



جامعة مدينة السادات
كلية التربية
قسم التربية



أسباب الصمت التنظيمي لدى العاملين بمديريات التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية وسبل الوقاية منه (دراسة تحليلية)

إشراف

أ.د/زهير السعيد حجازي

أستاذ أصول التربية المتفرغ ورئيس القسم
سابقاً-كلية التربية-جامعة مدينة السادات

أ.د/ أحمد عابد الطنطاوي

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
المتفرغ ورئيس القسم الأسبق-كلية التربية-
جامعة طنطا

إعداد

أ. عادل محمد محمد محمد

رئيس قسم الموارد البشرية (HR) بالشركة المصرية للاتصالات

٢٠٢١م - ١٤٤٣هـ

مقدمة:

إن معرفة الأسباب التي تؤثر على سلوك العاملين، يمكن أن تكون ذات أهمية كبيرة في إمكانية التنبؤ بالسلوكيات السلبية، والغير مرغوبة داخل المؤسسات، كما أن معرفة تلك الأسباب تساعدنا في توجيه السلوك، وفي تجنب الظواهر السلبية كالصمت التنظيمي وغيره من الظواهر السلبية.

وتعاني المؤسسات من عدة مشكلات فيما يتصل بسلوك الأفراد والجماعات داخلها، وقد أتاح علم السلوك التنظيمي التعرف على هذه المشكلات والعوامل المسببة لها وعلاقتها بالمشكلات والظواهر الأخرى، ويأتي الصمت التنظيمي Organizational Silence أو كما يسميه بعض المهتمين بالسلوك التنظيمي بسلوك الصمت" أو "صمت العاملين" كأحد المشكلات التي تفرق هذه المنظمات وتؤثر سلباً على فاعليتها وأدائها وتحقيقها لأهدافها.^(١)

فالصمت اتجاه سلبي واضح يتمثل في عزوف وإحجام العاملين عن المشاركة أو تقديم المقترحات أو التحدث عن المشكلات الموجودة، وذلك إدراكاً منهم بأنه من غير الحكمة التحدث حول هذه المشكلات، وذلك لضعف الثقة والتواصل أو الخوف من ردود فعل سلبية.^(٢)

مشكلة البحث:

إن نجاح المنظمات باختلاف أنشطتها ليس نتاج جهود المديرين فحسب، بل إن للمرؤوسين دوراً أساسياً فيه، وكما يحتاج المرؤوس إلى الدعم من رئيسه وتوجيهه، فكذلك يمكنه أن يدعم رئيسه من خلال تقديم الأفكار الجديدة، والمعلومات الهامة حول القضايا المختلفة، مما يساعد على اتخاذ التدابير اللازمة.^(٣) فعدم وصول المعلومات أو عدم سريانها داخل المنظمة أو ما يسمى بالصمت التنظيمي، قد يكون السبب الرئيس لفشل المنظمة؛ لذا من الأفضل تدرك المنظمات أهمية هذا الموضوع، وتسعى لوضع آليات لمقاومته داخلياً.^(٤)

(١) صالح على القرني. محددات سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية والديمقراطية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (٢٢)، العدد (٩٦)، ٢٠١٥، ص ٢٩٧.

(٢) موسي مساعد محمد العرياني. واقع سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد (١٣٥)، العدد (١٦٨)، الجزء (٣)، ٢٠١٦، ص ٨٤١.

(٣) عبير حمود الفاعوري. أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية جامعة مؤتة-دراسة حالة، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد (١٩)، العدد (٢)، ٢٠٠٤، ص ١٥٣.

(٤) نورة محمد البليهد. أثر الصمت التنظيمي على إدارة المعلومات في الجامعات السعودية (إطار فكري)، مجلة مستقبل التربية، المجلد (٢١)، العدد (٩١)، ٢٠١٤، ص ١٣.

فالصمت التنظيمي يؤدي إلى نتائج سلبية من أهمها عرقلة عملية التغيير التنظيمي، نقص المساهمة في إجراء ذلك التغيير، وضعف الأداء وعدم الكفاءة التنظيمية.^(١) وفي الخسار المادية للمؤسسات وكثرة الغياب ودوران العمل ووجود بعض السلوكيات الغير مرغوبة، كما تقتل الابتكار وتخضع الروح المعنوية.^(٢) كما أوصت العديد من الدراسات بأهمية إجراء المزيد من البحوث والدراسات التي تستهدف إلقاء الضوء على سلوك الصمت التنظيمي ومن هذه الدراسات: دراسة وليد عيضة (٢٠٢١)^(٣) والتي أوصت بعمل دراسات مستقبلية حول الصمت التنظيمي في المؤسسات الحكومية وربطها بمتغيرات جديدة لتزويد المنظمات بالمعلومات التي قد تفيد في تحسين أدائها، ودراسة يارا محمد محمد (٢٠٢٠)^(٤) والتي أوصت بعمل دراسات مستقبلية حول الصمت التنظيمي وعلاقته بالمناخ التنظيمي وبأداء العاملين، ودراسة عمار فتحي موسى (٢٠١٨)^(٥) والتي أوصت بدراسة محددات الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، دراسة طارق رضوان محمد (٢٠١٧)^(٦).

وبناء على ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما أسباب الصمت التنظيمي بمديريات التربية والتعليم بمصر؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الأسس النظرية للصمت التنظيمي؟

٢. ما النتائج المترتبة لمشكلة الصمت التنظيمي لدى العاملين بمديريات التربية والتعليم بمصر؟

٣. ما سبل التغلب على الصمت التنظيمي داخل مديريات التربية والتعليم بمصر؟

(١) أحمد السيد أحمد عيسى. أثر الصمت التنظيمي على الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي: دراسة تطبيقية، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، العدد (٣)، ٢٠١٥، ص ٣٣٦.

(٢) Malikeh Beheshtifar, Hossein Borhani, Mahmood Nekoie. Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol. (2), No. (11), 2012, p.280.

(٣) وليد عيضة. الصمت التنظيمي وأثره على التغيير التنظيمي في البنوك التجارية اليمنية، مجلة جامعة عمان العربية المتحدة-سلسلة البحوث الإدارية، المجلد (٦)، العدد (١)، ٢٠٢١.

(٤) يارا محمد محمد. أثر رأس المال النفسي على أبعاد الصمت التنظيمي بالتطبيق على العاملين بجامعة المنوفية، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد (١)، ٢٠٢٠.

(٥) عمار فتحي موسى. محددات الصمت التنظيمي وأثرها على الاحتراق الوظيفي لأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدين السادات: دراسة تطبيقية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، العدد (٤)، ٢٠١٨.

(٦) طارق رضوان محمد. أثر أبعاد صمت العاملين في الاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد (٤)، ٢٠١٧.

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

١. الوقوف على أسباب الصمت التنظيمي بمديريات التربية والتعليم بمصر.
٢. التعرف على الأسس النظرية للصمت التنظيمي كما وردت في أدبيات الإدارة.
٣. التعرف على النتائج المترتبة على الصمت التنظيمي بمديريات التربية والتعليم بمصر.
٤. التعرف على السبل التي يمكن من خلالها التغلب على مشكلة الصمت التنظيمي بمديريات التربية والتعليم بمصر.

حدود البحث:

يركز البحث الحالي على دراسة الصمت التنظيمي (المفهوم، الأسباب، النتائج المترتبة عليه، مقترحات للتغلب عليه).

مصطلحات البحث:

يعتبر مفهوم الصمت التنظيمي من المفاهيم الغير شائعة الاستخدام، والغير واضحة. كما أنه كغيره من المفاهيم السلوكية التي يصعب وضع مفهوم محدد له، وسوف نستعرض بعض من تلك المفاهيم على النحو التالي:

- ويمكن تعريف الصمت بأنه "غياب الصوت" كما أنه يحتوي على شكل اتصال الخاص به، يتضمن مجموعة من المعارف أو المشاعر أو النوايا والتي تتمثل في الاعتراض أو التأييد.^(١)
- ويعرف كل من (Morrison and Milliken) الصمت التنظيمي بأنه "منع انتشار المعلومات حول القضايا والمشكلات المحتملة من قبل الأفراد العاملين، والشعور الجماعي الذي يولد إدراكاً لديهم بأنه من غير الحكمة التحدث حول المشاكل التنظيمية".^(٢)

(1) Orhan Cinar and faith Karcioğlu and Zisan Dyugu. The Relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: A survey Study in the Province of Erzurum, Turkey, "9th International Strategic Management Conference", Procedia - Social and Behavioral Sciences 99, 2013, p.315. Available at www.sciencedirect.com

(2) Elizabeth Wolfe Morrison and Frances J. Milliken. Organizational Silence: A barrier to change and development in A Pluralistic World. **The Academy of Management Review**. Mississippi State, Vol. (25), No. (4), 2000, p.706.

▪ وعرفه البعض على أنه الحجب المتعمد للمعرفة والأفكار والآراء والمشورة بالقضايا التنظيمية وتجنب التعبير عنها شفهيًا أو كتابيًا.⁽¹⁾

ويعرفها البحث الحالي بأنه:

"امتناع الموظفون الإفصاح عن المعلومات والأفكار والمقترحات والمشاعر، والتزامهم الصمت حيال المشكلات التي تواجههم، بأي شكل من الأشكال طوعاً أو كرهاً.

منهج البحث:

من خلال اطلاع الباحث على أدبيات موضوع الدراسة وبعض الدراسات السابقة، ومن أجل تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاتها، سوف يستخدم المنهج الوصفي الذي يعتبر أكثر المناهج البحثية ملاءمة للبحث الراهنة.

خطوات البحث:

1. تحديد الإطار العام للبحث الذي يتضمن: المقدمة-مشكلة البحث-حدود البحث-أهداف البحث.
2. تحديد الأسس النظرية للصمت التنظيمي.
3. الوقوف على الأسباب المؤدية للصمت التنظيمي.
4. الوقوف على النتائج المترتبة على الصمت التنظيمي.
5. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات للتغلب على مشكلة الصمت التنظيمي.

مصادر البحث:

1. المعاجم والقواميس.
 2. الكتب العربية والأجنبية.
 3. الدوريات العلمية.
- وبناء على ما سبق يتضمن البحث الأجزاء التالية:
- . أولاً: الإطار النظري للصمت التنظيمي:

(1) Tulubas T, Celep C,. " Effect of Perceived Pro-cedural Justice on Faculty Members' Silence: The Mediating Role of Trust in Supervisor, Elsevier", **Pro-cedia - social and Behavioral Sciences** 47, 2012, p.1223.

١. أبعاد وأنواع الصمت التنظيمي:

تتنوع أنواع وأبعاد الصمت التنظيمي إلى أنواع مختلفة، وذلك على حسب الوجهة التي ينظر بها إليه، وسوف يتم عرض تلك الأنواع والأبعاد على النحو التالي:

ولقد صنف (Kostiuk, 2012) الصمت إلى بعدين وهما^(١):

- ١- الصمت التكتيكي (Tactical Silence): 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.
- ٢- الصمت الانحرافي أو صمت الإهمال (Ignorance / Deviant Silence): حيث يميل الأفراد إلى عدم التحدث بهدف التستر على بعض الانحرافات الموجودة بمكان العمل وبالتالي يهمل الأفراد مصلحة المنظمة بشكل عام ويمتنعون عن الإخبار عن أية انحرافات قد تضر بالمنظمة على المدى البعيد.

وصنّفه Nelson P. Repenning Leslie Perlow & وفقاً لأسبابه إلى نوعين أساسيين وهما:^(٢)

- ١- الرغبة في الحفاظ على العلاقات.
 - ٢- الرغبة في إتمام المهام بسرعة وكفاءة.
- بينما ذكر كل من Dyne et al أن أبعاد الصمت التنظيمي تتمثل في ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي:^(٣)
- صمت الإذعان: إي إخفاء وحجب المعلومات والآراء؛ من أجل الاعتزال أو الاستسلام. ويمارس الموظف هذا السلوك؛ اعتقاداً منه بأن التعبير أو الإبلاغ لا فائدة من ورائه، وأن إبلاغه عن المشكلات أو حديثه عنها سيحدث فرقاً داخل المنظمة.
 - الصمت الدفاعي: وهو سلوك متعم واستباقي، يهدف إلى حماية النفس من التهديدات الخارجية. ويعتبر دفاعياً؛ لكونه ينطوي على الوعي والنظر في البدائل المتاحة، ثم يتبع ذلك قرار واع بحجب

(1) Damian D Kostiuk. Silence: The reasons why People may not Communicate. **Ph.D**, Faculty of the Graduate School, University of Missouri-Columbia, 2012, Pp. 19-20,

(2) Perlow, Leslie, and Nelson Repenning. The Dynamics of Silencing Conflict, **Research in Organizational Behavior**, No. (29), 2009, p.204.

(3) Linn Van Dyne and et al. Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, **Journal of Management Studies**, Vol. (40), No (6), 2003, p. 1647.

المعلومات والأفكار كأفضل استراتيجية في ذلك الوقت. وينطوي هذا النوع على حجب المعلومات بسبب الخوف من أن التعبير عن الآراء والأفكار؛ سينتج عنها مخاطر شخصية، وربما يكون دافع الحماية الذاتية؛ بسبب الخوف من أن يكون هو السبب وراء حدوث المشكلة. كما يتضمن هذا البعد إخفاء أو حجب المعلومات المتعلقة بالأخطاء الشخصية في العمل.

■ الصمت الاجتماعي الإيجابي: Prosocial Silence ويعني حجب الأفكار، والآراء، والمعلومات المتعلقة بالعمل؛ بهدف استفادة أشخاص آخرين، انطلاقاً من دافع الإيثار والتعاون. حيث أن الموظف يكون له رأي أو لديه معلومات، لكنه ليس في وضع يساعده على مناقشة ذلك مع الآخرين، كما يعتمد بعض الموظفين-بشكل استباقي أو متعمد-إلى عدم الكشف عن أفكار أو معلومات معينة، انطلاقاً من الحرص على مصلحة المنظمة وسمعتها.

ويمكن اعتبار تلك الأبعاد إطاراً عاماً لفهم وتحليل ظاهرة الصمت التنظيمي للعاملين، ودوافعها، وأسبابها، بحيث يمكن من خلالها، لصانعي القرار، نقصي الظاهرة ودراستها، والتعرف على حجمها وأبعادها المختلفة: وصولاً إلى حلول فاعلة، تضمن عدم استفحالها إلى الحد الذي يعيق عملية التغيير والتطوير ويعطل الأداء التنظيمي.⁽¹⁾ وقد تم استخدام هذه الأبعاد الثلاثة في بعض الدراسات مثل دراسة (محمد أحمد أمين ٢٠١٧)^(٢)

وأضاف كل من Perlow & Repenning بعداً رابعاً وهو (الصمت الوقائي) Protective Silence وهو يعني قبول العاملين للقرارات التي تصدر من الإدارة؛ تجنباً لإحداث أي مشكلة في المنظمة واعتقاداً منهم أن المشاركة بآرائهم وأفكارهم قد تؤثر سلباً على نجاح المنظمة ومن الممكن أن تقدهم العلاقات الجيدة مع الآخرين.⁽³⁾ وقد تم استخدام هذه الأبعاد الأربعة في بعض الدراسات مثل دراسة (طارق رضوان ٢٠١٧)⁽⁴⁾

(١) نوف بنت خلف بن محمد الحضرمي. الصمت التنظيمي وتأثيره على إنتاجية أعضاء هيئة التدريس ورضاهم الوظيفي في بعض الجامعات السعودية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد (١٦)، ٢٠١٧، ص ١٦٧.

(٢) محمد أحمد أمين. أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام التابعين لقطاع التعليم بجامعة المنصورة، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، العدد (٢)، ٢٠١٧.

(3) Perlow, Leslie, and Nelson Repenning. Op.Cit, p. 205.

(٤) طارق رضوان محمد، أثر أبعاد صمت العاملين في الاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد (٤)، ٢٠١٧.

بينما يذكر كل من (Vakola and Bouradas, 2005)⁽¹⁾ أن الصمت التنظيمي يحتوي على ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي:

١- اتجاهات الإدارة العليا نحو الصمت.

٢- اتجاهات المشرفين نحو الصمت.

٣- فرص الاتصال.

وقد تم استخدام هذه الأبعاد الثلاثة في بعض الدراسات مثل دراسة (Fard and Fariba, 2015)⁽²⁾ ودراسة (Sinan Girgin (2020)⁽³⁾

بينما ذكر بعض الباحثين خمسة أبعاد للصمت وهي:⁽⁴⁾

١- العزلة: Isolation بنوعها (الاجتماعية) وتعني انخفاض التفاعل الاجتماعي و(العاطفية) وتعني الشعور بالوحدة.

٢- ضعف دعم الإدارة العليا: Lack of Senior Management Support وتعني انخفاض دعم الإدارة العليا وضعف الثقة بينها وبين العاملين؛ بسبب الخوف لدى العاملين من التحدث عن المشاكل المتعلقة بالعمل؛ مما يعرقل عملية التطوير والتغيير.

٣- الخوف من ردود الفعل السلبية: Fear of Negative Reaction وتعني خوف العاملين من ردود الأفعال السلبية من رؤسائهم وأن تحدثهم عن المشاكل سوف يسبب لهم العديد من المخاطر.

٤- المخاوف المتعلقة بالعمل: Work Related Concern وتعني إحساس العاملين أنهم حينما يتحدثون عن المشكلات في العمل قد يؤدي ذلك إلى عدم ترقيةهم أو فقدان وظائفهم.

(1) Maria Vakola, and Dimitris Bouradas. Antecedents and Consequences of Organizational Silence: an empirical investigation, **Employee Relations**, Emerald Group publishing limited, Vol.(27), No.(5), 2005.

(2) Parastoo Gashtasebi Fard & Fariba Karimi. The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University, **International Education Studies**, Published by Canadian Center of Science and Education ,Vol.(8), No. (11), 2015.

(3) Girgin, Sinan, and Ali İlker Gümüşeli. Vocational high school teachers' perceptions of organizational silence, **Independent Journal of Management & Production**, Vol. (12), No (4), 2021.

(4) محمد حسن أحمد مهدي. العلاقة بين الإشراف المسيء والصمت التنظيمي متعدد الأبعاد: دراسة ميدانية بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة سوهاج، **مجلة البحوث التجارية المعاصرة**، كلية التجارة، جامعة سوهاج، المجلد (٣٢)، العدد(٤)، ٢٠١٨.

٥- نقص الخبرة: Lack of Experience وتعني تفضيل العاملين لعدم إبداء الرأي اعتقادًا منهم أنها لن يؤخذ بها وعدم إثارة المشكلات التي قد تسبب لهم المشاكل مع رؤسائهم.

وقد تم استخدام هذه الأبعاد الخمسة في بعض الدراسات مثل دراسة (عمار فتحي ٢٠١٨)^(١)

وهناك من يضيف بعدًا آخرًا للصمت وهو صمت الإهمال Ignorance Silence حيث يكون الصمت بسبب غاية سلبية للموظف تجعله يميل إلى عدم الحديث بهدف التستر على بعض الانحرافات Deviations ويهمل مصلحة المنظمة بامتناعه عن الإبلاغ عن تلك الانحرافات، ويسمى هذا الصمت بالصمت الانحرافي Diviant Silence.^(٢)

بينما قسمه البعض إلى ستة سلوكيات معينة على أساس ثلاثة دوافع للموظف، وهم:^(٣)

١- الصمت القبول "Acquiescent Silence"؛ يتم تعريفه على أنه حجب الأفكار والمعلومات، فيحجب الموظف أفكاره؛ بناءً على الاعتقاد بأن التحدث علانية لا معنى له ومن غير المرجح أن تحدث فرقا.

٢- قبول الصوت "Acquiescent Voice" هو التعبير اللفظي للأفكار المتعلقة بالعمل، وهو سلوك غير منضبط يقوم على الشعور بعدم القدرة على إحداث فرق. وبالتالي فإنه ينتج عنه تعبيرات عن الموافقة والدعم على أساس انخفاض الكفاءة الذاتية للتأثير.

٣- "الصمت الدفاعي" "Defensive Silence" هو سلوك متعمد واستباقي يُقصد به حماية النفس من التهديدات الخارجية. الصمت الدفاعي هو أكثر استباقية، وهذا يشمل حجب المعلومات على أساس الخوف من التعبير عن الأفكار يمكن أن يشمل الصمت الدفاعي إخفاء الشخصية، كشكل من أشكال الحماية الذاتية.

٤- الصوت الدفاعي "Defensive Voice" بأنه التعبير عن الأفكار أو المعلومات أو الآراء المتعلقة بالعمل -بناءً على الخوف- بهدف حماية الذات. على سبيل المثال، يمكن للموظف التأكيد على السمات الإيجابية لمنتج ما وتحويل الانتباه بعيدًا عن المشاكل حتى لا يكون العملاء على دراية بالعيوب في عمل الشخص.

(١) عمار فتحي موسى. مرجع سابق، ٢٠١٨.

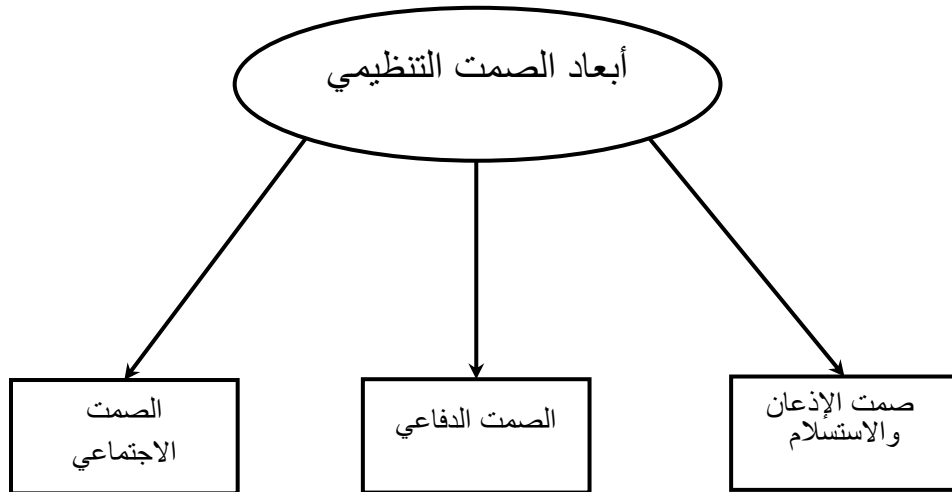
(2) Chad T. Brinsfield. Employee Silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factor. **Ph.D Thesis**, Ohio State University, USA, 2009, p. 9.

(3) Rüya Ehtiyar & Melek Yanardağ. Organizational silence: A Survey on Employees Working in A Chain Hotel, **Tourism and Hospitality Management**, Vol. (14), No. (1), 2008.

٥- الصمت الاجتماعي "Prosocial Silence" هو حجب الأفكار أو المعلومات المتعلقة بالعمل بهدف إفادة الأشخاص الآخرين أو المنظمة -على أساس المحاباة أو الدوافع التعاونية. بناءً على الاهتمام بالمنظمة وبدافع إفادة المنظمة.

٦- الصوت الاجتماعي "Prosocial Voice" وهو عبارة عن تعبير عن الأفكار أو المعلومات أو الآراء المتعلقة بالعمل بناءً على دوافع تعاونية. ويتضمن أيضًا اقتراحًا إبداعيًا للبدائل والأفكار من أجل التغيير، مثل عندما تواجه المجموعة مشاكل في مشروع ما. تعبير الصوت الاستباقية هذه موجهة نحو الآخر ولا تهدف في المقام الأول إلى إفادة الذات.

وبناء على ما سبق، نجد أنه يوجد اختلاف واضح بين الباحثين حول أنواع وأبعاد الصمت التنظيمي فمنهم من يحصرهم في نوعين أو بعددين ومنهم من يحصرهم في ثلاثة أبعاد ومنهم من يحصرهم في أربعة أبعاد أو خمسة أو ستة، كل وفقًا للوجهة التي ينظر إليها إلى الصمت التنظيمي. ويمكن تقسيم أنواع وأبعاد الصمت التنظيمي كما سيوضح في الشكل التالي:



شكل (١٥) أبعاد الصمت التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث

وتعتبر الأبعاد الثلاثة (صمت الإذعان والاستسلام، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) هي أكثر الأبعاد وأشهرها استخدامًا، كما أنها شاملة وجامعة لكل أبعاد الصمت وأنواعه ومصادره.

ثانيًا: أسباب ومصادر الصمت التنظيمي:

للصمت التنظيمي أسباب متعددة ومختلفة، وتتحدد هذه الأسباب والمصادر وفقًا لمجال تناولها، ويمكن سرد تلك الأسباب والمصادر كما يلي:

مصادر الصمت التنظيمي:

ويمكن تقسيمها إلى مصدرين أساسيين هما: (١)

١- المصادر المهنية الضاغطة: وتشمل على

(أ) نقص المساندة الاجتماعية: ويكون من قبل الزملاء أو المدراء ويعتبر مصدراً هاماً من مصادر الصمت وعدم شعور الفرد بالأمن النفسي خلال قيامة بأداء مهنته.

(ب) غموض الدور: وهو يمثل (حالة الشك)، ويحدث عندما يكون العاملون غير واثقين من أهدافهم.

(ج) زيادة أعباء العمل: وهو أحد المظاهر السلبية داخل المؤسسات.

٢- المصادر الشخصية والنفسية: ومنها:

(أ) الجنس: حيث تبين أن عامل الجنس أو النوع لا يزيد أو ينقص من احتمال تعرض الفرد للصمت، وإن كان ينظر إليه على أنه يرجح تعرضه لعرض دون آخر، حيث تبين أن الإناث التي تعاني من الصمت هي أكثر عرضة للإجهاد الانفعالي بينما كان الذكور أكثر عرضة لضعف الاهتمام بالبعد الإنساني في التعامل.

(ب) مستوى التعلم: فالأفراد ذوي مستوى التعليم المرتفع أكثر عرضة لصمت من غيرهم من ذوي المستوى التعليمي المنخفض.

(ج) العمر: حيث أن الأفراد ذوي الأعمار المنخفضة أكثر عرضة للصمت، فالتقدم في العمر يؤدي إلى زيادة الخبرة في العمل.

ويمكن تقسيم تلك المصادر إلى مصادر تنظيمية ومصادر شخصية كما هو موضح بالشكل التالي:

كما يمكن تحديد أسباب الصمت التنظيمي فيما يلي:

تتنوع الأسباب الكامنة خلف سلوك الصمت التنظيمي، ويمكن إجمال تلك الأسباب الممكنة الكامنة

خلف هذا السلوك فيما يلي:

أوضحت (Milliken et al.,2003) أسباب الصمت وعدم الإبلاغ عن المخالفات أو التحدث عن

المخاوف من قبل العاملين فيما يلي: (١)

(١) عبد الله محمد الوهيبي. أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد. (١٠)، العدد (٣)، ٢٠١٤، ص ٣٧٢.

أ) أسباب تتعلق بالمخاوف والمعتقدات

وتتمثل تلك الأسباب فيما يلي:

- ١- **الخوف من النظرة السلبية تجاه الفرد:** ويتمثل ذلك في خوف الفرد من أن ينظر اليه على انه صانع مشاكل أو كثير الشكوى.
- ٢- **الخوف من تدمير العلاقات مع الآخرين:** ويتعلق ذلك بخوف الفرد من فقدان الثقة والاحترام سواء من جانب رؤسائه أو زملائه.
- ٣- **الشعور بعدم الجدوى من التحدث أو الإبلاغ:** حيث يتمثل ذلك في الشعور بأن الإبلاغ أو التحدث عن المشكلات أو المخالفات لا يستحق الجهد ولن يحدث فرقاً.
- ٤- **الخوف من الانتقام أو العقوبة:** ويتمثل ذلك في خوف الفرد من التعرض لأحد أشكال الانتقام أو العقاب أو عدم الترقية أو الفصل.
- ٥- **مخاوف بشأن التأثير السلبي على الآخرين:** حيث يفضل الفرد عدم الإبلاغ أو التحدث عن المشكلات لعدم رغبته في إزعاج أو إحراج.
- ٦- **أسباب أو عوامل أخرى**

وتشمل العوامل أو الأسباب التالية:

- ١- **الخصائص الفردية:** تتعلق تلك الخصائص بنقص خبرة الفرد في الحياة العملية أو قصر مدة شغلة الوظيفة الحالية أو انخفاض درجته الوظيفية.
 - ٢- **الخصائص التنظيمية:** تتمثل في الهيكل التنظيمي في المنظمة أو وجود ثقافة غير داعمة للإبلاغ أو التحدث عن المشكلات.
 - ٣- **علاقة ضعيفة مع المشرفين:** تتمثل في وجود مشرفين غير داعمين أو مشجعين للتحدث عن المشكلات في مكان العمل أو عدم وجود علاقات طيبة بين المشرفين والعاملين.
- وأشار آخرون إلى أن أكثر الأسباب شيوعاً والتي تكون سبباً مباشراً للصمت هي:^(٢)

(1) Frances J. Milliken, Elizabeth W. Morrison and Patricia F. Hewlin. An Exploratory Study of Employee Silence: Issues those Employees Don't Communicate Upward and Why, **Journal of Management Studies**, Vol. (40), Issue. (6), 2003, Pp. 1463-1465.

(٢) زينب عبد الرازق عبود وظفر ناصر حسين. أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين، مجلة جامعة بابل العلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد(٢٤)، العدد(١)، ٢٠١٦، ص ٢٣٩.

- أسباب إدارية وتنظيمية (عدم الثقة بالمدراء): وتعني امتناع العاملون من التحدث عن المشاكل أو مناقشتها خوفاً من ردود الفعل السلبية، واعتقادهم بأنهم سوف يعاقبون إذا كانت آرائهم معارضة لتوجهات المنظمة.
 - الخوف من العزلة الاجتماعية: حيث يعتقد العاملون بأنهم إذا عبروا عن المشاكل داخل المنظمة سوف يسبب مشاكل أخرى، وأن العاملين يلتزمون الصمت خوفاً من أن تصرفاتهم ومواقفهم قد يضر بوضعهم الاجتماعي داخل المنظمة.
 - نقص الخبرة (خبرة الماضي): حيث نجد الأفراد الذين كانوا تحت تأثير التجربة السابقة الذي مروا بها يتجنبون إثارة المشاكل أو مناقشتها مع زملائهم أو رؤسائهم المباشرين على الرغم من إدراكهم لأهمية الوقوف عليها في وقت مبكر فيفضلون التفكير في عدم إثارة مثل هذه المشاكل التي قد لا يؤخذ بها وتكون السبب في حدوث مشاكل مع مسؤوليهم.
 - الخوف من الإضرار بالعلاقات: فعلى الرغم من إدراك العاملون لنقاط الضعف في الهيكل التنظيمي والعمليات داخل المنظمة، إلا أنهم يقررون عدم اقتراح الحلول لها لمعرفتهم أن الآخرين لن يكونوا سعداء بهذه المقترحات، أي أنهم يخافون من فقدان العلاقات مع زملائهم الآخرين.
 - مخاوف تتعلق بالعمل: حيث يفضل العاملون عدم شرح أفكارهم خشية أن ينظر لهم بأنهم يخلقون المشاكل وكذلك خوفاً من فقدان الترقية، أو التعرض لسوء المعاملة وعدم العدالة من قبل الإدارة العليا.
- وأضاف كل من Anderw & Jonston أن هناك عدة أسباب للصمت التنظيمي ومنها:⁽¹⁾
- سلوك عدم التحدث وغياب سلوك المنتج.
 - قد يكون سلوك الصمت ضمناً وليس صريحاً، وقد لا تمتلك المنظمات المؤشرات الكمية والنوعية لتغيير هذا السلوك.
 - قد يحدث الصمت نتيجة التركيز الهرمي والهيكل التنظيمي للمنظمة، وقد يحدث دون إدراك الإدارة العليا لذلك.
- ويرى آخرون أن أسباب الصمت التنظيمي يمكن تحديدها فيما يلي:⁽¹⁾

⁽¹⁾ Andrew R Timming Stewart Johnstone. Employee Silence and the Authoritarian Personality, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. (23), Issue (1), 2015, p. 167.

١- تضارب الأهداف: Goal Incompatibility حيث يتطلب الموقف الطبيعي في المؤسسات فهم الأفراد وإدراكهم على أن أهدافهم مشتركة، وأن التعاون ضروري لتحقيقها، إلا أن الصمت قد ينشأ بسبب رغبة كل طرف في تحقيق مكاسب على حساب الطرف الآخر، أو منع الآخر من تحقيق أهداف المؤسسة، من أجل الحصول على عوائد أو مكافآت لنفسه.

٢- التصميم الهيكلي: Structural Design أي حجم المؤسسة وتعدد الوحدات والأقسام، ونوعية الأفراد بها والراغبين في التفكير المنفرد في العمل، بعيداً عن التفكير الجماعي والعمل بروح الفريق.

٣- توقعات الأدوار المتباينة: Different Role Expectations حيث أن غموض الأدوار وتداخلها والريبة والشك في أدوار الآخرين يؤدي إلى الصمت التنظيمي.

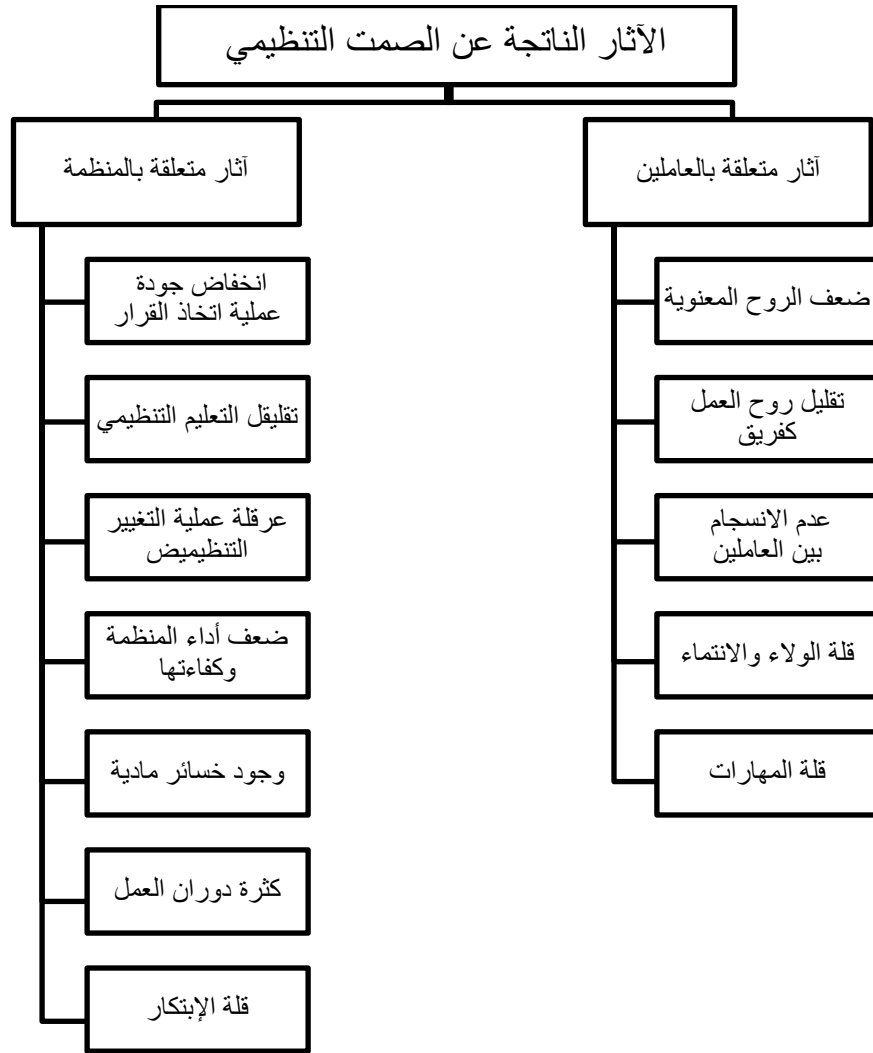
المناخ التنظيمي المتدهور: Degenerative Climate حيث أن عدم وجود الجو النفسي المريح، وضعف الاتصال بين الأفراد، وسوء الفهم، وفقدان التعاون والعمل الجماعي، ينتج عنه عواقب تؤثر سلباً على العمل مثل الصمت التنظيمي.

ثالثاً: الآثار المترتبة على الصمت التنظيمي:

يعتبر الصمت التنظيمي من الظواهر السلبية داخل المنظمات؛ وذلك لما له من آثار سلبية كثير على الفرد وعلى المنظمة ومن الممكن أن تتخطى آثاره إلى المجتمع. ويوضح الشكل التالي الآثار التي قد تنتج عن وجود الصمت التنظيمي.

والشكل التالي يوضح الآثار المترتبة على وجود الصمت التنظيمي:

(١) عبد الله محمد الوهيبي. مرجع سابق، ص ص ٣٧٢-٣٧٣.



شكل (١٧) الآثار المترتبة على وجود الصمت التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث

ويمكن عرض بعض من تلك السلبيات في النقاط التالية:^(١)

- ١- ضعف روح المبادرة في العمل، وتقليل روح العمل كفريق، أو كمجموعة واحدة.
- ٢- ضعف أهمية دور الفرد داخل الجماعة، ضعف مناخ الثقة التنظيمية بين الإدارة والعاملين.
- ٣- ضعف نسيج العلاقات بين فريق العمل؛ لتحقيق الانسجام، وللتشجيع على الأداء الجيد.
- ٤- التقليل في بناء مهارات العمل والاتصال لدى الأفراد، وقصور قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات.
- ٥- قصور في إيجاد فرق الإدارة الذاتية، وتقليل التعليم التنظيمي.

(١) نورة محمد البلهد. مرجع سابق، ص ص ٢٣-٢٤.

٦- فقدان دعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، تقليل التعامل مع الصراع التنظيمي بفاعلية وكفاءة.

٧- انخفاض جودة عمليات اتخاذ القرارات التنظيمية؛ بسبب فقدان التنوع في المدخلات المعلوماتية.

٨- فقدان التحليل الضروري للأفكار (أهمية تأثير القلة في إيجاد قرارات عالية الجودة).

٩- تقليل التغذية العكسية السلبية؛ مما يؤدي إلى عدم القدرة على اكتشاف الأخطاء ومن ثم معالجتها.

فالصمت التنظيمي يؤدي إلى نتائج سلبية من أهمها عرقلة عملية التغيير التنظيمي، نقص المساهمة في إجراء ذلك التغيير، وضعف الأداء وعدم الكفاءة التنظيمية.^(١) وفي الخسار المادية للمؤسسات وكثرة الغياب ودوران العمل ووجود بعض السلوكيات الغير مرغوبة، كما تقتل الابتكار وتخضع الروح المعنوية.^(٢) وترى كل من (Morrison & Milliken) أن الصمت التنظيمي معوق خطير للتغيير والتطوير التنظيمي ومن المرجح أن يشكل عقبة كبيرة أمام تطوير المنظمات التعددية.^(٣)

بينما يرى آخرون أن نتائج الصمت على المنظمة تتمثل في: قصور قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات وفقدان دعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار. وضعف قدرات العاملين على التعلم والتطوير الذاتي وقصور في إيجاد فرق الإدارة الذاتية تقليل التعامل مع الصراع التنظيمي بفاعلية وكفاءة.^(٤)

وضعف روح المبادرة في العمل وضعف أهمية دور الفرد داخل الجماعة وتدني روح العمل كفريق أو كمجموعة واحدة وضعف نسيج العلاقات بين فريق العمل لتحقيق الانسجام وللتشجيع على الأداء الجيد والتقليل في بناء مهارات العمل والاتصال لدى الأفراد.^(٥)

(١) أحمد السيد أحمد عيسى. أثر الصمت التنظيمي على الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي: دراسة تطبيقية، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، العدد (٣)، ٢٠١٥، ص ٣٣٦.

(2) Malikeh Beheshtifar, Hossein Borhani, Mahmood Nekoie. Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences** , Vol. (2), No. (11), 2012, p.280.

(3) Elizabeth Wolfe Morrison and Frances J. Milliken. **Op.Cit**, 2000, p.707.

(4) Lowe Leroy, Albert Mills, Jane Mullen. Gendering The Silences: Psychoanalysis, **Gender And Organization Studies**, Vol. (17), No.(5), 2002, p.18.

(5) Hazen Mary Ann. Silences, Parental Loss, and Polyphony, a Post-Modern Perspective, **Journal of Organizational Change Management**, Vol. (19), No. (2), 2006, p.23.

فقد يؤدي الصمت إلى انخفاض الإنتاجية وتغيب الموظفين أو كثرة دورانهم، كما يمكن أن يؤدي أيضًا إلى نقص التغذية الراجعة ونقص المعلومات وضعف تحليل الأفكار والبدائل وبالتالي فإن المنظمة ستعاني من عمليات تنظيمية أقل فعالية وعلاوة على ذلك، يمكن أن يؤدي الصمت التنظيمي إلى شعور الموظفين بعدم التقدير، افتقار الموظفين الملحوظ للسيطرة والتنافر المعرفي للموظفين. كل هذه تؤدي العوامل إلى انخفاض الالتزام والرضا؛ لذلك فإن للصمت تأثير سلبي على مواقف اندماج الموظفين.⁽¹⁾

بينما قام البعض بتفسير النتائج المترتبة عن الصمت التنظيمي في التالي:

إلى أن الصمت قد يؤدي إلى ضعف علاقة الثقة وإيجاد علاقات تبادل منخفضة بين أفراد المجموعة، وبالتالي فإن علاقات الثقة والاحترام والتعاون الموجود بينهم تكون ضعيفة، وهذا يؤثر في قدرة الأفراد في الابتكار والإبداع.⁽²⁾

كما أن الصمت يؤدي إلى انخفاض الشعور بالحرية في التعبير عن الأفكار، مما يسهم في تقليل فرص الاستقلالية، وقلة تفويض السلطات وقلة إعطاء المزيد من المسؤوليات، وضعف آليات التحفيز، والذي يؤدي إلى قصور في الأداء الوظيفي.⁽³⁾

وينكر كلا من (Anand & Ashforth) أن عدم رغبة العاملين في الإفصاح في وقت مبكر عن مؤشرات الإنذار الخطرة يمكن أن تؤدي إلى حدوث الكثير من الظواهر السلبية كالفساد والأزمات التنظيمية الأخرى.⁽⁴⁾

بينما يحددها عمار فتحي، في النقاط التالية:⁽⁵⁾

(1) Ioannis Nikolaou, Maria Vakola and Dimitris Bourantas. The Role of Silence on Employees' Attitudes "the Day after" a merger." *Personnel Review*, Vol. (40) No. (6), 2011, p.727.

(2) Paul Willman, Alex Bryson & Rafael Gomez. The Sound Of Silence: Which Employers Choose No Employee Voice And Why?, *Socio-Economic*, 2006, p.39.

(3) Premeaux, S. F., & Bedeian, A. G. Breaking the Silence: The moderating Effects of Self-monitoring in Predicting Speaking up in the Workplace. *Journal of Management Studies*, Vol. (40), No. (6), 2003, p. 36.

(4) Blake E, Ashforth & Vikas Anand. The Normalization of Corruption in Organizations. In R. M. Kramer & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior. Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, Oxford, England: Elsevier Science Ltd, Vol, (25), 2003, p. 51.

(5) عمار فتحي موسى. مرجع سابق، ص ٨.

- لا يعد الصمت التنظيمي أحد معوقات التغيير والتطوير التنظيمي.
- يؤدي الصمت التنظيمي إلى شعور الفرد بعدم التقدير، ونقص قدرة الفرد على السيطرة، ومعاناة الفرد من التنافر الإدراكي.
- يؤدي الصمت التنظيمي إلى انخفاض الأداء الوظيفي.
- يؤدي الصمت التنظيمي إلى قلة تقدير الذات والإحساس بالخوف واليأس.
- يؤثر الصمت التنظيمي سلباً على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي
- يؤدي الصمت التنظيمي إلي ضعف علاقات الثقة بين العاملين.

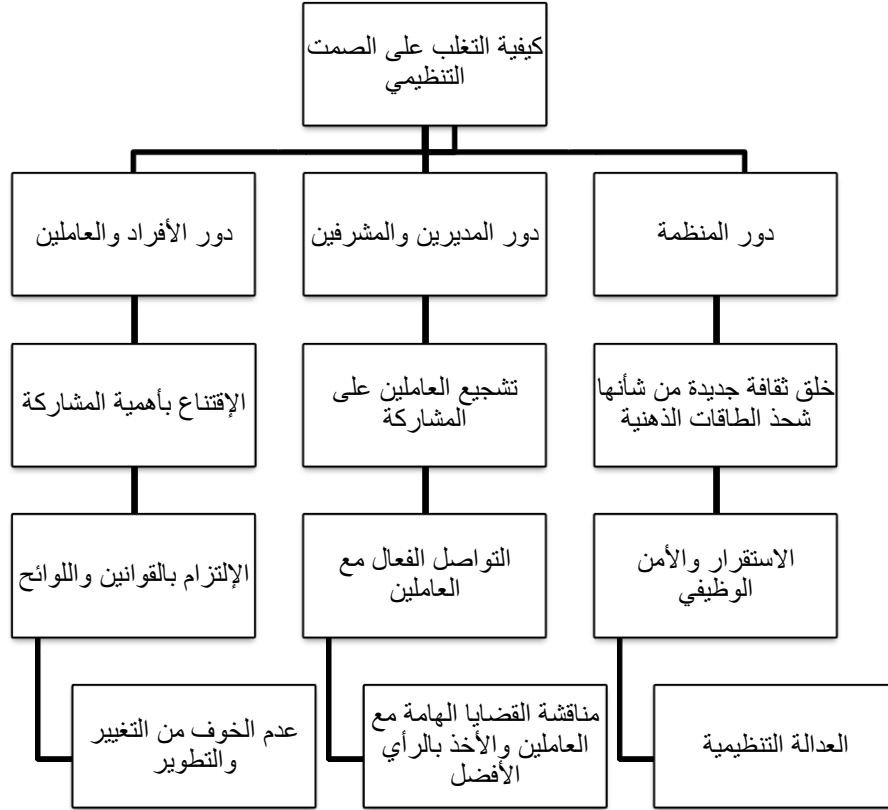
وقسم بعض الباحثين الآثار المترتبة على سلوك الصمت إلى قسمين هما: (1)

- ١- الآثار المتعلقة بالمنظمة: فالصمت التنظيمي له آثار ضارة للغاية على المنظمات فغالبًا ما يتسبب في "مستوى متصاعد من عدم الرضا" بين الموظفين، "والذي يتجلى في التغيب ودوران الموظفين وربما سلوكيات أخرى غير مرغوب فيها". ومثل الخسائر المالية للمؤسسة. وبمرور الوقت، يتسبب الصمت داخل المنظمات في أن يصبح بعض الموظفين غير مباليين للغاية.
- ٢- الآثار المتعلقة بالموظفين: يميل الموظفون غير المباليين، الذين غالبًا ما يكونون نتاج صمت الموظف المتجاهل، إلى الشعور بأنهم تروس في مصانع الآلات، ويطورون الموقف "للتوافق معه، والمضي قدمًا". نتيجة لهذا الموقف، يصاب الموظفون أحيانًا بالاكتئاب ومشاكل صحية أخرى. كما يؤثر على الرفاهية الشخصية للموظفين، ويزيد من التوتر "ويجعلهم "يشعرون بالذنب، حيث غالبًا ما يعانون من مشاكل نفسية، ويواجهون صعوبة في إمكانية التغيير والتطوير.

رابعاً: سبل مواجهة الصمت التنظيمي:

هناك عدة طرق وأساليب يمكن من خلالها مواجهة ظاهرة الصمت التنظيمي، والتغلب عليها وتجنب الآثار السلبية الناتجة عن وجودها داخل المنظمات. ويوضح الشكل التالي كيفية مواجهة الصمت التنظيمي:

(1) Samereh Shojaiea, Hasan Zaree Matin b, Ghasem Baran. **Op.Cit**, Pp. 1733-1734.



شكل (١٨) كيفية التغلب على الصمت التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث

ويتضح من الشكل السابق أن سبل مواجهة الصمت لا تقتصر فقط على المنظمة ولكنها تعتمد بشكل كبير على كل من المسؤولين والمديرين وكذلك على الأفراد أنفسهم.

لذلك يرى (Bowen. & Van, 2000) أنه يمكن مواجهة الصمت التنظيمي من خلال ما

يلي:^(١)

- ١- تطوير سلوك الموظفين في بيئة العمل.
- ٢- رفع المعنويات وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- ٣- تقليل مستوى مقاومة التغيير في بيئة العمل.
- ٤- فتح قنوات اتصال جديدة وذات اتجاهين بين الموظف والمنظمة.
- ٥- التحفيز الذاتي للموظفين في طرح الأفكار الجيدة والإبداعية.

(1) Bouwens, Jan&Vanlent, Laurence. Performance Measure Diversity and the Delegation of Authority in Organization, **Journal of Political Economy**, 2000, p. 22.

- ٦- خلق ثقافة من شأنها شحذ الطاقات الذهنية والقدرات الإبداعية للموظفين لطرح الأفكار الجديدة وابتكار الحلول الإبداعية للمشكلات باستغلال الموارد المتاحة للمنظمة.
- ٧- الاهتمام بتحسين الكفاءة ورفع الإنتاجية للفرد والمنظمة.
- ٨- تقليل الازدواجية في إنجاز العمل من خلال اعتماد مبدأ اللامركزية وتفويض الصلاحيات.

في حين يرى كل من (Ashford & Piderit, 2003, p.15) أنه يمكن التغلب على الصمت التنظيمي من خلال:^(١)

- ١- إيجاد نظام اتصال يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية، ودعم العلاقات الإنسانية داخل وخارج التنظيم.
- ٢- تشجيع روح العمل الجماعي بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ٣- توظيف الجهود الإبداعية للموظفين لخدمة المرتكزات المؤسسية.
- ٤- إطلاق الطاقات الكامنة للموظفين ورفع معنوياتهم.
- ٥- السعي لإيجاد بيئة للتحسين المستمر.
- ٦- تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي والأفكار الابتكارية.
- ٧- تحسين مؤشرات الأداء.

كما يمكن التغلب على الصمت التنظيمي من خلال:^(٢) كسر ثقافة الصمت وتهيئة مناخ حر لتشجيع صوت الموظفين هي تحديات كبيرة تواجه المديرين، لأن تأثيرات صمت الموظف مدمرة للمؤسسة ولكنها تغير المنظمة من منظمة تتميز بمناخ الصمت إلى مناخ يشجع الصوت، وقد يتطلب تغييراً ثورياً في النظام، فيجب أن يكون كبار المديرين الذين لديهم افتراضات مختلفة قادرين على تصميم أنواع مختلفة من النظام التنظيمي، والتي، مع مرور الوقت، ستجرح في إثارة تواصل سعودي صادق، ويمكن تحديد ذلك في النقاط التالية:

- ١- يتعين على كبار المديرين والمشرفين إنشاء مكان عمل يشعر فيه الموظفون بالأمان للتعبير عن آرائهم، ومن ثم تشجيعهم على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم.

⁽¹⁾ Piderit, S. K. and Ashford, S. J. Breaking Silence: Tactical Choices Women Managers Make in Speaking up about Gender-Equity issues'. **Journal of Management Studies**, No. (40), 2003, p. 15.

⁽²⁾ Samereh Shojaiea, and et.al. **Op.Cit**, p. 1734. Available online at www.sciencedirect.com

٢- خلق مناخ عدالة إجرائية. توجد العدالة الإجرائية عندما يشعر غالبية الموظفين في مجموعة العمل أن مديريهم يتخذون قرارات تتضمن إجراءات عادلة وأخلاقية، ومتسقة، وتستند إلى معلومات دقيقة، وتتمتع أي تحيز، وتوفر حرية التعبير للموظفين.

٣- ضمان فرص الاتصال وإنشاء أنظمة رسمية لنقل أو تبادل المعلومات أو الاهتمامات أو الأفكار. فالموظفون الذين لديهم أفكار أو اقتراحات من شأنها تحسين وتطوير العمل ولا يشعرون أنه يمكنهم إحضارها إلى رؤسائهم، فيمكنهم تقديمها إلى شخص معين يقوم بعد ذلك بتقديم الأفكار للمراجعة. هذا من شأنه أن يخلق بعض النتائج الإيجابية المحتملة المرتبطة بمرور الأفكار لتحسين العملية في التسلسل الهرمي.

ويمكن استخدام الطرق التالية للتغلب على هذه الظاهرة على النحو التالي:^(١)

١- تشير الأبحاث إلى أن العدالة التنظيمية المتصورة يمكن أن يكون لها دور فعال في التغلب على صمت الموظفين فالعدالة التنظيمية تخلق الثقة وتوفر سياقات مواتية للموظفين للتحدث.

٢- تصميم نظام تنظيمي جديد يعتمد على مشاركة أكبر للموظفين.

٣- يجب أن يكون كبار المديرين الذين لديهم افتراضات مختلفة قادرين على تصميم أنواع مختلفة من النظام التنظيمي، والذي سيكون ناجحًا، مع مرور الوقت، في استنباط تواصل سعودي صادق، ويجب عليهم كسر ثقافة الصمت وإيجاد مناخ صوتي، حتى يتم تشجيع الموظفين على المشاركة.

٤- يجب ضمان الاستقرار والأمن الوظيفي للموظفين، فالسبب الرئيسي للصمت التنظيمي هو الخوف الذي يجب تقليله، فعدم الاستقرار الوظيفي يزيد من هذا الشعور بالخوف؛ الخوف من ترك العمل أو (الفصل).

٥- يمكن أن يكون سلوك المدير مكونًا مهمًا للموظفين ليكون لهم صوت أو صمت. بعض الميزات الشخصية للمديرين جيدة جدًا للتواصل الفعال ويجب عليهم إثراء هذه الميزات؛ لذا يجب أن يكونوا قادرين على قبول الحقيقة.

٦- يتعين على الإدارة العليا والمشرفين إنشاء مكان عمل يشعر فيه الموظفون بالأمان للتعبير عن آرائهم وتشجيعهم على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم.

ويضع Richard Nielsen خمسة حلول للتغلب على ظاهرة الصمت التنظيمية وهي:^(١)

(1) Akram Akbarian, and et.al. Review Organizational Silence Factors, **Journal of Scientific Research and Development**, Vol. (2), No. (1), 2015, Pp. 179-180. Available online at www.jsrad.org

١- طريقة الإخبار: استخدام طرق مختلفة في الإبلاغ عن المخالفات: في حين أننا قد نعجب كثيراً بالأشخاص الذين لديهم الشجاعة لنفخ الصافرة (الإبلاغ عن المخالفات) علناً، تشير أبحاث الأخلاقيات التنظيمية إلى أن الإبلاغ عن المخالفات العامة غير المتكافئ يمكن أن يضر بالمؤسسة. على سبيل المثال، يمكن للمرء أن ينفخ صافرة السر داخل المنظمة أو خارجها سراً بدلاً من التفجير العلني، والمخاطرة بالانتقام المباشر وغير المباشر ضد المبلغين عن المخالفات وعائلاتهم وهو أمر شائع جداً. فيمكن للمرء أن يكتب رسالة غير موقعة إلى الأشخاص الأقوياء داخل المنظمة لتببهم إلى السلوك غير الأخلاقي على أمل أن يفعل الأشخاص الأقوياء الأخلاقيون شيئاً حيال السلوك غير الأخلاقي. يمكن للمرء أن يهدد الجاني سراً بالتعرض له إذا لم يوقف السلوك غير الأخلاقي. يمكن للمرء أن ينفخ الصافرة سرا للصحافة أو الحكومة.

٢- وجود حلول مريحة لكلا الطرفين: يمكن استخدام أسلوب التفاوض "المريح للجانبين" لمعالجة القضايا الأخلاقية المثيرة للجدل، فمن الممكن في بعض الأحيان أن تعرض على المحتال وظيفة جيدة الأجر وصادقة ومع هذا البديل المريح للجانبين، يختار المحتال أحياناً الوظيفة الصادقة ويتوقف عن كونه محتالاً. في بعض الأحيان، فإن القول المأثور القديم القائل بأنه "يمكن للمرء أن يعمل بشكل جيد بعمل الخير" يكون صحيحاً تماماً.

٣- طرق الحوار: يمكن أن تكون طرق الحوار فعالة في بعض الأحيان. فمن الممكن تعلم كيفية مناقشة القضايا الحساسة في حل فعال للمشكلات وبطريقة آمنة للعاملين وبأسلوب مهني وفي إطار ودي.

٤- اللجوء إلى أطراف أخرى (ثالثة): وتكون عندما يكون الأشخاص غير قادرين أو غير راغبين في مناقشة القضايا الأخلاقية التنظيمية بشكل مباشر، فإن طرق الوساطة والتحكيم الخاصة بطرف ثالث تكون متاحة في بعض الأحيان.

٥- القوة في العدد: اللجوء إلى الحركات الاجتماعية الواسعة: المجموعة الخامسة من الأساليب هي طرق الحركة الاجتماعية التي تستخدم عندما تكون المشكلة أكبر من الأفراد والمنظمات، ففي بعض الأحيان، من الضروري أن تعمل العديد من المنظمات والمجموعات معاً لإحداث فرق أخلاقي، على سبيل المثال، في مجالات إصلاح الحقوق المدنية والبيئة والرعاية الصحية والفساد، غالباً ما كان من الضروري للجامعات والكنائس والمنظمات والمجموعات القانونية والإعلامية والتجارية العمل معاً لإجراء تغييرات أخلاقية.

(1) Nielsen, Richard P. What Can We Do About Unethical Organizational Silence?, "The Church in the 21st Century: Occasional Papers 6, 2003, Available at: <https://www.bc.edu/content/dam/files/top/church21/pdf/nielsen7.pdf> .

مراجع البحث

أولاً: المراجع العربية:

١. أحمد السيد أحمد عيسى. أثر الصمت التنظيمي على الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي: دراسة تطبيقية، *مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، العدد (٣)، ٢٠١٥.*
٢. أحمد السيد أحمد عيسى. أثر الصمت التنظيمي على الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي: دراسة تطبيقية، *مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، العدد (٣)، ٢٠١٥.*
٣. زينب عبد الرازق عبود وظفر ناصر حسين. أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين، *مجلة جامعة بابل العلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد (٢٤)، العدد (١)، ٢٠١٦.*
٤. صالح على القرني. محددات سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية والديمقراطية، *مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (٢٢)، العدد (٩٦)، ٢٠١٥.*
٥. طارق رضوان محمد. أثر أبعاد صمت العاملين في الاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية، *مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد (٤)، ٢٠١٧.*
٦. طارق رضوان محمد، أثر أبعاد صمت العاملين في الاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية، *مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد (٤)، ٢٠١٧.*
٧. عبد الله محمد الوهيبي. أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (١٠)، العدد (٣)، ٢٠١٤.*
٨. عبير حمود الفاعوري. أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية جامعة مؤتة-دراسة حالة، *مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد (١٩)، العدد (٢)، ٢٠٠٤.*
٩. عمار فتحي موسى. محددات الصمت التنظيمي وأثرها على الاحتراق الوظيفي لأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدين السادات: دراسة تطبيقية، *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، العدد (٤)، ٢٠١٨.*
١٠. محمد أحمد أمين. أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام التابعين لقطاع التعليم بجامعة المنصورة، *مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، العدد (٢)، ٢٠١٧.*
١١. محمد حسن أحمد مهدي. العلاقة بين الإشراف المسيء والصمت التنظيمي متعدد الأبعاد: دراسة ميدانية بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة سوهاج، *مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، المجلد (٣٢)، العدد (٤)، ٢٠١٨.*
١٢. موسى مساعد محمد العربياني. واقع سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات من وجهة نظرهم، *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد (١٣٥)، العدد (١٦٨)، الجزء (٣)، ٢٠١٦.*
١٣. نورة محمد البليهد. أثر الصمت التنظيمي على إدارة المعلومات في الجامعات السعودية (إطار فكري)، *مجلة مستقبل التربية، المجلد (٢١)، العدد (٩١)، ٢٠١٤.*
١٤. نوف بنت خلف بن محمد الحضرمي. الصمت التنظيمي وتأثيره على إنتاجية أعضاء هيئة التدريس ورضاهم الوظيفي في بعض الجامعات السعودية، *مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد (١٦)، ٢٠١٧.*
١٥. وليد عيضة. الصمت التنظيمي وأثره على التغيير التنظيمي في البنوك التجارية اليمنية، *مجلة جامعة عمان العربية المتحدة-سلسلة البحوث الإدارية، المجلد (٦)، العدد (١)، ٢٠٢١.*
١٦. يارا محمد محمد. أثر رأس المال النفسي على أبعاد الصمت التنظيمي بالتطبيق على العاملين بجامعة المنوفية، *مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد (١)، ٢٠٢٠.*

ثانياً: المراجع الأجنبية: -

1. Akram Akbarian, and et.al. Review Organizational Silence Factors, **Journal of Scientific Research and Development**, Vol. (2), No. (1), 2015. Available online at www.jsrad.org
2. Andrew R Timming Stewart Johnstone. Employee Silence and the Authoritarian Personality, **International Journal of Organizational Analysis**, Vol. (23), Issue (1), 2015.
3. Blake E, Ashforth & Vikas Anand. The Normalization of Corruption in Organizations. In R. M. Kramer & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior. Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, **Oxford, England: Elsevier Science Ltd**, Vol, (25), 2003.
4. Bouwens, Jan&Vanlent, Laurence. Performance Measure Diversity and the Delegation of Authority in Organization, **Journal of Political Economy**, 2000.
5. Chad T. Brinsfield. Employee Silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factor. **Ph.D Thesis**, Ohio State University,USA, 2009.
6. Damian D Kostiuik. Silence: The reasons why People may not Communicate. **Ph.D**, Faculty of the Graduate School, University of Missouri-Columbia,2012.
7. Linn Van Dyne and et al. Conceptualizing Employee Silence and EmployeeVoice as Multidimensional Constructs, **Journal of Management Studies**, Vol. (40), No (6), 2003.
8. Elizabeth Wolfe Morrison and Frances J. Milliken. **Op.Cit**, 2000
9. Elizabeth Wolfe Morrison and Frances J. Milliken. Organizational Silence: A barrier to change and development in A Pluralistic World. **The Academy of Management Review**. Mississippi State, Vol. (25), No. (4), 2000.
10. Frances J. Milliken, Elizabeth W. Morrison and Patricia F. Hewlin. An Exploratory Study of Employee Silence: Issues those Employees Don't Communicate Upward and Why, **Journal of Management Studies**, Vol. (40), Issue. (6), 2003.
11. Girgin, Sinan, and Ali İlker Gümüşeli. Vocational high school teachers' perceptions of organizational silence, **Independent Journal of Management & Production**, Vol. (12), No (4), 2021.
12. Hazen Mary Ann. Silences, Parental Loss, and Polyphony, a Post-Modern Perspective, **Journal of Organizational Change Management**, Vol. (19), No. (2), 2006.
13. Ioannis Nikolaou, Maria Vakola and Dimitris Bourantas. The Role of Silence on Employees' Attitudes "the Day after" a merger." **Personnel Review**, Vol. (40) No. (6), 2011.
14. Lowe Leroy, Albert Mills, Jane Mullen .Gendering The Silences: Psychoanalysis, **Gender And Organization Studies**, Vol. (17), No.(5), 2002.
15. Malikeh Beheshtifar, Hossein Borhani, Mahmood Nekoie. Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences** , Vol. (2), No. (11), 2012.

16. Maria Vakola, and Dimitris Bouradas. Antecedents and Consequences of Organizational Silence: an empirical investigation, **Employee Relations**, Emerald Group publishing limited, Vol.(27), No.(5), 2005.
17. Nielsen, Richard P. What Can We Do About Unethical Organizational Silence?, "*The Church in the 21st Century: Occasional Papers* 6, 2003, Available at: <https://www.bc.edu/content/dam/files/top/church21/pdf/nielsen7.pdf>
18. Orhan Cinar and faith Karcioğlu and Zisan Dyugu. The Relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: A survey Study in the Province of Erzurum, Turkey, "**9th International Strategic Management Conference**", Procedia - Social and Behavioral Sciences 99, 2013. Available at www.sciencedirect.com
19. Parastoo Gashtasebi Fard & Fariba Karimi. The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University, **International Education Studies**, Published by Canadian Center of Science and Education ,Vol.(8), No. (11), 2015.
20. Paul Willman, Alex Bryson&Rafael Gomez. The Sound Of Silence: Which Employers Choose No Employee Voice And Why?, **Socio-Economic**, 2006.
21. Perlow, Leslie, and Nelson Repenning. The Dynamics of Silencing Conflict, **Research in Organizational Behavior**, No. (29), 2009.
22. Piderit, S. K. and Ashford, S. J. Breaking Silence: Tactical Choices Women Managers Make in Speaking up about Gender-Equity issues'. **Journal of Management Studies**, No. (40), 2003.
23. Premeaux, S. F., & Bedeian, A. G. Breaking the Silence: The moderating Effects of Self-monitoring in Predicting Speaking up in the Workplace. **Journal of Management Studies**, Vol. (40), No. (6), 2003.
24. Rüya Ehtiyar & Melek Yanardağ. Organizational silence: A Survey on Employees Working in A Chain Hotel, **Tourism and Hospitality Management**, Vol. (14), No. (1), 2008.
25. Samereh Shojaiea, Hasan Zaree Matin b, Ghasem Baran .Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Vol.(30), 2011.
26. Tulubas T, Celep C,. " Effect of Perceived Pro-cedural Justice on Faculty Members' Silence: The Mediating Role of Trust in Supervisor, Elsevier", **Pro-cedia - social and Behavioral Sciences** 47, 2012.