

## علاقة التمييز في العمل بالصمت التنظيمي للعاملين

*The Relationship of Discrimination in Employment to The Organizational Silence of Employees*

بتقة ليلي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة (الجزائر)، [leila.betka@univ-msila.dz](mailto:leila.betka@univ-msila.dz)

تاريخ النشر: 2022/01/31

تاريخ القبول: 2022/01/18

تاريخ الاستلام: 2021/12/03

**ملخص:**

كفاءة الإدارة والمنظمات اليوم ترتبط بمدى قدرة رؤسائها على تفعيل دور المورد البشري بداخلها من خلال تشجيع الصوت التنظيمي، ومحاربة الممارسات التنظيمية التي تسهم في تبنيه لسلوك الصمت التنظيمي داخل التنظيم، وعلى رأس هذه الممارسات التنظيمية السلبية نجد التمييز بين العمال، فمن خلال هذا المقال نحاول التعرف على علاقة التمييز في العمل بتفشي ظاهرة الصمت التنظيمي بين العمال.

حيث توصلنا من خلال دراسة وصفية للموضوع بأن التمييز في العمل يعزز الصمت التنظيمي بكل أبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي الإيجابي حيث هنا التمييز يكون على أساس الكفاءة).

كلمات مفتاحية: التمييز في العمل؛ الصمت التنظيمي؛ صمت الإذعان؛ الصمت الدفاعي؛ الصمت الاجتماعي الإيجابي.

**Abstract:**

*The efficiency of management and organizations today is related to the extent to which their leaders are able to activate the role of the human resource within them by encouraging the organizational voice, through this article, we try to identify the relationship of discrimination at work with the spread of the phenomenon of organizational silence among workers.*

*we found that discrimination at work enhances organizational silence in all its dimensions (silence of submission, defensive silence, and positive social silence, where here discrimination is on the basis of competence).*

**Keywords:** *Discrimination; Organizational Silence; Acquiescent Silence; Defensive Silence; Prosocial Silence.*

## 1. مقدمة :

يعد الصمت التنظيمي من المواضيع المطروحة بقوة في الفكر الإداري والتي تمثل عائق أمام تطور المنظمات، باعتبار أن المورد البشري لأي منظمة هو الرأس مال الحقيقي لها فبه تنمو وتزدهر أو تصبح بيئة غير منتجة على كل المستويات، فاليوم أداء المؤسسة لا يرتبط بالدرجة الأولى بقدرة رؤساء المنظمات على الإدارة والتسيير (من الناحية التقنية)، بل بقدرتهم على خلق بيئة تفاعلية تشجع العمال على إبداء آراءهم (الاستماع للصوت التنظيمي)، والتفاعل بإيجابية من خلال دعم الإدارة بتقديم حلول لمشكلات قائمة وتقديم اقتراحات لزيادة إنتاجية المنظمة، التفكير في بدائل ممارسته تحسن من سمعة ومكانة المنظمة... الخ، فالمنظمات اليوم كمنظمات متعلمة أصبح جل اهتمامها كيفية إدارة المعرفة الضمنية للاستفادة بشكل أفضل من مواردها البشرية، لكن في حالة تفشي ظاهرة الصمت التنظيمي بين العمال يؤشر لوجود خلل في العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوسين والتي ترتبط أيضا بمجموعة من العوامل والتفاعلات التي تؤدي إلى سيادة الصمت التنظيمي داخل المنظمة كنوع من الانسحاب والاحتجاج على الممارسات التنظيمية، وعلى رأس هذه الظواهر السلبية نجد التمييز بين العمال داخل المنظمة، والذي يعود لأسباب مختلفة منها ما يتعلق باعتبارات شخصية يكون دافعها تقزيم تواجد الفرد داخل المنظمة والنظر له كخطر يهدد التواجد الفعلي لمن يقوم بعملية التمييز، ومنها ما يتعلق بالجماعات غير الرسمية داخل المنظمة والتي لها نفوذ بارز في الإدارة، وغيرها من العوامل التي تعزز التمييز بين العمال داخل المنظمة وتؤدي بهم إلى الإحباط الذي بدوره يعزز ظاهرة الصمت التنظيمي كرد فعل واضح على التمييز، ويؤثر بشكل واضح على الأداء الفردي والتنظيمي، وتصاعد مستوى عدم الرضا بين الأفراد، والذي يتجلى في بعض السلوكيات السلبية غير المرغوب فيها داخل المنظمة التي قد تصل إلى الانسحاب الوظيفي وارتفاع نية الاستقالة من العمل ، والتي أكدها كل من Morrison, Wheeler & Korndar بقولهم أن الصمت التنظيمي له آثار وخيمة على المستوى الفردي والتنظيمي والتي تتجلى في: " انخفاض جودة اتخاذ القرارات التنظيمية ، فقدان التنوع في المدخلات المعلوماتية، فقدان التحليل الضروري للأفكار، تقليل التعلم التنظيمي، زيادة احتمالية حدوث الأزمات، كما تمنع التطوير التنظيمي."

(Morrison & Milliken, 2000, p. 718)

فمن خلال هذا المقال نحاول التعرف على علاقة التمييز التنظيمي بتفشي ظاهرة الصمت التنظيمي بين العمال بكل أبعاده (الإذعان، الدفاعي، والاجتماعي). من خلال العرض لكل من التمييز التنظيمي والصمت التنظيمي وكشف العلاقة بينهما، لما لهما من تأثير على الأداء التنظيمي للمنظمة حيث يعتبر كل

من التمييز السلبي والصمت التنظيمي من الظواهر الكامنة التي تهدد استمرار وتطور المنظمة، والمقاومة للتغيير التنظيمي.

## 2. السياق المفاهيمي

### 1.2 الصمت التنظيمي:

استندت محاولات تعريف الصمت التنظيمي إلى نظرية منحني الصمت **spiral of silence**، لسنة 1974 والتي طورتها **Noelle-Neumann**، حيث يقارن الأفراد عادة بين المزايا والمخاطر أو التكاليف المتوقعة والمصاحبة لسلوك التعبير عن الرأي، وعلى ذلك يرجع أحد أسباب تفضيل الفرد للصمت إلى المخاطر المترتبة على سلوك التعبير عن الرأي، والتي تتضمن التباين بين آراء الفرد وآراء المجموعة، والخوف من العزلة، وبالتالي؛ يعتقد الأفراد أنه إذا لم تتفق آرائهم وآراء الأغلبية فإنه لن يعتد بها ومن ثم يميلوا إلى عدم التصريح بها. (Bowen & Blackmon, 2003, p. 1393)

فالصمت التنظيمي يعرف بأنه: "تحفظ العاملين في التعبير عن التقييمات الفكرية والمعرفية حول أوضاع المنظمة، وهو ظاهرة اجتماعية يمتنع بموجبها الموظفين عن تقديم آرائهم، ويحملون مخاوف بشأن مشاكل المنظمة". (Amirkhan & Oliaei, 2015, p. 63)

كما يعرف على أنه: "منع انتشار المعلومات حول القضايا والمشكلات المحتملة من قبل الأفراد العاملين، والشعور الجماعي الذي يولد إدراكا لديهم بأنه من غير الحكمة التحدث حول المشكلات التنظيمية" (Morrison & Milliken, 2000, p. 706)

وهو كذلك عبارة عن: "مجموعة المتغيرات السلوكية المستمدة من معايير الإذعان السائدة في بعض الثقافات التنظيمية التي قد تشكل مناخ الصمت". (Nenette, 2002, p. 1)

بالإضافة إلى أنه يعني: المنع المتعمد للمعلومات والأفكار من جانب الموظفين تجاه رؤسائهم، وإن الصمت التنظيمي ما هو إلا انعكاس للقوى المؤثرة في العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين والقوانين المنظمة لتلك العلاقات؛ مما يحول دون تحدث المرؤوسين في المشاكل التنظيمية". (Van Dyne, Ang, & Botero, 2003)

ونجد من يعرفه على أنه: "سلوكيات سلبية مستمدة من معايير الإذعان السائدة في بعض الثقافات التنظيمية، والتي تحد من مشاركة الفرد في تقديم ما يعرفه حول القضايا التنظيمية" (Köyliüoğlu, Aykut, Levent, & Hüseyin, 2015, p. 538)

فالصمت التنظيمي عكس الصوت التنظيمي (**organizational voice**) الذي يعمل على التأثير على الإجراءات التنظيمية بشكل طوعي، ويعتبر من ركائز التغيير التنظيمي، ويختلف كلاهما من حيث بيئة

العمل، فالصمت التنظيمي عكس الصوت التنظيمي من ناحية كل من:

• صنع القرار.

• درجة وكيفية السيطرة (السيطرة أو تفويض السلطة).

• نقاط التركيز داخل المنظمة (الكفاءة، الخبرة، العمل المنجز، المحسوبة، نوع الجنس،

العمر... الخ)

• التغذية العكسية (المرتدة).

فمن خلال التعاريف السابقة نجد أنّ الصمت التنظيمي سلوك قصدي متعمد يتعلق بعملية الاتصال

داخل المنظمة، يحدث على المستوى الفردي والتنظيمي، ويعتبر انعكاس للقوى المؤثرة والمنظمة للعلاقات بيئية

العمل، ولبعض المحددات التنظيمية والفردية التي تدفع بالفرد لسلوك الصمت كحل وخيار يبعبه عن

مشكلات العمل، ويجنبه أي ضرر.

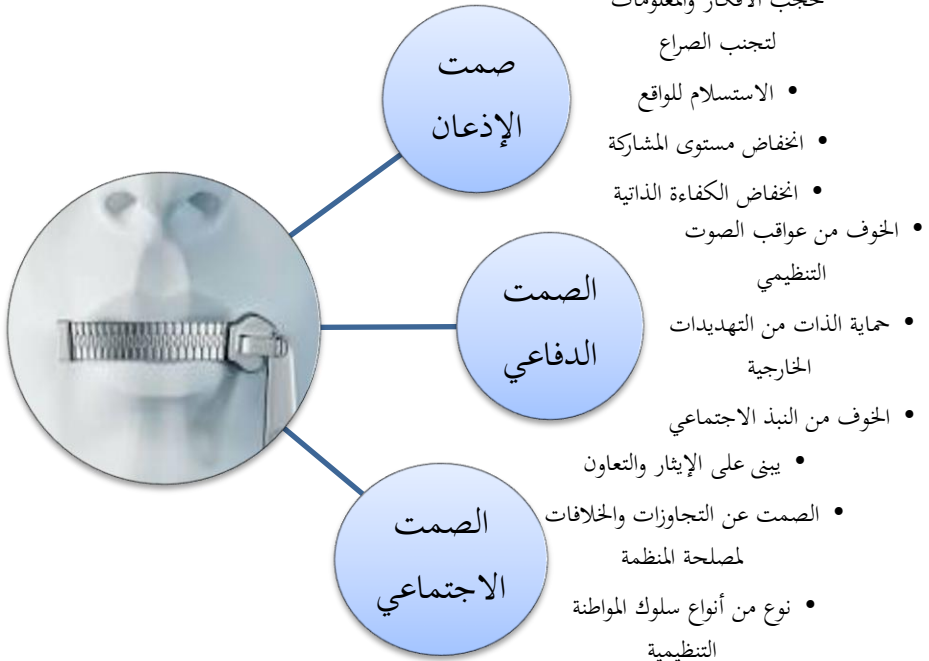
والصمت التنظيمي له أبعاد مختلفة تعددت تسمياتها وفقا لتعدد آراء المفكرين (صمت إذعان،

الصمت الاجتماعي، الصمت الدفاعي، الصمت الانتقائي، الصمت النفعي، الصمت الوقائي، الصمت

المكتسب، الصمت التصحيحي، الصمت المطلق، الصمت المرتكز على المبادئ...)، لكن الكل تقريبا أجمع

على الأبعاد التالية للصمت التنظيمي التي يجسدها الشكل التالي:

### الشكل 1: أبعاد الصمت التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثة

النوع الثالث المتعلق بالصمت الاجتماعي يعد نوع من أنواع الصمت الإيجابي الذي يصب في مصلحة المنظمة كحجب بعض المعلومات والمعارف لمصلحة المنظمة، والصمت عن مشاكل العمل وكل محاولات الإزعاج لسير العمل بشكل أفضل، لكنه قد يحمل العامل ضغط أكبر قد يعود عليه بنتائج وخيمة فيما بعد تؤثر على نفسيته وعلى نشاطه واستمراريته بنفس الطاقة في العمل مستقبلاً.

## 2.2 التمييز في العمل:

من السلوكات السلبية التي تؤثر على سير العمل بشكل جيد وتعيق تطور المنظمة بشكل ملحوظ وتفرز لنا بيئة عمل مشحونة بالصراعات، فالتمييز في العمل يعرف بأنه: " تلك النزعة لإعطاء كل شخص بما في ذلك الشخص ذاته مالا يستحق، ومعاملة الناس بطريقة متعارضة مع ما يستحقون". (رولز، 2009، صفحة 407)

فالتمييز في العمل هو نوع من أنواع التصنيف الاجتماعي الذي يعد العملية التي من خلالها يتم التمييز بين الأشخاص أو الجماعات وفقاً لأسس معينة تدل على الاختلاف وهذا من باب الفرز والتمييز والترتيب، لكنه قد يأخذ بعد اجتماعي آخر له دلالات مختلفة، فالمنظمة من خلال هذه العملية تمارس نوع من الإقصاء والتهميش، لهذا يعد التصنيف الاجتماعي من المؤشرات التي تدل على الوصم الخفي، فحين نصنف الأشخاص في تعاملاتنا معهم، هنا نمارس نوع من التمييز وهو تمييز سلبي يعتمد على التنميط ووضع الأفراد في قوالب نمطية تشمل مفاهيم سلبية متجذرة عن الأفراد الموصومين بناء على المعايير الاجتماعية للعلامة (mark)، وهو ما ذهب إليه "كليك" بقوله: "...تحدث عادةً عملية التصنيف التي تشير إلى أن الأشخاص الذين يقومون باستجابات نموذجية معينة يتم أداؤها بأسلوب تأكيد، تتم نمذجتهم (ربطهم بنموذج) من خلال ارتباطهم بتصنيف معين" (Glick, 1955, p. 241)

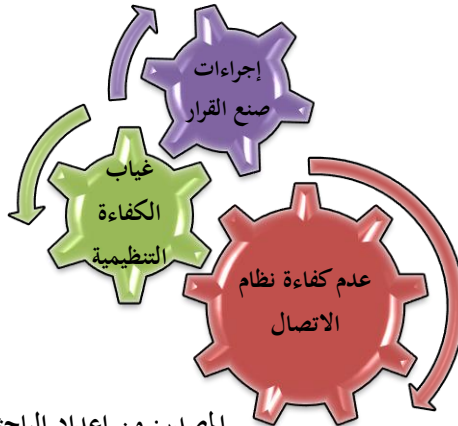
فالفرد الذي يشعر بالعدالة التنظيمية وبأنه يعامل بشكل متساو مع أقرانه في العمل يحفز على التفاعل بشكل إيجابي داخل المنظمة ويزيد من ولائه للمنظمة، كما تشير إليه نظرية العدالة التنظيمية أو المساواة، التي تركز في جوهرها على أن تحفيز أعضاء المنظمة يتأثر بمدى شعورهم بمعاملتهم بشكل عادل وقانوني من قبل مدير المنظمة، فعندما يشعر الفرد أنه لا يعامل بشكل عادل من قبل إدارة المنظمة يتكون لديه نوع من الإحباط وتظهر عليه آثار عكسية، ويتمثل جوهر هذه النظرية في مقارنة جهود الأفراد ومكافأاتهم مع غيرهم من الأفراد في مواقف مشابهة، والافتراض الرئيسي لهذه النظرية هو أن الأفراد محفزين بمجرد إحساسهم وشعورهم بأنهم يعاملون بشكل عادل في العمل بدون تحيز، أي أن تحفيزهم يتحقق من خلال عدالة القائد، فإحساسهم بالعدل يدفعهم إلى تقديم الأفضل. (الصرن، 2004، صفحة 292)

وهذه المقارنة التي يقوم بها الفرد بينه وبين البقية داخل المنظمة هي التي تأخذ شكل التمييز الفردي، من خلال المقارنة التي يعتمدها الافراد العاملون في نفس الوظيفة داخل المؤسسة الواحدة ,ولكن لا يمكن الحديث عن هذا الشكل بمعزل عن جملة من الشروط والمتغيرات الوظيفية التي قد تباعد بين المساهمات التي يعطيها الأفراد والتي لا يمكن تجاهلها من قبل الجهاز الإداري لمؤسسة واحدة، فالمقارنة التي يقوم بها الفرد تكون على عدة مستويات، كأن يقارن بين المكافآت التي يمكن أن يتلقاها فيما لو عمل بين موقع أو آخر داخل المنظمة، ويقارن ما يحصل عليه أيضا من حوافز بينه وبين بقية الأفراد العاملين معه ( يقارن بين أداء العاملين الآخرين وما يتلقونه من حوافز )، ومن هنا يستطيع العامل تقييم ما يحصل عليه هو وما يحصل عليه غيره من تكافؤ معهم جهدا وعملا , ويحكم على مدى تعرضه للتمييز من قبل الجهاز الإداري الذي يعمل تحت إدارته. (كاظم و كاسب، 2007، صفحة 50)

### 3. دور التمييز في العمل في تعزيز الصمت التنظيمي للعمال

التمييز في العمل يخلق نوع من الاغتراب الوظيفي للعامل مما يدفعه لتبني خيارات تنظيمية للخروج بأقل فاقد ممكن، والعمل بسلام دون صراعات أو مضايفات تدفعه للانسحاب التدريجي من الوظيفة، ومن بين الخيارات التي يلجأ إليها العامل كحل استراتيجي يخفف عنه أزمات العمل نجد الصمت التنظيمي بأبعاده الثلاث(الإذعان، الدفاعي والاجتماعي)، والشكل التالي يبين المؤشرات التي تصنع لنا الصمت التنظيمي داخل المنظمة والتي لها علاقة بالجانب الإداري للمنظمة (الجانب التنظيمي)، فحسب رأينا العوامل الذاتية(انعدام الثقة بالرئيس، الخوف من فقدان المنصب ومن ردود الفعل السلبية، والخوف من الإقصاء والتهميش، الخوف من فقدان العلاقات بزلاء العمل...) ماهي إلا انعكاس لهذه العوامل التنظيمية، المتمثلة في:

الشكل 2: مسببات الصمت التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثة

فكيف يسهم التمييز في العمل كسلوك سلبي داخل المنظمة في تعزيز هذه الأبعاد الثلاثة عند العامل؟

### 1.3 دور التمييز في العمل في تعزيز صمت الإذعان:

للمناخ التنظيمي دور كبير في تفشي الكثير من المظاهر والسلوكيات السلبية، فشعور العامل بأنه لا يعامل بنفس الطريقة التي يعامل بها غيره، وبأن اقتراحاته لا تؤخذ بنفس الترحاب الذي تؤخذ به آراء غيره، يجعله يفكر في مدى جدوى مشاركته وتقديم اقتراحات غير مرحب بها ولا تؤخذ بعين الاعتبار وهذا التمييز في التعامل بينه وبين زملائه يشعره بالإهمال الذي يدفعه للاستسلام لأمر الواقع ويصبح حضوره شبه جسدي حتى لا يفصل من العمل أو يتعرض للعقوبات نتيجة غيابه عن اجتماع ما، فتجده يقرر اللجوء لصمت الإذعان كنوع من الخضوع لأمر الواقع وثقته بعدم قدرته على تغيير الواقع وشعوره بأنه الحلقة الأضعف داخل المنظمة هنا يلجأ لحجب أفكاره وما يعرف تجنباً للصراع الذي يفقده أمانه النفسي.

فالعديد من الدراسات تؤكد أنّ شعور الفرد بالتمييز (غياب العدالة التنظيمية) يدفعه للانسحاب النفسي والجسدي ولصمت الخضوع، فتنخفض عند العامل القدرة على المشاركة (وكأن لسان حاله يقول ما الفائدة من إبداء الرأي وتقديم الاقتراحات والتفاعل وأنا موضوع في خيانة من لا يؤخذ برأيهم ووجودي مجرد تلميع لصورة المنظمة لا غير، فلست من أصحاب النفوذ بالمنظمة بل أنا الحلقة الأضعف)، كما تؤدي به إلى فقدان الكفاءة الذاتية نتيجة العجز النفسي الذي يشعر به وانخفاض تقدير الذات، وعدم تقدير ما يقوم به من طرف رؤسائه في العمل وكذا من طرف زملائه، باعتبار أنّ التمييز هو نوع من التهميش والإقصاء الذي يطول العامل فيجد نفسه خارج دائرة القرار.

فوفقاً لنظرية زيلر (Ziller/1969) فإن "تقدير الذات ينشأ ويتطور بلغة الواقع الاجتماعي الذي ينشأ داخل الإطار الاجتماعي للمحيط الذي يعيش فيه الفرد، وعلى ذلك فعندما تحدث تغيرات في بيئة الشخص الاجتماعية (كالتمييز في دراستنا هذه)، فإن تقدير الذات هو العالم الذي يحدد نوعية التغيرات التي ستحدث في تقييم الفرد لذاته تبعاً لذلك.

وفي هذا النوع من الصمت، تلعب الجماعات غير الرسمية بالمنظمة ذات النفوذ الواضح دور كبير في تفشي سلوك صمت الإذعان، فكما ذهب إليه كل من كروزيه وفريدبارغ بأن: "تحليل علاقات السلطة لا تنتهي عند العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوسين، وإنما تتمثل في قدرة الفاعلين مهما كانت مكانتهم في التنظيم على السيطرة في ما يسميه كروزيه بمناطق الشك، وذلك من أجل التأثير على الفئات المهنية الأخرى". (مداس، 2002، صفحة 49)

فهذه الجماعات تمارس نوع من الانغلاق الاستبعادي لتؤمن لنفسها مركزاً متميزاً على حساب جماعة

أخرى من خلال إخضاعها لسطو قوتها وسيطرتها.

ومن خلال الشكل رقم 2 المتعلق بمسببات الصمت التنظيمي نجد في هذا النوع بالذات من الصمت (صمت الإذعان والخضوع) تلعب الإجراءات المتعلقة بصنع القرار دور كبير في تواجده خاصة عند شيوخ اتخاذ القرار على أسس شخصية وليس على أسس موضوعية علمية تخدم الصالح العام، باعتبار أن: "التفكير غير الحيادي في معظم قراراتنا- كما يقول بتلر- تتأرجح بتأثر العوامل المحيطة التي تجعلنا نميل إلى التحيز لأفكار غمطية معينة، فلا بد من التحرر من كل ما يحرف القرار عن موضوعيته، ليكون قرارا سليما في نتائجه". (أحمد طعمة، 2010، صفحة 39)

فانطلاقاً من كون السلوك التنظيمي هو نتيجة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجرى في التنظيم مثلما أكد ذلك "هروبرت سامون"، نجد أنّ الإجراءات التعسفية في عملية اتخاذ القرار والتي تخضع لمنطق التمييز على أساس المحاباة والقرب والمصلحة الخاصة تعزز سلوك الصمت الدفاعي.

### 2.3 دور التمييز في العمل في تعزيز الصمت الدفاعي:

غياب المساواة في التعامل والعدالة التعاملية ولجوء بعض الرؤساء في العمل لأسلوب التمييز في العمل لاعتبارات عدة قد تتعلق بقرب بعض العاملين دون غيرهم من الرئيس بحكم القرابة أو المصلحة المشتركة أو لنفوذ هؤلاء، والذي يشكل تهديد لرئيس المنظمة فيلجأ لتمييزهم عن البقية، وهو ما يدفع بمن يشعر أنه يتعرض للإقصاء نتيجة هذا التمييز السلبي للصمت الدفاعي تفادياً للردود السلبية، وللنبد الاجتماعي الذي سيتعرض له بمجرد إبداء رأيه أو مشاركته، فقد يجارب بكل الأشكال لتقزيم دوره ومكانته داخل المنظمة، والحد من علو صيته خاصة إذا كانت الطبقة التي تحظى بامتيازات دوناً عن غيرها لا تملك نفس المؤهلات التي يملكها هذا الأخير، أو أن وجودها مرتبط بصمت هؤلاء، وهنا يصبح الصمت الدفاعي أمر واقع وخيار لا بد منه لتجنب الصراعات والدخول في خلافات عمل تنهك قوى العامل النفسية والجسدية، وتجعله يفكر حتى في الاستقالة والانسحاب الوظيفي، فهو يرتبط بشكل كبير بدرجة الأمان النفسي وحماية الذات من الآخر، وهو ما يؤكد إترزيوني في تحديده لاغتراب العامل داخل المنظمة من خلال "انعدام القوة لدى الفئات الفاعلة أو شعورهم بالعجز، بمعنى أن الفرد في أثناء يومه العملي يكون في حالة من الاستسلام والخضوع لأوامر غير ه ويشعر بأنه عاجز عن التأثير على توجيه عمله في المنظمة، وعن صنع القرارات المهمة التي تتناول مصيره ومصير منظمته" (العتيبي، 2018، صفحة 61)

ففي هذا النوع من الصمت وبالرجوع إلى الشكل رقم 2 المتعلق بمسببات الصمت التنظيمي نجد بأن غياب الكفاءة التنظيمية من خلال التعامل مع اقتراحات وأفكار العمال وما يقدمونه للمؤسسة بشكل



سلي، خاصة الردود السلبية والتغذية المرتدة السلبية تدفعهم للصمت الدفاعي.

### 3.3 دور التمييز في العمل في تعزيز الصمت الاجتماعي:

فيما يتعلق بهذا النوع من الصمت وكما ذكرنا سابقاً بأنه يعرف بالصمت الإيجابي والذي يلجأ إليه العامل لمصلحة المنظمة، فالتمييز بين العمال كسلوك سلمي لا يؤدي إلى الصمت الاجتماعي في كل الحالات، فلا يمكن لعامل يشعر بالتهميش والإقصاء وبأنه أقل حظاً من زملائه من حيث المعاملة والحصول على الامتيازات أن يسعى لحجب أفكاره خدمة للمنظمة أو أن يتغاضى عن التجاوزات التي تحدث داخل المنظمة بدافع الحرص على مصلحة المنظمة التي لا يشعر فيها بالاغتراب.

لكن التمييز الإيجابي الذي يكون على أساس الكفاءة وتحفيز أصحاب المبادرات الجيدة ودعم من يحملون هم المنظمة من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات وتكليفهم بمناصب نوعية نظراً لجهودهم المبذولة والتنويه بما يقومون به أمام زملائهم كمؤشر بأن سبب تمييزهم هو ما يتمتعون به من كفاءة ذاتية وروح مبادرة تحرص على تقديم حلول إبداعية دون الطلب منها، وبهذا التمييز الإيجابي يشعر الفرد بالالتزام التنظيمي ويعزز عنده الثقة التنظيمية، فإن صادفته بعض المشاكل في العمل أو التجاوزات يصمت عنها خدمة للمنظمة، ويرتفع عن الردود السلبية، كما يعتمد حجب بعض المعلومات ويصمت عن بعض المضايقات من أجل السير الحسن للمنظمة التي غذت فيه الثقة بما يعمل، وعززت عنده روح الانتماء وقدرت ما يبذله من جهد اتجاهها، وأشبعته حاجته الفردية بالبذل في ظل نظام تعاوني عزز عنده الوجود التنظيمي، وهو مطلب مهم جداً لفعالية التنظيم وزيادة إنتاجيته، فكما قال "بارنارد شستر": "إن الفرد هو دائماً العامل الاستراتيجي الأساسي في التنظيم وعليه يتوجب على المديرين إيجاد السبل الكفيلة لحث الفرد على التعاون، وإلا فإن المنظمة لن تستطيع تحقيق أهدافها والاستمرار في عملها" (لوكيا، د.س، صفحة 100)

وهنا التمييز يخضع لمعيار الإنصاف والاتساق مع ما يقدمه الفرد من جهود وما يملكه من خبرات وكفاءة؛ أي أنه يخضع لقاعدة النوعية وليس المساواة، فلا يمكن المساواة بين الفاشل والمتميز بحكم أنهم يحملون نفس الرتبة الوظيفية. والشكل التالي يوضح العلاقة الطردية بين التمييز الإيجابي والصمت الاجتماعي:

الشكل 2: علاقة التمييز الإيجابي بالصمت الاجتماعي



المصدر: من إعداد الباحثة

وقد أشار Kurtesis وآخرون إلى أن العاملين الذين لديهم دعم تنظيمي مدرك عالي، يكونون أقل ممارسة لسلوك الانسحاب مع المنظمة (الذي يعد الصمت التنظيمي أحد مؤشرات)، وافترض الباحثون أن الدعم التنظيمي المدرك يرتبط عكسيا بالنوايا والتصرفات المرتبطة بسلوكيات الانسحاب من المنظمة (كالصمت الدفاعي وصمت الإذعان). (Kurtesis, Eisenberger, Ford, Buffardi , & Stewart, 2015)

وهو ما يؤكد أهمية التمييز الإيجابي من خلال عملية الدعم التنظيمي لكل عامل بالمنظمة لخلق سلوكيات تنظيمية تساهم في زيادة الأداء التنظيمي لكل من الفرد والمنظمة على حد سواء.

#### 4. خاتمة:

زيادة كفاءة وفعالية المنظمة يرتبط بمدى وعي رؤسائها بضرورة الكشف عن أسباب لجوء للعاملين للصمت التنظيمي، وتفعيل الصوت التنظيمي من خلال الاتصال التشاركي الفعال الذي يزيد من كفاءة وفعالية المنظمة ويعزز الثقة التنظيمية للعمال ويدفعهم نحو السلوك الإبداعي، فالיום مهمة المنظمات لا تتعلق بإدارة المعرفة الصريحة فحسب بل بدرجة تمكنها من إدارة المعرفة الضمنية الكامنة في عقول عاملها والتي قد يلجؤون لحجبها نظرا لجملة من المحددات التنظيمية التي تشجع على خيار الصمت، فالمنظمة التي لا تشجع التمييز عندها وتساويه بغيره بل قد يميز عنه نظرا لقربه من الرئيس أو لنفوذ داخل المنظمة، والتي تحارب المبادر حتى يصمت هي منظمة فاشلة وتحمل في طياتها بذور فنائها، بل هي منظمة ذات ثقافة تنظيمية تشكل مناخ الصمت بكل أشكاله، وتؤدي إلى ضعف الأداء التنظيمي وتصبح ثقافتها التنظيمية عائقا لكل أشكال التطوير والتغيير التنظيمي.

فالواقع التنظيمي الصحي يعتمد بالدرجة الأولى على المكاشفة والمصارحة التنظيمية، التي تعزز من الصوت التنظيمي، وتميز أصحاب المبادرات الفاعلة كقوى يجب الاهتمام بها والإشادة بمجهوداتها أمام الجميع من باب التحفيز والتشجيع على المشاركة في صنع القرار، وإيجاد حلول لمشكلات العمل بما يخدم مصلحة المنظمة ويعزز انتماء وولاء عمالها لها.

ومن خلال ما تم ذكره فلتجاوز آثار الصمت التنظيمي والحد منه داخل المنظمة نقترح ما يلي:

- 1- إيجاد بيئة عمل صحية مشبعة بالعدالة التنظيمية تعزز سياسة الحوار وإبداء الرأي مهما كان صاحبه مخالفا لما تم طرحه من قبل الآخرين فالفيصل هو مدى فائدة ما يطرحه لصالح المنظمة.
- 2- تفعيل الاتصال الإيجابي بين الرئيس ومروؤسيه وبين المرؤوسين فيما بينهم لزيادة الأداء التنظيمي.
- 3- التخلص من كل مظاهر التمييز السلبي القائمة على المحاباة والمصلحة الشخصية.
- 4- إشاعة ثقافة الدعم والمساندة للأفراد المبادرين داخل المنظمة وتمتين أفكارهم.

- Amirkhan, i. A., & Oliaei, E. (2015). " Evaluation of Effect of Self-Leadership on Organizational Silence in the Bahman Group ". *VISI J Akademik*, .62-67.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). *spiral of silence: The dynamic effects of diversity on organization voice. Journal of management studies*, 1393-1417.
- Glick, C. (1955). "Social Types In Race Relations.". *Usa: Oxford: University Press*.
- Köyliüoğlu, A., Aykut, B., Levent, D., & Hüseyin. (2015). " Analyzing the Relation Between Teachers' Organizational Silence Perception and Whistle Blowing Perception". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 207, 536 – 545.
- Kurtesis, J., Eisenberger, N., Ford, R., Buffardi , L., & Stewart, K. (2015). "Perceived Organizational Support: A MetaAnalytic Evaluation of Organizational Support Theory". *Journal of Management*, pp. 1-31.
- mohamed, a. (2019). *eco. illizi: illizi*.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). -"Organizational silence : A Barrier to change And Development in A pluralistic World" . *Academy of Management Review* , 706-725.
- Nenette, M. (2002). *The View Form left. Manila: Business World*.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). *Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. Journal of Management Studies*.
- أحمد طعمة, أ. (2010). اتخاذ القرار والسلوك القيادي برنامج تدريبي. عمان، الأردن.: دار ديونو للنشر والتوزيع.
- العتبي, ط. ب. (2018). الاغتراب دراسة تأصيلية فلسفية علمية. الرياض: دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع.
- جون رولز. (2009). العدالة كإنصاف إعادة الصياغة. بيروت: المنظمة العربية للترجمة.
- رعد حسن الصرن. (2004). نظريات الادارة والاعمال. دمشق: دار الرضا للنشر.
- زهير عبد الكريم جعفر قبس، وكاظم تركي عي سنية. (2016). تأثير تقانة المعلومات. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة(49)، 393.
- صليحة ميروك، وصابر شراد . (ديسمبر، 2019). تكنولوجيا المعلومات. مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 02 العدد 02.
- كاظم, ح. خ & ., كاسب, ي. (2007). ادارة الموارد البشرية. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- لوكيا, ا). د.س). نظريات المنظمة. قسنطينة، الجزائر.: منشورات جامعة منتوري.
- مداس, ف. (2002). التنظيم وعلاقات العمل . الجزائر: دار مدني.