

الصمت التنظيمي في المؤسسات الجزائرية_واقع المؤسسات التربوية أنموذجا_

ORGANIZATIONAL SILENCE IN ALGERIAN INSTITUTIONS - THE REALITY OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS AS A MODEL

SILENCE ORGANISATIONNEL DANS LES INSTITUTIONS ALGERIENNES - LA REALITE DES INSTITUTIONS EDUCATIVES EN TANT QUE MODELE

غليط شافية^{1*}

تاريخ النشر: 2021/03/15

تاريخ القبول: 2020/08/12

تاريخ الإرسال: 2019/8/24

ملخص: يهدف هذا البحث إلى دراسة واقع الصمت التنظيمي في المؤسسات الجزائرية ومؤسسات التربية كنموذج، وقد تم إجراءه على عينة من أساتذة التعليم الابتدائي لولاية قسنطينة والذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية لمعرفة آرائهم حول ابعاد الصمت التنظيمي والاثار الناجمة عنه، وهذا بالاعتماد على مقاييس ذات مصداقية وثبات عاليين، وبعد تحليل بيانات الدراسة تم التوصل الى وجود مستويات ضعيفة لأبعاد الصمت التنظيمي، وان هنالك جملة من الانعكاسات السلبية المترتبة عن الصمت تضر بالأستاذ والمؤسسة، وفي السياق نفسه ظهرت نتائج إيجابية ضعيفة مقارنة بسلبيات الصمت، لذا نوصي بضرورة الأخذ بنظر الاعتبار آراء الأساتذة والسعي الى تخفيف الاعباء التي يعانون منها داخل العمل، ومحاولة الوصول إلى حلول لها .

الكلمات المفتاحية: الصمت التنظيمي؛ المؤسسة الجزائرية؛ واقع؛ المؤسسات التربوية.

Abstract: This research aims to study the reality of organizational silence in Algerian institutions and educational institutions in particular, It was conducted on a sample of primary education teachers in the wilaya of Constantine, who were randomly selected for their views on the dimensions of organizational silence and its implications.. Where there are weak levels of the dimensions of organizational silence, and that there are a number of negative repercussions of its harmful to the professor and the institution, and in the same context appeared positive results of silence weak compared to its negative, so we recommend the need to take into account Behind the teachers and trying to figure out the problems they face in the work, trying to reach solutions.

Keywords: : Organizational Silence; Algerian Institution; Reality; Educational Institutions

Résumé : Cette recherche a pour but d'étudier la réalité du silence organisationnel dans les établissements algériens et scolaires en particulier, Elle a été réalisée sur un échantillon d'enseignants de l'enseignement primaire de la wilaya de Constantine, qui ont été choisis au hasard pour leurs points de vue sur les dimensions du silence organisationnel et ses implications.. Après avoir analysé les données de l'étude, il a été constaté que les dimensions du silence organisationnel étaient faibles et qu'un certain nombre de répercussions négatives du silence affectent le professeur et l'institution avaient eu des conséquences négatives. Dans le même contexte,

*المؤلف المراسل

I chafia ghellit ;Institute of Psychology, Laboratory of Psychological and Educational Applications, Constantine, Algeria : chafgh3@gmail.com

les résultats positifs étaient faibles comparés aux inconvénients du silence. La nécessité de prendre en compte les points de vue des professeurs et d'essayer de connaître les problèmes qu'ils rencontrent dans le cadre de leur travail, en essayant de les résoudre.

Mots clés: Silence organisationnel ; institution algérienne ; réalité ; institutions éducatives

مقدمة

ان نجاح المنظمات وتطورها لا يرجع الى الهيئة القيادية بمفردها وانما الى دعم المرؤوسين وتوجيهاتهم واهتمامهم، وهذا من خلال ما يقدمونه من خدمات تعكس أهدافا مشتركة، هذا المورد يشكل أهم التحديات التي تواجهها المنظمة، فيقيمون أداء منظماتهم استنادا إلى معايير ومبادئ تنظيمية من اتصال وإشراف وعدالة تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه القائد في تعاملاته على المستويين الوظيفي والإنساني وارتباطها بمجموعة من المتغيرات التنظيمية المتعلقة بالأداء والفعالية التنظيمية،، و التي من الممكن أن تعزز سلوك الالتزام التنظيمي والولاء الذي يعد المفتاح الأساسي والمهم لتفحص مدى انسجام أفراد التنظيم مع هذا النسق، ومدى سعيهم بصورة دائمة للمحافظة على استمرار ارتباطهم واتمائمهم، وضمان عطائهم له، لذا تناولت هذه الدراسة موضوع الصمت التنظيمي الذي كان يرمز إلى الولاء والالتزام ، والرضا، لكن في الحقبة الأخيرة اتخذ صورة من صور التعبير عن الأوضاع التنظيمية في المنظمات، وذلك من خلال التطرق الى الجانب النظري والمتعلق بالصمت التنظيمي والى ابعاد الصمت والانعكاسات المترتبة عنه في الجانب التطبيقي.

1-الجانب التمهيدي للدراسة

-مشكلة البحث:

عد التواصل الجيد أداة أساسية في تحقيق الإنتاجية والحفاظ على علاقات عمل قوية على جميع مستويات المنظمة. فأصحاب العمل الذين يستثمرون الوقت و الطاقة في تقديم خطوط اتصال واضحة سوف يبنون الثقة بسرعة بين الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة في الإنتاجية وتدفق المعنويات بشكل عام، لان جوهر العملية الإدارية هم الأفراد العاملين فلا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها إذا لم تمتلك الأيدي العاملة ذات الإمكانيات والقدرات التي تؤهلها للوصول إلى غاياتها، التي تتحقق من خلال ما يقدمه العاملين من أداء، هذا الأخير الذي يعبر عن كمية ونوعية المهام والواجبات المنجزة بواسطة الأفراد أو المجموعات في العمل الذي يجب أن يساهم في انجاز أهداف المنظمة، واذا ما أرادت هذه الأخيرة أن تحافظ على أدائها

ورضا عامليلها وتحقيق أهدافها عليها أن تحافظ على نظامها التفاعلي مع مواردها البشرية الذي يضمن تغذية راجعة فعالة، وبالتالي ستحصل على ولاء العاملين لها لكن ضعف اسهام القادة في تواصلهم يؤدي الى خلق مناخ تنظيمي محدود الرؤية، مما نجم عنه وجود حالات من العاملينفضلوا اتباع حمية الصمت في العمل كأسلوب للتواصل والأداء فضلا عن الصوت، لذا بات الصمت احد اهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمات والذي له تأثير كبير على سلوك الموظفين والاداريين، أين ينقسم هؤلاء الأساتذة بالمؤسسات التعليمية بين متذمر رافض للأساليب والإجراءات الخاطئة التي تحصل داخل المنظمة، وبين مؤيد هادئ لا يتكلم إلا قليلا ولا يتذمر من رؤسائه أو زملائه، وبين متطبع ومتقاعس غير مبال،،، ومن هنا جاءت مشكلة البحث في صيغة التساؤلات التالية:

_ ماهي محددات (أبعاد) مناخ الصمت التنظيمي في المؤسسات التعليمية؟

_ ماهي انعكاسات الصمت التنظيمي في المؤسسات التعليمية؟

أهداف البحث: يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

_ معرفة محددات مناخ الصمت التنظيمي في المؤسسات التعليمية.

_ معرفة الآثار المترتبة على الصمت التنظيمي في المؤسسات التعليمية.

_ تقديم مجموعة من الاقتراحات في ضوء ما استفرزه نتائج الدراسة.

أهمية البحث: جاءت أهمية البحث في النقاط الآتية :

- تكمن أهمية الدراسة في تعميق المعرفة العلمية حول الصمت التنظيمي بوصفه أحد السلوكيات المهمة التي ترافق المنظمات على اختلاف أنواعها، والتي تؤثر بشكل سلبي على سير العمل فيها، حيث تؤدي هذه الظاهرة إلى زيادة السلوكيات المضادة للإنتاجية ك: الغياب ودوران العمل وانخفاض المردود الأدائي، وتفكك علاقات العمل، وهذا من شأنه أن يؤثر في نهاية الأمر في كفاءة وفاعلية المنظمات بصفة عامة والمنظومة التربوية بصفة خاصة، خاصة إذا لم يتم التعرف على مسبباته.

_ تبيان ان الصمت التنظيمي ما هو الا انعكاس للقوى المؤثرة في العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين مما يحول دون حدوثها.

- تعد هذه الدراسة محاولة لسد جزء من النقص الحاصل في البحوث العلمية والدراسات الخاصة بموضوع الصمت التنظيمي وماهي أبعاده ونتائجه.

- تتمثل أهمية البحث في محاولة إثارة الدراسة في الموضوعات الحساسة وبالضبط في هذا القطاع الخدماتي الذي يعد عصب جميع القطاعات، بالإضافة الى زيادة إدراك القيادات الإدارية والطبقة العمالية في المنظمات لمعرفة أسباب الصمت التنظيمي وأثاره في سلوك العاملين، وعلى المؤسسات التعليمية في صمت.

2- الإطار النظري للصمت التنظيمي

يرجع التطور التاريخي لمفهوم الصمت التاريخي الى منذ اكثر من 50 عاما أي الى اول التصورات في السبعينيات وحتى القرن الحادي والعشرين، واتخذت هذه الدراسات أشكالا مختلفة، ومحاور اهتمام متميزة في كل فترة من فترات الثلاث بدءا بفترة السبعينيات حتى الثمانينيات، ومن منتصف الثمانينيات إلى سنة ألفين، ومن ألفين إلى الفترة الحالية والتي اتخذت فترات او حقبات مميزة في مسيرة هذا السلوك، والذي يشير الى انه أي محاولة لأحداث التغيير تجنباً للهروب من المواجهة وان السلوكيات الشجاعة التي تعبر عن التحدي البناء بهدف تحسن ظروف العمل بدلا من مجرد الاكتفاء بتقديم النقد والتي يطلق عليها الموجات الثلاث والتي يمكن تلخيصها في:

__ **الموجة الأولى:** ترمز هذه الحقبة الى البحوث والدراسات التي أجريت في فترة السبعينيات حتى الثمانينيات، حيث أن العلماء في هذه الحقبة ركزوا على أن مفهوم الصمت في المنظمات يأخذ أشكالا مختلفة من (الإخلاص، البقاء صامتا، دوامة الصمت) أمثال (coniee et Tessser1973_ Hirschman 1970-Noelle_ Neumann1974) وتعد هذه الفترة أساسا يمكن البناء عليها، إلا أن فهم الطبيعة الكامنة للصمت ظل محدودا، ومن ثم بدأ الامر في التغيير في منتصف الثمانينيات، و يرجع الاهتمام والتركيز البحثي على مختلف اوجه الصمت.

__ **الموجة الثانية:** نظرا للعلاقة الوطيدة التي تربط الموجتين جعل التداخل يكون كلي، اذ شمل حتى البحوث والدراسات التي اجريت من منتصف الثمانينيات الى 2000 وتضمنت عدة مفاهيم مثل: الابلاغ عن المخالفات، الاعتداءات، المعارضة التنظيمية، تسويق الموضوعات والقضايا، والشكاوى، كما ركزت الدراسات في هذه الفترة على موضوع العدالة التنظيمية والتعرف على سلوك المواطن التنظيمية من خلال السلوك التعبيري للموظفين، مع اتساع نطاق الاهتمام بالصمت التنظيمي، والذي شجع الباحثين على دراسة الظروف التي يظل فيها سلوك العامل صامتا حول القضايا التنظيمية المهمة بشكل أكثر تحديدا، وكما توضح الموجة الثالثة التي حظيت بدراسة الصوت والصمت بشعبية كبيرة في العلوم التنظيمية.

__ **الموجة الثالثة:** تتكون هذه الموجة حسب موريسن وميليكان من التراث الادبي الذي ميز الفترة من 2000 الى الوقت الحاضر، اين يتضح ان الأبحاث والدراسات صوبت الى التقصي في سلوك الصمت على المستوى الفردي (صمت الموظف)، وبعض المفاهيم ذات الصلة بالصمت، كالانسحاب الوظيفي والتعلم التنظيمي، مع بروز مفهوم الصمت على وجه الخصوص كظاهرة ذات اهمية في تلك الدراسات الادارية، وتشير بعض الدراسات ان الصمت اصبح له مغزى ابعد من مجرد غياب الصوت الى منع انتشار المعلومات حول القضايا والمشكلات التنظيمية من قبل العاملين، وبالتالي يتضح من الموجات الثلاث السابقة، بداية الاهتمام بتعريف الصمت التنظيمي على انه:

__ حجب باستخدام: ماذا، بواسطة من، ولماذا، وهذا كما يلي:

_ماذا؟ تمثل الافكار والآراء.

_بواسطة من؟ تمثل اصحاب الآراء والادوار الاجتماعية، سواء كانوا افرادا او مجموعات او منظمات.

_لماذا؟: تهتم بعرض الاسباب :اسباب دفاعية او اجتماعية او استسلامية، وتوصلت دراسات اخرى الى ان مفهوم الصمت التنظيمي يشير الى ميل المرؤوسين في المنظمات الى تجنب تقديم المعلومات والاقتراحات لرؤسائهم، او الاخبار عن المشكلات خوفا من اية ردود فعل سلبية او اية نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك.(سهير و لمياء، 2018، صفحة 488)

-المنظور الفكري والمفاهيمي للصمت التنظيمي

بدأت معالم المصطلح في الظهور منذ عام1974حيث جاءت نظرية دوامة الصمت لتجيب عن بعض السلوكيات التي تبعث على الحيرة، فلماذا بعض الجماعات لا تزال صامتة في حين إن البعض الآخر أكثر صوتا وضجيجا، ولماذا هناك دعم للصمت في المنظمة، وفي سنة 1980 ليسقط قناع الصمت بحضور نظرية العدالة التنظيمية التي جاءت لدراسة الصمت والصوت من خلال عدسة العدالة، والتركيز على الأوضاع التنظيمية لآليات الصوت وهبوب صفارة صوت الانتهاكات الأخلاقية والإدارية في ذلك الوقت،(Bastag & Yilmz, 2016, p. 126)

وفي عام 1990 ركز العلماء على آليات الصوت نتيجة لاهتمام مورسن وميلكن بالعلاقة بين الصمت والصوت التنظيمي، أما في عام 2000 فقد حظيت أبعاد الصمت التنظيمي بتغطية إعلامية مكثفة للمهتمين بسلوك الإدارة وبدا التركيز على العلاقة بين الممارسات التنظيمية والصمت، وكل ما يحيط بمناخ الصمت من قبل بوقوسيان سنة 2012، تلتها انتاجات أخرى حول الصمت فعزز بعمل بلاكمون سنة 2003 وهذا بصدر كتاب له في دعم نظرية دوامة الصمت عبر الخيار بين التحدث والصمت داخل المنظمات الذي تحدث فيه عن دوامة ثانية من الصمت والتي سببها فيما بعد بما يعرف بالموجة، لذا تغلغل صمت العاملين لحد أن المفهوم قد يبدو غير واضح، ولكن عده البعض قوة تؤثر في المنظمة ولم يعط له الاهتمام الذي يستحقه من قبل الباحثين، لذلك وردت العديد من الاتجاهات حول الموضوع، وفي ذلك ذكر اغلوس وبندر ان الصمت "يعد منتشر في المنظمات إلا انه عموما مهمل من قبل الباحثين (baghiri & Aeen, 2012, p. 16) ويشير اليوم بأنه مفهوم وحدوي بسيط نسبيا كونه نظروا إليه على انه غياب الكلام وليس سلوكا جماعيا، ولكن عندما يكون الصمت سلوكا أصبح أكثر صعوبة بالدراسة مقارنة بالسلوك المعلن أو الصوت(baghiri & Aeen, 2012, p. 48) وعد الصمت التنظيمي أيضا بأنه في سيكولوجيا مكان العمل وليس علم نفس الفرد العامل لذلك ظهر في التعريفات الأولى معبرا عن "الولاء" (Maria, 2006, p. 226).

_فوصف الصمت بأنه " الدافع لحجب أو التعبير عن الأفكار والمعلومات والآراء حول التحسينات المتعلقة بالعمل.(Aylswth, 2008, p. 89)

— منع انتشار المعلومات حول القضايا والمشكلات المحتملة من قبل الأفراد العاملين، والشعور الاجتماعي إدراكا لديهم بأنه من غير الحكمة التحدث حول المشاكل التنظيمية.

— وعرف آر لوسو بأندر صمت العاملين بأنه "حجب تقييمات سلوكية فاعلة لظروف المنظمة عن الأشخاص القادرين على إحداث تغيير بالظروف (harlos, 2011, p. 331) عد الصمت بأنه العمل ضد النتائج التنظيمية المطلوبة في المنظمة (Aylswth, 2008) وبين هذا وذاك شغل موضوع الصمت التنظيمي حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين والدارسين خاصة في الفترة الأخيرة لارتباطه بكفاءة وفاعلية المنظمة وسلوكيات الأفراد العاملين السلبية والتي أصبحت من المشكلات المعيقة لعملية التقدم والتطور (الفاعوري، 2004، ص19)، كما يعد مفهوم الصمت من المفاهيم الحديثة والغير مألوفة لأول وهلة لاسيما وأنه من الصعب تحديد مفهوم محدد له، لأنه لا نستطيع التنبؤ بما يمكنه ويجببه الفرد من آراء ومشاعر واتجاهات، وان دراسته أصعب مقارنة بدراسة الصوت المعلن الذي يعبر فيه الفرد عن رأيه بطريقة مسموعة، و من الممكن أن يؤثر على الآخرين، فيصبح الصمت سلوكاً جماعياً، ومن هذا المنظور اتجهت الاهتمامات نحوه من تخصصات متنوعة، فالمفهوم اللغوي للصمت يدل على: من صمت يصمت صمتا والتصميت هو التسكيت، ويقال لغير الناطق: صامت. ويقال: وأخذ الصمات، إذا سكت فلم يتكلم، كما يعرف الفيروز آبادي (الصمت لغة: من السكوت، ورماه بصماته أي بما صمت منه، وأصمت، وصمت، في حين انصبت التعاريف الاصطلاحية من زوايا متنوعة والذي يدل في معظمه على انه تفضيل العاملين للامتناع عن التعبير عن أفكارهم ومشاعرهم وجه لوجه عن المشكلات التي تعترض التنظيم الذي يعملون فيه. (المعجم، 2004، صفحة 522)، فمن خلال ما تم عرضه لأهم التعاريف المتعلقة بالصمت التنظيمي نلاحظ انه أخذ معان مختلفة فبينما عده بعض الباحثين هو حجب معلومات الذي يعد عنصرا أساسيا للصمت، بينما ركز آخرون عن العوامل التي تجعل العمال يصمتون، وأشار كل من موريسن وميلكن على الصمت بالمستوى المنظمي وبصورة جماعية تفرضها ثقافة المنظمة باعتباره ناتج عن الخوف، وان اختيار الصمت هي مسألة طبيعية عندما يكون العاملين خائفين من ردود أفعال السلبية لرؤسائهم، وإدراك أن ظاهرة صمت العامل قد تأخذ معاني مختلفة اعتمادا على الواقع الكامن وراءه. وبالتالي فهو عبارة عن حجب مقصود أو غير مقصود للأفكار والمعلومات بشأن القضايا المهمة المتعلقة بالعمل أو بالمنظمة وبالتالي فهو خيار سلوكي يؤثر على أداء المنظمات.

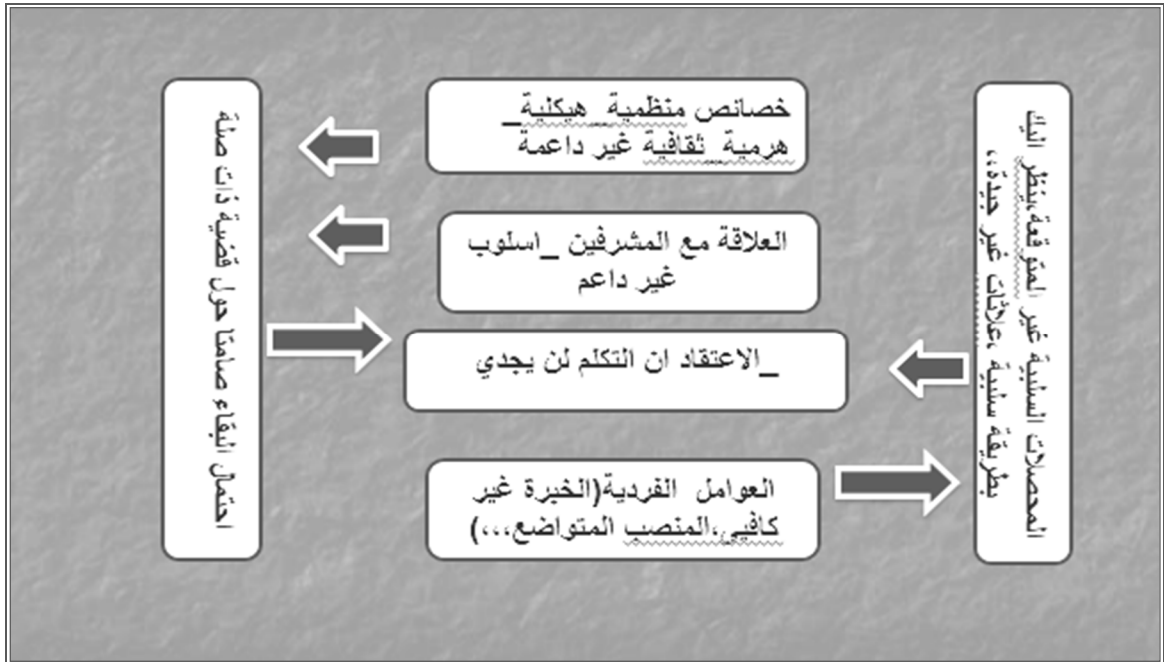
— أسباب الصمت التنظيمي: بالرغم من ان الصمت التنظيمي اصبح من المواضيع الشائعة في المنظمات، الا ان هناك جملة من الأمور الجوهرية لا تزال محل الجدل خاصة تلك المتعلقة بالقوى او العوامل الدافعة، وبالتالي فهو لم ينشأ من فراغ، بل امتدت جذوره إلى التفاعلات التي تسهم في عملية التحسس، فقد بيني العاملون تصورات مبالغ فيها عدم جدوى التكلم عندما يطلق صوت معارض أو يساهم في تقديم مدخلات سلبية في المنظمة وبعد مدة معينة لا يحصل الصوت على

حاجاته، وبالتالي يكون لهذا الرد تداعيات سلبية حول الموقف، فقد يتوصل بعض العمال إلى استنتاج أن هناك أشخاص ابدوا آراء مخالفة للإدارة، لكن النتيجة مخيبة للأمل، ولم يستجيب لوجهات نظرهم ومساهماتهم الأمر الذي ولد تصور واسع الانتشار بان الذين يعبرون عن آراء سلبية، او يكون في موقف مواجهة مع الإدارة يعاقبون، وهذا ما يفترض أن صمت العاملين مضرا جدا بالمنظمات وغالبا ما يسبب مستوى متزايد من عدم الرضا بين العمال، فقد يظهر على شكل تغيب وتقلبات سلوكية وغياب الابتكار ومعنويات منخفضة وأداء اقل نوعية، كما يظهر بعض العمال سلوكيات مضادة للإنتاجية و غير مرغوب فيها وهذا ما تمت الإشارة إليه سابقا، في حين ذكر بغيري على أن مسببات الصمت التنظيمي في المنظمات تظهر في بعض السلوكيات والتي تتمثل في :

-الخوف - فقدان المبادرات السياسية المنظمة-الإحراج -تصورات ضيقة عن المسؤولية الأخلاقية-أصدقاء متورطين.
-فقدان الفرصة للتكلم. (baghiri & Aeen, 2012, p. 49) في حين أشار كل من مريسن وميليكين سنة 2000 الى نوعين من العوامل الرئيسية التي تشكل الصمت الجماعي وهي:

-السياسات والهياكل التنظيمية: وتتمثل في هياكل صنع القرار والمركزية والافتقار إلى قناة رسمية للتعبير عن الآراء.
-الممارسات الإدارية في بيئة العمل: المتمثلة في تجاهل آراء العامل وردود أفعال سلبية من قبل الإدارة، ولكي نقلل من مستوى الصمت التنظيمي حسب نموذج موريسن ومليكن يجب أن نجعل العاملين يشاركون رسميا في صنع القرار.

الشكل -1- : نموذج لمسببات الصمت والنتائج السلبية المتوقعة.



Source :Cinar ,O,Karcioglu ,F ,Aliogullari,Z .2013.the Relationship between organizational silence and Organizational citizenship Behavior; the Proceedings of9th_ international strategies Management conference; Volume 99;6;November,2013;P320

-ضعف الثقة بالرؤساء: والتي تأخذ بعد التأويل، وهذا مل يزيد من خطورة هذا العامل، وبالتالي الخوف من التعرض للخطر أو إساءة فهم المعلومات والمشاركات، لأنه أي طرح من قبل العمال يعتبر تهديدا من قبل الإدارة.

-الخوف من المشاركة: (بغرض الحماية) البعض يطلق عليها الصمت الدفاعي وهو عبارة عن الإحجام المتعمد عن طرح الأفكار المهمة، والمعلومات البناءة، والمشاعر كحماية للنفس القائمة على الخوف. والتهديد.

-الشعور بعدم القدرة على التغيير: رد فعل لما يعيشه العامل في المنظمة من ظروف تنظيمية، خاصة عندما يشعر الأفراد بعدم القدرة على التغيير، والمشاركة وأن أفكارهم لا تؤخذ على محمل الجد، بل على العكس ربما قد تصبح جزء من التقييم السلبي لهم فإنهم يجمعون عن المشاركة ويركنون للصمت .

-تضارب الأهداف: في الحالات الطبيعية للمنظمات يوحى فهم الأفراد الى أن أهدافهم مشتركة، وان التعاون ضروري لإنجازها وتحقيقها وفق ما هو منشود، غير ان الواقع ليس في جميع الأحوال صائب، فقد ينشأ الصمت التنظيمي بسبب رغبة كل طرف في تحقيق مكاسب على حساب الطرف الآخر، أو منع الآخر من تحقيق أهداف المنظمة من اجل الحصول على عوائد أو مكافآت لنفسه أو بسبب شدة التنافس.(الوهبي ، 2014، صفحة 365)

-الخوف من الاضرار بالرؤساء أو زملاء العمل: قد تتسبب مشاركة العاملين خلال ادلائهم بالمعلومات بالحاق الضرر برؤسائهم أو زملائهم في العمل مما قد يدفعهم للصمت.

-العقل الجمعي: لهذا السلوك سطوة داخل التنظيم، فالفرد قوي بجماعته وضعيف بمفرده، حيث يحجم الأفراد في المنظمات عن المشاركة ويركنون للصمت عندما يشعرون أن آراءهم غير مقبولة من الجماعة، وقد تتسبب هذه الآراء والأفكار في عزلم عن الجماعة أو النظر إليهم بسخرية وازدراء .

-جماعة العمل: يمكن أن تتسبب في الصمت التنظيمي من خلال المكافأة كالاقرار والصدقة أو من خلال المعاقبة مثل عزل الشخص، كما يمكن من خلال جماعات العمل وضع المعايير والقواعد للتصرف حيال الأوضاع المختلفة للمنظمة، والتي يتبعها جميع الأعضاء مهما كانت طبيعتها، لأنه بالعمل الجماعي تسخر جهود الناس نحو تحقيق الأهداف التي تعود على الجميع بالخير والمنفعة.

-خصائص المنظمة: تعتبر المنظمة كيان اجتماعي ديناميكي يتكون من مجموعة من الافراد يتفاعلون معا ويتعاونون للوصول إلى تحقيق اهداف معينة وأنجاز مهام معينة، ولها خصائص تتمثل في هياكل تنظيمية وثقافة داخلية والتي تعد أحد الأسباب المولدة للصمت التنظيمي .

-الثقافة التنظيمية: الثقافة هي مجموعة من الافتراضات و الاعتقادات و القيم و القواعد و المعايير التي يشترك بها افراد المنظمة و المعتقدات التنظيمية سبب رئيسي للصمت التنظيمي فالاعتقاد الضمني حول العاملين بأنهم مهتمون بذاتهم ولا

يمكن الاعتماد عليهم والتي تنطلق من نظرية X لماكريجور قد تكون سببا رئيسيا للصمت التنظيمي، كما أن بعض المعتقدات السائدة مثل معتقد أن الإدارة تعرف أفضل حول معظم الأشياء التي تم المنظمة وعدم التدخل في شؤونها تعد من أسباب الصمت، ومن المعتقدات التنظيمية أيضا أن التوافق والإجماع دليل على الصحة التنظيمية. (حسين، 2003، صفحة 262)

-التصميم الهيكلي: التصميم التنظيمي هو تلك العملية التي تتم بمقتضاها تحديد الهيكل التنظيمي وعلاقات السلطة للمنظمة ككل، وذلك كوسيلة لتطبيق الاستراتيجيات والخطط الخاصة بها، فقد تؤدي الى سوء الفهم وفقدان التعاون في العمل الجماعي، وبالتالي الحديث عن التصميم الهيكلي هو الحديث عن التعريفات الفريدة والعلاقات المتداخلة بين هذه العناصر التي تساعد المنظمة على وضع استراتيجيتها موضع التطبيق الفعلي وتحقيق أهدافها.

-الفروق الشخصية: يلعب الاختلاف في القيم، والمعتقدات، والمستوى الثقافي، والتعليمي، والمواقفورا اساسيا في ظهور سلوك الصمت التنظيمي، وهذا من خلال اختلاف في ادراك الفرد الذي يرى انه موضوعا له منفعة وييدي له قبولا لنتائجه، والبعض الاخر قد يعده مهددا له ولمكائته فييدي سلوكا عدائيا معبرا عن رفضه ومقاومته، وبين هذا وذاك يكون الصمت مظهرا يتكرر في تعاملات واداءات العمال.

-المصادر الشخصية: والتي تظهر في الجنس، مستوى التعليم، الطموح، الإرادة القوية، الشخصية وادراك الذات.

-المصادر المهنية الضاغطة: والتي تتمثل في نقص المساندة الاجتماعية، غموض الدور، وزيادة أعباء الوظيفة.

-أبعاد الصمت التنظيمي: تظهر ابعاد الصمت التنظيمي لتطبع المناخ الذي يتميز ب:

-ضعف دعم الإدارة العليا ومساعدتها: اذا حظيت الإدارة بالثقة الكافية نجحت في تقليل المشكلات التنظيمية كمخاوف التحدث بحرية عن مشاكل وقضايا العمل، كما يقلل أيضا من مشاعر عدم التأكد من ناحية أخرى، فالقيادة تشعر بأنها مهددة من احتمالية فحص أدوارهم الخاصة، إذ أنهم يشعرون بحالة دفاع وخوف من عدم كفاية أدائهم، وعدم وضوح أهدافهم،، كل هذا كاف لخلق مناخ من الصمت، والعمال يشعرون أيضا بان مشرفيهم سيعاقبونهم بطريقة أو بأخرى عن تصرفاتهم وعن عدم التزامهم الصمت، والذي يتجلى في قلة ما تقدمه الإدارة العليا للموظفين من دعم واهتمام سواء كان معنوي أو مادي، مما يشكل هوة بين طرفي العملية الإنتاجية. (الوهبي، 2014، صفحة 389)

-الخوف من المدراء: يعكس الهيمنة التنظيمية على سلوك الافراد، فهو لا يتجلى في المشاركة في أنظمتها بل تتعداها إلى الخوف من مجرد الحديث مع الآخرين حول أية قضية كانت في العمل على إيجاد حلول، وهذا لخوف الموظف الناتج من البيئة التنظيمية المحيطة والخصائص الشخصية التي يتمتع بها المدير. (فيصل علوان و عبد الله، صفحة 394).

-الخوف من التغذية الرجعية السلبية: وهي احد أهم العوامل التي تسهل إنشاء مناخ للصمت التنظيمي، هذا الخوف ناتج من تلقى ردود فعل سلبية من المدراء والزملاء، وان الأشخاص يخافون من التحدث عن مشاكلهم لأنهم يعتقدون بان

ذلك سوف يسبب لهم مخاطر داخل المنظمة، مما يؤدي بهم الحال إلى الميل إلى تجنب الإدلاء بالآراء والأفكار، وحتى لا ينظر إليهم على أنهم من العناصر المثيرة للمشاكل داخل العمل وبالتالي يظهر الصمت كتعبير عن توقعاتهم، (فيصل و اخرون، د س، صفحة 62)

- **ضعف الاتصال:** يعني نقص أو انخفاض المهارة الإنسانية، وبالتالي عدم القدرة على الاحتفاظ والتعامل مع الزملاء والمدراء لان ضمان الاتصال المستمر و في كل الاتجاهات داخل المنظمة تسمح بتحسين أداء المورد البشري بها (الفاعوري جمود، 2004، صفحة 24)

-**العزلة:** وهي إبعاد الفرد نفسيا وجسديا أو كلاهما عن شبكة العلاقات المطلوبة، أو اللازمة مع الأشخاص الآخرين، وبذلك تكون عزلة عاطفية واجتماعية.

-**الصمت الهادئ:** يشير إلى أن المرؤوسين اقل ميلا لتمرير الأخبار السيئة مقارنة بالأخبار الجيدة.

-**السلطة:** تعني احتمالية وجود تشويه في المعلومات، لان المرؤوسين يحبون اخبار رؤسائهم بما يعتقدون أنهم يودون سماعه.
-**الحافز:** يشير إلى أن الأفراد الذين يتم معاقبتهم على ادائهم الضعيف يصبحون محفزين لحجب المعلومات التي يفسرها رؤسائهم لأنها تعكس أداء سلبيا.

-**الاجماع:** تسير المنظمات في الغالب على أن الاجماع جيد والمعارضة سيئة.

-**الولاء:** يعبر عن رغبة المنظمات في الحفاظ على وهم التماسك الاجتماعي بين موظفيها. (Norisson & Milliken, 2000, p. 473)

-**مظاهر الصمت التنظيمي:** يتجلى الصمت التنظيمي في المظاهر التالية:

-**معتقدات المدراء الضمنية:** تعد المعتقدات من بين المظاهر الأساسية التي تعكس الصمت التنظيمي والتي مفادها هو ان الموظفين أنانيون وغير موثوق فيهم، ويسعون لزيادة منافعهم الشخصية، الأمر الذي جعل من الإدارة التصرف بأسلوب ضمني أو صريح لإحباط الاتصالات الصاعدة، كما تعتقد الإدارة أيضا أنها تعرف أفضل من الأمور أحسن من الموظفين، وان الإجماع والوحدة دليل على الصحة التنظيمية، لذا يجب تجنب الاختلاف وعدم الثقة. (ميهقان ، 2016 ، صفحة 188)

-**خوف المدراء من التغذية المضادة:** والتي تعتبر بمثابة اندار خاصة من المرؤوسين سواء كانت هذه المعلومات تتعلق بهم شخصا أو ببرنامج الأعمال، لذا يحاول هؤلاء تجنب هذه التغذية الرجعية السلبية، وعندما يتلقونها فإنهم يحاولون تجنبها أو يتجاهلوها بصرف النظر عنها على أنها غير دقيقة وليس لها مصداقية وبالتالي لا تعتبر حدثا في المنظمة يستدعي الاهتمام .

-**خوف الموظف من ردود الفعل السلبية:** والناجئة من تصرفات وسلوكيات المدراء السلبية، هذا الخوف مبني على أساس ما سيتلقاه من عقوبات سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة، خاصة إذا تكلم أو ابدي رأيا مخالفا أو تطوع في الحديث عن

بعض الأمور أو القضايا التنظيمية، فهو يعتبر صانعا للمشكلات خاصة إذا أثار أمورا تمس بمصلحة ومنفعة أطراف معينين في التنظيم...، وهذا الوضع يجبر الموظف على الالتزام بالصمت وعدم تمرير الأخبار والمعلومات خوفا من تضرر مصالحه كفقدان الوظيفة أو المنصب وحرمانه من الترقيات ومناصب عليا، وعدم إيلائه أي اهتمام من خلال تجميد كل اهتماماته ونشاطاته.

-مراحل الصمت التنظيمي:

_ **الصمت التنظيمي** خيار سلوكي يؤثر على أداء المنظمات، ولا يحدث فجأة، ولكنه يحدث بالتتابع، وعلى مراحل، وهذا ما أكده " أكس يوهانج وآخرون " حيث تم تحديده في خمس مراحل داخل المنظمة وهذا كما يلي:

_ **المرحلة الأولى:** تظهر في عدم الشخيص والتعزيز داخل المنظمات والتي من شأنها ان تؤدي إلى الصمت التنظيمي، وهذا بفعل الضغوط التنافسية، ضعف نظام الاتصالات، والمركزية العالية في توزيع الموارد أو عوامل قيادية كأسلوب الإشراف ونظام المكافآت، أو ما يتعلق منها بتصميم العمل وغياب وضوح الدور، وضعف أو غياب التدريب والدعم الفني، نقص السلطة المناسبة، وعدم التحديد المناسب للموارد، والأهداف غير الواقعية، ومحدودية الاتصال بين القيادات الإدارية والعاملين، والروتين الشديد في العمل، وضعف التنوع في العمل .

_ **المرحلة الثانية:** وهي التقيد بالأساليب السلبية والابتعاد عن الحديثة منها كالإدارة بالمشاركة ومتطلبات تحديد الهدف، وإثراء الوظيفة، والمكافآت المرتبطة بالأداء.

_ **المرحلة الثالثة:** عدم تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين والتي تتجلى من خلال صور التجارب المنجزة، والإقناع اللفظي، والاستشارة العاطفية.

_ **المرحلة الرابعة:** والتي تتجلى في الاتصال الذي يعد أحد الدعامات الهامة التي تزيد من انسجام وتماسك افراد الجماعة، ويعد أحد مفاتيح نجاح المنظمات، وبالتالي ضعف عملية الاتصال وعدم اختيار وسيلة اتصال مناسبة لمحتوى الرسالة الاتصالية، ولطبيعة الجمهور المراد الاتصال به، يؤدي في الغالب إلى فشل فاعلية الاتصال الإداري في المنظمات.

_ **المرحلة الخامسة:** عدم التغيير في السلوك من خلال مبادئ المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة لهم وبالتالي تصبح هاته الأنشطة بمثابة عادات، أي تغيير سيواجه مقاومة. (امال المجالي، 2008، صفحة 26)

- أنواع الصمت التنظيمي:

اشارت الدراسات الى ان الصمت التنظيمي يتباين من خلال الاشكال التي يظهر فيها مثل سلوك صمت الخوف من الانتقام، وسلوك صمت الرغبة في توصيل رسالة عدم رضا عما يجري في المنظمة، وهناك سلوك الصمت لتجنب المواجهة، وهناك أيضا سلوك صمت اللامبالاة، وسلوك صمت الرغبة في عدم التعاون والمساهمة البناءة في المنظمة، ويضاف إلى

ذلك أنواع وأشكال أخرى من سلوك الصمت مثل سلوك صمت التواطؤ للحفاظ على المصالح والحصول على الغنائم والجوائز الكبرى، وفي محاولة أخرى لفهم وتحليل أنماط سلوك صمت العاملين، يجمّلها "دايان ورفاقه" في ثلاثة أنماط رئيسة وهي (القربي، 2015، صفحة 19)

-**الصمت الجماعي**: يظهر خاصة في الاجتماعات، والمشاركة المنخفضة في وضع الخطط وعدم التعاون (Maria, 2006, p. 226). وقد صور الصمت التنظيمي على أنه تركيب متعدد الأبعاد ووفق ذلك يمكن تمييز ثلاث أبعاد أساسية لو اعتمادنا على دوافع العاملين وهذا كما يلي:

-**صمت اللادعان (الاستسلام)**: وهو نوع يصف سلوك الأفراد من خلال دوافع العاملين، حيث يوصف على أنه صامت ويقصد به أن الشخص لا يتواصل بفاعلية مع مشرفيه، حيث أن للعامل أفكار ومعلومات ذات صلة بفائدة المنظمة لكن لم يعبر عن هذه الأفكار، كما يعرف صمت الاستسلام على أنه حجب أفكار وآراء ومعلومات على أساس التخلي، أي أنه يوحي بسلوك الانعزال للموظف عن الآخرين وهو أكثر الأبعاد سلبية، والتوضيح الكلاسيكي لهذا السلوك السلبي يؤكد على أن الصمت هو الصفة الرئيسية للإهمال والتقاعدس وأنه قبول سلبي للوضع الراهن وهو يتمثل بالأشخاص المنعزلين أساسا وهم غير مستعدين لبذل جهد في التكلم أو محاولة تغيير وضع ما في منظماتهم. وينهج الموظف هذا السلوك بناء على اعتقاده بأن التعبير لا طائل من ورائه وأنه من غير المرجح أن حديثه عن المشكلات أو الإبلاغ عنها سيحدث فرقا ويحظى بقبول الرؤساء، وبالتالي فهو حجب المعلومات عن مشرفيهم بسبب انعزالهم وتخليهم عن مسؤوليتهم .

-**الصمت الاجتماعي**: يعرف هذا الصمت الاجتماعي على أنه حجب أفكار ومعلومات وآراء ذات صلة بالعمل بهدف إفادة أشخاص آخرين أو المنظمة على أساس دوافع تعاونية فهو سلوك مقصود هادف على الآخرين، و يعد اختياريا نابعا من الوعي على النقيض من الصمت الدفاعي يكون متحفزا من الخوف من العواقب السلبية، ويحدث الصمت الاجتماعي الايجابي أيضا في حالة حماية زميلا في العمل أو حماية المنظمة، وينطوي هذا النوع على حجب الأفكار والآراء والمعلومات المتعلقة بالعمل بهدف استفادة أشخاص آخرين انطلاقا من دوافع الإيثار والتعاون، ومن ذلك أن الموظف قد يكون له رأي أو معلومات عن قرار وشيك في المؤسسة لكنه ليس في وضع يساعده على مناقشة هذا الرأي مع الآخرين، كما يعتمد بعض الموظفين بشكل مقصود ومن باب الأمانة إلى عدم الكشف عن أفكار أو معلومات معينة على أساس الحرص على مصلحة المؤسسة وسمعتها، وبشكل عام يمكن اعتبار هذه الأنماط إطارا عاما لفهم وتحليل ظاهرة صمت العاملين بالمنظمات بصفة عامة، والتعليمية بصفة خاصة ودوافعها وأسبابها بحيث يمكن من خلالها صانعي القرار التقصي والبحث عن الظاهرة ودراستها والتعرف على حجمها وأبعادها المختلفة وصولا إلى حلول فاعلة تضمن عدم استفحالها إلى الحد الذي يعيق عملية التغيير والتطوير ويعطل الأداء التنظيمي. (القربي، 2015، صفحة 19)

-الصمت الخامد : استخدم هذا الصمت لوصف الإهمال المعتمد على أساس الخوف من واقع التكلم نتيجة العواقب اللاحقة به، هذا السلوك يوصف على انه منسجم مع السلامة النفسية من اجل حمايتها والدفاع عنها، يظهر هذا النوع من خلال حجب أعمال ومعلومات وأفكار ذات صلة على أساس الخوف، وهو سلوك مقصود وهادف، يهدف إلى حماية الذات من التهديدات الخارجية عندما يمتنع البعض عن إيصالاً لأخبار السيئة لتجنب رد فعل سلبي من المتلقي، ويعتبر دفاعياً لكونه ينطوي على الوعي والنظر في البدائل المتاحة ثم يتبع ذلك بقرار واع بحجب المعلومات والأفكار كأفضل استراتيجية في حينها، وينطوي هذا النوع على حجب المعلومات بسبب الخوف من أن التعبير عن الآراء والأفكار سيؤدي الى مخاطرة شخصية، وربما يكون دافعاً لحماية الذاتية، وهذا بسبب الخوف من أن تلصق به مسؤولية المشكلة، كذلك يتضمن هذا النوع إخفاء أو حجب المعلومات عن الأخطاء الشخصية في العمل. (Norisson & Milliken, 2000, p. 723) ومن خلال البحث الدقيق التي قامت به الباحثة لمختلف الدراسات التي تناولت الصمت التنظيمي حول هذا العنصر تم التوصل أن هناك دراسات بينت أيضاً أن للصمت التنظيمي أو الوظيفي مدلولات مختلفة حسب الدوافع الكامنة وراءه ويمكن أن يظهر الصمت بأشكال متنوعة مثل:

-الصمت التكنيكي: حيث يميل الأفراد إلى الصمت على الرغم من إمكانية التحدث وتوافر فرص الاتصال، وذلك بعد إدراكهم للمخاوف والتهديدات الناتجة عن الحديث، حيث يعتقدون أن الصمت في هذه الحالة هو الأسلوب الأمثل والفعال لتفادي المشكلات. (Kostihk, 2012, p. 77)

-الصمت الصوتي: وهو يعتمد على الصوت وإظهار الكلمة بالطريقة المناسبة والتي تتماشى وظرف العامل، وفي هذه الحالة الصمت عدو التحدث أو التكلم في اية أمور، حيث يمتنع الافراد عن إبداء أية آراء أو مقترحات بشكل عام.

-صمت الإهمال: وهو أحد السلوكيات والمظاهر السلبية الأكثر انتشاراً في العمل، ويعد خرقاً وخروجاً واضحاً عن مبادئ النزاهة والحياد وأخلاقيات العمل، اينميل الأفراد إلى الامتناع عن الأخبار عن أية انحراف أو مشكل أو سلوك قد يضر بالمنظمة على المدى البعيد.

-صمت التقاعس: وهو سلوك سلبي يعبر فيه الفرد عن قبوله للوضع القائم وييدي الفرد ردود افعال معاكسة، ينتج صمت التقاعس عن الضغط، تكميم الافواه، والتقليل من الحريات، كما ينتج عن عدة عوامل مثل عدم التنظيم، قلة الخبرة، ضعف الكفاءة، الكسل، قلة المبادرة، ،

-الصمت العملي أو الواقعي (البرغماتي): وهو المتعلق بالتحدث أو الكلام، وهو عادة ما يعكس غياب الكلام أو المحادثة، لأسباب هامة أو لأغراض استراتيجية، ولكن في صورة دبلوماسية، حيث يمكن الرد بعيداً عن الموضوع محل المناقشة.

-**الصمت الانحرافي**: وهو صمت يميل الأفراد فيه إلى عدم التحدث والكلام بهدف التستر على بعض الانحرافات (Sobkowiak & Jarworski, 1997, p. 39)

-**آثار الصمت التنظيمي**: تتجلى انعكاسات الصمت السلبية وبشكل كبير على الفرد والمنظمة معا، وقد تسبب بمستويات عالية من عدم الرضا، الغياب ودوران العمل وغيرها من السلوكيات غير المرغوب فيها والتي تتمثل في:

-**تأثير الصمت على الفرد**: في حين أكد جونسن سنة 1996 أن تجاهل الصمت الجماعي غالبا ما يؤدي إلى تطور للمواقف المتأزمة مما يؤدي إلى آثار سلبية على العاملين أنفسهم ويؤثر على رفاهية العامل ويزيد من التوتر، وقد يؤدي إلى شعور العامل بالذنب نتيجة لصعوبة إحداث التغيير وقد يتطور إلى أمراض شخصية مثل الاكتئاب أو انخفاض الروح المعنوية، ناهيك عن انتشار سلوكيات كالتسيب، اللامبالاة، الكسل، النبذ الاجتماعي، ضعف التعاون، صعوبة تنفيذ الوظيفة بصورة جيدة، ومن ثم صعوبة الحصول على فرص الترقية (Morrison & Weeler, 211, p. 183).

-**تأثير الصمت على المنظمة**: الصمت التنظيمي مضر بالمنظمات قد يؤدي إلى التصادم وعدم الرضا بالنتيجة للعاملين، والذي قد يظهر بشكل دوران عمل وربما ظهور سلوكيات أخرى غير مرغوب فيها مما يلحق الأذى العام بالمنظمة فيظهر في الافتقار إلى الجودة في العمل، انخفاض جودة عمليات اتخاذ القرارات التنظيمية، فقدان التنوع في المدخلات المعلوماتية، فقدان التحليل الضروري، التقليل من التعلم التنظيمي، احتمالية زيادة الازمات والمخاطر، والتي تكون مانعا للتطور والتقدم.

2- الجانب التطبيقي

-**عينة الدراسة**: أجريت الدراسة الميدانية بالمقاطعة الشرقية لولاية قسنطينة بطريقة عشوائية، مع تلك المؤسسات التربوية التي أبدى مديريها التعامل مع موضوع الدراسة، حيث تم العمل مع عينة من أساتذة التعليم الابتدائي موزعين على مستويات تعليمية مختلفة حيث قدرت عينة الدراسة ب 30 معلم و(ة).

-**أداة الدراسة**: تم تصميم الاستمارة من خلال الاستناد على الأدب النظري والدراسات السابقة ومن خلال الاطلاع على بعض أدوات ومقاييس الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وبحيث تحتوي الاستمارة على مجموعة من العبارات التي تدعم موضوع البحث من خلال علاقتها المباشرة بأهداف البحث وتساؤلاتها، وتكونت من المحاور التالية:

-**المحور الاول**: تعلق بقياس مستوى مناخ الصمت التنظيمي والاشكال التي يتخذها مع التطرق الى ابعاد الصمت التنظيمي المكون من تسعة ابعاد اين تم التطرق الى خمسة منها في دراسة أولى لتتبع بهذه الدراسة لتكملة الابعاد المتبقية، وذلك من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات مثل: دراسة سهير محمد حوالة 2018، دراسة التين كورت 2014، ودراسة أمال المجالي 2008، دراسة الختاتنة 2009، دراسة سلام، 2014 أين تضمنت الأداة الكلية من تسعة أبعاد لمناخ

الصمت التنظيمي وهي (خوف القادة من التغذية العكسية، مهارات الاتصال، دعم إدارة التعليم، العزلة، خوف المعلمين من ردود الفعل السلبية، السلطة، الحافز، الاجماع، الولاء).

-المحور الثاني : والذي تعلق بمعرفة انعكاسات الصمت التنظيمي، اذ تم الاستعانة بمقياس (ميثاق الفتلاوي 2015) في بناء اداة الصمت التنظيمي.

-الخصائص السيكومترية للأداة

-الصدق: الصدق الظاهر يبعد الانتهاء من إعداد الاستمارة وبناء فقراتها، تم عرضها في صورتها الأولية على خمسة أساتذة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس، وعلى بعض المختصين العاملين في إدارات التعليم (مفتشين ومديرين) للتأكد من مدى ارتباط كل فقرة من فقراتها بالبعد الذي تنتمي إليه، ومدى وضوح كل فقرة وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة أو تغير ما ورد مما يرونه مناسباً. وبعد استعادة النسخ المحكمة وفي ضوء الاقتراحات المقدمة تم إعادة صياغة الاستمارة في صورتها النهائية وذلك فيما اتفق عليه غالبية المحكمون حيث بلغ معدل الاتفاق 75%، كما تم التأكد من الاتساق الداخلي للأداة باستخدام معامل الارتباط بيرسون "Correlation Pearson" لحساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الأداة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وهذا وفق الجدول التالي:

الجدول -1: صدق الأداة

العبارات									معامل الارتباط
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
0,61	0,66	0,71	0,70	0,73	0,72	0,63	0,58	0,74	
									0,01
									الدلالة

المصدر: الباحثة

يتضح من الجدول أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية تراوحت بين 0,58 و 0,74 مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول من الاستمارة الخاصة بمستوى الصمت التنظيمي.

-الثبات: للتأكد من ثبات الاداة تم استخدام طريقة التطبيق واعادة التطبيق ، اذ تم حساب معامل الارتباط بيرسون الذي تراوحت قيمته بالنسبة لمستويات الصمت التنظيمي بين (0,82_0,88)، وبلغ الارتباط الكلي (0,87) كما تم استخدام طريقة الاتساق الداخلي الفا كرونباخ اذ تراوحت قيمته بين(0,80_0,93).

الجدول -2- ثبات الاداة

الابعاد				معامل الارتباط
السلطة	الحافز	الاجماع	الولاء	
0,89	0,90	0,82	0,84	
0,01				مستوى الدلالة

المصدر: الباحثة

3- النتائج ومناقشتها

الاجابة على التساؤل الأول: ماهي محددات (أبعاد) مناخ الصمت التنظيمي في المؤسسات التعليمية؟

الجدول -3- محددات مناخ الصمت التنظيمي

الرقم	الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	السلطة	1,77	0,66	منخفضة جدا
2	الحافز	1,19	0,89	منخفضة جدا
3	الاجماع	2,41	1,30	متوسطة
4	الولاء	2,69	1,11	متوسط
	المجموع العام	2,008	0,99	منخفضة

المصدر: الباحثة

ان الملاحظ للنتائج المبينة في الجدول رقم 3 نجد ان سلوك الصمت التنظيمي ظهر بدرجة ضعيفة وبالتالي فهي منخفضة، وهذا ما يدل على أن أبعاد مناخ الصمت التنظيمي هي الأخرى ضعيفة، حيث جاء بعد السلطة بمتوسط حسابي قدر ب 1,77 ليليه بعد الحافز بمتوسط حسابي قدر ب 1,19، وبانحراف معياري قدر ب 0,66، ثم جاء بعد الاجماع بمتوسط حسابي قدر هو الاخر ب 2,41 وبانحراف معياري قدر ب 0,89 الذي كان هذا البعد بتقدير متوسط، في حين ظهر بعد ولاء الأساتذة للعمل بدرجة متوسطة أيضا حيث قدر المتوسط الحسابي ب 2,69 وبانحراف معياري قدر ب 1,11 وهذا ما يدل على توفر الصمت التنظيمي كسلوك متميز لدى الأساتذة بالمؤسسات التعليمية حيث بلغ متوسطه الحسابي قيمة 2,008 وهو منخفض، وهذا قد يعود الى طبيعة النظام المركزي الذي تعيشه المؤسسات التربوية عينة البحث والتي تعتمد على سريان القرار وتنفيذها في الجهات العليا دون مشاركة الفاعلون في الميدان ودون العمل بوجهات نظرهم العملية

ودون العمل ايضا بمقترحاتهم او توصياتهم، اذ يتضح توفر مشاكل ومسببات الصمت من خلال بعد السلطة وبعد الحافز وبعد الاجماع ما عدا بعد الولاء الذي يدل على ولاء الأساتذة لمهنة التعليم.

-الإجابة على السؤال الثاني: ماهي انعكاسات الصمت التنظيمي في المؤسسات التعليمية؟

اتضح ان للصمت التنظيمي عواقب سيئة على اداء الأساتذة في المؤسسات التعليمية، وهو عائقا محوريا لكل من التغيير والتطوير التنظيمي، وبالتالي الارتقاء الى مستوى أفضل في المهنة، فهو يؤدي الى العديد من الانعكاسات السلبية مقارنة بالانعكاسات الايجابية وهذا كما تجلت في اجابات افراد العينة:

الجدول -4-: انعكاسات الصمت التنظيمي

1	انعكاسات الصمت التنظيمي (السلبية)
1	-عدم التحدث عن المشاكل مع المدراء والتخوف من طرح المقترحات او المخالفة لآراء القادة
2	-يؤثر سلبا على صحة العامل النفسية، الجسدية والذهنية والاجتماعية والعلاقية والتنظيمية،،
3	-يضعف روح العمل الجماعي ويضعف الثقة في العمل كفريق موحد، يولد تصدعات في الكتلة التنظيمية.
4	-يضعف التواصل بين أعضاء فريق العمل وطبيعته فضلا عن ضعف التواصل مع الآخرين خارج الفريق وبالتالي فانه سوف يؤسس الى المعاملات التنظيمية.
5	-يساهم بشكل قوي في عزل العامل عن زملاء العمل، وبالتالي يذيب عامل العلاقات الإنسانية في العمل.
6	-يؤثر سلبا على مشاعر الموظف من خلال شعوره بالإحباط والعجز النفسي، العزلة،،
7	-يشكل الصمت التنظيمي عائقا اساسيا لإبداع الأساتذة وبالتالي ينقص من الشعور بالإنتاج.
8	-يساهم الصمت أيضا في خفض المعنويات الإيجابية ويخلق مناخا سلبيا في العمل.
9	-يؤدي الى ضعف التوافق والانسجام بين الفريق التربوي.
10	-للصمت التنظيمي آثار ضارة على صنع القرار وعمليات التغيير.
11	-إعاقة ومنع تقديم البدائل المختلفة لان إرضاء جميع أعضاء الفريق غاية لا تدرك في غالب الحالات.
12	-ضعف التواصل مع الآخرين مما يؤثر سلبا على العمل الجماعي التعاوني وزيادة الآراء الفردية غير القائمة على التشاور والمناقشة.
13	-الصمت التنظيمي يقيد فاعلية اتخاذ القرارات التنظيمية وعمليات التغيير والتطوير التنظيمي حتى في علاقة الأستاذ مع أطراف العملية التعليمية.
14	-يؤدي الصمت التنظيمي الى صمت الأستاذ عن عيوبه او مشكلاته مما يضعف قدرته على التعبير عن اراءه وبالتالي قد يؤدي الى تغذية راجعية سلبية، وهذا بدوره قد يؤدي أيضا الى زيادة الأخطاء وضعف الأداء في الأنشطة الجماعية الضرورية مما يقلل من قدرة المنظمة على معالجة الأخطاء ايضا.
15	-كما تمتد تأثيرات الصمت التنظيمي الى عوامل الابداع، التعلم، والابتكار والتغيير التي تعتبر من اهم العوامل الحرجة في نجاح المؤسسة التعليمية وهذا بدوره يؤثر على ضعف رغبة ودافعية الاستاذ في الوصول الى الأداء العالي وقد يكون باب لتأسيس مناخ غير مشجع على العمل او غير داعم له.
16	-يؤدي الصمت التنظيمي الى تقييد المعرفة المتعمد وتقويض الآراء حول المواضيع والمشاكل التنظيمية من قبل الاساتذة الصامتين، ووفقا لوصف آخر فان الصمت يؤدي الى إخفاء الاساتذة عمدا لأفكارهم ومقترحاتهم التي قد توفر منافع للمؤسسة وحلول لمشاكلها.
17	-الصمت التنظيمي سلوك يسبب الاختلال الوظيفي الذي يمكن ان يخفف الإبداعات في موقع العمل، وينعكس سلبا على ابعاد ومكونات المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة التعليمية.
18	-يضع الصمت التنظيمي حدا من قدرة المنظمة على تحديد وتعديل الأخطاء، لان دون تلقي الأخطاء فان ردود الفعل السلبية سوف تستمر وحتى متوقع ان تصبح كثيفة ومعتبرة.
19	-يصبح الصمت التنظيمي مشكلة خاصة اذا لم يتم تنفيذ إجراءات تعديل في الأوقات الحرجة، وبالتالي هنا ظاهرة الصمت تعني أن المنظمة تفتقر إلى القدرة الأساسية لما يسمى (rgyris)التعلم ثنائي الحلقة" الذي يحتوي على استجاب وتعديل السياسات والأغراض التي تتماشى وأهداف المنظمة .

المصدر: الباحثة

الانعكاسات الايجابية في اجابات افراد العينة للصمت التنظيمي في المؤسسات التعليمية هي:

الجدول -5-:انعكاسات الصمت التنظيمي

الرقم	انعكاسات الصمت التنظيمي (الاجابية)
1	-يساعد صمت الموظف على تقليل العبء الزائد من المعلومات الإدارية.
2	-يساعد الصمت التنظيمي من تخفيض الصراعات الشخصية.
3	-يساعد الصمت التنظيمي على زيادة الخصوصية المعلوماتية لملاء العمل.
4	-يخفض من السلوكيات السلبية العلنية.
5	-الصمت التنظيمي يقي الأستاذ لمدة معينة من الانتقادات والملاحظات المملة والمستمرة.
6	-الصمت التنظيمي وقاية من الوقوع في أخطاء وانزلاقات مهنية وعلائقية،،،

المصدر: الباحثة

وبالتالي الصمت التنظيمي هو عملية غير فعالة يمكن أن تضيق كل الجهود التنظيمية، فهي تؤثر سلبا على كل من الفرد والمنظمة فهي تحطم مكونات المناخ المهني الجيد، تقضي على الامل والابداع، والانجاز ويخلق العزلة، يقيد المعرفة، يسبب الاختلال الوظيفي، يضعف القدرة على التعبير عن الآراء، زيادة الآراء الفردية غير القائمة على التشاور والمناقشة،،،في حين برز انعكاسات إيجابية للصمت التنظيمي كما وردت في إجابات افراد عينة الدراسة على انه حمية تقي الأستاذ من العديد من المشاكل العلائقية والتنظيمية وبالتالي فهو وسيلة للعمل دون صراعات ودون خلافات، وهذا ما يفسر على ان الصمت خيار سلوكي وذو وجهين يمكن ان يحسن او يؤدي الى تدهور المنظمة.

خاتمة

يعد الصمت التنظيمي أحد اهم السلوكيات التنظيمية الحديثة التي تتباين من حيث الأنواع ومن حيث الابعاد والمظاهر، فمثلا فالصمت القائم على الإذعان أقل خطرا من الصمت القائم على الوعي الذي قد يقود هذه المنظمات عبر فترة من الزمن إلى ما يعرف بالمعارضة والصراع، والاضطرابات الداخلية، تلك المعارضة التي أصبحت سمة بارزة و ظاهرة لدى كثير من المنظمات كرد فعل واضح وجلي للكبت والإسكات المؤجل لدى المرؤوسين، الذي من شأنه أن يؤثر على الأداء العام للمنظمات، والحال نفسه في المؤسسات التعليمية، فالصمت يعبر عن ردة فعل طبيعية ناتجة عن جملة من العوامل، فالأستاذة في هذه الحالة و تحت هذه التوجهات والضغوطات من جهات عديدة وتنفيذ لما يطلب منهم، تشكلت لديهم إدراكات

عبر خدمتهم تحولت الى ترسبات سلبية ظهرت في العديد من الانعكاسات على ابداعاتهم وعلى تفانيهم وعلى صحتهم، وبالتالي على المؤسسة أيضا ومن مفرزات الدراسة نذكر :

- غياب الحس الجمعي وظهور الصمت عن الأخطاء والفساد وهو أضعف الايمان. ، ،

- تقيد المعرفة المتعمد وتقويض الآراء حول المواضيع والمشاكل التنظيمية من قبل الاساتذة الصامتين.

- التأثير السلبي على روح العمل الجماعي.

- شل عوامل الإبداع، التعلم، والابتكار.

- احجام قادة المؤسسات التعليمية عن تقديم الافكار والآراء التي تسهم في تحسين وتطوير المناخ التعليمي.

_خوف قادة المؤسسات التعليمية من الردود السلبية من داخل المؤسسة التعليمية وبالتالي تثبيط عملية المبادرات والعمل الجماعي.

الاقتراحات:

- زيادة اهتمام الإدارة العليا بتعميق الوعي الوظيفي لدى الموظفين لديها بأهمية الموارد البشرية والعمل على التقليل من الصمت التنظيمي لديهم والسعي الى سماعهم والمشاركة في الحياة المهنية.

- اعطاء الموظفين الأولوية في سماع صوتهم والاسترشاد بمقترحاتهم والعمل بتوصياتهم، لان لهذا العامل أثر كبير في اشعارهم بالقيمة التي يحملونها وان آرائهم مقدرة ومحترمة من قبل الادارة.

- ضرورة الاهتمام بالعوامل النفسية للأساتذة كونها المصدر والمحرك الأساس لكثير من السلوكيات الإيجابية وتقلل من العديد من السلوكيات السلبية ومن اهمها الصمت التنظيمي.

- العمل على التقليل من مظاهر الصمت من خلال فتح المجال أمام العمال لإبداء آراءهم.

- العمل على تجسيد الشعور بالمكانة في العمل من خلال الاعتماد على الحوار المفتوح والابتعاد على سياسة الباب المغلق.

قائمة المراجع:

الحوالة سهير محمد، و البكر لمياء ناصر. (2018). واقع الصمت التنظيمي لدى قائدات المدارس الثانوية . العلوم التربوية، السعودية.

الطائي فيصل علوان، و علي بكر عبد الله. (دس). اثر السمات التنظيمي على القرارات الرئيسية بسلوك التنظيمي الايجابي. الادارة والاقتصاد، 62.

المعجم المعجم. (2004). اللغة العربية. مصر: الشروق الدولية.

حريم حسين. (2003). ادارة المنظمات. الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- شريف يوسف ميهقان . (2016). اثر ابعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي. زاحو، 188.
- صالح علي القرني. (2015). محددات الصمت التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز. المستقبل والتربية، 1 (966)، 19_22.
- صالح علي القرني. (2015). محددات سلوك الصمت التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس. مستقبل التربية العربية، 96 (22)، 19.
- عبد الله محمد الوهبي . (2014). اثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية منطقة القصيم في الصمت التنظيمي. ادارة الاعمال، 365.
- عبير الفاعوري جمود. (2004). اثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية. مؤلة، 192.
- علوان الطائي فيصل، و و اخرون. (د س). اثر الصمت التنظيمي على القرارات الرئيسية للسلوك التنظيمي الايجابي. العراق: الادارة والاقتصاد.
- محمد سهير، و ناصر لمياء. (2018). العلاقة بين الصمت التنظيمي و الراس المال النفسي. الادارة والاقتصاد، 23.
- ياسين امال المجالي. (2008). اثر الصمت التنظيمي على عملية صنع القرار. 26. الاردن، الادارة، الاردن: جامعة عمان.
- Aeen, M., & Zarei, R. (2014). *Do the organizationnal Rumors Emphasize of organizationnal silence*. USA: Ed puplihe.
- Aylswth, J. (2008). *change in the workplace organizationnal silence*. ert: psychology exam.
- baghiri, G., & Aeen, M. (2012). *organizational silence Basic concept and its Devlopment Facteurs* Idea type of Managment. *Managment cva*, 1(1), 48.
- Bastag, J., & Yilmz, T. (2016). *organizationnal silence in sports*. *Education and learning*, 132.
- harlos, K. (2011). *Organizational silence*. *managment*, 16.
- Kostihk, D. (2012). *silence the reasons why people not communitte*. Columbia: University Missouni.
- Maria, W. (2006). *brother secret sister silence*. USA: business ethics.
- Morrson, E., & Weeler, S. (211). *speaking up in Across Level of group Voice climate*. *psychologie*, 96(1), 183.
- Norisson, E., & Milliken, F. (2000). *Organizationnal silence*. *Academy of Managment Review*, 22(4), 723.
- Sobkowaik, W., & Jarworski, A. (1997). *Silence and morkedness theory in silence Interdisciplinary perspectives*. Berlin.