

الصمت التنظيمي وتعزيز ثقافة المجاهرة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي

Organizational silence and promoting a cultur of organizational outspokenness among university professors

وفاء بوعاملي^{1*}، مخبر سوسيولوجيا جودة الخدمة العمومية، المركز الجامعي بركة الجزائر،

wafa.bouamli@cu-barika.dz

رزيقة عليلي²، المركز الجامعي بركة، الجزائر، razika.alili@cu-barika.dz

تاريخ قبول المقال: 26-11-2024

تاريخ إرسال المقال: 08-08-2024

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على ظاهرة الصمت التنظيمي لدى أساتذة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، ومعرفة محدداته وأبعاده التنظيمية المتمثلة في (صمت إذعان، صمت دفاعي، صمت اجتماعي) لمكافحته أو التخفيف منه، باعتباره سلوكا تنظيميا خفي ومنسق يستخدم كوسيلة لتجنب المواجهة والتعبير عن الاستياء، ورفض إبداء الآراء وتقديم المقترحات حول القضايا والمشاكل المتعلقة بأداء الجامعة، كنتيجة حتمية لمجموعة من العوامل المتفاعلة في المؤسسة والتي قد تؤثر سلبا على فعاليتها، حيث خلصت هذه الدراسة إلى أهمية تعزيز ثقافة المجاهرة التنظيمية (الصوت التنظيمي) من خلال تفعيل ثقافة الحوار والمشاركة و الثقة المتبادلة.

الكلمات المفتاحية: الصمت التنظيمي، المجاهرة التنظيمية، الأستاذ الجامعي.

Abstract: This study aims to investigate the phenomenon of organizational silence among university professors in the higher education and scientific research sector in Algeria, it seeks to understand its determinants and organizational dimensions including (Acquiescent silence, defensive silence, and social silence).with the goal of combating or mitigating it, Organizational silence is considered a covert and coordinated behavior used as a mans to avoid confrontation and express dissatisfaction, as well as to refuse to provide opinions and suggestion on issues and problems related to university performance, this occurs as a result of a complex interplay of factors within the institution that may negatively impact its effectiveness the study concludes with importance of enhancing a culture of organizational outspokenness (organizational voice)by fostering a culture of dialogue, participation and mutual trust.

Keywords: Organizational silence, organizational outspokenness, university professor.

* وفاء بوعاملي.

مقدمة:

يعد سلوك الصمت التنظيمي ظاهرة سلبية تلازم المورد البشري حيثما كان ولا تقتصر على منظمة دون غيرها، والجامعة الجزائرية كغيرها من المؤسسات التي تعاني من هذا السلوك التنظيمي الذي يعتبر سلوكا خفيا ومنسقا يظهر بطرق مختلفة كالترام الصمت من طرف الأساتذة أثناء الاجتماعات واللقاءات وعدم إبداء الآراء والمقترحات والنقاش والجدل سواء حول مشاكلهم التنظيمية، أو المشاكل التي تواجه مؤسساتهم بصفة عامة ورؤسائهم بصفة خاصة، مما يؤثر سلبا على اندماجهم واستقرارهم وظيفيا وشعورهم بعدم الثقة والرضا في عملهم، بما في ذلك تأثيره على سير الأعمال الأكاديمية والإدارية، نتيجة الاعتقاد بأن آرائهم ليست ذات قيمة وخوفهم من النتائج السلبية التي تهدد مركزهم الوظيفي، كل هذه السلوكيات تدل على مدى حرص الأساتذة على تجنب مواجهة المشكلات داخل الجامعة وبقون صامتين بسبب المواجهات والشعور بالحرج والتهميش واللامبالاة والقلق ومختلف المخاطر التي يتصورونها، وهذا ما يساهم بشكل كبير بانعكاسات سلبية على سلوكيات وأداء الأساتذة، ويخلق في المقابل العديد من المشاكل التي تؤثر سلبا على فعالية المؤسسة ومستقبلها، وعليه فإن سلوك الصمت التنظيمي يظل عائقا أمام عملية تدفق المعلومات والأفكار بين أفراد الجامعة، ولهذا فقد اقترحت هوفستد "Hofested" توفير بيئة في الجامعات يستطيع من خلالها الأكاديميون التعبير عن آرائهم دون تردد أو خوف من إدارة الأقسام أو الكليات وحتى من إدارة الجامعة، كما ينبغي تشجيع الأكاديميون على المشاركة والتعبير عن وجهات نظرهم¹.

ولأهمية الموضوع حصرت أهداف الدراسة في توضيح الرؤى حول سلوك وثقافة الصمت التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي وأبعاده التنظيمية للوصول إلى بناء ثقافة المجاهرة التنظيمية أو المصارحة التنظيمية في الجامعة الجزائرية، بالاعتماد على المنهج الوصفي لملاءمته في وصف الظاهرة وتبسيط الضوء عليها وعلى أسباب تواجدها في محاولة لتحليلها تحليلًا سوسيوتنظيمي بغية الإحاطة بها أكثر. وعليه تمحورت إشكالية الدراسة في طرح التساؤلات التالية: ماهي الدلالة المفاهيمية للصمت التنظيمي؟ فيما تتمثل أهم المحددات المسؤولة عن ظاهرة الصمت التنظيمي؟ كيف يمكن كسر ومواجهة سلوك الصمت التنظيمي لبناء ثقافة المجاهرة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي في المؤسسات الجامعية الجزائرية؟

¹ Ugur akin, Tarik ulusoy, the relationship between organizational silence and burnout among academicians : A research on universities in turkey, international journal of higher education, vol 5, n(02), 2016, p53.

المبحث الأول: مفهوم الصمت التنظيمي وأطره التاريخية

يعتبر الصمت التنظيمي من بين المفاهيم الحديثة في مجال سوسيولوجيا التنظيمات، كما يعد من المفاهيم المعقدة والغامضة لما يتضمنه من سلوك وأفعال وردود فردية وجماعية للعاملين داخل المنظمة يتخللها غياب الكلام وانعدام الصوت، لهذا اختلف الباحثون والمفكرون على تحديد وصياغة مفهوم موحد باعتباره يحمل في طياته صفة الإيجابية والسلبية على حد سواء، ويجوز في ثناياه على قرارات متعددة منها ما يخدم المصالح الشخصية، وتارة أخرى يعمل على دعم زملاء العمل كما تعمل تلك القرارات على ضياع جهود المنظمة نحو التقدم والتطور، مع العلم أن تطور مفهوم الصمت التنظيمي بداية السبعينيات القرن التاسع عشر إلى غاية الآن.

تشتمل الدراسة الحالية على العديد من التعاريف والمصطلحات العلمية التي سيجري تعريفها بصورة علمية دقيقة، حتى يتضح المعنى المقصود، بالإضافة إلى التطرق التطور التاريخي لمفهوم الصمت التنظيمي.

المطلب الأول: الأطر التاريخية لنشأة لمفهوم الصمت التنظيمي

تعتبر ظاهرة الصمت التنظيمي Organizational Silence من بين الظواهر الحديثة والمستجدة في الفكر الإداري الحديث، والتي لها تأثير على مختلف العمليات الإدارية، إذ لا يقتصر هذا التأثير على مستوى الفئات الفاعلة فحسب وإنما يتعداه إلى مستوى الفئات المسيسة والتنظيمية، فلمفهوم الصمت التنظيمي خلفيات وأطر تاريخية عميقة في العلوم التنظيمية، حيث مر هذا المفهوم بثلاث حقبة زمنية اتخذت أشكالاً مختلفة ومحاور اهتمام متميزة في كل حقبة، إذ كانت الحقبة الأولى ممتدة من سنة 1970 حتى منتصف 1980 " ركزت فيها أغلب الدراسات والأبحاث التي أجريت فيها على أن مفهوم الصمت يأخذ أشكالاً مختلفة مثل الإخلاص والبقاء صامتاً¹.

أما الحقبة الثانية فكانت من منتصف الثمانينات حتى سنة 2000 حيث كان التركيز فيها على الأبحاث والدراسات المتعلقة بموضوع العدالة التنظيمية (Organizational Justice) والتعرف على سلوك المواطن التنظيمية (Organizational Citizenship) مع بعض الانتباهات إلى دراسة سلوك الصمت التنظيمي، هذا ما دفع الباحثين والمنظرين إلى دراسة الظروف التي تجعل العامل يبقى فيها صامتاً، لتأتي بعدها الحقبة الثالثة التي تهتم بدراسة الصوت والصمت بشعبية في العلوم التنظيمية. والتي

¹ سهير محمد حوالة، لمياء ناصر البكر، واقع الصمت التنظيمي لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، مجلة العلوم التربوية، المجلد 26، العدد 1، 2018، ص 485.

تمتد من سنة 2000 حتى الآن، فقد كان التركيز الرئيسي لها على سلوك الصمت على المستوى الفردي¹.

ومنه يتضح جليا من خلال ما تم طرحه سابقا أن دراسة مفهوم الصمت التنظيمي بدأ الاهتمام به انطلاقا من الموجات الثلاث المذكورة أعلاه، فكانت الأهمية الكبرى لدراسته باعتباره ظاهرة تنظيمية تؤثر على المؤسسات، فقد كان عبارة عن مجرد غياب للصوت والآن أصبح غياب وحجب للفكرة والرأي وحتى المعلومة، والملاحظ في التعريفات المقدمة خلال هذه الفترات الثلاث أنها تختف وتتفق في مجموعة من العناصر في تحليلها لمفهوم الصمت، إلا أن بعض الباحثين في هذا المجال أشاروا إلى وجود عناصر مشتركة في هذا المفهوم.

المطلب الثاني: الصمت التنظيمي كمفهوم متعدد الأبعاد

يعتبر مفهوم الصمت التنظيمي من بين المفاهيم الحديثة وغير مألوفة في الواقع التنظيمي، فهو بمثابة رد فعل سلوكي من طرف العاملين حيال القضايا والمشكلات التي تحدث داخل المؤسسات، غير أنه لا يمكن الاتفاق على أنه هناك تعريف واحد وموحد لهذا المفهوم لأنه مثله مثل المفاهيم الأخرى أي يختلف باختلاف الرؤى ووجهات النظر لكل باحث، إلا أن الباحثين والممارسين في مجال السلوك التنظيمي اتفقوا في تعريفهم للصمت على أنه إجماع، كتم، منع انتشار المعلومة أو الفكرة أو إبداء الرأي، لكننا سنحاول في هذه الدراسة طرح بعض المفاهيم لمجموعة من الباحثين قدموها في دراساتهم كما يلي:

عرفه كل من "عبود وحسين" أنه "تردد الموظف في الحديث عن القضايا التي تحدث في العمل خوفا من تفسيرها بشكل خاطئ من قبل مسؤوله المباشر، وبالتالي تأثيرها السلبي على العلاقات بينه وبين زملائه"².

في حين عرفه كل من "جاشن وآخرون" (jachen & al.) على أنه "ظاهرة يتكرر فيها الموظفون عن التعبير عن وجهات نظرهم وآرائهم عند مواجهة القضايا داخل المنظمة"³.

¹ شافية غليظ، واقع الصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم الابتدائي، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة ام البواقي، المجلد6، العدد2، 2019، ص594.

² زينب عبد الرزاق عبود، ظفر ناصر حسين، أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين، مجلة جامعة بابل، المجلد 24، العدد 1، 2016، ص238.

³ Jachen S & al. Effect of Ethical Leadership on nurses organizational silence : the mediating role of organizational justice . Journal of nursing management. 2023, p1.

بينما يعرفه (kim & sung) على أنه "فشل التواصل بين الإدارة العليا والموظفين حيث لا يعبر الأفراد عن أفكارهم وآرائهم ومعلوماتهم واستفساراتهم وبيقون صامتون حيال المشاكل المتعلقة بالمنظمة التي ينتمون إليها ووظيفتهم"¹.

أما "بيندر وهارولس" (pinder and harlos) فقد حددا الصمت التنظيمي على أنه يمكن أن يكون كرد فعل للموظفين حيث يشعرون بالتردد في مشاركة آرائهم وتقييماتهم على الرغم من أنهم قادرين على إحداث التغيير في بيئة عملهم والحفاظ عليها².

وعلى صعيد آخر يشير (zakariya) بأن الصمت التنظيمي هو "إشارة إلى وصف ظاهرة المستوى الجماعي للموظفين المحتفظين بالمعلومات والآراء أو المخاوف المتعلقة بالعمل"³.

وعليه فالعامل يلجأ أحيانا إلى الصمت كرد فعل نتيجة للقيود الثقافية أو الهرمية أو خوفا من العواقب التي تعود عليه، هذا ما يجعل الموظفين يخشون التحدث بسبب احتمال حدوث عواقب سلبية عليهم سواء مادية أو معنوية.

وبتطبيق الصمت التنظيمي داخل الجامعات فقد عرفه "صالح والحيالي" أنه إدراك مشترك بين العاملين في الجامعة بضرورة محدودة مشاركتهم في تقديم ما يعرفونه حول سياسات واستراتيجيات الجامعة ومختلف القضايا والمشكلات التنظيمية فيها، أو أنه الشعور الجماعي الذي يولد إدراكا لدى العاملين في الجامعة بأنه من غير الحكمة التحدث حول المشكلات التنظيمية⁴.

ويتفق مع هذا التعريف تعريف "خياط وبوشارب" حيث عرفا الصمت التنظيمي على أنه سلوك متعمد يقوم على حجب الآراء والأفكار ينتهجه الأستاذ الجامعي نتيجة الخوف من المخاطر المحتملة عند التعبير عن رأيه، أو اعتقاد منه أن أفكاره لن يؤخذ بها من طرف المشرفين، بالإضافة إلى امتناعه عن التصريح بأي معلومات تتعلق بالعمل قد تتسبب بالأذى لزملائه أو للجامعة ككل⁵.

¹ Jongsung kim & Sung-hoom ko, the effect of university organizational cultur on organizational silence and faculty student interaction, management science letters, vol 11, 2021, p2153.

² Hasan karaca. An exploratory study on the impact of organizational silence in hierarchical organizations :turkish national police case ;european scientific journal ,vol 9 , n23 .2013.p39.

³ Zakariya Nas : factor affecting the organizational silence of academics employed at the universities in pakistan ; journal of social sciences of mus alparslan university vol 9 n 1, 2021, p12

⁴ سرمد غانم صالح، سندية مروان سلطان الحيالي، العلاقة بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي "دراسة تحليلية لآراء عينة

من موظفي جامعة الموصل، المجلد 34، العدد 109، 2012، ص 89.

⁵ أميرة خياط خالد بولوداني بوشارب، اتجاهات الأساتذة الجامعيين الجزائريين نحو الصمت التنظيمي، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 16، العدد 01، 2022، ص 275.

وتأسيسا لما تم طرحه أعلاه يمكن تقديم تعريف إجرائي للصمت التنظيمي بأنه عبارة عن ممارسة متعمدة وواعية من طرف موظفي الجامعة (أساتذة، عمال إداريين) يتجنب من خلالها هؤلاء طرح أفكارهم وآرائهم ومقترحاتهم لمسؤوليهم بالجامعة، سواء تعلق الأمر بمشكلات حالية أو متوقعة، استسلاما للمشاكل التنظيمية، أو خوفا لرد فعل سلبي من المسؤولين الإداريين.

المبحث الثاني: أبعاد الصمت التنظيمي ومراحل تبلوره

تناول العديد من الباحثين والممارسين في مجال السلوك التنظيمي أبعاد الصمت التنظيمي كل حسب توجهه ومجال دراسته، وبمراجعة العديد من الأدبيات السابقة التي تناولت سلوك الصمت نجد أن أغلبها صبت اهتمامها على هذه الأبعاد بالرجوع إلى دوافع العاملين والتي تم حصرها في (صمت إذعان، صمت دفاعي، صمت اجتماعي).

المطلب الأول: أبعاد الصمت التنظيمي Dimension of organizational silence

اتفقت أغلب الدراسات على أنه يمكن تمييز ثلاثة أبعاد للصمت التنظيمي متمثلة في:

أولا: صمت الإذعان أو الخضوع (Acquiescent silence)

وهو حجب المعلومات والأفكار والآراء حول القضايا التي لها علاقة بالمؤسسة وذلك خضوعا واستسلاما للظروف والمشكلات التنظيمية، ويكون تصرف الأفراد خلال هذا النوع بشكل سلبي، حيث يشعرون أن حديثهم لن يترتب عليه شيء¹. كما يشير (Erdogan) إلى أن صمت الإذعان هو السلوك غير النشط وغير الهادف، حيث يمتنع الفرد عن مشاركة أفكاره ومقترحاته بكل وضوح وثقة، كما يمكن أن يحجب آراءه ومعلوماته استنادا إلى تقييم متضمن للكفاءة الذاتية وقدرته الشخصية في التأثير على من حوله².

وفي هذا المقام تورد (بعيسة وبورمانه) أن هذا النمط يمارس بضراوة كبيرة من طرف القائد باعتبار أنه الوحيد الذي يملك الصلاحيات، فيرى أن نجاح المؤسسة مرهون بقوته وسلطته، وأن العاملين بطبعهم كسالى لا يحبذون تحمل المسؤولية وبالتالي ليست هناك جدوى من مشاورتهم مما ينعكس أو يؤثر سلبا على العاملين من خلال صمتهم وعدم إعلان مجاهرته، علما منهم أن صمتهم أو صوته من دون جدوى، ففي كثير الأحيان يلجأ العمال (الأساتذة) إلى تبني هذا النوع من الصمت علما منهم أن آرائهم

¹فاطمة الزهراء حروز، اسمهان بلوم، الصمت التنظيمي: وفق منظور سوسيوتنظيمي، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 15،

العدد2، 2021، ص 167.

²Cemal zehir ebru erdogan, the association between organizational silence and ethical leadership through ; employee performance , procedia social behavioral sciences , vol 24 , 2011, p 1393.

واقترحاتهم لا تؤخذ بعين الاعتبار وليست لها أهمية وأن مرؤوسيه هم الواعيين بما تتطلبه المؤسسة و ما يفيد مصلحتها،¹ وبالتالي فصمت الإذعان أو الخضوع هو نتيجة لمشاكل تنظيمية، ويمكن وصف هذا النوع بصمت الاستسلام أو اللامبالاة.

ثانيا: الصمت الدفاعي أو الحماية الذاتية: (Defensive silence)

يعرف على أنه قيام العاملين بحجب الأفكار والمقترحات التي على صلة بالعمل، إذ يعتبر ذلك شكل من أشكال الحماية الذاتية، وقد وصف بأنه السلوك المتعمد الاستباقي الذي يهدف إلى حماية الذات من الأخطار الخارجية، ويعتمد هذا النوع على الوعي والنظر في البدائل ليتم بعدها اتخاذ قرار واعي وهاذف لإخفاء المعلومات والأفكار بوصفها أفضل إستراتيجية ويعد أكثر تكتيكية من صمت الإذعان، حتى أنه هناك من سماه بالصمت التكتيكي.²

ويرى (Korkmaz) أن هذا النوع من الصمت يعتبر "سلوك صامت ينتجه الفرد من أجل حماية نفسه"³ أما (ugur & tarik) فيصف هذا الوضع بأنه خوف ينتاب العاملين أثناء التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم، وينطبق هذا في الجامعة من خلال خوف الأساتذة والموظفين الإداريين من عدم ترقيةهم مقارنة بمجهوداتهم سواء كان المتعلق منها بمنتجاتهم العلمية من أبحاث ودراسات علمية أو مجهوداتهم الإدارية، لهذا نجدهم يلجؤون للصمت من أجل حماية حياتهم المهنية، كما أنهم قد يظلون صامتين بسبب الخوف من الاستبعاد والنظر إليهم كأشخاص غير مرغوب فيهم يسببون المشاكل.⁴

بالإضافة إلى ذلك يمكن أن يحدث سلوك الصمت عندما يتمتع العامل (الأستاذ) عن تقديم الأخبار السيئة لتجنب انزعاجه الشخصي هذا ما يؤدي إلى إغفال بعض الحقائق حول مشاكل معينة والتي كان من المفروض مناقشتها وتصحيحها وحلها، كما يمكن أن يشمل الصمت الدفاعي إخفاء الأخطاء الشخصية.⁵

¹ بعيى حليمة، بورمان عبد القادر، تقنيات الاتصال الحديثة وأثرها في مقاومة الصمت التنظيمي لدى موظفي مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مجلة الإبداع، المجلد 11، العدد 2، 2016، ص 204.

² فوزية قديد، فيروز زروخي، نعيمة العربي، أثر الصمت التنظيمي على الاستغراق الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية لقسم علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 3، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 12، العدد 2، 2021، ص 106.

³ Korkmaz Erdogan, the relationship between organizational silence and allen-meyer organizational commitment model :A reserch in the health sectore in tuekey, bilecik eyh edebali university journal of social zciences institute, v 3, issue1 ,2018, p203.

⁴ Ugur akin,tarik ulusoy , op cit, p47.

⁵ صلاح فليح مهدي، حيدر جاسم الجبوري، عامر عبد الكريم بحاوي: تأثير سلوكيات العقول الخجولة في الصمت التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في رئاسة جامعة الكوفة، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، العدد، 35، 2019، ص 450.

ويشير هذا البعد إلى حالة غير سلبية أكثر من الصمت المذعن، وذلك راجع إلى كون الفرد على علم بالخيارات والبدائل الممكنة لاتخاذ القرار، وبالتالي فهو يشير إلى مختلف السلوكيات الواعية وغير الإلزامية ووصف هذا النوع من الصمت بالصمت الهادئ¹.

ثالثاً: الصمت الاجتماعي: (Prosocial Silence)

يشير "Yousef AL arabiat" إلى الصمت الاجتماعي على أنه "السلوك الاستباقي المتعمد الذي يهتم في المقام الأول بالآخرين، إذ يرتبط هذا النوع بحجب الأفكار عمداً من أجل مساعدة طرف ثالث"² يفسر "Pacheco & Moniz" الصمت الاجتماعي على أنه قيام العامل بالاحتفاظ بآرائه وأفكاره ذات الصلة بقضايا العمل من أجل توفير فوائد للمؤسسة وأعضائها، وذلك مراعاة لمشاعر الآخرين أو لتحقيق منافع لهم³.

فالصمت الاجتماعي نوع إيجابي على عكس صمت الحماية الذاتية وصمت والخضوع، فهو سلوك عمدي تقديري أو استباقي لا يكون بتكليف من المؤسسة مثل الصمت الدفاعي، في حين أشار "Johnsnet" إلى أنه يمكن اعتبار عدم الكشف عن الآراء والأفكار قصد الحفاظ على سريتها ومنع انتشارها بين أفراد غير مرغوب فيها من الوصول إليها صمتاً اجتماعياً، كما أنه هناك سبب آخر لإخفاء المعلومات هو إذا كان العامل في وضع غير مناسب لمناقشة تلك المعلومات⁴.

ويظهر هذا النوع أيضاً عندما يختار العامل حجب المعلومات والأفكار متعمداً ذلك، وذلك من مبدأ الإيثار والتعاون الذي تعود جذوره إلى المواطنة التنظيمية "Orgnization Citizenship"، وعليه يمكن القول أن هذا النمط يكون نتيجة لاهتمام العامل بالآخرين، ورغبته في تحقيق النفع للمؤسسة التي يعمل بها⁵.

¹ عبد الرحمن ياسر، بوغرزة رضا، حديد يوسف، الصمت التنظيمي وأثره على الاغتراب لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 8، العدد 2، 2022، ص 175.

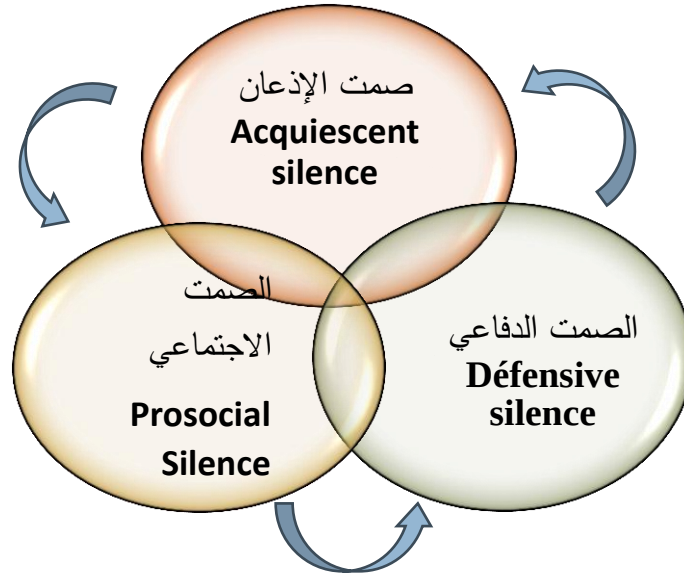
²Yousef AL arabiat : the mediating role of employee silence and organizational commitment in the relationship between transactional leadership and job satisfaction :an empirical study from jordanian ministry of justice ,phd thesis, near east university, department of busniess administration , 2023, p44.

³ Daniel costa Pacheco, Suzana Nunes caldeira, Ana isabel damiao moniz : silence in organizations and psychological safety : A literature review, European scientific journal, 2015, p299.

⁴أزهار مراد عوجة، الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية في المعهد التقني بكوفة، جامعة الفرات الأوسط التقنية، العدد 53، 2019، ص 571.

⁵ نجلاء بنت إبراهيم الشنيفي، رزان بنت تركي التركي، الصمت التنظيمي في جامعة الملك سعود وعلاقته بالأداء الوظيفي، مجلة جامعة الملك سعود (العلوم الإدارية)، مجلد 29، العدد 2، 2021، ص 122 .

الشكل 01: يمثل الأبعاد الثلاث الصمت التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من أدبيات البحث

المطلب الثاني: مراحل تبلور ظاهرة الصمت التنظيمي Stages of Organizational Silence

إن مفهوم التنمية أو التطوير الإداري يجب ألا ينحصر فقط على تطوير المباني والعقارات أو المعدات والتقنيات، بل يجب أن يتعدى ذلك ليركز على العنصر البشري باعتباره المحرك الأساسي في نجاح أو فشل تطوير المؤسسة باختلاف نوعها ونشاطها، فهي تعتبر من الظواهر السلبية التي تعيق وتعزل مختلف العمليات الإدارية التي لها تأثير سلبي كبير على استمرارية بقاء هذه المؤسسات، إذ أنها لا تحدث فجأة وإنما بالتتابع وعلى مراحل وهذا ما يؤكد " Pederit Ashford " من خلال تقسيمهما لمرحل الصمت إلى أربعة متمثلة في:

أولاً: مرحلة الاستغراق (الشمول):

وتشمل حالة من الاستثارة والسرور وعندما يحدث عدم انساق بين ما هو متوقع عن العمل وبين ما يحدث فعليا فإن هذا ما يؤدي إلى تبلور الصمت¹، فعدم تشخيص مختلف العوامل التنظيمية

¹رامي محمد عبد ربه الختاتنة، أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، جامعة مؤتة، مذكرة ماجستير، 2009، ص13.14.

(ضعف الاتصال، التنظيمي البيروقراطي، المركزية في توزيع الموارد) والقيادية (أسلوب الإشراف، نظام المكافآت، غياب التدريب) سوف يؤدي ذلك لا محال إلى تشكل مختلف المشكلات السلبي، أما عندما يتم تشخيص هذه المشاكل بشكل فوري قبل حدوثها سوف يقلل تفشي سلوك الصمت.

ثانيا: مرحلة الكساد

وتكون هذه المرحلة عند بداية انخفاض السرور والاستثارة السابقة، وما يتبعها تدريجيا من انخفاض في مستوى الرضا وتدني في الروح المعنوية للأفراد ونقص في الأداء، وبالتالي انخفاض في الكفاءة الذاتية.

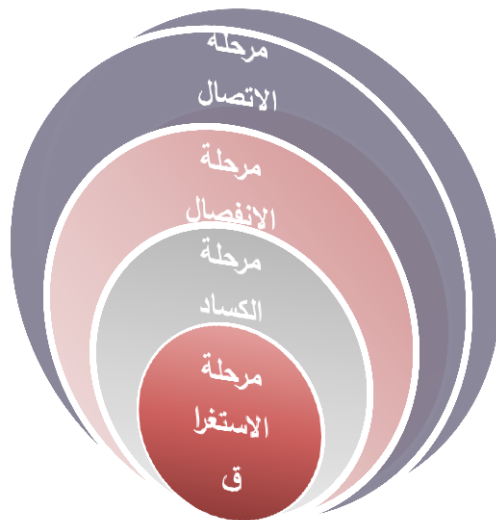
ثالثا: مرحلة الانفصال

في هذه المرحلة يدرك الفرد ما يحدث ويبدأ بالانسحاب إذ يرتفع مستوى الإجهاد والانهك واعتلال الصحة البدنية والنفسية ونتيجة لذلك يحدث سلوك الصمت عند الأفراد.

رابعا: مرحلة الاتصال

نكون هنا قد وصلنا إلى أقصى مراحل الصمت التنظيمي ويرجع ذلك إلى ضعف عملية الاتصال وعدم اختيار الوسيلة المناسبة لتلك العملية مما يؤدي إلى فشل العملية التواصلية، كما يكون فيها تفكير العامل مختلا بسبب ارتيابه وشكوكه الذاتية فيصل الأمر به إلى مرحلة التدمير والتفكير في ترك العمل¹.

الشكل 2: مراحل تشكل الصمت التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من أدبيات البحث.

¹ نجلاء بنت إبراهيم الشنفي، رزان بنت تركي التركي، مرجع سابق، ص 122.

المبحث الثالث: محددات الصمت التنظيمي

ازداد الاهتمام بموضوع الصمت التنظيمي نظرا لارتباطه بسلوكيات وأخلاقيات الأفراد، ومع تفاقم المشكلات وبعض الممارسات اللاأخلاقية انطلاقا من أدبيات التراث النظري لسلوك الصمت تم بلورت ثلاث محددات تسهم مجتمعة في تشكل ظاهرة الصمت التنظيمي، وعلى الرغم من أن هذا السلوك باعتباره فعل يتم من طرف الفرد نفسه إلا أن خلفيته وأساس تشكله هو تلك المحددات، وبعد مراجعة العديد من الدراسات وأبحاث المنظرين وجد تباين في طريقة عرض هذه المحددات إلا أنها تنحصر في محددات تنظيمية، محددات إدارية ومحددات شخصية (فردية).

المطلب الأول: المحددات التنظيمية.**أولا: المناخ التنظيمي المتدهور Degenerative climat**

يشير "hazen" من خلال دراسته إلى أن فهم العاملين للمناخ التنظيمي المضطرب لبيئتهم بصورة سلبية يمثل إمكانية حدوث ظاهر الصمت التنظيمي، كما أن المناخ التنظيمي يعكس طابع العلاقات والأجواء التي تسود في المؤسسة، ويؤثر على تحقيق الأهداف المنشودة عبر تفاعل الموارد البشرية والموارد المتاحة، فهو يمثل المرآة العاكسة لشخصية المؤسسة، كما يعتبر عدم وجود جو مناسب ومريح تسود فيه مصالح الأفراد من أسباب ضعف الاتصال بين الأفراد وجماعات العمل وفقدان العمل الجماعي، وبالتالي تشكل الصمت، فنتج عنه تأثيرات سلبية على أداء الفريق وإنجازات العمل ككل.¹

ثانيا: السلطة الرسمية Official authority

وهي القوة التي تستند إلى المنصب والالتزام بالأنظمة والتعامل بالتعليمات مما يسهم في إقامة مناخ يسوده الصمت داخل التنظيم، نتيجة التركيز على المركزية في اتخاذ القرارات وتطبيق القوانين في معاملاتها مع المشكلات والمواقف، وبالمقابل فتتمسك المشرفين بتطبيق هذه القوانين والأنظمة دون معرفة آراء المرؤوسين (العمال) هذا ما يجعلهم يميلون إلى الصمت وعدم نقل المعلومات من الأسفل إلى الأعلى، وذلك نتيجة الصلاحيات التي يمتلكها الرئيس والتي تخوله إلى استخدام ذلك وقت ما شاء.²

¹رامي عبد ربه الختاتنة، مرجع سابق، ص 12.

²مجد رزق علي حمودة، أثر الصمت التنظيمي في التوافق المهني لدى العاملين في الأقسام الإدارية بالجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، 2021، ص 30.

ثالثا: التصميم الهيكلي Steuctural Design

إن حجم المؤسسة وتعدد الوحدات والأقسام يمكن أن يؤديان إلى انعزال الأفراد وتقليل التفاعل، كما يمكن أن تسهم نوعية الأفراد العاملين في تشجيع التفكير الفردي على حساب التفكير الجماعي والعمل بروح الفريق هذه العوامل من شأنها أن تؤدي إلى نشوء الصمت، كما أن عدم وجود تناغم في المستويات الوظيفية يمكن أن يؤدي ذلك إلى تشابك وتداخل في الأعمال، بالإضافة إلى ذلك فعدم وضوح الوصف الوظيفي وغموض الصلاحيات يمكن أن يسهم في إحداث الصمت، وبالتالي يؤثر على العمل الجماعي¹.

المطلب الثاني: محددات إدارية

أولا: التغذية العكسية السلبية من قبل المشرفين

من بين أهم المحددات والعوامل الأساسية التي ساعدت على وجود ظاهرة الصمت في المؤسسات هي خوف المدراء من الحصول على تغذية عكسية سلبية، والتي تتمثل في الخوف من تلقي معلومات سلبية أو ردود أفعال سواء كانت متعلقة بالمشاكل التنظيمية أو ببعض السلوكيات السلبية، لذا يحالون نجبتها أو تجاهلها، على اعتبار أنها غير صحيحة أو غير مضبوطة، فعندما يطرح الأستاذ أو الموظف اقتراحا أو رأي ما لمسؤوله ويتم رفضه أو التغاضي عنه فإنه يستحسن عدم طرح أي شيء يثير إزعاج رئيسه ويفضل عدم الكلام وإبداء الرأي، هذا ما يزيد من تشكل سلوك الصمت داخل المؤسسة².

ثانيا: غياب مهارة التواصل

وتشير إلى الاتصالات المفتوحة وتدفق المعلومات والأفكار بين العاملين والإدارة العليا إذ تساهم في تعزيز عملية التواصل والتفاهم داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء واتخاذ قرارات أفضل، وبالمقابل فإن ضعف التفاهم وفقدانه بين العاملين يدفعهم إلى التعامل مع بعضهم البعض بحذر وخوف، ويكون تبادل المعلومات بشكل محدود، مع تحريف أو إخفاء بعض الأفكار المقترحة من الآخرين، وعليه غياب مهارة الإصغاء، مهارة إيصال فكرة، مهارة الاتصال.

ف لعملية الاتصال أهمية كبيرة داخل المؤسسة، فهي تساهم في بناء الثقة وتعزيز الاحترام المتبادل، ويمكن تحقيق ذلك من خلال اعتمادها على أنظمة فعالة للتواصل واستخدام وسائل وطرق متنوعة تختلف باختلاف نوع ونشاط المؤسسة مثلا فتح بريد إلكتروني خاص بكل عامل بحيث يصبح على تواصل مع

¹رامي عبد ربه الختاتنة، مرجع سابق، ص 11.

²محمد العابد، واقع ممارسة سلوكيات الصمت التنظيمي في المؤسسات الصحية الجزائرية دراسة استطلاعية لآراء العاملين بالمركز الاستشفائي الجامعي بولاية باتنة، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 8، العدد 1، 2024، ص81.

الإدارة بشكل يومي وفي أي وقت، بالإضافة إلى الاجتماعات الدورية والتي بدورها تضمن تداول المعلومات بشكل شفاف وفعال.¹

المطلب الثالث: محددات شخصية

أولاً: الخوف من ردود أفعال المدراء Fear of managers reactions

ويشير هذا العامل إلى ميل العاملين إلى الصمت وعدم إبداء آرائهم ومقترحاتهم، أو حديثهم عن مشاكل المؤسسة أو طرحهم وجهات نظر مختلفة عن آرائهم، يرجع ذلك إلى خوفهم من وقوع العقوبات عليهم، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، واعتبارهم من مثيري المشاكل في المؤسسة.

ثانياً: هيمنة العقل الجمعي

إن هذا السلوك له تأثير كبير في المؤسسة، حيث يمتنع الأفراد عن المشاركة ويلجؤون للصمت عندما يشعرون بفقدان هويتهم الفردية أو يعتقدون أن أفكارهم غير مقبولة من طرف الآخرين، وقد تسبب هذه الأفكار والآراء في إقصائهم أو عزلهم أو النظر إليهم بسخرية.²

وفي نفس السياق تشير "حروز وبلوم" في دراستهما إلى أن الفرد يسلك سلوك الصمت بسبب خوفه من الإضرار بعلاقات العمل، لأنه عندما يعطي معلومات أو مقترحات حول مشاكل العمل وفي نفس الوقت لها تأثير على زملائه سوف يؤدي ذلك إلى توتر العلاقة بينهم.³

وعليه لابد على المؤسسات أن تسعى على تشجيع التوازن بين العمل الجماعي واحترام حقوق وآراء الزملاء، تعزيز ثقافة التواصل المفتوح، تعزيز الشفافية والمشاركة الفعالة مما يساعد على كسر حاجز سلوك الصمت وتعزيز مشاركة العاملين وبالتالي الوصول إلى بيئة عمل صحية ومتوازنة.

ثالثاً: الخوف من العزلة: Fear of Isolation

تشير دراسة (ali cagalar) إلى أن خوف العامل من التعرض إلى الرفض أو البقاء وحيداً شكل من أشكال الاستبعاد الذي يختاره الفرد بإرادته، إذ تعد من أهم الأسباب في تشكل سلوك الصمت في المؤسسات، وقد يكون هذا راجع إلى أسباب شخصية أو احتياجات خاصة أو بسبب التنظيم وعوامله،

¹ سهير محمد حوالة، لمياء ناصر البكر، مرجع سابق، ص 488.

² شافية غليظ، مرجع سابق، ص 596.

³ حروز فاطمة الزهراء، بلوم اسمهان، مرجع سابق، ص 16.

فيتحتم على العاملين اختيار واحدة من السلوكيات إما التعبير عن أفكارهم أو حجبها وغالبا ما يفضلون حجبها والبقاء صامتين، نتيجة فقدانهم للأمل في إحداث التغيير.¹

وفي نفس السياق توصلت دراسة (Erigug & aL) إلى أن أغلب العاملات (المرضات) اللاتي تبقى صامتات في أي مؤسسة طبية يكون راجع إما لأسباب إدارية أو خوفا من العزلة وإقصاء العلاقات.²

في حين لخص " الشوابكة" العوامل المؤثرة في ظاهرة الصمت التنظيمي في النقاط التالي:

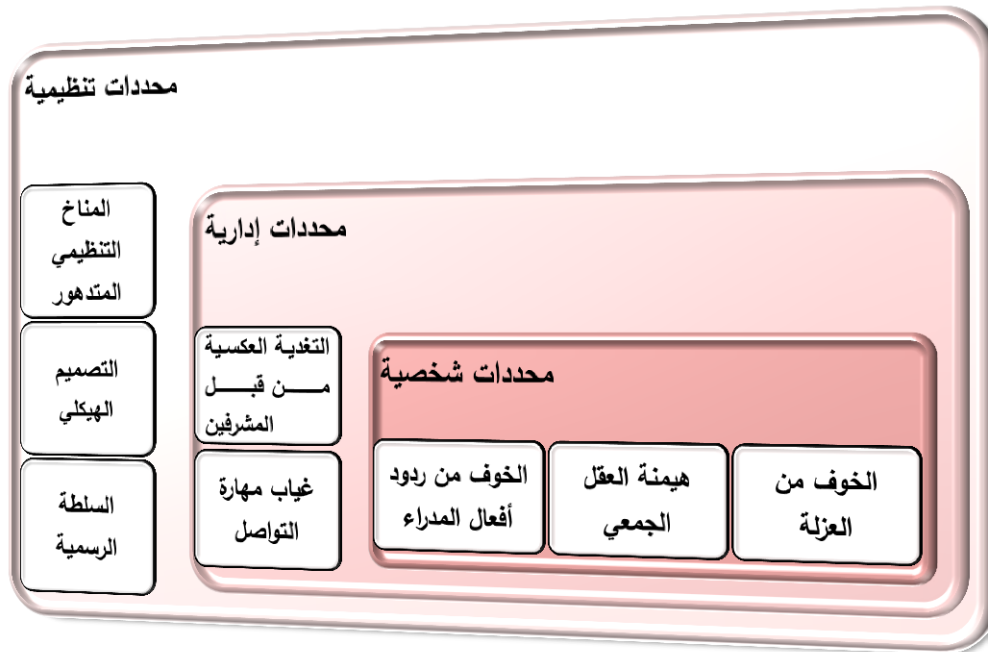
- **أثر الصمت الهادئ (Mum effect):** ويشير إلى أن المرؤوسين في المؤسسة أقل ميلا لتمرير المعلومة السيئة بالنظر إلى المعلومة الجيدة.
- **أثر السلطة (Authority Effect):** إذ يشير هذا العامل إلى إمكانية وجود تشويه في المعلومات الصاعدة، لأن المرؤوسين قد يخبروا رؤسائهم وفقا لما يعتقدون بأن رؤسائهم يودون سماعه.
- **أثر الحافز (Icentive Effect):** ويشير إلى معاقبة الأفراد الذين مستوى أدائهم ضعيف يدفع إلى حجب المعلومات التي يمكن أن تفسر على أنها تعكس أداء سلبي.
- **أثر الإجماع (Concensus Effect):** ويشير هذا العامل إلى وجود قاعدة في المؤسسات تعتبر أن الإجماع جيد والمعارضة سيئة.
- **أثر الولاء (Loyalty Effect):** ويشير إلى رغبة المؤسسة في الحفاظ على التماسك الاجتماعي بين العاملين.³

¹ Ali cagalar Glluse, Eren Erkilic , analysis of organizational silence attitudes of hotel operations employees structural equation model :exemplary of rize province , european scientific journal , v12 , n19 , 2016 , p16.

² Gulsum Eriguc.Ozlem ozer.Ilkay sevinc turac.guma songur :The causes and effects of the organizational silence : on which issues the nurses remain silent ?,journal of management economics and business,vol10 , n22 , 2014 , p149.

³ عساف عبد ربه بركات الشوابكة، مستوى الصمت لدى القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمرؤوسين والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007، ص 25.

الشكل 03: يوضح محددات الصمت التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من أدبيات البحث.

المبحث الرابع: الآثار الفردية الشخصية والتنظيمية للصمت التنظيمي وآليات مواجهته

تقوم بعض المؤسسات بتبني طرق واستراتيجيات فعالة لمواجهة والحد من ظاهرة الصمت التنظيمي، لأن هذه الأخيرة إذا سادت وانتشرت مظاهرها داخل بيئة العمل تؤثر سلباً على الفاعلين وعلى المؤسسة ككل، حيث يمكن استخدام تلك الاستراتيجيات لتشجيع التواصل وتحفيز المشاركة، إذ يعد الاهتمام بالصمت في المؤسسات عامة وبالمؤسسة الجامعية خاصة أمراً هاماً وضرورياً في العمل الإداري، حيث يساهم في تعزيز التواصل وفهم الرؤى داخل المؤسسة، وذلك للحد والتقليل من تأثيراته السلبية، والتي لا تقتصر على المستوى الفردي فحسب بل تنعكس على المستوى الجماعي، وهذا ما سنحاول تسليط الضوء عليه.

المطلب الأول: الآثار المترتبة عن ظاهرة الصمت بالمؤسسات

يشير مفهوم الصمت التنظيمي إلى عدم رغبة الأفراد إلى الإفصاح والتعبير عن أفكارهم وآرائهم سواء كان الأمر يخص المؤسسة أو بين الزملاء في العمل، ذلك نتيجة اعتقادهم أنها لا تؤخذ بعين الاعتبار، وهذا ما يحبطهم وكثيراً ما يؤثر على حياتهم الشخصية (الفردية) والتنظيمية.

أولاً: على المستوى الفردي: وتتمثل في (الاستبعاد أو النبذ الاجتماعي، غياب مبدأ التعاون والاحترام بين أعضاء المؤسسة، ضعف الأداء وبالتالي ضعف في الحصول على الترقية أو التحفيز المعنوي).

ثانيا: **على المستوى التنظيمي:** وتتمثل في (ضعف جودة مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وتقديم الحلول والمقترحات، غياب مهارة القدرة على الفهم والتفسير للمعلومات والأفكار، تقليل الدعم المعلوماتي والمعرفي).¹

ويذهب "أحمد حسن القوي من خلال دراسته إلى وجود آثار سلبية أخرى للصمت التنظيمي مثل انخفاض في مستوى التعلم التنظيمي (Organizational Learning) وذلك راجع لعدم قدرة العاملين على اكتشاف الأخطاء وعدم قدرتهم على تصحيحها، بالإضافة إلى أن غياب صوت العاملين (Workers Voice) وعدم الاهتمام بأفكارهم ومقترحاتهم يؤول ذلك لا محال إلى غياب التفاعل بين العامل والمنظمة. ويضيف أيضا أن غياب الصوت التنظيمي لدى العاملين (Organizational voice) ينتج عنه غياب في التغيير التنظيمي (organizational change)، بالإضافة إلى أن محدودية تدفق المعلومات من الإدارة العليا هي نتيجة أو رد فعل (Feedback) للصمت التنظيمي، هذا ما يجعلها غير قادرة على القيام بأي تغيير أو تطوير فعلي للمؤسسة.²

وفي نفس السياق فإن دعم الإدارة العليا لظاهرة الصمت التنظيمي في بيئتها يؤدي إلى عدم ثقة العاملين بالمؤسسة وبالمسؤولين عليها، وهذا ما أكدت عليه دراسة (karimi fard) حيث أسفرت نتائج الدراسة إلى أن ضعف الثقة والاحترام وعدم التقدير المتبادل بين الأطراف العاملين أنفسهم أو بين مسؤوليهم ناتج عن ضعف الحوار التنظيمي.³ أما "البطريق" فيشير في دراسته إلى أن عدم اكتراث العاملين بمؤسساتهم وعملهم والذي يعود بالضرر على المؤسسة من خلال انخفاض في مستوى الأداء، يؤدي بدوره إلى تفاقم المشكلة ونقص في تقديم الأفكار والمقترحات التي من شأنها أن تدفع بالمؤسسة إلى التقدم والتطور، كما يعتقد أغلب العاملين أن انتشار سلوك الصمت في الحقيقة يلحق الضرر على كل من المنظمة والموظفين.⁴

¹ رائد صالح عبد الرحمن الصليبي، دور الصمت التنظيمي في السلوك الإبداعي لمنتسبي جهاز الشرطة البحرية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، 2019، ص 23.

² أحمد حسن أحمد عبد القوي، معتر بالله فريد إبراهيم خليل، الصمت التنظيمي في الفنادق المصرية" الأسباب والنتائج، مجلة الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 14، العدد 2، 2017، ص 86.

³ Parastoo Gashhtasebi Fard, Fariba Karimi, the relationship between organizational silence with job satisfaction and organizational commitment of the employees of university, international education studies, vol 8, N(11), 2015, p225.

⁴ مروة محمد محمد علي البطريق، الدور الوسيط لسلوكيات العمل المضادة للانتاجية في العلاقة بين الصمت التنظيمي ونوايا ترك العمل: دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الغربية، مجلة التجارة والتمويل، العدد 4، 2022، ص 216.

وبناء على ما تم طرحه سابقا يمكن القول أن للصمت التنظيمي نتائج وآثار سلبية منها ما يؤثر على بيئة العمل وعليه ينعكس تأثيره على الوظيفة الأساسية لها مما ينتج شعور لدى العاملين بعدم الرضا ونقص في الروح المعنوية للموظفين ومنها ماله تأثير على العامل نفسه مما يؤثر عليه نفسيا وجسديا وحتى ماديا.

المطلب الثاني: آليات وطرق مواجهة الصمت التنظيمي في الجامعات الجزائرية

تتضمن آليات مواجهة الصمت التنظيمي بهدف التخفيف من خطورتها التطويق من مضاعفتها مجموعة من الطرق الفعالة التي يمكن أن تعتمد عليها الجامعات لمقاومة ظاهرة الصمت، من خلال الاستعانة بأفراد المؤسسة وما يقدمونه من معلومات وأفكار سواء كانوا قيادات أو أساتذة أو طاقم إداري، وبالتالي يتمكنوا من القيام بمهامهم بكفاءة وفعالية، وهذه بعض الممارسات والاستراتيجيات الداعمة للحد ومواجهة هذه الظاهرة:

- قيام القيادات الجامعية بتوفير مناخ عمل يشجع الجميع على المشاركة سواء في اتخاذ القرارات أو تقديم معلومات وأفكار تخص العمل.
- الاتجاه إلى تمكين الأساتذة والعاملين، ومنحهم بعض الصلاحيات.
- حسن اختيار وتكوين وتدريب العاملين من مدراء وأعضاء الإدارة والتدريس في كل المستويات.
- توفير نظام اتصال فعال بين القيادات الجامعية وكافة العاملين.
- زيادة احساس العاملين بالأمان عند التعبير عن آرائهم.
- تحسين الروح المعنوية وزيادة الرضا الوظيفي للأكاديميين والعاملين وتحقيق العدالة التنظيمية.
- العمل على التقليل من مستوى مقاومة التغيير داخل المؤسسة.¹

وانطلاقا على ما تم ذكره سابقا يمكن القول أنه تجنبنا وتقاديا لأي ردود أو أفعال أو نتائج سلبية غير مرغوب فيها لابد على المسؤولين الإداريين أن يسعوا إلى توفير مناخ عمل مشجع ومحفز لجميع أفراد المؤسسة، وذلك حتى تتمكن من كسر ظاهرة الصمت التنظيمي ببيئتها.

ولتدعيم هذا الطرح تشير دراسة " بوعكاز و دوباخ" إلى أن التهديدات التي أصبحت تواجه المؤسسات اليوم هي وجود مشكلات داخل المؤسسة وليست وجود منافسات خارجية، وأن هذه المشكلات تختلف باختلاف أسباب حدوثها وبالتالي يختلف تأثيرها وطريقة معالجتها، فالصمت باعتباره سلوك

¹ سها بهجت محمد، بسام سمير الرميدي، أثر الصحة التنظيمية على الصمت التنظيمي داخل مؤسسات التعليم السياحي، مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد الخامس، العدد (2/1)، 2021، ص 9.

ينتجه العامل ينظر إليها غالبا وفق معادلة طباقية أي أنه يحمل في طياته صفة الإيجابية والمتمثلة في الصمت الاجتماعي مثلا، وهو يعد مظهر من مظاهر سلوك الصمت الجيد الذي يفيد المؤسسة ويخدم مصالحها لذلك تعمل على تعزيزه من خلال تنمية شعور الانتماء، وفي المقابل نجد في الجانب السلبي نوعين من الصمت وهما صمت الإذعان والصمت الدفاعي وهما النوعان الواجب على المؤسسات البحث عن آليات لمواجهتهما والتغلب عليهما من خلال وضع برامج تدريبية تعمل على تغيير وجهات نظر كل من الفئات الفاعلة والمسيسة لبعضها البعض، وعليه تعتبر معرفة الأسباب المؤدية لحدوث الظاهرة من أفضل الآليات والطرق لمواجهتها¹.

الخاتمة:

تبين من خلال هذه الدراسة أنه حتى تتمكن مؤسسات التعليم العالي اليوم تحقيق جودة التعليم وتحقيق أهدافها المسطرة وجب عليها الاهتمام بموردها البشري والذي يعتبر رأسمالها الفكري الأساسي الذي تقوم عليه المؤسسة، فهو عنصر فاعل يؤثر ويتأثر بها، وهذا ما دفع الباحثين والمختصين في مجال السلوك التنظيمي الاهتمام بدراسة كل ماله علاقة بالموارد البشري من أداء وسلوك، فمعرفة الأسباب التي لها علاقة بسلوك العاملين وذات تأثير كبير عليه يؤدي إلى إمكانية التنبؤ بالسلوكيات السلبية الموجودة داخل المؤسسات، كما يمكن أن تساعد في معرفة تلك الأسباب على تفادي مختلف الظواهر السلبية المنتشرة داخلها، ونظرا لأهمية عامل الصمت التنظيمي لمصير المؤسسات ومستقبلها وتأثيره على أدائها ورسم معالم مستقبلها، أو بالنسبة للأفراد والتأثير على سلوكياتهم كان اهتمامنا في هذه الدراسة منصبا على سلوك الصمت التنظيمي لدى فئة الأساتذة الجامعيين داخل مؤسساتهم الجامعية، إذ يعتبر هذا الأخير ظاهرة معقدة وكامنة لا يمكن ملاحظتها إلا بمؤشرات دقيقة تم الكشف عنها في هذه الدراسة لثلاث أبعاد متمثلة في (صمت إذعان أو خضوع، صمت دفاعي، صمت اجتماعي)، والتي تعيق وتعرقل الأساتذة في ممارسة أدائهم وتحقيق الابداع والتميز داخل مؤسساتهم الجامعية، فمن خلال البحث والتقصي في الأدبيات العلمية تم الكشف عن وجود نقص في الأبحاث عن مظاهر الصمت التنظيمي في الجامعات الجزائرية، وانطلاقا من الأهداف المسطرة للدراسة تبين أن سلوك الصمت كمفهوم سلبي طاغ في الوسط الأكاديمي، هذا ما قد يؤدي إلى تراجع في تحقيق مسؤولي وأصحاب القرار الجامعيين لأهداف جامعتهم وبالتالي تراجع في فعالية وسمعة الجامعة.

¹أمنية بوعكاز، فويذر دوباخ، الصمت التنظيمي كأحد المخاطر النفسية والاجتماعية التي تهدد بيئة العمل وآليات التغلب عليه، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 9، العدد 1، 2024، ص 306-307.

وتجنباً لمثل هذه الباثولوجيات التنظيمية تم طرح أهم التوصيات المقترحة التي قد تساعد في الحد أو التخفيف من ظاهرة الصمت التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الأخرى التي تعاني من مثل هذه الظاهرة، لهذا وجب على مسؤولي المؤسسات الجامعية بتبني سياسات شفافة تعزز ثقافة الحوار المفتوح، واتباع طرق واستراتيجيات قوامها الثقة المتبادلة الاحترام والتعاون والحماية والمشاركة المتبادلة بين أعضاء المؤسسة من فئات فاعلة وفئات مسيسة، محولة بذلك الصورة السلبية للصمت التنظيمي إلى قوة دافعة للتغيير نحو بيئة جامعية مثلى تتسم بالحرية والمشاركة والإبداع، تسعى لتحقيق التميز والسمعة الأكاديمية وبالتالي النجاح في بناء و تعزيز ثقافة المجاهرة التنظيمية أو المصارحة التنظيمية، التي تعد حجر الأساس للجامعة الحديثة وسر نجاحها، وهذا ما لاحظناه مؤخراً عن تصنيف أفضل الجامعات في العالم والأهمية التي توليها لهذه السياسات المذكورة، مما يكشف بوضوح أن الجامعات التي تعزز ثقافة المجاهرة التنظيمية (الصوت التنظيمي) من المرجح أن تحصل على تصنيف جيد، كما أنها علامة على أن الجامعة تعمل بشكل جيد في مجالات البحث والتدريس لهذا السبب تحترمه الجامعات.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: الرسائل والمذكرات

1. رائد صالح عبد الرحمن الصليبي، دور الصمت التنظيمي في السلوك الإبداعي لمنتسبي جهاز الشرطة البحرية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، 2019.
2. رامي محمد عبد ربه الختاتة، أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، جامعة مؤتة، مذكرة ماجستير، 2009.
3. عساف عبد ربه بركات الشوابكة، مستوى الصمت لدى القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمؤوسسين والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007.
4. مجد رزق علي حمودة، أثر الصمت التنظيمي في التوافق المهني لدى العاملين في الأقسام الإدارية بالجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، 2021.

ثانياً: المقالات

1. أميرة خياط خالد بولوداني بوشارب، اتجاهات الأساتذة الجامعيين الجزائريين نحو الصمت التنظيمي، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 16، العدد 01، 2022.
2. بعيسى حليمة، بورمان عبد القادر، تقنيات الاتصال الحديثة وأثرها في مقاومة الصمت التنظيمي لدى موظفي مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مجلة الإبداع، المجلد 11، العدد 2، 2016.

الصمت التنظيمي وتعزيز ثقافة المجاهرة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي

3. ¹ محمد أحمد أمين أحمد، أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية "دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام التابعين لجامعة المنصورة، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، المجلد 37، العدد 2، 2017.
4. موسى مساعد محمد العرياني، واقع سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 168، 2016.
5. نجلاء بنت إبراهيم الشنيفي، رزان بنت تركي التركي، الصمت التنظيمي في جامعة الملك سعود وعلاقته بالأداء الوظيفي، مجلة جامعة الملك سعود (العلوم الإدارية)، مجلد 29، العدد 2، 2021.
6. ¹ أمينة بوعكاز، فويذر دوباخ، الصمت التنظيمي كأحد المخاطر النفسية والاجتماعية التي تهدد بيئة العمل وآليات التغلب عليه، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 9، العدد 1، 2024.
7. شافية غليظ، واقع الصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم الابتدائي، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة ام البواقي، المجلد 6، العدد 2، 2019.
8. عبد الرحمان ياسر، بوغرزة رضا، حديد يوسف، الصمت التنظيمي وأثره على الاغتراب لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 8، العدد 2، 2022.
9. فوزية قديد، فيروز زروخي، نعيمة العربي، أثر الصمت التنظيمي على الاستغراق الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية لقسم علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 3، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 12، العدد 2، 2021.
10. أحمد حسن أحمد عبد القوي، معتز بالله فريد إبراهيم خليل، الصمت التنظيمي في الفنادق المصرية" الأسباب والنتائج، مجلة الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 14، العدد 2، 2017.
11. أزهار مراد عوجة، الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية في المعهد التقني بكوفة، جامعة الفرات الأوسط التقنية، العدد 53، 2019.
12. زينب عبد الرزاق عبود، ظفر ناصر حسين، أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين، مجلة جامعة بابل، المجلد 24، العدد 1، 2016.
13. سمر غانم صالح، سندية مروان سلطان الحياي، العلاقة بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي "دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي جامعة الموصل، المجلد 34، العدد 109، 2012.
14. سها بهجت محمد، بسام سمير الرميدي، أثر الصحة التنظيمية على الصمت التنظيمي داخل مؤسسات التعليم السياحي، مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد الخامس، العدد 2/1، 2021.
15. سهير محمد حوالة، لمياء ناصر البكر: واقع الصمت التنظيمي لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، مجلة العلوم التربوية، المجلد 26، العدد 1، 2018.
16. صلاح فليح مهدي، حيدر جاسم الجبوري، عامر عبد الكريم بحاوي: تأثير سلوكيات العقول الخجولة في الصمت التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في رئاسة جامعة الكوفة، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، العدد 35، 2019.

الصمت التنظيمي وتعزيز ثقافة المجاهرة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي

17. فاطمة الزهراء حروز، اسمهان بلوم، الصمت التنظيمي: وفق منظور سوسيوتنظيمي، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 15، العدد2، 2021.
18. محمد العابد، واقع ممارسة سلوكيات الصمت التنظيمي في المؤسسات الصحية الجزائرية دراسة استطلاعية لآراء العاملين بالمركز الاستشفائي الجامعية بولاية باتنة، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 8، العدد1، 2024.
19. مروة محمد علي البطريق، الدور الوسيط لسلوكيات العمل المضادة للانتاجية في العلاقة بين الصمت التنظيمي ونوايا ترك العمل: دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الغربية، مجلة التجارة والتمويل، العدد4، 2022.
20. Ali cagalar Glues , Eren Erkilic , analysis of organizational silence attitudes of hotel operations employees structural equation model : examplary of rize province ; european scientific journal , v12, n19 ,2016.
21. Cemal zehir ebru Erdogan, the association between organizational silence and ethical leadership through ; employee performance, procedia social behavioral sciennces , vol 24 , 2011.
22. Daniel costa Pacheco, Suzana Nunes caldeira, Ana isabel damiao moniz : silence in organizations and psychological safety : A literature review, European scientific journal, 2015.
23. Gulsum Eriguc.Ozlemozer.Ilkay sevinc turac.guma songur :The causes and effects of the organizational silence : on which issues the nurses remain silent ?,journal of management economics and business,vol10, n22,2014.
24. Hasan karaca.An exploratory study on the impact of organizational silence in hierarchical organizations :turkish national police case ;european scientific journal ,vol 9 , n23 .2013.
25. Jachen S & al. .Effect of Ethical Leadership on nurses organizational silence : the mediating role of organizational justice , Journal of nursing management,2023
26. Jongsung kim & Sung-hoom ko, the effect of university organizational cultur on organizational silence and faculty student interaction, management science letters, vol 11, 2021.
27. Korkmaz Erdogan, the relationship between organizational silence and allen-meyer organizational commitement model : A reserch in the health sectore in tuekey ,bilecik eyh edebali university journal of social zciences institute, v3, issue 1 ,2018.
28. Parastoo Gashhtasebi Fard, Fariba Karimi, the relationship between organizational silence with job satisfaction and organizational commitment of the employees of university,international education studies,vol 8, n11, 2015.
29. Ugur akin, Tarik ulusoy , the relationship between organizational silence and burnout among academicians : A research on universities in turkey, international journal of higher eductation, vol 5, n02 ,2016.
30. Yousef AL arabiat : the mediating role of employee silence and organizational commitment in the relationship between transactional leadership and job satisfaction :an empirical study from jordanian ministry of justice, phd thesis, near east university, department of busniess administration, 2023.
31. Zakariya Nas : factor affecting the organizational silence of academics employed at the universities in pakistan ; journal of social sciences of mus alparslan university vol 9, n 1, 2021.