

دراسة نظرية تفسيرية لمفهوم الصمت التنظيمي وفق نظرية X وY لماكجريجور د وغلان

An explanatory theoretical study of the concept of organizational silence

according

To McGregor Douglas's x and y theory

ط. د بوعكاز أمينة¹، أ. د دوباخ قويدر²¹ جامعة محمد بوضياف المسيلة (الجزائر)، amina.bouakkaz.@univ-msila.dz² جامعة محمد بوضياف المسيلة (الجزائر)، kouiderdoubbakh@univ-msila.dz

تاريخ الاستلام: 2024/02/12 تاريخ القبول: 2024/10/21 تاريخ النشر: 2024/12/28

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تفسير ظاهرة الصمت التنظيمي كأحد المتغيرات التنظيمية من خلال نظرية ماكجريجور د وغلان، التي قدمت تفسيرات للسلوك التنظيمي من منطلق جملة التصورات والمعتقدات، التي تعد السبب في إنتشار عدة مظاهر سلوكية تؤثر على تحقيق الأهداف المخطط لها من قبل المنظمة، ويعد الصمت التنظيمي أحد هاته السلوكيات، وفي هذا السياق جاء هذا المقال كمساهمة نظرية لتسليط الضوء على أهمية التعرف على مسببات هذا السلوك للوصول إلى الآليات الفاعلة

منه بالتطرق إلى الإطار المفاهيمي لمتغير الصمت التنظيمي وعرض لأسبابه وأثاره ثم آليات مواجهته من خلال التراث النظري، هذا لتقديم فهم شامل للمتغير، ثم التطرق إلى تفسيره وفق النظرية المقترحة وختاماً تقديم جملة من الإقتراحات.

كلمات مفتاحية: الصمت التنظيمي، نظرية X وY، ماك جريجور د وغلان، المعتقدات.

Abstract:

This study aimed to explain the phenomenon of organizational silence as one of the organizational variables through MacGregor Douglas theory, which provided explanations for organizational behavior in terms of a set of perceptions and beliefs that are the reason for the spread of several behavioral manifestations that affect the achievement of the goals planned by the organization, and organizational silence is one of these behaviors. In this context, this article came as a theoretical contribution to highlight the importance of

identifying the causes of this behavior in order to reach effective mechanisms to mitigate it by addressing the conceptual framework of the variable of organizational silence and presenting its causes, consequences and effects, then mechanisms for confronting it through this theoretical heritage to provide a comprehensive understanding of the variable, then addressing To interpret it according to the proposed theory and finally present a number of suggestions

Keywords: Organizational Silence; Y /X Theory; McGregor Douglas, beliefs

Résumé:

Cette étude visait à expliquer le phénomène du silence organisationnel comme l'une des variables organisationnelles à travers la théorie de MacGregor Douglas, qui fournissait des explications du comportement organisationnel en termes d'un ensemble de perceptions et de croyances qui sont à l'origine de la propagation de plusieurs manifestations comportementales qui affectent le l'atteinte des objectifs prévus par l'organisation, et le silence organisationnel est l'un de ces comportements. Dans ce contexte, cet article est venu comme une contribution théorique pour souligner l'importance d'identifier les causes de ce comportement afin d'atteindre des mécanismes efficaces pour l'atténuer. A border le cadre conceptuel de la variable du silence organisationnel et présenter ses causes, conséquences et effets, puis les mécanismes pour y faire face à travers cet héritage théorique pour fournir une compréhension globale de la variable, puis aborder l'interpréter selon la théorie proposée et enfin présenter un certain nombre de suggestions

Mots clés : Silence organisationnel, X/Y théorie, McGregor Douglas, croyances .

● مقدمة

شكلت الثورة المعلوماتية الحاصلة في عصرنا هذا نقطة تحول في مسار كل المنظمات أيا كان نوعها، فقد أدت إلى تغييرات فكرية في توجهها وانعكس ذلك على أدائها، وكل هذا لتحقيق التميز والنجاح في السوق وتقديم الأفضل حيث كان هذا التغيير سببا في التركيز أكثر على نظم الاتصالات داخل المنظمات خاصة الاتصالات العمالية فالأفراد هم الأداة الناجحة لتحقيق الأهداف المرجوة، وتتجسد فعالية الاتصالات في قدرة الإدارة على فهم حاجيات العمال من جهة ، والعمل على إشراكهم في إتخاذ القرارات خاصة المهمة منها من جهة أخرى، فقدرته الإدارات الناجحة اليوم على فهم احتياجات عمالها، تعد الركيزة الأساسية المساعدة في بقائها وتطورها، فالاستثمار الناجح اليوم هو الإهتمام برأس المال البشري ، لهذا نلاحظ تنامي الإهتمام بدراسة هذا المورد من كل النواحي، إلا أن

الواقع التنظيمي لا يعكس هذا الأمر، فقد انتشرت عدة مظاهر سلوكية أدت الى نتائج غير مرغوبة ومن هاته المظاهر ما يعرف بسلوك الصمت التنظيمي الذي يعرف على أنه إمتناع العمال على الإدلاء برأيهم في قضايا مهمة تخص المنظمة وذلك راجع لعدة أسباب، هذا ما حتم الاهتمام بمسببات هذا السلوك الذي ترجم في مظاهر عدة منها دوران العمل، التغيب الصراخ النفور، وغيرها من السلوكيات التي نجم عن انتشارها تراجع في أداء بعض المنظمات، وقد يكون هذا مؤشرات دالا على وجود فجوة بين العمال والإدارة تسببت في ظهور ردود أفعال غير مرغوبة، كان الصمت نتيجة لعدم الرضا بالواقع التنظيمي الذي يعيشونه من جهة، إضافة إلى نظرهم للإدارة وكيفية تقييم أدائهم ونواتج هذا الأداء، فالمورد البشري هو مجموعة من المشاعر والسلوكات التي تظهر في أداء فردي ينعكس على الأداء المؤسسي ككل، وتشكل المشاعر الجانب الأهم في سلوك الفرد وتساهم في دفعه للتعبير أو اختيار الصمت كحالة تعبر عن عدم قبول الواقع الذي قد يكون سببا في تنامي هاته المشاكل، ولتسليط الضوء على حجم هذه المشكلة والوقوف على مسبباتها سعت الأبحاث والدراسات في مجال التنظيم إلى فهم أعمق لهاته السلوكيات للوصول إلى حلول.

إشكالية الدراسة:

أكدت نظرية لولب الصمت لصاحبها نيومان (Elizabeth Noelle Neumann) على أن الفرد يسعى بطبعه إلى تشكيل رأييه طبقا للجماعة التي ينتمي إليها، فإذا كانت آراء الجماعة تخدم مصالحه وتتفق معها، فهنا سترجم سلوكياته في الرضا العام وبالتالي الأداء الجيد، أما إذا كان العكس فستظهر لديه سلوكيات الرفض هذا قد يتجلى في مظاهر الصمت، وذلك تجنباً لاضطهاد الجماعة حيث يحتفظ الفرد برأيه ويحجبه عن الآخرين وهذا بدافع الخوف فيكون الفرد هنا منقاداً لآراء الآخرين، لا يقدم أي اعتراض وينساق مع المطلوب منه تحت إدارة تضطهد رأيه، فالإدارة حسب ما أكدته نظرية X التي تعتقد أن الفرد يحتاج إلى من يأمره فهو غير مسؤول عن تصرفاته ويجب قيادته، ويتجلى خضوعه في لجوئه للصمت عن الوضع الذي هو فيه فيما تقترح نظرية Y العكس حيث أكدت أن الفرد قادر على اتخاذ قراراته بنفسه وهذا انطلاقاً من إشباع رغباته واحتياجاته التي وضحها سلم ما سلو للحاجات وأن الفرد يستطيع التعبير عن نفسه وليس بحاجة لقيادة توجهه فهو قادر على قيادة نفسه والوصول إلى النجاح، لذلك يعد موضوع الصمت في المؤسسات ظاهرة تنظيمية تدل على وجود مشاكل خفيه داخل الإدارة لذلك سعت الدراسات للبحث في مسبباته، حيث تناول كل من، YURDAKUL, BEŞEN and ERDOĞAN (2016) موضوع الصمت لدى القابلات والممرضات أين أكدوا أن مسببات الصمت التنظيمي راجع للهيكل الإداري التقليدي الذي يساهم في ظهور هاته السلوكيات، والتي تلجأ إليها الممرضات كرد فعل على عدم الرضا عن الواقع، وهذا ما أكدته السيد (2018) حيث يشير إلى أن ما يدفع العمال للصمت هو تصوراتهم حول الإدارة، إضافة إلى معاملة الإدارة التي لا تتقبل أي نقد أو شكوى وهذا راجع لغياب آليات للتواصل أو دعم المشاركة ومن هنا يتضح أن

المعتقدات التي تبناها الإدارة حول العمال والعمال انفسهم تساهم بدرجة كبيرة في تفشي هاته السلوكيات داخلها، بينما يرى خليل السيد (2021) أنه كلما سادت القيادة التحويلية في المؤسسة تتضاءل مسببات الصمت الأربعة وهي ضعف دعم الإدارة، العزلة، مخاوف متعلقة بالعمل، الخوف من ردود الفعل السلبية، كما أكد الباحث أنه كلما سادت القيادة التبادلية ساد هناك نوع من الصمت راجع لعدم الخبرة لدى العمال، وبالتالي فمسببات الصمت التنظيمي تختلف باختلاف مصادرها وهذا ما أجمعت عليه مختلف الدراسات السابقة، ومن بينها نظرية دوغلاس التي بنيت على تصورات حول طرق تعامل الإدارة مع العمال فالنظرة السلبية تنجم عنها ممارسات إدارية تتجسد في اللامساواة والعدالة في الإجراءات والتعاملات، وهذا ما يساهم في خلق شعور بعدم الرضا وعدم الأهمية، وقد أشارت دراسة David J Prottas et al(2018) إلى أن الأمان النفسي لدى العمال يظهر بصورة كبيرة متى ساد النمط في الإدارة أي أن السلامة النفسية لعمال الرعاية الصحية ترتبط بشكل كبير مع نمط الإدارة السائد وبالتالي فالسلوكيات الظاهرة اليوم في المؤسسات هي عبارة تصورات ومعتقدات لدى الأطراف الفاعلة في المنظمات الأمر الذي لفت انتباهنا ودفعنا لدراسة هذا الموضوع من خلال نظرية x و y لفهم أعمق الموضوع وعليه تبلورت إشكالية الدراسة في التساؤلات التالية:

- ماهي مسببات الصمت التنظيمي من خلال نظرية x و y لماكرجور دوغلاس؟

- ماهي الحلول المقترحة للحد من هذه الظاهرة انطلاقا من تصور النظرية المقدمة؟

.أهمية الدراسة:

-تنطلق أهمية هذه الدراسة من كون ظاهرة الصمت التنظيمي تعتبر من بين المشكلات التي تؤثر على الجانب المعنوي وعلى الصعيد النفسي والاجتماعي لشخصية العامل.

. ارتفاع مؤشرات إنتشار ظاهرة الصمت التنظيمي في الوسط المهني وهذا ما أشارت إليه العديد من الدراسات العربية والأجنبية

. قد تسهم هاته الدراسة في فتح المجال للباحثين والمهتمين لإجراء المزيد من البحوث والدراسات حول تفسير ظاهرة الصمت التنظيمي إنطلاقا من مختلف النظريات الإدارية.

.أهداف الدراسة:

- تفسير سلوك الصمت التنظيمي ومسبباته إنطلاقا من نظرية ماكجرجور دوغلاس.
- تقديم مقترحات لمواجهة سلوك الصمت التنظيمي وآليات التغلب عليه.
- العمل على التنويه بأهمية توظيف نظرية ماكجرجور دوغلاس في الإدارة هذا من خلال تصحيح التوقعات التقليدية للإدارة خاصة في التعامل مع العمال. .

1- الصمت التنظيمي:

يشكل الصمت التنظيمي حسب الدراسة الحالية أحد المظاهر السلبية التي تهدد سلامة البيئة التنظيمية أيا كان نوعها، وعليه فقبل التطرق إلى تفسيره حسب النظرية المقترحة علينا أولاً التطرق لتعريفه، ومسببات حدوثه كما وردت في الأدبيات النظرية وآليات التغلب عليه لنقدم بعدها عرض الظاهرة حسب نظرية ماكجريجور د وغلان هذا كمساهمة نظرية إعتدنا خلالها مراجعة التراث النظري والدراسات التي تناولت المتغير.

ارتبط مصطلح الصمت التنظيمي الذي يعبر عن حالة السكوت التي يلجأ إليها الشخص بإرادته عن حالة عدم الرضا عن الواقع الموجود فيه غير أن الدارس لهذا المصطلح وتطوره عبر التاريخ يلاحظ أن أول ظهور المصطلح كان مع سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام الذي كان يقضي الليالي الطوال بعيداً عن البشر يتعبد في ملكوت الله، كما أن السيدة مريم رضي الله عنها قد أشارت إلى هذا المصطلح من خلال قوله سبحانه و تعالى "إني نذرت للرحمان صوما فلن أكلم اليوم انسيا" أي أن مصطلح الصمت كان تعبيراً على الرغبة في البعد عن البشر، كما أن سيدنا زكريا قد كانت إشارة الله له عدم محادثة الناس إلا رمزا وهذا يجسد لنا فعليا ما لصمت من دلالات تعبر على أن الشخص يلجأ إليه لإحداث حالة من التوازن بينهم وبين نفسه أو كإشارة منه لعدم الرغبة في الحديث أو التواصل مع الآخر.

تم التطرق لهذا المصطلح في عام 2000 من قبل باحثين في جامعة نيويورك موريسون وميليكين، حيث أشارا في مقالهما المعنون ب "الصمت التنظيمي كحاجز للتغيير والنمو في عالم أكثر تنوعاً"، أن الصمت ظاهرة جماعية في المنظمات وهو ما لفت الانتباه إلى أن القوى الإدارية داخل المنظمات هي التي تساهم في الدفع بالأفراد إلى حجب المعلومات حول المشاكل القائمة أو المحتملة، وتسمى هذه الظاهرة الجماعية بالصمت التنظيمي الهادئ.

ليضيف بيندرو وهارلوس عام 2001 مقال (binder & Harlos) تم فيه عرض أدبيات مختلفة تكشف عن معاني ومفاهيم إضافية تخص الصمت التنظيمي داخل المنظمات.

وفي عام 2003، خصصت مجلة الدراسات الإدارية التابعة لشركة النشر الأمريكية وإيلي-بلاكويل (Wiley-Blackwell) العدد السادس والستين بالكامل للمقالات التي تدور حول موضوع الصمت التنظيمي في مجالات متنوعة مثل الاقتصاد وعلم النفس وعلوم الإدارة، وجميع هذه المقالات تؤكد على أهمية وقوة هذا المفهوم في إكتشاف مساحات جديدة ومهمة في مجال التنظيم.

ومن كل ما سبق فإن تظاهرة الصمت التنظيمي تعد مشكلة تنظيمية صعبة بسبب طبيعتها السلوكية التي تحتاج إلى فهم أعمق لأسبابها المتنوعة سواء من ناحية الأسباب الفردية أو الأسباب المؤسسية، لهذا يمكن أن يختلف توجه الباحثين في كشف أسباب وعوامل الصمت التنظيمي على مستوى المنظمات، فمنهم من يركز على الفرد الواحد مثل دراسة بيندرو وهارلوس، ومنهم من يركز على المستوى التنظيمي ككل مثل دراسة موريسون وميليكين. على الرغم من هذا

التباين، إلا أنهم يؤكدون أن حجب المعلومات هو النتيجة الأساسية لظاهرة الصمت التنظيمي التي تحدث وتنتشر في المنظمات فهذا ما يحدث عندما يجد الأفراد أنفسهم عالقين في مفارقة واضحة حيث يعرف معظمهم حقيقة بعض القضايا والمشكلات داخل المنظمة، ولكنهم لا يجرؤون على الكشف عنها أو التحدث فيها (بن قانة، سياسوي، 2021، ص.489)

وبالتالي فإن الدارس لهذا المصطلح وللتطورات الحاصلة سيلاحظ أنها تختلف باختلاف مصادرها، لذلك كان لزاما التركيز أكثر على البيئات التنظيمية التي تسهم بدرجة أكبر في خفض مثل هاته السلوكات، فبيئة العمل تشكل العامل الممهد لإنتشار مثل هاته السلوكات مهما كانت مسبباتها، لهذا فالتركيز على فهم الوسط المنظمي يساهم في خفض معدلات ظهوره وإنتشاره.

1.1 تعريف الصمت التنظيمي:

يعد موضوع الصمت من المواضيع الهامة في ميدان السلوك التنظيمي المعاصر، الذي يسعى إلى فهم السلوكات البشرية داخل المنظمات، هذا للوصول إلى تفسيرات وتوجيه هاته السلوكيات بما يخدم المؤسسات اليوم، وقد تباينت تعريفات هذا المتغير بتباين تفسيرات العلماء له ولأسبابه. يعرف الصمت التنظيمي بأنه: "هو إتجاه العاملين نحو عدم المشاركة بمعرفهم وأفكارهم ومقترحاتهم وخبراتهم مع الإدارة في الموضوعات التي تخص تطوير بيئة العمل" (بهجت، الرميدي، 2021، ص.8).

تم تعريف مفهوم الصمت التنظيمي بأنه «تجنب الموظفين إبداء آراءهم، وأفكارهم، ومعتقداتهم مما من شأنه تحسين المنظمة، وتمكينها من تقديم عمليات الخدمات أفضل» (Harmanc, topçu, Eşkin, , 2018, Baydin, Nihal).

أي أن امتناع الموظفين عن تقديم آرائهم قد يكلف المنظمة عدم القدرة على التطور وتقديم الأفضل، لاحتياجها المعلومات من طرف العمال والتي قد تحدث فارقا كبيرا، فالصمت التنظيمي يعني تردد الموظف في الحديث عن القضايا التي تحدث في العمل خوفا من تفسيرها بشكل خاطئ من قبل مسؤوله المباشر وتأثيرها السلبي على العلاقات بينه وبين زملائه.

ويعرف بانه «الإدراك المشترك بين العاملين بضرورة محدودة مشاركتهم في تقديم ما يعرفونه حول سياسات المنظمة وحول المشكلات العملية أو أنه الشعور الجماعي الذي يولد إدراك لدى العاملين بأنه ليس من الحكمة التحدث حول مشكلات المنظمة» (الطائي، صكر، 2017، ص.61) هذا يشار الى أنه: "عملية تنظيمية تعني عدم تعبير العاملين عن الأفكار والمعلومات لديهم بصورة متعمدة والتي من الممكن أن تساهم في تغيير ظروف المنظمة مما ينعكس بصورة سلبية على عمليات التغيير والتطوير التنظيمي وتسبب هدرا في التكلفة والجهد وتتخذ أشكالا مختلفة مثل انخفاض مستويات المقترحات أو الصمت الجماعي في الاجتماعات". (حاتم، رمضان، 2019، ص.119)

ما يقصد هنا أن الصمت التنظيمي هو تعبير صريح من العاملين بغياب الرغبة التامة في المشاركة فيما يحدث داخل المنظمة الأمر الذي يسبب آثار سلبية على الأداء المنظمي ككل. وما نقصده بالصمت التنظيمي في هاته الدراسة "هو الحالة التي تسود المؤسسة وتنتج عن التصورات المعتقدة من طرف الإدارة والعمال فتترجم في سلوكيات الصمت".

2.1 أسباب الصمت التنظيمي بالمؤسسات:

يمكن أن تتلخص أسباب الصمت التنظيمي في النقاط التالية:

- مركزية الإدارة وغياب تفويض الصلاحيات.
- الإلتزام بالقوانين والتعليمات مع التركيز على الشكليات دون المضمون.
- مشاكل في الإتصال بين الإدارة العليا والعاملين.
- اقتناع الإدارة بعدم جدوى مشاركة العاملين.
- الخوف من التغيير ومقاومته، والميل إلى الإبقاء على الوضع الراهن.
- التركيز على روتينية الأعمال ورفض كل ما هو جديد واعتباره مضيعة الوقت.
- غياب الحوافز المادية والمعنوية للأفراد المبدعين.
- بعد القيادات عن الكفاءة الإدارية.
- . المعوقات التنظيمية، مثل رسم حدود ودور واضح للعاملين وإلزامهم بعدم الخروج عنه الأدوار المرسومة لهم
- انخفاض الولاء التنظيمي

مما سبق عرضه يتضح أن مسببات الصمت التنظيمي كسلوك داخل المنظمة هو تعبير عن عدم الرضا عن الوضع الإداري في المؤسسات، والذي يتسبب في الأذى النفسي للعامل فيلجأ هذا الأخير إلى الصمت كأحد الوسائل الدفاعية للهروب من هذا الواقع.

إضافة الى ما سبق تعود أسباب الصمت التنظيمي إلى

12.1. الخوف لدى المدراء من التغذية العكسية السلبية:

يشعر المدراء بالخوف من التغذية العكسية ويرونها عديمة الفاعلية، وبسبب ذلك يتجاهلون الدور الهام لوسائل التواصل، مما يسبب زيادة في مشاعر الغضب وعدم الرضا.

22.1. معتقدات المدراء الضمنية:

يفكر غالبية المدراء بأن طبيعة العمال سلبية وهم في حاجة إلى التوجيه ولا فائدة من إشراكهم في القضايا الهامة.

3.2.1. تخوف الموظف من ردود الفعل السلبية:

ويرجع ذلك لعدم الإحساس بالأمان فإبداء الرأي في القضايا الهامة قد يتسبب لهم في العقاب لذلك يلجؤون إلى سلوك الصمت.

4.2.1. غياب الثقة بالإدارة:

في السنوات الأخيرة، تمت مناقشة العديد من المواضيع الهامة في المؤسسات، بما في ذلك صنع القرار وعجز المدراء عن إتخاذ القرار، وتراجع الكفاءة التنظيمية وضعف الأداء العام للمؤسسة. تنشأ هذه المشكلات وغيرها بسبب تجنب الموظفين للحديث أو مناقشة هذه القضايا، حيث يعتقدون أنهم سيتعرضون للعقاب إذا كانت آراؤهم معارضة، وهم يخشون التعامل مع ردود الفعل السلبية من جانب المؤسسة.

5.2.1. الخوف من العزلة الاجتماعية:

السبب الرئيسي وراء صمت الأفراد تجاه المشاكل التنظيمية هو الخوف من العزلة الاجتماعية في مكان العمل، واعتقادهم بأن التعبير عن تلك المشاكل بداخل المؤسسة سيؤدي إلى حدوث مشاكل أخرى بالإضافة إلى ذلك، خصائص المؤسسات نفسها وهيكلها التنظيمي الذي قد لا يسمح للموظفين بالتعبير عن المشاكل المتعلقة بالتنظيم. ويعتبر التحدث عن المشاكل والقلق بوجه عام أمراً سلبياً ينظر إليه المدراء على أنه سلوك غير مقبول، وقد يتسبب في خفض الثقة والإحترام تجاه الأفراد، مما يدفع بهم إلى اللجوء للصمت خوفاً من العواقب الاجتماعية داخل المنظمة.

6.2.1. نقص الخبرة لدى العمال:

يلجأ العمال إلى إلزام الصمت ليس فقط بسبب تجاربهم الشخصية السابقة السيئة ولكن أيضاً بعد تكوين صورة عما قد يحدث لهم من خلال حوارات عمالية مع الزملاء قد يدفع العامل ثمنها، فهنا يلجأ العامل إلى التحلي بالصمت كسلوك دفاعي عن الذات.

7.2.1. الخوف من الإضرار بالعلاقات:

على الرغم من معرفة العمال بالضعف في الهيكل التنظيمي وإمتلاكهم لإقتراحات لتحسين الوضع، إلا أنهم يقررون عدم إقتراح الحلول لإدراكهم بأن هناك من العمال لن يكونوا سعداء بهذه المقترحات، وبالتالي فالسبب الرئيسي هو خوف العامل من فقد علاقته بزملائه وخاصة المقربين والذين يعدون بالنسبة له شيئاً قيماً (بركات، 2020، ص.275).

وبالتالي فإن مسببات الصمت التنظيمي لا تتوقف فقط على الإدارة بل إنها ترتبط أيضاً بأسباب فردية متعلقة بالعامل كما تم التطرق إليها خاصة نقص الخبرة في مجال العمل، أو الخوف من خسارة الزملاء المقربين وبالتالي فمسببات الصمت لدى العامل تكون من خلال تركيبته الشخصية وبناءه الذاتي وتفسيره للأمور بالإضافة إلى تصورات الإدارة حول العمال سواء كانت بالإيجاب أو السلب.

3.1 أبعاد الصمت التنظيمي:

تم تقسيم الصمت التنظيمي كأحد المتغيرات الهامة حسب التراث النظري إلى ثلاثة أبعاد هي:

1.3.1. صمت الخضوع:

وهو لجوء العاملين إلى حجب المعلومات والآراء رغبة منهم في العزلة أو الإستسلام، ويظهر الموظف هذا السلوك بناءً على اعتقاده بأن التعبير لا فائدة منه، وأنه من غير المرجح أن حديثه عن المشكلات أو الإبلاغ عنها سيحدث فرقاً.

يظهر هذا النوع من الصمت لدى العاملين حيث يعتقدون أنه لا فائدة من التحدث بالمعلومات التي يمتلكونها لأن الإدارة لن تتقبلها أو لن تهتم بسماعها، وبالتالي ينطلق هذا النوع من الصمت من تصور العامل الذي شكله حول الإدارة

1.3.2 الصمت الدفاعي:

يتعمد العامل إبداء هذا السلوك بهدف حماية نفسه من التهديدات الخارجية ويعتبر دفاعياً كونه ينطوي على الوعي أو النظر في البدائل المتاحة، ثم يقرر بعدها العامل حجب المعلومات والأفكار كأفضل إستراتيجية في حينها، وينطوي هذا النوع على حجب المعلومات بسبب الخوف من أن التعبير عن الآراء والأفكار وربما يكون دافع الحماية الذاتية هذا بسبب الخوف من أن تلتصق به مسؤولية المشكلة

إن لجوء العامل لهذا النوع من الصمت ينطوي تحت عدم تقديره لذاته وإحساسه بعدم استحقاقه الذي يخلق لديه الخوف وبالتالي اللجوء إلى الصمت هرباً من المسؤولية.

1.3.3 الصمت الاجتماعي الإيجابي:

ويتجلى هذا النوع في حجب الأفكار والآراء والمعلومات المتعلقة بالعمل، وذلك لصالح المنظمة وأعضائها، وبالتالي فإن هذا النوع من الصمت يقوم على الإيثار والتعاون، كتعمد بعض الموظفين عدم الكشف عن أفكار أو معلومات معينة على أساس الحرص على مصلحة المنظمة وسمعتها (الربايعة، 2019، ص.45).

يلجأ الموظفون إلى هذا النوع من الصمت لحماية للمنظمة وخوفاً على مصالحهم ومصالحهم، وبالتالي هذا النوع الإيجابي من الصمت يعبر عن مدى انتماء وولاء العاملين لها.

1.4 مراحل ظهور الصمت التنظيمي داخل المنظمات

تعتبر ظاهرة الصمت التنظيمي من أعتقد الظواهر التي تنشأ في جميع المنظمات وعلى الرغم من اختلاف أسبابها سواء على الجانب الفردي أو المؤسسي فهي تمر بعدة مراحل متتابعة فهي لا تحدث فجأة، بل تمر بالمراحل الأربعة الآتية:

1.4.1 مرحلة الاستغراق (الشمول)

تتخللها حالة من السرور والإستثارة، وعند الإحساس بعدم الارتباط بين ما يتوقعه العامل وما يحدث بالفعل داخل بيئة العمل، تبدأ ظاهرة الصمت بالتبلور.

1.4.2 مرحلة الكساد

تظهر في هذه المرحلة ملامح تدني الشعور بالسعادة والإستثارة التي كانت في المرحلة السابقة، وما يتبعها تدريجيا من إنخفاض في مستوى الرضا والأداء في العمل، وعليه تقل الكفاءة.

3.4.1 مرحلة الانفصال:

يعي الموظف الواقع وما يحدث فيبدأ بالانسحاب النفسي، وفي هذه المرحلة تزداد لدى الموظف مستويات الإجهاد النفسي، واعتلال الصحة البدنية والنفسية، ما يؤدي إلى حدوث الصمت.

4.4.1 مرحلة الاتصال:

وهنا تظهر أقصى مراحل الصمت التنظيمي، وفيها يكون تفكير الموظف غير متزن بسبب ارتياحه وشكوكه الذاتية، فبالتالي يصل إلى مرحلة التدمير والتفكير المستمر في ترك العمل والمنظمة (الشنيقي، التركي، 2019، ص.122).

5.1 سلبيات الصمت التنظيمي:

إن وجود ظاهرة الصمت التنظيمي في المؤسسة ينجر عنه عدة مظاهر سلبية نوردتها كآلاتي:

- انخفاض روح الفريق ، وبالتالي العمل كمجموعة واحدة.
- التقليل من أهمية دور الفرد داخل الجماعة.
- ضعف العلاقات الدامة داخل بيئات العمل وبالتالي تدني التشجيع للأداء الجيد.
- غياب مهارات العمل والاتصال لدى الأفراد
- هذا ويضاف إلى ذلك أن نتائج مشكلة الصمت التنظيمي على المنظمة يمكن توضيحها من خلال
- البناء التنظيمي التقليدي الذي يعد حاجزا للحصول على السلوك المرغوب.
- غياب وضعف الثقة بين الإدارة والعمال.
- عدم فعالية قنوات الاتصال في جميع الإتجاهات.
- غياب دعم مشاركة العاملين في إتخاذ القرار التنظيمي
- عدم القدرة على التعامل بكفاءة مع التغيير التنظيمي.
- افتقار العمال للقدرة على التعلم والتطوير الذاتي.
- قصور في إيجاد فرق الإدارة الذاتية (سيد، 2018، ص.361).

بالإضافة إلى أن هناك العديد من الأبحاث السابقة التي ركزت بشكل خاص على النتائج التنظيمية للصمت، سواء كانت إيجابية أو سلبية حيث يساعد صمت الموظف في بعض الأحيان على تخفيف الضغوط الإدارية الزائدة، وتقليل الصراعات الشخصية، وزيادة خصوصية المعلومات بين زملاء العمل. في حالات أخرى، يُعتبر صمت الموظف سلوكًا يسبب الاختلال الوظيفي الذي يؤثر سلبيًا على الإبداع في مكان العمل (الفتلاوي، 2016، ص.253).

يشكل الصمت التنظيمي أحد العوائق داخل المنظمة والتي تتسبب في كسر الثقة بين الإدارة

والعمال الأمر الذي يسبب تدهور العلاقات بين العمال فيما بينهم وبين الإدارة فيلجأ هنا العمال للدفاع عن أنفسهم خوفاً من مما قد يحدث وهنا تظهر ردات فعلهم في سلوك الصمت

6.1 تأثيرات الصمت التنظيمي:

تؤكد الدراسات أن للصمت التنظيمي تأثيرات واضحة على الفرد والمنظمة على حد سواء نوردتها كالتالي:

1.6.1 تأثير الصمت على المنظمة:

إن إنتشار سلوك الصمت في المنظمة غير مجدٍ وضار، حيث يؤدي إلى التوتر وعدم الرضا بين الموظفين، ويظهر ذلك في نقص التعاون وظهور سلوكيات غير مرغوب فيها التي تؤثر سلباً على أداء المنظمة بشكل عام. كما أن له تأثيراً على عملية صنع القرار وتحقيق التغييرات اللازمة التي تسعى إليها الإدارة في المنظمة، حيث يتم التراجع عن تقديم البدائل والمقترحات الصحيحة لمتخذي القرار أو تظهر ردود فعل سلبية تجاه التغييرات التي تحدث في العمل لذلك نجد أن المنظمات، على الرغم من امتلاكها لكل الموارد البشرية والمادية الضرورية للنجاح، لا تستغل إمكاناتها الكاملة بسبب قلة التزام أعضائها، وهو السبب الرئيسي في عدم استغلال مواردها الأخرى لتتمكن من التفوق على منافسيها. يعكس انتشار ظاهر الصمت داخل المؤسسات عن عجزها في إدارة الموارد البشرية بكفاءة ونقصها في وسائل التواصل لسد الفجوة الموجودة، والتي تقضي على التزام الموظفين وعلى انتمائهم وبالتالي غياب السلوك التطوعي وزيادة السلوك القهري.

2.6.1 تأثير الصمت على العاملين:

يعتبر الصمت الجماعي في المنظمة من أحد المظاهر الضارة والتي تؤدي إلى زيادة التعقيدات الوظيفية والمشاكل إذا لم يتم التوقف عنده ، فهو يتسبب بتأثيرات سلبية على الموظفين أنفسهم ويؤثر على رفاهية العامل ويزيد من التوتر لديهم ، وقد يخلق نوعاً من الشعور بالذنب بسبب صعوبة التعامل مع المواقف الإدارية ، فعندما يصمت الموظف، ينقطع التواصل بينه وزملائه وإدارته، هذا الأمر الذي يساهم في إعاقة الإبداع والابتكار ولغياب فنيات التواصل مع العمال كما ذكرنا فإن الأداء الفردي يبدأ في الانخفاض الأمر الذي يتسبب بتقديم خدمات دون المستوى المطلوب ينجم عنها خسائر مادية كبيرة تحمّلها المنظمة. وبمرور الوقت، يفقد الموظفون الإرتباط بوظائفهم ولا يبحثون عن تحسينها. وقد يتطور الأمر إلى أمراض نفسية مثل الاكتئاب أو انخفاض الدافعية للإنجاز مع تزايد السلوكات القهرية التي تقف عائقاً أمام الإنجاز المطلوب (عبد الواحد، 2020 ص.11، 12).

الاتصال التنظيمي الناجح يعتمد أساساً على جودة التغذية الراجعة التي تترجم في أداء

متميز من خلال فهم الطرفين للأهداف المرجوة، فغياب قنوات الإتصال الفاعلة يساهم بدرجة كبيرة في تفشي سلوكيات الصمت داخل المنظمات.

2. مواجهة الصمت التنظيمي على مستوى المنظمة:

تقترح الدراسات التي تناولت الموضوع مجموعة من السياسات للتصدي لهاته الظاهرة والتقليل من انتشارها نوردتها كالتالي:

- العمل على تطوير سلوك الموظفين في بيئة العمل.
- رفع المعنويات وزيادة إحساس العاملين بالرضا الوظيفي.
- العمل على التقليل من مقاومة التغيير في بيئة العمل.
- خلق قنوات اتصال فعالة ذات اتجاهين، بحيث يصبح الإتصال صمام أمان للإدارة من خلال إتاحة الفرصة للموظف لحل المشكلات في بيئة العمل
- التحفيز الذاتي للموظفين حول طرح الأفكار الجديدة والإبداعية.
- خلق ثقافة من شأنها شحذ الطاقات الذهنية والقدرات الإبداعية للموظفين لطرح الأفكار الجديدة وابتكار تقليل الازدواجية في إنجاز العمل من خلال اعتماد مبدأ اللامركزية وتفويض الصلاحيات.
- إشراك العاملين في إقتراح الحلول الإبداعية للمشكلات بإستغلال الموارد المتاحة للمنظمة.
- العمل على تحسين الكفاءة ورفع الإنتاجية للفرد والمنظمة.
- دعم روح العمل الجماعي بين الرؤساء والمرؤوسين (بومنقار، وادي، 2016ص.228).

إضافةً إلى العديد من الإستراتيجيات التي تسعى المنظمات المعاصرة لتطبيقها في الواقع لهذا يجدر الإشارة إلى استدراك العدالة التنظيمية ودرجة استيعاب الفرد للإجراءات التي تتبعها الإدارة في تقييم أدائه والتعاطي معها بكل انصاف، وإجراءات المعاملات المقبولة التي تسهم في شعور الموظفين بالرضا والأمان، وتحسين اعتقادات الإدارة تجاه الموظف، وتعزيز الثقة التنظيمية كلها تساهم في خلق بيئة عما أمنة تنظيميا مساعدة للعمل بأريحية وبالتالي القضاء على بعض السلوكيات الغير مرغوبة والتي يشكل الصمت التنظيمي أخطرها (الربايعة، 2019، ص.53.56).

مما سبق فآليات مواجهة الصمت التنظيمي التي تم الإشارة إليها في الدراسات السابقة تعتمد كلها على تشجيع العمال على التشاركية من خلال خلق قنوات اتصال فعالة إضافة إلى خلق بيئة تشاركية تقوم على المشاركة والعدل في التعامل كل هذا يساهم في الراحة النفسية للعمال الأمر الذي يقلل من ظهور سلوك الصمت التنظيمي.

4. نظرية ما كجر يجور دوغلاس في الصمت التنظيمي:

تنطلق النظرية من نقدها للنظريات السابقة في تصوراتها حول العمال ونظرتها لهم التي تفتقر للعقلانية فالإدارة حسب دوغلاس ترى أن العمال يحتاجون إلى القيادة وأنهم غير راشدين بما يكفي ويجب توجيههم وأن الإدارة هي الوحيدة الرشيدة والتي تتمتع بالقدرة على التسيير، وقد وضع "دوغلاس" في هذه النظرية التقليدية في التنظيم والتي أطلق عليها ب (x) أن العامل كسول بطبعه وهو

يعمل فقط من أجل تلبية إحتياجاته المادية، لذلك فعلى الإدارة ممارسة الرقابة والسيطرة عليهم لكي لا يتهربوا من مسؤولياتهم، ولهاته النظرية مجموعة من المبادئ نذكر منها:

- يتخذ المدير القرارات دون الرجوع إلى الآخرين.

- يهيمن على سير العمل.

- ثقته تكون بنفسه وأرائه فقط.

- يسعى لتحقيق الأهداف التي وضعها بشق الأساليب.

- يلجأ لاستعمال النظام لضبط سير الأمور.

- يكون حازما إتجاه التلكؤ بالعمل وقلة الإنجاز.

- لا يتقبل النقد من الآخرين.

كما قدم مجموعة من الاعتبارات التي تميز الإنسان منها:

- الإنسان يكره العمل ويتجنبه.

- لا يبذل الإنسان جهد كبيرا في العمل كونه لا يحب ذلك (جاب الله، 2020، ص.78).

لذلك قدم دوغلاس نظريته (y) في الإدارة والتي جاءت منافية للنظرية القديمة والتي تؤمن بأن، الموظفين طموحين وقادرين على مواجهة تحديات الحياة، يحتاجون إلى الثقة من طرف الإدارة من خلال مبدأ إدارة تفويض العاملين وتقوم النظرية على مجموعة من المبادئ:

- يتخذ المدير القرارات بالتشاور مع الأطراف الأخرى ويشعر العاملين بالانتماء إلى المشروع.

- تشجيع المبادرات والإبداع في العمل.

- توجيه وتدريب العاملين.

- يكون قدوة.

- يثمن العمل الجيد وقيمه.

- يدعم العاملين على النمو والتطور وتحمل المسؤولية.

- يشجع ويحفز على العمل الجماعي (جاب الله، 2020 ص. 79).

لقد حاول ماك غريجور برهنة أن إفتراضات المدير عن الطبيعة البشرية والسلوك الإنساني

في المنظمات تعتبر أمور جوهرية في تحديد أسلوب عمله.....ويؤكد أن هذا السلوك لا يتقيد فقط بالطبيعة البشرية بل أيضا إلى الافتقار للإبداع الإداري وفهم الموارد البشرية (دنقانة، 2022، ص.66).

فهذا يعني أن تصور الإدارة للطبيعة البشرية لا ترتبط فقط بصورة العامل لدى الإدارة وكيف هي

طبيعته بل ترتبط أيضا بفهم الإدارة لهذه الصورة وكيفية التعامل معها.

يعتبر الإبداع الإداري مطمحا يهدف إليه أصحاب العقول الذكية من المدراء، هذا ما يدفعهم لمنح

حرية أكبر لعمالهم لدفعهم على خلق الجديد والتميز دائما، وكما أشارت النظرية فالسلوك البشري

للمدراء يحتاج هو الآخر لفهم دقيق ودراسة معمقة، الأمر الذي يساهم في خلق التفاهم داخل البيئات التنظيمية

من العرض السابق لتحليل النظرية وافكارها. نستنتج أن الظواهر التنظيمية المختلفة والشائعة داخل المنظمات تكون أسبابها حسب هاته النظرية أولا لمعتقدات الإدارة حول العمال ، وبالنظر الى متغير الصمت التنظيمي الذي يعد هو الآخر من السلوكات الغير مرغوبة والتي أصبح إنتشارها كبيرا في مجال التنظيم، والتي خصت بإهتمام الباحثين للوقوف على أسبابها نجد أن أحد أهمها هو نمطي الإدارة والثقافة السائدين في المؤسسة والذين يشكلان قانون العمل داخلها الذي يسيّر العلاقات ، هذا ونجد أن من أهم انماط الثقافة التنظيمية السائدة داخل غالبية المؤسسات الثقافية القهرية التي لا يكون العامل فيها سوى مجرد أداة لتنفيذ مهام العمل والوصول إلى الأهداف المرجوة.

وبالرجوع إلى تفسير النظرية حول الإدارة نلاحظ أن هذا التغيير هو جزء من واقعنا الإداري اليوم فأغلب الموظفين يفضلون اللجوء إلى الصمت داخل المؤسسة إيمانا منهم بعدم أهمية ما سيقدمونه هذا بالإضافة إلى عدم إهتمام الإدارة بإشراكهم في القرارات الهامة حسب رأيهم ، لذلك تعد نظرية دوغلاس ماكجريجور أحد النظريات التي ساهمت في تفسير أسباب هاته الظاهرة، فنجد أنه قد قدم الحل لمشكلة الصمت من خلال خلق جو من الثقة المتبادلة والإيمان بالعمال ودفعهم لتقديم المزيد في العمل وقد إنطلق هذا الأخير من سلم الحاجات لماسلو ووضح أن للفرد حاجيات أخرى غير الحاجيات المادية التي ذكرت حسب النظرية x، فالعامل اليوم في ظل التطورات الحاصلة خاصة في المجال التكنولوجي يحتاج إلى تلبية إحتياجاته الأساسية كال دعم والتشاركية وتشجيع العمل ضمن فريق من خلال تطوير قنوات إتصال فعالة والمشاركة في اتخاذ قرارات هامة في الإدارة من خلال منح الصلاحيات وتمكين الأفراد كل هذا يندرج تحت إحتياجات العمال التي جاءت بها نظرية ماسلو للحاجات والتي إنطلق منها دوغلاس ماكجريجور في تفسيره للطبيعة العمالية ، وعليه فإن الإستفادة المذكورة من النظرية في تفسير مسببات الصمت تنطلق أساسا من أن العامل الذي يلجأ إلى هذا السلوك لديه نقص في إشباع حاجاته الأساسية ، الأمر الذي ولد لديه تصورات خاطئة عن الإدارة نتج عنها رد الفعل الظاهر وهو السلوك الصامت، لذلك فالقيادة الرشيدة هي القيادة التي تحسن إدارة الموارد البشرية بكفاءة هذا من خلال الإعتراف بأهمية الانسان داخل المنظمة ، وحسن إستغلاله بما يحقق له إحتياجاته هذا من خلال وضع أهداف مشتركة تخدم المصلحة العمالية والمنظمية على معا ، هذا وقد قدمت الكثير من الدراسات حول متغير الصمت التنظيمي نتائج تؤكد أن توفير بيئة داعمة وهيكل تنظيمي مرن ونمط قيادي تشاركي يساهم في خلق سلوكيات مرغوبة وإيجابية داخل بيئة العمل ويسهم في رفع الروح المعنوية وتعزيز الإلتزام وهذا ما أكدته دراسة YURDAKUL, BEŞEN and ERDOĞAN,2016 ، التي وضحت أهمية التنظيم الإداري المرن في التقليل من ظهور مثل هاته السلوكيات التي هي ترجمة لواقع مؤذ للعاملين داخل بيئة عمل ضاغطة ، أو

لتصورات عمالية حول إدارة مضطهدة وتصورات إدارية حول عمال كسالى ، لذلك فالصمت التنظيمي هو سلوك انساني ناتج عن تصورات خاطئة إتجاه الإدارة من قبل الفرد أو تصورات خاطئة من قبل الإدارة ساهمت في ظهوره ، وهذا ما أكدته دراسة (David J Prottas etAl (2018) فالسلامة المهنية للعمال لا تقف فقط على الخلو من الأمراض الجسدية بل والنفسية كذلك ، فإذا كانت البيئة التنظيمية بيئة محفزة فستدعم أداء الفرد وتساهم في رفع دافعيته وحبه للعمل ، أما إذا كان العكس فستظهر عدة سلوكيات غير مرغوبة إضافة إلى تدهور الحالة النفسية للعامل ، لذلك فإذا كانت القيادة الرشيدة هي التي تنجح في خلق مكانة في السوق وتحافظ عليها ، فالقيادة الإنسانية في العلاقات هي التي تخلق لها مكانا لدى العمال يدفعهم لتقديم الأفضل دون خوف أو تردد.

مما سبق عرضه في تفسير لمسببات الصمت التنظيمي كظاهرة تنظيمية هدامة وآليات التغلب عليه حسب ذات النظرية نستنتج ما يلي:

. الفرد العامل ليس سيئا بطبعه ولكنه يحتاج إلى تدريب وتأهيل للوصول إلى السلوك المرغوب .
. الفرد العامل إجتماعي بطبع لذلك وجود علاقات داعمة له سواء من الإدارة أو العمال سيعزز أدائه الجيد .

. التشاركية من صفة العمال هم فقط يحتاجون إلى بيئة تنظيمية تعتمد الإنصال الفعال .
. النمط القيادي السائد يعكس السلوكات الظاهرة في المؤسسة وعليه فالنمط التشاركي هو الأفضل للقضاء على السلوكات الصامتة .

. الحاجيات النفسية والإجتماعية مطلب أساسي يجب الإهتمام بتلبيته لتحقيق الأداء الفردي الجيد .

الخاتمة:

يشكل السلوك الإنساني جوهر الإدارة ومحل إهتمامها ، الأمر الذي دفع بالباحثين للإهتمام أكثر بدراسة هذا السلوك ومسبباته خاصة داخل بيئات العمل فإنتشار بعض المظاهر السلوكية الغير مرغوبة يقف حاجزا أمام تحقيق النجاح والتميز في السوق ، ويعد الصمت التنظيمي أحد أهم هاته العوائق التي تحول دون مساهمة الموظفين في تقديم الأفضل لمؤسساتهم ، وبالتالي فإنتشار فهذه الظاهرة سيؤدي إلى غياب الشعور بالإنتماء ، وسيقلل من الولاء التنظيمي ، فإرتباط الموظف بالمؤسسة يعني توفر بيئة تنظيمية يسودها الإحترام المتبادل والثقة التنظيمية بين الإدارة والعمال ، هذا من خلال التواصل الفعال والمشاركة في صنع القرارات و يعكس مدى تفهم الإدارة لحاجيات العمال وكيفية التعامل معهم ، ويدل أيضا على شعور العمال بالمسؤولية لتقديم الأفضل ، فالصمت التنظيمي ظاهرة تدل على عدم رضا العمال عن الوضع السائد داخل المؤسسة وهو ما قدمته النظرية المطروحة حيث أعطت تفسيرات علمية لأحد أهم مسببات الصمت التنظيمي وهي التصورات أو المعتقدات الإدارية للعمال إتجاه الإدارة ، بالإضافة إلى سيادة النمط القيادة القهري الذي يسبب ظهور مثل هذا النوع من السلوكيات ، إلا أن هاته النظرية أيضا بالغت في الإهتمام بحاجيات العمال

لدرجة قد تدفعهم للتمرد على الإدارة إذا لم يتم السيطرة عليهم وتوجيههم ، الأمر الذي قد يساهم في ظهور سلوكيات أخرى غير مرغوبة تنعكس بالسلب على المنظمة ككل ، لذلك فالإستفادة من هاته النظرية يكون بخلق نوع من القيادة التشاركية التي تدعم بيئات محفزة للعمل مع عدم ترك الحرية الكاملة للعمال فالإدارة تحتاج الى التشارك والشدة في نفس الوقت لتحقيق أهدافها وعليه نورد جملة من التوصيات المقترحة:

- إنشاء آليات اتصال مفتوحة تأخذ آراء العمال بعين الاعتبار فيما كل ما يتعلق بمصلحة العمل و المؤسسة.

- تفعيل دور اللجان المختصة في الأمن والسلامة المهنية خاصة في مجال الرعاية النفسية وتعزيز الثقيف الصحي والفحوصات النفسية لما لها من أهمية بالغة على أداء العمال، خاصة العمال الصامتين

-إرساء معالم ثقافة تنظيمية منفتحة يسودها تدفق مستمر ودقيق المعلومات.

-اللجوء الى نمط القيادة التشاركي الذي يعد أحد أهم الحلول للقضاء على مشكل الصمت

- خلق الثقة بالتنظيمية لدى العمال بالإدارة لزيادة ولائهم وخلق سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم.

.برمجة دورات تدريبية دورية تختص بالمشكلات داخل العمل وكيفية مواجهتها هذا لمساعدة العمال على التصدي للمشكلات ومواجهتها لا الهروب منها بالصمت.

.تشجيع المشاركة العمالية بمختلف أنواعها لخلق نوع من الإنتماء لدى العمال إتجاه المؤسسة.

. تفويض الصلاحيات والتمكين الإداري للعمال لخلق الثقة المتبادلة بين الطرفين.

.تشجيع ما يعرف بالصوت التنظيمي لمواجهة الصمت التنظيمي داخل المؤسسات.

المراجع:

- (1) بركات. زياد. (2020). الأسباب وراء الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعة الفلسطينية بمحافظة طولكرم، المجلة الأكاديمية العالمية في العلوم التربوية والنفسية. المجلد 1(3). ص262-308.
- (2) 2) بن قانة. ذيب. سيساوي. فضيلة. (2021). انعكاسات الصمت على الذاكرة التنظيمية للمؤسسة، مجلة آفاق فكرية. المجلد(9) العدد(3). ص. 488-504.
- (3) بومنقار. مراد. وادي. أمين. (2016). ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية، مجلة رؤى اقتصادية-جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي. المجلد(06)، العدد(10). ص122-235..
- (4) حاتم. علي عبد الله. عبد الفتاح. حسن رمضان. (2019). أثر إمكانات ادارة المعرفة في الحد من مسببات الصمت التنظيمي : دراسة تحليلية لآراء عينة من مدرسي جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. المجلد(15).العدد(36).ص110-129.
- (5) جاب الله. حكيمه. (2020). محاضرات وحدة نظرية التنظيم، كلية علوم الاعلام والاتصال قسم الاتصال. جامعة الجزائر. ص. 73-78.
- (6) دنقانة. أحمد. (2022). محاضرات في نظريات التنظيم مخبر البحث والدراسات في قضايا الإنسان والمجتمع. المركز الجامعي أفلو الأغواط. ص.1-140

- (7) الربابعة. خالد أحمد. (2019). إتجاهات الضباط في أكاديمية الشرطة نحو الصمت التنظيمي، مجلة الدراسات الأمنية. العدد(15). ص 38-76
- (8) سها بهجت محمد. بسام سمير الرميدي. (2021). أثر الصمت على الصحة التنظيمية داخل مؤسسات التعليم السياحي، مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات. المجلد (5) العدد(2). ص 1-24.
- (9) درويش عبد الناصر محمد سيد. (2018). مشكلة الصمت التنظيمي (المظاهر والأسباب والنتائج) في المؤسسات الحكومية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية. المجلد(32). العدد(2). ص 611-676
- (10) السيد. علاء الدين خليل إبراهيم. (2021). مسببات الصمت التنظيمي ومدى تأثيرها بالسلوك القيادي: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. المجلد(30). العدد(1). ص 1-32.
- (11) الشنيفي. نجلاء بنت إبراهيم و التركي. رزان بنت تركي. (2021). الصمت التنظيمي في جامعة الملك سعود وعلاقته بالأداء الوظيفي، مجلة جامعة الملك سعود (لعلوم الإدارية). المجلد(29). العدد(2)، ص 119-138
- (12) يارا، محمد محمد عبد الواحد. (2020). أثر رأس المال النفسي على الصمت التنظيمي، المجلة العلمية التجارية والتمويل. المجلد(40). العدد(1). ص 173-212
- (13) الطائي، فيصل العلواني و صكر عبد الله علي. (2017). أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسية السلوك التنظيمي الايجابي، مجلة الإدارة والاقتصاد. المجلد(6). العدد (21). ص 61.
- (14) الفتلاوي. ميثاق هاتف. (2016). العلاقة بين رأس المال النفسي والصمت التنظيمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارة. المجلد الخامس العدد (4). ص 244-267
- 15) MINE YURDAKUL, MELTEM AYDIN BEŞEN and SEMRA ERDOĞAN,(2016) .the organizational silence of midwives and nurses: reasons and results .Journal of Nursing Management.24,686-694
- 16) Arzu Kader Harmanc, Ibrahim topçu, Feride Eşkin Bacaksız ,Nihal Ünalrı Baydı(2018) .
- 17) Organizational silence among nurses and physicians in public hospitals ,Article in Journal of Clinical Nursing.
- 18) David J. Prottas. MBA; Mary Rogers Nummelin. (2018). Theory X/Y in the Health Care Setting Employee Perceptions, Attitudes, and Behaviors, the Health Care Manager Vuk 37, Number 2,109-117.