



## دراسة نظرية تفسيرية لمفهوم الصمت التنظيمي وفق نظرية X وY لماكجريجور دوغلاس

## An explanatory theoretical study of the concept of organizational silence

according

To McGregor Douglas's x and y theory

ط. د بوعكاز أمينة<sup>1</sup>, أ. د دوباخ قويدر<sup>2</sup><sup>1</sup> جامعة محمد بوضياف المسيلة (الجزائر)، amina.bouakkaz@univ-msila.dz<sup>2</sup> 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 دوغلاس، 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، وبعد 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 بالطرق إلى الإطار المفاهيمي لمتغير الصمت التنظيمي وعرض لأسبابه وأبعاده وأثاره ثم آليات مواجهته من خلال التراث النظري ، هذا لتقديم فهم شامل للمتغير، ثم النطرق إلى تفسيره وفق النظريات المقترحة وختاما تقديم جملة من الإقتراحات.

**كلمات مفتاحية:** الصمت التنظيمي، نظرية X وY، ماكجريجور دوغلاس، 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 وانعكست 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، فقدرة الإدارات الناجحة اليوم على فهم إحتياجات عمالها، تعد الركيزة الأساسية المساعدة في بقائهما 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 إلى نتائج غير مرغوبية ومن هاته المظاهر ما يعرف بسلوك الصمت التنظيمي الذي يعرف على أنه إمتناع العمال على الإدلاء برأيهما في قضايا مهمة تخص المنظمة وذلك راجع لعدة أسباب، هذا ما حتم الاهتمام بمسبيات هذا السلوك الذي ترجم في مظاهر عده منها دوران العمل، التغيب الصراع النفور، وغيرها من السلوكيات التي نجم عن انتشارها تراجع في أداء بعض المنظمات، وقد يكون هذا مؤشرات دالة 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 نظرتهم للإدارة وكيفية تقييم أدائهم ونواتج هذا الأداء، فالمورد البشري هو مجموعة من المشاعر والسلوكيات 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 تعبير عن عدم قبول الواقع الذي قد يكون سبباً في تنايم 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:

أكَدت نظرية لولب الصمت لصاحبتها نيومان (Elizabeth Noelle Neumann) على أن الفرد يسعى بطبيعة إلى تشكيل رأيه طبقاً للجماعة التي ينتمي إليها، فإذا كانت آراء الجماعة تخدم مصالحه وتتفق معها، فهنا ستترجم سلوكياته في الرضا العام وبالتالي الأداء الجيد، أما إذا كان العكس فستظهر لديه سلوكيات الرفض هذا قد يتجلّى في مظاهر الصمت، وذلك تجنّباً لاضطهاد الجماعة حيث يحتفظ الفرد برأيه ويحجبه عن الآخرين وهذا بداعِ الخوف فيكون الفرد هنا منقاداً لآراء الآخرين، لا يقدم أي اعتراض وينساق مع المطلوب منه تحت إدارة تضطهد رأيه، فالإدارة حسب ما أكَدته نظرية X التي تعتقد أن الفرد يحتاج إلى من يأمره فهو غير مسؤول عن تصرفاته ويجب قيادته، ويتجلى خصوصيته في لجوئه للصمت عن الوضع الذي هو فيه فيما تقترح نظرية Y العكس حيث أكَدت أن الفرد قادر على اتخاذ قراراته بنفسه وهذا انطلاقاً من إشباع رغباته واحتياجاته التي وضحتها سلم ما سلو للحجاجات 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 خفية داخل الإدارة لذلك سعت الدراسات للبحث في مسبباته، حيث تناول كل من، YURDAKUL, BEŞEN and ERDOĞAN (2016) موضوع الصمت لدى القابلات والممرضات أين أكَدوا أن مسببات الصمت التنظيمي راجع للميكل الإداري التقليدي الذي يساهم في ظهور هاته السلوكيات، والتي تلُجأ إليها الممرضات كرد فعل على عدم الرضا عن الواقع، وهذا ما أكَدته 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 تتبناها 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 الأربع 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 بإختلاف مصادرها وهذا ما أجمع 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 والمعاملات، 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 عالي الإدارة أي أن السلامة النفسية لعامل 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 انتباها 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 وy لماكجور دوغلاس؟
  - ماهي الحلول المقترحة للحد من هذه الظاهرة إنطلاقا 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 ماكجريجور دوغلاس.
  - تقديم مقترفات لمواجهة سلوك الصمت التنظيمي وأدوات التغلب عليه.
  - العمل على التنبؤية بأهمية توظيف نظرية ماكجريجور 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، ومبنياته حدوثه كما وردت في الأدبيات النظرية والآليات التغلب عليه لنقدم بعدها عرض الظاهرة حسب نظرية ماكجريجور دوغلاس هذا كمساهمة نظرية إعتمدنا 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 ملوكوت الله، كما أن السيدة مريم رضي الله عنها قد أشارت إلى هذا المصطلح من خلال قوله سبحانه وتعالى "إني نذرت للرحمان صوماً فلن أكلم اليوم انسياً" أي أن مصطلح الصمت كان تعبيراً على الرغبة في البعد عن البشر، كما أن سيدنا زكريا قد كانت اشارة الله له عدم محادثة الناس إلا رمزاً وهذا يجسد لنا فعلياً 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 مورييسون وميلي肯، حيث أشاراً في مقالهما المعنون بـ"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 تساهمن في الدفع بالأفراد إلى حجب المعلومات حول المشاكل القائمة أو المحتملة، وتسمى هذه الظاهرة الجماعية بالصمت التنظيمي الهادئ.

ليضيف بيندر و 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 وايلي-بلا كويل (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 وقوف هذا المفهوم في إكتشاف مساحات جديدة و مهمة في مجال التنظيم.

ومن كل ما سبق فإن ظاهرة 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 بيندر و وهارلوس، ومنهم من يركز على المستوى التنظيمي لكل مثل دراسة مورييسون وميلي肯. على الرغم من هذا

التبابين، 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، سيساوي، 2021، ص.489).

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

#### 1.تعريف الصمت التنظيمي:

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

تم تعريف مفهوم الصمت التنظيمي بأنه «تجنب الموظفين إبداء آراءهم، وأفكارهم، ومعتقداتهم مما من شأنه تحسين المنظمة، وتمكنها من تقديم عمليات الخدمات أفضل"(، Harmancı, topçu, Eşkin, 2018).

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

ويعرف بأنه «الإدراك المشترك بين العاملين بضرورة مشاركتهم في تقديم ما يعرفونه حول سياسات المنظمة و حول 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 إلى 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 هدر في التكلفة والجهد وتتخذ أشكالاً مختلفة مثل انخفاض مستويات المقترنات أو الصمت الجماعي في المجتمعات". (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 فترجم في سلوكيات الصمت".

## 1.2 أسباب الصمت التنظيمي بالمؤسسات:

يمكن أن تلخص أسباب الصمت التنظيمي في النقاط التالية:

- مركزية الإدارة وغياب تفويض الصالحيات.
- الإلتزام بالقوانين والتعليمات مع التركيز على الشكليات دون المضمون.
- مشاكل في الاتصال بين الإدارة العليا والعاملين.
- افتئان 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 دور واضح للعاملين وإلزامهم بعدم الخروج عنه الأدوار المرسومة لهم

- انخفاض الولاء التنظيمي

ما 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 إلى ما سبق تعود أسباب الصمت التنظيمي إلى

## 1.2.1. 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.

## 1.2.2. معتقدات المدراء الضمنية:

يفكر غالبية المدراء بأن طبيعة العمل سلبية وهم في حاجة إلى التوجيه ولافائدة من إشراكهم في القضايا الهامة.

## 1.2.3. تخوف الموظف من ردود الفعل السلبية:

ويرجع ذلك لعدم الإحساس بالأمان بإبداء الرأي في القضايا الهامة قد يتسبب لهم في العقاب لذلك يلتجؤون 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.

#### 4.2.2 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 ينطر 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.

#### 4.2.3 نقص الخبرة لدى العمال:

يلجأ العمال إلى إلتزام 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 التحليل بالصمت كسلوك دفاعي عن الذات.

#### 4.2.4 الخوف من الإضرار بالعلاقات:

على الرغم من معرفة العمال بالضعف في الهيكل التنظيمي وإمتلاكهم لاقتراحات لتحسين الوضع، إلا أنهم يقررون عدم إقتراح الحلول لإدراكهم بأن هناك من العمال لن يكونوا سعداء بهذه المقترفات، وبالتالي فالسبب الرئيسي هو خوف العامل من فقد علاقته بزملائه وخاصة المقربين والذين يعودون 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 وبنائه الذاتي وتفسيره للأمور بالإضافة إلى تصورات الإدارة حول العمال سواء كانت بالإيجاب أو السلب.

### 3.1 أبعاد الصمت التنظيمي:

تم تقسيم الصمت التنظيمي لأحد المتغيرات الهامة حسب التراث النظري إلى ثلاثة أبعاد هي:  
3.1.1. صمت الخصوص:

وهو لجوء العاملين إلى حجب المعلومات والأراء رغبة منهم في العزلة أو الإستسلام، ويظهر الموظف هذا السلوك بناءً على اعتقاده بأن التعبير لا فائدة منه، وأنه من غير المرجح أن حدثه 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 تقبلها ولن تهتم بسماعها، وبالتالي ينطلق هذا النوع من الصمت من تصور العامل الذي شكله حول الإدارة

### 3.1 الصمت الدافع:

يتعد العامل إبداء هذا السلوك بهدف حماية نفسه من التهديدات الخارجية ويعتبر دافعياً كونه ينطوي على الوعي أو النظر في البديل 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 تلصق 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.

### 3.1.3 الصمت الاجتماعي الإيجابي:

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

يلجأ الموظفين إلى هذا النوع من الصمت لحماية للمنظمة وخوفاً على مصالحهم ومصالحها، وبالتالي هذا النوع الإيجابي من الصمت يعبر عن مدى انتفاء وولاء العاملين لها.

### 4.1 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 هي لا تحدث فجأة، بل تمر بالمراحل الأربع الآتية:

#### 4.1.1 مرحلة الاستغراب (الشمول)

تتخللها حالة من السرور والإستثاره، وعند الإحساس بعدم الارتباط بين ما يتوقعه العامل وما يحدث بالفعل داخل بيته العمل، تبدأ ظاهر الصمت بالتبولور.

#### 4.1.2 مرحلة الكساد

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

### 3.4.1 مرحلة الانفصال:

يعي الموظف الواقع وما يحدث فيه بالإنسحاب 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 ارتياهه وشكوكه الذاتية، وبالتالي يصل إلى مرحلة التدمير والتفكير المستمر في ترك العمل والمنظمة (الشنيفي، التركي، 2019، ص.122).

### 5.1 سلبيات الصمت التنظيمي:

إن وجود ظاهرة الصمت التنظيمي في المؤسسة ينجر عنده عدة مظاهر سلبية نوردها كالتالي:

- انخفاض روح الفريق ، وبالتالي العمل كمجموعة واحدة.

- التقليل من أهمية دور الفرد داخل الجماعة.

- ضعف العلاقات الدامنة داخل بيئة العمل وبالتالي تدني التشجيع للأداء الجيد.

. غياب مهارات العمل والإتصال لدى الأفراد

هذا ويضاف إلى ذلك أن نتائج مشكلة الصمت التنظيمي على المنظمة يمكن توضيحها من خلال

. البناء التنظيمي التقليدي الذي يعد حاجزاً 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، يعتبر صمت الموظف سلوكاً يسبب الاختلال الوظيفي الذي يؤثر سلباً 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 فيلجلأ 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 نوردها كالتالي:

##### 1.6.1 تأثير الصمت على المنظمة:

إن انتشار سلوك الصمت في المنظمة غير مجيد 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 الازمة التي تسعى إليها الإدارة في المنظمة، حيث يتم التراجع عن تقديم البدائل والمقررات الصحيحة لتخذيل القرارات 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 انتماهم وبالتالي غياب السلوك التطوعي وزيادة السلوك القهري.

##### 1.6.2 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 الإنخفاض الأمر الذي يتسبب بتقديم خدمات دون المستوى المطلوب ينجم عنها خسائر مادية كبيرة تحملها المنظمة. وبمرور الوقت، يفقد الموظفون الإرتباط بوظائفهم ولا يبحثون عن تحسينها. وقد يتتطور الأمر إلى أمراض نفسية مثل الاكتئاب أو إنخفاض الدافعية للإنجاز مع تزايد السلوكيات القهيرية 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 الاتصال 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 نوردها كالتالي:

- العمل على تطوير سلوك الموظفين في بيئه العمل.
- رفع المعنويات وزيادة إحساس العاملين بالرضا الوظيفي.
- العمل على التقليل من مقاومة التغيير في بيئه العمل.
- خلق قنوات إتصال فعالة ذات إتجاهين، بحيث يصبح الإتصال صمام أمان للإدارة من خلال إتاحة الفرصة للموظف لحل المشكلات في بيئه العمل
- التحفيز الذاتي للموظفين حول طرح الأفكار الجديدة والإبداعية.
- خلق ثقافة من شأنها شجذ الطاقات الذهنية والقدرات الإبداعية للموظفين لطرح الأفكار الجديدة وابتکار تقليل الإزدواجية في إنجاز العمل من خلال إعتماد مبدأ الامركزية وتفويض الصالحيات.
- إشراك العاملين في اقتراح 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 تسنم في شعور الموظفين بالرضا والأمان، وتحسين اعتقادات الإدارة تجاه الموظف، وتعزيز الثقة التنظيمية كلها تساهم في خلق بيئه عما آمنة تنظيميا مساعدة للعمل بأريحية وبالتالي القضاء على بعض السلوكيات الغير مرغوبة والتي يشكل الصمت التنظيمي أخطرها (الرباعية، 2019، ص.53.56).

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

## 4 . نظرية ما كجريجور دوغلاس في الصمت التنظيمي:

تنطلق النظرية من نقداً 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 وضح "دوغلاس" في هذه النظرية التقليدية في التنظيم والتي أطلق عليها ب (x) أن العامل كسول بطبيعته وهو

يعمل فقط من أجل تلبية إحتياجاته المادية، لذلك فعل الإدارة ممارسة الرقابة والسيطرة عليهم لكي لا يهربوا من مسؤولياتهم، ولهاه النظرية مجموعة من المبادئ ذكر منها:

- يتخذ المدير القرارات دون الرجوع إلى الآخرين.
- بهيمن على سير العمل.
- ثقته تكون بنفسه وأرائه فقط.
- يسعى لتحقيق الأهداف التي وضعها بشتى الأساليب.
- يلجم لاستعمال النظام لضبط سير الأمور.
- يكون حازماً إتجاه التلاؤ 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 كبيراً في العمل كونه لا يحب ذلك (جاب الله، 2020، ص.78).

لذلك قدم دوغلاس نظريته (ع) في الإدارة والتي جاءت منافية للنظرية القديمة والتي تؤمن بأن، الموظفين طموحين وقدارين 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 ويقيمه.
- 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 يتقييد فقط بالطبيعة البشرية بل أيضاً إلى الافتقار للإبداع الإداري وفهم الموارد البشرية (دنكانة، 2022، ص.66). فهذا يعني أن تصور الإدارة للطبيعة البشرية لا ترتبط فقط بصورة العامل لدى الإدارة وكيف هي طبيعته بل ترتبط أيضاً بفهم الإدارة لهذه الصورة وكيفية التعامل معها.

يعتبر الإبداع الإداري مطمحاً يهدف إليه أصحاب العقول الذكية من المدراء، هذا ما يدفعهم لمنخرية أكبر لعمالهم لدفعهم على خلق الجديد والتميز دائماً، 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 أولاً لمعتقدات الإدارة حول العمال ، وبالنظر الى متغير الصمت التنظيمي الذي يعد هو الآخر من السلوكيات الغير مرغوبة والتي أصبحت إنتشارها كبيرا في مجال التنظيم، والتي خصت بإهتمام الباحثين للوقوف على أسبابها نجد أن أحد أهمها هو نمطي الإدارة والثقافة السائدتين في المؤسسة والذين يشكلان قانون العمل داخلها الذي يسر العلاقات ، هنا ونجد أن من أهم انماط الثقافة التنظيمية السائدة داخل غالبية المؤسسات الثقافة القيمية 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 فغالب 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 ماكريجور أحد النظريات التي ساهمت في تفسير أسباب هاته الظاهرة، فنجد أنه قد قدم الحل لمشكلة الصمت من خلال خلق جو من الثقة المتبادلة والإيمان بالعمل ودفعهم لتقديم المزيد في العمل وقد إنطلق هذا الأخير من سلم الحاجات ماسلو ووضح أن للفرد حاجيات أخرى غير الحاجيات المادية التي ذكرت حسب النظرية<sup>x</sup>، فالعامل اليوم في ظل التطورات الحاصلة خاصة في المجال التكنولوجي يحتاج إلى تلبية إحتياجاته الأساسية كالدعم والتشارکية 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 ماكريجور في تفسيره للطبيعة العمالية ، وعليه فإن الإستفادة المذكورة من النظرية في تفسير مسببات الصمت تنطلق أساساً من أن العامل الذي يلتجأ 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 الإنسان 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 من ونمط قيادي تشاركي يساهم في خلق سلوكيات مرغوبة وإيجابية داخل بيئة العمل ويسمح في رفع الروح المعنوية وتعزيز الإنتماء وهذا ما أكدته دراسة YURDAKUL, BEŞEN and ERDOĞAN,2016 من صدور مثل هاته السلوكيات التي هي ترجمة لواقع مؤذ للعاملين داخل بيئة عمل ضاغطة ، أو

لتصورات عمالية حول إدارة مضطهدة وتصورات إدارية حول عمال كساي، 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 Prottas J 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 مسببات الصمت التنظيمي كظاهرة تنظيمية هدامة وأليات التغلب

عليه حسب ذات النظرية نستنتج ما يلي:

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

. التشاركية من صفة العمال هم فقط يحتاجون إلى بيئة تنظيمية تعتمد الإتصال الفعال.

. النمط القيادي السائد يعكس السلوكيات الظاهرة في المؤسسة وعليه فالنمط التشاركي هو الأفضل للقضاء على السلوكيات الصامتة.

. الحاجيات النفسية والإجتماعية مطلب أساسى يجب الإهتمام بتلبيته لتحقيق الأداء الفردى الجيد.

#### الخاتمة:

يشكل السلوك الإنساني جوهر الإدارة ومحل إهتمامها، الأمر الذي دفع بالباحثين للإهتمام أكثر بدراسة هذا السلوك ومسبباته خاصة داخل بيئة العمل، فإن انتشار بعض المظاهر السلوكية الغير مرغوبة يقف حاجزا أمام تحقيق النجاح والتميز في السوق، وبعد الصمت التنظيمي أحد أهم هذه العوائق التي تحول دون مساهمة الموظفين في تقديم الأفضل لمؤسساتهم، وبالتالي فإن انتشار بهذه الظاهرة سيؤدي إلى غياب الشعور بالإنتماء، وسيقلل من الولاء التنظيمي، وإرتباط الموظف بالمؤسسة يعني توفر بيئة تنظيمية يسودها الإحترام المتبادل والثقة التنظيمية بين الإدارة والعمال، هذا من خلال التواصل الفعال والمشاركة في صنع القرارات ويعكس مدى تفهم الإدارة لاحتياجات 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 باحتياجات العمال

لدرجة قد تدفعهم للتمرد على الإدارة إذا لم يتم السيطرة عليهم وتوجههم ، الأمر الذي قد يساهم في ظهور سلوكيات أخرى غير مرغوبة تتعكس بالسلب على المنظمة ككل ، لذلك فالاستفادة من هذه النظرية يكون بخلق نوع من القيادة التشاركية التي تدعم بيات محفزة للعمل مع عدم ترك الحرية الكاملة للعمال فالإدارة تحتاج إلى التشارك والشدة في نفس الوقت لتحقيق أهدافها وعليه نورد جملة من التوصيات المقترنة:

- 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 التثقيف الصحي والفحوصات النفسية لما لها من أهمية بالغة على أداء العمال، خاصة العمال الصائمين

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

- اللجوء إلى 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 هنا لمساعدة العمال على التصدي للمشكلات ومواجهتها لا الهروب منها بالصمت.

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

. تفويض الصالحيات 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 الأكademie العالمية في العلوم التربوية والنفسية. المجلد (1)، ص 308-262.
- (2) بن قانة. ذيب. سيساوي. فضيلة. (2021). انعكاسات الصمت على الذاكرة التنظيمية للمؤسسة، مجلة آفاق فكرية. المجلد (9) العدد (3)، ص 488-504.
- (3) بونمنقار. مراد. وادي. أمين. (2016). ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية، مجلة رؤى اقتصادية-جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي. المدد (06)، العدد (10)، ص 235-122.
- (4) حاتم. علي عبد الله. عبد الفتاح. حسن رمضان. (2019). أثر ممكنتات ادارة المعرفة في الحد من مسببات الصمت التنظيمي : دراسة تحليلية لرأي عينة من مدرسي جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. المجلد (15)، العدد (36)، ص 129-110.
- (5) جاب الله. حكيمة. (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) الريابعة. خالد أحمد. (2019). إتجاهات الضباط في أكاديمية الشرطة نحو الصمت التنظيمي، مجلة الدراسات الأمنية. العدد(15). ص 38-76.
- (8) سها بحث محمد. بسام سمير الرمبيدي. (2021). أثر الصمت على الصحة التنظيمية داخل مؤسسات التعليم السياحي، مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات. المجلد (5) العدد(2). ص 24-1.
- (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 الفلسطيني في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. المجلد(30). العدد(1). ص 1-32.
- (11) الشنيفي. نجلاء بنت إبراهيم و التركى. رزان بنت تركى. (2021). الصمت التنظيمي في جامعة الملك سعود وعلاقته بالأداء الوظيفي، مجلة جامعة الملك سعود (علوم الإدارية). المجلد(29). العدد(2)، ص 119-138.
- (12) يارا، محمد محمد عبد الواحد. (2020). أثر رأس المال النفسي على الصمت التنظيمي، المجلة العلمية التجارة 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 الإيجابي، مجلة الإدارة والاقتصاد. المجلد(6). العدد (21). ص .61.
- (14) الفتلاوى. 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 Harmancı, İbrahim topçu, Feride Eşkin Bacaksız ,Nihal Ünalı Baydın(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.