيعة الإدارة، وأحد هذه المعتقدات هو أن الموظفين أنانيون وغير موثوق فيهم، ويسعون لزيادة منافعهم الشخصية انسجاماً مع نظرية ماكريغور الأمر الذي جعل من الإدارة التصرف بأسلوب ضمني أو صريح لإحباط الاتصالات الصاعدة، كما تعتقد الإدارة أيضاً تعرف أفضل من الأمور أحسن من الموظفين، وأن الإجماع والوحدة دليل على الصحة التنظيمية. لذا يجب تجنب الاختلاف وعدم الثقة (ميهقان، 2016، ص 188)

**2. 8- آثار الصمت التنظيمي:** أوضحت الدراسات والبحوث إن صمت العاملين مضراً جداً بالمنظمات والأفراد، حيث يخلف آثاراً كبيرة وجمّة على كل من الفرد والمنظمة والتي تتمثل في:

**تأثير الصمت على المنظمة:** بين بانتيلا من خلال دراسته التي أجراها سنة 2003 على أن الصمت الجماعي في المنظمة ضار للغاية الأمر الذي يؤدي إلى التصادم وعدم الرضا بالنتيجة للعاملين، والذي قد يظهر بشكل دوران عمل وربما ظهور سلوكيات أخرى غير مرغوب فيها مما يلحق الأذى العام للمنظمة، وهذا ما أظهرته العديد من الدراسات، والتي تتجلى في المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، الأداء، الإنتاجية، الافتقار إلى الجودة في العمل،، كما يؤدي إلى انخفاض جودة عمليات اتخاذ القرارات التنظيمية، فقدان التنوع في المدخلات المعلوماتية، فقدان التحليل الضروري، التقليل من التعلم التنظيمي، احتمالية زيادة الأزمات والمخاطر، والتي تكون مانعا للتطور والتقدم.

**تأثير الصمت على العاملين:** في حين أكد جوانسن سنة 1996 أن تجاهل الصمت الجماعي غالباً ما يؤدي إلى تأزم المواقف مما يؤدي إلى آثار سلبية على العاملين أنفسهم ويؤثر على رفاهية العامل ويزيد من التوتر، وقد يؤدي إلى شعور العامل بالذنب نتيجة لصعوبة إحداث التغيير وقد يتطور إلى أمراض شخصية مثل الاكتئاب أو انخفاض الروح المعنوية، ناهيك عن انتشار سلوكيات كالنسيب، اللامبالاة، الكسل، النبذ الاجتماعي، ضعف التعاون، صعوبة تنفيذ الوظيفة بصورة جيدة، ومن ثم صعوبة الحصول على فرص الترقية. (Morrison &Weller, 2011, pp183-191)

**3. الجانب التطبيقي:**

**3.1 مجتمع الدراسة:** أجريت الدراسة الميدانية بالمقاطعة الشرقية لولاية قسنطينة بطريقة عشوائية، مع تلك المؤسسات التربوية التي أديمدبريها التعامل مع موضوع الدراسة، حيث تم العمل وفق عينة من أساتذة التعليم الابتدائي موزعين على مستويات تعليمية مختلفة حيث قدرت عينة الدراسة بـ 30 معلم و(ة).

**3.2 أداة الدراسة:** تم تصميم الاستمارة بالاستناد على الأدب النظري والدراسات السابقة ومن خلال الاطلاع على بعض أدوات ومقاييس الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وبحيث تحتوي الاستمارة على مجموعة من العبارات التي تدعم موضوع البحث من خلال علاقتها المباشرة بأهداف البحث وتساؤلاتها، وتكونت من المحاور التالية:

\_المحور الأول: تعلق بقياس سلوك الصمت التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي، أين تم الاعتماد على أداة القرني 2001 الخاصة بسلوك الصمت التنظيمي والمكونة من 9 عبارات.

\_المحور الثاني: تعلق بقياس مستوى مناخ الصمت التنظيمي، وذلك من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات مثل: دراسة سهير محمد حوالة 2018: دراسة التين كورت 2014، ودراسة الوهبي 2014 ودراسة أمال المجالي 2008، دراسة الختانة 2009، دراسة سلام، 2014 أين تتكون الأداة من خمسة أبعاد لمناخ الصمت التنظيمي وهي: (خوف القادة من التغذية العكسية، مهارات الاتصال، دعم إدارة التعليم، العزلة، خوف المعلمين من ردود الفعل السلبية).

**3.3 الخصائص السيكومترية للأداة:**

\_الصدق: الصدق الظاهر يبعد الانتهاء من إعداد الاستمارة وبناء فقراتها، تم عرضها في صورتها الأولية على خمسة أساتذة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس، وعلى بعض المختصين العاملين في إدارات التعليم (مفتشين ومدبرين)، للتأكد من مدى ارتباط كل فقرة من فقراتها بالبعد الذي تنتمي إليه، ومدى وضوح كل فقرة وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة أو تغيير ما ورد مما يرونه مناسباً. وبعد استعادة النسخ المحكمة وفي ضوء الاقتراحات المقدمة تم إعادة صياغة الاستمارة في صورتها النهائية وذلك فيما اتفق عليه غالبية المحكمين حيث بلغ معدل الاتفاق 75% ، كما تم التأكد من الاتساق الداخلي للأداة باستخدام معامل الارتباط بيرسون "Corrélation Pearson" لحساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الأداة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وهذا وفق الجدول التالي:

جدول رقم 2: يوضح صدق الأداة

العبارة	1	2	3	4	5	6	7	8	9
معامل الارتباط	0,61	0,66	0,71	0,70	0,73	0,72	0,63	0,58	0,74
مستوى الدلالة	0,01								

المصدر: الكاتبة

يتضح من الجدول أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية تراوحت بين 0,58 و0,74 مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول من الاستمارة الخاصة بمستوى الصمت التنظيمي.

-الثبات: للتأكد من ثبات الاداة تم استخدام طريقة التطبيق وإعادة التطبيق بفواصل زمني، إذ تم حساب معامل الارتباط بيرسون الذي تراوحت قيمته بالنسبة لمستويات الصمت التنظيمي بين (0,82\_0,88)، ويبلغ الارتباط الكلي (0,87)

كما تم استخدام طريقة الاتساق الداخلي الفا كرونباخ إذ تراوحت قيمته بين (0,80\_0,93).

جدول رقم 3: يوضح معامل الثبات لمقياس الصمت التنظيمي

الرقم	الابعاد	معامل الارتباط
1	خوف القادة من التغذية الراجعة	0,91
2	مهارات الاتصال	0,93
3	دعم ادارة التعليم	0,80
4	العزلة	0,87
5	خوف المعلمين من ردود الفعل السلبية	0,88
مستوى الدلالة	0,01	

المصدر: الكاتبة

## 3. 4 نتائج الدراسة ومناقشتها :

## -الإجابة على التساؤل الأول:

جدول رقم 4: يوضح الأسباب التي تقف وراء صمت أساتذة التعليم الابتدائي

الرقم	أسباب الصمت التنظيمي
1	-الثقافة التنظيمية: القيم والمعايير، الاتجاهات، الإدراكات، السلوكيات الفردية والجماعية طرائق التفكير القضايا الإدارية، ردود الفعل السلبية من قبل الإدارة، التحيز، الخصائص الشخصية للمدراء، انعدام الثقة، خطر التكلم، الخوف من العزلة، قلة الخبرة، الخوف من



	الإضرار بالعلاقات، اختلاف الخصائص، القضايا الثقافية المتمثلة بالقيم والمعايير، الخوف من السلطة
2	_أسباب إدارية وتنظيمية قيادة أوتوقراطية، (عدم الثقة بالمدراء)، كيفية صنع القرار في المنظمة، وعدم قدرة المدراء على اتخاذ القرار العادل، انخفاض الكفاءة التنظيمية وضعف الأداء التنظيمي ككل، الخوف من ردود الفعل السلبية واعتقادهم بأنهم سيعاقبون إذا كانت آراءهم معارضة.
3	_أسباب داخلية: كما إن خصائص المنظمات نفسها وهيكلها التنظيمية قد لا تسمح للموظفين بالتعبير عن المشاكل المتعلقة بالتنظيم. وان التحدث عن المشاكل والهموم ينظر لها من قبل المدراء بأنها سلوك سلبي سوف يقلل من الثقة والاحترام تجاه الأفراد وبالتالي يدفعهم إلى التزام الصمت خوفا من ان تصرفاتهم ومواقفهم قد يضر بوضعهم الاجتماعي داخل المنظمة ويزيد من احتقارهم وضعف مكانتهم وبالتالي العمل تحت سلطة المشرف.
4	_عوامل شخصية نقص الخبرة (خبرة الماضي): يلجا الأفراد العاملين إلى التزام الصمت ليس فقط بسبب تجاربهم السابقة السيئة ولكن أيضا من المحادثات مع زملائهم ونتائجها عليهم، فنجد الأفراد الذين كانوا تحت تأثير التجربة السابقة يتجنبون إثارة المشاكل أو مناقشتها مع زملائهم أو رؤسائهم المباشرين على الرغم من إدراكهم لأهمية الوقوف عليها في وقت مبكر فيفضلون التفكير في عدم إثارتها التي قد لا يؤخذ بها وتكون السبب في حدوث مشاكل مع مسؤوليهم، الجنس، السن، الحالة المدنية الشخصية.
5	_الخوف من تضرر المسار المهني للعامل أو وضع عراقيل داخلية تنظيمية وتعجيزية، يتجنب الأشخاص داخل المنظمة من ذكر مشاكلهم لاعتقادهم بان ذلك محفوف بالمخاطر، لذا يفضلون عدم شرح أفكارهم خشية أن ينظر لهم الآخريين بأنهم يخلقون المشاكل وكذلك خوفا من فقدان الترقية أو التعرض إلى سوء المعاملة وعدم العدالة من قبل الإدارة العليا والخوف من أنهم يتظاهرون.

المصدر: الكاتبة

وبعد تحليل نتائج المقابلات الخاصة بمحور الأسباب المؤدية إلى الصمت التنظيمي تم استخلاص

ما يلي:

جدول رقم 5: يوضح أسباب الصمت

أهمية المحور	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أسباب الصمت
3	0,86	3.78	_أسباب تنظيمية
5	0,82	3,72	_نقص الخبرة المهنية والاستفادة من المواقف والتجارب السابقة
6	1,00	3.53	_مشكلات خاصة بالمسار المهني
1	0,87	3.99	_النمذ والعزلة في مكان العمل
2	0,89	3,79	_تخوف من انعكاسات عدم الصمت على المصالح الشخصية
4	0,84	3,77	_أسباب داخلية

المصدر: الكاتبة

تبين النتائج المتوصل إليها انه هناك العديد من العوامل التي تقف وراء ظهور سلوك الصمت في المدرسة والتي توزعت على العزلة والنمذ في مكان العمل إلى التخوف الواضح من انعكاسات عدم الصمت على المصالح الشخصية، بالإضافة إلى العوامل التنظيمية ،،، والتي انحصرت بين متوسط حسابي (3.53\_3.99)، وعلى ضوء الأدبيات التي تناولت الصمت التنظيمي يمكن القول بأن ظاهرة الصمت التنظيمي تتطور وتتفاقم بالمؤسسات التعليمية بفعل عوامل عديدة ، فلما تكون الإدارة العليا منعزلة ونائية عن مجريات الأحداث ، وتتخبط في واقع متردي ناتج عن غياب إيصال المعلومات الصحيحة و أنها لا تريد أن تسمع الجوانب السلبية وتعمل بمعزل عن مشاركة العمال،،،، وغيرها من العوامل تحدث الصدمة والصراع، العزلة،،، فكل واحد يتجه نحو منحى معين ، ويكون الصمت هو السيد ، وبالتالي تتسع الفجوة بين القيادة والطبقة العاملة ويصبح كل عضو يعيش في عزلة، ويعمل بمعزل عن جهود الآخرين فلا يظهر العمل في صورته المثالية التكاملية ، ويتبع ذلك تدمير للعلاقات الإنسانية بين الاساتذة والقيادة إضافةً إلى تأثر العلاقات المهنية بشكل كبير، فينخفض الالتزام والولاء، والثقة، والعمل الجماعي، وهكذا يكون لكل عامل انعكاسات متوقعة في ناحية معينة والتي تكون نتيجة لعوامل مؤثرة أيضا وهذا ما يبينها الجدول الموالي والذي يجيب على تساؤل انعكاسات الصمت.

\_الإجابة على التساؤل الثاني: ما مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي؟

حيث جاءت الاستجابات كما يبينها الجدول الموالي من خلال المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أساتذة التعليم الابتدائي، حول مستوى سلوك الصمت التنظيمي والمرتبة تنازليا كما يلي:

جدول رقم 6: مستوى سلوك الصمت التنظيمي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
2	_أتجنب الحديث عن مشكلات الأداء لأن ذلك يلحق الأذى بالزملاء.	3,18	1,16	1	متوسطة
3	_اعزف الحديث عن مشكلات العمل حتى لا يراني زملائي صانعا للمشكلات.	3,14	1,36	2	متوسطة
5	_أنفادي الحديث عن مشكلات العمل حفاظا على علاقتي مع زملائي.	3,07	1,35	3	متوسطة
7	_الترم الصمت اثناء اللقاءات والاجتماعات	2,96	1,36	4	متوسطة
6	_افتقر إلى الدعم اللازم لأبادر بالإفصاح عن الممارسات غير المشروعة.	2,90	1,31	5	متوسطة
9	_اكتفي بتلقي التوجيهات وتنفيذها حفاظا على مصلحتي.	2,87	1,33	6	متوسطة
8	_افتقد إلى السلطة الكافية للتعبير عن رأيي بحرية	2,70	1,34	7	متوسطة
4	_أتجنب تقديم المعلومات الغير السارة عن العمل خشية إلحاق الضرر بي من قبل الرؤساء.	2,66	1,35	8	متوسطة
1	_أخشى غضب الرؤساء أثناء إخباره باحتمال الوقوع في مشكلات.	2,09	1,15	9	منخفضة
	المتوسط العام	2,63	1,17	//	متوسطة

المصدر: الكاتبة

يتبين من الجدول (6) أن مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي جاءت بمستوى (متوسطة) من وجهة نظرهم ، حيث جاء المتوسط الحسابي العام (2,63) وبانحراف معياري قدره (1,17)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في محور مستوى سلوك الصمت التنظيمي بين (1,15 - 1,36) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين في مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي، وربما يعزى التباين في مستوى سلوك الصمت التنظيمي كما بينتها بعض الدراسات إلى اختلاف في طبيعة بيئات المدارس، أو يعود إلى الاختلاف الثقافي والمعرفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي وهذه النتيجة المتوسطة ترجع إلى عدة عوامل جاءت معبرة عن وجهات

نظرهم ؛ والتي تعزي إلى الاعتقاد بعدم وجود الدعم الكافي والمساندة ، مع تخوفهم من العقاب، وحرصهم على المحافظة على العلاقات الإنسانية والأخوية بالمدرسة، أو الخوف من التحدث حول المشكلات المدرسية خوفاً من ردود فعل الإدارة هذه النتائج تم قراءتها أيضا في ضوء الدراسات المشابهة والتي تم الاطلاع عليها حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة الشوايكة 2007، والتين كورت 2014 والتي أظهرت درجة متوسطة من سلوك الصمت التنظيمي، كما اختلفت مع نتائج دراسة القرني 2015 التي توصلت أن سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز يمارس بدرجة ضعيفة. ويتضح كذلك من الجدول السابق أن جميع العبارات الدالة على سلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين جاءت بدرجة (متوسطة)، وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (2,09 و 18,3) إلا عبارة واحدة جاءت بدرجة (منخفضة) وبمتوسط حسابي 2.09.

\_الإجابة على السؤال الثالث الخاص بأبعاد مناخ الصمت التنظيمي.

#### جدول رقم 7: محددات مناخ الصمت التنظيمي

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	خوف القادة من التغذية الراجعة	1,89	1,11	1	منخفضة جدا
2	مهارات الاتصال	2,39	1,18	4	منخفضة
3	دعم ادارة التعليم	2,81	1.30	5	متوسطة
4	العزلة	2,44	1.22	3	متوسطة
5	خوف المعلمين من ردود الفعل السلبية	1,90	1.10	2	منخفضة جدا
	المجموع العام	2,28	1,18	/	منخفضة جدا

المصدر: الكاتبة

يبين الجدول أن سلوك الصمت التنظيمي ظهر بدرجة ضعيفة جدا وبالتالي فهي منخفضة جدا، وهذا ما يدل على أن أبعاد مناخ الصمت التنظيمي هي الأخرى ضعيفة جدا، حيث جاء البعد الأول في المرتبة الأولى ليليه بعد خوف المعلمين من ردود الفعل السلبية من قبل المدراء، ليليه بعد الاتصال الذي ظهر هو الأخر لمستوى منخفض وهذا يعكس ما تنادي وتحث إليه نظم الإدارة الحديثة في العديد من معيقاتها على أهمية الخروج من بوتقة المركزية إلى اللامركزية الإدارية، أين تركز على مبدأ المشاركة والثقة المتبادلة ومقاسمة المسؤولية، وتحسين المناخ العلائقي بالمدرسة، وتحقيق التعاون بين الإدارة والطاقت التربوي، والعمل على استثمار طاقاتهم وقدراتهم على نحو إبداعي، وبث الحماس فيهم

وتشجيعهم بما يحقق التحسين المستمر للمدرسة ويساعدها على تحقيق أهدافها لتصبح نموذجاً للمدرسة الفاعلة. ورغم تمركز هذه المشاريع على المشاركة الفاعلة للمعلمين في كافة مناشط العمل التربوي، إلا أن الواقع يتصارع مع الصمت التنظيمي الذي يبديه سلوك بعض الأساتذة الذي يؤثر سلباً على خطط وأهداف المدرسة.

ـ الاجابة على السؤال الرابع: ماهي المظاهر التي يتخذها الصمت التنظيمي؟

فمن خلال إجابة أساتذة التعليم الابتدائي على السؤال المفتوح من خلال معايشتكم لظروف المؤسسة ماهي الإشكال التي يتخذها الصمت التنظيمي؟(والتي يعبر عنها أستاذ التعليم الابتدائي عن رأيه أو اتجاهه أو موقفه)

#### جدول رقم 8: يوضح الأشكال التي يتخذها الصمت التنظيمي

الرقم	الشكل
1	ـ الصمت الجماعي أثناء الاجتماعات أو أثناء المواقف المهمة
2	ـ ضعف المشاركة في وضع الخطط التنموية والأهداف
3	ـ لامبالاة العمال أو حتى الرؤساء بأعمالهم وبرؤسائهم
4	ـ الصمت الفردي
5	ـ الصمت الوقائي: (يظهره العامل من حماية نفسه من أي تهديد، بهدف عدم الاقتراب من مصالحه أو أهدافه حيث يحرص العامل على توظيف صمته في المواقف المناسبة)
6	ـ الصمت القائم على المبادئ والقيم
7	ـ الصمت القائم على المنفعة
8	ـ الصمت القائم على الخوف والاذعان
9	ـ الصمت المرضي (صمت من أجل إحداث ضرر بالآخرين، أفراد، رؤساء، المنظمة ،،،)
10	ـ الصمت الهادئ: يشير إلى أن القادة أو المشرفين أقل ميلاً لتمرير الإخبار السيئة مقارنة بالأخبار الجيدة. خوفاً من تداعياتها وإفرازاتها ،،،

المصدر: الكاتبة

خاتمة:

فمن خلال ما تم عرضه والتوصل إليه هو أن الصمت في المنظمات اليوم وعلى اختلاف أنواعها قد يشير إلى حالة من التجاوز على حرية المرؤوسين فيها واختلاف الدوافع بين أنواع الصمت ليعد أمراً أكثر خطورة على تلك المنظمات، فالصمت القائم على الإذعان أقل خطراً من الصمت القائم على

الوعي الذي قد يقود هذه المنظمات عبر فترة من الزمن إلى ما يعرف بالمعارضة والصراع، والاضطرابات الداخلية، تلك المعارضة التي أصبحت سمة بارزة و ظاهرة لدى كثير من المنظمات كرد فعل واضح وجلي للكبت والإسكات المؤجل لدى المرؤوسين، الذي من شأنه أن يؤثر على الأداء العام للمنظمات، والحال نفسه في المؤسسات التعليمية، فالصمت يعبر عن ردة فعل طبيعية لممارسة السلوك القيادي الأوتوقراطي

فالأستاذة في هذه الحالة وتحت هذه التوجهات والضغوطات من جهات عديدة وتنفيذ لما يطلب منهم، تشكلت لديهم إدراكات عبر خدمتهم في هذا القطاع هذه المدركات منحصرة في إطار ضيق بين جدران غرفة الصف، وبالتالي لا مجال لإبداء الآراء والأفكار التي تخدم العمل طالما يوجد مشرفون ومديرون هم أدرى بمصالح مدارسهم ومؤسساتهم التعليمية، وأن بفائهم رهن لصمتهم وتنفيذ ما يطلب منهم فقد يكتبون آرائهم، أو قد يكون صمتهم خوفاً وإذعانا على مصالحهم أو مجاملة على حساب العمل لدعم علاقاتهم مع مديرهم وإرضائهم، وبالتالي أن صمتهم حالة من الكبت المؤجل قد يعلنون عنه في لحظة ما مهما ترتب عليه من نتائج وتطبيق مفهوم الصمت التنظيمي في مجال المؤسسات التعليمية يمكن استخلاص ما يلي:

- \_خوف قادة المؤسسات التعليمية من نقل الاخبار السيئة والمشكلات الى الادارات العليا.
- \_ضعف قنوات الاتصال و الدعم والتشجيع من قبل الادارة في طرح الافكار الجديدة والمبادرات التطويرية.
- \_احجام قادة المؤسسات التعليمية عن تقديم الافكار والآراء التي تسهم في تحسين وتطوير المناخ التعليمي.
- \_خوف قادة المؤسسات التعليمية من الردود السلبية من داخل المؤسسة التعليمية.
- \_الاعتماد على السلطة من قبل الادارة التعليمية، للنتاثير في قائدي المدارس من خلال التقيد التام بالانظمة والقوانين.

غير أنه لا يمكن تعميم ما تم ذكره على جميع المدارس، حيث يوجد بعضها من جعل للصوت أساس العمل، فهو بذلك ممارسة للسلوك القيادي الديمقراطي الذي يعطي للعاملين سقفاً أعلى من الحرية، والذي أسهم إسهاماً فاعلاً في مسيرة التعليم، وافرز مخرجات نوعية، وانعم فيها الأساتذة والإداريون بحالة من الرضا وكانت تتسم بمناخ مفعم بالإبداع والعمل.

#### الاقتراحات:

- \_ضرورة التفكير الجدي لإدارة الصمت التنظيمي طالما أثبتت الدراسات بوجوده من خلال عدة متغيرات وعدة عوامل.

\_ العمل على التقليل من مظاهر الصمت من خلال فتح المجال أمام العمال لإبداء آراءهم، والمشاركة في الحياة المهنية.

\_ العمل على تجسيد الشعور بالمكانة في العمل من خلال الاعتماد على الحوار المفتوح والابتعاد على سياسة الباب المغلق.

#### قائمة المراجع:

#### أولا - المراجع باللغة العربية:

\_ أمال المجالي ياسين.(2008)، أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات. دراسة ميدانية تحليلية للمؤسسات العامة الأردنية. رسالة دكتوراه في الإدارة، منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: الأردن.

\_ الفاعوري حمود عبير.(2004)، أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية بجامعة مؤتة «دراسة حالة». مجلة مؤتة للبحوث والدراسات. مجلد. 177، ع151.

\_ القرني، صالح علي.(2015)، محددات سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية والديمقراطية. مجلة مستقبل التربية العربية، مجلد 22، ع96.

\_ الوهبي، عبد الله محمد.(2014). أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي. المجلة الأردنية في إدارة الاعمال. مجلد 10، ع12.

\_ فيصل علوان الطائي.(د.ت)، عبد الله على بكر، أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الايجابي، دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي مديرية شرطة كربلاء المقدسة، مجلة الإدارة والاقتصاد، مجلد6، ع21.

\_ ميهفان شريف يوسف.(2016)، اثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي، مجلة جامعة زاخو، ع1.

\_ سهير محمد حوالة، ولمياء ناصر البكر.(يناير، 2018)، واقع الصمت التنظيمي لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، مجلة العلوم التربوية، ع1\_1ج1.

\_ مجمع اللغة العربية.(2004)، المعجم الوسيط، ط4، القاهرة، مكتبة الشروق الدولية .

#### ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية:

-Aeen ;M.Zarei ;R ;et Matin ;H .(2014),Do the organizational Rumors Emphasize the influence of organizational commitment 'journal of social issues et humanities ;volume2;issuel ;January.

\_Aylswth :J.(2008),Change in the workplace organizational silence can be dangerous organizational psychology examiner w;w;w; examiner.com see.

- \_Bastag: G .Pala: Yilmaz: T.Duyan:M.Gunel.(2016), Organizational silence in Sports ;Employees ;journal of Education and learning;n3.
- \_Bagheri ;G ;Zarei et Aeen.M,(2012),Organizational Silence-Basic concept and its Development Factors; Ideal type of Management Vol,No1.
- \_Cinar ,O,Karcioglu ,F ,Aliogullari,Z .(2013), the Relationship between organizational silence and Organizational citizenship Behavior; the Proceedings of9th\_ international strategies Management conference; Volume 99;6;November.
- \_ Pindar&Harlos.(2001),Employee Silence and acquiescence as responses to perceived injustice;Research in personnel and Human Resources Management;Vol.
- \_Maria ;W,(2006) ,brother secret ;sister silence ;sibling conspiracies against managerial integrity-journal of business ethics n.2.
- \_ Morrison ءE. W. & Milliken ءF.J.(2000), Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. The Academy Of Management Review ءN ,25(4).
- \_Morrison :E;. W Milliken ;F ;j .Hewlin ;P.(2003), An Exploratory Don t communicate Up Ward and Why Journal of Management;N.40.
- Smith ;Sara ;Korndar ;Dishan.(2011),Speaking up in group Across\_Level Study of Group Voice Climate and Voice, Journal of Applied Psychology .N96,.
- \_Kostiuk ,Silence .(2012),the reasons why people may not communitate, Columbia, university, Missouri.
- \_Sobkowaik :w.A.,Jarworski, (1997),Silence and forkedness theory ;in Silence Interdisciplinary perspectives, Berlin n: 61.