Entrepreneurship Journal for Finance and Business (EJFB)
2026, VOL. 07, NO. 03, 197-217, E-ISSN: 2709-4251, P-ISSN: 2708-8790
DOI: https://doi.org/10.56967/ejfb2026765

Identifying the factors influencing the practice of organizational silence among employees of private universities

Ibrahim K. Ibrahim[1], Hayder I. Khaleel[2*]
[1]College of administration and economics, AI- Israa university, Baghdad, Iraq
[2]College of administration and economics, Al-Farahidi university
Dr.Ibrahim@esraa.edu.iq, hayder.ibrahim@uoalfarahidi.edu.iq

Article information:
Received: 12–12– 2025
Revised: 16–01– 2026
Accepted: 25–01– 2026
Published: 25–09– 2026

***Corresponding author:**
Hayder I. Khaleel
hayder.ibrahim@uoalfarahidi.edu.iq

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License**.**

Abstract:

This research aims to clarify the extent of practicing organizational silence among employees in private colleges and universities in Baghdad. In order to achieve this, the questionnaire was used as a main tool for data collection, as the sample reached (108) employees. The research reached a set of conclusions and recommendations. Among the most important conclusions, the responses of the research sample showed a weak level of organizational silence in private colleges and universities, with the exception of the first dimension, which reflected the presence of Apprehension among employees of the profession, due to the fear of negative reactions of the senior management, which employees see as having harmful effects for them. Among the most important recommendations is the necessity of maintaining the organizational climate generally prevailing in private colleges and universities and trying to strengthen them in order to avoid the excessive appearance of organizational silence, and to support the initiative spirit among employees, and adopt this as part of the management philosophy.

Keywords: organizational silence, private colleges and universities.

Conclusions:

1. Although the concept of organizational silence emerged several years ago, it has not received sufficient attention, particularly in the Arab context in general and the Iraqi context in particular, where only limited attempts have been made to investigate this phenomenon.
2. It is well known that most administrations adopt traditional behaviors and standards when dealing with their employees. However, the findings revealed that the colleges and universities included in the study seek to regulate employees' willingness to speak up in order to avoid organizational silence behaviors.
3. The level of organizational silence varied according to the dimensions of silence identified in the colleges and universities included in the study. In descending order of priority, the dimensions ranged from the highest to the lowest as follows: employees' fear of negative reactions, top management support for silence, lack of communication opportunities, formal authority, and supervisor support for silence.
4. The responses of the study sample indicated a low level of organizational silence behaviors in private colleges and universities, with the exception of the first dimension, which reflected the presence of employees' fear of speaking up. This fear was attributed to concerns about negative reactions from top management, which employees perceive as potentially harmful to them. This type of silence may be considered positive silence.

مجلة الريادة للمال والاعمال
2026، المجلد السابع، العدد (03) ، الصفحات 197- 217

تشخيص العوامل المؤثرة في ممارسة الصمت التنظيمي بين موظفي الجامعات الاهلية

ابراهيم خليل إبراهيم[1]، حيدر ابراهيم خليل[2*]
[1]كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الاسراء، بغداد، العراق
[2]كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الفراهيدي، بغداد، العراق
Dr.Ibrahim@esraa.edu.iq, hayder.ibrahim@uoalfarahidi.edu.iq

معلومات البحث:
- تاريخ استلام البحث: 12–12– 2025
- تاريخ ارسال التعديلات: 16–01– 2026
- تاريخ قبول النشر: 25–01– 2026
- تاريخ النشر: 25–09– 2026

***المؤلف المراسل:**
حيدر ابراهيم خليل
hayder.ibrahim@uoalfarahidi.edu.iq

هذا العمل مرخص بموجب المشاع الابداعي نسب المصنف 4.0 دولي (CC BY 4.0)

المستخلص:
يهدف هذا البحث إلى توضيح مدى ممارسة الصمت التنظيمي بين الموظفين في الكليات والجامعات الاهلية في بغداد، وبغية تحقيق ذلك تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، اذ بلغ حجم العينة (108) موظفاً. وخلص البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات. ومن أهم الاستنتاجات، أظهرت استجابات عينة البحث مستوى ضعيف لممارسة الصمت التنظيمي في الكليات والجامعات الاهلية باستثناء البعد الأول الذي عكس وجود توجساً بين العاملين من المجاهرة، وذلك بسبب الخوف من ردود الفعل السلبية للإدارة العليا، والتي يرى الموظفون أنها تحمل آثاراً ضارة لهم. ومن أهم التوصيات ضرورة قيام الكليات الاهلية الحفاظ على المناخ التنظيمي السائد بشكل عام في الكليات والجامعات الاهلية ومحاولة نعزيزه لتلافي الظهور المفرط للصمت التنظيمي، ودعم روح المبادرة لدى العاملين، واعتماد ذلك كجزء من فلسفة الإدارة.

الكلمات المفتاحية: الصمت التنظيمي، الكليات والجامعات الاهلية.

المبحث الاول: منهجية البحث

تعد الموارد البشرية عناصر فاعلة رئيسة للتغير والابتكار في اي منظمة، لذلك فان نجاح المنظمة وكفائتها يعتمد على رأس المال البشري فيها، وتحتاج المنظمات في الوقت الحالي الى موظفين يشاركون باستمرار بآرائهم ومعتقداتهم ومعارفهم وخبراتهم في بيئة تنظيمية سهلة وحرة. وبالرغم من امتلاك الموظفين افكاراً حيوية للمنظمة، الا انهم يفضلون في بعض الحالات التزام الصمت وعدم التعبير عنها، الامر الذي يسبب مشكلات للمنظمات، كما هو الحال في فشل ادارة التغيير التي يعزى في حالات كثيرة الى نقص المعلومات، وهذا ما يسميه الباحثون الصمت التنظيمي (Shirvani et al,2019:24). بشتمل هذا المبحث على منهجية البحث المتضمنة مجموعة فقرات، وكالآتي:

أولاً: مشكلة البحث

على الرغم من اتفاق ادارات المنظمات، لاسيما ادارة الموارد البشرية على اهمية الحوار المفتوح، الا ان الكثير من الدراسات تؤكد واقعاً مفاده ان الكثير من الموظفين يشككون في دعم منظماتهم للتواصل، وتبادل المعلومات والمعارف والخبرات، اذ من المهم ان يعبر الموظفين عن انفسهم ويحولون المعرفة الى معلومات، ومن ثم تحويل المعلومات الى ابداع، وفي حال فشل المنظمات في اتاحة ذلك لموظفيها، فان الامر سيقود الى فشل الموظفين في التعبير عن ما يجول في عقولهم، حينئذ تتجسد ظاهرة الصمت التنظيمي (Karakas,2019:1). بالرغم من التأثير الكبير للصمت التنظيمي في المنظمات، الا ان ظهور هذا المصطلح الى الصدارة مؤخراً يعني ان الابحاث بشأنه لا زالت في مرحلة مبكرة نسبياً (Wynen at al,2020:500) ، اذ يولّد الصمت التنظيمي لدى الموظفين ميلاً لعدم المشاركة في العمليات التنظيمية التي تعد من متطلبات العمل وتبني سلوك استسلامي ولامبالاة شديدة تجاه التغيير والتطوير (Cetin,2020:3).

وتأسيساً على ذلك تتجلى مشكلة البحث في معاناة المنظمات من ظاهرة الصمت التنظيمي وهذا ما اظهرته الدراسات السابقة التي تضمنتها الادبيات ذات الصلة، لذلك ينبري تساؤل المشكلة بصياغة مفادها **ما مستوى الصمت التنظيمي بابعاده (صمت الاذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الايجابي، والصمت الوقائي) في الكليات عينة البحث.**

ثانياً: اهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيس للبحث الحالي في استكشاف وتحديد ظاهرة الصمت التنظيمي لدى الموظفين في الكليات عينة البحث، وسيكون ذلك عبر الآتي:

1. بيان مستوى اولويات تجسيد ابعاد الصمت التنظيمي في الكليات عينة البحث.
2. تحديد آثار الصمت التنظيمي، وتداعياته على الموظفين وعلى الكلية.
3. تشخيص مدى ادراك الصمت التنظيمي في الكليات عينة البحث.
4. معرفة مدى اهتمام الكليات المبحوثة بالصمت التنظيمي
5. تصنيف مراحل الصمت التنظيمي وتحليلها.

6. عرض مسببات الصمت التنظيمي.
7. التطرق الى سلوكيات الصمت التنظيمي، وكيفية كسر حواجز صمت الموظفين.

ثالثاً: اهمية البحث

تتجسد اهمية البحث في الجوانب الآتية:

1. تسليط الضوء على احد المفاهيم الاساسية التي لها دوراً حاسماً في بناء مناخ تنظيمي فاعل داخل الكليات عينة البحث.
2. اسهاماً متواضعاً لسد جزء من الفجوة المعرفية ذات الصلة بهذه الموضوعات والتي تعد بمثابة فرصة لتتمكن الكليات عينة البحث من الاحتفاظ بموظفين لهم اسهام فاعل في تطوير المنظمة.
3. تعمل نتائج البحث على تقديم فهماً اوسع للكليات المبحوثة من خلال اتاحة المعلومات اللازمة للارتقاء بادائها المنظمي.
4. تقديم التوصيات التي من شأنها مساعدة ادارات الكليات المبحوثة من خلال الارتقاء بمستوى اداء مواردها البشرية وبما يضمن لها الفاعلية اللازمة.

رابعاً: مجتمع البحث وعينته

تمثل مجتمع البحث في الموظفين العاملين بالكليات الادارية الاهلية ببغداد، وقد تم اختيار عينة من الموظفين قوامها (120) موظفاً من العاملين في (جامعة الاسراء، جامعة اوروك، جامعة الامام الصادق)، اذ تم توزيع (120) استمارة استبانة على الموظفين (وهي الاداة الرئيسة لجمع البيانات)، اعيدت منها (117) استمارة، كانت (9) استمارات منها غير صالحة، وبذلك بلغ عدد الاستمارات المهيأة للتحليل الاحصائي (108) استمارة. وقد تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS)، باستخدام مجموعة من الادوات الاحصائية ضمن البرنامج المذكور لتحليل بيانات البحث منها: المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسب المئوية.

المبحث الثاني: الجانب النظري

افرزت السنوات الاخيرة ظهور ملامح جديدة في بيئة الاعمال تمثلت في المنافسة المتزايدة والتقدم التقني، فضلاً عن العولمة التي القت بظلالها على المشهد العالمي، وفي ظل هذه الظروف اتضحت حاجة المنظمات الى موظفين يمتلكون أراء وافكار ومقترحات ابداعية ومتاح امامهم اجواء تسودها حرية التعبير عما يمتلكونه، وينبغي على المدراء تقديم استجابات مثمرة عند اتمام الموظفين مهمة او اداء معين، وان يعملوا على ايصال فكرة للموظفين عن اهمية مدخلاتهم في المنظمة، واتاحة الفرصة امامهم للتعبير عن ما يجول في عقولهم دون تردد او تخوف، الامر الذي يمنحهم ثقة اكبر ومساحة واسعة للابتكار والابداع، وهذا من شأنه ان يقلل من ظاهرة الصمت التنظيمي. يشتمل هذا المبحث اطاراً نظرياً يسعى الى تسليط الضوء على مفهوم الصمت التنظيمي من خلال تناول مجموعة من الفقرات وكالآتي:

أولاً: الصمت التنظيمي: النشأة والمفهوم

دعمت التجارب التي اجراها التون مايو في عشرينيات القرن الماضي إبان ما يسمى بفترة (الركود الكبير) فيما يتعلق بخطط تعزيز الاداء، والرضا الوظيفي، وظروف العمل العنصر البشري ليأخذ مركز الصدارة في العمل، وفي الفترة بين (1927-1932) اجريت سلسلة من التجارب حول تنظيم بيئات العمل في منشآت هوثورن، واثبتت تلك التجارب ان المواقف والسلوكيات تجاه الموظفين اكثر اهمية من العوائد المالية التي يحصل عليها مقابل العمل، فالمنظمات هي نظم اجتماعية والانسان هو العنصر الاكثر اهمية في النظام، وهكذا بدأ العنصر البشري يحظى باهمية قصوى في الدراسات ذات الصلة، فازدادت الادوات التي يستخدمها القادة في تعزيز ما ذكر، وازدادت القيمة التي توليها المنظمات للمفهوم الانساني يوماً بعد يوم، فظهرت نظريات ومفاهيم واساليب جديدة ذات صلة منها الصمت التنظيمي (Liderlik et al,2019:2).

منذ ان وجد البشر في المنظمات فانهم بذعنون للاحداث التي تجري فيها، ويعملون بوصفهم متعلمون عاجزون ويميلون الى استيعاب هذا الامر، واصبح ذلك بمثابة جزءً من التروس الدوارة في النظام السائد، وقد رتب الافراد الموظفين تحركاتهم على وفق سرعة العجلة الاخرى المتصلين بها، وقد حاول هؤلاء الموظفين تكييف انفسهم مع هذا النظام من خلال الصمت، خوفاً من اي موقف آخر مختلف يمكن ان يسبب كسر العجلة التي توجه النظام (Liderlik et al,2019:6).

يعد هيرشمان اول من ادخل مصطلح الصمت الى منظمات الاعمال وذلك في عام 1970، والذي حدده حينها بوصفه استجابة ايجابية ومؤشر للبقاء على ارتباط الموظف بالمنظمة، وهكذا كان الصمت يعني للوهلة الاولى انه دالة للتواصل (Gulluce & Erkilic,2016:10). وأشار كلاً من (الصباغ وآخرون،142:2017) الى ان دراسة هيرشمان شملت سلوكيات عمال السكك الحديد الافارقة موضحاً ان شعور العاملين بحالة عدم الرضا قد يدفعهم الى ترك العمل، او البقاء والتحدث حول ظروف العمل الحالية كمحاولة لتغيير الوضع الراهن، واعتبر هيرشمان حينها ان صوت الموظفين يعد من الادوات الهامة لاحداث التغيير نحو تحسين بيئة العمل. وحدد (Ulgen et al,2019:207) دراسة لهيرشمان بعنوان (الخروج، الصوت، والولاء) بمثابة الحدث الهام عن حديث (صوت) الموظف، وكان الصوت في هذه الدراسة انطلاقاً من وظيفة التسويق، فتحدث عن خروج او مغادرة الزبون الذي يعد خسارة للمنظمة بسبب عدم رضاه عن المنتج او الخدمة، وان صوت الزبون يشمل انتقاده وتعليقه على المنتج او الخدمة، وان ولاء الزبون واستمرار علاقته بالمنظمة يتعزز اذا شعر الزبون ان المنظمة تهتم بصوته، فضلاً عن تأثير هذا الصوت في القضايا التنظيمية، اذ يفضل الزبائن ذوي الولاء استخدام الصوت، الحديث او الكلام لتعديل الوضع الراهن او التحلي بالصبر الى ان تتحسن الظروف الحالية.

وكان يوهانسن اول من اشار الى الصمت على المستوى التنظيمي، وذلك في عام 1974، ليأخذ السمة التنظيمية ويسمى بالصمت التنظيمي، والذي عرفه حينها بعدم تبادل المعلومات بين الموظفين بعضهم البعض (Abied & Khalil,2019:2019). في العام نفسه تم تقديم نظرية الصمت التي تستكشف الفرضيات لتحديد سبب صمت بعض المجموعات بينما تكون مجموعات اخرى اكثر تكلماً في لقاءات المحافل العامة، وتؤكد النظرية ان الصمت الذي اظهرته مجموعات معينة يعود الى عدم شعبية لآرائهم في المجالات العامة، وتلتزم المجاميع الاقلية الصمت تخوفاً من تعرضها للعزلة (Nafei,2016:100).

في الثمانينيات من القرن الماضي تم دراسة مصطلحي الصمت والصوت من منظور نظرية العدالة، وكانت قضايا العدالة والاداء الكلامي اللفظي من بين اكثر الموضوعات التي تم دراستها في ذلك الوقت. وتعرف نظرية العدالة لآدمز على انها تحديد ما اذا كان الشخص يدرك مكاسبه واسهاماته الخاصة نسبة الى مكاسب واسهامات شخص آخر يستشهد به، وما اذا كان يدرك الظلم نتيجة لهذه التقييمات (Ulgen et al,2019:206). اما علاقة ذلك بموضوع الصمت فانه يتجلى في حالة ادراك العدالة من عدمه في المنظمات تؤدي الى سلوكيات متناقضة، فادراك العدالة يولد سلوكيات ايجابية، اما ادراك الظلم فانه يتسبب في سلوكيات سلبية قد يكون الصمت التنظيمي من اهمها. اشار (Nafei,2016:100) الى هذه الحقبة الزمنية فذكر انه تم دراسة الصمت من خلال مدرسة نظرية العدالة، وكانت قضايا الانصاف وآليات الكلام في السياق التنظيمي هي المحور الرئيس. وفي التسعينيات واصل العلماء تركيزهم على آليات الكلام حتى عام 2000، الذي بدأ فيه التركيز على العلاقة بين ممارسات الادارة والسياسات التنظيمية والصمت التنظيمي، وغيرها من الجوانب المرتبطة بـ(مناخ الصمت).

في تسعينيات القرن الماضي اجرى الباحثون دراسات حول آليات الصوت، وبدأت مسوحات في عام 2000 بالتركيز على اشتقاقات "مناخ الصمت"، اذ يتطلب التفاعل النظري في المنظمات وظائف متعددة للصمت والصوت، فالانخراط في الحديث يزيد من ادراك الموظف للسياسات والاجراءات التنظيمية، والتمييز بين المواقف، والدراية بفوائد المشاركة في (اللعبة) (Ulgen et al,2019:206). ثم جاءت دراسة موريسون وميليكين التي اجريت عام 2000 فاتسمت بانها نقطة بدء الاهتمام الاكاديمي المكثف بمفهوم الصمت التنظيمي في ادبيات السلوك التنظيمي، اذ ركزت تلك الدراسة على محددات ونتائج الصمت التنظيمي (Abied & Khalil,2019:2019)

وهكذا، فان ظهور مفهوم الصمت التنظيمي تمتد جذوره الى نصف قرن، اذ اشير اليه سابقاً على انه محاولة لاحداث التغيير تجنباً للهروب من المواجهة، ثم تنامى الاهتمام بالموضوع الذي وصف فيما بعد على انه سلوكاً سلبياً يمثل عائقاً امام عملية التطور التنظيمي (عوجه،566:2016). ويلاحظ ان الصمت التنظيمي ومنذ ظهور ملامحه الاولى في سبعينيات القرن الماضي انصب تركيز البحوث بشأنه على مفهوم الصوت ثم تحول التركيز في العقدين الاخيرين الى مفهوم الصمت (عبود وحسين،238:2016). وكما هو الحال بالنسبة للصمت، فان للصوت عوامل واشكال مختلفة، وفي هذا الصدد اشار (Ulgen et al,2019:208) الى ان الصوت يتمثل في مجموعة جوانب، هي: انه دلالة على عدم الرضا الشخصي، وهو رد فعل جماعي لحماية المصلحة التعددية ضد اي تنفيذ غير مناسب للادارة(مثل النقابات واللجان الاستشارية المشتركة بين الموظفين والادارة)، ويعد الصوت اداة اساسية لتعزيز فاعلية عملية اتخاذ القرار والتزام الادارة في المنظمات، والصوت بمثابة تجسير بين الموظف ورب العمل لتحقيق المصالح المتبادلة من خلال مراعاة القيم الاخلاقية، والقيم العادلة والديمقراطية في مكان العمل.

ويمكن ايضاح المضامين المفاهيمية للصمت التنظيمي والتي ظهرت في الادبيات ذات الصلة في ثلاث اتجاهات، وكما موضح في الجدول (1)

جدول (1) المضامين المفاهيمية للصمت التنظيمي على وفق الحقب الزمنية

الاتجاه	الحقبة الزمنية	المضامين المفاهيمية
الاول	سبعينيات ومنتصف ثمانينيات القرن العشرين	ركز العلماء في هذه الفترة الزمنية على ان الصمت التنظيمي في المنظمات يأخذ اشكالاً مختلفة، وهو الركيزة التي على اساسها تم صياغة مفهوم الصمت، الا ان فهم الطبيعة الكامنة للصمت كان محدوداً.
الثاني	منتصف الثمانينيات الى نهاية القرن العشرين	بدأ التغيير في هذه الحقبة الزمنية نتيجة الاهتمام المتزايد بموضوع الصمت، فتضمنت الجهود البحثية مفاهيم جديدة مثل الابلاغ عن المخالفات، والمعارضة التنظيمية، والشكاوى، والعدالة التنظيمية، وسلوك المواطنة التنظيمية بوصفهما مفاهيم مرتبطة بسلوك الافصاح للموظفين.
الثالث	الالفية الثالثة	حظيت الادبيات ذات الصلة بدراسة صوت الموظف وصمته بشعبية كبيرة في العلوم التنظيمية، فتمثلت في دراسة الصمت على المستوى الفردي (صمت الموظف)، وكذلك على مفاهيم ذات صلة بالصمت مثل التسرب الوظيفي والتعلم الوظيفي، وحظي الصمت باهمية في الدراسات الادارية، واصبح ذو مغزى اكبر من كونه غياب الصوت، فامتد الى منع انتشار المعلومات ذات الصلة بالقضايا والمشكلات الادارية من قبل الموظفين.

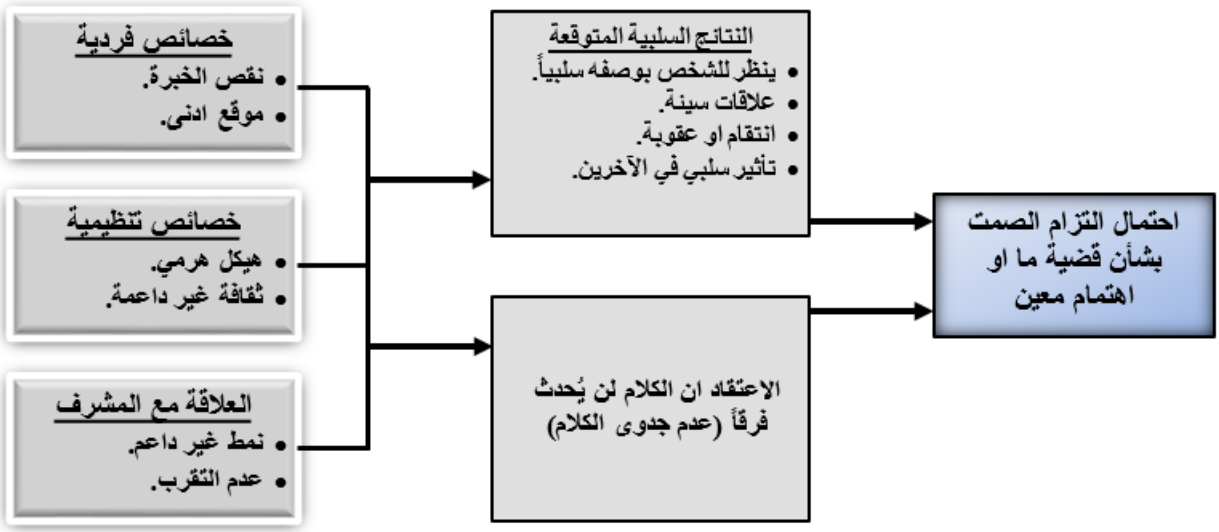
المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على المعلومات الواردة في: حوالة، سهير محمد، والبكر، لمياء ناصر(2018)، واقع الصمت التنظيمي لدى قائدات المدارس الثانوية في بمدينة الرياض، مجلة العلوم التربوية، العدد الاول، الجزء الاول، يناير، ص 485.

يعرف الصمت التنظيمي على انه حجب الافكار او المقترحات او المخاوف بشأن الاشخاص او المنتجات او العمليات، والتي قد يتم نقلها شفوياً الى شخص ما داخل المنظمة له سلطة للتصرف (Ju et al,2019:1). ويعرفه (Kose & Kose,2019:307) على انه منع التحدث عمداً عند الشعور بظهور موقف خطير، اذ يقوم الموظفون بتقييم نتائج الحديث او الصمت، وتحديد السلوكيات التي تلي ذلك، ويتعلم الافراد الموظفين التحدث او الصمت السلوكي والعقلي بغض النظر عن مستويات معرفتهم ومهاراتهم، ويفضل الموظفون التزام الصمت اما لتلبية متطلبات وظائفهم او تغييرها اذا كانوا واثقين من ذلك.

وبقدر تعلق الامر بالقدرة يُعرّف الصمت التنظيمي على انه عدم قدرة الموظفين للتعبير عن ارائهم، والامتناع عن الحديث بشأن المشكلات والقضايا المرتبطة بالعمل، وبذلك فالمنظمات بحاجة الى معرفة اسباب الصمت التنظيمي من موظفيها، لانه يؤثر على كفائتهم الذاتية في العمل (Alheet,2019:1). ويضمّن كلاً من (Erkutlu & Chafra) في دراستهما تعريفاً للصمت التنظيمي مفاده اخفاء المعلومات والافكار والآراء عن قصد وذلك فيما يتعلق بالتحسين المحتمل في المنظمات، او القضايا التنظيمية الاخرى (Erkutlu & Chafra,2019:419). ويشير (الصباغ وزملائه) الى النظرة القديمة للصمت بوصفه مفهوم وحدوي بسيط، يعني غياب الكلام، وليس سلوكاً جماعياً، الا ان هذا السلوك الفردي ممكن ان يؤثر على الاخرين، فيصبح جماعياً، لذلك عرف الصمت التنظيمي بانه قضية سلوكية يكتم من خلالها الافراد التعبير عن افكارهم وآرائهم وتقديم الاقتراحات التي من شأنها الاسهام في الكشف عن الاضطرابات وتحسين انشطة المنظمة. اي انه سلوكاً جماعياً يعمد الموظفون من خلاله حجب معلوماتهم ومعرفتهم عن مشرفيهم، اعتقاداً منهم بعدم قدرتهم على التأثير في منظماتهم (علي وعمر،64:2019). وحين يرتبط الصمت بالتطوير والتغير فانه يعني عدم بوح اعضاء المنظمة بما يكنوه من شعور او رأي تجاه المشكلات او القضايا التطويرية والاحجام عن الحديث وإبداء المقترحات، لذا يعتبرونه منظري الادارة معيق خطير للتغيير والتطوير التنظيمي، وقد ينتج هذا الصمت عن مجموعة من الاسباب اكثرها خطورة الخوف والقلق الذي ينتاب الافراد من المدراء الكبار وانزعاجهم من المبادرات المقدمة من العاملين (الغالبي وصالح،77:2010)

والصمت التنظيمي عملية غير فعالة، يمكن ان تؤدي الى هدر الجهود التنظيمية كافة، ويأخذ الصمت التنظيمي اشكالاً مختلفة، ولا يعني الصمت هنا عدم الكلام، بل انه يشير الى عدم الكتابة، وعدم الحضور، وعدم السمع، وعدم الرؤية وغير ذلك (عوجة،568:2019). ولا يبتعد التعريف الوارد في دراسة (Kose & Kose) عن ذلك، اذ عُرف بالوضع الذي يخفي فيه الموظفون عن وعي منهم وجهات نظرهم وافكارهم ومعرفتهم المتعلقة بالقضايا الفنية والسلوكية ذات الصلة بالعمل، ولا يشاركون المعرفة والخبرة مع المسؤولين والموظفين الآخرين (Kose & Kose,2019:308).

وقدّمت (Milliken) وزميلتيها نموذجاً يبين اختيار التزام الصمت من قبل الموظفين في المنظمة، ويوضح الشكل (1) هذا النموذج.



شكل (1) نموذج اختيار الصمت

Source: Millikan, F. J., Morrison, E. W. & Hewlin, P. F.(2003), An Exploratory study of employee silence: Issue that employees don't communicate upward band why, Journal of management studies, Vol.40 Issue6, p.1474

من المعروف انتشار الصمت في المنظمات. ففي مسح أجري من قبل Milliken وآخرون. أظهر أن ما يقرب من 85% من المستجيبين يمكن أن يتذكروا حدثًا جرى حديثاً لم يتحدثوا فيه عن مشكلة أو شيء يثير القلق. على الرغم من شيوع الصمت،

إلا أنه لا يمكن ملاحظته بسهولة لأنه غالبًا ما ينطوي على أفكار ومشاعر الناس الداخلية، وحتى عندما يتمكن المراقب من تمييز صمت شخص آخر، يكون من الصعب، إن لم يكن من المستحيل، تحديد السبب الأساسي، وهذا يسبب صعوبة محتملة للباحثين التنظيميين في قياس صمت الموظفين لأن تقارير المشرف أو الأقران من المحتمل أن تكون غير دقيقة (Hassan et al,2019:117).

وهكذا يمكن تعريف الصمت التنظيمي على انه عزوف الفرد او الجماعة العاملين في المنظمة عن الاجهار بارائهم ذات الصلة بالقضايا التنظيمية، وذلك لاسباب منها شخصية واخرى تنظيمية. بعد هذا العرض يكون قد تحقق الهدف الاول من اهداف البحث.

ثانياً: انواع (ابعاد) الصمت التنظيمي

ظهر بعض الاختلاف في تحديد انواع الصمت التنظيمي، فقد صنّف (Dyne) وزملائه حديث الموظف وصمته وسلوكياته الى ثلاث انواع، تمثل ثلاث حالات مزاجية وهي: المزاج السلبي والمحافظ والنشط، ففي الحالة المزاجية السلبية يعتقد الموظفون ان افكارهم لا تقدم اي فائدة للمنظمات، ويتأثر معظم هؤلاء الموظفين بشكل كبير بالسلطة، وفي المزاج المحافظ يتردد الموظفون في مشاركة الآخرين في ارائهم، وذلك بسبب الخوف وحماية النفس، في الحالة المزاجية النشطة يعبر الموظفون عن ارائهم وافكارهم بتهور (Ulgen et al,2019:207). وحدد (John & Manikandan,2019:362)؛(Nafei,2019:100) في دراساتهم انواع الصمت التنظيمي باربعة انواع هي: صمت الاذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الايجابي، والصمت الوقائي، مع الاشارة الى ابعاد اخرى ذكرها الكتاب منها: الصمت المنحرف، المتمثل بحجب المعلومات للاضرار عن قصد بالمنظمة او بالموظفين، وصمت عدم الثقة بالنفس وهو انعدام الامن والشك الذاتي وعدم اليقين، والصمت الانتهازي، وهو استبعاد استراتيجي للمعلومات والاراء والافكار ذات الصلة بالعمل لتحقيق ميزة للفرد عبر ايذاء الآخرين، والصمت غير الفعال، هو الامتناع المتعمد عن تقديم الافكار والآراء اعتقاداً منه بعدم جدوى ذلك، والصمت المفضل وهو الصمت الناجم عن عدم الاهتمام. وسيتم عرض التصنيف الرباعي الذي يعد الاكثر شيوعاً، وكالآتي:

1. صمت الاذعان

يتمثل هذا النوع من الصمت بعدم وجود رد فعل من قبل الموظفين بشأن المشكلات والاحداث داخل المنظمة، اي عدم التعبير عن آرائهم ومعرفتهم وافكارهم فيما يتعلق بالوضع الذي يواجهونه (Karkas,2019:3). ويوصف هذا النوع على انه حجب المعلومات والآراء رغبة من الموظف في الاستسلام والانعزال، ويتجسد هذا السلوك بناءً على اعتقاد الموظف بعدم جدوى التعبير عن الآراء والافصاح عن المعلومات والابلاغ عن المشكلات، لأن ذلك يحدث فرقاً (Abied & Khalil,2019:71). وهذا يوضح ان هذا النوع من الصمت هو سلوكاً سلبياً يعكس عدم قدرة الموظفين على تغيير المواقف الحالية او التحدث بشأنها، لذلك فانهم غير مستعدين للمشاركة في الانشطة التنظيمية الهادفة للتطوير (Ulgen et al,2019:207)، يلتزم الموظفون بهذا النوع من الصمت لأنهم يعتقدون بعدم ترحيب المشرفين والإدارة العليا بآرائهم ويجدونها غير ذات صلة بظروف العمل، ويستسلم الذين يتبنون هذا النوع من الصمت للظروف الحالية ويترددون في القيام بأي محاولات أو مناقشة القضايا لتغيير الوضع الراهن، ويتسم سلوك الذين يفضلون هذا الصمت بان تعاونهم يكون أقل ويغلب عليهم الإهمال والجهل والركود (Ja'farian et al,2019:32).

2. الصمت الدفاعي

يتجسد هذا النوع من الصمت على اساس خوف الموظف الشخصي من التحدث علانية، ويسمى ايضاً بـ(الصمت الهادىء)، اذ يغفل الموظف بتعمد المعلومات المتعلقة بالعمل خوفاً من الانتقام (Nafei,2016:101). ويتبنى الموظف هذا النوع من الصمت بوصفه استراتيجية شخصية عبر العمل الاستباقي لاستخدام البدائل لصالحه في المستقبل وحماية نفسه من التهديدات، ويختلف عن صمت الاذعان بشكل جوهري، ويتجسد في الخوف من تقديم اقتراحات او التحدث عن التغيير (Cetin,2020:3). ويضيف (Abied & Khalil,2019:72) ان المخاطر الشخصية التي يتوقعها الموظف تتمثل في الخوف من القاء اللوم عليه بشأن المشكلة او القضية التي يتوقع التحدث بشأنها، وهذا النوع من الصمت هو تجنب التعبير عن الأفكار بسبب الخوف ومن أجل الحفاظ على الذات. ويذكر (Ja'farian et al,2019:32) ان هذا الصمت يشير إلى نقص متعمد في التعاون، وبالتالي الابتعاد عن اتخاذ القرار، وهو متجذر في الخوف من عواقب مناقشة أو تبادل المعلومات. فالصمت الدفاعي هو سلوك متعمد وغير سلبي من الموظف يظهر لحماية نفسه من التهديدات الخارجية.

3. الصمت الايجابي

يحافظ هذا النوع من الصمت على المعلومات التنظيمية مراعاةً لفائدة الآخرين في المنظمة، ويتمثل هذا النوع من الصمت في سلوك طوعي واستباقي يجسده الموظفون الذين يرغبون في مساعدة الآخرين او مشاركتهم في المسؤولية، ويتضمن الصمت الايجابي التعاون والشعور بالايثار واتخاذ القرار الواعي (Ulgen et al,2019:207). ويتضح ان في هذا النوع من الصمت يكون الهدف من وراء حجب المعلومات هو لحماية اشخاص آخرين في المنظمة، والحفاظ على العلاقات معهم ومراعاة لمشاعرهم، من تداعيات الكشف عن المعلومات او الافكار او الآراء، لذلك يتم التزام الصمت، اذ يلتزم الموظفون الصمت بغية تجنب ايذاء زملائهم في العمل ومحاولة ارضائهم عبر هذا السلوك (Karakas,2019:4). ويعرف هذا الصمت بانه ينطوي على تجنب التعبير عن الأفكار والمعلومات والآراء المتعلقة بالعمل وذلك لصالح الآخرين أو تنظيم الانتماء بدافع الاعتبارات الاجتماعية، هذا النوع من الصمت متعمد وغير سلبي ويفسر بقضايا أخلاقية أو تواصلية (Ja'farian et al,2019:32).

4. الصمت الوقائي

يتجسد الصمت الوقائي عندما يصمت الموظفون ويقبلون بقرارات الادارة العليا، ومن اهم اسباب هذا النوع من الصمت هو العلاقة الجيدة بين المنظمة والموظفين، اذ يفضل الموظفون الصمت بدلاً من التحدث عما هو خطأ في منظماتهم، لذلك لا يشارك الموظفون الصامتون بآرائهم ابداً في حال الصراع داخل المنظمة (Nafei,2016:102).

وهكذا يتضح تفاوت دوافع سلوك الموظفين بحسب نوع الصمت، ويمكن ايجاز ذلك بالجدول (2)

جدول (2) دوافع سلوك الافراد على وفق نوع الصمت

نوع الصمت	السلوك	الدافع وراء تبني الصمت
صمت الاذعان	الاستسلام	الشعور بعدم القدرة على احداث فرق
الصمت الدفاعي	حماية الذات	الخوف من الآثار المترتبة عن الحديث
الصمت الايجابي	التعاون	الاستعداد للتعاون والمساعدة
الصمت الوقائي	تقبل القرارات	العلاقات الفاعلة مع زملاء العمل والولاء للمنظمة

المصدر: من اعداد الباحث

وبنهاية هذه الفقرة يكتمل تحقق الهدف الثاني للبحث.

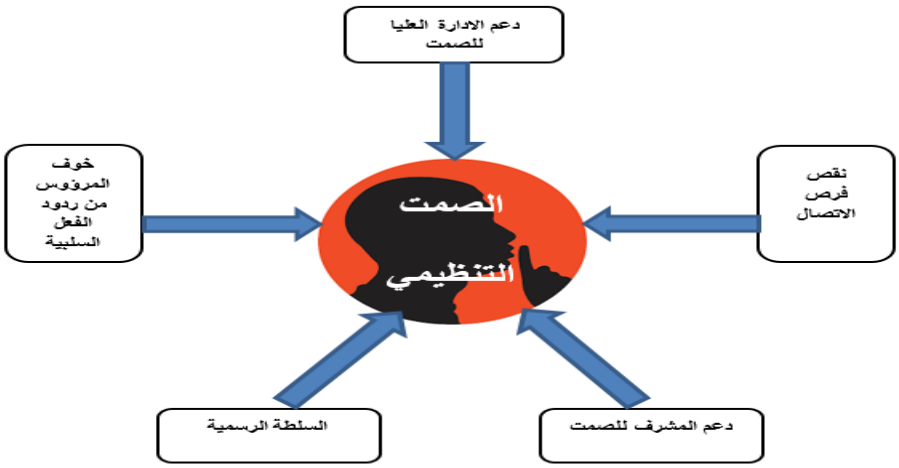
ثالثاً: مراحل الصمت التنظيمي

الصمت التنظيمي بوصفه من الظواهر المميزة المرتبطة بالسلوك التنظيمي في المنظمات لم يظهر بشكل مفاجئ، وانما حدث ذلك عبر مجموعة من المراحل وقد اتفق الباحثون المتخصصون على اربعة مراحل، هي كالآتي: (الوهيبي،373:2014)؛(محمدعلي،15:2018)

1. **المرحلة الاولى/ مرحلة الاستغراق (الشمول):** تتمثل هذه المرحلة في حالة من الاستثارة او السرور، ويتبلور الصمت في حالة عدم الاتساق بين ما هو متوقع عن العمل وبين ما يحدث فعلياً.
2. **المرحلة الثانية/ مرحلة الكساد:** ينخفض في هذه المرحلة مستوى الرضا عن العمل بشكل تدريجي، وتقل الكفاءة، ويظهر تدني مستوى الاداء في العمل، فضلاً عن انخفاض مستوى الاستثارة التي كانت موجودة في المرحلة الاولى.
3. **المرحلة الثالثة/ مرحلة الانفصال:** يدرك الفرد في مرحلة الانفصال ما يحدث ثم يبدأ بالاستسلام النفسي، ويعاني من ارتفاع مستوى الاجهاد النفسي، ومن ثم يصل الفرد فيها الى الاحساس بالانهاك المزمن، واعتلال الصحة البدنية والنفسية، الامر الذي يؤدي الى تبني الفرد للصمت.
4. **المرحلة الرابعة/مرحلة الاتصال:** تعد مرحلة الاتصال اقصى مرحلة في سلسلة مراحل الصمت التنظيمي، اذ يختل فيها تفكير الموظف، وذلك بسبب الارتياب والشكوك الذاتية، حينئذ يصل الموظف الى مرحلة التدمير، ويطغي عليه تفكيراً مستمراً بشأن ترك العمل في المنظمة. وبنهاية عرض هذه المرحلة يكون قد تحقق الهدف الثالث للبحث.

رابعاً: العوامل المؤثرة في الصمت التنظيمي (الابعاد)

تعددت وجهات النظر والآراء بشأن العوامل التي تؤدي الى حدوث ظاهرة الصمت التنظيمي، وذلك بسبب محدداته واسبابه المختلفة، فضلاً عن اختلاف التوجهات الفكرية للكتاب، ويوضح الشكل (2) هذه العوامل



شكل (2) العوامل المؤثرة في الصمت التنظيمي
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات ذات الصلة

ويلاحظ على هذه العوامل انها تنضوي ضمن تصنيف شخصي وآخر تنظيمي، والآتي ايضاح لهذه العوامل: (Nafei,2016:104)

1. **دعم الادارة العليا للصمت:** تساهم مواقف الادارة العليا وقيمها في مناخ الصمت التنظيمي، اذ تمنع ادارات بعض المنظمات موظفيها من قول ما يعرفونه او ما يشعرون به، فتزداد مستويات سلوك الصمت داخل

المنظمة، وتتمثل ممارسات الادارة العليا في عاملين، **الاول**: مخاوف المديرون من ردود الفعل السلبية، فقد يظهر تخوف الادارة العليا من الحصول على معلومات كردود افعال سلبية من بعض الموظفين، فتشعر بالتهديد، لاسيما اذا شملت هذه المعلومات اعضاء الادارة العليا بشكل شخصي او عملهم، لذلك يتجنبون هذه المعلومات او يهملونها اذا وصلت اليهم، ويشككون فيها، ويعتقد اعضاء الادارة العليا ان رد الفعل من المستوى الادنى ممكن ان يكون اقل حدة واقل شرعية. اما العامل **الثاني**: فهو المعتقدات الضمنية للمديرين، اذ يزداد مستوى الصمت التنظيمي عندما تكون الادارة في برجاً عاجياً يمنعها من رؤية الواقع السلبي، نتيجة عدم وصول المعلومات او الترحيب بالمعلومات الجيدة فقط واهمال المعلومات السلبية، الامر الذي يدفع الموظفين الى التزام الصمت، فالتحدث بقضايا العمل قد يعكس نظرة للادارة تفترض ان الموظفين هم مسببين للمشاكل.

2. **انخفاض فرص الاتصال:** يعد الاتصال بمثابة منفذ للتعبير عن المشاعر والآراء والاتجاهات، وتلبية الحاجات الاجتماعية للموظفين، وكلما زادت فرص الاتصال داخل المنظمة، زادت فرص المشاركة والتعبير عن الرأي بشأن قضايا ومشكلات العمل، اذ يمتلك الموظفون حينها فرصاً لتقديم اقتراحات والتي تزيد من درجة الانتماء الوظيفي ومشاركة الموظفين.
3. **دعم المشرف للصمت:** يتأثر صمت المرؤوسين بميول واتجاهات المشرفين نحو الصمت، فاذا استمع الى مرؤوسيه فسوف يعتبرونه نموذجاً يحتذي به، فيميلون الى التحدث عن قضايا العمل، وترتكز علاقة الموظف بالمشرف فيما يتعلق بالصمت الى قضيتين، **الاولى**: ان يتمتع المشرف بالقوة فيميل الموظف الى التحدث اعتقاداً منه بقدرة هذا المشرف على حل اي مشكلة تتعلق بالعمل، واقضية **الثانية**: ان تكون قوة المشرف وسلطته وهيبته مبرراً لصمت الموظف خوفاً من التأثير السلبي في حالة التعبير عن رأي مخالف لتوجه المشرف.
4. **السلطة الرسمية:** عندما يستند المسؤول الى قوة المنصب في الهيكل التنظيمي، والتعامل على وفق اوامر محددة ونهج بيروقراطي، من خلال المركزية في اتخاذ القرار، حينئذ تفتقر المنظمة الى آلية فعالة لمعلومات التغذية العكسية، فضلاً عن اعتقاد الرؤوساء بعدم اهمية وجهات نظر المرؤوسين، فيميل الموظفين الى التزام الصمت.
5. **خوف المرؤوس من ردود الافعال السلبية:** قد يدفع خوف الموظفين من ردود الافعال السلبية الى الاعتقاد بان التحدث عن مشكلات العمل قد يحرمهم من وظائفهم او من الترقية الى مناصب اعلى داخل المنظمة. وبهذه الفقرة يكون قد تم التوصل الى الهدف الرابع من اهداف البحث.

خامساً: أساب الصمت التنظيمي

لا يمكن ملاحظة الصمت بسهولة لانه غالباً ما ينطوي على افكار ومشاعر الموظفين الداخلية، وحتى في حالة تمييز صمت موظف معين، فمن الصعب إن لم يكن مستحيلاً تحديد السبب الاساسي لصمته **(**Hassan et al,2019:118**).** وبالرغم من ذلك تتضح مجموعة من التفسيرات لحدوث ظاهرة الصمت التنظيمي بين الموظفين في المنظمات، وتتمثل اسباب ذلك في اتجاهين **الاول** اسباب فردية، **والثاني** اسباب تنظيمية، اذ ترتبط الاسباب الفردية بالسمات الشخصية للموظفين، اما الاسباب التنظيمية فانها تتشكل متوافقة مع القيم التي تنشأ داخل المنظمة بوصفها جزء من ثقافة المنظمة. ويمكن تصنيف اسباب الصمت التنظيمي على وفق الآتي:

1.الخوف: خوف الموظفين، لاسيما في المنظمات التي تخضع لتغييرات عالية وتقليص في الحجم، عندئذ يخشى الموظفون من فقدان وظائفهم، وان التعبير عن ارائهم علناً قد يكلفهم فقدان هذه الوظائف، فضلاً عن عدم رغبة المرؤوسين في عكس انطباع في كونهم يسيرون ضد مدرائهم، وبالمقابل فان المدراء يعتبرون مساهمة الموظفين بوصفها لوماً وانتقاداً ضد ممارساتهم فيلجأون الى معاقبتهم بالطرد، ويقود هذ الخوف الى تقصير المديرون والموظفون في معالجة المشكلات، فيعتقد الموظفون بعدم وجود حل متوقع، لاسيما عندما يقدم المديرون حلول قصيرة الامد، فيلجأ الموظف الى الصمت يائساً من وجود الحلول لتلك المشكلات، ويعتبر الموظف الصمت افضلية حيال المخاوف التي تنتابه (Fabohuds,2016:87**).**

2. تأثير زملاء العمل: تأثير زملاء العمل من خلال عدم دعمهم بعضهم البعض، فعندما لا يثق الموظفين في علاقاتهم، فسيختار بعضهم الصمت كرد فعل لانعدام الثقة (Abied & Khalil,2019:72**).** في هذ الجانب يؤكد (Fabohuds,2016:88) على ارتباط الموظفون برأس المال الاجتماعي ويجتهدون للمحافظة عليه، لذلك فانهم يمتنعون عن السلوكيات التي تهدد الروابط الاجتماعية الاساسية، ويعتقد هؤلاء ان التحدث علناً قد يمثل خطراً على تلك الروابط، وهكذا فانهم يلتزمون الصمت حفاظاً على ارتباطاتهم وتجنباً للاضرار بالآخرين.

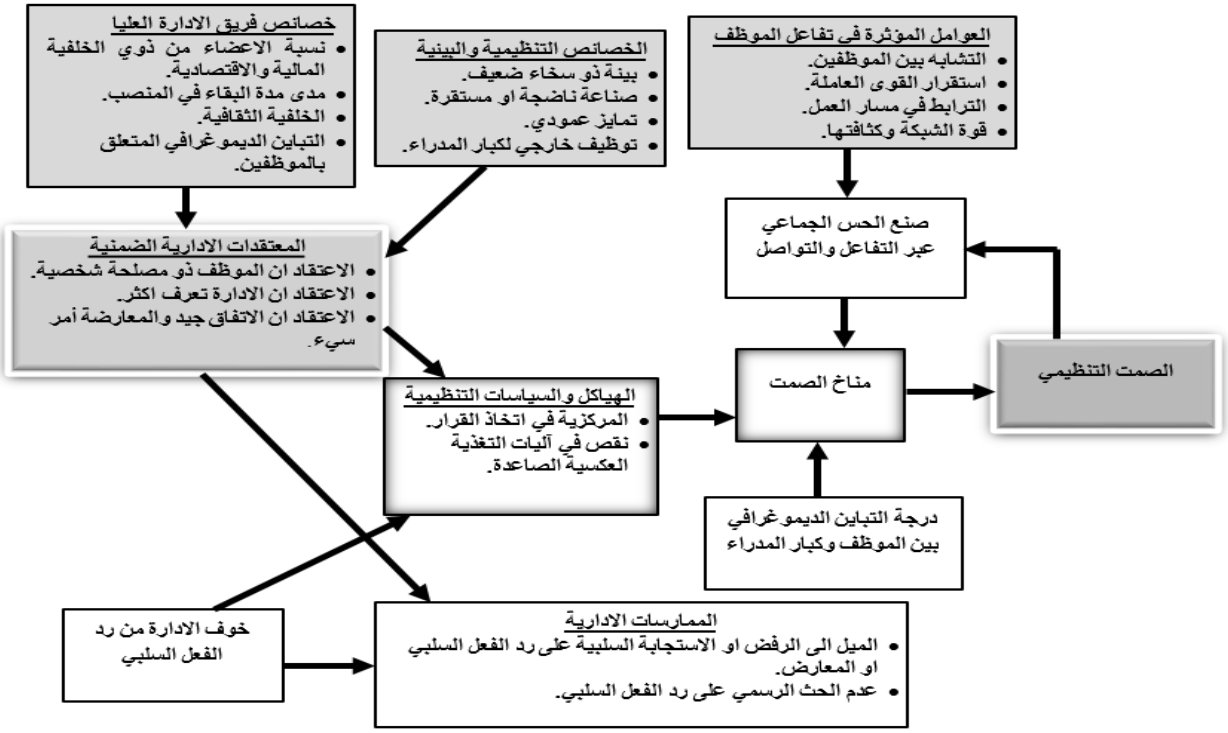
3. الخصائص الشخصية للموظف: تمثل الخصائص الشخصية للموظف احد اسباب اتساع مساحة ظاهرة الصمت التنظيمي كما هو الحال مثل الانطواء العالي، الرقابة الذاتية، احترام الذات، والقلق الشديد من التواصل. واظهرت الدراسات ان الموظفين يتعلمون الصمت من التحدث مع اقرانهم، فينشأ مناخ الصمت من عملية صنع المعنى العام، فيتطور ذلك من خلال التفاعلات الاجتماعية التي تتيح للموظفين المشاركة في تصوراتهم ويكون الصمت جزء من هذه التصورات، وكل ذلك يرتكز الى حاجة الموظفين للقبول الاجتماعي والحاجة للانتماء مع بحثهم عن اتجاهات الرأي، وعندما تتماشى تصوراتهم وآرائهم مع الاغلبية، فمن المرجح ان يعبرون عنها علناً، اما عندما لا تحظى تصوراتهم بشعبية او انها ضد الاغلبية فسيكونوا اقل عرضة للتعبير العلني او اللجوء للصمت (John & Manikandan,2019:361). ويميل الأفراد الذين يتمتعون بصفات شخصية متحفظة ومنغلقة إلى التزام الصمت،

في حين أن الفرد الذي يتمتع بشخصية منفتحة يجد سهولة في التواصل، واظهرت الأبحاث أيضًا أن احترام الشخص لذاته له تأثير مهم وإيجابي على سلوك الفرد في مكان العمل، فالأفراد الذين لديهم تقدير عالي لذاتهم هم أكثر استعدادًا لإحداث التغيير، بينما الأفراد الذين تكون ثقتهم بأنفسهم منخفضة هم أكثر قلقا بشأن الحماية الذاتية، إنهم لا يسمحون لأنفسهم بأن يكونوا في وضع دفاعي، ومن ثم يلجأون الى الصمت (Abdulla,2019:782).

4. الثقافة التنظيمية السائدة: الثقافة التنظيمية احد اسباب صمت الموظف، فثقافة الظلم في المنظمات تؤدي الى صمت الموظف، فعندما يتسم النموذج التنظيمي ببيئة غير عادلة تنطوي على سبيل المثال على (رقابة ادارية شديدة، وقمع حالات النزاع، وترتيبات ابلاغ غير واضحة، فضلاً عن تقييمات اداء سيئة التنفيذ) حينئذ يفضل الموظفين عدم التحدث، وهكذا تفقد المنظمة المزايا التي يمكن الحصول عليها فيما لو تحدث الموظف. اذ يتنامى صوت الموظفين في المنظمة كلما تم رفض مقترحاتهم من قبل المديرين، وعندئذ يترسخ اعتقاد لدى الموظفين بان مصير اي مقترح يقدمونه هو الرفض، الامر الذي يدفعهم الى التزام الصمت (Fabohuds,2016:87).

5. جوانب ادارية وتنظيمية: اللوائح التنظيمية والقلق المرتبط بوظيفة الموظف، والعزلة، وضياع فرص الترقية، والقلق من تدهور العلاقات، وتردد الموظفين من تقديم افكار قد يظنون انها غير مؤاتية (Saglam et al,2018:145). وكذلك عدم استجابة المدراء للمرؤوسين يدفع الموظفين الى عدم جدوى التحدث بصراحة، وان المجاهرة بالحديث لن تحدث اي تغيير فيفضلون التزام الصمت (Erkutlu & Chafra,2019:421)، واستبعاد الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرار يجعلهم غير القادرين على التعبير عن ارائهم مع عدم الثقة بمديريهم ومن ثم يتدنى مستوى ولائهم (Fabohuds,2016:88). وهناك جانب آخر يتمثل في عدم تناسق القوة في المنظمة، اذ يحتاج الموظفين من ذوي القوة الاقل الى الموارد والدعم من رؤوسائهم، الامر الذي يجعلهم حساسين تجاه هؤلاء الرؤوساء، ويمكن ان يتجلى الصمت في العلاقات الخارجية والتخوف من انتقام اصحاب المصالح والجهات التدقيقية عند التواصل معهم بشأن اجراءات مثيرة للجدل (Wynen et al,2020:501). وبنهاية هذه الفقرة يتحقق الهدف الخامس من اهداف البحث.

ويوضح الشكل (3) الديناميكيات التي تؤدي الى ظهور الصمت التنظيمي



شكل (3) الديناميكيات التي تؤدي الى ظهور الصمت التنظيمي

Source: **Bagheri, G., Zarei, R. & Aeen, M.(2012), Organizationals silence (Basic concepts and its development factors), IDEAL Type of management, Vol.1 No.1, p.52**

سادساً: آثار الصمت التنظيمي

صوت الموظف مهم للمنظمات لأنه يشجع على ظهور افكار جديدة، فسلوك الحديث تعبير عن كل ما يوجه نحو التطوير التنظيمي وتنفيذ الافكار الجديدة بطريقة ايجابية، وهكذا عندما يسود سلوك الصمت داخل المنظمات، يصبح من الضروري توفير بيئة اتصال ايجابية للقضاء على عدم الثقة والشك وضمان التغيير الايجابي. فالصمت التنظيمي تصور سائد بين الموظفين داخل المنظمة فيما يتعلق بحقيقة مفادها ان

التحدث عن المشكلات والقضايا التنظيمية لا فائدة منه، فيكون الصمت اكثر هيمنة من التحدث (Karakas,2019:2).

لظاهرة الصمت التنظيمي تأثيرات على جوانب كثيرة في المنظمة، اذ لا يقتصر التأثير على المستوى الفردي، وانما يمتد ليشمل المستوى الجماعي والتنظيمي، وقد أشارت الدراسات إلى بعض الجوانب المتعلقة بهذا الموضوع منها شعور الموظفين بالخوف من الحدث عن القضايا والمشكلات التي واجهتهم في العمل، وهناك مسائل متفشية في المنظمات تغطي مجالات واسعة منها اجراءات اتخاذ القرار، وعدم كفاءة المديرين، وعدم العدالة في الرواتب والأجور، وعدم الكفاءة التنظيمية وضعف الأداء التنظيمي. وهناك من يرى ان الصمت التنظيمي معوق خطير للتغيير والتطوير التنظيمي. ولخص (الوهيبي،2014:373) بعض نتائج الصمت التنظيمي بانخفاض جودة عمليات اتخاذ القرارات التنظيمية، فقدان التنوع في المدخلات المعلوماتية، غياب التحليل الضروري للافكار، انخفاض التعلم التنظيمي، تقليل التغذية العكسية السلبية، مما يؤدي فقدان القدرة على اكتشاف الاخطاء ومعالجتها، وارتفاع مستوى احتمال حدوث الازمات.

هناك الكثير من التداعيات التي تظهر جراء ممارسة الصمت التنظيمي في المنظمات، اذ ان انتشار هذه الظاهرة في المنظمات وعزوف الموظفين عن التعبير عن ارائهم بشأن المشكلات والقضايا التي تواجههم، وعدم تقديم مقترحاتهم لتطوير العمل واجراءاته ممكن ان يفضي الى عواقب وخيمة على الاداء التنظيمي بشكل عام، وعلى ديمومة المنظمة وصحتها بشكل خاص، ويؤدي الصمت التنظيمي الى نقص في المشاركة التنظيمية الامر الذي يترتب عليه تدني قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات الصحيحة، فضلاً عن انه يحد من قدرتها على التعامل مع الاخطاء والتعلم منها، وكذلك فقدان التنوع في المدخلات المعلوماتية (العرياني،2016:848).

للصمت التنظيمي آثاراً ضارة كبيرة على المستوى التنظيمي وعلى مستوى الموظفين، فعلى المستوى التنظيمي يؤدي الصمت التنظيمي الى: (Fapohunds,2016:91)

1. درجات عالية من عدم الرضا الوظيفي بين الموظفين، وتتمثل تداعياته في الغياب ودوران العمل، واخفاق غي تقبل التغيير، وغيرها من السلوكيات غير المرغوب فيها.
2. تحمّل المنظمات خسائر مالية، واداءاً سيئاً بسبب الموظفين غير المبالين، وميل المدراء لاكتشاف الخسائر المالية الرئيسة في المنظمات، وعند التعافي من الخسارة يتجاهل هؤلاء المدراء حقيقة ان سبب لامبالاة الموظفين هو عدم معالجة مسببات صمت الموظفين.
3. قتل الاصالة وانتشار مخططات وجداول العمل السيئة، مما يؤدي الى ظهور منتجات معيبة، وانخفاض الروح المعنوية.
4. اختلال عملية التواصل، الامر الذي يقود الى الاضرار بالاداء العام للمنظمة.
5. عدم مبالاة الكثير من الموظفين، واكتئاب وتحديات نفسية، والاضرار بالسعادة الشخصية.

وتتضح العواقب السلبية للصمت التنظيمي في المهن التي تتسم بالتطور المستمر، والتي يتم انتاج معرفة كبيرة فيها، كما هو الحال في المهن الصحية، ففي المستشفيات على سبيل المثال هناك حاجة لمساحة مفتوحة لتبادل المعلومات والمعرفة، وممكن ان تكون استشارة العاملين في التمريض ومشاركتهم الى وضع الاساس لتبادل المعرفة فيما بينهم، ومن ثم زيادة وتحسين معارفهم، ومن ناحية اخرى يؤدي مناخ الصمت التنظيمي الى الفشل في الابلاغ عن الاخطاء التي يمكن ان تحدث في المستشفى، بينما يؤدي الاسهام الفكري للعاملين ف هذا المجال الى تحسين جودة خدمات المنظمة بشكل كبير (Shirvani et al,2019:24).

1. آثار صمت الموظف على الموظفين

لا يقتصر تأثير الصمت التنظيمي على المنظمة حسب، بل ممكن ان يؤثر سلباً على سلوك الافراد العاملين في المنظمة، وتتمثل هذه الآثار بشعور الفرد بعدم التقدير، كونه لا يساهم بجدية بقضايا المنظمة، والتقليل من اهمية وقيمة وجوده، انعدام قدرة الفرد على التحكم، والحد من دوافع العمل، والمشاركة في القضايا داخل المنظمة، معاناة الفرد من التنافر الادراكي، لان الصمت يضفي صعوبة على الفرد في تحقيق التوازن بين معتقداته وسلوكياته، ضعف مشاركة الموظفين في صنع القرار، بسبب نقص قنوات او فرص الاتصال، الحد من التعامل مع الصراع بطريقة فعالة، وضعف قدرة الموظفين على التعلم والتطوير الذاتي (Nafei,2016:104).

لصمت الموظف تاثيرات على الموظفين انفسهم، اذ يميل الموظفون غير المكترثون لأن يكونوا منتجات صمت متجاهلين الشعور الذي يشبههم بانهم تروس في مصانع الآلات، وقد يصل الامر نتيجة لذلك الى اصابة البعض بالاكتئاب وجوانب صحية ذات صلة، وفي بعض الاحيان يلجأ هؤلاء الموظفون الى تناول الحبوب المخدرة وشرب الكحول (كعلاج) للمشكلات التي يواجهونها في العمل، الامر الذي يزيد هذه المشكلات سوءاً وتعقيداً، يؤدي الصمت التنظيمي الى الشعور بعدم التقدير، وعدم الادراك الملحوظ، والتنافر المعرفي، مما يؤدي الى انخفاض مستويات الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والتحفيز، وتؤثر هذه المؤشرات في ظهور نتائج اخرى تتمثل في ارتفاع معدل الدوران والاجهاد، ممكن ان يؤدي صمت الموظفين ايضاً الى الاستياء والعزلة وقد يكون لذلك عواقب وخيمة طويلة الاجل على الموظفينوعلاقتهم بالمنظمة، وتظهر الابحاث ان صمت الموظفين يؤثر على الرفاهية الشخصيةللموظفين، والتوتر، والشعور بالذنب، اذ يعاني هؤلاء من مشكلات نفسية، ويشعرون بالصعوبة في امكانية التغيير(John & Manikandan,2019:363)

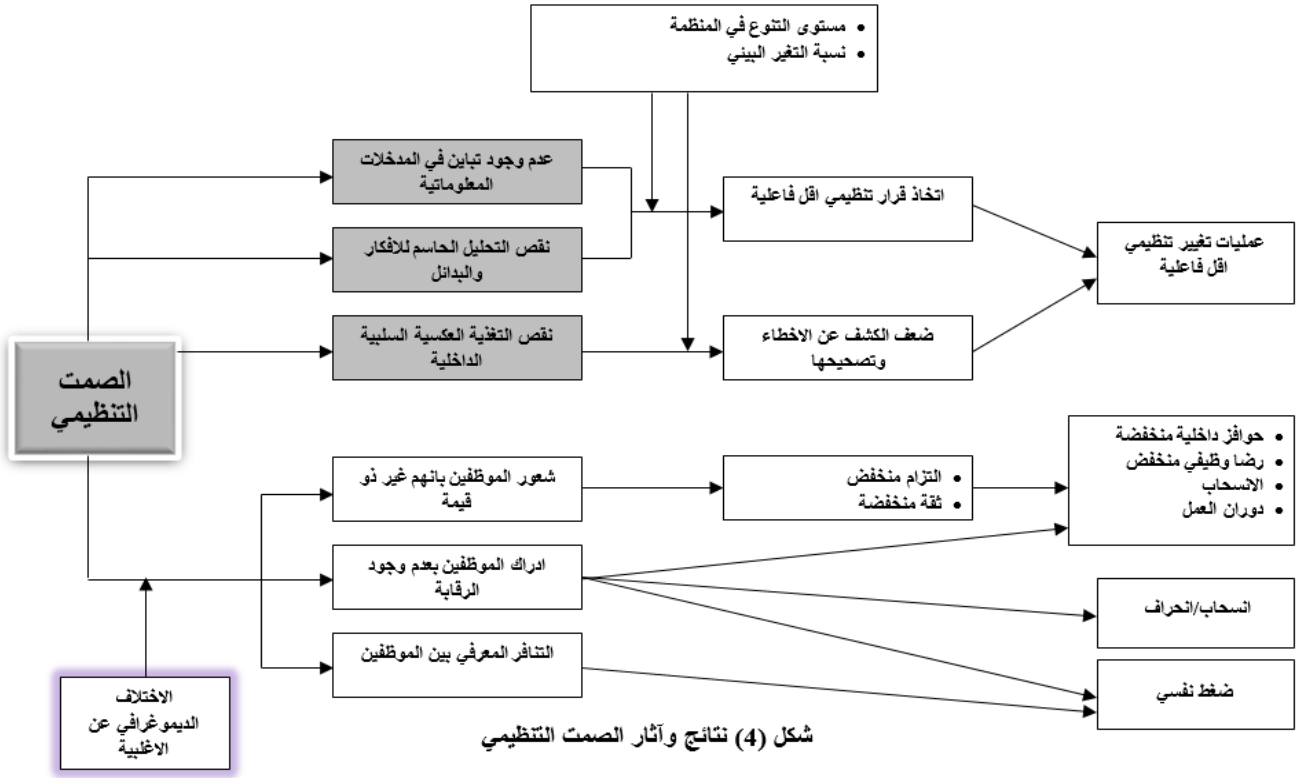
2. آثار صمت الموظف على المنظمة

يمكن ان يؤدي صمت الموظف الى تقويض عملية اتخاذ القرار التنظيمي وتصحيح الاخطاء في المنظمة، وقد يؤدي ايضاً الى عواقب كثيرة مثل مقاومة التغيير، والابتكار، ومنع التغذية العكسية سواء كانت ايجابية او سلبية، ونقصاً في المدخلات المعلوماتية، وبسبب صمت الموظف لن تستفيد المنظمات من الاسهامات الفكرية للموظفين، وعدم تشخيص

المشكلات، وانعدام توافر المعلومات، وعدم كفاية الحلول المقدمة بشأن حل المشكلات، والحد من التطوير والتغيير، ويعرقل تحسين الاداء، وان بقاء الموظف صامتاً في المنظمة يحد من المشاركة بالمعرفة، وفقدان ممارسة العصف الذهني الجماعي، وتحديد المشكلات، ممكن ان يؤدي الى ظهور مشكلات جديدة اعتماداً على مدى انتشاره وتكراره.

احد الامثلة البارزة عن الفشل المدمر الناجم عن الصمت التنظيمي هو تفتت مكوك الفضاء كولومبيا، عام 2003 خلال دخولة الغلاف الجوي، اذ ضربت الرغوة العازلة جناح المكوك بعد الاقلاع، وهي مشكلة كانت معروفة منذ فترة طويلة لمهندسي وكالة ناسا الفضائية في كونها تشكل خطورة على سلامة المكوك الهيكلية، ومع ذلك، ولان هذا الامر لم يؤدي الى مشكلة حرجة خلال عمليات الاطلاق السابقة، فقد اصبحت الادارة مقتنعة تدريجياً بان هذا الامر لم يكن يمثل مشكلة، في حين كان المهندسين مترددين في التحدث لرؤوسائهم وذلك لتجنب النزاعات (صمت تنظيمي)، وقد ادى ذلك الى شعور خاطئ من التوافق في الاداء على المستوى الاداري بشأن ضمان سلامة المهمة، وبعدئذ كانت النهاية كارثية (Wynen,2020:499).

يمكن ان يؤدي الصمت الى ارتباك بين العمليات وتشويش في عملية الاتصال داخل المنظمة، وقد يفضي ذلك الى مشكلات لا يمكن حلها في الوقت اللازم، وكذلك تباطؤ في عمليات التشغيل. ويشكل هذا الارتباك والتشويش والتباطؤ الاطار المفاهيمي لقضية الصمت التنظيمي (Cetin,2020:3). ويقدم الشكل (4) رؤية شاملة عن آثار الصمت التنظيمي. وهكذا يتحقق بنهاية الفقرة الهدف السادس للبحث.



شكل (4) نتائج وآثار الصمت التنظيمي

Source: **Morrison, E. W. & Millikan, F. J. (2003), Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistc world, A cademy of management review, Vol.25 No.4, p.718.**

سابعاً: ادارة الصمت التنظيمي

يعد الصمت التنظيمي قاتل صامت للابتكار، وينبغي على الادارة ايجاد السبل للتعامل معه، وليس كل صمت سيئاً او ضاراً بالمنظمة، فالصمت موجود وينبغي ان يكون موجوداً، الا ان الامر المهم هو في ادارته، وهذا يعني فهم الخير والشر والجوانب السيئة للصمت، وهذا يتطلب من المنظمات نظرة اوسع لمسؤولياتها التي لا تشتمل اصحاب الاسهم فحسب، وانما كل الاطراف الاخرين بما فيهم الموظفين (Vemuri,2019:2). ويعد الصمت التنظيمي من المشكلات التي يواجهها الموظفون في المنظمات، والذي يعد من العوائق الرئيسية لتغيير خطط الإدارة، ونقص المعلومات، فضلاً عن انعدام الثقة، ويدرك معظم الموظفين الحقيقة حول مشكلات المنظمة، ولكن ليس لديهم الشجاعة للتعبير عن هذه الحقائق لقادتهم، إذا زادت ظاهرة الصمت التنظيمي في المنظمة، فقد تؤدي إلى انخفاض في الإنتاجية والأداء والرضا الوظيفي والالتزام (Patdar,2019:30).

لذلك ينبغي على المنظمات التقليل من صمت الموظفين والعمل على زيادة مستوى التزامهم، من خلال التأكد من جدية

عمل المديرين لتحييد النزعة البشرية في تجنب ردود الافعال السلبية. وينبغي ايضاً تطوير مناخ منفتح تسوده الثقة، فضلاً عن مكافأة الموظفين الذين يقدمون معلومات حساسة او حرجة، ويمكن للمنظمات استحداث نظم رسمية يمكن للموظفين من خلالها التعبير عن آرائهم من دون الكشف عن شخصياتهم، والمديرون بحاجة الى اعداد مكان آمن للموظفين يمكن لهم التعبير فيه عن مخاوفهم الخالية من الاكراه او التخويف من الظروف الداخلية او الخارجية (Fapohunds,2016:92).

هناك الكثير من الاجراءات التي يمكن ان تستخدمها الادارة بغية كسر الصمت، ويعد تطوير المرفقات التنظيمية امراً مهماً للغاية للحد من صمت الموظفين. كما يتطلب الامر من المديرين خلق مناخاً امناً يشعر فيه الموظفون بحرية اكبر للتحدث بصراحة دون النعرض للاذى. ولا يتوقف الامر على السماح للموظفين بتقديم معلومات حساسة او خطيرة، بل يستلزم الامر مكافأتهم وانشاء آليات رسمية يمكن للموظفين من خلالها التحدث دون الافصاح عن اسمائهم اذا كانوا هم يرغبون بعدم الافصاح. وان يقترح المدير تقديم نظام مكافآت مناسب لذوي الافكار الابداعية، فضلاً عن تدريب المديرين والمشرفين على المهارات العلائقية، وضمان فرص الاتصال وبناء انظمة رسمية لنقل وتبادل المعلومات والافكار (John & Manikandan,2019:363).

يعد التزام الصمت خياراً سهلاً للموظفين، وذلك لان عدم اتخاذ اجراء يمثل غالباً الوضع الراهن ويلبي احتياجاتهم، ومع ذلك فان كسر الصمت يتطلب طاقة ودوافع اكبر بحيث يكون الموظفون على استعداد لكسر الصمت في حال توافر دوافع جوهرية للقيام بذلك، ويتم التركيز على الدوافع الجوهرية للموظفين بشأن وظائفهم وذلك من اجل دراسة التأثير الذي مفاده ان تمكين القيادة يسهم في كسر صمت الموظفين، وتبني نظريات القيادة المعاصرة والتي تسهم في تمكين المرؤوس للتحدث بصوت عالٍ، وذلك لان تمكين المرؤوس يمكن ان يزيد من مشاعر الاستقلالية، والكفاءة التي تعزز من دوافعه الذاتية (Ju et al,2019:2).

تعد ادارة الصمت مهمة جداً في ادارة الابتكار، فالمنظمات بحاجة الى الاستجابة للمنافسة في جميع الجهات، ولا يمكنها تحمل الوضع الحالي فيما لو ارادت المنافسة والتوافق مع التغيرات السريعة في تطوير منتجاتها وخدماتها الجديدة، وقبل كل شيء في الممارسات والسياسات المبتكرة، فالتغيرات المتسارعة تطال كل شيء، ومستويات التوتر والقلق بازدياد، ويدرك الكثير ان الحاجة الى الابتكار لا تقتصر على الانتاج، وانما هي في جوهر اساليب العمل والادارة. وهنا ينبغي على المديرين الاعتراف بصمت الموظفين، وبعكس ذلك فانهم سيتسببون بخسائر محتملة، لأن الموظفين لن يكون اسهام في الابتكار وتحسين الانتاجية، فضلاً عن ذلك احتمال تأثير هؤلاء الموظفون الصامتون على الموظفين الآخرين عبر مواقفهم ومشاعرهم السلبية (Vemuri,2019:6). وبنهاية هذه الفقرة يكون قد تحقق الهدف السابع من اهداف البحث.

ثامناً: الانماط الادارية الفاعلة في الصمت التنظيمي

هناك اربعة انماط للإدارة يمكن ان تكون فاعلة بشأن الصمت التنظيمي، هي: (Shirvani et al,2019:25)

1. **نمط الادارة التشاركية:** يمتاز هذا النمط بمجموعة من السمات، منها تفويض السلطة، تقييم الافكار الجديدة للموظفين، الحفاظ على الكرامة الانسانية ومراعاة ظروف الموظفين، تجنب قنوات الاتصال المحدودة، اتخاذ القرارات الجماعية واشراك جميع المستويات الادارية في عملية اتخاذ القرار، وانخفاض الغموض في نقل المعلومات، والفرق الخبيرة.
2. **نمط الادارة الالزامية:** تتمثل احدى سمات الادارة الرسمية في تجسيد (سلوك الحامية) على اي سلوك تنظيمي آخر، وتتمثل معطيات هذا النمط في عدم المغالاة في التسامح مع المعارضة والاختلاف في الرأي واستحسان المديح والاطراء للادارة المركزية، ويستخدم الموظفين هذا الوضع لصالحهم. ويتضح ان هذا النمط يجسد المدخل البيروقراطي في الادارة، ويبدو ان ذلك قائم على افتراض وجود الحسم في الادارة.
3. **النمط العطوف او الساعي للخير:** يثق المدير في هذا النمط السلوكي بموظفيه الى حدٍ مرغوب فيه، ويمكن اتخاذ الكثير من القرارات في اطار محدد مسبقاً في مستويات ادنى بالمنظمة، ويمكن اتخاذ قرارات رئيسة في المستويات العليا، الا انه في عملية التحكم، سيكون هناك تفويض للسلطة الى حدٍ ما.
4. **النمط الاستشاري:** مع هذا النمط السلوكي تتمتع الادارة بالثقة في موظفيها الى حدٍ كبير، ويتم اتخاذ القرارات على مستوى عالٍ، ومع ذلك هناك اتصال متبادل بين المديرين والموظفين، ويرتبط هذا الاتصال المتبادل نسبياً بالثقة، وهناك شعور بالمسؤولية لتحقيق اهداف المنظمة على المستويات التنظيمية كافة. وبعرض تفاصيل النمط الاستشاري من الانماط الاربعة يكون قد تحقق الهدف الثامن للبحث.

المبحث الثالث: الجانب العملي

فقرتان اساسيتان يتضمنهما هذا المبحث، تتناول الاولى عرضاً وتحليلاً للمعلومات الشخصية الخاصة بافراد العينة، فيما تشتمل الثانية على عرض وتحليل النتائج الاحصائية على وفق استجابات افراد العينة وكالآتي:

أولاً: عرض وتحليل المعلومات الشخصية للأفراد عينة البحث

يبين الجدول (3) المعلومات الشخصية الخاصة بالافراد عينة البحث والمصنفة على وفق اربعة تصنيفات هي، النوع الاجتماعي (ذكر او انثى)، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة.

جدول (3) البيانات الشخصية الخاصة بالافراد عيتة البحث

التصنيف	الدالة	العدد	النسبة	النسبة الكلية
النوع الاجتماعي	ذكر	51	%47	%100
	انثى	57	%53	
العمر	اقل من 20 سنة	4	%4	%100
	21 – 30 سنة	14	%13	
	31 – 40 سنة	45	%41	
	41 – 50 سنة	29	%27	
	اكثر من 50 سنة	16	%15	
المؤهل العلمي	اعدادية فما دون	9	%8	%100
	دبلوم	11	%10	
	بكلوريوس	83	%77	
	عليا	5	%5	
سنوات الخدمة	اقل من 5 سنوات	11	%10	%100
	5 – 10 سنوات	45	%42	
	11 – 15 سنة	30	%28	
	اكثر من 15 سنة	22	%20	

يبين الجدول (3) ان نسبة الذكور من الموظفين بلغت (47%)، بينما كانت نسبة الاناث (53%)، الامر الذي يؤشر مشاركة فاعلة للاناث للعمل في المنظمات التعليمية والاكاديمية. اما بالنسبة للعمر فقد جاء في خمسة تصنيفات سجلت الفئة الثالثة اعلى نسبة بلغت (41%) تليها الفئة الرابعة التي بلغت نسبتها (27%) الامر الذي يشير الى اعتماد الكليات عينة البحث على الاعمار التي تجسد النضج الفكري والاجتماعي، وهي فئة الاعمار الحيوية في العمل، ثم سجلت الفئة الخامسة (اكثر من 50 سنة) التسلسل الثالث اذ بلغت نسبتها الى العدد الكلي (15%)، وهي لم تبتعد كثيراً عن الفئة الثانية التي كانت نسبتها (13%) والتي جاءت بالمرتبة الرابعة، وهو مؤشر يسجل اعتماد الكليات عينة البحث الممازجة بين العناصر الشابة والخبيرة في ادارة تشكيلاتها، فيما كان نصيب الفئة العمرية الاولى المرتبة الاخيرة في تسلسل الفئات العمرية بنسبة (4%). اما بالنسبة للمؤهل العلمي، فقد كانت اعلى نسبة (77%) لحملة شهادة البكلوريوس، وهو المؤهل المعياري، وحل ثانياً ذوي شهادة الدبلوم (11%)، وهذا يعكس تنويع الكليات عينة البحث في استقطاب المؤهلات العلمية، اما حملة شهادة الاعدادية فما دون فقد بلغت نسبتهم (9%)، وممكن ان يعزى انخفاض هذه النسبة، الى امكانية ان تناط لهم مهام بسيطة تتوافق مع مؤهلاتهم، وهذا يتوافق مع سعي الكليات عينة البحث في استقطاب الموظفين من ذوي المؤهلات المتقدمة، اما ذوي الشهادات العليا فقد سجلوا ادنى نسبة بلغت (5%) وهذا يعزى الى اقتصار عمل حملة هذه الشهادات في التدريس. وفيما يتعلق بسنوات الخدمة فقد جاءت الفئة الثانية والثالثة بالمرتبتين الاولى والثانية بنسب (42%) و(28%) على التوالي، وحلت الفئة الرابعة بالمرتبة الثالثة بنسبة (22%)، والفئة الاولى بالمرتبة الاخيرة بنسبة (11%). الامر الذي يعكس وجود ملاكات وظيفية تشغل طيف متنوع من سنوات الخدمة التي توزعت بين التجديد والخبرة.

ثانياً: عرض وتحليل النتائج الاحصائية

تتضمن هذه الفقرة نتائج التحليل الاحصائي ذات الصلة باستجابات افراد عينة البحث حول الصمت التنظيمي بمؤشرات قياسه الخمسة (دعم الادارة العليا للصمت التنظيمي، نقص فرص الاتصال، دعم المشرف للصمت، السلطة الرسمية، وخوف الموظف من ردود الافعال السلبية)، وسيتم عرض النتائج الاحصائية عبر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لكل من الابعاد الخمسة، ومن ثم للابعاد كافة.

1. **دعم الادارة العليا للصمت التنظيمي**

يتضمن الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الاهمية ومستواها لدعم الادارة العليا للصمت التنظيمي

جدول (4) نتائج بُعد دعم الادارة العليا

دعم الادارة العليا للصمت التنظيمي					
ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب اهمية الممارسة	مستوى الممارسة
1	تعتقد ادارة المنظمة ان دورها يقتصر على تنفيذ التعليمات.	2.52	1.13	5	ضعيف
2	لا تهتم ادارة المنظمة بتشجيع الموظفين على التعبير عن آرائهم	2.96	1.09	2	ضعيف

	ومقترحاتهم ذات الصلة بالعمل.				
3	عدم ميل الادارة الى المناقشة الجادة لآراء ومقترحات الموظفين.	3.22	0.89	1	متوسط
4	لا تُظهر ادارة المنظمة امتنانها للموظفين بشأن آرائهم ومقترحاتهم حول العمل المفيد.	2.79	1.11	4	ضعيف
5	عدم شعور الادارة بالارتياح حين تشارك في حل مشكلة شخصية للموظف.	2.83	1.16	3	ضعيف
	النتائج الاجمالية للبعد	2.86	0.76		

يوضح الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الاهمية، فضلاً عن مستوى الممارسة للفقرة. وتبين معطيات الجدول ان قيم المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2.52-3.22)، اذ حققت الفقرة الثالثة اعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (3.22)، وبانحراف معياري قيمته (0.89)، الامر الذي يعني تشتت اقل في استجابات افراد العينة وكان ترتيب هذه الفقرة الاول من بين الفقرات الخمسة التي تمثل استجابة افراد العينة بشأن بعد دعم الادارة العليا للصمت التنظيمي، ومستوى الاستجابة كان متوسطاً، مما يعني قبول متوسط لهذه الفقرة من المستجيبين ان هناك عزوف متوسط للادارة نحو المناقشة الجادة لآراء ومقترحات الموظفين، اما التسلسل الثاني في الاهمية لاستجابات افراد العينة فقد كان من نصيب الفقرة الثانية، التي سجلت متوسط حسابي قيمته (2.96)، وبانحراف معياري (1.09)، مما يدلل على ضعف تجسيد الادارة لهذه الفقرة من وجهة نظر الموظفين عينة البحث وقد نصت هذه الفقرة على (لا تهتم ادارة المنظمة بتشجيع الموظفين على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم ذات الصلة بالعمل). اما الفقرة الخامسة الخاصة بهذا البعد فقد سجلت متوسط حسابي قدره (2.83)، مع انحراف معياري بلغت قيمته (1.16) وهو يعكس تشتت اعلى مقارنة بالفقرتين السابقتين لاستجابات افراد عينة البحث، وهكذا جاءت هذه الفقرة بالمرتبة الثالثة من حيث اهميتها، ومفاد هذه الفقرة (عدم شعور الادارة بالارتياح حين تشارك في حل مشكلة شخصية للموظف)، وحققت الفقرة الرابعة انحراف معياري قيمته (2.79)، وبانحراف معياري (1.11)، وهي بذلك جاءت بالمرتبة الرابعة من حيث الاهمية فيما يتعلق باستجابات الموظفين، وكان مستوى الممارسة لهذه الفقرة من وجهة نظرهم ضعيفاً وهي الفقرة التي نصت على (لا تُظهر ادارة المنظمة امتنانها للموظفين بشأن آرائهم ومقترحاتهم حول العمل المفيد)، وفيما يتعلق بالترتيب الاخير من حيث الاهمية فقد كان من نصيب الفقرة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (2.52)، وبانحراف معياري بلغ (1.13) مما يعكس اعلى تشتت في استجابة افراد العينة بشأن هذه الفقرة الامر الذي يعكس عدم اتفاق معظمهم على اقتصار دور الادارة على تنفيذ التعليمات، اذ نصت هذه الفقرة على (تعتقد ادارة المنظمة ان دورها يقتصر على تنفيذ التعليمات).

2. **نقص فرص العمل**

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الاهمية ومستواها لنقص فرص الاتصال للصمت التنظيمي

نقص فرص الاتصال					
ت	**الفقرة**	**المتوسط**	**الانحراف المعياري**	**ترتيب اهمية الممارسة**	**مستوى الممارسة**
6	انعدام تبادل المعلومات بين الادارات والاقسام المختلفة داخل المنظمة.	2.62	0.98	5	ضعيف
7	عدم كفاية فرص الاتصال بين الموظفين في الاقسام.	2.75	0.86	3	ضعيف
8	لا تخطر ادارة المنظمة موظفيها بالمشكلات والقضايا الهامة للمنظمة.	2.56	1.05	6	ضعيف
9	لا توجد قنوات اتصال كافية بين الموظفين والادارة العليا للمنظمة.	2.85	0.79	2	ضعيف
10	لا تهتم ادارة المنظمة بعقد اجتماعات لمناقشة المسائل المتعلقة بالعمل.	2.94	0.74	1	ضعيف
11	لا يمتلك الرؤوساء في العمل المهارات الجيدة اللازمة للاستماع لآراء ومقترحات الموظفين.	2.63	0.99	4	ضعيف
	النتائج الاجمالية للبعد	2.72	0.73		

تعكس معطيات الجدول (5) ما يتعلق ببعد نقص فرص العمل من متوسطات حسابية وانحرافات معيارية وترتيب الاهمية، فضلاً عن مستوى ممارسات الفقرة من وجهة نظر الموظفين عينة البحث. اذ حققت الفقرة العاشرة أعلى متوسط حسابي بلغ (2.94)، وبانحراف معياري قدره (0.74) وحظيت هذه الفقرة بالمرتبة الاولى من حيث الاهمية من

مجموع ستة فقرات تخص بُعد نقص فرص الاتصال، وعلى الرغم من ذلك فان هذه الارقام تشير الى مستوى ممارسة ضعيف لهذه الفقرة وذلك من وجهة نظر الموظفين عينة البحث، ومفاد هذه الفقرة (عدم اهتمام الادارة بعقد اجتماعات لمناقشة المسائل المتعلقة بالعمل). وجاءت الفقرة التاسعة بالمرتبة الثانية من حيث الاهمية، بلغت قيمة المتوسط الحسابي فيها (2.85)، وانحرافاً معيارياً بلغت قيمته (0.79) ، ومستوى ضعيف من وجهة نظر الموظفين عينة البحث بشأن هذه الفقرة، الامر الذي يعكس تشتتاً في اجاباتهم على هذه الفقرة التي نصت على (لا توجد قنوات اتصال كافية بين الموظفين والادارة العليا للمنظمة). اما المرتبة الثالثة في ترتيب الاهمية فقد تحققت في الفقرة السابعة التي نصت على (عدم كفاية فرص الاتصال بين الموظفين في الاقسام)، فقد بلغ المتوسط (2.75)، بانحراف معياري قدره (0.86)، وهذا مؤشر على ضعف مستوى الممارسة للفقرة وذلك من وجهة نظر الموظفين عينة البحث. اما الفقرة الحادية عشر فقد سجلت وسطاً حسابياً بلغ (2.63)، وانحراف معياري قيمته (0.99)، الامر الذي يعكس تشتت عالي في وجهات نظر عينة البحث بشأن هذه الفقرة التي نصت (لا يمتلك الرؤوساء في العمل المهارات الجيدة اللازمة للاستماع لآراء ومقترحات الموظفين)، وهذا ما يعكس مستوى استجابة واهتمام ضعيف من قبل افراد العينة وعدم اتفاق معظمهم على مضمون الفقرة. في المرتبة الخامسة من حيث الاهمية جاءت الفقرة السادسة بمتوسط حسابي (2.62)، وانحراف معياري بقيمة (0.98)، وهكذا لم تختلف هذه الفقرة كثيراً عن سابقتها ضمن هذا البُعد، وهي تعبر عن ضعف في اتفاق افراد العينة في وجهات نظرهم بشأن تبادل المعلومات بين تشكيلات المنظمة، اذ نصت الفقرة على (انعدام تبادل المعلومات بين الادارات والاقسام المختلفة داخل المنظمة). واخيراً وضمن فقرات هذا البُعد حلّت الفقرة الثامنة بالمرتبة الاخيرة من حيث مستوى اهمية تجسيد الفقرة من وجهة نظر الموظفين، حيث سجلت متوسطاً حسابياً بلغت قيمته (2.56)، وبانحراف معياري قدره (1.01) مما يعكس تشتت عالي في استجابات افراد العينة، الامر الذي يشير الى عدم اتفاق معظمهم على مضمون هذه الفقرة التي نصت على (لا تخطر ادارة المنظمة موظفيها بالمشكلات والقضايا الهامة للمنظمة)، ونتيجة لذلك ظهر انخفاض في مستوى تجسيد هذه الفقرة من وجهة نظر الموظفين.

3. دعم المشرف للصمت

توضح بيانات الجدول (6) انخفاضاً واضحاً في قيم المتوسطات الحسابية مقارنة بفقرات البُعدين السابقين، فضلاً عن ارتفاع في قيم الانحرافات المعيارية. فقد حلّت الفقرة الرابعة عشر بالمرتبة الاولى ضمن فقرات هذا البُعد من حيث الاهمية بمتوسط حسابي قدره (2.91)، وبانحراف معياري بلغ (1.05)، وهي مؤشرات تعكس ضعفاً في اتفاق معظم افراد العينة على مضامين هذه الفقرة التي نصت على (يرى مديري ان اي انتقاد له هو بمثابة تحدي له)، وهذا يعني تفهم المديرون للانتقاد بوصفه لا يمثل تحدياً لهم. وجاءت الفرة الخامسة عشر في المرتبة الثانية من حيث الاهمية، اذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (2.82) وبانحراف معياري قيمته (1.09)، وهذا ما يعكس ضعفاً في مستوى تجسيد هذه الفقرة في المنظمات عينة البحث من وجهة نظر الموظفين، والذي يعني انخفاض مستوى ارتياب المديرون بالمعلومات ذات الصلة باداء الموظفين حيث نصت الفقرة على (يرتاب مديري المباشر في مصدر معلوماتي ذات الصلة بأدائي في العمل). ونصت الفقرة السادسة عشر على (يتصور مديري المباشر ان الاختلاف في الرأي حول مشكلات العمل غير مفيد) وسجلت متوسط حسابي بقيمة (2.43) وانحراف معياري بلغ (1.21)، مما يعكس تشتتاً في آراء عينة البحث على هذه الفقرة وضعف اتفاق معظمهم على مضمونها. اما الفقرة الرابعة عشر ضمن فقرات هذا البعد فقد سجلت وسطاً حسابياً بلغ (2.41)، وبانحراف معياري قدره (1.19)، ولم تختلف هذه الفقرة كثيراً عن سابقتها في هذا البُعد، فهي تشير الى ضعف واضح في الاتفاق على هذه الفقرة من قبل معظم افراد العينة، ونصت هذه الفقرة على (اتردد في التحدث مع مديري المباشر بشأن مشكلة تخص العمل)، وهذا يعني عدم تردد معظم الموظفين في التحدث الى رؤوسائهم في العمل عن مشكلاتهم ذات الصلة بالعمل. واخيراً حلّت الفقرة الثالثة عشر بالمرتبة الخامسة والاخيرة من حيث الاهمية ضمن فقرات هذا البُعد والت نصت على (لا يهتم مديري المباشر بأي معلومة سلبية عن ادائي) مسجلة متوسط حسابي يبلغ (1.59)، وانحراف معياري (1.24)، الامر الذي يعكس اتفاق ضعيف جداً لافراد عينة البحث بشأن هذه الفقرة، وهذا ما يشير الى اهتمام المديرون باي معلومة عن الاداء السلبي للموظفين.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الاهمية ومستواها لدعم المشرف للصمت

دعم المشرف للصمت					
ت	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب اهمية الممارسة	مستوى الممارسة
12	اتردد في التحدث مع مديري المباشر بشأن مشكلة تخص العمل.	2.41	1.19	4	ضعيف
13	لا يهتم مديري المباشر بأي معلومة سلبية عن ادائي.	1.59	1.24	5	ضعيف
14	يرى مديري ان اي انتقاد له هو بمثابة تحدي له.	2.91	1.05	1	ضعيف
15	يرتاب مديري المباشر في مصدر معلوماتي ذات الصلة بأدائي في العمل.	2.82	1.09	2	ضعيف

16	يتصور مديري المباشر ان الاختلاف في الرأي حول مشكلات العمل غير مفيد.	2.43	1.21	3	ضعيف
	النتائج الاجمالية للبعد	2.43	0.97		

4. السلطة الرسمية

تضمن هذ البُعد خمس فقرات وكما موضح في الجدول (7)

يتضح من خلال مضامين الجدول ان فقرة (يتقبل مديري اعذار الموظفين بصعوبة عندما يهملون عملهم) وهي الفقرة التسعة عشر سجلت اعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (3.19)، وبانحراف معياري (0.78)، فكانت الاولى في ترتيب الاهمية، وهذا مؤشر على اجماع بمستوى متوسط على هذه الفقرة من وجهة نظر الموظفين عينة البحث، الامر الذي يعني تجسيد المدراء للادوار الانسانية وتقبلهم لاعذار موظفيهم في حال اهمالهم لعملهم. اما الفقرة الثانية في تسلسل الاهمية فهي الفقرة الثامنة عشر (يتبنى مديري المباشر اسلوب التهديد والعقاب لتوجيج سلوك الموظفين)، وقد سجلت هذه الفقرة متوسطاً قدره (2.85)، وبانحراف معياري قيمته (1.03)، مما يشير الى تشتت عالي في اجابات الموظفين افراد العينة عن هذه الفقرة، وهذا يعني ان هناك اتفاق من معظمهم على ضعف ممارستها من قبل مدراء المنظمة. وبالنسبة للتسلسل الثالث في الاهمية من بين الفقرات الخمسة لهذا البُعد فقد كانت تخص الفقرة العشرون التي نصت على (يوجه مديري المباشر سلوك الموظفين من خلال الامتثال للقوانين واللوائح الادارية) مسجلةً وسطاً حسابياً قدره (2.76)، وبانحراف معياري بلغ (1.04) مما يدل على تشتت في اجابات افراد الموظفين عينة البحث وعدم اتفاق معظمهم على هذه الفقرة، وهذا يعني عدم توجيه المدراء لسلوك موظفيهم عبر الامتثال للقوانين واللوائح.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الاهمية ومستواها للسلطة الرسمية

السلطة الرسمية					
ت	**الفقرة**	**المتوسط**	**الانحراف المعياري**	**ترتيب اهمية الممارسة**	**مستوى الممارسة**
17	يعتمد مديري المباشر بشكل رئيس على السلطة الرسمية في التأثير على الآخرين.	1.66	1.15	5	ضعيف
18	يتبنى مديري المباشر اسلوب التهديد والعقاب لتوجيج سلوك الموظفين.	2.85	1.03	2	ضعيف
19	يتقبل مديري اعذار الموظفين بصعوبة عندما يهملون عملهم.	3.19	0.78	1	متوسط
20	يوجه مديري المباشر سلوك الموظفين من خلال الامتثال للقوانين واللوائح الادارية.	2.76	1.04	3	ضعيف
21	يمتثل مديري المباشر للقوانين واللوائح المعمول بها عند حل مشكلة تتعلق بالموظفين.	2.68	1.06	4	ضعيف
	النتائج الاجمالية للبعد	2.63	0.67		

الفقرة الواحدة والعشرون جاءت في التسلسل الرابع من حيث الاهمية والتي نصت (يمتثل مديري المباشر للقوانين واللوائح المعمول بها عند حل مشكلة تتعلق بالموظفين)، وتمثل تسلسلها بمتوسط بلغ (2.68)، وبانحراف معياري قدره (1.06)، وهو يجسد تشتت عالي عن الوسط، ويعكس ضعفاً واضحاً في اتفاق معظم افراد العينة عن هذه الفقرة، وهذا يشير الى اهتمام المدراء في حل مشكلات الموظفين لا يقتصر على اللوائح والتعليمات الادارية، وانما يخضع لمعايير اخرى. وفيما يتعلق بالفقرة الاخيرة في هذا البُعد من حيث الاهمية فقد شغلته الفقرة السابعة عشر (يعتمد مديري المباشر بشكل رئيس على السلطة الرسمية في التأثير على الآخرين)، فقد بلغ المتوسط لهذه الفقرة (1.66)، وبانحراف معياري قدره (1.15) وهذا يشير الى تشتت عالي وعدم اتفاق بين افراد الموظفين عينة البحث عن مضمون هذه الفقرة ومدى ممارستها في المنظمة، مما يعني ان معظم تاثير المدراء في الموظفين لا يستمد من السلطة الرسمية.

5. خوف المرؤوس من ردود الافعال السلبية

يوضح الجدول (8) البيانات الخاصة بالبُعد الاخير من ابعاد الصمت التنظيمي. تبين معطيات الجدول الخاص ببعد خوف المرؤوس من ردود الافعال السلبية وجود ستة فقرات حققت جميعها متوسطات بقيم متقاربة، فقد حققت الفقرة (لا اميل للحديث عن ظروف العمل السلبية خوفاً من المساءلة) وهي الفقرة الثالثة والعشرون المرتبة الاولى في تسلسل الاهمية بين فقرات هذا البُعد، اذ بلغ وسطها الحسابي (3.21)، وبانحراف معياري قيمته (0.62)، الامر الذي يعني ان هناك اتفاق بين افراد العينة حول مدى ممارسة هذه الفقرة، وهو يشير الى التزام الصمت احياناً خوفاً من المساءلة. وجاءت الفقرة الثانية والعشرون بالمرتبة الثانية من حيث الاهمية من بين الفقرات الستة لهذا البُعد، اذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.12)، وبانحراف معياري قدره (0.64)، مما يشير الى وجود اجماع متوسط افراد العينة حول مدى ممارسة هذه الفقرة التي نصت على (اشعر بالخوف من ابلاغ مديري

المباشر حول مشكلات العمل)، مما يشير الى لجوء الموظفين للصمت خوفاً من ايصال المعلومات للمدراء بشأن مشكلات العمل.

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الاهمية ومستواها لخوف المرؤوس من ردود الافعال السلبية

خوف المرؤوس من ردود الافعال السلبية					
ت	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب اهمية الممارسة	مستوى الممارسة
22	اشعر بالخوف من ابلاغ مديري المباشر حول مشكلات العمل.	3.12	0.64	2	متوسط
23	لا اميل للحديث عن ظروف العمل السلبية خوفاً من المساءلة.	3.21	0.62	1	متوسط
24	افضل البقاء صامتاً من اجل تجنب التعارض مع الرؤوساء.	3.04	0.67	5	متوسط
25	تفضيل البقاء صامتاً حرصاً على ادامة علاقاتي مع الزملاء.	3.11	0.63	3	متوسط
26	اتحمل البقاء صامتاً حتى لا اعتبر مسبباً للمشكلات.	3.09	0.63	4	متوسط
27	ممكن ان يضر حديثي عن المشكلات باهتماماتي الشخصية.	3.01	0.69	6	متوسط
	النتائج الاجمالية للبعد	3.10	0.70		متوسط

وجاءت فقرة (تفضيل البقاء صامتاً حرصاً على ادامة علاقاتي مع الزملاء) بتسلسلها الخامس والعشرون في الاستبانة بالمرتبة الثالثة من حيث الاهمية ضمن فقرات هذا البُعد، اذ بلغ المتوسط الحسابي (3.11)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.63)، وبمستوى متوسط لممارسة هذه الفقرة من وجهة نظر افراد عينة البحث، مما يشير الى تفضيل التزام الصمت حرصا على الآخرين. اما المرتبة الرابعة من حيث الاهمية بين فقرات بُعد خوف المرؤوس من ردود الافعال السلبية فقد كانت للفقرة السادسة والعشرون (اتحمل البقاء صامتاً حتى لا اعتبر مسبباً للمشكلات)، فقد بلغ متوسطها الحسابي (3.09)، وبانحراف معياري (0.63)، مما يشير الى ميل افراد العينة نحو الاتفاق بشأن مدى ممارسة هذه الفقرة في المنظمة. وحققت الفقرة الرابعة والعشرون (افضل البقاء صامتاً من اجل تجنب التعارض مع الرؤوساء) المرتبة الخامسة في اهميتها بين فقرات هذا البعد مسجلةً متوسط حسابي قدره (3.04)، وانحراف معياري قيمته (0.67) ويعكس مستوى تشتت قبول في اجابات افراد العينة وميل متوسط هؤلاء نحو قبول مضمون الفقرة، وذلك يعكس تبني الصمت لتجنب التقاطع مع الرؤوساء. وبالنسبة للفقرة الاخيرة في فقرات هذا البعد (ممكن ان يضر حديثي عن المشكلات باهتماماتي الشخصية) فقد كانت للفقرة الاخيرة في الاستبيان الخاص بالبحث والاخيرة في فقرات هذا البُعد سواء في تسلسلها او في اهميتها، وسجلت متوسط حسابي قدره (3.01)، وبانحراف معياري (0.69)، وهذا يشير الى اتفاق لافراد العينة (وان لم يرتقي لاتفاقهم في الفقرات السابقة) مع مضمون الفقرة، وهذا يعني ان الحديث من وجهة نظر المبحوثين قد يضر باهتماماتهم الشخصية لذلك يلتزم معظمهم الصمت.

6. المستوى العام لابعاد الصمت التنظيمي كافة

تشتمل هذه الفقرة على المتوسطات الحسابية العامة والانحرافات المعيارية وكذلك ترتيب الاهمية ومستوى الاستجابات على وفق وجهات نظر الموظفين عينة البحث، والبيانات مرتبة بحسب تسلسل الابعاد في استبانة البحث، وكما موضح في الجدول (9) توضح معطيات الجدول (9) النتائج الاجمالية للابعاد كافة للصمت التنظيمي، وقد سجل بُعد (خوف المرؤوس من ردود الافعال السلبية) المرتبة الاولى في الاهمية وبمستوى ممارسة متوسط وهذا من وجهة نظر الموظفين عينة البحث، اذ بلغ المتوسط الحسابي (3.10)، وبانحراف معياري قدره (0.70) مما يعكس تشتتاً متوسطاً لاجابات افراد العينة عن الوسط الفرضي، مما يعني هناك اتفاقاً على مضمون البُعد وإن كان ذي مستوى متوسط.

جدول (9) نتائج الصمت التنظيمي بابعاده كافة

اجمالي الاستجابات على مستوى الابعاد كافة				
البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب اهمية الممارسة	المستوى
دعم الادارة العليا للصمت التنظيمي	2.86	0.76	2	ضعيف
نقص فرص الاتصال	2.72	0.73	3	ضعيف
دعم المشرف للصمت	2.43	0.97	5	ضعيف
السلطة الرسمية	2.63	0.67	4	ضعيف
خوف المرؤوس من ردود الافعال السلبية	3.10	0.70	1	متوسط
النتائج الاجمالية للابعاد كافة	2.75			

اما المرتبة الثانية من حيث الاهمية بين الابعاد الكلية فقد كانت لبعد (دعم الادارة العليا للصمت التنظيمي)، فقد سجل هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (2.86) وبانحراف معياري قدره (0.76)، ويعكس تشتتاً اكبر في استجابات افراد العينة، مما

يعني عدم اتفاق معظم افراد العينة عن مدى ممارسة هذا البُعد، اي لا يظهر دعم الادارة العليا للصمت التنظيمي. المرتبة الثالثة من حيث اهمية الابعاد كانت لبُعد (نقص فرص الاتصال)، بمتوسط حسابي (2.72)، وانحراف معياري (0.73)، وهنا يظهر التشتت في الاجابات اعلى، اي ان هناك عدم اتفاق على مضمون هذا البُعد، ومن ثم فالنقص في فرص الاتصال منخفض. وحلّ بُعد (السلطة الرسمية) بالمرتبة الرابعة من حيث الاهمية بين بقية الابعاد الخمسة، بمتوسط حسابي قدره (2.63)، وبانحراف معياري (0.67)، الامر الذي يعكس تشتت في اجابات افراد العينة عن الوسط الفرضي، مما يعني عدم اتفاق معظم افراد العينة عن ممارسة بُعد السلطة الرسمية. في المرتبة الخامسة والاخيرة للابعاد جاء بعد (دعم المشرف للصمت) اذ بلغ المتوسط الحسابي (2.43)، بانحراف معياري (0.97)، الامر الذي يعكس تشتت عالي في اجابات افراد العينة، الامر الذي يعني عدم اتفاقهم على مضامين هذا البُعد، وهذا يعني ان المشرفين لا يدعمون الصمت التنظيمي من وجهة نظر افراد العينة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

يشتمل هذا المبحث على فقرتين رئيستين اثنتين، هما الاستنتاجات والتوصيات.

أولاً: الاستنتاجات

تتضمن هذه الفقرة مجموعة من الاستنتاجات المستنبطة من الجانبين النظري والعملي، وكالآتي:

1. على الرغم من ظهور مصطلح الصمت التنظيمي قبل سنوات الا انه لم يحظى باهتمام كافٍ، لاسيما في البيئة العربية عموماً والبيئة العراقية بشكلٍ خاص، اذ اقتصر الامر من محاولات محدودة.
2. من المعروف ان معظم الادارات تتبنى سلوكيات ومعايير تقليدية في التعامل مع موظفيهم، الا ان النتائج اظهرت سعي الكليات والجامعات عينة البحث على تنظيم رغبة الموظفين في المجاهرة لتجنب سلوكيات الصمت التنظيمي.
3. تفاوت مستوى الصمت التنظيمي على وفق الابعاد المحددة للصمت في الكليات والجامعات عينة البحث، اذ جاءت بحسب اولوياتها تنازلياً من البعد الاعلى الى الادنى، اذ جاء اولاً بُعد خوف المرؤوسين من ردود الافعال السلبية، ثم دعم الادارة العليا للصمت، وبعده نقص فرص الاتصال، يليه السلطة الرسمية، واخيراً دعم المشرف للصمت.
4. اظهرت استجابات عينة البحث مستوىً ضعيفاً لسلوكيات الصمت التنظيمي في الكليات والجامعات الاهلية باستثناء البُعد الاول والذي عكس وجود خوف لدى الموظفين من المجاهرة، وذلك خوفاً من ردود الفعل السلبية للادارة العليا والتي يتصور الموظفين انها تحمل اتجاهات ضارة بهم، وممكن ان يكون هذا الصمت من النوع الايجابي.
5. تعكس النتائج عموماً شيوع مناخ تنظيمي يتسم بالودية والانفتاح في تقبل الآراء ويمكن ان يعزى ذلك الى الطبيعة الاكاديمية للمنظمات عينة البحث والمتمثلة بالكليات والجامعات الاهلية، لمل لهذه المنظمات من طبيعة علمية وثقافية تميزها عن بقية المنظمات الاخرى التي تفتقد لمثل هذه التوجهات.
6. لا يقتصر اداء الادارات العليا في الكليات والجامعات عينة البحث على اتباع الاجراءات والتعليمات الروتينية فحسب، بل ياخذ بنظر الاعتبار التوجهات الانسانية للموظفين العاملين فيها، الامر الذي ساعد على تخفيض مستوى الصمت التنظيمي.

ثانياً: التوصيات

تتناول هذه الفقرة عرضاً لاهم التوصيات المستندة الى الاستنتاجات النظرية والعملية للبحث، وكالآتي:

1. تسليط الضوء على الاتجاهات المعاصرة في الادارة، ولاسيما السلوكية منها مثل الصمت التنظيمي وبما يتيح للمدرين والموظفين الالمام بالجوانب المفاهيمية والفكرية لهذه الاتجاهات وكيفية تجسيدها في مكان العمل.
2. التثقيف بشأن مغادرة المفاهيم القديمة في الادارة التي عفا عليها الزمن، والتي تستلزم من الموظف (العمل باقصى جهد مقابل اقل عائد)، وذلك من اجل مغادرة الموظف للشعور بالضغط، وان يكون الاحساس بالعدالة وادراكها بديلاً عنه، والتركيز على مشاعر الموظفين واهتماماتهم والتي من شأنها الحد من سلوكيات الصمت في المنظمة.
3. اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وازالة الحواجز بينهم وبين الادارة العليا واتباع آليات لتبديد مخاوفهم من الادارة، وترسيخ فلسفة عمل تنظيمية جديدة تعتمد على التركيز على العملية بدلاً من التركيز على النتيجة.
4. المحافظة على الاجواء التنظيمية السائدة عموماً في الكليات والجامعات الاهلية وحاولة تعزيزها بغية تجنب الظهور الكثيف للصمت التنظيمي، وتعزيز روح المبادرة الموجودة لدى الموظفين، واعتماد ذلك بوصفه جزءاً من فلسفة الادارة.
5. عقد الاجتماعات واقامة الندوات والمؤتمرات ذات الصلة بالصمت التنظيمي وتأثياته على الموظفين والمنظمة، ويمكن الاستعانة بالمكاتب المتخصصة في سبيل تحقيق ذلك، فضلاً عن البرامج والدورات التدريبية المتخصصة كخطوة استباقية لخلق نظام دفاعي سلوكي للموظفين في مواجهة ظاهرة الصمت التنظيمي وغيرها.

توافر البيانات:

تم تضمين البيانات المستخدمة لدعم نتائج هذه الدراسة في المقالة.

تضارب المصالح:

يعلن المؤلفون أنه ليس لديهم تضارب في المصالح.

موارد التمويل:

لم يتم تلقي اي دعم مالي.

شكر وتقدير:
لا أحد.

References:

1. Hawalah, Suhair Muhammad, & Al-Bakr, Lamia Nasser. (2018). Waqi‘ al-sumut al-tanzimi lada qa’idat al-madaris al-thanawiyyah fi Madinat al-Riyadh [The reality of organizational silence among secondary school female leaders in Riyadh]. *Majallat al-‘Ulum al-Tarbawiyyah*, 1(1), 480–512.
2. Al-Sabbagh, Shawqi Muhammad, Marzouq, Abd al-Aziz Ali, & Abd al-Jawad, Tharwat Sabri. (2017). Namudhaj muqtarah li-musharakat al-‘amilin fi sun‘ al-qarar ka-mutaghayyir wasit fi al-‘alaqah bayna sawt al-‘amilin wa-al-wala’ al-tanzimi: Dirasah tatbiqiyyah ‘ala a‘da’ hay’at al-tamrid bi-mustashfayat Jami‘at al-Manufiyyah [A proposed model for employee participation in decision-making as a mediating variable in the relationship between employee voice and organizational loyalty: An applied study on nursing staff at Menoufia University Hospitals]. *Majallat Iqtisadiyyat Shamal Ifriqiya*, (17), 141–158.
3. Abboud, Zainab Abd al-Razzaq, & Hussein, Zafar Nasser. (2016). Asbab al-sumut al-tanzimi wa-atharuha fi ada’ al-‘amilin [Causes of organizational silence and their impact on employee performance]. *Majallat Jami‘at Babil—Al-‘Ulum al-Sirfah wa-al-Tatbiqiyyah*, 24(1), 233–259.
4. Ali, Khaled, & Omar, Ghaiza. (2019). Istiqaamat al-qiyadah ka-mutaghayyir wasit bayna nafkh al-safarah wa-al-sumut al-tanzimi: Dirasah istitla‘iyyah bi-al-murakkab al-man-jami li-al-fosfat bi-Jabal al-‘Anq “Tebessa” [Leadership integrity as a mediating variable between whistleblowing and organizational silence: An exploratory study at the phosphate mining complex in Jebel Onk, Tebessa]. *Al-Majallah al-Dawliyyah li-al-Dirasat al-Iqtisadiyyah*, (6), 59–78.
5. Awjah, Azhar Murad. (2019). Al-sumut al-tanzimi wa-ta’thiruhu fi suluk al-muwatanah al-tanzimiyyah: Dirasah tahliliyyah fi al-Ma‘had al-Taqni/Kufa [Organizational silence and its impact on organizational citizenship behavior: An analytical study at the Technical Institute/Kufa]. *Majallat Markaz Dirasat al-Kufah*, (53), 561–598.
6. Al-Ghalibi, Tahir Muhsin, & Salih, Ahmad Ali. (2010). *Al-tatwir al-tanzimi: Madkhal tahlili li-al-mafahim wa-al-‘alaqat—al-istiratijiyyat wa-al-‘amaliyyat—al-manahij wa-al-taqniyyat* [Organizational development: An analytical approach to concepts and relationships—strategies and processes—methods and techniques] (1st ed.). Dar Wa’il li-al-Nashr wa-al-Tawzi‘.
7. Muhammad Ali, Muhammad Haju Abd al-Qadir. (2018). *Athar al-‘uzlah al-tanzimiyyah fi tafsir al-‘alaqah bayna al-sumut al-tanzimi wa-niyyat tark al-‘amal* [The effect of organizational isolation in explaining the relationship between organizational silence and intention to leave work] (Unpublished master’s thesis). Department of Business Administration, College of Graduate Studies, Sudan University of Science and Technology.
8. Al-Wuhaibi, Abdullah Muhammad. (2014). Athar al-munakh al-sa’id fi al-dawa’ir al-hukomiyyah bi-mintaqat al-Qasim fi al-sumut al-tanzimi [The effect of the prevailing climate in government departments in Al-Qassim Region on organizational silence]. *Al-Majallah al-Urduniyyah fi Idarat al-A‘mal*, 10(3), 365–389.
9. Abdulla, F. N.(2019), Silence in the Islands; An Exploratory Study of Employee Silence in the Maldives, Journal of Social and Political Sciences, Vol.2 No.3, PP.777-789.
10. Abied, E. L. A. & Khalil, H. M. A.(2019), The impact of Organizational silence on Job Burnout Applied study on doctors and nursing staff at Ain Shams University Hospitals, Scientific Journal of Business

Studies- University of Suez , Vol.10 No.1, pp. 69-104.

11. Alheet, A. F.(2019), The impact of organizational silence casual factors on self-efficacy of health center employees in the Jordanian capital city (Amman), Academy of strategic management journal, Vol.18 Issue3, pp. 1-13.

12. Bagheri, G., Zarei, R. & Aeen, M.(2012), Organizational silence (Basic concepts and its development factors), IDEAL Type of management, Vol.1 No.1, pp.47-58.

13. Cetin, A.(2020), Organizational silence and organizational commitment: A study of Turkish sport managers, Annals of applied sport science, Vol.8 No.2, pp. 1-10.

14. Erkutlu, H. & Chafra, J.(2019), Leaders' integrity and employee silence in healthcare organizations, Leadership in health services, Vol.No.3, pp. 419-434.

15. Fapohunds, T, M.(2016), Organizational silence: Predictors and consequences among university academic staff, International journal for research in social science and huminities research, Vol.2 Issue.1, January, pp. 83-1-3.

16. Gulluce, A. C. & Erkilic, E.(2016), Analysis of organizational silence attitudes of hotel operations' employees by structural equation model: Examplary of rize province, European science journal, Vol.12 No.19, pp. 9-31.

17. Hassan, S., Davis, L. D & Tiang, Z.(2019), How empowering leadership reduce employee silence in public organization, Public administration, Vol.97, pp. 116-131.

18. Ja'farian, R. S., Hoshyar, V. & Yazdanmehr, E.(2019), Effective internal marketing on organizational silence mediated by organizational culture: The case of Ferdowsi University employees, International Journal of Management and Humanities (IJMH), Vol.4 Issue.2, pp. 30-40.

19. Ju, D., Ma, L., Ren, R. & Zhang, Y.(2019), Empowered to break the silence: Applying self-determation theory, to employee silence, Frontires in psychology, Vol.10, article 485, pp. 1-10.

20. Karakas, A.(2019), The relationship between perceived supervisor support and the aspects of organizational silence, African journal of hospitality: tourism and leisure, Vol.8 No.3, pp. 1-19.

21. Kose, A, & Kose, F.(2019), An analysis of teachers' perception of organizational silence in terms of various demographic variables, Universal journal of educational research,Vol.7 No.2, pp. 307-317.

22. Liderlik, R., Kulturu, O., Sessizlik, O.(2019), Spiritual Leadership, Organizational Culture, Organizational Silence and Academic Success of the School, Educational Administration: Theory and Practice, Vol.25 Issue1, pp. 1-50.

23. Millikan, F. J., Morrison, E. W. & Hewlin, P. F.(2003), An Exploratory study of employee silence: Issue that employees don't communicate upward band why, Journal of management studies, Vol.40 Issue6, pp. 1453-1476.

24. Morrison, E. W. & Millikan, F. J. (2000), Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistc world, A cademy of management review, Vol.25 No.4, p.706-725.

25. Nafei, W. A.(2016), Organizational Silence: A Barrier to Job Engagement in Successful Organizations, International Business Research, Vol.9 No.4, pp. 100-117.

26. Paydar, N.(2019), Investigation of the Effects of Job Adjustment and Job Engagement on Organizational Silence of Ayandeh bank's Employees, International journal of business management, Vol4 No.3, PP.29-40.

27. Premeaux, S. F. & Bedeian, A. G.(2003), Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace, Journal of management studies, Vol.40 No.6, pp.1537-1562.

Demographic Characteristics, EGE Academic Review, Vol.19 No.2, pp.205-220.

31. Unler, E. & Caliskan, S.(2019), Individual and managerial predictors of the different forms of employee voice, Journal of management development, Vol.38 No.7, pp. 582-603.

32. Vemuri, S.(2019), Managing silence in workplace, 1st ed., Emerald Publishing Limited, Bingley, U.K

33. Wynen, J., Kleizen, B., Verhoest, K., Laegreid, P. & Rolland, V.(2020), Just keep silent … defensive silence as a reaction to successive structural reforms, Public management review, Vol.22 No.4, pp. 498-526.

28. Saglam, A. C., Yorulmaz, Y. I,, Anasiz, B. T., Colak, I. & Dumlu, N. N.(2018), Prediction of academic staffs' organizational silence through their power destince perception, Bulletin, Vol.7 Issue.2, pp. 143-166.

29. Shirvani, M., Arab, M., Karami, H., Delavari, S. & Kaani, M. M.(2019), Survey on the Relationship between Organizational Silence and Management Styles from the Viewpoint of Employees of TUMS General Hospitals, Vol.3 No.1, pp.23-31.

30. Ulgen, B., Saglam, M. & Bazargani, S. M.(2019), The Research on the Voice and Silence Behaviours of Iranian and Turkish Employees According to Their