

الصمت التنظيمي كأحد المخاطر النفسية والاجتماعية التي تهدد بيئة العمل وآليات التغلب عليه  
Organizational Silence is one of the psychological and social risks to the work environment  
and overcoming mechanisms

قويدردوباخ

أمينة بوعكاز\*

أستاذة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف المسيلة

جامعة محمد بوضياف المسيلة

Kouider Doubbakh

Amina Bouakkaz

Professor of higher education

PHD student:

kouider.doubbakh@univ-msila.dz

amina.bouakkaz@univ-msila.dz

تاريخ النشر: 2024/05/30

تاريخ القبول: 2024/04/17

تاريخ الاستلام: 2023/01/27

- الملخص: تستقطب المنظمات الذكية اليوم اليد العاملة المؤهلة من خلال توفير بيئة عمل آمنة خالية من جملة المخاطر المختلفة التي تسبب في خسائر تنظيمية سواء للفرد أو للمنظمة، فانتشار الخوف الوظيفي لا يتعلق فقط بالمخاطر الجسدية كحوادث العمل، بل يتعلق أيضا بجملة العلاقات المختلفة داخل بيئة العمل وأنماط الاتصال داخلها، فمتى ساد إحساس عدم الرضا والخوف من التعبير في الوسط المهني انتشر ما يعرف بالصمت التنظيمي الذي يشكل أحد العوائق المهنية التي تقف أمام الوصول إلى الأداء المتميز، لذلك هدفت هاته الدراسة إلى تسليط الضوء على الآثار النفسية والاجتماعية الناجمة عن هذا السلوك داخل بيئة العمل، كونه من المواضيع الحديثة التي تحتاج إلى زيادة الوعي التنظيمي به من طرف الإدارات المؤسسية وبالمخاطر الناجمة عنه، للتعامل معه والتعرف على كيفية التغلب عليه، فقد تناولنا في هاته الدراسة مفهوم الصحة النفسية باعتبارها المطلب الأساسي لتحقيق الريادة والنجاح في عالم العمل، كما تطرقنا إلى بيئات العمل وجملة المخاطر النفسية والاجتماعية داخلها المنتظر إلى ظاهرة الصمت التنظيمي وآثارها على العامل والإدارة ونقدم ختاما جملة من المقترحات كمحاولة تهدف إلى إعطاء تصور حول كيفية خلق بيئة عمل خالية من العقوبات التي تسبب في ظهور مثل هاته السلوكيات.

- الكلمات المفتاحية: الصمت التنظيمي؛ المخاطر النفسية والاجتماعية؛ بيئة العمل؛ الصحة النفسية

**Abstract:** Smart organizations today attract a qualified workforce by providing a safe work environment free from the various risks that cause organizational losses, whether for the individual or the organization, as the spread of job fear is not only related to physical risks such as work accidents, but also related to the various relationships within the work environment and communication patterns within it, so when the sense of dissatisfaction and fear of expression prevails in the professional environment, what is known as organizational silence spreads, which constitutes one of the professional obstacles that stand in the way of reaching outstanding performance, so this study aimed to highlight the psychological and social effects resulting from this behavior within the work environment. In this study, we addressed the concept of mental health as a basic requirement for achieving leadership and success in the world of work, as well as work environments and all the psychological and social risks within them, to address the phenomenon of organizational silence and

its effects on the worker and management, and finally present a set of proposals as an attempt to give an idea on how to create a work environment free from the obstacles that cause the emergence of such behaviors.

**Keywords:** Organizational silence; psychological and social risks; work environment; mental health

- مقدمة:

يشكل العمل حاجة أساسية يسعى الإنسان لتلبيتها، فمن خلاله يحقق احتياجاته سواء المادية كالدخل المادي الذي يلبي احتياجاته الشخصية والحياتية، والنفسية كالرضا عن النفس، والشعور بتقدير الذات، والإنجاز، واحتياجاته الاجتماعية كتكوين شبكة علاقات وارتباطات سواء داخل بيئات العمل أو خارجها، لذلك فسعي العامل للحصول على الوظيفة اليوم يعد أحد أهم الدعائم التي تعزز صحته النفسية وتحقق احتياجاته المختلفة حسب سلم ما سلو للحاجات الذي أكد على أهمية الانتماء الى جماعة لتحقيق الذات إضافة إلى أهمية إشباع للحاجات سواء النفسية أو الاجتماعية، غير أن بيئة العمل التي يتواجد داخلها قد تكون هي في حد ذاتها أحد مسببات عدم الارتياح خاصة إذا احتوت على المخاطر المهنية، وبالنظر إلى التغييرات الحاصلة داخل سوق العمل والتطورات التي مست طبيعة تصميم الوظائف ومتطلباتها، وسعي المنظمات لتحقيق مبادئ الجودة الشاملة في الخدمات المقدمة، زادت المخاطر داخل الأوساط المهنية خاصة ما يعرف اليوم بالمخاطر النفسية التي تتجلى في عدة مظاهر سلوكية كالإغتراب الوظيفي، الاحتراق النفسي، عدم الرضا، التغيب، والمخاطر الاجتماعية كالعزلة الوظيفية، الصمت التنظيمي الذي يشكل أحد المخاطر النفسية والاجتماعية في نفس الوقت لما له من تأثير على نواح متعددة من شخصية العامل، والتي تنعكس على أدائه الفردي والجماعي وبالتالي التأثير على المنظمة ككل، لذلك يشكل الصمت التنظيمي موضوعا مهما خاصة في مجال المخاطر النفسية والاجتماعية التي تشكل عائقا أمام تحقيق الأهداف التنظيمية، نتيجة لأنها تسبب في تعرض العاملين للأخطار الأمر الذي أثقل كاهل المنظمات سواء من خلال التعويضات المقدمة أو من ناحية أيام العمل المهدرة، الأمر الذي أصبح بحاجة ملحة للدراسة للوصول إلى حلول تساهم في التخفيض من الآثار الناجمة والوصول إلى تحقيق التميز والإبداع في العمل.

2- إشكالية الدراسة:

إن مواصلة العمل بنفس الأسلوب المعتاد لن يجدي شيئا في الصحة النفسية كانت هذه العبارة المنقولة من التقرير العالمي عن الصحة النفسية للمنظمة العالمية للصحة الذي أكد ولا يزال يؤكد على ضرورة الاهتمام أكثر بالصحة النفسية خاصة في مجال العمل حيث تشكل هاته الأخيرة مطلبا أساسيا للنجاح الإداري في عالم الشغل، فالوصول إلى الرفاه النفسي في بيئة العمل

يتطلب إحساس العاملين بالأمان الوظيفي الذي يعني خلو البيئة المؤسسية من جميع المخاطر التي قد تسبب أحد مظاهر الاعتلال لدى العاملين، لذلك لاتزال الأبحاث والدراسات خاصة في مجال السلوك التنظيمي تهدف إلى الوصول إلى التوافق المهني الذي يعبر عن الرضا عن جوانب العمل والشعور بالانتماء للمؤسسة، وكل هذا لن يتجسد على أرض الواقع إلا بتوفير بيئة تنظيمية داعمة للأداء الفردي المتميز، إلا أن الواقع الإداري اليوم لا يزال بعيدا عن الوصول إلى توفير البيئة المساندة التي تكون سببا في تعرض العمال للمخاطر المهنية التي تعرف بالأخطار النفسية والاجتماعية في العمل، حيث تشكل أحد العوائق التي تحول دون تطور وازدهار المنظمات، لهذا السبب حاول المختصون التعرف على ماهية هاته الأخطار والوقوف على مسبباتها للوصول إلى حلول تقلل منها أو تساهم في القضاء عليها، كل هذا لتحقيق الأهداف المسطرة للمنظمات والتهوض بها، فالجانب النفسي والاجتماعي يعد أحد أهم الجوانب التي تركز عليها الفئات العمالية في أدائها لمهامها لذلك توجب توفير بيئة عمل آمنة وداعمة تخلق نوعا من التحفيز الفعال يمارس فيها العمال مهامهم بكل أريحية وبشكل ممتع، خاصة إذا كانت هاته البيئات تحتوي أنماط اتصالية فعالة تساهم في تحقيق مطالب العمال، وتشاركهم في اتخاذ القرارات الهامة والمصيرية، غير أن الملاحظ في المجال الإداري والسلوكيات التنظيمية اليوم تفشي بعض المظاهر السلوكية الغير مرغوبة والتي عرفت باسم الصمت التنظيمي الذي يعد تعبيراً صريحا عن عدم رغبة العمال في المشاركة في أي نشاطات رسمية أو لا رسمية وعدم رغبتهم في الإدلاء بأية معلومات ويرجع السبب إلى عدم الرضا عن بيئة العمل اليوم التي أصبحت تحتوي ضغوطات أدت إلى إلغاء مشاركة العمال في صنع قراراتهم، ومن هنا يحس العامل بالغيرة داخل بيئة العمل أو ما يعرف بالاعتراب الوظيفي الذي يعد أحد أهم المخاطر النفسية في بيئة العمل والذي يعبر عن شعور الموظف أو العامل بالوحدة والتفكك وعدم الانتماء للوظيفة التي يشغلها أو الجماعة العمل التي يعمل معها، فيميل إلى الانسحاب من حقائق الأمور في العمل، ويعد الشعور بالاعتراب أحد مظاهر الصمت التنظيمي فالموظف يتعمد الابتعاد عن الآخرين لخوفه من الإدلاء بأرائه وإحساسه بالغيرة بينهم خاصة وأن افتقاره للأمان الوظيفي يظهر بشدة في بيئة عمل لا توفر له الإحساس بالاستقرار وهذا ما ينعكس على رغبته في الأداء الجيد وتتلاشى رغبة الانتماء لديه، وبهذا فإن التأثيرات النفسية التي تظهر على العمال بسبب التزامهم الصمت قد تصب إلى اعتلالات تؤثر على الصحة الجسدية إضافة إلى تأثر الجانب العلاني الاجتماعي فالفرد يشعر بالوحدة لخوفه من الانتماء إلى جماعة لا يشعر نحوها بالثقة، وبالتالي فهاته الظاهرة التنظيمية المنتشرة في مجال العمل تتسبب في آثار مؤذية على النواحي المختلفة لحياة الفرد داخل العمل وتمتد

إلى خارجه، لهذا كان لزاماً أن يحظى هذا الموضوع بالدراسة في مسباته والإشارة إلى أهمية التعامل معه وعليه جاءت تساؤلات الدراسة على النحو التالي:

- ماهي الأخطار النفسية والاجتماعية للصمت التنظيمي في بيئة العمل؟

- ماهي طرق التغلب عليه؟

3. أهمية الدراسة:

. تكمن الأهمية النظرية لهاته الدراسة في تطرقها لأحد الموضوعات الهامة وهو موضوع الصمت التنظيمي الذي يعد من أبرز التحديات التي تواجه المنظمات بمختلف أنواعها.  
. تعتبر هاته الدراسة واحدة من بين الدراسات القليلة التي تناولت جانب الصمت التنظيمي كأحد المخاطر النفسية والاجتماعية في بيئة العمل.

4. أهداف الدراسة:

. تسليط الضوء على الآثار النفسية والاجتماعية الناجمة على سلوك الصمت التنظيمي.  
. العمل على التنويه بالاهتمام بموضوع الصمت التنظيمي ومحاولة إيجاد حلول من خلال الآليات والسبل للتقليل من مظاهره داخل بيئات العمل.

5. تعريف الصحة النفسية:

يشكل الصمت التنظيمي حسب الدراسة الحالية أحد المخاطر النفسية والاجتماعية التي تهدد سلامة الأفراد والمنظمات على حد سواء وعليه قبل التطرق له ينبغي لنا التعرف على الصحة النفسية ومؤشراتهما التي يشير اختلالها إلى ظهور السلوكات السلبية داخل بيئة العمل التي تشكل هي الأخرى الظروف المحيطة التي تعد المهيأ لظهور جملة من المخاطر النفسية والاجتماعية.  
ليس من السهل وضع تعريف واحد للصحة النفسية يناسب المجتمعات الإنسانية كلها، لأن معايير الصحة النفسية ليست نسب رقمية مطلقة كما في قياس ضغط الدم مثلاً بل هي قيم نسبية. حيث جاء في تعريف منظمة الصحة العالمية مؤخراً أنها: "حالة من العافية التي يستطيع فيها الفرد إدراك إمكاناته الخاصة، والتكيف مع حالات التوتر العادية والعمل بشكل منتج ومفيد من خلال الإسهام في مجتمعه المحلي".

وهذا فأن ما تعنيه الصحة النفسية أنها حالة من الإحساس الإيجابي بالرضا عن الذات المتصفاً بالتوازن بين مشاعر وأفكار وتصرفات الفرد وانسجامها مع القيم والأعراف والتقاليد والقوانين السائدة في المجتمع.

وبالتالي فالملاحظ أن الصحة النفسية لا تعني خلو الفرد من الأمراض بل تعني قدرته على تجاوز المشاكل والضغوط والعيش بسعادة رغم الظروف الضاغطة. ومن علامات تمتع الفرد بالصحة النفسية (القلمجي، 2016، ص. 6):

1- معرفة القدرات والإمكانات الحقيقية للذات وتقبلها والسعي للاستفادة منها وتطويرها، ومعرفة السلبيات الذاتية والاعتراف بها والعمل على تجاوزها.

2- القدرة على التعامل السليم مع ضغوط الحياة المعتادة وعلى مواجهة وحل المشاكل اليومية بشكل إيجابي، وباعتدال بعيداً عن الأفكار والانفعالات المبالغ فيها والتصرفات السلبية والتهور.

3- القدرة على إقامة علاقات اجتماعية سليمة مع الآخرين والمحافظة عليها. 4- القدرة على العمل والإنتاج المثمر وعلى العطاء لتطوير نفسه، وعائلته، ومجتمعه.

5- المرونة والثبات أمام الأزمات والقدرة على مداواة الذات وتجاوز الأزمات النفسية.

تعد مظاهر السلامة النفسية المذكورة أعلاه أحد المؤشرات الهامة على مرونة الفرد النفسية وقدرته على التعليم والتجاوز رغم ما يعايشه من ضغوط وأزمات، وأن يتمتع الفرد بالصحة النفسية فهو يعني قدرته على المواجهة وقدرته أيضاً على إدارة مشاعره والتحكم فيها.

### 1.5 مظاهر الصحة النفسية :

تتمثل في جملة من العناصر كالآتي:

1.1.5 التوافق الذاتي: هو نجاح الفرد في التوفيق بين دوافعه المختلفة، وحسن تكيفه مع نفسه ورضاه عنها والتحكم فيها، وحسم صراعاته التي قد تواجهه في مواقف مختلفة.

2 1.5 التوافق الاجتماعي: يشير إلى القدرة على التعامل مع الآخرين بشكل إيجابي في المجالات التي تتطلب تفاعلاً ديناميكياً بين الأفراد مثل الأسرة والمدرسة والجامعة ومكان العمل. يتضمن ذلك قدرة الفرد على بناء علاقات اجتماعية متعاونة ومحبة ومتسامحة ومثيرة وممتلئة بالثقة والاحترام والقبول. هذا الاستقرار أو التوازن ليس ممكناً مع جميع الأشخاص، لكن الفرد متوافق مع المجموعة التي يختار الانتماء إليها (بوشلاق، 2013، ص. 183).

يعني التوافق الاجتماعي قدرة الفرد على تكوين علاقات إيجابية داعمة له وهاته العلاقات تبني من خلال فهمه لذاته أولاً ثم اختياره لجماعة ينتمي إليها لتشبع حاجاته بطريقة صحية الأمر الذي يعزز أدائه الجيد ويساهم في تحقيق نجاحه.

### 3. 1.5 تحقيق الذات:

يعتبر فهم الفرد لذاته عاملاً أساسياً في تكيفه الشخصي والاجتماعي. فالذات تتكون من مجموعة من الإدراكات التي يملكها الفرد عن نفسه، وتقييمه لهذه الإدراكات. وبالتالي، فإنها تتكون

من خبرات إدراكية وانفعالية ودلائل تحقيق الذات. وتتمثل هذه الدلائل في فهم الفرد لنفسه، وتقديره الواقعي لقدراته وإمكاناته، وقبوله النواحي المحدودة لنفسه، واحترامه لاختلافات الأفراد، وتنوع نشاطه وشموله، وقبول الحقائق المتعلقة بقدراته بشكل موضوعي، وتقديره لنفسه بشكل ملائم. وبالإضافة إلى ذلك، يتجسد تحقيق الذات في تعبير الفرد عن مشاعره وأفكاره وآرائه (دايلي 2018، ص.187).

كما سبق وأشرنا فإن رضا الفرد عن ذاته وقدرته على التوافق معها أي تقبلها بكل ما فيها من نقائص والسعي لتطويرها يساهم في تعزيز ثقته بذاته ثم يدعم تحقيقه لها وهذا يتجلى في النجاح في المهام المكلف بها.

**4.1.5 النجاح في العمل:** يعد نجاح العامل في وسطه التنظيمي أحد المؤشرات التي نستنتج منها أنه يتمتع بمستوى عال من الصحة النفسية فالنجاح العملي لا يعني فقط قدرة الفرد على الأداء الجيد بل يعكس مدى سلامته النفسية ورضاه عن منصب العمل وبالتالي القدرة على تقديم الأفضل (مزباني، 2023، ص.53).

**5.1.5 الاتزان والثبات الانفعالي:** هو قدرة الفرد على ضبط مشاعره وفهمها أولاً وحسن التعامل معها من خلال تصرفات سوية في مواقف مختلفة.

مما سبق يتضح أن ما يميز الشخص المتمتع بالصحة النفسية هو قدرته على فهم ذاته ما يترجمه التوافق الذاتي معها ومع غيره من خلال بناء علاقات صحية مع الآخرين تترجم في تفاعل وتعاون لأداء المهام، إضافة إلى ثباته الانفعالي أي قدرته في التحكم في مشاعره في مختلف المواقف التي قد تواجهه وحسن تصرفه بذكاء وهذا ما يعكس مدى إتزانه انفعالياً من خلال قدرته على الموازنة بين أفكارهم ومشاعره في مواقف طارئة.

**6. ظروف العمل:** يقصد بظروف العمل "كل ما يحيط ببيئة العمل ويؤثر على صحة وحياة الأفراد والجماعات، وهي تشمل جوانب عديدة، منها ما هو مادي مثل الظروف الفيزيائية، وما هو اجتماعي مثل الإدارة، والظروف التنظيمية. وبشكل رئيسي ترتب مكان العمل، وترتيب ساعات العمل" (عثمان، 2019، ص.17).

تعتبر ظروف العمل عن مكونات البيئة المهنية التي يتواجد فيها العامل، وبالتالي فهي مكان أداء المهام المطلوبة من خلال توفير ظروف مواتية تضمن سلامة العامل وراحته وبالتالي تساهم في الأداء الجيد.

والمقصود هنا بالإشارة إلى ظروف العمل هو تبيان أهمية ما يحيط بالعامل داخل الوسط المنظمي والذي قد يكون أحد أهم مسببات المخاطر النفسية والاجتماعية.

7. تعريف المخاطر النفسية والاجتماعية: تختلف التعاريف التي تناولت المخاطر باختلاف التخصصات والدارسين غير أننا سنتطرق لتعريفها في بيئة العمل يمكن تعريف المخاطر النفسية على أنها: "كل ما يحدث اضطرابا نفسيا أو جسديا أو، عقليا مما يخلق لنا عدم القدرة على القيام بأعمالنا على أكمل وجه " أي أنها تعبر عن جملة المسببات التي تقف عائقا أمامنا للقيام بأعمالنا الاعتيادية، فجملة المخاطر النفسية تختلف باختلاف مسبباتها. أما المخاطر الاجتماعية فتعرف على "أنها كل ما يحدث تأثيرا في التفاعل والتماسك الاجتماعي بين الأفراد نتيجة عدم الالتزام بمعايير المجتمع " وبالتالي نستخلص أن الخطر الاجتماعي هو اختلال علاقات الفرد بالآخرين وغياب قدرته على التواصل معهم لعدم قدرته على ذلك نتيجة للمخاوف التي يعايشها هذا الأخير في بيئة العمل (مصطفى، الجليلي، 2017، ص. 803).

كما يمكن تعريفها بأنها: " مجموع الضغوطات الإنسانية التي تحصل نتيجة لإستراتيجية المؤسسة، وتأخذ مظاهر مختلفة كالقلق والضغط، العنف العبد الذهني وسوء الاتصال.... وغيرها من الضغوط التي تنتقل بشكل مختلف بين الموظفين حسب موقعهم في المؤسسة (نقبيل، حسيبي، الوازن، 2023، ص.8).

نستنتج أن المخاطر في بيئة العمل تنشأ من الإجراءات والسياسات المتعلقة في المؤسسة والتي قد تسبب أحد مظاهر الضغط المهني لدى العامل والذي يصبح خطرا يهدده داخل بيئة العمل. وما نقصده بالمخاطر في هاته الدراسة هو "كل ما يلحق أذى بالعمال على جميع النواحي نتيجة تواجده في بيئة عمل غير آمنة تنجم عنها مظاهر سلوكية لا توافقية تؤثر سلبا على الأداء الفردي والمنظمي".

#### 1.7 مسببات المخاطر النفسية والاجتماعية:

الأخطار النفسية الاجتماعية هي مجموعة من العوامل التي تهدد سلامة العامل واستقراره الاجتماعي، وتنتج عن ظروف العمل، وعلاقات العمل، وحياة العامل الشخصية. تؤدي هذه الأخطار إلى حوادث عمل وأمراض مهنية، وتدني الإنتاجية، وفقدان كفاءة العامل (سكيل، 2023، ص.131).

من أهم ظروف وعناصر بيئة العمل النفسية والاجتماعية التي تسبب ضغوطا ومخاطر ما يلي (عثمان، 2019، ص.21):

عدم الإحساس بأهمية ما يقوم به الأفراد.

عدم توفر عنصر التحدي في العمل الذي يثير اهتمام ودافعية الأفراد للعمل.

- . غياب الشعور بالعدالة والإنصاف في المعاملة
- . غياب المشاركة في اتخاذ القرارات.
- . تعقيد السياسات التنظيمية وإجراءات العمل التي تنظم سيره وممارسته.
- . عدم الشعور بالحرية في العمل.
- . عدم الشعور بالاستقلالية في ممارسة الأعمال.
- . غياب عنصر الطمأنينة في العمل بسبب الخوف من الفصل والتسريح.
- . وجود صراعات تنظيمية بين الموارد البشرية في مكان العمل يشكل تؤثر معنويا فيها.
- . كثرة الخلافات وضعف الثقة بين الرؤساء ومرؤوسهم.

## 2.7 أنواع المخاطر النفسية والاجتماعية:

تختلف تصنيفات المخاطر النفسية والاجتماعية في بيئة العمل باختلاف توجهات الباحثين للموضوع غير أن هناك اتفاق على أن المخاطر النفسية الأكثر تأثيرات وضررا تتمثل في الاغتراب، الإجهاد والاحتراق النفسي. بالإضافة إلى الخطر الصامت الذي يهدد سلامة البيئات المهنية وهوما يعرف اليوم بالصمت التنظيمي الذي يعد من بين أحد أكثر المخاطر النفسية والاجتماعية التي تتسبب في آثار سلبية على العمال من الناحية النفسية والاجتماعية ولذلك سنورد الأخطار النفسية والاجتماعية كما يلي.

### 1.2.7 الإجهاد المهني:

يعد الإجهاد المهني أحد المخاطر النفسية والجسدية والاجتماعية كونه ينبئ بإرهاق نفسي يعايشه العامل نتيجة تعايشه مع عدة ضغوط مهنية ويعرف على أنه "متلازمة تنجم عن إجهاد مزمن في مكان العمل لم يتم التعامل معه بنجاح" (دغيم، 2021، ص. 578).

أي أن الحالة التي تسببه هي عدم قدرة الفرد على التعايش أو مواجهة مختلف المشاكل، فتنتج حالة تعب مزمن على كل النواحي تتسبب في تراجع الأداء والصحة والعلاقات.

### 2.2.7.2. الاغتراب الوظيفي:

هو حالة نفسية يعاني منها الفرد ويشعر معها بعدم الصلة بالواقع الذي يحيط به نتيجة تعرضه لمثيرات أو عوامل ذاتية أو بيئية لا يكون قادرا على التكيف معها بحيث يؤدي هذا الانفصال الى ركون الفرد للعزلة والانطواء وتحقير الذات وذلك لعدم الشعور بأهمية ما يقوم به من أعمال داخل محيط العمل.

هذا ويشير العلماء إلى أنه "حالة نفسية اجتماعية يحس بها العامل نتيجة عدم توافقه مع المهام والواجبات الموكلة إليه، مما يشعره بفقدان الأمن والاستقرار في كافة جوانب حياته سواء

أكانت نفسية اجتماعية أم تنظيمية، وهي تظهر في شكل بعض الصفات السلبية مثل التوتر والميل إلى العزلة واللامسؤولية والتوجهات السلبية نحو العمل والزملاء، وهذا بدوره يسبب إرهاقاً انفعالياً وجسمانياً وسخطاً على الذات وعلى العمل" (علي، 2018، ص.372).

يشكل الاغتراب بعد الفرد عن نفسه وعن المحيطين به وعدم قدرته على التعامل مع ضغوط الحياة أو روتين الحياة العادي ولا التواصل مع الآخرين لإحساسه الدائم بالغربة والبعد عن نفسه أولاً وعن الآخرين فينخفض أداءه العام والمهني.

### 3.3.7 الاحتراق النفسي:

يعرف بأنه «حالة تنجم عن شعور الفرد بأن احتياجاته لم تلب وتوقعاته لم تتحقق، ويتصف بخيبة الأمل تصاحبها أعراض نفسية وجسمية تؤدي إلى تدني مفهوم الذات، وهو عرض نفسي يفقد فيه الفرد الاهتمام بنفسه وعمله، ويشعر بالقلق والتوتر والانسحاب والجمود والاستسلام نتيجة أعباء العمل وعدم قدرته على مواجهة متطلباته.

كما قدمت له كريستينا ماسلاك (Christina Maslach) تعريفاً سنة 1982 وصفته بأنه جملة من الأعراض تتجلى في الإجهاد العصبي واستنفاد الطاقة الانفعالية والتجرد من النواحي الشخصية، والإحساس بعدم الرضا عن الإنجاز في المجال المهني وهي تحدث لدى الأشخاص الذين يتعاملون بشكل مباشر مع الآخرين (مغار، 2017، ص.272).

مما سبق يتضح أن الاحتراق النفسي هو معاشة الفرد لضغوط عمل ساهمت وسبب حالة من عدم الاتزان داخله يكون منشأها الأساسي الإجهاد النفسي والجسدي

### 8. الصمت التنظيمي:

يعايش الإنسان الصمت في مختلف مراحل حياته، فهو يتعامل معه منذ لحظة تواجده في رحمة الأم أين يتعود الطفل على الاستماع للأصوات الخارجية خاصة أصوات المقربين له ويحاول أن يتواصل معهم من خلال حركاته عند ضربه لبطن الأم، وبعد الولادة تبدأ رحلة حياته أين يكون الصمت تعبيراً عن حالة الهدوء والرضا الذي تنتابه لإشباع حاجاته، ومنذ بداية مشواره الدراسي يتعلم الطفل أن السلوك الحسن يكون من خلال هدوءه ومن هنا نلاحظ أن الصمت هو سلوك يعبر عن حالة الشخص في مواقف مختلفة سواء كانت جيدة أم سيئة. وهو يعبر عن حالة الشخص داخل ذلك الموقف فقد يكون صمته تعبيراً عن رضاه، وعلى العكس قد يكون صمته تعبيراً عن إحساسه بالغربة والألم، لذلك كان ظهور هذا السلوك داخل بيئات العمل تحد لنجاحها، فحاول مختلف الباحثين إسقاط الضوء على ماهيته

تعتمد محاولات تعريف الصمت التنظيمي على نظرية المنحنى الحلزوني للصمت التي اقترحتها نويل نيومان (1974)، حيث يقوم الأفراد عادة بمقارنة المزايا والمخاطر أو التكاليف المتوقعة المرتبطة بفعل التعبير عن الرأي. ولذلك فإن أحد الأسباب التي تجعل الأفراد يفضلون الصمت يعود إلى المخاطر المرتبطة بهذا السلوك، فهؤلاء الأشخاص يفضلون عدم التعبير عن الآراء بما في ذلك الاختلاف بين الآراء الشخصية والجماعية لخوفهم من العزلة. ولذلك، يعتقد الأفراد أنه إذا اختلفت آرائهم عن آراء الأغلبية، فلن يتم أخذها في الاعتبار، وبالتالي لا يميلون إلى التعبير، حيث بدأ الاهتمام الأكاديمي القوي بهذا المفهوم في أدبيات السلوك التنظيمي، وذلك بناءً على دراستين تأسيسيتين هوما دراسة عام (2000) حيث ركز موريسون وميليكين على محددات وعواقب الصمت التنظيمي وتعريفه كأمر شائع، فقد حددا أن الصمت التنظيمي سلوك يتميز برفض الموظفين التعبير عن آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم حول الوضع التنظيمي بصفة عامة، أما دراسة بيندر وهارلوس (2001) فقد اقترحا مفهوم الصمت كرد فعل على الممارسات التنظيمية غير العادلة، وباعتباره المفهوم المضاد للمفهوم التعبيري وبالتالي فهو يمثل فشلا في التعبير عن أي معنى حقيقي عن التقييم العاطفي والمعرفي والسلوكي للظروف التنظيمية (البنوي، 2017، ص.4).

### 1.8 تعريف الصمت التنظيمي:

يعد موضوع الصمت التنظيمي 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 تباينت تعريفات هذا المتغير بتباين تفسيرات العلماء له ولأسبابه.

فقد عرفه صالح والحيالي بأنه "يعني تخوف الموظف من الكلام عن القضايا التي تحدث في العمل خوفا من فهمها بشكل خاطئ من قبل رئيسه المباشر وبالتالي تؤثر سلبا على علاقاته بنفسه وبزملائه (الطائي، صكر، 2017، ص.61).

تم تعريف مفهوم الصمت التنظيمي بأنه «تجنب الموظفين إبداء آراءهم، وأفكارهم، ومعتقداتهم مما من شأنه تحسين المنظمة، وتمكينها من تقديم عمليات الخدمات أفضل» (Harmanci, topçu, Eşkin, Nihal, Baydın 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 فارقا كبيرا، فالصمت التنظيمي يعني تردد الموظف في الحديث عن القضايا التي تحدث في العمل خوفا من تفسيرها بشكل خاطئ من قبل مسؤوله المباشر وتأثيرها السلبي على العلاقات بينه وبين زملائه.

ويعرف بأنه ميل الموظفين في المؤسسات إلى تجنب الإفصاح عن المعلومات أو الاقتراحات لرؤسائهم أو الإبلاغ عن المشكلات، تخوفاً من أي ردود فعل سلبية، أو أي نتائج غير مرضية قد تنجم عن ذلك (سرمد، سنديّة، الحيايالي، 2012، ص.5)

من خلال ما سبق من التعاريف يتبين لنا أن سلوك الصمت التنظيمي يتجلى بوضوح في عدم المشاركة في الحياة المهنية بمختلف أشكالها وهذا لعدة أسباب تختلف باختلاف الشخص الصامت يمكننا أن نعرف الصمت التنظيمي في هذه الدراسة بأنه «أحد المظاهر التنظيمية في المؤسسة والتي تنشأ نتيجة حالات عدم الارتياح والخوف المنتشرة في بيئة عمل يحس داخلها العامل بعدم الأمان الوظيفي فيلجأ مثل هاته السلوكات كأحد الحلول للتخفيف من الضغط الذي يتعرض له».

## 28 أنواع الصمت التنظيمي:

### 1.2.8 صمت الإذعان أو القبول :

هو الشكل الأول للصمت، المعروف باسم الصمت المستقر والذي يخفي الأفكار والمعلومات والآراء المتعلقة بالمنظمة من أجل تجنب الخلافات مع الآخرين ولا يعتبر هذا الأخير مجرد غياب الصوت فهناك أشكال مختلفة له، تعود لودافع الموظفين المختلفة، عندما يصف الأشخاص سلوك شخص آخر بأنه صامت فهذا يعني عادة أن الشخص لا يقوم بأي نشاط كان وهناك أيضاً شعور بالصمت في حالة أن الموظف لديه أفكار ومعلومات وآراء لكنه لن يتمكن من التعبير عنها لأن الزملاء لم يقدموا له يد المساعدة..

يلجأ الموظف الى هذا النوع من الصمت عند مواجهته لموقف يتطلب مساعدة من الآخرين غير أنه يتعرض لخيبة أمل وبالتالي ينشأ لديه خوف من التحدث والإدلاء برأيه فيتقبل أن يسكت على أن يبدي أية ردة فعل.

### 2.2.8 الصمت الدفاعي:

هو الصمت الذي ينتج عن الخوف الشخصي من عواقب التحدث في أمور تؤدي إلى المساءلة وبمصطلح آخر يسمى الصمت الهادئ والصمت الدفاعي وهو حجب الأفكار أو المعلومات أو الآراء المتعلقة بالعمل والذي يعتبر طريقة من طرق الحماية الذاتية على أساس المحافظة على سمعته الطيبة، وهو أيضاً شعور الفرد بالتخوف من تقديم أي معلومة يكون على علم بها تجنباً منه إلحاق الضرر بمصالح الآخرين.

يلجأ العامل إلى هذا النوع من الصمت كدفاع عن نفسه والخوف من الوقوع في المشاكل التي ستنتج عنها عواقب له إن أدلى بما يعرفه من معلومات.

### 3.2.8 الصمت الاجتماعي :

هو سلوك اختياري مقصود هادف يركز على الآخرين من خلال حجب معلومات وأفكار ذات علاقة بالعمل لدوافع تعاونية ويظهر هذا النوع من الصمت عندما يلجأ الموظف لحماية زملائه أو الحفاظ على المنظمة (البطريق، 2022، ص.10).

تشير الدراسات إلى أن أكثر الأشخاص ميلاً لهذا النوع من الصمت هم العمال ذوي الخبرة الكبيرة كونه تتشكل لديهم رابطة صلة وطيدة مع مؤسسة العمل فيكون كسلوك مقبول يلجأ إليه العامل لحجب ما يضر بالمؤسسة.

وهناك من يشير إلى نوع آخر من الصمت يعرف بالصمت الموجه إلى الآخرين وهو يشبه بدرجة كبيرة الصمت الاجتماعي فهو سلوك تطوعي يلجأ إليه الفرد.

يتشابه هذا النوع من الصمت مع سلوكيات المواطنة التنظيمية، من حيث كونه سلوكاً مقصوداً يركز على الآخرين، كما أنه ينبع اختياريًا من الفرد ولا يكلف به، ففي هذا الشكل من الصمت يرغب الفرد في الإفصاح عن آراءه وأفكاره ومعتقداته والمشاركة في اقتراح حلول للمشاكل التنظيمية، ولكنه يمتنع عن ذلك تماشياً مع رفض الآخرين لذلك. ويعكس هذا النوع من الصمت دافعية الفرد للحفاظ على علاقته مع صناع القرار ورؤسائه في المنظمة (عواد، 2019، ص. 62).

### 3.8 أسباب الصمت التنظيمي بالمؤسسات

من أهم الأسباب الفردية التي تدفع العاملين إلى التزام الصمت داخل منظماتهم وتجنّبهم التحاور مع مستويات الإدارة العليا هي الخوف من بعض المعتقدات الشائعة داخل المنظمات كما هو موضح في النقاط التالية

\* الخوف من الانطباعات السيئة والنظرة السلبية: فعادة ما ينظر للأشخاص الذين يتحدثون عن قضايا ومشكلات العمل بأنهم مثيرون للمشكلات ومفتعلون للأزمات وعديمو الولاء ومفسحون لأسرار المنظمة، ومن ثم تؤخذ عنهم انطباعات سيئة داخل بيئة العمل.

\* الخوف من العزلة وتدهور العلاقات مع الآخرين: مثل انعدام الثقة وفقدان الاحترام من قبل المدراء والمساندة والدعم من جانب الزملاء خاصة عند الحديث عن مشكلات العمل أو إبداء الرأي بحرية في أي قضايا تخص المنظمة، ومن ثم فهو يخشى من التعرض للعزلة والنبد والهجوم والمعارضة.

\* الخوف من التعرض للعقاب أو الانتقام : مثل تأخير الترقيات أو الفصل التعسفي من العمل أو الخصم من الراتب .

\* الشعور بعدم الجدوى من الكلام: حيث يتولد لدى العاملين أن كلامهم مع الإدارة العليا لن يغير أي شيء في الواقع، ولن يبقى أي اهتمام أو استجابة ومن ثم فلا فائدة منه (عبد القوي، الخليل، 2017، ص.2).

كما يرى البعض أن السمات الشخصية ربما تفسر سلوك الصمت لدى البعض فمثلا الأشخاص الذين ليس لديهم مستويات عالية من احترام أو تقدير الذات غالبا ما يميلون إلى التزام الصمت.

كما أوضح Brinsfield and all 2009 أن شعور العامل بالاعتراب الوظيفي قد يدفعه إلى الصمت وعدم مشاركة في أي أمور أو قضايا تتعلق بالعمل.

مما سبق يتضح أن الفرد يلجأ إلى هذا السلوك بدافع الخوف واللاإرتياح في بيئة العمل أي أن الجانب النفسي للفرد يؤثر في تفسيره لوقائع ما يحدث وبالتالي يتخذ سلوك الصمت كرد فعل - أسباب إدارية: وتتمثل أسباب الصمت فيما يلي:

. تخوف المسؤولين من التغذية الراجعة السلبية: يظهر الخوف من قبل المسؤولين من إحساسهم بعدم رضى العمال عما يحدث من أوضاع تنظيمية داخل المؤسسات  
. السلطة الرسمية: تتجلى في قوة مكانة الفرد من خلال موقعه في الهرم التنظيمي  
. تخوف المسؤول من ردود فعل العاملين نتيجة عدم تلبية مطالبهم، أو نتيجة المشكلات الحادثة في المؤسسة وعدم حلها.

. افتقار المرؤوسين للمهارات الشخصية كمهارة الاتصال وأهمها مهارة الاستماع، وكذلك عدم القدرة على تحليل المعلومات الواردة من العمال.  
. ضعف وعدم فعالية الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة.

. ضعف روابط العلاقات الإنسانية بين الأفراد داخل المؤسسة.  
. وجود هيكل تنظيمي هر مي طويل ومتضخم وكبر مستوى الإشراف.  
. غياب المرونة في صنع القرار: وهي تعني عدم استجابة الإدارة لما يصلها من معلومات من العمال، يؤدي إلى زيادة الجمود في عملية صنع القرار في المؤسسة والذي يترتب عليه تدني في مستوى الأداء التنظيمي، وعليه ظهور سلوك الصمت التنظيمي (الجزار، 2021، ص. 382).

تتجلى أسباب الصمت التنظيمي في شخصية القائد ونظراته للعمال وخوفه من تمردهم عليه أو انتقادهم له، وهذا راجع لطبيعة الشخص المسؤول ونمط شخصيته التي تحدد كيفية تعامله مع العمال وبالتالي تساهم في ظهور الصمت.

#### 4.8 مراحل الصمت التنظيمي:

الصمت التنظيمي ظاهرة لا تحدث فجأة، بل تحدث بشكل متتابع وعلى مراحل، وهو ينقسم إلى خمس مراحل داخل المنظمة.

**المرحلة الأولى:** الفشل في تحديد العوامل داخل المنظمة التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي، ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى عوامل تنظيمية مثل المناخ البيروقراطي، والضغوط التنافسية، والضعف المؤسسي. التواصل، أو التركيز العالي لتخصيص الموارد، أو عوامل القيادة مثل الأسلوب الإشرافي، أو نظام المكافآت، أو العوامل المتعلقة بتصميم الوظيفة، أو الأدوار غير الواضحة، أو ضعف أو نقص التدريب والدعم الفني، أو عدم وجود السلطة المناسبة، أو عدم الاعتراف المناسب، أو عدم وجود الموارد والأهداف غير واقعية، والتواصل بين القادة الإداريين والعاملين محدود، وروتين العمل جدي، وتنوع العمل ضعيف.

**المرحلة الثانية:** عدم اعتماد أساليب الإدارة الحديثة مثل الإدارة التشاركية، ومتطلبات تحديد الأهداف، والإثراء الوظيفي، ومكافآت الأداء.

**المرحلة الثالثة:** لا تقدم معلومات عن الكفاءة الذاتية للموظف، مثل المكاسب غير الفعالة، وخبرة الإنجاز، والإقناع اللفظي، والإثارة العاطفية وغيرها.

**المرحلة الرابعة:** ضعف العملية الاتصالية، ولعل عدم اختيار طريقة اتصال مناسبة لمحتوى المعلومات وطبيعتها غالبا ما يؤدي إلى فشل العملية وعدم تحقيق الأهداف المخطط لها (غليظ، 2019، ص 59)

يعتبر الصمت التنظيمي ظاهرة سلوكية تتجلى في أداء العاملين والمتأمل لها سيلاحظ أن حدوثها جاء من خلال مراحل ويعد غياب الاتصال الفعال وعدم القدرة على التعبير، وغياب تهمين العمل والأداء من مميزات ظهوره داخل الوسط المهني.

#### 5.8 العوامل المؤثرة في تكوين الصمت التنظيمي:

تعددت وجهات النظر التي تناولت موضوع تشكيل الصمت التنظيمي، فقد حاول البعض تفسير هذه الظاهرة من خلال الإجابة على السؤال التالي: لماذا لا تتدفق المعلومات إلى الأعلى بسهولة؟ فذكروا العوامل التالية

- تأثير الصمت (السكوت الهادئ): وهذا يشير إلى عدم ميل العاملين لتمرير الأخبار السيئة مقارنة بالأخبار الجيدة

- تأثير السلطة: والمقصود هنا هو إمكانية وجود تشويه في المعلومات المقدمة للإدارة لأن العاملين يميلون لإخبار رؤسائهم بما يعتقدون أنهم يودون سماعه.

. تأثير الحافز: عندما يلاحظ العمال مراقبة المنظمة للأفراد ذوي الأداء الضعيف سيلجأ الأفراد لحجب المعلومات التي قد يفسرها الرؤساء على أنها تعكس أداء سلبياً.  
. تأثير الإجماع: من الثقافات السائدة في المنظمات فكرة الإجماع لهذا فالعمال يرون المعارضة أمر سيء والمقصود.

. تأثير الولاء: هنا هو مدى رغبة المنظمات في المحافظة على التماسك الاجتماعي بين عاملها (الفاعوري، 2004، ص.160).

#### 68 نتائج انتشار سلوك الصمت التنظيمي:

إن انتشار سلوك صمت العاملين في المؤسسات وخاصة حيال القضايا التي تواجههم في العمل أو تهمهم من التعبير عن آرائهم وإبداء مقترحاتهم لتطوير وتحسين إجراءات العمل، قد ينجم عنه عواقب وخيمة ونتائج سلبية على الأداء التنظيمي بشكل عام، وتمثل نتائج الصمت على المؤسسات فيما يلي (الجزار، 2021، ص.384):

. انخفاض روح المبادرة والتجديد في العمل.

. غياب روح العمل كفريق أو كمجموعة واحدة.

. غياب دور الفرد كعنصر مهم في الجماعة.

. غياب جودة العلاقات بين فريق العمل لتحقيق الانسجام وللتشجيع على الأداء الجيد.

. تدني الاهتمام ببناء مهارات العمل والاتصال لدى الأفراد.

. تغيير البناء التنظيمي التقليدي مما يصعب الحصول على السلوك المرغوب.

. غياب الثقة بين الإدارة والعمال.

. عدم فعالية قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات.

. عدم فاعلية تكوين فرق الإدارة الذاتية.

. تدني دعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

. عدم القدرة على التعامل مع الصراع التنظيمي بفاعلية وكفاءة.

. انخفاض جودة عمليات اتخاذ القرارات التنظيمية.

. غياب التنوع في المداخلات المعلوماتية.

. ضعف التحليل الضروري للأفكار أهمية تأثير القلة في إيجاد قرارات عالية الجودة.

- يمكن أن يؤدي الصمت التنظيمي إلى عدم اكتراث الأفراد بمنظمتهم وعملهم مما يؤدي إلى انخفاض مستويات الأداء، مما قد يتسبب في أضرار مادية كبيرة للمنظمة ويمكن أن يؤدي أيضاً إلى نقص المشاركة في العمل وتقديم الأفكار والمقترحات التطورية

. كما يؤثر الصمت التنظيمي على رفاهية الموظفين الشخصية، ويزيد من إجهادهم ويجعلهم يشعرون بالذنب لأنهم غالبا لا يرون التغيير ويعتقد معظم الموظفين أن الصمت التنظيمي يضر المنظمة فقط ولكن الحقيقة هي أنه يضر كل من المنظمة والموظفين (أبو المعاطي، فياض، 2018، ص.4).

### 7.8 آليات التغلب على الصمت التنظيمي:

تعددت الدراسات والأبحاث التي أشارت إلى عدة آليات التغلب على هذا السلوك نذكر منها النقاط التالية (البطريق، 2022، ص.10):

1. المشاركة في عملية اتخاذ القرارات من خلال إتاحة الفرصة للجميع بتقديم الأفكار والمعلومات المتعلقة بشؤون العمل والتنظيم.

2. العمل على تمكين الرؤساء والموظفين، من خلال تحميلهم المسؤولية من جهة ومنحهم بعض الصلاحيات والاستقلالية من جهة أخرى.

3. تحقيق مبدأ العدالة التنظيمية والتقييم العادل للموظفين، مع ضمان تفعيل التغذية العكسية التي يمكن الاستفادة منها في عملية تصحيح الأخطاء المسجلة.

4. الاستماع لآراء جميع الأطراف الفاعلين، والإتمام بمختلف وجهات النظر سواء كانت معارضة أو مؤيدة لسياسة الإدارة مع الأخذ بعين الاعتبار المقترحات والمبادرات الجيدة التي تخدم مصلحة المنظمة، وتشجيع الجميع على الإبداع والابتكار.

5. الحرص على اختيار وتعيين أفضل الكفاءات في مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة والعمل على تكوينهم وتدريبهم باستمرار على طرق التسيير الحديثة في الجانب الإداري التقني وكذلك الاهتمام بالجانب النفسي لكل القيادات والمسؤولين.

6. تنمية وتطوير سلوكيات الموظفين والعمل على تحسين تصرفاتهم بصفة دائمة.

7. الرفع من الروح المعنوية والعمل على تحقيق الرضا الوظيفي لجميع العاملين

8. الحد من مقاومة التغيير في المنظمات وتعزيز التطوير التنظيمي في كافة المجالات.

من النقاط المذكورة أعلاه يتضح لنا مدى أهمية التفكير الجدي في إدارة الصمت التنظيمي الذي أصبح يشكل عائقا أساسيا داخل المنظمة فالتهديدات اليوم ليست وجود منافسين أقوياء من خارج الوسط المهني، بل وجود مشكلات خفية تعبر عن حالة عدم الرضا والآثار السلبية الناتجة عنه، فانتشار هاته الظاهرة يختلف باختلاف مسبباتها ونوع سلوك الصمت السائد في المؤسسة، فالصمت الاجتماعي مثلا من أنواع الصمت الجيدة التي تخدم مصالح المنظمات وتحقق استقرارها لذلك تسعى إلى تعزيزه من خلال تنمية وتطوير مشاعر الانتماء للمؤسسة خاصة أن هذا السلوك

يظهر لدى العمال ذوي الأقدمية والخبرة نظرا للارتباط النفسي بها وبالتالي زيادة سلوك المواطنة التنظيمية مثلا في حين نجد أنواع أخرى من سلوك الصمت كالدفاعي وصمت الإذعان هما النوعان الواجب البحث في مواجهتهما والتصدي لهما هذا من خلال برامج تدريبية تعتمد على تغيير قنوات العمال وتوجهاتهم نحو الإدارة وتغيير قنوات الإدارة نحو العمال ووعليه فأفضل الآليات لمواجهة الصمت التنظيمي هي تحديد أسباب ظهوره داخل المؤسسة والسعي الإستراتيجي للقضاء عليه لا التخفيف منه وهذا من خلال تشجيع الصوت التنظيمي.

#### 9. الصمت التنظيمي تحد لبيئة عمل صحية:

تشكل إجراءات الصحة والسلامة المهنية أحد الأساليب الفعالة المتبعة اليوم من قبل المنظمات للمحافظة على المورد البشري وضمان حسن استغلاله لتقديم الأفضل، فالمنظمات الذكية اليوم هي المنظمات القادرة على الحفاظ على عمالها، وضمان سلامتهم من كل النواحي خاصة أنه القيمة المضافة التي تسعى لتحقيقها بالتوازي مع حسن استغلال الإمكانيات المادية، وعليه كان لابد أن يتجسد ذلك في بيئة عمل داعمة وأمنة تنظيميا، فالإحساس بالأمان الوظيفي هو أول خطوات الالتزام المهني وجودة الأداء المقدم، كل هذا يساهم في نجاح الفرد والمنظمة على حد سواء، غير أنه وبالتوازي مع ذلك قد تظهر سلوكيات أخرى في المؤسسة متى ما غابت البيئة الآمنة، فالأمن الوظيفي لا يعني خلو بيئة العمل من المخاطر الفيزيائية كحوادث العمل فقط، بل يعني الأمان النفسي للعمال وهو ما يساهم في سلامتهم النفسية قبل الجسدية، فجملة المخاطر التي يتعرض لها العمال اليوم خاصة مع التطورات التكنولوجية الحاصلة والتحول الرقمي، ساهمت في خلق نوع جديد من المخاطر فغياب قنوات الاتصال الفعالة داخل محيط العمل، وبعده عن التفاعل الإيجابي، وعدم المشاركة العمالية في صنع القرار، خلقت لديهم نوعا من الإحباط الذي ساهم في ظهور ما يعرف بالصمت التنظيمي، الذي يعبر عن أحد مظاهر اختلال الصحة النفسية للعامل وعدم رضاه عن الوضع الذي يعيشه، فالمناخ العملي الذي يقهر الأداء المتميز ويساهم في القضاء على الإبداع والابتكار يعتبر بيئة ممهدة لظهور مثل هاته السلوكيات التي أصبحت لا تعبر فقط عن عدم رغبة العامل في الكلام بل أصبحت تعبر عن معاناة نفسية تتجلى في كثرة الغيابات، كثرة دوران العمل، كثرة الشكاوي، كثرة حوادث العمل، النفور الوظيفي وتدني الأداء الفردي الضغوط النفسية والمهنية، وامتد التأثير السلبي لهاته السلوكيات الى الناحية الاجتماعية أين نجد هروب العمال وبعدهم عن التجمعات والتظاهرات العمالية وبحتم عن الوحدة لخوفهم من مخاطر الإدلاء بأرائهم، وبهذا فالصمت التنظيمي اليوم هو أحد أهم المخاطر النفسية والاجتماعية في بيئة العمل وهو أحد التحديات لبيئة عمل صحية، فغالبية المؤسسات اليوم تعاني من تفشي هذه الظاهرة

وبشكل رهيب في كل القطاعات وبمختلف الأشكال وقد يكون من أهم الأسباب التي استدعت ظهوره اليوم هو نوع المنظمات وسياسة الإدارة والتوظيف داخلها فالمنظمات الخاصة قد تختلف عن المنظمات العمومية والمنظمات الخدمية تختلف عن التجارية لذلك فطبيعة النمط الإداري السائد هي من يساهم في ظهور أو عدم ظهور هذا السلوك، بالإضافة إلى تموقع العامل في منصب عمل قد يفرض عليه اللجوء لهذا السلوك كدفاع عن نفسه خاصة عند انتشار ثقافة الجماعة وعدم القدرة على الخروج عن مبادئها، وتجدر الإشارة أيضا إلى أن لنمط الشخصية العمالية أيضا تأثير في تبنيهم لهذا السلوك، فهناك من الأفراد من يتمتع بشخصية انسحابية وأخرى اجتماعية وغيرها هذا ما يشكل بيئة مهيأة للجوء إلى هذا السلوك أولا.

وعليه فالسياسات الإدارية للمؤسسات يجب أن تبحث في تغيير نمط القيادة السائد الذي يكفل التقليل من تفشي هاته الظواهر بالإضافة إلى العمل على تهيئة البنية التنظيمية للتغيير الدائم الذي يواكب التغيرات ويخدم مصالح المنظمات، هذا من خلال نشر ثقافة التقبل والدعم الاجتماعي والتشارك.

- خاتمة:

يشكل الصوت التنظيمي أحد الدلالات الهامة على مدى قدرة العمال على التعبير عن آرائهم بكل أريحية والقدرة على المشاركة الفعالة بما يخدم مصالحهم ومصالح المنظمة على حد سواء، وهو ما تسعى إليه المنظمات الناجحة اليوم من خلال تشجيع سياسة الباب المفتوح وحرية الرأي، كل هذا لمواجهة والتصدي للصلمت التنظيمي الذي يشير وجوده في أي منظمة كانت إلى وجود مشاكل خفية، فهو عبارة عن ردود أفعال سلبية يلجأ إليها الموظفون هربا من المواجهة أو لاعتقادهم بخطورة التكلم عن أي وضع، لذلك فإن تحقيق مبادئ الجودة الشاملة في الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات، يتطلب فهما عميقا للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات والسعي لتغييرها بما يتواءم ومتطلبات سوق العمل فتحقيق النجاح التنظيمي اليوم يعتمد على فهم بيئة العمل واحتياجات عمالها، لدفعهم لتقديم الأفضل، وكل هذا لا يتحقق إلا من خلال الحرص على توفير بيئة داعمة آمنة خالية من كل المخاطر التي تتسبب في الأذى للعامل والمؤسسة لذلك فالاهتمام بالسلامة العمالية يعد أحد ركائز التطوير التنظيمي، خاصة فيما تعلق بالمخاطر النفسية والاجتماعية التي تتسبب في الأذى النفسي والجسدي للعامل، وهذا مع انتشار ما يعرف بالصلمت التنظيمي وعليه كان لزاما تكثيف البحوث والدراسات في هذا المجال بما يخدم مصلحة العمال لذلك توصي الدراسة بمجموعة من التوصيات.

.تشجيع العمال على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الحاسمة منها في المؤسسة لتعزيز شعورهم بالانتماء للمؤسسة.

- دعم وتعزيز ثقافة العمل الجماعي التشاركي بين العمال والإدارة من خلال تفعيل سياسة الباب المفتوح وحسن اختيار قنوات الاتصال لتحقيق الانسيابية للمعلومات والعمل على سهولة وصولها إلى المتلقي.

.تفعيل الثقة التنظيمية من خلال خلق بيئة عمل داعمة للأداء والتعبير الفردي عن الآراء.  
.تثمين المقترحات الفردية للعمال التي تخدم مصالح المنظمة وهذا ضمن سياسة الاهتمام برأس المال البشري

.السعي إلى تطبيق العدالة التنظيمية وخاصة عدالة التعاملات لما لها من تأثير على الجانب النفسي والاجتماعي للعمال.

.تبني نمط قيادي تشاركي يخدم المصالح المشتركة للأفراد العاملين والإدارة على حد سواء.  
.خلق روح المبادرة والإبداع والابتكار من خلال تجسيد مبادئ التمكين الإداري التي تخلق لدى العمال الثقة بأنفسهم وبالإدارة.

.إنشاء منصات رقمية للتبليغ عن المشكلات الإدارية دون الحاجة إلى الإفصاح عن هوية مقدم الشكوى.

.استخدام الرقمنة في عملية سبر الآراء كنوع من التشاركية العمالية حول عدة قضايا إدارية.  
.عقد جلسات دورية للنقاش سواء أكانت حضورية أو عن بعد خارج أوقات العمل للنقاش حول بعض التغييرات أو اقتراح حلول للمشكلات التنظيمية أو لإبداء الرأي.

- قائمة المراجع:

- . البطريق، مروة محمد علي. (2022). الدور الوسيط لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في العلاقة بين الصمت التنظيمي ونوايا ترك العمل، المجلة العلمية للإدارة والتمويل، المجلد (42)، العدد (04).
- . البنوي، مها محمد. (2017). العلاقة بين الصمت التنظيمي والاحترق الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأطباء البشريين في مستشفيات جامعة الزقازيق، مجلة التجارة والتمويل، المجلد (37)، العدد (01).
- . بوشاللق، نادية. (2013). الصحة النفسية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد (03) العدد (06).
- . الجزائر، رانيا سمير زكي. (2021). الصمت التنظيمي أسبابه وسبل التغلب عليه، مجلة كلية التربية بينها المجلد (32)، العدد (128).
- . سرمد، غانم صالح. الحياي، سندية مروان سلطان. (2012). العلاقة بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد (34)، العدد (109).
- . سكيل، رقية. (2023). مفهوم الأخطار النفسية والاجتماعية في بيئة العمل، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد (34)، العدد (01).
- . دايلي، ناجية. (2018). معايير السواء ومؤشرات الصحة النفسية، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد (15)، العدد (27).
- . دغيم، جهان أحمد خليل. (2021). دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين الإجهاد المهني والارتباط الوظيفي لفريق العمل: دراسة ميدانية على قطاع البريد بمحافظتي القاهرة والجيزة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد (02)، العدد (02).
- . الطائي فيصل العلواني. صكر عبد الله علي. (2017). أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسية السلوك التنظيمي الإيجابي. مجلة الإدارة والاقتصاد. المجلد (6). العدد (21).
- . عبد القوي، أحمد حسن أحمد. الخليل، معتز بالله فريد إبراهيم. (2017). الصمت التنظيمي في فنادق المصرية الأسباب والنتائج، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد (14)، العدد (02).
- عثمان، عز الدين. (2019). تقييم وإدارة المخاطر المهنية، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة وهران 2.

- علي، لؤي محمد. (2018). أثر العدالة التنظيمية في الشعور بالاغتراب الوظيفي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (09)، العدد (02).
- عواد، علي أحمد إبراهيم. (2019). أثر سلوكيات الصمت التنظيمي على الاحتراق الوظيفي، (رسالة دكتوراه منشورة)، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- غليظ، شافية. (2019). واقع الصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم الابتدائي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة أم البواقي، المجلد (06)، العدد (02).
- الفاعوري، عبير محمود. (2004). أثر الصمت على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية جامعة مؤتة. دراسة حالة- مؤتة للبحوث والدراسات. المجلد (09). العدد (02).
- القلمجي، إياد نوري فتاح. (2016). الصحة النفسية في الرعاية الصحية الأولية (الرعاية النفسية الأولية). ط2، العراق
- مزياني، عائشة. (2023). مستوى الصحة النفسية وإستراتيجية مواجهة الضغوط المهنية لدى الأخصائيين العيادين الممارسين، (رسالة دكتوراه منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تيزي وزو، الجزائر.
- عومرية، مصطفى. بن عبو، الجيلالي. (2017). إدارة المخاطر النفسية والاجتماعية في المؤسسة الجزائرية، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة المالية، المجلد (06)، العدد (02).
- مغار، عبد الوهاب. (2017). علاقة العدالة التفاعلية بأبعاد الاحتراق النفسي: دراسة ميدانية على عينة من المستشارين التربويين في ولاية سكيكدة، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد (01)، العدد (10).
- نقبيل، عبد المليح. حسيني، عمار. الوزان، بوبكر. (2023). إستراتيجيات إدارة المخاطر النفسية والاجتماعية في بيئة العمل، مجلة الأناسة وعلوم المجتمع، المجلد (07)، العدد (01).
- أبو المعاطي، هنادي. سامح، فياض. (2018). الصمت التنظيمي وتأثيره في الرضا الوظيفي للعاملين في الفنادق، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد (15)، العدد (02)
- . MINE YURDAKUL, MELTEM AYDIN BEŞEN and SEMRA ERDOĞAN, (2016). the organizational silence of midwives and nurses: reasons and results ,Journal of Nursing Management.