**الجمهورية الجزائرية الشعبية الدمقراطية**

**وزارة التعليم العالي و البحث العلمي**

**جامعة محمد خيضر بسكرة**

**عنوان البحث**

**الصمت التنظيمي**

**اعداد تحت اشراف الدكتور**

ساعد عبد الهادي علالي أ

السنة الجامعية

2021/2022

**خطة البحث**

**المبحث الاول الصمت التنظيم**

**المطلب الاول مفهوم الصمت التنظيمي**

**المطلب االثاني قياس الصمت التنظيمي**

**المبحث الثاني المواطنة التنظيمية**

**المطلب الاول تعريف المواطنة التنظيمية**

**المطلب الثاني قياس سلوك المواطنة التنظيمية**

مقدمة :

لا أحد يتوقع أن أحدا يذهب إلى عمله عازما جازما أنه لن يكلم اليوم إنسيا، لكن صمت الأفراد داخل الإطار التنظيمي صار مسألة تستدعي عدم الصمت عنها أكثر، وإذا كان هناك من يفخر بكمية الهدوء غير الطبيعي في مؤسسته، ويفاخر ب[الصمت](https://makkahnewspaper.com/article/1520513/%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%A3%D9%8A/%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%84-%D9%85%D8%B1%D8%AD%D9%84%D8%A9-%D9%85%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%B5%D9%85%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%B7%D9%88%D9%8A%D9%84) الذي يسود أروقة المكان. فإن ذلك لا يعد إلا توهما منه أن «الصمت علامة الرضا»، مع أن الرضا التام لا يفترض الصمت، ولا يدعي أن السكوت من ذهب.  
  
إن سيطرة الصمت في بيئة العمل أصبحت من المشكلات التي باتت تؤرق المسؤولين والقادة، بحسب نتائج دراسات كثيرة في هذا المجال. وأرجو أن يكون الأمر كذلك، لا ليدوم أرق القادة بالطبع، وإنما لنتنبه لهذه المشكلة ونعالجها.

**المبحث الاول الصمت التنظيم:**

يتم تناول هذا المتغير من خالل التعرض لكل من مفهوم الصمت التنظيمي، وقياس الصمت التنظيمي، وذلك كما يلي:

**المطلب الاول مفهوم الصمت التنظيمي**

تعددت تعريفات الباحثين حول مفهوم الصمت التنظيمي. حيث اختلف التعريف وفقا لنظرة كل باحث، فقد عرفه.,1 al Koyluoglu على أنه: سلوكيات سلبية مستمدة من معايير الاذعان السائدة في بعض الثقافات التنظيمية، والتي تحد من مشاركة الفرد في تقديم ما يعرفه حول القضايا التنظيمية، ويركز هذا التعريف على أن السبب الرئيس للصمت التنظيمي يرجع إلى االاستسلام والقناعة من قبل العاملين بأن أراءهم لن تغير شيء ولن يتم االهتمام بها ً لدراسة من قبل الرؤساء والمسؤولين. وهو ما يعرف بصمت الاذعان صمت الخضوع وفقا في حين عرفه صالوهيبي على أنه: "ميل المرؤوسين في المنظمات إلى حجب تجنبا ردود فعل سلبية قد تترتب ً المعلومات واالقتراحات لرؤسائهم أو إخبارهم عن المشكالت ألي على ذلك". ويركز هذا التعريف على أن السبب الرئيس للصمت التنظيمي يرجع إلى خوف الفرد من رد الفعل، كاالنتقاد من قبل الزمالء، العقاب من قبل رئيسه المباشر... وهو ما يعرف بالصمت الدفاعي وفقا لد ارسة بأنه وعرف على أنه: الشعور الجماعي الذي يولد إد اركا من غير الحكمة التحدث حول المشكالت التنظيمية لمنع انتشارها والحفاظ على سمعة المنظمة. ويركز هذا التعريف على أن السبب الرئيس للصمت هو مصلحة المنظمة والحفاظ على سمعتها، وهو ما يسمى بالصمت االجتماعي اإليجابي وفقا ويتضح من التعريفات السابقة، أن الصمت التنظيمي يرجع لثالثة مصادر رئيسية، وهي الخوف على مصلحة المنظمة وسمعتها صالصمت االجتماعي، أو االستسم والقناعة بأن المبادرة بأفكار ومعلومات لن تغير شيء صمت الخضوع، أو الخو ف من ردود الفعل السلبية2 الصمت الدفاعي.

**المطلب االثاني قياس الصمت التنظيمي:**

من مراجعة الدراسات السابقة تبين للباحث وجود العديد من المقاييس الخامة بالصمت من كل مقياس ويعد، التنظيمي هما األشهر في قياس الصمت التنظيمي، فقد قدم مقياس يحتوي على ثالثة أبعاد رئيسية، وهي اتجاهات اإلدارة العليا نحو الصمت، واتجاهات المشرفين نحو الصمت، وفرص االتصاالت، وتم استخدم هذا المقياس في بعض الدراسات منها ً أخر يحتوي على مقياسا دراسةص ثالثة أبعاد رئيسية، وهي ممت الخضوع، والصمت الدفاعي، والصمت االجتماعي، ويعد األكثر شهره الستخدامه في معظم الدراسات التي اطلع عليها الباحث، ومن هذه الدراسات يمكن توضيح األبعاد الثالثة على النحو التالي: 3

صمت الخضوع ويعني حجب المعلومات واآلراء رغبة في االعتزال أو االستسالم، وينهج الموظف هذا السلوك ً بناء على اعتقاده بأن التعبير ال طائل من ورائه، وأنه من غير المرجح أن حديثه عن المشكالت أو اإلبالغ عنها سيحدث فرقا

الصمت الدفاعيlوهو سلوك متعمد واستباقي يهدف إلى حماية النفس ً لكونه ينطوي على الوعي أو النظر في البدائل المتاحة، من التهديدات الخارجية. ويعتبر دفاعيا ثم يتبع ذلك قرار واع بحجب المعلومات واألفكار كأفضل إستراتيجية في حينها .وينطوي هذا النوع على حجب المعلومات بسبب الخوف من أن التعبير عن اآلراء واألفكار سينطوي على مخاطرة شخصية، وربما يكون دافع الحماية الذاتية هذا بسبب الخوف من أن تلصق به مسئولية 6 المشكلة، كذلك يتضمن هذا النوع حجب المعلومات عن األخطاء الشخصية فى العمل.

الصمت االجتماعي اإليجابي:4Silence Prosocial وينطوي هذا النوع على حجب األفكار واآلراء والمعلومات المتعلقة بالعمل، وذلك لصالح المنظمة وأعضائها، وبالتالي فإن هذا النوع من الصمت يقوم على اإليثار والتعاون، كتعمد بعض الموظفين عدم الكشف عن أفكار أو معلومات معينة على أساس الحرص على مصلحة المنظمة وسمعته

المطلب الثالث أسباب الصمت التنظيمي

يعزو البعض الصمت التنظيمي الى عوامل خارجية مثل المعتقدات التنظيمية والخصائص التنظيمية وتعاون العاملين، ويرى البعض أن هنالك عوامل داخلية للصمت التنظيمي تعود للشخص نفسه كالخبرة والدافعية والشخصية.

وفيما يلي بعض أهم أسباب الصمت التنظيمي:

1. زملاء العمل: يمكن أن تتسبب في الصمت التنظيمي من خلال المكافأة كالاعتراف والصداقة أو من خلال المعاقبة مثل عزل الشخص، كما يمكن من خلال جماعات العمل وضع المعايير والقواعد للتصرف حيال الأوضاع المختلفة للمنظمة.

2. المعتقدات التنظيمية: تعتبر 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 تهم المنظمة تعد من أسباب الصمت، ومن المعتقدات التنظيمية أن التوافق والاجماع دليل على الصحة التنظيمية.

3. خصائص المنظمة: تعتبر خصائص المنظمة كما يتم تصويرها في هياكل وثقافة المنظمة أحد أسباب الصمت التنظيمي.

4. هيمنة العقل الجمعي: يحجم الأفراد في المنظمات عن المشاركة ويركنون للصمت عندما يشعرون أن آراءهم غير مقبولة من الجماعة، وقد تتسبب هذه الآراء والأفكار في عزلهم عن الجماعة أو النظر إليهم بسخرية وازدراء.

5. عدم الثقة بالرؤساء: تعد أحد أسباب اللجوء للصمت خوفا من التعرض للخطر أو إساءة فهم المعلومات والمشاركات.

6. الخوف من المشاركة: والبعض يطلق عليه الصمت الدفاعي وهو عبارة عن الاحجام المتعمد عن طرح الأفكار الكبيرة، المعلومات، والمشاعر كحماية للنفس قائمة على الخوف.

7. الشعور بعدم القدرة على التغيير: عندما يشعر الأفراد بعدم القدرة على التغيير، وأن أفكارهم لا تؤخذ على محمل الجد، بل على العكس ربما قد تصبح جزء من التقييم السلبي لهم فانهم يحجمون عن المشاركة ويركنون للصمت.

8. الخوف من الاضرار بالرؤساء أو زملاء العمل: قد تتسبب مشاركة العاملين بمعلومات بالإضرار برؤسائهم أو زملائهم في العمل مما قد يدفعهم للصمت.

المطلب الرابع الآثار المترتبة على الصمت التنظيمي

للصمت التنظيمي آثار ضارة وبشكل كبير على المنظمة ككل، وقد تتسبب بمستويات عالية من عدم الرضا، والمتمثلة في الغياب ودوران العمل وغيرها من السلوكيات غير المرغوب فيها. تعتبر الاتصالات مفتاح النجاح للمنظمات، وعندما يحدث الصمت التنظيمي تتأثر منظومة الاتصالات داخل المنظمة مما يضر بالوظائف الكلية للمنظمة. ان الصمت التنظيمي يؤدي الى قتل روح الابداع، واستمرار المنظمة بمشاريع سيئة التخطيط تقود الى منتجات وخدمات رديئة، وقد تؤدي الى انخفاض في المعنويات.

وقد يؤدي الصمت التنظيمي الى خلق أفراد غير مبالين تجاه منظماتهم وتجاه وظائفهم وأعمالهم وبالتالي يتسبب ذلك في ضعف مستويات الأداء المؤسسي للمنظمة ككل والذي قد يتسبب بخسائر مادية كبيرة للمنظمة، كما قد يتسبب الصمت التنظيمي بعدم المشاركة في العمل علاوة على عدم الإبلاغ عن أية أخطاء يتم ملاحظتها تقود الى دورة دائمة من صمت العاملين.

الخاتمة :

والأمر المهم الآخر أن مواجهة سلوك الصمت التنظيمي لابد أن تكون من أولويات العمل القيادي في المنظمة، فالمواجهة والمعالجة تتضمن القيام بأدوار حقيقية في خلق فرص التمكين للعاملين، وتصحيح وتطوير كل السياسات الإدارية التي تشتت الجهود، وتعيق التكامل والتعاون والتواصل بين العاملين والإدارة.  
  
والأمر المهم الأخير أن الموظفين لو قالوا كما قال الأولون «ونصمت ليس يعني أن رضينا.. ولكن ليس يجدي ما نقول»! فيلزمنا أن ننتبه مبكرا لمؤشرات اليأس هذه قبل فوات الوقت، والتزامهم الصمت.

1الجابر، ريم عبد الرحمن عبد هللا ص2015" ،)درجة ممارسة العدالة التنظيمية وعالقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية بإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية"، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، .386-317 ،101ع، 26مج الخرشة،

2 ياشين كاسب ص2015" ،)أثر العدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية األردنية"، المجلة العربية لإلدارة، المنظمة العربية للتنمية اإلدارية، مج35 ، .256-225 ،2ع السيسي،

3 شعبان ص2005" ،)قدرة بعض الخصائص الشخصية والتنظيمية على التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على مستشفيات الهيئة العامة للتأمين الصحي"، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، ع2 ،123-186

4الفاعوري، عبير حمود ص2004" ،)أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في منع القرارات التنظيمية جامعة مؤته- دراسة حالة"، مؤته للبحوث والدراسات، األردن، مج19 ،ع2 ،ص ص 155-188

5الطعامسة، سالمة عبدهللا، و عبدالحفيظ على حسب هللا ص2015" ،)أثر عدالة التعامالت على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية ألراء العاملين في شركات QIZ في األردن"، مجلة رؤى اقتصادية، كلية العلوم االقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، الجزائر، ع 8 ،291-310

6 سليم، أحمد عبد السالم ص2012 "،)سلوك الصمت التنظيمي :دراسة مقارنة بين شركات قطاع األعمال العام والخاص في مصر"، المجلة العلمية لالقتصاد والتجارة، ع 3 ،429-496