

الملح السوسيو تنظيمي للصمت التنظيمي

د. فاطمة الزهراء حروز

الملمح السوسيوتنظيمي
للصمت التنظيمي

الشهاب الأكاديمية

© منشورات الشهاب، 2025.

الهاتف: 0555 99 15 67 / الفاكس: 023 84 72 04

www.chihab.com / fb : Chihab éditions

978-9961-63-242-0 : ISBN

الإيداع القانوني: ماي 2025

الإهداء

إلى الوالدين الكريمين، اللذين كانا رفيقي الدرب في هذا العمل
والذي كان على حساب واجبي اتجاههما.
أطال الله في عمرهما وأمدهما بدوام الصحة والعافية.

مقدمة

إن تنظيمات العمل* اليوم بعد أن كان مقررا عليها لزمان قريب مواكبة التطورات المادية التي فرضها مجتمع المعرفة و التحول نحو رقمنة الأعمال و الإجراءات و التعاملات و بالتوازي، أصبح لزاما عليها أيضا، أن تواكب الجانب المعنوي، بالاستعانة بالعلوم الاجتماعية و السلوكية لإجراء الدراسات حول مختلف الظواهر السلوكية، التي تحدث على مستوى التنظيمات والاستفادة من نتائج هاته الدراسات لمحاولة فهم السلوك الإنساني في إطاره التنظيمي و رسم مختلف السياسات التنظيمية بناء على نتائج هاته الدراسات.

فقد تركز إهتمام باحثي الدراسات السوسيوتنظيمية على سلوكيات العمل الغير مرغوبة وهي في الأصل سيئة، سواء كانت صادرة عن الفئة المسيسة أو الفئة الفاعلة و أيا كان طرف أو مصدر السلوك التنظيمي السيء، فهو يعود بمردوده و تأثيره السيء على المناخ التنظيمي بشكل عام و على الأداء بشكل خاص، فتصبح بيئة العمل سامة و كيمياء التفاعلات على مستوياتها غير قابلة لإستمزاج عناصرها، فتحدث فجوة بين الطرف مصدر السلوك التنظيمي السيء و الطرف المستهدف بهذا السلوك و تتعقد علاقة العمل.

فالمتوقع من الفرد تأدية واجباته الوظيفية وفق المطلوب و تحقيق الحد المطلوب من الإنجاز، وفق ما تسطره السياسات التنظيمية بإتجاه واحد أي الإتجاه المطلوب، لكن بالمقابل هل هاته السياسات مراعية لمتطلبات و حيثيات المطلوب منه؟ على أساس أن العلاقة القائمة بين الفرد و التنظيم هي علاقة تبادلية محظرة أو بالأحرى هي علاقة زبونية، كل طرف منها له ما يقدمه و بالمقابل ينتظر العائد.

* في هذا المؤلف، سيتم إستخدام تنظيم العمل أو المؤسسة أو مؤسسة العمل بنفس المعنى على إعتبار أن الصمت يمارس داخل السياق التنظيمي.

والعائد الذي ينتظره الفرد من تنظيم العمل في شقه المادي و المعنوي له بدوره وقع و أثر على تحديد سلوكه التنظيمي، الذي هو نتاج التفاعلات في إطارها التنظيمي و الإجتماعي بين الفئة المسيسة و الفئة الفاعلة.

كما تجدر الإشارة إلى، أن العلاقة التي يجب أن تربط الفئة المسيسة و الفئة الفاعلة هي علاقة سمتها الإدراك، فكما يحتاج المرؤوس إلى دعم رئيسه فالرئيس أكثر إحتياجاً إلى دعم مرؤوسيه، بصفة المرؤوس - الفرد الفاعل - هو المشرف المباشر على العمل، وبصفته كذلك المطلع الأول على إجراءات العمل وحيثياته وعلى المشاكل والعراقيل التي تواجهه، خاصة إذا أدرك الفرد الفاعل دوره العلائقي في مؤسسة العمل، مع مصالح أخرى في نفس المستوى التنظيمي أو مستوى أعلى منه أو أدنى منه وهذا الإدراك يتبلور في شكل الإتصالات المعتمدة بين هاتين الفئتين في إطارها الرسمي و هي: النازلة، الصاعدة، الأفقية و القطرية، فالإتصالات النازلة تصدر عن الفئة المسيسة تحتوي على تعليمات و أوامر للتنفيذ و قد يكون محتواها بمثابة تغذية راجعة للإتصالات الصاعدة، التي تصدر عن الفئة الفاعلة و التي تتضمن: تقارير، شكاوى، إقتراحات، ملاحظات، أو تغذية راجعة للإتصالات النازلة، أما الإتصالات الأفقية فتكون بين أفراد ينتمون إلى نفس المستوى التنظيمي، فالإتصالات هي المشاركة في المعاني وهي واسطة التي بموجبها يتصل ويرتبط الرئيس بالمرؤوس لتنفيذ إجراءات العمل وتحصيل التغذية الراجعة، فهي على هذا الأساس الطريقة والوسيلة الأكثر فعالية التي بموجبها تتمكن الإدارة من اتخاذ القرارات العقلانية و الرشيدة التي تصب في صالح التنظيم و أفراده .

لكن في ظل غياب الإتصال التواصلي بين الفئة المسيسة و الفئة الفاعلة، على إعتبار أن الإتصال التواصلي يستوجب الحضور الدائم للتغذية الراجعة بين كل أطراف العملية الإتصالية، سيغيب التواصل بين الفئتين من خلال تثبيط الإتصالات الصاعدة و التغذية الراجعة الخاصة بها، فيغيب فيها صوت العاملين المعبر عن أفكارهم، آرائهم، مقترحاتهم، شكاويهم، تقاريرهم ... وتسود حالة الصمت التي هي عكس الصوت و يتسم به العاملون من خلال ممارستهم للصمت، تحت مسمى صمت العاملين أو الصمت التنظيمي، فمالم تكن الفئة المسيسة تستجيب و تهتم بسماع الفئة الفاعلة، فإن أفراد هاته الأخيرة، يميلون إلى حجب المعلومات والآراء والأخطاء والتقارير غير السارة، بل تحويلها، إدراكاً منهم بأنها لن ترضي الفئة المسيسة وستكون هناك ردود فعل سلبية من قبلها، تضر بهم و بمستقبلهم الوظيفي و هنا يشير الباحث (قاسيمي)" أن هناك من المرؤوسين من يتخيرون نوع الرسالة التي يودون إيصالها للرئيس، هناك من المرؤوسين من يعجز عن المبادرة وينتظر حافية الأوامر ومن يميل إلى أن يأخذ من

الرسالة ما يهمه فقط بصفة مباشرة، فوضعية المتحاورين في الهيكل التنظيمي تتحكم في تصريحاتهم فهم لا يقولون كل شيء لرؤسائهم بل ما سيكون مهما، وأحيانا يمتنعون وتمنون من الرئيس أن ينتبه بنفسه أو ما يقرر الرئيس سماعه أو الذي يعتقدون أنه يريد سماعه أو الذي سيضرهم وبناء على دورهم ووضعتهم القانونية، أما تحويل باقي المعلومات فيرجع إلى درجة الثقة والأمن المتوفران" (قاسيمي، 2016، ص- ص.45-46). وهنا يتبلور سلوك صمت العاملين وهي ظاهرة سادت في كثير من تنظيمات العمل، بغض النظر عن نوع نشاط هاته التنظيمات وغياب أهم محكين لصوت العاملين: وهما درجة الثقة بالفئة المسيصة والأمان.

ظاهرة الصمت التنظيمي تعد ظاهرة متفشية في أواسط تنظيمات العمل و حظيت بالدراسة و البحث والإهتمام الإمبريقي، منذ مطلع أالفينيات القرن الحالي، من قبل الباحثين موريسون و ميليكان (Morrisson & Milliken)، حيث أن تفشي هاته الظاهرة يضر بمصلحة التنظيم و الأفراد الفاعلين على حد سواء و يعد من أهم عوامل ضعف التنظيم، بل يهدد إستمراريته وذلك نتيجة عدم إيصال المعلومات الضرورية و المشكلات التي يواجهها، مما يؤدي الى عدم اتخاذ القرارات التنظيمية الرشيدة و حدوث الأزمات دون توقعها و دون عمل إجراءات إحترازية لهاو كذلك عدم قدرة تنظيم العمل على إحداث تغيير تنظيمي الذي هدفه التطوير وعدم توافر الكفاءة التنظيمية و ضعف الأداء التنظيمي بشكل عام، متضمنا ضعف أداء الأفراد الفاعلين، مع تدني السلوك التنظيمي الإيجابي وهذا ما أثبتته دراسة (الطائي و صكر 2017) أن توفر الصمت التنظيمي في تنظيمات العمل، يسهم في تدني السلوك التنظيمي الإيجابي، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط عكسية قوية، بين الصمت التنظيمي والقدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي .

و في نفس السياق، فالصمت التنظيمي يعد بمثابة الظاهرة التنظيمية الكامنة التي يصعب رصدها بالملاحظة البسيطة، كما يعد ظاهرة خطيرة و مهددة للتنظيم، بوجه الكمون الغير ظاهر عند ممارسته، فغالبية المدراء-الفئة المسيصة- لديهم قناعة لا يصرفها عنهم أي ظرف و لا يجادلهم فيها أي مجادل، حول دور الفئة الفاعلة في التنظيم، بأنه مقتصر على تنفيذ الأوامر التي تصدر منهم فحسب و لا يقبل بطرح هاته الفئة لوجهات نظرها حول العمل أو مشكلاته أو نقد الظروف التنظيمية، لأنه يعتبره دربا من دروب الجرأة و هو أمر غير مسموح به مطلقا، ففي إعتقادهم أن هاته المقترحات تضر بمصلحة التنظيم أكثر مما تنفعها وأن لهم السلطة المطلقة في تحديد ذلك لأنهم هم الأدرى و الأعلم بما تقتضيه المصلحة، من هؤلاء الأفراد

الفاعلين رغم أن هؤلاء الآخرين، يمثلون الصندوق الأسود العارف بكل الظروف و المشكلات التنظيمية و إمتلاكهم للحلول أيضا، لأنهم أكثر ممارسة للعمل و قربا من ميدان العمل. ويطرح "شوجاي وآخرون (Shojaie & al) عدة أسباب جعلت موضوع الصمت التنظيمي غير محاط بالأهمية التي يقتضيها و هي:"

✓ ينظر الكثيرون إلى الصمت على أنه غياب الكلام (في الأساس عدم السلوك). عندما لا يحدث الكلام، يحدث غياب السلوك فليس واضحا بشكل خاص ولا يجذب الانتباه.

✓ فيما يتعلق بهذه النقطة الأولى، فحسب داين (Dyne) فإن دراسة غياب السلوك أكثر صعوبة من دراسته بشكل علني.

✓ الطبيعة الكامنة أو الذاتية للصمت تجعل من الصعب بطبيعتها إما النوعية أو الكمية بدون العدسة المناسبة للتعرف عليها أو تفسيرها.

✓ حسب سلا (Slade) تشير التركيبات الهرمية للهيكل التنظيمية و السلطة إلى صمت الموظف، قد تحدث بعيدا جدا عن إكتشاف الإدارة العليا و بالتالي قد تمنع الوعي بوجودها" (Shojaie & al, 2011, p.1733).

كما "يصف سانغ (Senge 1999) مناخ الصمت، الذي يشير إلى أن المنظمات تعمل بعقلية الصومعة، أي يميل الناس للتعامل مع المشاكل في مجالاتهم الوظيفية، متجاهلين التفاعل الصعب بين الصوامع و نتيجة لذلك يميل الناس لمناقشة هذه القضايا بشكل خاص فقط، بطرق تعزز مناخ عدم الرضا و تضمن أن تظل سرية و بالتالي لا للمناقشة" (Nikmaram & al, 2012, p.1272). فالتعاملات الإدارية و السياسات التنظيمية وفق هذا المنظور، تفرض وجود فجوة أو هوة بين مختلف المستويات التنظيمية تحديدا بين المستوى الأعلى و المستويات الأدنى منه، على أساس أن هذا المستوى يفرض تموضعه في القمة و يفرض نمط واحد من التفاعلات التنظيمية في إطار الإتصالات النازلة، حيث أثبتت دراسة آكن و يولوزوي (Akin & Ulusoy 2016) "أن الأكاديميين يعانون من مستوى صمت متوسط ويبقى معظم الأكاديميين صامتين بسبب اللوائح المؤسسية و بعبارة أخرى، ذكر الأكاديميون أنهم يفضلون الصمت بسبب نقص قنوات الإتصال والبيئات في الجامعات، أين يمكنهم مشاركة آرائهم بحرية وأقل عامل أثر على الأكاديميين ليظلوا صامتين هو عدم الثقة بالنفس" (Akin & Ulusoy, 2016, p. 53).

وفي ذات السياق، يرى (بن نوار) "إن اتجاهات الرئيس نحو مرؤوسيه كذا نمط السلطة والقيادة التي يتصف بها تحدد إلى حد بعيد نمط الإتصالات في المنظمة وخاصة بالنسبة لعملية

اتخاذ القرارات، فإذا كان الرئيس يتصف بالنزعة التسلطية في التسيير فإنه لا يقبل المشاركة في الرأي ولا يقبل الاستماع إلى آراء الآخرين مما يشبط من عزيمة المرؤوسين في أداء أعمالهم فيصيحون معاول هدم بدلا من وسائل بناء للمنظمة على العكس كما في حال كون الرئيس لا يخطو خطوة ولا يتخذ قرارا مصيريا معينا إلا بعد استشارة مرؤوسيه والأخذ بأرائهم الصائبة" (بن نوار، 2006، ص.73). فقد أثبتت دراسة (مرسي 2018)، وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الإشراف السيء و الصمت التنظيمي.

كما توصلت دراسة (الخواندة 2017)، إلى أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى الصمت التنظيمي و بين الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين والمديرات.

بالمقابل، يقتنع بعض أفراد الفئة الفاعلة، أن ليس لديهم الخبرة الكافية و يشكون في قدراتهم التقنية و المعرفية الخاصة بجوانب العمل و التي لا تؤهلهم لتشخيص المشكلات ولا إقتراح حلول ناجحة فعالة و مستدامة، فيلتزمون الصمت وإن غاب عنهم تدعيم التقييم السلبى للكفاءة، فهم يلتجؤون للصمت بسبب التمثلات التي ترسخت عندهم حول جدوى إسماع الصوت، فهم يجزمون و يرون ذلك عين اليقين بأن إدارتهم لا تأخذ أصواتهم بعين الإعتبار فما الجدوى من إصدار الصوت؟ فالصمت هو بمثابة السلوك الذي يمثل الحل لجميع الأطراف، فبعض الإدارات تدعي أنها تسمح بتشجيع الأفراد الفاعلين في المستويات الدنيا، على التحدث و بحرية لكنها ضمنا تعمل على إسكات و إخمد الأصوات المعارضة لها و يتم الحكم على أفراد الفئة الفاعلة، وفق المعايير التنظيمية المتبعة أن سلوكياتهم مقبولة أو غير مقبولة تنظيميا، وفق ما هو مرتبط تماما بالطاعة و الولاء التام للفئة المسيسة و ما تفرضه من تعليمات و إجراءات للعمل و ما تتخذه من قرارات ضمن صلاحية موقعها الوظيفي و أن أي محاولة لإبداء الرأي أو المجاهرة لن تلقى أي تجاوب، بل بالعكس ربما يؤدي إلى تهديد مكانته الوظيفية و حتى الإجتماعية بين زملاء العمل، لأنه سيتم تحديد وضعيته بأنه صانع المشكلات، فيجنى لسلوك الصمت.

ففي دراسة موريسون وآخرون (Morrisson & al 2001)، أدلى أحد المبحوثين بالتالي: "آثرت الإهتمام ببعض السياسات وطلب منى السكوت وأصبحت بنظرهم صانع مشكلات، حاولت الإقناع بشكل أكبر ولكن حاليا لا أستطيع المخاطرة بعملتي وهذا جعلني أتحوّل إلى شخص يقول : نعم". (الكساسبة والفاعوري، 2009، ص.150). فحالة الإجبار على سلوك الصمت، نتيجة الإستخدام السيء للسلطة و ترسيخ القيم التسلطية، أين يعتبر الفرد المسيس نفسه المصدر الوحيد للقوة وهو من يحدد الإيجازات والعقوبات ويلغي تماما النظرة العقلانية

للسلطة، من حيث ممارسة التشاركية و الإقناع الذي سيؤثر حتما على أفراد الفئة الفاعلة، دون شعورهم بالدونية.

وَمِنْظُورَات سوسيوثقافية، فالصمت التنظيمي، يكون من ضمن التمثلات الإجتماعية، التي يرسخها الموروث الثقافي للمجتمعات و التي تلزم الفرد بالإلتزام بها حتى على مستوى تنظيمات العمل و هذا ما تؤكدته دراسة مالاني و زايون (Malani & Zaiton 2013) أن الصمت "سائد لأن الموظفين يعرفون أنهم مرتبطون ثقافيا، بعدم تناول القضايا مع ما يشار إليه الآن بإسم Oga في الأعلى في السياق النيجيري" (Malani & Zaiton, 2013, p.188). و هي كناية عن عدم التدخل في مجالات و صلاحيات الفئة المسيسة و هذا ما يفرضه السياق الثقافي النيجيري، أي أن الفئة الفاعلة مهمتها التنفيذ فحسب و لا يجب أن تتعدى الصلاحية، التي تشكل الحدود المرسومة للفئة التي تعلوها تنظيميا و هذا المعتقد مشترك يمارس في إطار الجماعة و يذعن له و يجب أن يسلم له جميع الأفراد مع إعتبار الصمت من المعايير و القيم الثقافية للثقافة المجتمعية، التي تنتقل إلى الثقافة التنظيمية.

"فالموظفون يشعرون بعدم الإرتياح بالحديث حول قضايا معينة، ليس بسبب أنهم ليسوا أحرارا بأن يتحدثوا حول هاته القضايا مع الرئيس، لكن هذا النوع من المحادثات ينظر إليه أنه شيء سيء، شرير و غير أخلاقي في الثقافة النيجيرية" (Malani & Zaiton, 2013, p.191). وفي سياق قيمي، دعمت ذلك دراسة (علي وأحمد 2017) أن "ثقة كبار العاملين بتصرفات موظفيهم الأخلاقية لها تأثير على فريق الإدارة العليا، فهي تعد إعتراض أو نقل صغار العاملين لبعض المعلومات السلبية، تعدها تصرفات غير أخلاقية مما تساعد على نشوء مناخ الصمت" (علي وأحمد، 2017، ص.405).

ويذكر "جونس و نيسبات (Jones & Nisbett 1972) أننا نقترح أنه عند دراسة الصمت أو الصوت في مكان العمل فإن التركيز على الإنطباع غير كاف" (VanDyne & Betro, 2003, p.1374). ويضيف فان داين و بترو (Vandyne & Betero 2003) أن يجب أن يتم التركيز على الدوافع، التي أدت بالأفراد إلى سلوك الصمت و هاته الدوافع يمكن أن يرصدها مجموعة من المراقبين بحكم ملازمتهم لساعات طوال أثناء ساعات العمل وهم: زملاء العمل والمشرفون. إن الصمت ليس هو دائما عكس الصوت فقد إقترح "بيندر وهارولس (Pinder & Harols 2012) أنه يمكن أن يكون الصمت نشاطا واعيا مقصودا و هادفا و هذه نقطة مهمة، لأنها تسلط الضوء على طبيعة الصمت المعقدة و متعددة الأبعاد" (VanDyne & Betero, 2003, p.1365). فهناك العديد من الدراسات حول الصمت التنظيمي، إقترحت العديد من الأبعاد

ومسميات مختلفة نظرا لدافع سلوك الصمت و يمكن إدراك العديد من الأبعاد ضمن بعد واحد بعد التركيز في معانيها و دوافعها، فقد يتشكل الصمت نتيجة الوعي الإستراتيجي والإستباقي و الهادف لحجب الآراء و المعلومات، تحديدا عن الفئة المسيسة، مع الإحتفاظ بالمعلومة و إستغلالها في الظرف و الزمن المناسبين حيث يكتسب من خلالها سلطة معرفية وهذا السلوك متأني عن ظرف الدفاع وحماية المكانة الوظيفية و هو ما يعبر عن بعد الصمت المعرفي الدفاعي، ضمن مؤشريه التقاعس العمدي و غياب قيمة العمل و هذا البعد يمارس في إطار خطة إستراتيجية معينة، التي تدعمها منطلقات ميشال كروزيه حول التحليل الإستراتيجي و منطقة الإرتياب، التي يستغلها الفرد الفاعل لإكتساب معلومات معينة من خلال منصبه الوظيفي أو علاقاته الوظيفية، ليكتسب من خلالها سلطة معرفية، يستخدمها لحماية و تحقيق مصالحه الوظيفية.

أما في حالة عدم التعبير عن الأفكار و الآراء و طرح مشكلات العمل بسبب الخضوع والخنوع للسياسة التنظيمية بشكل عام و سلوكات الأفراد الفئة المسيسة التسلطية، المعبرة عن الإضطهاد التنظيمي و الإرهاب التنظيمي وعدم الثقة في القدرات المهنية و الذاتية، فصمت الفئة الفاعلة يعبر عن بعد من أبعاد الصمت التنظيمي المتمثل في صمت الإذعان، الذي من ضمن مؤشرات: التدعيم السلبي للكفاءة و التماثل المحايد و يدعم هذا البعد من أبعاد الصمت التنظيمي، المنطلقات الفيبرية، التي تفرض على الفرد الفاعل الخضوع و الخنوع التامين للسياسات التنظيمية، كما لا يمكنه إبداء أي رأي أو مناقشة أو إعطاء إقتراح، مهامه مقتصرة على التنفيذ فحسب، كما أن مستواه المهني هو المحدد لقدراته المعرفية و التقنية، فقد يشكك الفرد في هاته القدرات نتيجة التركيز على تنفيذ إجراءات العمل على حساب الهدف فلا يمكنه إبداء رأي أو محاولة تغيير الوضع التنظيمي، لأنهم إقتنعوا بعدم الجدوى من ذلك.

كما قد يكون حجب الأفكار و المعلومات و التستر عن الأخطاء، يعبر عن بعد آخر من أبعاد الصمت التنظيمي وهو صمت الموالاة الإجتماعية، الذي يهدف إلى حماية جماعة العمل وأفرادها، فمن ضمن مؤشرات: دافع التعاون و العضوية القيمية للجماعة و هو ما تدعمه منطلقات العلاقات الإنسانية، من وجوب الحماية لجماعة العمل و أفرادها، مع إبداء روح التعاون و السير في نطاق الجماعة، الذي تحدده قيمها و معاييرها، في ظل التفاعلات الإجتماعية التي تحدث بين أفراد التنظيم، على إعتباره أنه تنظيم إجتماعي، تسود فيه التفاعلات الإجتماعية على حساب التفاعلات التنظيمية.

فالعديد من الدراسات البحثية في عدة تخصصات من إدارة أعمال، سلوك تنظيمي، علم الاجتماع التنظيم و العمل، علم النفس التنظيم و العمل أولو إهتماما بموضوع الصمت التنظيمي سواء على المستوى الغربي، العربي أو المحلي الجزائري، حيث عمدت هاته الدراسات إلى ربطه بمتغيرات عديدة من أجل الوقوف على واقع الصمت التنظيمي في ظل وجود تأثير أو علاقة سببية أو علائقية بهاته المتغيرات ك:المواطنة التنظيمية، الثقة التنظيمية العدالة التنظيمية، الأمن الوظيفي،الإحتراق الوظيفي،المناخ التنظيمي تكنولوجيا الاعلام و الاتصال الحديثة، المضايقة التنظيمية ...أو دراسته كمتغير وحيد لقياس مستواه أو الوقوف على العوامل المسببة له.

حيث أن واقع الحال يدل على وجود هاته الممارسات للصمت التنظيمي و التي لا يمكن إطلاق المسمى على هاته الظاهرة إلا في وجود المؤشرات الخاصة بأبعاد متغير الصمت التنظيمي، لدى الممارسين لهذا السلوك، كما لا يمكن إطلاق عليه هذا المسمى إلا في وجود هاته الممارسة الفعلية على مستوى تنظيم العمل، حتى الممارس نفسه لا يعرف أنه يمارس الصمت في إطار المسمى و ليس الفعل، حيث يُعرف من قبل الباحثين و الدارسين لهاته السلوكات التنظيمية.

إن الوعي المتنامي بالمشكلات و الظواهر التنظيمية، يرنو إلى الوقوف و تشخيص واقعها ومن ثمة إيجاد الحلول لمعالجتها مع مراعاة الخصوصية السوسيوثقافية لأفراد التنظيم و الواقع المحلي و المجتمعي لتنظيم العمل، حيث تم إقتراح نموذج يحدد فيه المحددات التي تتدخل في تشكل الصمت التنظيمي لدى الفئة الفاعلة من محددات تنظيمية، محددات خاصة بالفئة الفاعلة و أخرى بالفئة المسيسة و هذا النموذج المقترح لا يمكن تطبيق كل المحددات على تنظيم العمل الذي يمارس فيه الصمت، فقد تتوافق بعض المحددات و لا تتوافق أخرى على إعتبار أن لكل تنظيم عمل خصوصية على مستوى السياسة التنظيمية و على مستوى الثقافة التنظيمية بالمقابل أيضا تم إقتراح نموذج كحل لظاهرة الصمت التنظيمي وهو الصوت التنظيمي أو المجاهرة التنظيمية، حيث أيضا تم تحديد فيه المحددات التنظيمية، المحددات الخاصة بالفئة الفاعلة و الفئة المسيسة التي تسهم في تشكل الصوت التنظيمي و نفس القول يمكن قوله حول النموذج المقترح للصوت التنظيمي، فقد تتوافق محددات دون أخرى كحل وإكساب ثقافة المجاهرة التنظيمية و ذلك يرجع لخصوصية التنظيم نظرا لسياسته التنظيمية وثقافته التنظيمية.

أولا

الصمت التنظيمي : رؤية مفاهيمية

يقول ماكس بيكارد (Max Picard) "لا يمكننا تصور عالم لا توجد فيه إلا اللغة، لكن يمكننا تصور عالم لا يوجد فيه غير الصمت"، لينتقل الصمت إلى تنظيمات عديدة، ينتمي لها الأفراد ضمن شواغل و ديناميكية حياتهم اليومية، ابتداء من الأسرة و وصولا إلى تنظيم العمل، أين أصبحت ظاهرة الصمت التنظيمي ،ظاهرة جديرة بالاهتمام و الدراسة، رغم وجود هاته الممارسة منذ القدم، قدم وجود تنظيمات العمل و الجديد في التناول، أنه تم إضفاء عليها صبغة علمية اكاديمية ليتم دراستها كظاهرة تنظيمية، التي لها مفهوماها، مرحليتها و أبعادها ومحددات تسهم في ممارستها مجتمعة و بذلك يسجل الصمت انتقاله من إطاره الفردي والمجتمعي، اتجاه قضايا سياسية اجتماعية، اقتصادية، عالمية، إنسانية إلى إطاره التنظيمي و من إطاره الإيجابي الذي ينم على الحكمة و الولاء الى إطار السلبية، الذي ينم على التقاعس، الخضوع السلبي ليهدد كيان التنظيم.

I. الإطناب المفاهيمي : السياق التاريخي و الانتقال من منظور الإيجابية الى واقع السلبية

تجدر الإشارة إلى أن، الحديث عن الصمت كظاهرة سوسيوتنظيمية هو حديث مستجد في سياقاته المفاهيمية و البحثية، كموضوع بحثي تناوله العديد من باحثي مجال سوسيلوجيا التنظيمات مع بداية القرن الحادي و العشرين باعتبار الصمت سلوك كامن و الاهتمام بهاته الظاهرة، كمحصلة للجوانب السلبية التي أنتجت هاته الظاهرة على مستوى الأفراد الفاعلين وعلى مستوى تنظيم العمل.

فتناول الصمت في سياقاته الانطولوجية، يقود الى الحديث أولا عن الصمت كردود أفعال وكسلوك يسلكه الفرد يعبر عن كينونته البشرية إزاء مواقف معينة، أراد التعبير عنها بقرار الصمت: فربما أراد أن يعبر عن صمته بـ :

- **عدم التواصل:** دلالة على عدم الرغبة في التواصل و قطع العملية الاتصالية.
- **الخوف والاذعان:** لا يصدر عن الفاعل أي صوت، كتعبير عن ما يدور في خلداته خوفا و إذعانا للصوت الأقوى المسيطر.
- **الحكمة:** الفرد الصامت، يقال عنه حكيم "إن كان الكلام من فضة فالسكوت من ذهب".
و المثل الجزائري القائل "الفم المغلوق ما تدخلوش الذبابة" أي لا تتحدث أي حديث، كي لاتتورط في ما هو أكثر من قدراتك، التزم الصمت.
- **القبول:** يقال إن الصمت علامة الرضا، إن طرح مسألة معينة وأريد الأخذ برأيه في هاته المسألة كطرف فيها، فعلمة سكوته رضاه وهذا يؤخذ كثيرا في الرأي بالزواج، في زمن قريب، لدى الفتيات، لكن بنظرة يائسة يقول (غسان كنفاني) "الصمت لا يعني القبول دائما أحيانا يعني أننا تعبنا من التفسير".
- فيشير لوبروطون إلى تداخل المنظورات المعرفية التي تتناول الصمت من علم اجتماع، فلسفة و علم النفس بقوله: "ينصت عالم الاجتماع للصمت فكأنه يقول لنا بأنه يشاطر إحساسه إزاءه، مع كل مفكر في هذه الظاهرة، التي لا تعير لها إهتماما إلا في لحظات قليلة والتي تتصل أساسا بحالات شخصية و فكرية و عاطفية، تربطنا أصلا بوجودنا في عرائه"* (لوبروطون، 2019، ص.10).
- ومما لا شك فيه، أن الصمت، يعبر عن حالة غير ملموسة و غير مرئية في سياقاته التنظيمية، لأن ممارسة الصمت هي محصلة نوايا داخلية، لا يمكن التنبؤ بها و لا ادعاء المعرفة بها، لأن الممارس للصمت وحده يستطيع تحديد الهدف من صمته، فالصمت في شكله غير الملموس يعد موضوعا عصيا في التفكير مع صعوبة وضعه في سياقاته النظرية، فالحياة اليومية التي يعيشها الفرد في إطار المجتمع التنظيمي، التي يقول عنها (روبرت بروثيوس): "أن الإنسان أصبح يعيش حاليا داخل أكبر تنظيم و هو الدولة وقد ولدنا في التنظيمات و نتكلم في أوقات فراغنا وعباداتنا داخل تنظيمات محددة و أخيرا قد تنتهي حياة الإنسان في أحد هذه التنظيمات" (لطفي، 2007، ص.18). سينتقل عبر هاته التنظيمات و في نفس الوقت تنتقل معه ثقافته السلوكية، فهو إما أن يتأثر بثقافة التنظيم أو يؤثر فيها و هاته السلوكات تتمظهر في إطار ظاهري ملموس أو خفي كامن، لتشكل بدورها ظواهر سلوكية ظاهرة أو كامنة و التي يجدر

* مقدمة المترجم فريد الزاهي لكتاب الصمت لغة المعنى والوجود لدافيد لوبروطون، ص.10.

بالباحثين في علم الاجتماع التنظيمات، أن يرصدوا هاته الظواهر، من أجل أن يتم تناولها بالدراسة و البحث، مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف التخصصات المعرفية في علم الاجتماع، التي تتشرب من نفس البراديجم و تعتبر منطلقاتها النظرية المرجعية لتفسير الظواهر والموضوعات المتناولة بالدراسة، لكن الجدير بالتنويه أنه، أثناء الدراسة التي تتأسس على: التشخيص، التحليل، فالتفسير تتصادم مع تفسيرات غير موجودة في براديجم في علم الاجتماع فيضطر علم الاجتماع إلى اللجوء إلى براديجمات موجودة في العلوم التي تهتم بالإنسان، كالأنتروبولوجيا، علم النفس، العلوم الإدارية... لتستعير منها ما يخدمها في الجانب النظري وكذا أثناء التحليل والتفسير التي يطلق عليها ميشال كروزييه "الخصوبة الملقحة"، حيث يذكر في هذا الصدد "... إن شواهدنا الجامعية في العلوم الاجتماعية تقتضي الانفتاح على حقول معرفية متخصصة و كذا الاستعارة و التدخلات من الخارج و كل ما يسمح بفضل "الخصوبة الملقحة" و"التجديد والابتكار" (القرطبي، 2018، ص.23). فينتقل موضوع الصمت من التناول الفلسفي، إلى النفسي، فالاجتماعي إلى التناول التنظيمي، و يتم تلقيح الطروحات و الأفكار خلال مسرى البحث.

ويؤكد على الطرح آنف الذكر، "أفسار (Afsar)، أن الصمت يعزى إلى معاني سلبية تشمل في علم النفس السلوك الانطوائي و في علم الاجتماع تقاعس، و ترهيب المجتمع، بينما في الفلسفة و يرتبط بالإيجابية مثل معاني حفظ الأسرار و الوساطة" (Akim & Ulusoy, 2016, p.47). و من رؤى أخرى، فكلمة الصمت استخدمت في العلوم السياسية و بالضبط أثناء ممارسة الفعل الانتخابي و الإدلاء بالحق في المشاركة باختيار الشخص الذي يراه الناخب الأصح لهذا الدور، ففي الانتخابات التشريعية التي نظمت بالجزائر في 12 جوان 2021، كان هناك عزوف عن الممارسة الانتخابية نظرا للظروف التي تمر بها الجزائر وفقدان الثقة من طرف الشعب اتجاه أي حل سياسي، فكان هناك استعمال واسع لمصطلح الصمت الانتخابي، الذي يعبر عن حالة عزوف الأفراد عن ممارسة الفعل الانتخابي، بينما عكس هاته الممارسة تم إطلاق عليها الصوت الانتخابي و هي تعبير الأفراد عن حقهم في الاختيار عن طريق الانتخابات و هكذا تنتقل كلمة الصمت من حقل معرفي إلى آخر، الذي يحدد لها المفهوم الاصطلاحي و بالرغم من ذلك، فقد قام باغري و آخرون (Bagheri & al 2012) بطرح تساؤل حول التناول التخصصي لظاهرة الصمت التنظيمي، باعتباره سلوكا صادرا عن أفراد الفئة الفاعلة، من أجل التعمق أكثر في خصوصية هاته الظاهرة من حيث هي ظاهرة سلوكية، فكان السؤال "لماذا الصمت" في علم الاجتماع أماكن العمل و ليس في علم نفس الأفراد العاملين؟" (Bagheri & al, 2012, p.49).

وبتحليل الأدبيات، فإن بواردر تناول ظاهرة الصمت على مستوى تنظيمات العمل، المقترح من طرف ألبرت هيرشمان (Albert Hirshman, 1970) "كوسيلة لانعكاس كيف يعبر الموظفون عن عدم الرضا" (Beheshtifar & al, 2012, p.277). وأن هذا التعبير عن عدم الرضا، سيكون على إحدى الثلاثة الأوجه التالية: الصوت حيث يعبر أفراد الفئة الفاعلة عن أنفسهم بالكلام أو الخروج بمغادرة المكان أو الولاء لأصحاب السلطة كحل لا مفر منه.

فالأعمال التي قام بها هيرشمان (Hirshman)، لم تهتم كثيرا بظاهرة الصمت على مستوى تنظيمات العمل ولم يتطرق إلى تلك السلوكيات البديلة و الخفية التي تبلور مؤشرات الصمت، فالصوت يعبر عن الشكوى، الاحتجاج، الإنذار بالخطر وما يسمى بالنفخ بالصافرة، التقارير التي تحمل اقتراحات وخطط بديلة لحل المشكلات التنظيمية، أما الخروج فيعبر عن الانسحاب المطلق من المواجهة، الذي يمثل صورة الاستبعاد الاختياري، أين يختار الفرد الفاعل الخيارات التي تتماشى مع توجهاته وأفكاره، حتى لو كانت بعض القرارات تسبب ضررا من جانب ما. أما الولاء هو ما تخوله ثقافة الخضوع و الإذعان لسلطة الفئة المسيسة، بالصمت و عدم الإدلاء بالرأي أو الكلام عن مشكلات العمل و المشكلات الوظيفية و التنظيمية.

وفي سياق متصل، يعد جوهانسن (Johannesen 1974) أول من أشار إلى تعريف الصمت على المستوى التنظيمي، حيث اقترح أنه يعني "عدم مشاركة المعلومات فيما بين العاملين بعضهم ببعض" (البنوي، 2017، ص.04).

وقد تطرق آرغريس كريس (Argyris Chris) في مقاله Doople loop learning in organizations "أن ثمة معايير وقواعد، تمنع العاملين عادة من قول ما يعرفونه عن القضايا الفنية و المسائل المتعلقة بسياسة المنظمة" (Argris, 1977, p.115). لأن هاته القواعد والمعايير على مستوى التنظيم في رأي آرغريس (Argyris) تتمثل في المقترحات، الحلول و البدائل للمشكلات التنظيمية المطروحة على مكاتب الفئة المسيسة، في شكل تقارير و أخبار سيئة عن العمل، التي لا تحب سماعها على اعتبار، أنه يجب أن يكون كل شيء مثاليا على مستوى التنظيم، لكن الواجب المهني للفئة الفاعلة، يقتضي إعطاء كل المعلومات التي تخص الوضع التنظيمي واقتراح الحلول للمشكلات المطروحة، لذلك يلجأ بعض أفراد الفئة الفاعلة لسلوك الصمت لكن آرغريس (Argyris) لم يشر الى ذلك بشكل صريح عن الصمت التنظيمي.

كما ذكر ردين (Redding, 1985) "أن في العديد من المنظمات و بشكل ضمني، لا يجب على الموظفين "هز القارب" بتحدي السياسات التنظيمية والصلاحيات الإدارية" (Morrison & Milliken, 2000, p.706). و هي استعارة تهدف الى إيصال رسالة الى الفئة الفاعلة، بضرورة

أولاً- الصمت التنظيمي : رؤية مفاهيمية

التزام صمت الإيجار وبعدم التدخل في السياسات التنظيمية و عدم تجاوز الصلاحية الإدارية التي يمنحها لهم منصبهم الوظيفي، لذلك عليهم التزام الصمت كسلوك مطلوب من قبل الفئة المسيسة، يجب أن تلتزم به الفئة الفاعلة و لا يمثل سلوك الصمت ردود أفعال في هاته الحالة، إنما هو ناجم عن حالة اتفاق.

وقد أجرى ريان و أوستريش (Rayan& Oestreich, 1991) " مقابلات مع 260 موظف من 22 منظمة في الولايات المتحدة الأمريكية و وجدوا أن 70% صرحوا بخوفهم حول قضايا ومشكلات واجهتهم أثناء العمل" (Morrison & Milliken, 2000, p.706). وقد ركزت دراسة (Rayan & Oestreich) على المسائل الغير قابلة للنقاش على مستوى المنظمات التي شملتها الدراسة و التي تتمثل في "اجراءات اتخاذ القرار عدم الكفاءة الإدارية، عدم المساواة في الأجر، عدم الكفاءة التنظيمية، ضعف الأداء التنظيمي" (Morrison & Milliken, 2000, p.706). فكانت مجرد إحياءات حول صمت العاملين ولم يتم تناوله بشكل صريح و واضح، إلا من خلال مقال لكل من موريسون و ميليكين (Milliken 2000 & Morrison) الموسوم ب Organizational silence: A barrier to change and development in pluralistic world

فذكرتا في مقالهما عن الصمت التنظيمي "بأنه في العديد من المنظمات، أن الخيار المسيطر بالنسبة للموظفين، هو حجب آرائهم التي تخص المشكلات التنظيمية كظاهرة جماعية، تستحق الأبحاث الجادة" (Morrison & Milliken, 2000, p.707).

فيعتبر أول تعريف يخص ظاهرة الصمت التنظيمي، حيث تناولته الباحثتان في مقالتهما على أساس أنه ظاهرة جماعية، تخص كل أفراد الفئة الفاعلة في إطار جماعات العمل و ليس كممارسة فردية و في نفس الوقت أشارتا إلى ضرورة التناول، كموضوع بحثي جدير بالاهتمام والدراسة و ما يميز هذا التعريف، أن الصمت هو سلوك متعمد للحجب، بغض النظر إذا كان هذا الحجب يخص عدم الكلام، عدم الإقرار بالمشكلات التنظيمية أو عدم إيصال المعلومات، التي تكون في التقارير حول المشكلات التنظيمية إلى المستوى التنظيمي الأعلى.

كما اقترح بيندر و هارولس (Pinder & Harols, 2001) مفهوما للصمت " كرد فعل للممارسات التنظيمية غير العادلة وكمفهوم مضاد لمفهوم التعبير يعني عدم التصريح بأي من صور التعبير الحقيقية، عن تقييمات الفرد العاطفية، المعرفية و السلوكية للظروف التنظيمية" (البنوي، 2017، ص04). فتخطى هذا التعريف للصمت فكرة الحجب وركز عليه كمفهوم معاكس للصوت.

وترى نانات (Nenette) أن الصمت التنظيمي هو "مجموعة المتغيرات السلوكية المستمدة من معايير الإذعان السائدة في بعض الثقافات التنظيمية التي قد تشكل مناخ الصمت و هو إدراك مشترك بين العاملين بشكل كبير يحد من مشاركة المرؤوسين في تقديم ما يعرفونه حول قضايا السياسة التنظيمية و المشكلات العملية" (آل ياسين والحيالي، 2012، ص.89). فالصمت التنظيمي كسلوك تحدده الثقافة التنظيمية و من هاته السلوكات الإذعان للسياسة التنظيمية والقرارات التنظيمية بشكل يجعل الفرد الفاعل في حالة خضوع و خنوع دائم و هذا ما يدعوه الى سلوك الصمت، كآلية احترازية من ردود أفعال الفئة المسيسة، إذا ما تم مخالفة قراراتهم وتعليماتهم و التي هي في الأصل تفرض الصمت و لا تتقبل سلوك الصوت و بذلك يبلور أحد الأبعاد المشكلة للصمت التنظيمي و هو صمت الإذعان.

تعرض نانات (Nenette) في تعريفها للصمت على أنه ظاهرة ممارسة في سياقها الجماعي، حيث يوحداهم الإدراك من الفعل الممارس للصمت بأن له (دوافع و أسباب)، يعمل على الحد من المشاركة في نقل و تمرير المعلومات حول القضايا التنظيمية و المشكلات العملية، فحتى وإن شارك أحد الأفراد في أحد إجتماعات العمل، فهو يكتفي بإعطاء معلومات بسيطة حول مشكلات العمل و هي في الأساس مشكلات روتينية متوقعة و لا يتطرق الى مشكلات جديدة أو طرح رأي مخالف، حول السياسات التنظيمية و بالتالي فالصمت لا يعني غياب الصوت و إنما وجود الصوت بإدراك.

كما يخرج بيندر و هارولس (Pinder & Harols) الصمت التنظيمي من نطاقه الواسع كظاهرة جماعية إلى النطاق الضيق كظاهرة فردية وهو صمت العاملين و يعرفانه على أنه "حجب التعبير الحقيقي عن التقييمات السلوكية المعرفية و/أو العاطفية، التي تخص الظروف التنظيمية عن الأشخاص القادرين على تغيير الوضع" (VanDyne, 2003, p.1364). وبهذا ينقل الصمت التنظيمي من مستوى الجماعات إلى مستوى الأفراد ويحدد كل من بيندر و هارولس (Pinder & Harols) مجالات الحجب والتي تتضمن التقييم المعرفي و العاطفي للظروف عن الفئة المسيسة و التي تستطيع فعلا تغيير الوضع بسبب الصلاحية السلطوية التي يخولها لها المنصب الوظيفي و هذا السلوك هو نتاج لإنعدام العدالة إذا ما تم إستخدام الصلاحيات السلطوية بشكل غير عقلاني و رشيد.

و في ضوء ما سبق، فالصمت التنظيمي كسلوك تنظيمي تسلكه الفئة الفاعلة، ليس له تعريف متفق عليه، من قبل الباحثين الذين تناولوا موضوع الصمت التنظيمي بالبحث والدراسة، فالتعريفات المطروحة للصمت التنظيمي في الدراسة التي تناولته كمتغير (مستقل،

تابع، وسيط)، يتحكم في تعريف الصمت التنظيمي محكين: البراديغم المتبنى من قبل الباحث، زاوية تناول، لكن الجميع يتفق على استخدام المصطلح، كما ذكر كل من " بارك و كايل (Park & Keil) أن في الأدب لوحظ أن مفاهيم صمت الموظف أو الصمت التنظيمي يستخدمان التبادل من أجل صمت الموظف " (Akim & Ulusoy, 2016, p.47)، و الكل أيضا يتفق، على أن سلوك الصمت هو عملية حجب للمعلومات، لكن هناك من يؤكد على ضرورة عدم الفصل بين الصمت و الصوت فقد اشارت دراسة (Van Dyne & al, 2003) إلى هاته الأهمية و عدم الفصل بين الصمت و الصوت التنظيمي في مقالهما الموسوم ب Conceptualizing employee Silence and employee voice as multidimensional constructs و التي تم فيها دراسة الصمت و الصوت كمتغيرين ليسا بالضدين و إنما متلازمين و دعمهم في ذلك مقال الباحثة موازا (Moasa, 2011) في مقالها Voice and silence in organization، و هي محاولة لتناول الصمت من خلال الصوت، رغم أن الكلمتين في اللغة العربية، تمثلان الفارق في اختلاف الحرف الرابع بين الواو و الميم، هذا بلاغيا من حيث الشكل (جناس ناقص)، أما بلاغيا من حيث المعنى، فالكلمتين تعبران عن الطباق وكل ما تحمله من معاني التناقض، لكن الباحثة حاولت الجمع بين الكلمتين على أساس أن كلامها سلوك اجتماعي و لا يمكن أن يوجد صمت دون صوت و لا صوت دون صمت، فالصمت و الصوت يمكن تعريفهما " كحجب/تعبير عن "ماذا؟ أفكار، آراء، جوانب الهوية (مثل التوجهات الجنسية) بواسطة من؟ الفاعلين الاجتماعيين سواء كانوا أفرادا مجموعات، منظمات لماذا؟ للدفاع، الموالاة الاجتماعية، بسبب الخضوع" (Moasa, 2011, p.34). فالمضامين التي يخصصها الصوت /الصمت من اقتراحات، توضيحات، طرح مشكلات، معلومات عن طريق الفئة الفاعلة، في شكلها الجماعي أو الفردي، فهو تشكل لسلوك تنظيمي صوت/صمت من خلال دوافع و أسباب قد تكون في إطارها الخضوعي، الدفاعي أو الاجتماعي و هي تمثل ثالث أبعاد صمت العاملين.

ويعرف بريندا (Prinda) الصمت بأنه " غياب صوت العاملين وحجبهم لأفكارهم و آرائهم و معلوماتهم ذات العلاقة بتطوير العمل و تصحيح مساره " (خوالدة، 2017، ص.07).

من جهة أخرى يرى "ميرموبحامدي ومارفات (Mirmobhamdi & Marefat) لا يتم تعريف الصمت التنظيمي على أنه مجرد شيء يتعارض مع الصوت التنظيمي و إنما هي الحقيقة أن الفرق بين الصمت و الصوت التنظيمي، ليس في الحديث و إنما في الدافع، بحيث يرفض الأفراد تقديم المعلومات و الأفكار و الآراء الخاصة بهم و أنهم يمتنعون عن طرح

المقترحات و الآراء الخاصة بالواجبات المكلفين بأدائها (Mirmobhamdi & Marefat, 2014, p.1776).

وقد عرفه " كاكيسي (Cakici) إلى تعمد العاملين عدم مشاركة رؤسائهم الآراء و الأفكار والمقترحات حول المشاكل التقنية و السلوكية المتعلقة ببيئة العمل" (البنوي، 2017، ص.05). أي أن منطلق الصمت هو التعمد و الإدراك لأنه أصبح وسيلة للتعبير عن عدم الرضا، عدم التوافق، عدم التماثل بسبب عدة محددات تساهم في ممارسة و تكريس الصمت داخل تنظيم العمل، فيصبح كثافة ممارسة من قبل الأفراد الفاعلين.

ومن منظور آخر "الصمت التنظيمي هو خيار عندما يحتفظ الموظفون بأفكارهم ويلزمون الهدوء و التزام الاتفاقات على أنفسهم بعيدا عن قرارات المنظمة، فيشير الصمت داخل المنظمات إلى الاستخفاف و التهمين و التوقع و غيرها من المشاكل التنظيمية" (Deniz & al, 2013, p.693). فصمت العاملين حسب هذا التعريف هو خيار في نطاق الاختيار و ليس الإجبار بسبب المشكلات التنظيمية التي سيطرحها الصوت المخالف للصمت، من استخفاف بالآراء و المقترحات و التحليلات أو هيمنة الفئة المسيصة و استخدامها لآساليب تنم عن التخويف و التهيب في حالة استخدام سلوك الصوت و توقع ردود أفعالها من قبل الفئة الفاعلة، لذلك يختارون خيار الصمت دون الصوت ويؤكد ذلك عمار و حسن (Umar & Hassen) في تعريفهما لصمت العاملين "أن قرار الفرد في التزام الصمت حول القضايا و المشاكل هو أمر شائع في المنظمات، فالفرد له خيار الصمت أو الكلام و أن هذا الخيار يتأثر بعوامل منها التسلسل الهرمي التنظيمي، عندما لا يرغب القادة في سماع المشاكل و في بعض الأحيان يعاقب الفرد نتيجة التكلم، لذا تكون قاعدة ضمنية ضمن إطار النظام الاجتماعي، حول رغبة التحدث بصراحة" (Umar & Hassan, 2013, p.189).

و يتجاوز الصمت عدم وجود الصوت، فطرح التعريف التالي، يفتح زوايا أخرى توسع دائرة الصمت التنظيمي، فهو "لا يعني عدم التحدث ولكن يعني أيضا عدم الكتابة، عدم الحضور، عدم السماع و أن يكون في موضع التجاهل و علاوة على ذلك، فالصمت التنظيمي يشير على الإسكات... الرقابة القمع، التهميش، التفاهة، الاستبعاد، الجيتو و أشكال أخرى للخصم" (Nikmaran, 2010, p.1272).

لكن هازن (Hazen)، يمعن في التعمق فيما يخص صمت العاملين، فهو يرى أن الصمت لا يعني عدم التكلم، عدم الكتابة... فالفاعل يتكلم و يكتب و... لكن تغيب عنه الفعالية والحضور المجدي، فالصمت " ليس معناه عدم التكلم عدم الكتابة عدم... فهو ينطوي على

التكلم أو الكتابة بشكل عابر أو بدون الأصالة أو الثقة أو السلطة" (Shojaie, 2011, p.1732). فمؤشرات غياب الأصالة و الثقة، تعبر عن مؤشرات بعد من أبعاد الصمت التنظيمي وهو الصمت المعرفي الدفاعي، أين يمنح الفرد الفاعل بعض المعلومات التي يراها غير مناسبة ويتكلم و يبدي رأيه حولها و هو يعتقد بأنه غير نافع لتك المرحلة و يحتفظ بالمعلومة الأنسب والمقترح الأفضل، لحل مشكلة ما و هو بذلك يمتلك سلطة معرفية يتركها للزمن و الموقف المناسب كي يستخدمها.

إن غالبية المفاهيم التي تتحدث عن صمت العاملين، تركز سلبية هذا السلوك و بأن كل سلوك صمت هو عكس سلوك الصوت و بمنظور مخالف للسلوك السلبي للصمت يرى" بارسلام و آخرون (Parslam & al) أن الصمت لا يعني دائماً حالة سلبية، بل يعبر عن نشاط دخیل قصدياً، هدفياً حيث قسمه الباحثون إلى عدة أقسام الصمت المستند إلى الدفاع و الإذعان والمستند إلى حماية الذات و الخوف و المستند إلى الميل الاجتماعي الإيجابي و المستند إلى الحفاظ على العلاقات" (غليط، 2019، ص.592). فالصمت هو نشاط غير اعتيادي على مستوى المؤسسة، له أهداف محددة ليس نشاطاً اعتباطياً و إنما هو متأني عن إدراك، له أهداف محددة، التي من خلالها يتم تحديد أبعاد الصمت التنظيمي، وقد تناولت دراسة (الخوالدة 2017)، بعداً من أبعاد الصمت التنظيمي و هو البعد القائم على المبادئ و الذي توصل في نتيجة البحث، أن هذا البعد هو الأكثر تشكلاً لدى العينة المبحوثة و هو متأني عن وعي العينة المبحوثة، أنهم بهذا الصمت يتفادون الصراع المضر بمصلحة العمل و هذا الوعي هو نتيجة للثقة التنظيمية التي تسود مناخ المجال المكاني للدراسة.

وفي نفس السياق، يقوم هانانغ و آخرون (Hunang & al) بنقل سلبية السلوك الصمت إلى إطار إيجابي ينم عن التفاعل الاجتماعي، فهو "يشير إلى التفاعلات أو العلاقات الاجتماعية، التي توفر لأعضائها مساعدة فعلية أو تدمجهم في النظام الاجتماعي، الذي يعتقدون أنه يوفر لهم الحب و الرعاية و الإحساس بالارتباط، مع مجموعة اجتماعية ذات قيمة و موضع تقدير بالنسبة لهم" (الختاتنة، 2009، ص.06). فسلوك الصمت يشجع حاجة اجتماعية كالانتماء والدعم الاجتماعي من قبل جماعة أو فريق العمل ويعزز الارتباط بهم وهو يبلور بعداً من أبعاد صمت العاملين وهو صمت الموالاة الاجتماعية.

وقد أشار "موريسون و ميلكن (Morrisson & Millken) أن الموظفين أحياناً يقومون بطرح الآراء و الأفكار و تقديم المعلومات و أحياناً يصمتون و هذا يعني أن الصمت هو عدم الكلام و هو يبدأ على مستوى الفرد ثم المجموعة، حيث أن معظم الأفراد العاملين، ليسوا على

استعداد للتحدث و يكون الصمت على نوعين وفقا لدافعها الأساسي، منها الصمت السلبي والصمت الإيجابي فالنوع الأول متعمد و الثاني يقوم على أساس الموافقة و الاتفاق" (عوجة، 2019، ص.563). فالصمت ينتقل كممارسة من الفرد الواحد إلى أفراد المجموعة الواحدة أو مجموعات عمل مختلفة، ليتشكل صمت المجموعات فالنوع الأول من الصمت واضح بأنه متعمد من قبل الفرد أو المجموعة الممارسة للصمت، لكن النوع الثاني يشكل جانبا إيجابيا للصمت ويتم على أساس الموافقة و الاتفاق، لكن الموافقة بين من ومن؟ الفئة المسيسة والفاعلة؟ أين تكمن الإيجابية في هذا الصمت ؟ ويتم الاتفاق على ماذا؟

ويمكن تعريف الصمت التنظيمي أو صمت العاملين على أنه: ممارسة من قبل الأفراد الفاعلين، نتيجة إدراكهم للوضع التنظيمي الذي يعملون فيه، فهم يسلكون الصمت إذعانا لإدراكهم عدم قدرتهم على تغيير وضعهم الخاص و الأوضاع التنظيمية بشكل عام، نتيجة تقييمهم السلبي لكفاءتهم وقمائلهم المحايد أو يسلكون الصمت دفاعا عن مكانتهم الوظيفية وحفاظا عليها من خلال التقاعس العمدي وغياب قيمة العمل و في وضع ثالث يسلكون الصمت حماية وموالة لجماعة العمل لإدراكهم للقيمة العضوية للجماعة و دافع التعاون اتجاه جماعة العمل .

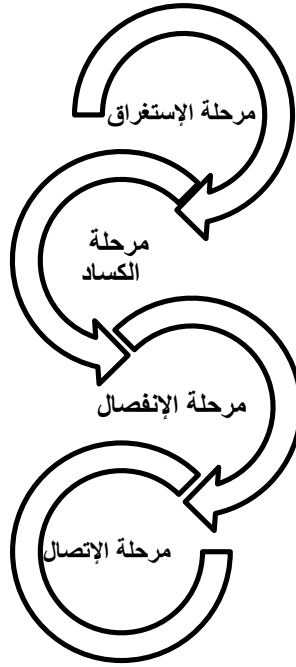
II. الصمت التنظيمي : مرحلة التشكل من الاستغراق إلى الاستبعاد

إن صمت العاملين لا يتشكل بشكل تلقائي، فهو نتاج لعدة محكات وفق مرحلة تحدّد درجة الإدراك لدى الفرد الفاعل و التي من خلالها سيحدد سلوكاته التنظيمية، التي يجب أن يسلكها وفق مقتضيات الظروف المرحلية و هذا ما أكده كل من بايدر و آشفورد (Ashford & Pidert)، حيث يريان أن ظاهرة الصمت التنظيمي تتضمن المراحل الأربعة التالية:

1. **مرحلة الاستغراق (الشمول):** و تشمل حالة من الاستثارة، فعندما يحدث عدم اتساق بين ما هو متوقع عن العمل و بين ما يحدث فعليا فإن هذا ما يؤدي إلى تبلور الصمت.
2. **مرحلة الكساد:** فيها ينخفض مستوى الرضا عن العمل تدريجيا و تقل الكفاءة وينخفض مستوى الأداء في العمل و تنخفض الاستثارة التي كانت في المرحلة الأولى.
3. **مرحلة الانفصال:** و فيها يدرك الفرد ما يحدث و يبدأ بالانسحاب النفسي و يرتفع لديه بذلك مستوى الإجهاد النفسي و يصل الفرد فيها إلى الإنهاك المزمن و اعتلال الصحة النفسية و البدنية ما يؤدي إلى حدوث الصمت.

أولاً- الصمت التنظيمي : رؤية مفاهيمية

4. **مرحلة الاتصال** : تعتبر هذه المرحلة أقصى مرحلة في سلسلة الصمت التنظيمي و فيها يختل تفكير الفرد نتيجة ارتياب و شكوك الذات و يصل بذلك الفرد إلى مرحلة التدمير و يصبح الفرد في تفكير مستمر لترك العمل " (الختاتنة، 2009، ص ص.13-14).
ترسيمة رقم(01):مراحل تشكل الصمت التنظيمي(من إعداد الباحثة).



و كشرح لهاته المراحل:

***في المرحلة الأولى:** "فعدم تشخيص العوامل داخل المؤسسة التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي و يمكن تصنيف هذه العوامل إلى: عوامل تنظيمية كالمناخ البيروقراطي، الضغوط التنافسية، ضعف نظام الاتصالات و المركزية العالية في توزيع الموارد أو العوامل القيادية كأسلوب الإشراف و نظام المكافآت أو ما يتعلق منها بتصميم العمل و غياب وضوح الدور وضعف أو غياب التدريب و الدعم الفني نقص السلطة المناسبة و عدم التحديد المناسب للموارد و الأهداف غير الواقعية و محدودية الاتصال بين القيادات الإدارية و العاملين و الروتين الشديد في العمل و ضعف التنوع في العمل" (المجالي، 2007، ص.26). فتشخيص بعض العوامل التي تؤدي إلى تشكل الصمت في مرحلة مبكرة حتما سيؤدي إلى الحيلولة دون تشكله لدى الأفراد الفاعلين، حيث أن هاته العوامل تشكل في حد ذاتها مشكلات تنظيمية و إدارية

ووظيفية، تتسبب في العديد من المشكلات ليس فقط تشكل الصمت وأهمها عدم القدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية وفق الإجراءات و الخطط و الزمن المحدد آنفا و لقد أثبتت دراسة (العنزي و العطوي 2017) أنه "عندما يتم تشخيص المشاكل بشكل سريع قبل وقوعها، يؤدي إلى الإتفاق مع معظم الأفكار التي يقدمها الزملاء، لحل مشاكل العمل وهذا يعزز المشاركة في حلول المشاكل و سوف يقلل من صمت الموظفين" (العنزي والعطوي، 2017، ص.158).

***المرحلة الثانية:** و ذلك بسبب "عدم استخدام أساليب إدارية حديثة، مثل الإدارة بالمشاركة و متطلبات تحديد الهدف إثراء الوظيفة، المكافآت المرتبطة بالأداء" (المجالي، 2007، ص.26). والتي بالفعل تسهم في تثبيط الدافعية نحو العمل و الإنجاز و كذا المواهب الموجودة لدى الأفراد الفاعلين الذين يمثلون رأس المال الفكري و المعرفي للتنظيم و يعتبر من أهم الرساميل الغير المادية، فوجب استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في التسيير، شرط أن تكون منطلقاتها داعمة لمنطلقات الانسنة و الاتجاه السلوكي و الذي يهتم بشكل كبير بالجانب الإنساني و الاجتماعي للأفراد الفاعلين و يتعامل معهم على أساس كينونتهم البشرية و ليس كرقم إحصائي أو ترس في آلة لا تتوقف أبدا عن الدوران، لها مهمة واحدة و محددة بانتمائها للتنظيم هو العمل و تطبيق إجراءاته وفق المنصوص عليه.

***المرحلة الثالثة:** وهذا الادراك متأني بسبب "عدم تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين كالمكاسب غير الفعالة و التجارب المنجزة والإقناع اللفظي و الاستثارة العاطفية" (المجالي، 2007، ص.26). وقد تناولت دراسة (علي و قيزة 2021) أسلوبا قياديا تمثل في استقامة القيادة، حيث توصلت إلى أن استقامة القيادة، تسمح ببناء علاقة جيدة بين القادة و الموظفين، التي تعتبر الدافع للإبلاغ عن أي مخالفة يرون أنها تضر بمصلحة التنظيم، في تدعيم الصوت التنظيمي أو النفخ في الصافرة و تخرج الصامتين تنظيميا عن صمتهم و هذا يدخل في جانب الدعم النفسو-اجتماعي، الذي تقدمه الفئة المسيصة بشكل خاص و الإدارة بشكل عام، لأفراد الفئة الفاعلة و التي غيابها يسهم فعلا في تردي الروح المعنوية لدى الأفراد وعدم قدرتهم على إشباع العديد من الحاجات على مستوى التنظيم، من انتماء، حاجات ذاتية، تقييم الكفاءة، أهمية الدور و الوظيفة التي يقومون بها و لو لفظيا.

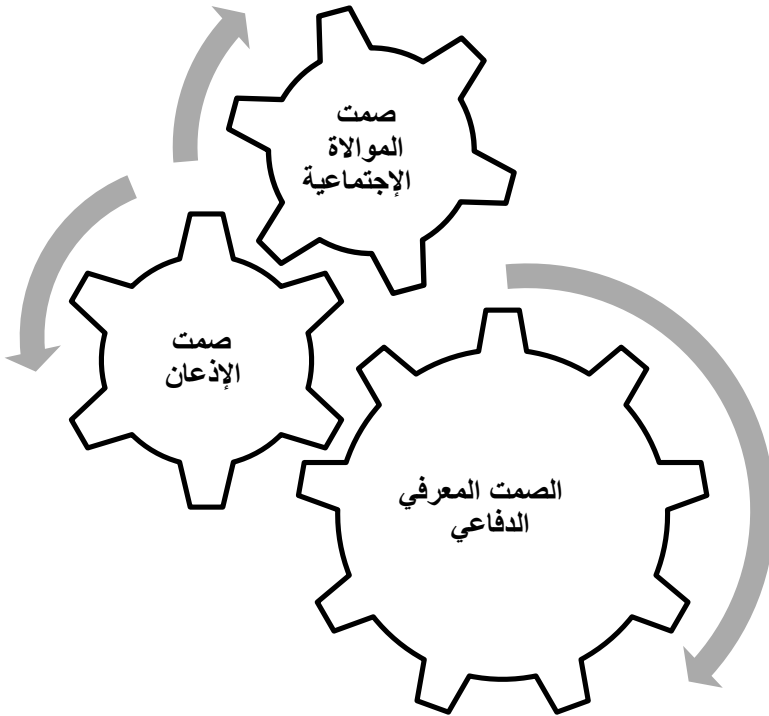
***المرحلة الرابعة:** و ذلك راجع "لضعف عملية الاتصال و لعل عدم اختيار وسيلة اتصال مناسبة لمحتوى الرسالة الاتصالية و لطبيعة الجمهور المراد الاتصال به، يؤدي في الغالب إلى فشل الاتصال و تتأثر عملية الاتصال بالعديد من العوامل، التي تنعكس سلبا على فاعلية الاتصال الإداري في المنظمات" (المجالي، 2007، ص.26). و هو ما يجسده بالفعل السبب الرئيس

أولا- الصمت التنظيمي : رؤية مفاهيمية

لسيادة مناخ الصمت على مستوى الأفراد و/ أو الجماعات في التنظيم وهو ضعف العملية الاتصالية التواصلية التي أساسها التغذية الراجعة الموجبة بغض النظر عن محتوى رسالة التغذية الراجعة، إن كانت سلبية أو إيجابية المهم هو حدوث استجابة من قبل المرسل إليه، ليشعر المرسل بأهميته و أن هدفه من الرسالة الاتصالية قد حققه، مما يشجعه على التواصل الدائم و أن الدور الذي يقوم به له أثر لكن في غياب الفعل الاتصالي التواصل، يحدث الانسحاب و الاستبعاد الاختياري لفقدان الثقة بالنفس أولا و بالطرف المرسل إليه ثانيا.

ثانيا ثالوث أبعاد الصمت التنظيمي

تم تحديد ثلاث أبعاد للصمت التنظيمي يمكن توضيحها ضمن الترسية التالية:
ترسمة رقم: (02) : ثالوث أبعاد صمت التنظيمي (إعداد الباحثة).



I. الصمت المعرفي الدفاعي: حماية الذات الوظيفية و استخدام السلطة المعرفية

يطلق على الصمت المعرفي الدفاعي حسب بيندر و هارولس (Pinder & Harols) الصمت الهادئ (Deniz& al, 2013, p.693) و قد عرفاه بأنه "يشير إلى عدم تصريح العاملين بآرائهم، أفكارهم و مقترحاتهم حول بيئة العمل، بسبب الخوف من الآثار السلبية المترتبة على مشاركة المعلومات المتعلقة بالمنظمة أو بدافع حماية الذات" (البنوي، 2017، ص.06). فالصمت المعرفي الدفاعي، هو صمت هادئ تكون فيه الممارسة بروية و إدراك لإتاحة الفرصة لإختيار البدائل الأنجع، التي تكون في صالح الممارس لهذا الصمت وهناك من وصفه بالصمت الخامد أو الكامن و هو يستند إلى الوعي و التربص، كما يطلق عليه صمت الانتهازية، أين يتم حجب الأفكار المقترحات، العواطف، من أجل غايتين هما الدفاع و الإنتهازية استنادا للسلطة المعرفية التي يمنحها له المنصب الوظيفي أو التنظيم الغير رسمي حتى لو كان في الحجب، ضرر لزملاء العمل أو التنظيم أو ربما نشر معلومات غير مكتملة من أجل التضليل.

كما يعرف بأنه "الوصف المتعمد الإغفال على أساس الخوف الشخصي، من عواقب الكلام والتعرض للمساءلة و الصمت عن حجب الأفكار أو المعلومات أو الآراء ذات الصلة و الذي يعد شكل من أشكال الحماية الذاتية على أساس الخوف من فقدان السمعة و الصمت الدفاعي هو سلوك مقصود و غير سلبي و يطبق على الحماية الذاتية من التهديدات الخارجية" (عوجة، 2019، ص.571). فهذا البعد من الصمت، غير سلبي بالمعايير الشخصية للممارسه، لكن بالمعايير التنظيمية هو يدخل في خانة السلبية، لأنه يضر بمصلحة التنظيم بشكل نسبي، عند إحتكار المعلومة وتقديم المصلحة الخاصة على المصلحة العامة.

كما يصفه فان داين و بترو (Van Dyne & Betero) بـ "أنه حجب المعلومات أو الآراء ذات الصلة أو الأفكار، كشكل من أشكال الحماية الذاتية القائمة على الخوف" (Van Dyne & Betero, 2003, p.1367). فالهدف من الصمت، وفق آلية معرفية دفاعية هو الدفاع عن مكانتهم الوظيفية، لأن في حالة حجبهم لتلك المعلومة، يكون الهدف الوحيد هو حماية أنفسهم من ردود فعل سلبية لدى الفئة المسيسة، نتيجة عدم تقبل الأفكار و المقترحات أو من جهة أخرى، في حالة تزويدهم بالفكرة أو المعلومة، فهم يتخوفون من إصدار هاته الفئة لقرارات تكون بالأساس ليست في صالح هؤلاء الممارسين لهذا الصمت و قد أكدت دراسة (الغامي، 2018)، أن نقطة ضعف الصمت المعرفي الدفاعي هي الخوف من ردود فعل المسؤولين السلبية.

هاته الردود تشمل قرارات مضرّة بمصالحه أو تحميله مسؤولية المشكلات التنظيمية، كما قد يكون الهدف هو إخفاء المعلومة على المستوى الوظيفي، كشكل من الحماية الذاتية، نتيجة إرتكاب خطأ ما، لكن أساس الصمت المعرفي الدفاعي هو الاحتفاظ بالمعلومة و المناورة بها من أجل حماية الذات الوظيفية.

فالصمت المعرفي الدفاعي "ينطوي على تقييم الفرد للبدائل وإتخاذ خيار واع، لحجب المعلومات الأفكار و الآراء، كخيار أكثر أمانا للفرد في تلك النقطة في الوقت المناسب" (Deniz & al, 2013, p.693). حيث تكون لديه العديد من الخيارات و البدائل ليختار الأنسب و الأنفع له، في هدوء و بتكتيك معين، في الوقت الذي يجب أن يكون فيه صامتا، يتمثل الحجب في: عدم إيصال تقرير حول وضعية ما، السكوت في الاجتماع، في زيارة مفاجئة للمسؤولين و عند طرح أسئلة ما، يتعمد الفرد الفاعل، حجب بعض المعلومات و غيرها من الأوضاع، التي يتلاعب فيها و يحجب أفكار و معلومات محددة بعينها.

فصمت الموظفين يمكن "أن يظهر نتيجة اللامبالاة أو نية خبيثة" (Deniz & al, 2013, p.693). فالنية الخبيثة لا تتأتى من الإعتباطية أو اللامبالاة، إنما هي تنم عن الوعي التام بالوضع و حتمية وجوب التعامل معه، وفق السياقات الظرفية و يجب في كل الأحوال أن ترجح الكفة لصالح الممارس للصمت.

فقد أظهرت دراسة (علي وقيزة 2021) أن مستوى الصمت الدفاعي مرتفع لدى العينة المبحوثة و ذلك راجع إلى إنخفاض مستوى النفخ في الصافرة في مقابل إرتفاع مستوى الصمت التنظيمي.

و دراسة (عوجة 2019)، التي رتبت إستجابات أفراد العينة، لأبعاد الصمت التنظيمي وترتيبهم تنازليا وفق قيمة الوسط الحسابي سجل الصمت الدفاعي المرتبة الثانية من أجل محافظتهم على مكانتهم الوظيفية.

كما توصلت دراسة (خليل 2019) إلى أن الصمت الدفاعي تحقق بدرجة فوق المتوسطة وذلك راجع لخوف أفراد الفئة الفاعلة من المشرفين و هذا البعد مجتمع مع الأبعاد الأخرى للصمت التنظيمي المحددة في الدراسة (الصمت الاجتماعي، صمت الإذعان) لها تأثيرها على جودة الحياة الوظيفية بالأبعاد المحددة في الدراسة (المشاركة في اتخاذ القرار، الاستقرار و الأمان الوظيفي، علاقات العمل، التوازن بين الحياة و العمل، الأجور و المكافآت) و أكدت دراسة (عبود 2019) أن الأفراد الممارسين للصمت الدفاعي، لا يفسحون عن آرائهم و أفكارهم تهربا من تحمل المسؤولية، سواء على الصعيد العملي أو الإجرائي من خلال المتابعة أو على صعيد النتائج.

و في نفس السياق، فقد توصلت دراسة (الخوالة 2017)، الذي إعتد الصمت المعرفي الدفاعي في دراسته، كبعد من أبعاد الصمت التنظيمي و سماه بصمت المنفعة، قد حققت عينة الدراسة هذا البعد من الصمت بمستوى متوسط و عزى الباحث ذلك "بأن بقاءهم وديمومتهم بالعمل رهن بممارسة هذا النوع من الصمت المبرر، بإرضاء المديرين و مجاملتهم ضمانا لبقائهم و استمراريتهم و إيماناً منهم أن المديرين يتجهون إيجاباً نحو ما يتفقون معهم وكسبا لود وصدقة مديرهم و حماية لمواقفهم و إنسجاماً مع مصالح زملائهم و حفاظاً على مصالحهم الشخصية و مكانتهم بين زملائهم فهم و الحالة تلك يحجمون عن تقديم أرائهم وأفكارهم المهمة نحو العمل، إستناداً إلى تحقيق منفعة ذاتية أكثر من إعتبارات أخرى و بالتالي فإن صمتهم المستند إلى تحقيق المكاسب و المنافع، تم تبنيه نتيجة لإدراكات المعلمين، أن ممارسة هذا النوع من الصمت يتوافق و المعتقدات التي يحملها بعض المديرين، المتمثلة بخوف الإدارة من ردود الفعل السلبية وأن الإدارة أقدر على الإنجاز وأن الوحدة جيدة والمعارضة أمر سيء، فيصمتون إرضاء لمديرهم و كسبا لودهم و تحقيقاً لبقائهم و المحافظة على مكانتهم" (خوالة، 2017، ص.24).

أما دراسة (البنوي 2017) إلى توافر الصمت التنظيمي بين أفراد العينة المبحوثة بارتفاع نسبي، حيث رتب الصمت الدفاعي في المرتبة الثالثة.

وتوصلت دراسة دينيس و آخرون (Deniz & al, 2013) إلى وجود علاقة معنوية سلبية بين الإلتزام العاطفي والصمت الدفاعي و عزى الباحثون ذلك الى أن الإلتزام العاطفي، يجعل الموظفين يدركون أهميتهم في التنظيم، مما ينمي لديهم قيمة الفخر، فيدعم ذلك تقبلهم لقيم و اهداف التنظيم.

و تجدر الإشارة إلى أن الصمت المعرفي الدفاعي، هو أحد أوجه الصراع الخفي، فالمنطلقات الفيبرية للصراع تراه " يعبر عن علاقة إجتماعية -أين يكون مع أطراف أخرى- لها عدة دلالات و عدة أوجه منها التعبير عن التعارض النزاع و الكفاح أكثر من التعبير، عن التعاطف والمجاملة لأنه في الحالتين يوجه الأفراد في تصرفاتهم و سلوكياتهم بالتناقل من واحد لآخر وهكذا فالصراع لا يحمل معنى سلبياً، غير إجتماعي أو محطم للعلاقات الاجتماعية، فهو ظاهرة إجتماعية" (قاسمي، 2014، ص.10). و هذا ما يحدث مع الصمت المعرفي الدفاعي، فالفرد الفاعل يعيش حالة صراع مع الفئات المسيصة، مع بقاء العلاقات الاجتماعية، الرسمية و الوظيفية قائمة، فحالة الصراع تساعد على تحديد أطراف الصراع و تحديد الخطط الإستراتيجية التي يناور في علاقته الصراعية و هو صراع خفي غير معلن.

فالمكانة الوظيفية تمنح الفرد الفاعل سلطة معرفية " فالجماعات المركزية و الأفراد الموجودين في مركز الجماعة، يكونون في وضعية تسمح لهم بالحصول على أكبر حجم من المعلومات الخاصة بالمؤسسة، بما فيها العاملين سواء معلومات آنية أو مستقبلية و هذا ما يمنحهم قوة التفوق و بالتالي إمكانية إمتلاك القرار " (قاسيمي، 2016، ص.97).

و كذلك الخبرة المهنية خلال المسار الوظيفي، تعمل على تراكمية المعرفة المهنية والتنظيمية "فوجود الفرد داخل المنظمة و ممارسة عملهم يراكم لديه خبرات متعددة عن سيورة العمل الإداري و بتفاعل تلك التراكمية مع كفاءته و مواهبه الشخصية، يمنح الفرد قوة تنظيمية خاصة تتحدد أبعادها وفق خبرته الطويلة داخل المركز الوظيفي المشغول وبالتالي يتحدد موقعه الإستراتيجي وفقا لتفاعلاته الشخصية و الوظيفية إنطلاقا من خبرته ببديهيات التسيير و نقاط التحكم و القوة و علاقات التأثير " (بلعباس، 2016، ص.144).

فالمنصب الوظيفي و الخبرة المهنية، تُكون لدى الفرد الفاعل معرفة في عدة جوانب، الامر الذي يمنحه سلطة يستطيع من خلالها تحديد خطة يتحرك وفقها أساسها المعرفة و هدفها الدفاع عن مصالحه و مكانته الوظيفية فالصمت المعرفي الدفاعي، يسلكه الفرد الفاعل كإستراتيجية حماية و إستراتيجية دفاعية لمكانته الوظيفية، من تهديدات الفئة المسيصة، التي تكون في شكل قرارات أو تعاملات، هاته الإستراتيجيات تعتمد بالأساس على إمتلاك المعلومة، التي تمنحه سلطة معرفية، يناور عن طريقها لحماية نفسه و يقوم بإستخدامها في الموقف المناسب.

إضافة إلى ذلك، يرى موريسون و آخرون (Morrison & al) أن الصمت المعرفي الدفاعي "يعد أكثر تكتيكية من صمت الإذعان ويتضمن المعارف الكاملة والتدبر والتأمل حول الخيارات التي يتخذ العاملون من خلالها قرارا يرفض التعبير عن وجهات نظرهم ومعارفهم ومعلوماتهم إلى الآخرين" (مرسي، 2018، ص.296) و يرى كل من دنيز و آخرون (Deniz & al) "أن الفرد يقوم بوضع بدائل ولكل بديل وزن وسيتم إختيار البديل بشكل واعي من خلال إختيار الأفكار والآراء التي تحقق له أكثر أمانا في حالة معينة ووقت محدد" (العنزي والعطوي، 2017، ص.151). فالصمت المعرفي الدفاعي يركز على إخفاء المعلومات التي تتاح له ضمن النسق التراتبي التنظيمي كإمتياز وصلاحيه أو أنه يتحصل عليها من خلال مهاراته الشخصية ويقوم بالإحتفاظ بهاته المعلومات وتسييرها وفق إستراتيجية معينة ووفق مقتضيات الموقف حفاظا على مكانته وموقعه التنظيمي ودراسة مجموعة من البدائل التي تتيحها هاته المعلومات من أجل إستخدامها في الموقف المناسب ويؤكد بايندر (Pinder) حالة الإستغلال، على أن الفئة

الفاعلة الممارسة لهذا النوع من الصمت "لديهم أفكار جوهرية و نوعية وفردانية عن العمل، لكنهم يبحثون عن فرصة مواتية لإعلانها " (خوالدة، 2017، ص.14). وبذلك فأفراد الفئة الفاعلة يتحركون وفق وضع حذر مقولب في إطار الوعي والإدراك هذا يؤدي بهم إلى تفعيل العقلنة والرشد في إطارهما السلبيين الذي يقتضيه سلوك الصمت المعرفي الدفاعي. و لهذا البعد من صمت العاملين، مؤشرين دقيقين دالين على ملموسيته و هما التقاعس العمدي و غياب قيمة العمل.

1. التقاعس العمدي: أجرة المناورة

يمثل التقاعس العمدي، أحد مؤشرات الصمت المعرفي الدفاعي، تمارسه بعض أفراد الفئة الفاعلة، إما تهاونا دون هدف من باب الكسل وعدم الإلتزام من أجل التهرب من ضغط العمل و المسؤوليات الوظيفية أو عمدا من أجل تحقيق أهداف معينة محددة مسبقا، فممارسة التقاعس العمدي تكون بإدراك ووعي كبيرين وهما فعل عقلائي بامتياز.

إهتم تايلور بموضوع التقاعس العمدي و إعتبره السبب المباشر في ضعف الإنتاجية، أين حددت الفعالية التنظيمية في توافر الإقتدار الفيزيولوجي للأفراد، مع تحقيق الكمية الإنتاجية لأعلى المستويات وأهملاوا كل الحثيات التي تخص العمل و العامل معا، كما لاحظ تايلور أن ممارسة التقاعس هي ممارسة جماعية و ليست فردية بشكل منظم، حيث كان العمال القدامى يفرضون على العمال الجدد هذا الأسلوب من العمل حماية لوظائفهم، رغم معرفتهم التامة بأن ما يتم إنجازه من قبلهم يستغرق أقل من الزمن الذي يستهلكونه، مع قدرتهم على تقدير زمن التباطؤ الذي يحققونه، حيث يعزوا تايلور إستمرار هذه الظاهرة لجهل الفئة المسيسة بأمور التسيير وإجراءاته و الزمن المستحق لذلك.

كما لاحظ أن تقاعس العمال في ورشات العمل، هدفه كان تضييع الوقت و بذل جهد أقل، حيث في نهاية اليوم سيتقاضون نفس الأجر مع العامل الذي بذل جهدا أكثر و إستغرق زمنا أقل وكان هدفهم من إبطاء عملية الإنجاز، هو جعل مدة الإنجاز أطول و ذلك خوفا على أمنهم الوظيفي فكلما تباطؤو في العمل، كلما تزداد مدة العمل و يضمنون البقاء للعمل في الورشة لمدة أطول.

فيرسل تايلور تهديده لهم بقوله "تذكروا جيدا أننا لا نريد من جانبكم أي أعمال عبثية من أي نوع، إنكم سوف تؤدون بالضبط كل ماهو مفترض أن تؤدوه، دون أدنى تظاهر بالأداء من جانبكم، إذا بدأت في خداع ذلك الفتى المكلف بمراقبة أدائكم، فإنه سوف يرفع تقريره إلى

الإدارة في خلال 15 دقيقة من إرتكابكم المخالفة و طبقا لما سجله من حالات التباطؤ و التظاهر في الأداء، فإن أصحاب هذه الحالات سوف يخرجون من ورش و عنابر العمل ولن يعودوا إليها مرة ثانية" (أكرويد و طومبسون، 2002، ص.26).

و التقاعس العمدي في الفكر التايلوري يبدأ بطرح التساؤل التالي، لماذا يعتمد العاملون عدم إنجاز الحد الأقصى من الكفاءة في العمل؟ و التي حددها في:

✓ المغالطة المشوهة التي وقع فيها الكثيرون بها من كون الزيادة المادية لمخرجات العمل أو الماكينة، يمكن أن تنشأ بنشر عدد كبير من العاملين في الموقع المعني.

✓ أنظمة الإدارة الفاشلة التي سمحت (وكان الأمر ضروريا)، أن يعمل كل فرد ببطء بما ينسجم وضمن تحقيق مصلحته على حساب مصلحة المنظمة و التي عدت حالة طبيعية تقع ضمن ما يطلق عليه بشكل جزائي بالتمارض المنظم.

✓ تجاهل عدم الكفاءة بإتباع الإدارة أساليب لقياس العمل، بالاعتماد على التجربة العملية لا على المعرفة العلمية" (العنزي، 2017، ص.140).

بالمقابل أصبحت تنظيمات العمل اليوم، تركز على الإقتدار الفكري لفئاتها الفاعلة وتهتم أكثر بسياسات العمل التي تستثمر قدراتهم و تطور مهاراتهم من اجل تحقيق الفعالية التنظيمية، وبتغير السياسات التنظيمية، فإن سلوك التقاعس العمدي، أصبح يمارس بطرق تختلف عما كان في عهد تاييلور بالتأكيد، فممارسته تكون في مناخ يسوده الصمت التنظيمي، في بعده المعرفي الدفاعي من أجل حماية مكانتهم الوظيفية، فكلما أبطؤوا في الإجراءات و كلما تكاسلو في إنجاز أعمالهم كلما تأخرت المعلومة في الإنتقال، إلى مستويات تنظيمية أخرى، فهناك جانب من المناورة تستخدمه الفئة الممارسة للصمت المعرفي الدفاعي، أين يمتلك خلالها المعلومة و تبقى حكرا عليه و لا يقوم بتمريرها و تصبح وسيلة لإمتلاك السلطة المعرفية تمنحهم إمتياز النفوذ والمناورة و ممارستهم لهاته المناورة قد تكون في شكل: التأخر في تشخيص مشكلة، إيصال مغالطات حول الوضع، تأخير إنجاز تقرير... فيصبحون هم المالكين للمعلومة ويستخدمونها في الزمن و المقام المناسبين، المرتبط بالهدف المحدد من قبل الفرد الممارس للصمت المعرفي الدفاعي والتي قد تكون الحفاظ على مصالح وظيفية، الإضرار بأهداف التنظيم، الإضرار بفرد أو أفراد من الفئة المسيسة.

إن الخيارات غير المتاحة أمام الفئة الفاعلة الممارسة لسلوك الصمت و لتجنب المحركات الداعمة الفارضة لمناخ الصمت، تجعل مجال المناورة و استخدام المهارات الفكرية و المعرفية مجالا للدفاع عن كينونتهم، التي ترسم فيها المكانة الوظيفية.

2. غياب قيمة العمل:أداء الواجب الوظيفي في ظل غياب الشغف

"إن صمت الموظفين يشكل خطورة كبيرة جدا على المنظمات لأنه يؤدي إلى اللامبالاة لدى بعض الموظفين خلال وقت العمل، إذ أن الموظفين غير المبالين هم الأفراد، الذين هم غير مهتمين بكل من عملهم، أرباب عملهم جودة عملهم و منظمتهم تماما" (Nikmaram & al, 2012, p.1272). فالإهمال و اللامبالاة يطال العمل، أفراد الفئة المسيسة و التنظيم ككل والغياب التام لمؤشرات الإلتقان و الجودة في العمل و يؤكد "هيرشمان (Hirschman) بالنظر إلى الإهمال كنوع من السلوك السلبي الذي أظهره انخفاض مستويات المشاركة" (Deniz & al, 2013, p.693).

فيظهر غياب قيمة العمل بالإهمال و عدم إعطاء أي قيمة معنوية أو مادية للعمل، من خلال تقديسه و استحضار أخلاقيات العمل و الرقابة الذاتية في جانبها المحسوس و غياب القيمة المادية في جانبها الملموس، من خلال إنجاز العمل المطلوب وفق المواصفات و المتفق عليه و الوصول إلى مستوى تحقيق الجودة. ويصف"فارل (Farrell) الصمت كعامل أساسي لإهمال العمل" (Deniz & al, 2013, p.693).

فالإهمال مصدر للمشاعر سلبية إتجاه العمل، حيث يرى أبوجدي" أن المشاعر السلبية تجاه المنظمة، ماهي إلا إنعكاس أو رد فعل لظروف العمل غير المحتملة وينتج أن له آثار عديدة، منها تدني الإحساس بالمسؤولية و استنفاد الطاقة النفسية و التخلي عن المثاليات وزيادة السلبية ولوم الآخرين في حالة الفشل وقلة الدافعية و نقص فعالية الأداء و كثرة التغيب عن العمل و عدم الإستقرار الوظيفي" (الوهيبي، 2014، ص.371). وقد أكدت دراسة (هجو 2018) أن هناك علاقة بين الصمت التنظيمي وفقدان الدافع حيث تناولت الدراسة أبعاد الصمت التنظيمي (ضعف مهارات الإتصال، عدم دعم الإدارة العليا)، الذين كانت علاقتهم إيجابية بفقدان الدافع و علاقة سلبية ببعدي الخوف من المدراء و الخوف من ردة الفعل السلبية و بعد فقدان الدافع.

فممارسة الصمت بشكل عام تؤدي إلى تثبيط قيمة العمل و ما يمثله بالنسبة لهذا الفرد الممارس للصمت سوى تحقيق أهداف شخصية على الصعيد المادي و الوظيفي، من خلال الدور

الوظيفي المنوط به، مهماً كل جوانب الأداء الجيد و الإبداع و الابتكار في مجال عمله و في الوظيفة في حد ذاتها و في أساليب العمل و تنطفيء لديه روح الشغف اتجاه العمل.

3. الصمت المعرفي الدفاعي: رؤية نظرية، عقلنة و رشد الفاعل

إن الصمت المعرفي الدفاعي، يمكن مناقشته نظرياً، من خلال منطلقات ميشال كروزيه حول المجال الذي يمكن أن يناور فيه الفاعل مهما كانت التنظيم مسيطراً و أصل تسمية الفرد الفاعل، يعود لكروزييه، تماشياً مع هذا الطرح أي الفرد داخل تنظيم العمل، لديه مجال للفعل، فيقول " ميشال كروزييه (M. Crozier)، لا توجد تنظيمات إجتماعية مضبوطة و مراقبة فالفاعلون الفرديون أو الجماعيون الذين يكونون التنظيم، لا يستطيعون أن يختزلوا إلى مهام مجردة و غير مجسدة، بل إن الفاعلين يمثلون لوحدهم كيانا، ففي وسط الضغوطات غالباً ما تكون ثقيلة التي يمرسها عليهم التنظيم يحتفظ الفاعلون بهامش حرية يستعملونه بصفة إستراتيجية، فاستمرار بقاء هذه الحرية يضرب الضوابط الأكثر تعقيداً، جاعلاً من السلطة كوساطة مشتركة لإستراتيجيات مختلفة، ميكانيزم مركزي و ضروري لضبط الكل"(زكازوبوشيشة، 2013، ص.37).

فـ "مهما كانت درجة عقلنة التنظيم، فإن هذا الأخير لا يستطيع إختزال الفرد إلى مجموعة حركات ينفذها في إطار وظيفة معرفة قبلياً، فالمستخدمون لا يتركون أنفسهم يقولهم التنظيم و إنما في كل الوضعيات التي توجد فيها فإنهم يحاولون الحفاظ على هامش الحرية الذي بحوزتهم و أن يعملوا على توسيعه لإستعماله بصفة إستراتيجية" (زكازوبوشيشة، 2013، ص. 19-20).

والصمت المعرفي الدفاعي يجسد سلوكاً تنظيمياً سلبياً، لكن يعبر عن وعي وإدراك الممارس لهذا البعد من الصمت التنظيمي، وفي نفس الوقت هو يمثل شكلاً من أشكال الحماية الذاتية ويعبر عن العقلية التاكتيكية لهذا الفرد و وفقاً لمنطلقات ميشال كروزيه الذي يتطرق إلى الفعل الإستراتيجي في تنظيم العمل "أن التنظيم يقوم على أساس وجود هوة بين المعايير الجماعية والسلوكات الفردية الملموسة، فالأفراد يحتفظون في الغالب بنتائج التي تقود إليها عقلانية المسيرين، لأنها لا تخدم دائماً مصالحهم الشخصية، لذلك فإن سلوكهم يتجه في الغالب نحو مواجهة كل المعايير التي تنطوي على قدر ما من الجبرية، فهم يحتفظون لأنفسهم في الأخير بهامش للتخمين والحساب والتخطيط والتفاوض والمناورة ... يحتفظ الفاعلون لأنفسهم بهامش لصياغة إستراتيجيات على حساب نظام المعايير التي يفرضها التنظيم" (فزة، 2013،

ص.166). فيعتبر التحليل الإستراتيجي حسب منطلق (ميشال كروزييه) الفاعل كائنا عقلانيا لأنه "يتصرف تبعاً لمنطقه الخاص الذي هو وحده من يدرك طبيعته والظروف التي تحكمته فيه" (فزة، 2013، ص.167).

فسلوك بعض أفراد الفئة الفاعلة لهذا النوع من الصمت وإستخدام أدوارهم الوظيفية للمناورة بالمعلومة حينها "يصير الدور بمثابة فضاء إمكانيات.

لتحقيق إستراتيجيات متعددة متضاربة في أغلب الأحيان، لأفراد يناورون المعايير الجبرية التي تسلبهم حرياتهم" (فزة، 2013، ص.166).

فمن وجهة نظر كروزييه أن الأفراد داخل تنظيم العمل هم أفراد فاعلون لأن لهم درجة من الإستقلالية وهامش من الحرية و ذلك للمقتضيات التالية:

✓ أن الفاعلين سواء كانوا أفراداً أو مجموعات عمل داخل المنظمة لهم أهداف شخصية يسعون إلى تحقيقها.

✓ إن النظام الرسمي مهما كانت درجة تشكيله دقيقة و صارمة يبقى به دائماً ثغرات تترك مجالا للمناورة و التحرك، يستعمله هؤلاء الفاعلين من أجل تحقيق هذه الأهداف الشخصية المترتبة عن ظروف الوضعية المهنية التي يعيشونها داخل المنظمة.

✓ إن سلوك الأفراد وأفعالهم حسب مقاربة ميشال كروزييه هو نتاج لعدة عوامل مرتبطة هي : الوضعية التنظيمية و خصائصها وإدراك الفاعل لرهانات هذه الوضعية وأهميتها بالنسبة له و كذا المزايا التي يتوفر عليها و العوائق التي تقف أمامه" (بن عيسى، 2010، ص.28).

فمهما تكن دقة و صرامة القوانين التنظيمية كآلية لضبط سير العمل و فرض السياسات، فلا بد من وجود ثغرات لم تؤخذ بعين الإعتبار أو أن التغيرات الحاصلة على مستوى بيئات العمل الداخلية و الخارجية فرضتها و يستمد الفاعل حسب ميشال كروزييه سلطته داخل التنظيم من خلال:

✓ **الكفاءة و القدرة المهنية** : تمنح الكفاءة و القدرة المهنية العالية أو التخصص المهني الدقيق لصاحبه إمكانية تفاوضية عالية في علاقته بالمنظمة من جهة و في علاقته بزملائه من جهة أخرى، فمثل الخبر في مجال معين، يمكن أن يكون هو الوحيد داخل المنظمة الذي يمتلك المعرفة العلمية و القدرة التطبيقية و الخبرة الكافية لمعالجة بعض المشاكل و التعقيدات العويصة التي لا يستطيع الآخرون أن يعالجوها.

✓ **إمتلاك المعلومة :** إن إمتلاك المعلومة من أحد الفاعلين، في شبكة الإتصالات الموجودة بالمؤسسة تعطي لها القدرة على المفاوضة و المساومة، خاصة إذا كانت ذات أهمية كبيرة ومؤثرة على حسن عمل الطرف الآخر أو على ترشيد قراراته التسييرية، فهذه الوضعية تمكنه من بناء إستراتيجية دفاعية أو هجومية... إن إمتلاك المعلومة من طرف المرؤوس يمكن أن تشكل مصدر من مصادر السلطة في المؤسسة.

✓ **العلاقة مع المحيط:** من بين مصادر السلطة التي يمكن أن تفرزها المؤسسة، يترتب عن علاقتها بمحيطها هذا الشكل من السلطة، إن كان مشابهاً للمصدر الأول المتمثل في الكفاءة والقدرة المهنية إلا أنه يختلف عليه في نقطة أساسية تتمثل في أن مصدر السلطة السابق كما أشرنا مرتبط بحالات الإرتياب، التي ينتجها المحيط و السير الداخلي لها، أما هذا المصدر كما أشرنا مرتبط بتسيير العلاقة بين المحيط و المؤسسة، لأنها مهما كان شكلها و طبيعتها فهي في علاقة دائمة و مستمرة مع المحيط و بيئتها الخارجية، سواء من أجل الحصول على الموارد المادية و المالية و البشرية أو من أجل بيع أو تسويق منتجاتها، من هذا المنطلق فإن المحيط أو البيئة الخارجية تشكل دائماً مصدر إضطراب للسير الحسن للمؤسسة و بالتالي تخلق منطقة إرتياب هامة و حقيقية تجعل الأفراد و المجموعات المهنية و المتخصصة، التي تملك رصيد من المعرفة أو من العلاقات الخاصة و النوعية متمكنة من السيطرة على هذه الإضطرابات و بهذا سيكون لديها سلطة معتبرة تمكنها من بناء إستراتيجية معينة.

✓ **القواعد التنظيمية:** يشكل إستعمال و تطبيق القواعد القانونية في كثير من الحالات والظروف مصدر من مصادر السلطة التي تفرزها المنظمة، بحيث لا توجد أي منظمة أو مؤسسة يمكنها ان تسير بدون قواعد قانونية تضبط أمورها التنظيمية و التسييرية، فالتطبيق الحرفي للقانون قد يؤدي إلى حالة من الشلل و الإختلال الوظيفي للمنظمة لأن القاعدة القانونية من المفروض أنها وضعت من أجل ضمان الحد الأدنى لسير المنظمة و تحقيق الإنضباط لكن تحقيق الفعالية و النجاعة يتطلب تعظيم العمل و النشاط من جميع الأطراف المعنية بالعملية الإنتاجية، حتى يتم تعظيم الإنتاجية و الربحية، لكن عندما يتمسك أحد المرؤوسين بحرفية نص القاعدة القانونية، فإنه يضمن جهة الحماية القانونية من العقوبة التأديبية لعدم إلتزامه بتعظيم إنتاجيته، في نفس الوقت يضع الرئيس و المسؤول المباشر على العملية الإنتاجية في وضعية حرجة، ليس بإمكانه أن يعاقب و لا باستطاعته أن يحقق الإنتاجية المحددة له في خطة الإنتاج و بالتالي لا توجد أمامه إلا طريقة واحدة و هي الدخول في علاقة

تفاوضية و مساوماتية مع العمال أو الفاعلين الذين هم ملتزمون بالقانون و ليس بمخطط الإنتاج و ذلك سواء بالتغاضي عن بعض التصرفات مقابل رفع إنتاجيتهم أو من مردودية عملهم أو منحهم إمتيازات إضافية مقابل ذلك" (بن عيسى، 2010، ص ص.38-41).

II. صمت الإذعان: تحقيق الإستاتيكا التنظيمية

يُعرف صمت الإذعان، بأنه "الصمت المستقر" (عوجة، 2019، ص.570) ويفسره بيندر وهارولس (Pinder & Harols) على أنه عكس الصوت في شكل تقاعس، الذي غالبا ما يتم تفسيره على أنه تأييد أو قبول سلبي للوضع الراهن" (Deniz & al, 2013, p.693). حيث يقبل الأفراد الممارسون لهذا البعد من الصمت كل الأوضاع التنظيمية في سياقاتها: السياسية، التسييرية السلطوية و حتى الفيزيقية و ظروف العمل و ليست لديهم أي رغبة في إحداث أي تغيير نظرا لقناعتهم الشديدة بإستحالة وصول صوتهم و إحداث التغيير المرغوب للوضع الراهن ويبدون خضوعا كبيرا، مع إنعدام الدافعية للمبادرة و مقاومة الأوضاع الراهنه و يضيف " بيندر و هارولس (Pinder & Harols) يطبق على الموظفين الذين لديهم أفكار ومعلومات وآراء ذات صلة بالمنظمة، كما أنه يمثل السكوت الصادق للموظفين، الذين إستقالوا و لا يرغبون في بذل الجهد للتحدث أو التورط أو المحاولة لتغيير الوضع التنظيمي" (عوجة، 2019، ص.571). فصمت الإذعان هو صمت مبني على الإستقالة من الدور النشط على مستوى تنظيم العمل.

بينما يصفه "فان داين وبترو (Van Dyne & Betro) أنه يصف السلوك السلبي المتعمد وغير المتورط، يمكن للموظف من حجب أفكاره/أفكارها للتغيير على أساس الإعتقاد بأن التحدث لا معنى له ومن غير المحتمل أن تحدث فرقا، بالمقابل قد يحتفظ الموظف بآراء ومعلومات له/لها، بناء على تقييمات منخفضة للكفاءة الذاتية حول القدرات الشخصية للتأثير في الوضع" (Van Dyne & Betro, 2003, p.1366). فصمت الإذعان ليس سببه فقط عدم القدرة على التغيير و عدم وصول الصوت و إنما هناك سبب آخر وهو التقييم السلبي للكفاءة، أين يرى الفرد الفاعل بأن كفاءته منخفضة و لا يمتلك الإقتدار الفكري، ليقوم بتقييم الوضع أو إنتقاده أو إعطاء مقترحات.

وفي نفس السياق، يرى "أكافاي و أكتوفان (Accavay & Aktuvan) من سحب الموظف ثقته، مع إستمرار الوضع الراهن من دون تغيير أو لا وجود لحلول المشاكل، فإن الموظف كونه مؤيد للشروط التنظيمية وهم لا يدركون بأن لديهم الكثير من البدائل لتغيير الوضع وهم في

حالة من اليأس مستنديين في ذلك على فكرة أن المحاولات هي بائسة وقد يتعلق الإذعان بسبب طاعة الموظف للمعايير التنظيمية" (العنزي والعطوي، 2017، ص.151). فسحب الفرد للثقة من الفئة المسيسة، بسبب قناعته بعدم جدوى فعالية صوته، رغم وجود حلول بديلة و كثيرة تخرجه من دائرة الصمت، لكن كون الفرد الفاعل لديه قبول صريح بغض النظر عن المكامن حول الشروط التنظيمية، التي قبلها إختيارا او إجبارا، خاصة أن التنظيمات البيروقراطية، تستدعي أن الفرد الفاعل يركز على وظيفته و الإجراءات المتفق عليها مسبقا، دون أي قبول للخروج عن المتفق عليه و لابد من الإلتزام فقط وبهذا يحدث الإذعان.

وتجدر الإشارة، إلى أن هناك سببا آخر لصمت الإذعان وهو "تجنبا للخلافات مع الرؤساء ولا يعتبر الصمت مجرد غياب الصوت، فهناك أشكال أخرى مختلفة للصمت مدفوعة بدوافع الموظفين المختلفة، عندما يصف معظم الأشخاص سلوك شخص آخر بأنه "صامت" فإن هذا غالبا ما يعني أن هذا الشخص ليس له أي نشاط" (عوجة، 2019، ص.570). فقد يأخذ هذا النوع من الصمت أشكالا أخرى بعدم مبادرته في الأخذ بزمام المبادرة، عدم المشاركة الدائمة... ففي دراسة (عوجة 2019) تم ترتيب إستجابات العينة المبحوثة حول أبعاد الصمت التنظيمي و الذين رتبهم ترتيبا تنازليا حسب قيمة الوسط الحسابي، إحتل بعد صمت الإذعان المرتبة الثالثة و الأخيرة و بالتالي وجود هذا الصمت في التنظيم المجال المكاني و الزماني للدراسة.

و من المهم التنويه إلى، أن صمت الإذعان يلقي حالة من السكون و الإستاتيكية على المستوى التنظيمي و بهذا تضمن الفئة المسيسة عدم مجاهرة الفئة الفاعلة مستقبلا و لو بجانب من المحاولة و هي بذلك تضمن تحقيق مصالحها الشخصية بالدرجة الأولى و تحقيق مصالح التنظيم بالدرجة الثانية بسبب إذعان الفئة الفاعلة .

و من خلال الدراسات الإمبريقية، فقد توصلت دراسة (خليل 2019) إلى أن صمت الإذعان تحقق بمستوى فوق المتوسط، إذن تبين توافق الموظفين سلبي مع الآخرين حول إيجاد الحلول للمشكلات التي يواجهونها وأنه عامل مؤثر في جودة الحياة الوظيفية، مجتمعاً مع أبعاد الصمت المحددة في الدراسة.

وكحالة استثنائية، توصلت دراسة (الغامي 2018) إلى أن بعد صمت الإذعان، يرتبط بعلاقة قوية مع سلوك المواطنة التنظيمية وهذه تعد حالة استثنائية من بين الدراسات التي تم الاضطلاع عليها في علاقة الصمت التنظيمي بالمواطنة التنظيمية و هذا ما يؤكد أن البحث السوسيوتنظيمي و البحث الإجتماعي بشكل عام نتائج مرتبطة بالزمكانية و خصوصية العينة

المبحوثة هذا من جهة و من جهة أخرى أن صمت الإذعان الذي يبلور ثقافية الخضوع والخنوع، لا يمكن أن يكون مؤشرا من مؤشرات المواطنة التنظيمية.

كما توصلت دراسة (الخواندة 2017)، أن بعد القائم على الإذعان الذي حدد في الدراسة كبعد من أبعاد الصمت التنظيمي وقد حققته العينة المبحوثة بمستوى متوسط، ويعزوا الباحث ذلك إلى "الخوف من المواجهة و إفتقار للتشجيع على المجاهرة، إعتقادا منهم بأن أفكارهم غير مرحب بها أو نتيجة لتقدير ذاتهم المنخفض أو لعدم ثقتهم بقدراتهم على طرح تلك الأفكار أو خوفا من إثارة غضب الآخرين و خشية من إنتقام مديريهم منهم ورغبة في حماية لذواتهم وقد يرتبط الصمت الإذعاني في هذا الموقف بعدة عوامل ذاتية" (الخواندة، 2017، ص.24).وهو يعتبر محدد من محددات الإلتزام الإغترابي.

أما توصلت دراسة (البنوي 2017) إلى توافر الصمت التنظيمي بين أفراد العينة المبحوثة بإرتفاع نسبي، حيث ترتب صمت الإستسلام في المرتبة الأولى، من بين الأبعاد المحددة للصمت التنظيمي المحددة في الدراسة.

وأكدت دراسة (على وأحمد 2017) على وجود علاقة بين صمت الإذعان و مواقف المشرفين، فهو يزداد كلما كان الموقف الإتصالي ضعيف بين المشرفين و العمال.

فبعض ممارسات الفئة المسييسة تعمل على تكريس صمت الإذعان، نتيجة الخوف منهم ومن ردود أفعالهم، كالتسلط، النقد الهدام... فهاته الممارسات تقوم بإرسال رسائل إلى أفراد الفئة الفاعلة، مفادها ليس لكم الحق بالمجاهرة صوتكم لا قيمة له، لا تستطيعون إحداث التغيير الذي تطمحون إليه، ليس لديكم الإمكانيات الفكرية للتقييم و النقد، فمنه يمكن تحديد مؤشرين لهذا البعد من الصمت التنظيمي و هما: تدعيم التقييم السلبي للكفاءة و التماثل المحايد.

1. تدعيم التقييم السلبي للكفاءة: نتاج لضعف الإقتدار الفكري و التقني

"يتشكل الصمت إعتقادا منهم بضرورة قبول قرارات الإدارة العليا، لتجنب التسبب في أي مشكلة في منظمتهم، فيعتقدون أن مشاركتهم تضر المنظمة" (Deniz & al, 2013, p.693). وذلك لعدم ثقتهم بكفاءتهم المهنية و المعرفية وأن مبادراتهم وإقتراحاتهم لأجل حل المشكلات التنظيمية و إحداث تغيير و تطوير المؤسسة، التي لا ترقى إلى المستوى المطلوب وليست ضامنة لإحداث تغيير إيجابي، يكون في صالح التنظيم.

فالتقييم السلبي للكفاءة يؤدي إلى إحداث فجوة بين المعتقدات و السلوكيات على مستوى الفرد، حيث تتضمن المعتقدات مشاعر عدم التقدير للذات و القدرات، التنافر المعرفي و بالتالي عدم القدرة على السيطرة على سلوكيات التحكم في المعارف، فالإذعان و الخنوع هو أفضل حل. يرى"بريمو و بدليان (Premeaux & Bedlian) تعتمد قدرة الفرد على التعبير عن نفسه دون خوف أو تردد على مستوى ثقته أو ثقتها بنفسها، حيث يميل الأفراد ذوو الثقة المنخفضة بالنفس، إلى حماية أنفسهم أكثر، ففي بعض الأحيان التحدث بصراحة، قد يمنح الفرد مكانة ولكن في حالة الفشل، قد تكون هناك مخاطر لنتائج سلبية، فالأفراد ذوو الثقة في النفس المنخفضة يتجنبون التعبير عن أنفسهم و تقديم آرائهم بسبب هذه المخاطر وتوضح دراسة كتلاي (Kutlay 2012)، أيضا أن هناك أشياء مهمة و إرتباطات مهمة بين تصورات الفعالية الذاتية لمعاينة البحث و سلوكهم للصمت، وفقا لذلك فأفراد العينة الذين لديهم تصورات سلبية اتجاه كفاءتهم الذاتية يظلون أكثر صمتا" (Akim & Ulusoy, 2016, p.48)

و التقييم السلبي للكفاءة له تبعات سلبية على شخصية الفرد الفاعل و مستقبله الوظيفي، حيث " حيث يؤكد تمكيا (Tümekaya 2000)، أن الأكاديميين يشكلون مجموعة عمل بمسؤوليات ثقيلة ومهمة وبناء على ذلك، فالأكاديميون الذين يفتقرون الى القدرة على التعامل مع هذه المسؤوليات تعيش في الغضب و اليأس و خيبة الأمل و اللامبالاة و التردد و تصبح منطوية، بعبارة أخرى يصبح الأكاديميون الذين لا يستطيعون تحمل المسؤوليات الثقيلة منغلقين على أنفسهم و يجربون الإحترق ووفقا لموريسون وفاليس (Morrison & Phelps, 1999)، فإن إدراك الأفراد للكفاءة الذاتية بشكل إيجابي، يؤثر عليهم في تحمل المسؤوليات، فالأكاديميون الذين لديهم إدراك أقل للكفاءة الذاتية وأقل ثقة بالنفس، يتفادون المسؤوليات ويختارون أن يكونوا إنطوائيين و يلتزمون الصمت، قد يتسبب إنطواء الأكاديميين في تجربة الإحترق" . (Akim & Ulusoy, 2016, p.54)

كما"يذكر الباحثون أن سلوك الصمت المعترف به بإعتباره سمة شخصية سلبية، أكثر شيوعا بين الأفراد الإنطوائيين وبالمثل عدم الثقة بالنفس هو سمة شخصية سلبية لهذه الأسباب، الصمت قد يؤثر على إدراك الإنجاز الشخصي بشكل سلبي من خلال تقليل الأداء الفردي" (Akim & Ulusoy, 2016, p.54).

إن التقييم السلبي للكفاءة، هو نتاج لفقدان الإقتدار الفكري و التقني الذي يتطلبه العمل لدى الافراد، الذي بالفعل يؤثر على الثقة بالنفس بشكل سلبي، حيث يتكون لديهم تصورا عن

ذواتهم، أنهم ليس لديهم المؤهلات للنقد أو إبداء الرأي حول الوضع التنظيمي بشكل عام ومشكلات العمل بشكل خاص.

2. التماثل المحايد: بلورة الإستبعاد الاختياري

إن التماثل التنظيمي يعد من السلوكات التنظيمية الإيجابية الراقية، التي أصبحت تنظيمات العمل الحديثة تحاول بلورة هذا السلوك التنظيمي لدى الأفراد الفاعلين، لأنه ينطوي على سلوكات إيجابية أخرى، فالتماثل التنظيمي يضمن تطابق قيم و أهداف الفرد الفاعل مع قيم و أهداف تنظيم العمل و يعرف بهويته من خلال إنتمائه له و يربط مصيره بمصير التنظيم وبذلك يحقق ثالث أبعاد التماثل التنظيمي: الولاء، التشابه و العضوية و كلما حقق الأفراد الفاعلون التماثل الوظيفي و التنظيمي، كلما انعكس ذلك بالإيجاب على مردود و مستوى الأداء و تحقيق الأهداف و حينما يحدث التماهي و الاندماج فإنهما، يعززان التعاون، روح المبادرة، التطوير و الإبداع في العمل، فالتماثل يتشكل لدى الفرد، في ظل توافر ظروف تنظيمية معينة. فأهميته تتمثل في: "تعزيز إحترام الذات، السمو فوق الذات، إضفاء معنى للحياة، زيادة الطموح، الإنتماء " (البشاشة، 2008، ص.437).

بالمقابل، فالفرد الفاعل داخل التنظيم، يمكن أن يصل إلى تحقيق التماثل و يمكن أن يحققه من باب الإلتزام بالواجب، دون أي إرتباط عاطفي أو قيمي، فيحقق ما يسمى بالتماثل المحايد حيث يعرفه "آشفورث (Ashforth) بأنه عدم إشتمال ذات الفرد على أية ملامح للتماثل مع المنظمة، إذ أن الفرد في هذه الحالة يكون محايدا في مشاعره و مواقفه إتجاه جميع الأطراف داخل المنظمة أو حتى مع هوية المنظمة و ما يشار إليه بأن الأفراد يجدون صعوبة في عملية التفريق بين قضية التماثل و عدم التماثل، إلا أنهم يجدون الموقف المحايد هو الأكثر وضوحا عند الأفراد، فالفرد بهذه الحالة يعبر عن نفسه فقط بعبارات (أنا أقوم بواجبي فقط) توضح بأنه ليس له إرتباط أو علاقة بقضايا المنظمة و أعمالها" (الفتلاوي و آخرون، 2014، ص.48).

كما يعبر عن التماثل المحايد، بأنه " الحالة التي تمثل عدم الإهتمام بالمنظمة و الذي ينتج عن فشل في عملية الإتصال و التماثل المحايد، يكون له بعض الآثار المتعلقة بالوظيفة مثل قلة سلوكيات المواطنة و عدم الشعور بالرضا و المستويات المرتفعة منه، تؤدي إلى إنعزال الموظف عن المنظمة وإعطاء نتائج أكثر سلبية للأداء" (الشمري، 2017، ص.35).

فالتماثل التنظيمي بشكل عام يتأثر بالعملية الإتصالية و هذا ما أكدته " دراسة كل من فان و برين (Van & Pruyn) إلى أن تعدد مرات الإتصال و مدى عمق في محتوى الإتصال، مثل

الموضوعات المختلفة التي تتم مناقشتها تؤثر في التماثل التنظيمي، فكلما زاد عدد مرات الإتصال مع الآخرين كانت الإتصالات أكثر عمقا و زاد إحتمال تماثل الفرد مع المنظمة" (الخليفات، 2006، ص.34).

و التماثل المحايد يعبر عن عدم الإهتمام بالتنظيم و عدم الاهتمام ناتج عن إنعدام الإتصال التواصلي الذي يؤثر بشكل سلبي و يكرس كل السلوكات التنظيمية السلبية ك: عدم الرضا، عدم الإندماج، عدم التماثل، غياب المواطنة التنظيمية عدم الولاء... فتصبح قيم الفرد الفاعل لا تتوافق تماما مع قيم التنظيم، فهو يصبح يؤدي واجبات عمله و ما يتطلبه دوره الوظيفي و لا يبالي بما يدور في المؤسسة بأي نوع من الأحداث، لأن تلك الأحداث لا تهمه من قريب أو من بعيد و ليست في دائرة إهتماماته، كل من التنظيم و الأطراف الموجودة فيها.

ويمكن القول، أن تشكل التماثل المحايد، لدى الفرد الفاعل سببه، إدراكه صعوبة التغيير للأوضاع المنظمة و ما تفرضه السياسة المنظمة من الإلتزام بمعايير و نواظم العمل، التي لا تحقق إمكانية تشاركية صنع القرار فإنتماؤه بذلك يعد إنتماء ميكانيكيا فحسب، له مهمات ينجزها و إجراءات يتبعها و تعليمات يطبقها و فقط، فهو بذلك يحقق الواجبات الوظيفية والمنظمية و دون تحقيق الولاء و الإنتماء أو التشابه و لا علاقة له بالهوية المنظمة، فهو ينجز ما يمليه عليه الواجب الوظيفي، أو أنه ينجزه خوفا من العقاب و لا يهتم ما يحدث على مستوى التنظيم، سواء بالسلب أو الإيجاب من تغيرات في الهيكل التنظيمي، زيادة نشاطات، تحقيق الكفاءة و الفعالية المنظمة، مستوى الأداء، مشاكل ... فعدم الإهتمام يشكل لديه، فشل في عملية الإتصال التي تبلور سلوك الصمت و لا مجال لتحقيق سلوك الصوت.

إن التماثل المحايد يمثل مؤشرا من مؤشرات صمت الإذعان، فلا يقوم الفرد الفاعل بمشاركة آرائه و إنطباعاته عن المشاكل التنظيمية، لإدراكه من عدم جدوى مجاهرته بآرائه و صوته، فيقبل الوضع كما هو ويدعن و يخضع للواقع التنظيمي.

3. صمت الإذعان: رؤية نظرية، تكريس ثقافة الخضوع و الخنوع

إن صمت الإذعان يندرج ضمن السلوك المتضمن أقصى درجات السلبية، كون دوافع الصمت نابعة من ثقافة الخضوع والخنوع، فتعمل الفئة الفاعلة على "إمسك ألسنتهم عن الحديث و الكلام ليس بسبب الخوف أو فارق المعرفة، و لكن كنتيجة للامبالاة واليأس، ويعبر هذا النوع من الصمت على إمتناع الفرد عن الإدلاء بأفكاره وآرائه ومعلوماته إذعانا للظروف والمواقف التنظيمية، ويتصرف الأفراد الصامتين عبر هذا النوع بشكل سلبي ويناون بأنفسهم

بعيدا عن الأحداث، حيث يشعرون بأن حديثهم لن يترتب عليه أي فارق ومن ثمة فإن هذا النوع من الصمت يعتمد على الإتجاهات الواعية للعاملين نحو المنظمة التي ينتمون إليها" (مرسي، 2018، ص.295). كما يرى "زهير و اردوغان (Zehir & Erdogan) أن صمت الإذعان يحدث عندما يقلل الفرد وعيه و يصبح ليس مستعدا على إحداث تغيير ويكون ضمن الزملاء الهادئين، كما يقدر صمت الإذعان إلى السلوك الغير نشط والغير مشارك والغير هادف كما لا يعبر الموظف عن أفكاره وإعتقاداته بصراحة وقد يحجب آراءه ومعلوماته إستنادا إلى تقييم متضمن للكفاءة الذاتية وقدرته الشخصية في التأثير في الواقع " (العنزي و العطوي، 2017، ص.151). ويذكر أكافايال أكتيفان (Acavayel Aktivian) "على أنه قيام الموظف وسحب ثقته مع إستمرار الوضع الراهن من دون تغيير أو لا وجود لحلول المشاكل، فإن الموظف كونه مؤيد للشروط التنظيمية وهم لا يدركون بأن لديهم الكثير من البدائل لتغيير الوضع لكن لا يرمون بأنفسهم بأن يتدخلوا فيها فيحدث ذلك لتفعيل الموظف للوضع وهم في حالة من اليأس مستندين في ذلك على فكرة أن المحاولات هي يائسة وقد يتعلق الإذعان بسبب طاعة الموظف للمعايير التنظيمية" (العنزي و العطوي، 2017، ص.151).

فالخضوع إلى المعايير التنظيمية والسلطة الرسمية التي تتجلى في الإتصالات النازلة فقط تدعمها المنطلقات الفيبرية التي ترسخ مبادئ البيروقراطية في تنظيمات العمل "الذي يلزم الفرد بالإنصياع والإنقياد للقوانين الداخلية واللوائح التنظيمية دون إبداء رأيه أو موقفه أو تذمر مع الإلتزام التام بالإجراءات التنظيمية و العملية وما تقتضيه المتطلبات الوظيفية و فقط دون الاهتمام بأشياء تخص التنظيم خارج نطاق الوظيفة" (العنزي، 2015، ص.15).

ومبررات البيروقراطية في ذلك، أنه بإنضمام الفئة الفاعلة إلى تنظيم العمل البيروقراطي، فقد إقتنعت بأهداف و سياسات هذا التنظيم، بأنها صحيحة وليس لهم الحق في إثارة الشك أو الإستفسار أو النقد، إنما يتمثل دورهم في الإنقياد، الخضوع والخنوع لسياسات والقواعد التنظيمية و هذا بالتأكيد سيمنع تدفق الإتصالات الصاعدة التي تكون في شكل : تقارير، شكاوى، مشاكل معينة تعترض سير تحقيق أهداف التنظيم، آراء... بذلك فالفرد الفاعل، يكون مدركا بأن ليس له الحق في إسماع صوته وأن أسمعته فلن يحظى بالتأثير المطلوب، لذلك هو يخضع و يستسلم للواقع التنظيمي المفروض من قبل السلطة التنظيمية و يسلك سلوكا له أقصى درجات السلبية و هو صمت الإذعان. ويؤكد "أرغريس (Argyris) أن ثمة مفارقات واضحة في الكثير من المنظمات، إذ أن معظم العاملين يعرفون حقيقة قضايا محددة في المنظمة، ولكنهم لا يجروون على إعلام رؤسائهم بذلك و يرى أن ثمة معايير وقواعد تمنع العاملين عادة

من قول ما يعرفونه عن القضايا الفنية والمسائل المتعلقة بسياسة المنظمة" (الفاعوري، 2004، ص.159).

وصمت الإذعان هو صمت متعلم، تسهم الثقافة التنظيمية في ذلك، حيث تتضمن هاته الثقافة قيم الإذعان والتي تساعد كثيرا على تشكل مناخ الصمت خاصة أن النظرية البيروقراطية تقوم على " عدة مبادئ منها "التخصص و تحديد السلطات و التركيز على القيام بالسلوك الرسمي و إحترامه و تجنب السلوك الغير الرسمي و الصرامة في الأداء و في إحترام الأوامر والتأكيد على السلطة و إحترام أوامرها و إتزامية التطبيق و إحترام السلمية و التخصص في المهام و الأكثر من ذلك إحترام السلطات، الذي لا يكون إلا بإحترام شبكة الإتصال القائمة على السلمية و الرسمية أيضا، بحيث لا يتم الإعتراف بشبكة الإتصال غير الرسمية" (قاسيمي، 2016، ص.42).

و يرى كاتز و خان (Katz & Kahn) " أن من بين المعضلات الرئيسية الناشئة عن التنظيم البيروقراطي التضارب بين التوقعات و التطلعات المتزايدة، بشأن المشاركة في إتخاذ القرارات في هيكل تنظيمي معقد ويمكن أن يؤدي ذلك بالإضافة إلى اللامبالاة و الغربة و أمور أخرى الخضوع و الإمتثال الأعمى بين أولئك الذين يقبلون النظام و متطلباته المعيارية، على أنها متطلبات خارجية ليسوا مسؤولين عنها" (حريم، 2006، ص.20). كما يقتنعون أن أصواتهم غير مسموعة ولن تحدث أي تغيير في الأوضاع.

فلقد نبه ميشال ميرتون (Michel Merton) "وبشكل كبير في مقاله "الهيكل التنظيمي البيروقراطي و الشخصية" على هيكلية التنظيم البيروقراطي أن العناصر التي تستخدمها البيروقراطية لتحقيق الفعالية و الكفاءة، هي نفسها في بعض الحالات تصبح عائق لتحقيق الفعالية و الكفاءة في بعض الحالات فهو يرى : أن الوسائل الهيكلية الموضوعة لضمان الإعتمادية، الوثوقية ملاءمة الأداء، الأنظمة و الإنضباط التدرج الوظيفي، يمكن أن تؤدي كذلك إلى إهتمام زائد بالتقيد المتشدد بالأنظمة و الذي يسبب الجبن و المحافظة الفنية و أن التمسك بالأنظمة ينظر إليه أساسا على أنه وسيلة يتحول إلى غاية في حد ذاته إستبدال/إحلال الأهداف" (حريم، 2006، ص.20). فالتمسك بالأنظمة و اللوائح يصبح غاية للفتة الفاعلة و المسيسة على حد سواء كما يجب الخضوع لها دون أي محاولة بعدم الإلتزام أو التغيير .

فمن خلال الملاحظات التي لاحظتها المدرسة الكلاسيكية من مشاكلات تنظيمة، التي إعتمدت على الإرتجالية و عدم التنظيم و الخروج عن إطار الرسمية، فهي"تنظر للإتصال نظرة ضيقة فهو مرتبط بطبيعة نمط التسيير الذي إنتهجته و الذي يقوم على إصدار الأوامر من

الجهات العليا، إلى العاملين و لا تنتظر منهم إلا الإمتثال لها و بالتالي فإن مفهوم الإتصال لديها يقوم على إرسال الرسائل إلى العاملين في شكل أوامر و لا تنتظر الرد من طرفهم، إنما فقط تطبيق ما يرد في الرسائل الفوقية و بالتالي فإن فرصة الرد و الإستماع إلى العاملين ضعيفة جدا، سواء من حيث الرسائل الخاصة بمشكلات التسيير أو من حيث المشاكل المتعلقة بالجانب الإنساني و هذا الخلل في العملية الإتصالية يؤثر بطبيعة الحال في فعالية التسيير، لأن فعالية التسيير من فعالية الإتصال وقد كشفت مدرسة العلاقات الإنسانية العيوب المترتبة عن هذا الخلل، خاصة ضعف الإتصال الإنساني" (قاسيمي، 2016، ص 38-39). فضعف الإتصال يؤدي إلى غياب الصوت و بالتالي ممارسة الصمت في ظل قواعد تكرر الخضوع و الخنوع.

III. صمت الموالاة الاجتماعية: المحافظة على رأس المال الاجتماعي

يرى كورسغارد و آخرون (Korsgard & al) أن صمت الموالاة الاجتماعية هو "السلوك المعتمد و الإستباقي الذي يركز بشكل أساسي على الآخرين" (Deniz, 2013, p.693). فصمت الموالاة الاجتماعية، سلوك مدرك يكون من أجل الآخرين، الذين يصمت من أجلهم و يحجب الأفكار و المعلومات و الآراء و يتستر على الأخطاء بشكل متعمد و إستباقي، تفاديا لحدوث الأمور المتوقعة في حالة عدم الصمت و التي تحدث ضررا بالأطراف، الذين مورس من أجلهم الصمت.

كما قد يكون صمت الموالاة الاجتماعية، ممارسا من أجل تنظيم العمل تطبيقا لما يعرف بالسر المهني، حيث يعرفه "فان داين و آخرون (Van Dyne & al) على أنه يحجب المعلومات أو الأفكار المتعلقة بالعمل، هدفه إفادة الآخرين أو المنظمة" (Deniz, 2013, p.693).

فهذا السلوك فيه جانب من الإيجابية في إطار سلبية الصمت التنظيمي وهو قرار واع من قبل الممارس و هو يتبلور "من الإهتمام بالآخرين بدلا من الخوف من الشخصية السلبية" (Deniz, 2013, p.693). فهو يمثل دربا من دروب الشجاعة و المروءة، حيث أن الدافع وراء هذا الصمت أداء أشياء يراها الممارس تعد من باب الواجب و الرغبة الداخلية الشديدة والجامحة لمساعدة الآخرين، فهي تركز في الأساس على الآخرين و ليس على الأهداف الشخصية بل حفاظا على المصالح الشخصية لجماعة العمل أو أفراد/فرد معين في إطار جماعة العمل، بناء على فكرة الخوف، من تبعات معينة فتكون أولوية حماية جماعة العمل هي واجبة.

و هناك من الباحثين من يعتبر صمت الموالاة الاجتماعية، مؤشرا على سلوك المواطنة التنظيمية، فقد ذكر "أكراي و أكتوران (Acray & Akturan) يحدث الصمت التنظيمي بناء

على عوامل مختلفة داخل المؤسسة، إذا تم تجاهله فإنه سيستمر الموظفون في التزام الصمت ولم يكون من المحتمل إظهار سلوك المواطنة التنظيمية بتعبير آخر و لا يتوقع من الموظفين في الصمت الإذعائي و الصمت الدفاعي أن يظهروا سلوكا و إهتماما تنظيميا أو سلوك المواطنة، أما الموظفون في سلوك الصمت الاجتماعي فإنهم سيظهرون سلوك المواطنة التنظيمية بصورة أكثر وأقوى" (عوجة، 2019، ص.575).

و يدعم الطرح السابق"كورسغاد و آخرون (Korsgaard & al) أن رفض التعبير عن الأفكار و المعلومات و الآراء المتعلقة بالعمل بهدف إتخاذها ميزة من قبل الأفراد الآخرين في التنظيم، على أساس الدافع و الإيثار و المساهمة و التعاون، الصمت الإيجابي يكون قصديا و غير سلبي ويركز في الأساس على الآخرين كما هو الحال مع سلوك المواطنة التنظيمية " (عوجة، 2019، ص.575).

وصمت الموالاة الاجتماعية يؤثر على جودة الحياة الوظيفية للفرد الفاعل فهو يسهم في خلق مناخ من الأمان، يشعرهم بأن هناك من يحميهم و يحرص على مصالحهم و هذا ما أكدته دراسة (خليل 2019)، حيث توصلت إلى نتيجة بوجود علاقة طردية موجبة و دالة معنويا بين الصمت الهادف اجتماعيا و جودة الحياة الوظيفية و مع تحقق بعد الصمت الاجتماعي بمستوى متوسط فالأفراد الفاعلون يحمون تنظيم عملهم، من خلال الإحتفاظ بسرية المعلومات و هذا ما توصلت اليه دراسة (عبود 2019).

كما توصلت دراسة (العوجة 2019) أن سلوك صمت الموالاة الاجتماعية مدرك لدى العينة المبحوثة جاء بالمرتبة الأولى لتحقيقه أعلى وسط حسابي لممارسة هاته الفئة لهذا البعد من الصمت لالتزامهم بالسرية المهنية و دعمت هاته النتائج دراسة (على و قيزة 2019) أن"انخفاض مستوى نفخ الصافرة في مقابل إرتفاع مستوى الصمت التنظيمي، مرده عوامل تتعلق بالعامل وهو خوفه على سمعة مؤسسته و رغبته في الحفاظ على أسرارها و دليل ذلك متوسط بعد الصمت الاجتماعي الذي كان مرتفع إلى حد كبير" (علي وقيرة، 2019، ص.70). كما توصلت دراسة (البنوي 2017) إلى توافر الصمت التنظيمي بين أفراد العينة المبحوثة بإرتفاع نسبي، حيث ترتب الصمت الاجتماعي في المرتبة الثانية، ضمن أبعاد الصمت التنظيمي المحددة في الدراسة.

وبعكس الدراسات السابقة، فإن دراسة (على و أحمد 2017)، كانت نتيجتها عكسية و هي عدم تشكل الصمت الهادف اجتماعيا، بسبب محافظة الموظفين على سرية المعلومات.

فصمت الموالة الإجتماعية، يكون على شكل إخفاء معلومات و الإحتفاظ بها التستر على أخطاء زملاء العمل، عدم طرح آراء جديدة فيما يخص إجراءات العمل، تضر بمصالح أفراد الجماعة أو زملاء العمل، عدم لفت إنتباه المسؤولين لبعض جوانب العمل، لأنها تضر بالزملاء وجماعة العمل... و هو يرتكز بالأساس على مؤشرين هامين هما: العضوية القيمة للجماعة ودافع التعاون.

1. العضوية القيمة للجماعة: تجلي الولاء لجماعة العمل

إن صمت الموالة الاجتماعية يدعم بشكل كبير العضوية القيمة للجماعة، من خلال الإحتفاظ بالمعلومات وأسرار العمل، لكي لا يضطلع عليها من لا تخول له صلاحيته الوظيفية بذلك وبهذا يكون الممارس لهذا النوع من الصمت بناء على خوفه على جماعة العمل و زملاء العمل و حمايته لهم، و إن مارس الصمت حماية لمصالح التنظيم، يعد ذلك إكراما لجماعة العمل، لكي لا يفقدوا وظائفهم و مصالحهم بإنتمائهم لتنظيم العمل و هو يقوم بذلك بشكل إستباقي و متعمد دفاعا على مصالح الجماعة و إدراكا منه بالواجب الذي يمليه عليه انتمائه لها، فقد إقترح "شنايدر و رايشرز (Schneider & Reichers, 1983) منظور التفاعل، ففي هذا المنظور يقال أن المناخ ينشأ من عملية صنع المعنى الجماعي، حيث يحاول الموظفون معا أن يستمدوا معنى حول مكان عملهم، من خلال التفاعل الإجتماعي وذلك بتشارك الموظفين تصوراتهم و تجاربهم و يستمدوا فهم مشترك لمعاني سياقات مختلفة لعملهم، لأن الأفراد لديهم حاجة قوية لتقييم معتقداتهم و تصوراتهم و يقومون بمقارنتها مع الآخرين، من خلال هذه العملية الناس يقومون بتثليث على مجموعة واحدة من التصورات و المعاني و هذا المنظور مشابه لفكرة، أن الواقع داخل المنظمة موجه إجتماعيا و بالتالي فإن مناخ الصمت متجذر ليس فقط في السمات الموضوعية لمكان العمل و لكن أيضا في التفاعلات الاجتماعية، التي تساهم في عملية ذاتية لصنع المعنى، عملية جعل الإحساس الجماعي يعادل العلاقة بين الهياكل التنظيمية و الممارسات الإدارية من جهة و المناخ من جهة أخرى، لفهم كيف يتطور مناخ الصمت داخل المنظمة، فمن الضروري فهم هذا المعنى الذي يجعل العملية و العامل أكثر احتمالا للحدوث" (Bagheri & al, 2012, p.55). فجماعة العمل داخل التنظيم لابد من تشكيلها وواقع تشكيلها مرتبط بالمعايير المشتركة و التي تعد بمثابة المرجعية المعيارية، التي تربطهم وتضبط سلوكياتهم، فجماعة العمل تعيش الواقع التنظيمي و بعض اهداف أفرادها موجهة نحو تحقيق و حماية جماعة العمل.

و يرى سانسيليو" أن الجماعة لا توجد في الواقع داخل المكاتب، فالحياة الجماعية هي جميع لفردانيات تبحث كل واحدة منها عن حماية نفسها بالاتفاق من أجل التبادل مع الآخرين و هي فردانيات أكثر منها كيانات واحدة لها أهداف مشتركة " (قاسيمي، 2014، ص.110).

فغياب الدعم النفسي بين أعضاء الجماعة الواحدة، يسهم في درجة إدراك أفراد الفئة الفاعلة المنتمين الى هاته الجماعة، بعضهم لبعض مع تكوين خلفيات و وجهات نظر سلبية على بعضهم البعض مما يزيد من مؤشرات الصراع و إنخفاض الروح المعنوية لديهم و يقعون ضحية الإجهاد النفسي و العاطفي و الجسمي و تتأثر صحتهم النفسية" فعضوية الفرد في جماعة تؤثر على مختلف عملياته النفسية، في مجال الإدراك و التفكير و في مجال الإنفعال والسلوك الحركي و غير ذلك و هذا التأثير التفاعلي هو نتيجة إرتباط الأفراد ببعضهم البعض والمراد بالجماعة هي الجماعة النفسية الشخصية، التي يعتبر الفرد نفسه عضوا فيها كجماعة الأسرة و الأصدقاء و الزملاء ... والتي يكون بين الأفراد فيها أنواع من التواصل الإيجابي في مختلف الدرجات" (الهاشمي، 2008، ص.140). هذا بشكل عام، أما بشكل خاص فجماعة العمل تشجع للفرد حاجاته النفسية و الاجتماعية على مستوى التنظيم، لحاجته الشديدة لإشباع هكذا حاجات في هكذا فضاء، فالفرد الفاعل أثناء حياته المهنية، يتعرض إلى مشاكل عدة سواء مع المسؤولين أو مع زملاء العمل و فهو يكون بحاجة للدعم من طرف جماعة العمل، لإحتياز المشكلة و إيجاد حل لها يكون في صالحه، فعدم شعوره بالأمن النفسي يؤدي الى تبلور الصمت و تشير "موريسون و ميلليكان (Morrison & Milliken) إلا أنه لم تحسم بعد أي مصادر، الدعم أقوى في خفض ظاهرة الصمت، فهم يرون أن المساندة التي تأتي من قبل الزملاء، تعد أقوى ما تملك، من التي تأتي من قبل الأسرة و الإدارة في تأثيرها على خفض الصمت" (الختاتنة، 2009، ص.09).

و أثناء تفاعل الجماعة تنتج قاموسا لغويا سواء لفظيا أو رمزيا فيما بينها نتيجة التفاعل المستمر و تشاركية العمل، يفهمه أعضاء المجموعة ويزيد من وحدتهم، بالإضافة الى لغة التواصل التي يحدونها، يقومون أيضا بتحديد قيم معينة تعتبر كآلية لضبط سلوك أفراد الجماعة من أجل الحفاظ على مصالحها و ما يخدم أهدافها، بالإضافة إلى تحديد قواعد ومعايير للسلوك التي تعتبر الضامن لوحدها و تلاحمها و كذلك إستمراريتها في وسط بيئة غير مضمونة ودائمة التغير، ف"لا يمكن تنمية روح الجماعة إلا من خلال تنمية الإتصال و التعاون و لا يكون التعاون إيجابيا إلا من خلال تنمية نظام من المبادلات العادلة، فالتنظيمات هي أنساق تعاونية

قبل كل شيء، تقوم على شبكة من العلاقات الرسمية و غير الرسمية، بحيث لا تتحقق الأهداف التعاونية إلا ضمن هذه العلاقات" (قاسيمي، 2016، ص.106).

فالسلك التنظيمي الموجه لصالح الجماعة، يكون في إطاره التعاوني بشتى الطرق و الأشكال منها الصمت أو في إطاره الدفاعي على مصالحها على مستوى تنظيم العمل أو سلوكات هجومية إن كانت في وضع الصراع، مع الفئة المسيسة أو جماعة أخرى في نفس التنظيم، لكن الولاء للجماعة يعتبر المحك الأساس لتمامسكها و إستمراريتها و تفعيل الرقابة الإجتماعية و الضبط الإجتماعي عن طريق الولاء الذي يسكن في ذواتهم و يصبح موجه لسلوكاتهم مع تكريس الرقابة الذاتية لديهم، فسلك الفرد للصمت هو نتاج لروح الجماعة و تفعيل لعضويته فيها، بشكل يخدم صالح الجماعة، بشكل أساس سواء بالإحتفاظ بالمعلومات أو التستر على أخطاء وظيفية أو إختزال بعض إجراءات العمل التي تخدم صالح الجماعة و غيرها من السلوكات التي تنضم إلى خانية صمت الموالاة الاجتماعية، تقديرا للعضوية القيمة للجماعة.

2. دافع التعاون : بلورة الدعم المعنوي لجماعة العمل

لقد ساهمت "أعمال داين و آخرون (Van Dyne & al, 2003) بتطوير الصمت الإجتماعي في إطار أدبيات الصمت التنظيمي، إستنادا إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية ووصفه برفض العاملين التصريح بآرائهم و وجهات نظرهم و أفكارهم، فيما يتعلق بالظروف التنظيمية لتحقيق مكاسب للمنظمة و زملاء العمل وفقا لمبادئ تأسيس التعاون و إثثار الآخرين" (البنوي، 2017، ص.06). فدافع التعاون يكون بصفة ذاتية لدى الممارسين لصمت الموالاة الاجتماعية و لا يوجد فيه أي نوع من الضغوط الممارسة من طرف أي جهة (جماعة العمل) وإنما يتم حجب المعلومات الآراء الأفكار و التحكم بالمعلومات بشكل إستباقي و يتعامل مع المعلومة من جانبها الإجتماعي"الذي ينظر الى المعرفة حسب نارومورس (Naromores) بأنها تمثل القيمة المتجسدة في العلاقات بين العاملين و التي تسهل من أداء أنشطة المنظمة، حيث أن رأس المال الاجتماعي، يمثل العلاقات الاجتماعية و الذي يدفع العاملين إلى التفاعل مع بعضهم البعض، بشكل أكثر فاعلية من خلال بناء الثقة و العلاقات المتضمنة في الشبكات الاجتماعية و التي تزيد من التعاون بين العاملين و توفير إطار للحوار و المناقشة، التي تزيد من مستويات مشاركة و تقاسم المعرفة بين العاملين وأن ما يزيد من الثقة و التعاون هو وجود قواعد مؤسسية و تقاليد مستقرة و رغبة العاملين في إحترام العقد الإجتماعي و الرغبة في الوفاء بالإلتزامات العامة" (علي وحسن، 2019، ص.115).

فدافع التعاون كمؤشر لصمت الموالاة الاجتماعية، يتأتى من أجل الجماعة و بدافع التعاون، فإذا كان المسير أيضا يشجع الأفراد الفاعلين على التعاون في جميع أشكاله، فهذا شيء محمود حيث يكرس لديهم روح التعاون في جميع أشكاله، و من المحتمل أن يكون التعاون الذي يمارسه الأفراد الفاعلون في شكل فردي أو جماعي في سياق صمت الموالاة الاجتماعية، الذي يدعمه أكثر الفعل الإتصالي بين أعضاء الجماعة، يسهل تدفق المعلومات و تحيينها بشكل دوري، الأمر الذي يسمح باتخاذ الإجراءات الإحترازية و بشكل إستباقي، لدى من يمتلك المعلومة أو صلاحية وظيفية، فيسلك سلوك الصمت حفاظا على مصالح أفراد الجماعة و حمايتهم بدافع منه.

كما يركز" جورج هيربرت ميد (George Herbert Mead) على جملة من العناصر، أهمها العقل الإنساني، الذي هو أساس كل التمثلات التي يقوم بها و التدريبات التي يتلقاها وذلك حين يقوم بالأدوار المطلوبة منه إجتماعيا ويؤدي العمليات و الأدوار التعاونية، التي تسمح له بتبادل المنافع مع غيره و يعتبر هذا السلوك، في إحدى جوانبه غريزيا، إذ أن الإنسان يندفع بغريزته إلى التعاون" (قاسيمي، 2014، ص.137). فإذا كان الإنسان بغريزته حسب (جورج ميد) يندفع نحو التعاون، فإن التعاون في حالة صمت الموالاة الاجتماعية، يكون غريزيا اتجاه جماعة العمل، دفاعا عن مصلحة بعض أفرادها أو افرادها ككل.

فالتعاون يمثل عملية إجتماعية، نتاج للتفاعل الإنساني على مستوى تنظيمات العمل، التي ينتمون إليها و تحقيقا للعضوية القيمة للجماعة، فيرى الفرد من واجبه التعاون مع أفراد جماعة العمل و يجسده تعاونه بصمته عن بعض الممارسات التي تم ذكرها سابقا أو وضع خطط إحترازية للحماية أيضا عن طريق الصمت.

3. صمت الموالاة الاجتماعية: رؤية نظرية، تضمنين معالم الرجل الإجتماعي homo-socious

يعد سلوك صمت الموالاة الإجتماعية سلوكا إيجابيا في إطار سلبية سلوك الصمت التنظيمي، مقارنة بالأبعاد المشكلة للصمت التنظيمي، لأنه يركز على محك التعاون وإبراز الولاء لأفراد الجماعة وزملاء العمل وحتى تنظيم العمل، حيث يرى زهير و اردوغان (Zehar & Erdogan) "أن صمت الموالاة الإجتماعية هو حجب الأفكار والآراء والمعلومات المتعلقة بالعمل بهدف إستفادة الآخرين في المنظمة منها وهنا يعرف بالإيثار أو دوافع تعاونية، لذا هو التفاعل بالمثل بهدف الإهتمام بالآخرين بدلا من أن تكون نتائج سيئة لو تعدت الفرد، لذا هو حماية زميل العمل أو حماية المنظمة" (العطوي و العنزي، 2017، ص 152). و يرى دنيز و آخرون (Deniz

al & أنه "يحدث حجب للمعلومات ذات الصلة بحل المشاكل، مما ينتج من إستفادة أشخاص آخرين أو المنظمة ذاتها، لذا الصمت الإجتماعي هو سلوك مقصود وإستباقي يركز في المقام الأول على الآخرين بدلا من الخوف من العواقب الشخصية السلبية وعلى هذا الأساس يكون الدافع مع هذا النوع هو الرغبة في مساعدة الآخرين و تقاسم الواجبات" (العطوي و العنزي، 2017، ص.152). فيتم حجب معلومات من أجل أشخاص آخرين مراعيًا بذلك بعض أولويات مصلحته الشخصية التي تدخل في سياق إنضمامه للجماعة كفرد منها و يجب المحافظة على هاته المكانة والعلاقة .

وتنظر مدرسة العلاقات الإنسانية، التي ركزت كثيرا على العلاقات التنظيمية في إطارها الإجتماعي فهي تحتوي على شبكة معقدة من العلاقات التي تربط بين الأفراد فيما بينهم وفيما بين الأفراد والجماعات وهي تنظر إلى العملية التنظيمية على أنها "عملية تفاعل تتجلى في تلك الروابط التي لا تخضع للشكلنة-الرسمية- و التي تجمع بين كائنات متفاعلة ليس فقط من خلال المهام التي تقوم بها ولكن من خلال العواطف والقيم والتطلعات والأفكار والأحاسيس التي تتبادلها " (معمرى، 2009، ص.25). فسلوك صمت الموالاة الإجتماعية هو نابع عن دافع روح التعاون الذي يربط الجماعة ويلزم به جميع الأفراد المشكلون للجماعة في إطاره الغير مشكلن، فقد أثبتت تجارب الهاوثورن أن الدوافع المعنوية في العمل هي الناظم الأساس للأداء، عكس ما كان يجزم به تايلور بأن الدافع المادي هو الدافع الوحيد للعمل، فتفهم العلاقات بين الأفراد في الإطار الغير مشكلن و التي تلعب دورا حاسما في حياة أفراد الفئة الفاعلة وحياة التنظيم والتي تحكمها الأحاسيس، العواطف المعنويات، الأفكار والمعايير الاجتماعية.

إن المنظور الاجتماعي لتنظيم العمل، الذي كرسته مدرسة العلاقات الإنسانية، على ان تنظيم العمل هو بمثابة الوسط العائلي الذي يلبي خلاله إحتياجاته النفسية و الإجتماعية ولم تختلف مع المدرسة العلمية حول رفع الإنتاجية و إنما اختلفت معها في أسلوب رفع الإنتاجية، كما يمكن اعتبار صمت الموالاة الإجتماعية يدخل في ممارسات التنظيم الغير رسمي، الذي "هو عبارة عن نسيج من العلاقات الشخصية، التي تنشأ مع مرور الوقت بين أعضاء التنظيم وبطريقة عفوية أو غير مقصودة، نتيجة تواجدهم في مكان عمل واحد و لإرتباطهم بمصالح وأحاسيس مشتركة علما، أن التنظيم غير الرسمي هنا في حالة تغير مستمر و ذلك لكي يكون بإمكان العاملين التعامل فيما بينهم، لمواجهة ضغوطات التنظيم الرسمي لتحقيق شعورهم الدائم بأنهم أعضاء ذو مكانة في التنظيم" (زكازوبوشيشة، 2013، ص.43).

ثانيا- ثالث أبعاد الصمت التنظيمي

فصمت الموالاة الاجتماعية ينم عن روح التعاون والولاء للأفراد والجماعة فحجب المعلومات والأفكار يستفيد منه فرد، مجموعة أفراد أو الجماعة ككل ففي كل الأحوال هناك طرف مستفيد من هذا الصمت وبذلك يحافظ الفرد على مكانته في الجماعة وعلى علاقاته الاجتماعية داخل التنظيم و يحقق لأفراد الجماعة الشعور بالأمان.

ثالثا

محددات بناء ثقافة الصمت التنظيمي

يذكر ردين (Redding) "أن الأيادي المرفوعة يجب أن تدار و تسكت" (الفاعوري، 2004، ص.162).

تكشف المنظورات لموضوع الصمت، أنه يعبر لدى الكثير عن مرحلة النضج العقلي، بغض النظر عن الفئة العمرية التي ينتمي إليها الفرد الفاعل وأن خوضه لهاته التجربة "هي المعرفة المتكاملة و الحقيقية وأن الصمت هو المفتاح للحدس و الإصغاء و التواضع وأن الأفكار تأتي إلى الإنسان الصامت" (الكساسبة والفاعوري، 2010، ص.146). والصمت ينتقل بالفرد إلى مجال الروحانية و التأسي بالحكمة و التركيز على إنتاج الأفكار النفعية الجادة، على مستوى عدة مجالات منها مجال العمل "فالصمت على المستوى الفردي مصدر روحاني مفيد و يشجع على تطوير الجوانب الروحية و التفكير في الأشياء المحيطة و أن ممارسة الصمت تتكامل بعمق مع متغيرات الشخصية، التي هي ضرورة لفاعلية الفرد في العمل" (الكساسبة والفاعوري، 2010، ص.146). هذا كتأصيل إيجابي لسلوك الصمت -على أساس أن جوانبه الإيجابية تغطي على السلبية منها- الذي يتجلى فيه الإدراك و الروحانية و يساعد على تدعيم الجانب الإيجابي، لدى الفرد ويبعد و يعمل على إستبعاد كل ما هو سلبي و عامل تشويش على الأداء و العمل، لكن بالمقابل هناك منظور سلبي للصمت على مستوى تنظيمات العمل و هو يكشف عن كوامن السلوك التنظيمي السيء، التي تسهم في تشكيلها العديد من المؤثرات و المحددات، ضمن سياقاتها الشخصية التنظيمية و التسييسية.

فقد ذكر "موريسون و آخرون (Morrisson & al) المؤثرات التي تؤثر على الفرد الفاعل بشكل خاص و على المناخ التنظيمي بشكل عام ليسود خلالها الصمت و هي:

- **تأثير الصمت (السكوت) الهادي:** يشير هذا العامل إلى أن العاملين أقل ميلا، لتميرير الأخبار السيئة مقارنة بتوصيل الأخبار الجيدة.

- **تأثير السلطة:** ويشير إلى احتمالية وجود تشويه في المعلومات الصاعدة، لأن العاملين قد يخبروا رؤساءهم بما يعتقدون أنهم يودون سماعه.
- **تأثير الحافز:** عندما تعاقب المنظمة الأفراد على الأداء الضعيف، فإن ذلك يحفز الأفراد على حجب المعلومات، التي قد يفسرها الرؤساء على أنها تعكس الأداء سلبا.
- **تأثير الإجماع:** تسود في المنظمات عادة قاعدة تعتبر الإجماع جيد و المعارضة سيئة .
- **تأثير الولاء:** ويشير إلى رغبة المنظمات في المحافظة على وهم التماسك الاجتماعي بين عامليها" (الوهيبي، 2014، ص.374).

و في سياق متصل، هناك العديد من المحركات التي تسهم في تبلور سلوك صمت العاملين وتعمل على تكريسه و سيادته ضمن المناخ التنظيمي و هاته المحركات، منها التنظيمية و التي تفرضها السياسة العامة لتنظيم العمل، تسهم بدورها في سيادة مناخ الصمت.

ومنها ما هو متعلق بالفئة المسييسة التي لديها إمتياز السلطة و اتخاذ القرار و التوجيه وإصدار التعليمات، الذي من خلاله في اعتقادها أن سلوك الأفراد هو محدد بعد توجيهه وبالتالي حدوث الإستجابة المتوقعة.

فالفئة المسييسة تعمل على فرض منطق الإستجابة، فهي من يجب أن يتغير وليس التوجيه بإعتبار أن التوجيه يصدر من هاته الفئة و التي في الغالب مقتنعة أنها على صواب دائم، قراراتها لا يشوبها أي أخطاء و لا يجب حتى التشكيك فيها و أن الفئة الفاعلة هي على الدوام فئة يجب أن تستجيب لما هو: أمر، ضبط، تعلية... بغض النظر عن إقتدارها الفكري والفيزيولوجي.

و هناك محركات خاصة بالفئة الفاعلة، التي تمثل الممارس لسلوك الصمت التنظيمي، ففي الغالب الصمت يمثل ردود أفعال للوضع التنظيمي، بشكل عام أو لوضع علائقي معين.

I. المحددات التنظيمية

1. **الهيكل التنظيمي:** إن الهيكل التنظيمي المتبنى من قبل التنظيم، هو الذي يحدد المستويات التنظيمية، خطوط الإتصال، خطوط السلطة مع تحديد العلاقات بين الأفراد كما يحدد الثقافة التنظيمية السائدة فالهياكل التنظيمية المرنة ليست كمثيلتها في الهياكل التنظيمية الهرمية وهذا الشكل أيضا يحدد درجة استجابة التنظيم للمتغيرات البيئية على

الصعيد الداخلي و الخارجي، حيث يرى "هوانغ و آخرون (Xu.Huang & al) يعكس هيكل المنظمة جانباً من ثقافتها، التي تؤثر في بلورة الصمت التنظيمي" (المجالي، 2007، ص.24). وترى (الفاعوري) أن "لموقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي أثره على ظهور الصمت، فالعاملون في الإدارة الدنيا ينظرون إلى أن وجهات النظر المخالفة، التي قد يطرحها المرؤوس مضرّة بمصلحة التنظيم و يعاني العاملون في المستويات الدنيا من عدم تناسب السلطة مع المسؤولية في أعمالهم وعدم المشاركة في إتخاذ القرار" (المجالي، 2007، ص.24). ومن وجهة نظر أخرى، "من المرجح أن يعزز التمايز الرأسي العالي المعتقدات الصامتة أيضاً داخل الهياكل التنظيمية الطويلة، كبار المدراء سيكونون أقل عرضة للتفاعل مع الموظفين" (Bagheri & al, 2012, p.54).

فيما يشرح شوا(Choi) طبيعة الهيكل التنظيمي و دوره في تدفق الإتصالات "بأن طبيعة الهيكل التنظيمي السائد في المنظمة، له تأثير على إنتقال المعرفة من الفرد الى الجماعة، ثم إلى مستوى المنظمة، فالهيكل المركزي لا يدعم مشاركة المعرفة بالشكل المطلوب، أما الهيكل اللامركزي فهو أكثر تشجيعاً على مشاركة المعرفة و حرية التعبير و التجريب و هو شريان الحياة لإدارة المعرفة و عملياتها لأنه يوفر البيئة التي تشجع على التواصل و تقلل من الرسمية التي تركز على إتباع القواعد و التعليمات بشكل صارم" (علي وحسن، 2019، ص.118).

2. غياب الأمان الوظيفي: رغم أن رأس المال البشري، يعد من أهم الراساميل المكونة لتنظيم العمل و أكبر مهدد له على مستوى تنظيم العمل هو عدم إستشعاره بالأمان الوظيفي، فيشعر دائماً أنه محاط بالتهديد سواء بتغيير المنصب الوظيفي او الحرمان من الحوافز أو بالطرد نهائياً، خاصة إذا تم ربط هذا التهديد بسلوك الصوت التنظيمي. يذكر "نفان و آخرون (Nevin & al) ... و على الرغم من ذلك فإن الموظفين يشعرون في كثير من الأحيان بعدم الأمان، عندما تطلب منهم الإدارة التعبير عن الآراء و الأفكار و المقترحات، لأنهم يعتقدون بأن هذه التعليقات المتعلقة بالتغيير، قد تؤدي إلى فقدانهم حوافز مادية كان من المتوقع الحصول عليها، هذا الشعور بعدم الأمان يؤدي في القرار الواعي و اللاواعي أن يبقى صامتا أو أن يتم إختيار موظف للتحدث عن آرائهم" (عوجه، 2019، ص.561). فقد أثبتت دراسة (صكروالطائي 2017) أن بعد مخاوف متعلقة بالعمل من ضمن الأبعاد المكونة للصمت التنظيمي المحددة في هاته الدراسة وقد تحقق هذا البعد حسب الأساليب الإحصائية المتبعة في الدراسة و يعزوا الباحثان ذلك إلى خوف الأفراد من حرمانهم من الترقية او فقدانهم لوظائفهم بشكل نهائي. و يرى باقري (Bagheri & al) "أن مناخ الصمت يتميز به معتقدان مشتركان:

✓ أن التحدث عن المشاكل في المنظمة لا يستحق الجهد.

✓ التعبير عن رأي المرء و مخاوفه أمر خطير" (Bagheri & al, 2012, p.05).

ويؤكد "دنيز و آخرون (Deniz & al) أن عدة أبحاث أشارت أن الموظفين يشعرون بعدم الأمان، عندما يسألون من قبل الإدارة للتعبير عن الآراء و الأفكار، لأنهم يعتقدون أن التعليقات و توصيات التغيير قد تزعج التوازن الحالي للتنظيم أو إزعاج المسؤولين، هذا الشعور بعدم الأمان من قبل الموظفين هو الذي ينتج في قرار العقل الباطن أو الوعي أن يبقى صامتا" (Deniz & al, 2013, p.691).

وقد توصلت دراسة (فاضل وآخرون 2019)، في بعد الخوف من العزلة الاجتماعية كبعد من أبعاد الصمت التنظيمي المحددة في الدراسة، على إتفاق جميع أفراد العينة على تحقيقه، من خلال الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة و يعزوا الباحثون ذلك إلى تأكد أفراد العينة المبحوثة من التهديدات و المساوئ التي ستلحق بهم، في حالة إدلائهم بأصواتهم و كانت تتضمن معارضة لأفراد الفئة المسيسة، فالصوت يمثل له تهديد و عقوبة على الصعيدين الشخصي و الوظيفي.

و توصلت نفس الدراسة، إلى وجود علاقة إرتباط عكسية، بين بعد مخاوف تتعلق بالعمل والثقة التنظيمية، حيث كلما زادت مخاوف الأفراد المتعلقة بالعمل و غياب أمنهم الوظيفي، زاد مستوى الصمت و قلت الثقة التنظيمية في إطار أيضا أبعادها المحددة في الدراسة.

و في نفس السياق، توصلت دراسة(عودة 2015)، إلى وجود علاقة ارتباطية عكسية بين درجة الصمت التنظيمي و مستوى الأمن الوظيفي وفسرت الباحثة هاته النتيجة "فميلهم إلى تجنب تقديم المعلومات أو الإقتراحات أو الإخبار عن المشكلات و السلبيات ونقاط الضعف أو القيام بنقد إدارات الجامعات و قراراتها و ممارساتها و سياساتها تحاشيا لأي نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك، يقلل من مستوى الأمن الوظيفي لديهم ويجعلهم أقل شعورا بالإطمئنان على مستقبلهم الوظيفي، استقرارهم المهني، كما أن زيادة مستوى الأمن الوظيفي لديهم، يزيد من هامش حريتهم في التعبير و يجعلهم أكثر استعدادا لنقد جامعاتهم إيجابيا وتقديم إقتراحات و آراء و أفكار لتطويرها و كشف العيوب و السلبيات" (عودة، 2015، ص.64).

3. **ضعف الأجور و الحوافز:** يعد الأجر و الحافز المادي من الأهمية البالغة، في رفع روح المبادرة و جودة الأداء و إدراك الفرد لتطابق مستوى أدائه مع العائد المادي، الذي يتقاضاه ويحصل له الرضا من حسيته بعدالة التوزيع، كبعد من أبعاد العدالة التنظيمية و بالمقابل يرى

"راش (Rusch) أن ضعف الرواتب و الأجور و عدم فاعلية نظام الحوافز مقارنة بالمنظمات المماثلة، ينمي داخل الفرد شعورا بالإحباط و عدم الرغبة في بذل الجهد و بالتالي يحاول إبتداع طرق و أساليب تمكنه من التهرب في أداء الأعمال الموكلة له، دون التعرض للمساءلة و يزداد إحساسه بالعزلة عن المنظمة و تتنابه حالات اللامبالاة و السخط و ترتفع معدلات غيابه بعذر أو دون عذر" (المجالي، 2007، ص.25).

ويعدهما في ذلك "أزاري و آخرون (A. Zari & al) فالمنظمات تعتمد على الإستخدام الصحيح للعاملين وأن زيادة حجمها يرافقه زيادة المشاكل و بذلك يحاول المديرون زيادة رضا العاملين، عن طريق المكافأة و التشجيع و استغلال ذلك، فقبول طلباتهم من خلال استغلال حاجاتهم المادية، لأنهم غالبا ما يكون اتجاههم نحو السمات المادية للوظيفة الإستقلالية، إلا أنه عندما لا يتم تحقيق مطالبهم من قبل المديرين و المنظمة، فإن ذلك يولد شعور بالإحباط الوظيفي و العزلة" (علي و حسن، 2019، ص.120).

4. **غموض الدور:** يأخذ غموض الدور اشكالا عدة حسب "روبنز (Robbins) و هي: مدة بدء العمل الوظيفي، الإنتقال من وظيفة لأخرى وجود مدير جديد للعمل، حدوث تغير الهيكل التنظيمي للمنظمة" (الختاتنة، 2009، ص.10).

فيجب أن تدرك الفئة المسيسة ظاهرة الصمت التنظيمي، كظاهرة كامنة ستؤثر على تنظيم العمل بالسلب، لذلك ستأخذ في الحسبان غموض الدور و تعمل على الحد منه، بشتى الطرق والوسائل إبتداء من تصميم الوظيفة و تحديد قنوات تدفق الإتصالات التي يجب أن تقوم على الإشراف عليها لأنها الناظم الأساس و الذي يشكل الفارق بين عمليتي الصوت/الصمت التنظيمي.

5. **غياب الدعم الإداري:** إن غياب الدعم الإداري، يجعل الفرد الفاعل داخل تنظيم العمل في حالة اللأمان، فالإدارة غير مهتمة بجودة حياتهم الوظيفية و لا تعمل على تحسين وظائفهم و التخطيط الجيد لمسارهم الوظيفي، فجسر الثقة مقطوع بين الإدارة و الفئة الفاعلة و وظيفتها مقتصرة على رقابة الحضور و الأداء و لا تهتم لمشاكلهم الوظيفية و الشخصية. "وهناك إعتبارات معينة تعزز سلوك الصمت التنظيمي، تمارسها الإدارة العليا على موظفيها و هي ضعف وجود الدعم الكافي و المساندة من الإدارة حرص الإدارة على سمعتها لذا فهي تحاول و لو بشكل غير مباشر الإيحاء لموظفيها بعدم رغبتها في تلقي الشكاوى أو الإبلاغ عن المخالفات أو الممارسات غير المشروعة" (حوالة والبكر، 2018، ص.488).

كما توصل (الوهيبي 2014) في الدراسة التي ناقش فيها العوامل المسببة للصمت و الذي قام بترتيبها ترتيبا تنازليا حسب درجة تحققها لدى العينة المبحوثة أن عامل دعم الإدارة العليا، احتل الترتيب الثالث من ضمن خمس عوامل المسببة للصمت، التي تم تحديدها في الدراسة. وفي دراسة (الطائي و صكر 2017) أن بعد ضعف دعم الإدارة العليا المكونة للصمت التنظيمي كانت نتائجه مرتفعة حسب الأساليب الإحصائية المتبعة في الدراسة ويعزو الباحثان سبب ذلك إلى عينة الدراسة المنتمية إلى المؤسسة العسكرية، التي يكون فيها نظام الإتصال مغلق و لا تدعم أبدا الصوت بل هي داعمة للصمت.

أما دراسة (الختاتنة 2009)، التي تطرق فيها إلى عوامل الصمت التنظيمي احتل عامل غياب دعم الإدارة العليا المرتبة الخامسة من بين العوامل المحددة بعد ترتيب قيم المتوسط الحسابي، التي حققتها هاته العوامل لدى العينة المبحوثة. وفي دراسة (المجالي 2007) أن بعد تصورات العاملين لدعم الإدارة العليا كبعد من أبعاد الصمت التنظيمي، تحقق بدرجة متوسطة.

6. **مناخ تنظيمي غير داعم:** يعد المناخ التنظيمي البيئة الحاضنة لعلاقات العمل و ما تقتضيه هاته العلاقات في شقيها المادي و المعنوي، فإذا كان مناخ العمل غير داعم لهاته العلاقات خاصة في جانبها المعنوي، سيؤدي حتما إلى تبلور الصمت التنظيمي، حيث ذكر "هازن (Hazen) إلى أن فهم المناخ التنظيمي بصورة سلبية من العاملين، تعني احتمالية نشوء الصمت و يرتبط المناخ التنظيمي في المنظمة بنمط العلاقات التي تسود أجواءها و التي من شأنها أن تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة نتيجة تفاعل الجهود البشرية و بما يتوافر لديها من موارد متاحة وسير العمل فيها وفق التعليمات و الأنظمة و القوانين، فالمناخ التنظيمي يعد انعكاسا لشخصية المؤسسة كما يراها أعضاؤها و حين يكون المناخ التنظيمي غير مريح تسود فيه مصالح الأفراد فينشأ الصمت" (الختاتنة، 2019، ص.12).

و يؤكد "سزتومبكا (Sztompka) أن النمط الإداري السائد أو سلوك الإدارة اتجاه العاملين، له تأثير لا ينكر في تحديد صورة المنظمة داخل أذهان الافراد العاملين فيها، فحينما تقوم الإدارة مثلا بوضع سياساتها الرئيسة بمعزل أو بعيدا عن مشاركة العاملين و دون إعتبارات لأهدافهم الخاصة، فإن احتمال وجود مناخ تنظيمي سلبي في أذهان العاملين يكون أمرا متوقعا جدا" (الختاتنة، 2009، ص.29).

وقد أثبتت دراسة (مهيفان 2016) أن المناخ التنظيمي، يعد أحد المحددات الرئيسية، في تشكل الصمت لدى الأفراد داخل تنظيم العمل، حيث هو نتاج لعلاقات تنظيمية خالية من الثقة و التعاون بين المدراء و الموظفين و عدم إشراك الموظفين في إتخاذ القرار. وفي نفس السياق، أثبتت دراسة (الوهيبي 2014) وجود علاقة بين المناخ التنظيمي والصمت التنظيمي .

7. الرسمية في السلطة: التي يمنحها المنصب الوظيفي، فيرى" فان و آخرون (Van & al) أن الأنظمة و التعليمات و العلاقات الرسمية للأفراد و الجماعات تحول دون التحدث حول المشاكل التنظيمية و تختلف المنظمات فيما بينها من حيث درجة وضوح القواعد و الإجراءات المتبعة فيها و الأنظمة التي تحكمها، فهناك بعض المنظمات تتصف بدقة الإجراءات و القواعد المتبعة فيها و صلاحية كل فرد و مسؤولياته و الواجبات المترتبة عليه والإجراءات الواجب إتباعها لأداء الأعمال المطلوبة" (الوهيبي، 2014، ص.372).

و من وجهة نظر "ويلكينسون و آخرون (Wilkinson & al) أنه قد يثني القادة الموظفين عن التعبير عن آرائهم بسبب مركزهم الرسمي و سلطاتهم و هي القوة المستندة إلى المنصب واستخدام الأنظمة و القوانين في التعامل مع القضايا و المواقف بهدف التحكم في سلوك العاملين اثناء أدائهم للعمل" (حوالة وبكر، 2019، ص.490).

وأكدت دراسة (علي و أحمد 2017)، أن مناخ الصمت هو نتاج للمركزية العالية في اتخاذ القرار و هاته المركزية هي نتاج للإمعان في الرسمية و بذلك يتشكل لدى الموظفين أن لا جدوى من التحدث بل التحدث فيه مخاطرة.

وحسب دراسة (المجالي 2007)، فقد توصلت إلى تحقيق بعد تصورات العاملين الرسمية في السلطة جاءت بدرجة متوسطة و تعزو الباحثة ذلك إلى إستناد المسؤولين على مرجعية القوانين و الأنظمة في صنع القرار، مما يعطي سمة الرسمية في السلطة.

8. ضعف تقييم الأداء: أكد كل من موريسون و ميلليكان (Morrisson & Milliken) أن عدم وجود نظام فاعل لتقييم أداء الفئة الفاعلة بتنظيم العمل، لا يُمكن من تمييز أداء الفرد المتميز عن غيره و بنظام تقييم غير فعال يتساوى صاحب الأداء المميز مع صاحب الأداء العادي و حتى السيء، مما يؤدي إلى إمتعاض صاحب الأداء المميز و عدم تقدير ما يقوم به من قبل الإدارة بشكل عام وذلك "بأن الأفراد الذين يؤدون عملهم وفقا لما تقتضي به واجباتهم الوظيفية، لن يحصلوا على حقهم المناسب من التقدير المادي ويسود إعتقاد بين الأفراد، أن

الجميع سواسية وأن من يعمل يتساوى مع من لا يعمل، و يخلق ذلك الإعتقاد حالة من الإحباط ويجعل هؤلاء الأفراد عرضة لبلورة الصمت لديهم" (المجالي، 2007، ص.25).
و قد أثبتت دراسة (هجو 2018) بوجود علاقة بين الصمت التنظيمي و طبيعة تقييم الأداء حيث تناولت الدراسة أبعاد الصمت التنظيمي (الخوف من ردة الفعل السلبية، عدم دعم الإدارة العليا و التي كانت علاقتها إيجابية بطبيعة تقييم الأداء و بعد الخوف من المدراء وضعف مهارات الإتصال سلبية بطبيعة تقييم الأداء).
فتقييم الأداء يجب أن يكون واضحا و موضوعيا و تطبق فيه مؤشرات العدالة التنظيمية في بعدها التوزيعي، حيث أكدت دراسة (رية 2016) الأثر الإيجابي لأبعاد الصمت التنظيمي المحددة في الدراسة على غياب العدالة التنظيمية.

II. المحددات المتعلقة بالفئة المسيسة

1. إحتقار الكفاءة المهنية للفئة الفاعلة: ناقش "غوشال و موران (Ghoshal & Moran) الإعتقاد بأن الموظفون هم أنانيون وغير جديرين بالثقة، هذا النموذج يصور الموظفين مثل جهد ضار و لا يمكن الوثوق به للعمل في مصلحة المنظمة، دون شكل الحافز أو الجزاء و الإعتقاد الآخر، الذي يؤدي إلى صمت المنظمة، هو وجهة النظر أن الإدارة هي من تفهم فقط" (Deniz & al, 2013, p.692).

فالفئة المسيسة تشكك في المعلومات المنقولة إليهم، من قبل مرؤوسيهم من ناحية المضامين و مدى صحتها حول أوضاع تنظيمية محددة، من خلال الدور الوظيفي الذي يشغلونه ضمن التراتبية التنظيمية و عدم الثقة متأتية من إحتقار الكفاءة المهنية لهؤلاء الأفراد و التقليل من مصداقية مصدرها، " الشركة التي تجلب كبار المديرين من الخارج، قد تكون أكثر احتمالا لخلق فجوة بين الإدارة العليا وبقية المنظمة، سوف ينظر كبار المديرين إلى الموظفين على أنهم غير جديرين بالثقة" (Bagheri & al, 2012, p.51) إضافة إلى معيار آخر يذكره باقري و آخرون (Bagheri & al, 2012) و هو الإختلاف الديمغرافي بين الفئة الفاعلة و الفئة المسيسة الذي يكرس المعتقدات السلبية المضمرة اتجاه الفئة الفاعلة، فكلما زاد الإختلاف الديمغرافي، نظرت الإدارة العليا لمدخلات الفئة الفاعلة نظرة ريبة و شك و هي معتقدات خالقة للصمت.

فقد ضمنت نظرية xل ماغريغور (Mcgregor) معتقدات المدراء الضمنية حول الفئة الفاعلة داخل التنظيم وذلك بأنهم أنانيون و غير موثوق بهم كسالي و يسعون لزيادة منافعهم و محفزهم للعمل هو العامل المادي فحسب، هاته الإعتقادات تؤدي إلى عدم إشراكهم في

التفاعلات التنظيمية مع تثبيط الإتصالات الصاعدة و أن المدراء أو الإدارة بشكل عام، لديها المعرفة الكاملة و الشاملة حول معظم القضايا التنظيمية المهمة، فطرح ننث (Neneth) وجهة نظر أخرى "أن إهتمام المديرين بالحصول على التغذية الراجعة من مرؤوسيه و إهتمامهم بمشاركة العاملين و تعلمهم إحترام المعارضة من المرؤوسين و تحملها، الإنفتاح على وجهات النظر المختلفة، من شأنها أن تدعم ثقافة الإبداع في المنظمات" (الفاعوري، 2004، ص.159).

لكن الفئة المسييسة تؤمن بأن ردود فعل الفئة الفاعلة تحكمها المصلحة الشخصية و أن المواجهة و المعارضة تعد إعتداء على هيبته المعنوية و هذا الإعتداء يشكك في عدم كفاءتهم المهنية و يعد مؤشر من مؤشرات ضعفها و عدم قدرتهم على القيادة و التسيير و المعارضة بالأساس أمر مضر بمصالح التنظيم، يحول دون تحقيق أهدافه، فهم يثبطون أي صوت للفاعلين و يكرسون الصمت.

وفي السياق الإمبريقي، فقد توصلت دراسة (عودة 2015) أن معتقد الإدارة بأنها أكثر علما بشؤون الجامعة حل بالمرتبة الأولى ضمن الفقرات المحددة للصمت التنظيمي بعد ترتيبها ترتيبا تنازليا، فإن سبب تشكل الصمت لدى العينة المبحوثة هو "إعتقاد بعضهم بأن قيادات جامعتهم تحتكر الحقيقة و ترى بأنها دائما على صواب و بأنها ترفض المساءلة و تضيق النقد وتخشى المحاسبة، مما يدفعهم لتفضيل الصمت و عدم الحديث عن أحوال جامعتهم" (عودة، 2015، ص.59).

أما دراسة (الفاعوري 2004) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي في بعده معتقد الرؤساء بأنانية المرؤوسين و المشاركة في صنع القرارات التنظيمية وفسرت الباحثة ذلك "بإعتقاد الرئيس المباشر بأن مرؤوسيه لا يمكن الثقة بهم و أنهم يقدمون مصالحهم الشخصية على المصلحة العامة، من شأنه أن يتشدد في ممارسة الرقابة التي إحتلت المركز الأول في الفقرات (أنانية المرؤوس) وهذا التشدد من شأنه أن يوسع الفجوة بينه و بين مرؤوسيه ويجعل المرؤوس يتردد طويلا قبل إبداء مقترحات أو ملاحظات عند صنع القرارات، تخوفا من أن يساء تفسير سلوكه أنه أناني و لا يأبه بمصلحة العمل" (الفاعوري، 2004، ص.180).و في نفس الدراسة أكدت النتائج أن مؤشر إعتقاد الرئيس المباشر أنه الأكثر معرفة لمتطلبات العمل، أتى بأعلى قيمة في المتوسطات الحسابية، ثم يليه عدم قناعة الرئيس بأنه قد تنقصه المعلومات الكافية لمواجهة متطلبات العمل المتجددة و تعزوا الباحثة هاته النتيجة إلى عدم إقتناع الفرد المسيس بإمكانية أن تنقصه المعلومات لمواجهة مشاكل العمل وفسرت الباحثة ذلك" بأن هذا ما يجعله غير مهتم بمعرفة آراء مرؤوسيه و من شأنه أن يولد القناعة لدى المرؤوس بأن دوره

ينحصر في تنفيذ ما يتلقاه من أوامر وأنه من غير المجدي تقديم أي معلومات أو اقتراحات لأنها حسب إعتقاده لن تلقى أي اهتمام يذكر" (الفاعوري، 2004، ص.180).

كما أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي في بعده "أهمية الاتفاق" والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية وفست الباحثة النتيجة ب "يعود الإعتقاد بأن الرؤساء المباشرين، يحبذون العمل مع المرؤوسين الذين يشاركونهم وجهات نظرهم ولا يحبون التعامل مع من يخالفونهم الرأي بل أنهم يعتبرون الأفراد الذين يعارضونهم في وجهات نظرهم أفرادا سلبين لا يحبون مصلحة العمل، لذا فقد يميل البعض إلى الصمت و تجنب المشاركة في صنع القرارات التنظيمية" (الفاعوري، 2004، ص.180).

2. **عدم تقبل المضامين السلبية:** التي يعتبرها أفراد الفئة المسيصة تغذية عكسية سلبية، بمعنى سلبية مضامين الرسالة، التي لا يريدون التعامل مع هكذا نوع من المضامين لأنها بمثابة التهديد لمكانتهم الوظيفية وهي تشكك في فعالية أدائهم و جدارتهم بالمناصب القيادية. فقد ذكر كل من "آرغريس و شون (Argyris & Schone, 1978) أن العديد من المديرين يشعرون بالحاجة الشديدة لتجنب الإحراج و التهديد و الشعور بالضعف أو عدم الكفاءة وبالتالي سوف يميلون إلى تجنب أي معلومات قد توحى بضعف أو قد تثير أسئلة حول مسارات العمل الحالية" (Bagheri & al, 2012, p.51).

وقد توصلت دراسة (حوالة و البكر 2018)، إلى أن مستوى ممارسة القائدات لبعد الخوف من التغذية العكسية متوسط و قد فسرت الباحثتان ذلك "إلى ضعف وعي قائدات المدارس بدور منسوبات المدرسة في تطوير العملية التعليمية داخل المدرسة و أن دورهن لا يقتصر فقط على النواحي التدريسية و تنفيذ ما يصدر لهن من تعليمات لذا فإن وجهة نظرهن غير مهمة ولا تصب في مصلحة العمل، إضافة إلى خوف القائدات من وجهات النظر السلبية من منسوبات المدرسة، يجعلهن يتجاهلن الإنتقادات الموجهة لهن وقد ينتقصن من أهميتها وقد يعود ذلك إلى حرص القائدات على مناصبهن و مكانتهن داخل المؤسسة و خارجها و من ثم تجنب النقد، حتى ولو كان هدفاً" (حوالة و البكر، 2018، ص.496).

و أثبتت دراسة (الوهيبي 2014) في نتائجها أن من بين العوامل المسببة للصمت، هي خوف المديرين من التغذية العكسية السالبة، حيث قام بترتيب هاته العوامل وفق درجة تحققها لدى العينة المبحوثة تنازليا و احتل عامل خوف المديرين من التغذية العكسية المرتبة الأولى، مما يدل على تسببها بشكل رئيسي في سلوك الصمت.

و قد تحقق بعد خوف المديرين من التغذية العكسية، في دراسة (المجالي 2007) بدرجة متوسطة و تعزوا الباحثة ذلك إلى "أن الرؤساء يحاولون تجنب تلقي تغذية عكسية سلبية و عند تلقيها فعليا فإنهم قد يتجاهلون الرسالة و يصرفون النظر عنها، على اعتبار أنها غير دقيقة وغالبية الرؤساء عندما يكونون في موقع السلطة لا يجذبون توجيه الإنتقادات لهم و ربما كان لشخصية القضايا و إعتبار النقد السلبي أو الرأي الآخر نوعا من الذم و الشخصية" (المجالي، 2007، ص.99).

أما نتيجة دراسة (الفاعوري 2004)، فكانت بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.01$ بين الصمت التنظيمي في بعده الخوف من تغذية العكسية السلبية و المشاركة في صنع القرارات التنظيمية، كما إحتل هذا البعد للصمت التنظيمي المرتبة الأولى من بين الأبعاد المختارة في الدراسة استنادا إلى قيمة المتوسط الحسابي وقد فسرت الباحثة ذلك " بأن الرئيس المباشر لا يجذب الإستماع إلى الإنتقادات المتعلقة بأدائه وقد تلاها في الترتيب، بعد عدم إهتمام الرئيس بالمعلومات السلبية التي ترده من المرؤوس و إهتمامه بهذا النوع من المعلومات، عندما ترد من رئيسه فقط، إعتقادا منه بأن من شأن هذا الإنتقاص من مكانته أمام مرؤوسيه ورؤسائه، لذا فقد يتجاهل أي معلومات سلبية ترد إليه أو ينتقص من أهميتها أو يشكك في مصداقية مصدرها و هذا قد يضع المرؤوس في موقف غير مرض بل و قد يحيطه ويثير لديه المخاوف من أي أضرار غير محتملة و هذا يدفعه لإلتزام الصمت و يقلل من مشاركته في صنع القرارات " (الفاعوري، 2004، ص.180).

و الجدير بالذكر، أن عرقلة مسارات التغذية الراجعة السلبية يؤدي إلى محدودية تحديد الأخطاء و المشكلات و السعي لحلها و تعديلها حيث التعمد على عدم تلقي التغذية العكسية السالبة، سيؤدي إلى عدم الإضطلاع على المشكلات بشكل دقيق، بل يؤدي إلى تراكمها و تفاقمها لأنه لم يتم التعامل معها بشكل مبكر وجدي ويفسر ذلك "محراب و آخرون (Mehrab & al) أن قضية الصمت تعني أن المنظمة تفتقر إلى القدرة الأساسية لما يسميها آرغريس (Argyris) التعلم ثنائي الحلقة الذي يحتوي على إستجواب و تعديل السياسات و الأغراض" (الفتلاوي، 2018، ص.16).

3. **أسلوب القيادة :** أكد (الخوالدة 2017) أن "الصمت أو الصوت هما سلوكان تابعان لمتغير رئيس مهم، ألا و هو النمط القيادي إذ يعبر الصمت عن ردة فعل طبيعية لممارسة السلوك القيادي الأوتوقراطي، بينما يعبر سلوك الصوت (المجاهرة) عن ممارسة السلوك القيادي

الديمقراطي، الذي يعطي للعاملين سقفا أعلى من الحرية، الأمر الذي يستدعي ربط متغيري الصمت و الصوت عند دراستهما في المنظمات الإدارية بنمط القيادة السائد في تلك المنظمات، الإقصاء" (خوالدة، 2017، ص.4). فقد توصلت دراسة (مهيان 2016) فيما يخص تأثير المشاركة في إتخاذ القرارات "أن المستويات العالية من مظاهر الصمت التنظيمي، تلازم الموظفين الذين ليس لهم علاقات جيدة مع مدراءهم و لا يشاركون في إتخاذ القرارات الإدارية و على العكس من ذلك فإن المستويات المنخفضة من مظاهر الصمت التنظيمي، تلازم الموظفين الذين لهم علاقات جيدة مع مدراءهم و يشاركون في إتخاذ القرارات" (مهيان، 2016، ص.183). و بالتالي فأسلوب القيادة المتبع المتراوح بين الديمقراطي و التسلطي، هو المسؤول المباشر عن تبلور الصمت لدى الفئة الفاعلة من عدمه و يدعم ذلك ليانغ و يانغ (Liang & Wang) بأرائهما حول علاقة القيادة بالصمت التنظيمي "أن السياسة التنظيمية للقائد تؤثر بشكل مباشر في المناخ التنظيمي و الموقف الشخصي تجاه العمل وبذلك للقيادة تأثير مباشر على الصمت التنظيمي بدرجات متفاوتة، فالصمت التنظيمي يتكون من ثلاث جوانب مهمة و هي علاقة الموظف الفردية والتنظيمية و الثقافة التنظيمية بشكل سلبي يؤدي ذلك إلى القلق و سلوك الموظف المنسحب أو المنطوي و يعزز الوعي الوظيفي في الحماية الآتية له الأمر الذي يؤدي إلى الصمت الدفاعي كذلك فرعاية القائد و إهتمامه بالموظفين تعكس آثارا مهمة، إذ تؤثر في مدى رضا العاملين وتعزيز الدافعية بإتجاه العمل، فإنه يسبب صمت الإذعان أما جانب الثقافة التنظيمية عندما يكون القائد لديه مصلحة ذاتية يهدف إلى تحقيقها يشيع بذلك ثقافة الأنانية" (العنزي والعطوي، 2017، ص.152). فالإرتباط المؤثر للفرد الفاعل بالقيادة التنظيمية، الثقافة التنظيمية و علاقته الفردية، هي من تسهم في سلوكه للصمت و شكل أبعاده.

وقد توصلت دراسة (مرسي 2018) ان للإشراف السيء علاقة إرتباط إيجابية بالصمت التنظيمي و ذلك لإظهار المشرفين سلوكيات عدائية إتجاه مرؤوسيههم سواء كانت لفظية أو غير لفظية، مما يزيد من تخوف المرؤوسين من إبداء آرائهم خاصة المعارضة لرؤسائهم، مما يزيد من دافعيتهم نحو الصمت . أما دراسة (العنزي و العطوي 2017) فتوصلت على أن "أن أحد الأسباب التي تقلل أو تزيد من الصمت التنظيمي، هي القيادة و تم تجريب أسلوب جديد هو القيادة التشاركية و إتضح أنها الحل لتقليل مشاكل الشركة الإدارية، كما أنها تهدف إلى مشاركة العاملين في وضع الخطط و تنفيذها و هو ما يؤثر في تقليل سلبية الصمت التنظيمي و الذي يتسبب في تقليل الإبداع و ضعف صنع و اتخاذ القرار و إتصالات ضعيفة، فضلا عن ضعف تدفق المعرفة" (العنزي والعطوي، 2017، ص.157).

كما أثبتت نتائج دراسة" (Morrison, 2014) إلى أن أهم دوافع الصمت التنظيمي، تتمثل في القيادة التعسفية" (حوالة والبكر، 2019، ص.490).

ومواقف المشرفين و الرؤساء مهما كانت مستوياتهم التنظيمية قريبة أو بعيدة من المستويات الدنيا تعد المسؤول الأول و المباشر على بلورة مناخ الصمت، فقد أكدت دراسة فاكولا و بوراداس (Vakola & Bouradas, 2005) "أن هناك علاقة إيجابية بين مواقف الإدارة العليا تجاه الصمت و مواقف المشرفين تجاه الصمت و سلبية الإرتباط بين السلوك الصامت للموظفين و فرص الإتصال" (Vakola & Bouradas, 2005, p.451).فإنعدام الإتصال بين المشرفين و الإدارة العليا مع الموظفين و نمط القيادة هو المحدد لنمط العلاقة الإتصالية، كما إقتراح نفس الباحثان أنه" يجوز للموظفين صياغة "صوت"أو "صمت" وفقا لكيفية إدراكهم لموقف المشرفين إتجاه تعبير الصوت و مواقف المشرفين من الصمت، سواء سمح المشرفون أم لا للموظفين بالتعبير عن أنفسهم، فقد يكون لها تأثير أقوى على الموظفين" (Vakola & Bouradas, 2005, p.451).و دعمت ذلك دراسة (علي و أحمد 2017) أن الصمت يرتبط بمواقف المشرفين إرتباطا معنويا فيمكن ان يكون الصمت إستراتيجية من قبل الفرد الفاعل من أجل التأثير على صانع القرار.

4. غياب مهارة التواصل: أكد " أوبر (Ober) أن الإختلاف في إدراك أطراف عملية الإتصال و المواقف الإدارية المتباينة، حيث نجد أن الأفراد الذين يختلفون بالأعمار و الخلفيات الإجتماعية و الثقافية يكونون إنطاباعات و معاني وتفسيرات مختلفة حول ذات المواقف، إلى تشكل مناخ الصمت" (الوهيبي، 2014، ص.371). فبالإضافة إلى عدم إدراك الفئة المسيسة للعملية الإتصالية التواصلية، هناك محكات أخرى خاصة بالفعل الإتصالي المرتبط بالعمر، الخلفية السوسيوثقافية، لها تأثيرها السلبي على الفعل الإتصالي التواصلية سواء لدى الفئة الفاعلة أو المسيسة من الناحية السلبية و التي بالتأكيد تسهم في تشكل مناخ الصمت "فضعف التفاهم و فقدانه يجعلهم يتعاملون مع بعضهم بمنتهى الحذر و الخوف ولا يتم تبادل المعلومات، إلا في أضيق الحدود فضلا عن إمكانية تحريف أو إخفاء بعض المعلومات المقدمة من الطرف الآخر" (حوالة والبكر، 2018، ص.488). بالتالي غياب ثقافة الإستماع كثقافة ممارسة بين الفئة المسيسة و الفاعلة، مع غياب مهارة الإصغاء مهارة التحدث، مهارة إيصال الفكرة، مهارة القراءة، مهارة الكتابة، مهارات الإتصال.

فقد توصلت دراسة (الفتلاوي 2018)، على توفر أبعاد الصمت التنظيمي لدى العينة المبحوثة و إحتل بعد مشاكل التواصل المرتبة الأولى، حسب نتائج الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

و كانت نتيجة دراسة (الوهيبي 2014) أن هناك عوامل تؤدي إلى الصمت حيث قام بترتيبها ترتيبا تنازليا حسب درجة تحققها لدى المبحوثين، أين إحتل عامل غياب مهارات الإتصال المرتبة الثانية من ضمن 5 عوامل مسببة للصمت، قام بدراستها الباحث و هنا يتأكد دور الفعل الإتصالي في سيادة سلوك الصمت من عدمه.

أما دراسة (الختاتنة 2009) أنه من العوامل التي تؤدي إلى بلورة الصمت هو غياب مهارات الإتصال وقد إحتل هذا العامل المرتبة الأولى من بين العوامل الأخرى بعد ترتيبها حسب قيمة المتوسط الحسابي.

وفيما يخص دراسة (المجالي 2007)، فإن بعد تصورات العاملين لمهارات الإتصال، كبعد من أبعاد الصمت التنظيمي، تحقق بدرجة متوسطة، تعزو الباحثة ذلك إلى "أن الرؤساء يعتبرون أحد مهامهم هو توضيح النقاط الغامضة، لأن ذلك سينعكس على تحقيق النجاحات لإدارتهم" (المجالي، 2007، ص.100).

III. محددات خاصة بالفئة الفاعلة

1. **الخوف من ردود أفعال المدراء:** غالبية الأفراد الفاعلين يركنون للصمت، لأنهم يرون فيه الأمان من تسلط الفئة المسيسة و ردود فعلهم السيئة و السلبية إتجاه التغذية الراجعة السلبية، الخاصة بالعمل التي ينقلها إليهم أفراد الفئة الفاعلة، فقد قام دترت و إدمون (Detert & Edmon) بتحديد معتقدات ضمنية خاصة بالفئة الفاعلة تدعوهم إلى عدم التحدث و هي "

✓ الإعتقاد بمعرفة المديرين بالوضع الراهن مما يقودهم إلى الافتراض بأن المديرين سيتلقون إقتراحاتهم على أنها نقد شخصي.

✓ الحاجة إلى تكوين بيانات منسقة و أفكار منظمة و حلول كاملة و ذلك للشعور بالأمان قبل التحدث.

✓ الإعتقاد بأن التحدث بطريقة تتحدى فيها الرئيس أو رؤسائه، قد يعد عدم ولاء وأنه أمر غير مقبول.

✓ الإعتقاد بأن الرؤساء لا يحبون سماع الأخبار السيئة أو أن تتم معارضتهم في حضور الآخرين، قبل إشعار مسبق و خاص.

✓ الإعتقاد بأن معارضة الوضع الراهن، قد تتسبب في إنتقام إداري." (حوالة و البكر، 2018، ص.489).

و قد تناولت العديد من الدراسات هذا المحك، كبعد مشكل للصمت التنظيمي أو كمؤشر و كلها تشير إلى تأثير عامل الخوف من ردود الفئة المسيسة على الصمت التنظيمي، فقد توصلت دراسة (علي و أحمد 2017)، أن من بين العوامل التي تسهم في خلق الصمت، هو خوف الأفراد الفاعلين من ردود أفعال أفراد الفئة المسيسة، حينما تنقل لهم أخبار سيئة عن العمل و ردود الأفعال هاته قد تكون في شكل: تهديد، إحراج، توبيخ و إيصال رسالة بعدم الكفاءة، بالتالي يتراجع الأفراد الفاعلون عن تقديم أي إقتراحات أو معلومات تسهم في صنع القرار التنظيمي.

أما دراسة (الطائي و صكر 2017)، فقد إحتل بعد الخوف من ردود الفعل السلبية، المرتبة الثالثة في ترتيب الأبعاد المحددة للصمت التنظيمي في هاته الدراسة و نسبته مرتفعة حسب الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة و يعزوا الباحثان ذلك إلى خوف أفراد العينة من التهديد و العقاب و هم أيضا لا يميلون إلى التحدث عن ظروف العمل السلبية، لخوفهم من التعرض للمساءلة و هم يفضلون البقاء صامتين لتجنب الخلافات و الصراعات مع الرؤساء.

و دراسة (الوهيبي 2014)، كانت النتيجة، أن هناك عدة عوامل تساهم في تشكل الصمت و قام بترتيبها ترتيبا تنازليا وفق درجة تحقق كل عامل لدى العينة المبحوثة و إحتل عامل الخوف من ردود الفعل السلبية تجاه أي إقتراحات أو إنتقادات يتقدم بها الموظفون المرتبة الخامسة، من بين خمس عوامل.

فيما يخص دراسة (الختاتنة 2009)، أن تحقق عامل خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية المرتبة الثالثة من بين الخمس عوامل المحددة في الدراسة حسب درجة تحقيق العينة المبحوثة للوسط الحسابي.

كما توصلت دراسة (المجالي 2007)، إلى أن خوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية، كبعد من أبعاد الصمت التنظيمي، كان بدرجة مرتفعة و تعزو الباحثة ذلك إلى خوف الأفراد الفاعلون من التهديد و العقاب الذي يطالهم من أفراد الفئة المسيسة.

2. **ضعف التجربة:** في بداية إضمام الأفراد إلى تنظيم العمل، يتموضعون ضمن دائرة الحذر و الترقب و قراءة للعلاقات وسلوكات الأفراد بغض النظر إلى إنتماءاتهم التنظيمية وأدوارهم الوظيفية، لكي يتمكنوا نوعا ما من فرز و توضيح الصورة على واقع المناخ التنظيمي ولا يجرؤون على نقد الوضع أو تقديم إقتراحات و ذلك خوفا من ردود أفعال المسؤولين و حتى الزملاء هذا أولا و ثانيا مستوى الثقة بالقدرات نوعا يكون متوسط فهو لا يغامر بإعتبار أن خبرته العملية و الفنية لم تصقل بعد في الدور الوظيفي الموكل له، فبالتالي فهم يميلون إلى الصمت أكثر من إسماع أصواتهم.

وتشير "موريسون (Morrisson) إلى أن ضعف التجربة، هي سبب مهم في إخفاء المعلومات مما يؤدي إلى شعور الأفراد أنهم في وضع لا يسمح لهم بالكلام و القلق من أنها قد تفرض أو تتجاهل وأن كل هذا بسبب عدم إمتلاك الخبرة الكافية" (الطائي و صكر، 2017، ص.63). و بهذا تنسجم افتراضات الفئة الفاعلة مع افتراضات الفئة المسيسة و يسود الصمت. ويمكن أن تأخذ الخبرة منحى آخر ،لا يتعلق بالخبرة بالعمل، بل يتعلق بكم التجارب التي خاضها الفرد الفاعل خلال مساره الوظيفي، فصقلت تواجهاته نحو السلوكات التنظيمية وإختار الصمت التنظيمي كسلوك إستراتيجي سواء إذعانا أو معرفة و دفاعا أو حماية لجماعة العمل، فقد توصلت دراسة (عبود و حسين 2016) إلى نتيجة أن بعد نقص الخبرة جاء في الترتيب الثاني مقارنة بالأبعاد الأخرى المشكلة للصمت في الدراسة و يرر الباحثان ذلك كون أن افراد العينة مروا بتجربة سابقة، فهم يتجنبون إثارة المشاكل، التي كانت السبب المباشر لحدوث المشكلات مع مسؤوليهم، فتعلموا من نقص التجربة و الخبرة لديهم و جنحوا إلى سلوك الصمت.

كما توصلت دراسة (موسى 2017)، إلى أن مستوى صمت العاملين لدى فئات مدة الخدمة الأقل أعلى منه لدى الفئات الأكبر بالمؤسسة ميدان الدراسة وفق الأبعاد المختارة للصمت التنظيمي و يفسر الباحث هاته النتيجة "من قبل الفئة الأقل خبرة و ذلك نظرا لحدثة عهدهم بالشركة و من ثم عدم درايتهم بمشكلاتها وقضايا العمل الهامة بها من ناحية وعدم قدرتهم على معرفة ردود الفعل الممكنة حال تحدثهم عن هذه المشكلات وتلك القضايا من ناحية أخرى و ذلك مقارنة بالعاملين الأكبر عمرا" (موسى، 2017، ص.164).

و أكدت دراسة (الطائي و صكر 2017)، أن قلة الخبرة لدى أفراد العينة المبحوثة تمنعهم من المشاركة بأرائهم و هم يعتقدون أن أفكارهم و آراءهم غير مهمة، لأنهم في موقع وظيفي منخفض و هي تقلق من عدم إمتلاكهم الخبرة الكافية للتحدث عن المشكلة.

و هناك من يرى أن بعض التمثلات لدى الأفراد حول الصمت مع بداية مشوارهم المهني هي من تسهم في جنوحهم نحوه وهي "مزاياء مثل التواضع إحترام الآخر، الحنكة، اللياقة" (العنزي والعطوي، 2017، ص.151). و هذا الطرح تدعمه دراسة (خوالدة 2017) أن أفراد العينة المبحوثة الأقل من 5 سنوات، يتبلور لديهم الصمت القائم على المنفعة كبعد من أبعاد الصمت التنظيمي حدد في الدراسة و قد عزى الباحث ذلك أن هاته الفئة من العينة المبحوثة "كونهم حديثي التعيين، فهم يرون في ممارستهم لهذا النوع من الصمت تحقيق لمكاسب تتمثل في بقاءهم في أماكن أعمالهم و كسب مديريهم و إرضاء لهم و حفاظا على مصالحهم و أمنهم الوظيفي " (خوالدة، 2017، ص.28).

3. غياب الكفاءة الذاتية: الكفاءة الذاتية هي "قوة الإعتقاد لدى الفرد على تعبئة الموارد الفكرية، للحصول على نتائج محددة ،كما أنها تعني القدرة الذاتية أو وضع الجهد الضروري للنجاح في المهام، التي تتسم بالتحدي" (جرادات و آخرون، 2011، ص.290). فهي تعبر عن الثقة المتوفرة لدى الفرد الفاعل داخل تنظيم العمل وما يميزها هي القدرة و الدافعية نحو العمل، من أجل تنفيذ إجراءات العمل المحددة وفق سياقها الإجرائي و التنظيمي المتفق عليه في إطار نسقها المعرفي، و من جانب آخر تعبر الكفاءة الذاتية، عن القدرات و المهارات والتمكن من العمل و متطلباته و مقتضياته و إجراءاته في الجانب التقني و التنظيمي، فغيابها حتما سيؤدي إلى خضوع و خنوع الفرد الفاعل إلى السياسات التنظيمية ونقل ما يستوجب أن يصل للفئة المسيسة كمعلومة مثل التقارير و المشاركة في الإجتماعات و غيرها، فتسلك هاته الفئة الفاعلة سلوك الصمت كمظهر من مظاهر التغطية عن الهفوات و العيوب و ضعف كفاءتها المهنية و التي يصفها أكبارين (Akbarian) ب "الحديث الخجول" (Akbarian & al, 2015, p.41). فالصمت أيضا يعتبر خطة دفاعية لعدم قدرة هؤلاء الأفراد على المواجهة و التحدث عن قضايا تنظيمية تكشف عجزهم و عدم كفاءتهم حيث يتشكل الصمت إعتقادا منهم بأن "قبول قرارات الإدارة العليا لتجنب التسبب في أي مشكلة في منظمته، فيعتقد أن مشاركتهم تضر بالمنظمة" (Deniz & al, 2013, p.693). وقد توصلت دراسة (الطائي و صكر 2017) إلى أن العينة المبحوثة، لا يدركون أهمية الكفاءة الذاتية في العمل و لا يطبقون الإجراءات الرسمية والإجتماعية في العمل و هم لا يشعرون بالثقة عند تحليل المشكلات لإيجاد الحلول لها و كما أنهم لا يتمكنون من عرض أفكارهم و إقتراحاتهم في الإجتماعات، دون خوف و المشاركة في المناقشات الخاصة بتطوير العمل و كذلك ليس لديهم ثقة في تقديم المعلومات إلى زملائهم في

العمل و هم يجدون أنفسهم غير ناجحين في العمل كما أكدت دراسة (الفتلاوي 2018) إلى وجود علاقة إرتباطية عكسية بين الكفاءة الذاتية و الصمت التنظيمي.

4. **الإستبعاد الإختياري:** هو شكل من أشكال العزلة الذاتية التي يسلكها الفرد بشكل إختياري، حيث يفقد الأمل في إحداث التغيير على مستواه الوظيفي و التنظيمي و يكون مشبعاً، بالمشاعر السلبية إتجاه العمل و التنظيم، فيمارس الصمت لأن صوته لن يأتي بأي نتيجة تذكر و"قد يتراءى له أن كل ما يعانيه من مشاكل و صعوبات إنما تسببها له المؤسسة و يصبح بذلك الموظف، نتيجة لذلك مهموما و مشغولا بالمشاكل و الصعوبات التي يعزوها إلى عدم إهتمام المنظمة به ويزداد هذا الشعور سواء إذا لم يجد أحداً من المسؤولين في المؤسسة يتحدث إليه عن مشاعره و عن المشكلات التي يعاني منها" (الوهيبي، 2014، ص.371). و هو بدور يصبح غير مهتم بتنظيم العمل و كل ما يتعلق به

فقد أثبتت دراسة (الوهيبي 2014)، التي تطرقت إلى عوامل تشكل الصمت التي رتبها تنازلياً حسب درجة تحققها لدى العينة المبحوثة، أن عامل العزلة إحتل الرتبة الرابعة من بين 5 عوامل المسببة في سلوك الصمت.

و دراسة (الختاتنة 2009) التي حددت تبلور الصمت التنظيمي في العوامل التي تساعد على ذلك و هي خوف المديرين من التغذية العكسية السلبية مهارات الإتصال، دعم الإدارة العليا، العزلة خوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية، حيث إحتل عامل العزلة الترتيب الرابع خلال ترتيب العوامل ترتيباً تنازلياً، حسب تحقق درجة تحقق المتوسط الحسابي لدى فئة العينة المبحوثة.

كما حللت (المجالي 2007)، علاقة العزلة بالصمت التنظيمي بأن "العزلة تؤدي إلى بلورة الصمت التنظيمي، عندما يبقى الموظف صامتا في مكان العمل و يعبر عن عدم موافقته أو إحباطه لأن استخراج إطار العمل، مثل أفراد العائلة أو الأصدقاء و الأقارب أو ينأى بنفسه عن تقديم آراء أو أفكار أو مقترحات لها علاقة بعملية صنع القرارات، بأبعادها المختلفة أو مراحلها المتعددة" (المجالي، 2007، ص.41). و قد توصلت في دراستها إلى نتيجة، أن تصورات العاملين للعزلة كبعد من أبعاد الصمت التنظيمي تحققت بدرجة متوسطة و تعزو الباحثة سبب ذلك إلى "أن العزلة ستؤدي إلى إنفصال المرؤوس عن عمله، كما لو كان شيئاً آخر سواه يراه معزولا عنه فليس ذا إهتمام، بالنسبة له متابعة ما يعاني منه التنظيم من مشكلات التحدث بقضايا المنظمة و إيصالها للرؤساء و تندرج هذه ضمن العوامل الفردية التي قد تكون من سمات شخصية المرؤوس و يعزى هذا إلى غلبة النمط المركزي في القرار و رسمية السلطة و التي تؤدي

كما أشار العديد من الباحثين إلى العزلة و انعدام الثقة و التواصل مع مشاكل و قضايا المنظمة" (المجالي، 2007، ص.104).

و يرى (الصرايرة 2005) أن العزلة "تنشأ بسبب التنظيم و عوامله المختلفة التي من شأنها تعريض الأفراد للعديد من العقبات و المواقف التي تحد من قدراتهم و قابليتهم في إشباع ما يطمحون إليه، فيواجهون الفشل و خيبة الأمل ثم عدم الإرتياح النفسي و البدني و الذهني وبالتالي الإجهاد و التوتر الوظيفي الذي يقود للإغتراب الوظيفي و يكون بأشكال متعددة ينطوي على العناصر السلبية و التخريبية، مما يجعله من أخطر الظواهر التي تواجه الأفراد في التنظيمات المعاصرة، مما يؤدي لإنفصالهم عن العمل و في نفس الوقت يؤدي إلى عزلهم عن الطبيعة و عن ذواتهم كما يخلق الشعور بالبوؤس و عدم الرضا و يحولهم لأفراد منهكي القوى الجسمانية و العقلية الذهنية و النفسية" (الصرايرة، 2005، ص.299) و هو ما يجعل الأفراد الممارسين للإستبعاد الإختياري، يعيشون حالة إحتراق وظيفي نتيجة لعدم التكيف التنظيمي وعدم إشباع حاجة الدفء العاطفي، فقد توصلت دراسة (البنوي 2017) إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد الصمت التنظيمي وبعد الاحتراق الوظيفي المتمثل في الإنهاك العاطفي ووجود علاقة إيجابية بين أبعاد الصمت التنظيمي وبعد سلبية العلاقات الشخصية ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الصمت التنظيمي و بعد نقص الإنجاز الشخصي وتدعمها بذلك نتيجة دراسة أكلن و يُلسُوي (Aklin & Ulusoy, 2016)، بأن تصاعد مستوى الصمت التنظيمي لدى الأكاديميين ينتج تصاعد مستوى الإحتراق الوظيفي.

و تجدر الإشارة إلى أنه " تكمن الخطورة في سلوك العزلة، حينما يتشكل هذا السلوك لدى الفرد فإنه يقوم بتعميمه على كل مواقف التي تواجهه في المنظمة و قد تصبح العزلة وسيلة لخلاص من المواقف الإحتياطية التي تواجه الأفراد، مما يضعف مهاراتهم الخاصة بالتواصل الإجتماعي" (هجو، 2018، ص.17).وقد توصلت دراسة (هجو 2018) إلى وجود علاقة إيجابية بين الصمت التنظيمي و العزلة التنظيمية و علاقة إيجابية قوية بين العزلة التنظيمية و نية ترك العمل.

5. **هيمنة العقل الجمعي:** قد يعد الصوت التنظيمي أو النفخ في الصافرة وجه من أوجه الوشاية لا تقبلها مجموعة العمل و لا تدعمها الثقافة التنظيمية ولا المجتمعية السائدة، التي تحتكم إليها الفئة الفاعلة كمرجعية لتحكيم سلوكياتهم و هم يسلكون سلوك الصمت حفاظا على العلاقات الاجتماعية بينهم و بين زملاء العمل، لكي لا يتم عزلهم و معاداتهم و إخراجهم من دائرة تفاعلاتهم الإجتماعية، فقد توصلت دراسة (على و قيزة 2019)، إلى أن أفراد العينة

المبحوثة، يتفقون بشكل مؤكد على أن مستوى نفخ الصافرة لديهم ضعيف و أنهم لا يمارسون الإبلاغ عن المخالفات، التي تحدث أو من الممكن أن تحدث في مكان العمل و أن أفراد العينة لن يبلغوا عن المخالفات، حتى لو كان هناك مقابل مادي أو مكافئة نظير التبليغ و هذا ربما يرجع للثقافة السائدة في المجتمع، باعتبار المبلغ واشيا يُنظر إليه شزرا و بنظرات معادية في أغلب الأحيان ويعزو الباحثان هاته النتيجة، إلى أن "متوسط بعد البيئة الداعمة الذي كان بدوره ضعيفا، في حين كان متوسط بعد عواقب التبليغ مرتفع مما يعني أن أفراد الدراسة يحجمون عن التبليغ، بسبب خوفهم من عواقبه التي تكون في أغلبها مدمرة على مستقبلهم الوظيفي" (علي وقيزة، 2019، ص.70).

كما توصلت دراسة (فاضل و آخرون 2019) على تحقق بعد الخوف من الإضرار بالعلاقات داخل العمل، كبعد من أبعاد الصمت التنظيمي المحددة في الدراسة من أجل الحفاظ على علاقاتهم مع زملاء العمل كما أكدت نفس الدراسة بوجود علاقة ارتباط عكسية بين بعد الخوف من الإضرار بالعلاقات و الثقة التنظيمية.

و في دراسة (عبود و حسين 2016)، حول أسباب الصمت التنظيمي، كان سبب الخوف من العزلة الاجتماعية يتصدر الترتيب الأول على باقي الأسباب التي طرحت في الدراسة، فقد حقق أعلى وسط حسابي و هذا يدل على درجة إدراك الافراد الفاعلين أن سلوك الصوت و التحدث عن المشاكل التنظيمية أو إعطاء حلول و أفكار كمقترحات مضرّة ببعض مصالح الزملاء سوف يسبب لهم عزلة إجتماعية بين زملائهم و لنفس السبب جاء ترتيب سبب الخوف الإضرار بالعلاقات في نفس الدراسة بالمرتبة الثالثة، مما يؤكد ان الجانب العلائقي على مستوى العمل، مهم بالنسبة لأفراد عينة البحث.

كما أكدت دراسة (الطائي و صكر 2017) أن الأفراد يلتزمون الصمت، لأن الحديث عن المشكلات يكون ضار بمصالح الآخرين.

ترسيمة رقم(10): محددات بناء ثقافية صمت التنظيمي.(إعداد الباحثة).



رابعاً

واقع الصمت التنظيمي في تنظيمات العمل الجزائرية

إن السيرة الزمنية للتغيرات التي مرت بها تنظيمات العمل الجزائرية و التي مست تغيرات على المستوى التسييري و الهيكلي، أدت إلى مسايرة سلوكيات الأفراد الفاعلين لراهنية الأوضاع التنظيمية لكل سياسة تنظيمية إنتهجتها تنظيمات العمل الجزائرية، فواقعها قد شخصته العديد من الدراسات، التي وقفت على هذا الواقع، الذي كان يجمع عليه الكثير منهم، على أن السياسات التسييرية التي إنتهجتها الجزائر على مستوى مؤسساتها، لم تكن واضحة المعالم والأسس و التي تناقض واقعها العيني مع واقعها التنظيري.

وفي ضوء ذلك، فسياسة التسيير الذاتي، تدعم التمكين و التسيير الديمقراطي للعمال و عدم خضوعهم للسلطة المركزية، هذا نظريا و هو يدعم و بشكل أكبر كل مؤشرات سلوك المجاهرة التنظيمية و إستحالة تشكل سلوك الصمت التنظيمي لدى العمال الذين يعتبرون مسيرين وموظفين في نفس الوقت، لكن هل في الواقع طبقت مبادئ التسيير الذاتي كما ينص عليها الجانب النظري المتبنى في التجربة الجزائرية؟ هل واقع التطبيق أدى إلى تشكل الصوت أم الصمت لدى العاملين؟

إن التسيير الذاتي الذي تبنته الجزائر، بسبب الظرف الإستثنائي بعد حرب التحرير، كان عن طريق هيئات، هاته الأخيرة تم تحديد إسمها مهامها و الصلاحيات المنوطة بها وفق التالي:

***الجمعية العامة للعمال:** يتم فيها تحديد سن و جنسية الأعضاء المنتمين إليها عمال دائمين، حيث تعقد إجتماعاتها الدورية كل ثلاثة أشهر و ذلك بناء على طلب هيئات أخرى تشترك معها في عملية التسيير و هي محددة و هاته الجمعية تترجع على القمة الهرمية للهيئات التسييرية للمؤسسات المسيرة ذاتيا و هي تتكفل ب"مهام الخطط التنموية، البرنامج السنوي للإنتاج، بالإضافة إلى ذلك تتولى مهمة تنظيم العمل و توزيع الوظائف و المسؤوليات، كما تكون مكلفة بإنتخاب مجلس العمال" (سعدون، ص.07).

***مجلس العمال:** كما سبق الذكر فهذا المجلس ينتخب الجمعية العامة للعمال و عدد أعضائه محدد من حيث العدد ونسبة التمثيل لمدة 03 سنوات، يتم تجديدها كل 4 أشهر "ويتولى المجلس مهام التنظيم الداخلي للمؤسسة، فيقرر شراء أو بيع بعض الأجهزة و المعدات في إطار البرنامج السنوي، الذي صادقت عليه الجمعية العامة، كما يقرر أيضا حجم القروض الطويلة أو متوسطة الأجل و يراجع الحسابات المالية في نهاية المدة، بالإضافة إلى تكليفه بمهمة إنتخاب و مراقبة لجنة التسيير " (سعدون، ص.07).

***لجنة التسيير:** بدورها هاته اللجنة محددة العضوية و نسبة التمثيل "حيث يتولى هؤلاء مهمة تعيين رئيس لمدة سنة و تتركز أنشطة لجنة التسيير، في تأمين كل وظائف التسيير داخل المؤسسة من خلال دراستها الخطط التنموية وفقا للبرامج السنوية، كما تدرس القوانين المحددة لتنظيم العمل و تضع الحسابات عند نهاية كل خطة، تنظر في المشاكل المطروحة على مستوى الإنتاج و تجتمع لجنة التسيير مرة على الأقل في الشهر أو أكثر إذا تطلبت مصلحة المؤسسة ذلك" (سعدون، ص.08).

***المدير:** يعتبر المدير في سياسة التسيير الذاتي، مثل الدولة في هاته المؤسسات، حيث يعين من قبل الوزير المكلف، فيعمل المدير على إحداث التكامل و التوافق بين خطط المؤسسة والمخطط التنموي الشامل الدولة كما يقوم بوظيفة "التسيير اليومي و يطبق قرارات لجنة التسيير و مجلس العمال، التي تتوافق مع القوانين المرسومة" (سعدون، ص.08).

إن هذا السرد و التوضيح للواقع التنظيري لسياسة التسيير الذاتي، يكشف عن تفعيل أهم آلية المجاهرة المنظمة و إيصال صوت صوت العاملين في المؤسسات و هي تفويض السلطة، فهيئات الجمعية العامة للعمال، مجلس العمال، لجنة التسيير، لها العديد من الصلاحيات الإدارية، من تخطيط، تنظيم، رقابة و توجيه، فهي صلاحيات سلطوية، منحتها إياها هاته الهيئات التسييرية و المدير مجرد قائم على تنفيذ هاته الخطط و القرارات وفق القوانين المرسومة، ففي كل الحالات و الأحوال، أهم محك تعمل عليها هاته الهيئات هو صوت العاملين، لأنها بالأساس مشكلة من العمال المحتكين بشكل يومي و لحظي بخطوط الإنتاج ومضطلعين على الدوام بمشكلات العمل في جانبها التنظيمي و التقني، لكن الواقع الذي يرصد التطبيق الفعلي لسياسة التسيير الذاتي على مستوى المؤسسات الجزائرية و بالخصوص في القطاع الصناعي، فهو إنعدام تام لصوت العاملين و إخضاعهم لبيروقراطية تنظيمية في جانبها السلبي، سلبهم صلاحياتهم التسييرية و المهنية بعد أن منحهم سياسة التسيير الذاتي، حق ممارسة السلطة و التمكين في عمليات التخطيط التنظيم و التوجيه، حيث تم إخضاع مجلس

العمال لسلطة مركزية، مارست كل العاراقيل من أجل الحيلولة دون ممارسة هاته الصلاحيات والإمتهيازات.

إضافة إلى عدم تفعيل العملية التكاملية بين وظائف هاته الهيئات على الأقل بصفة استشارية و تعدد هاته الهيئات و تعدد صلاحياتها و امتيازاتها أدى الى الانقسام و حب احتكار الصلاحيات و تنفيذ القرارات وفق المصالح الخاصة بكل هيئة، دون مراعات بالمرّة مصلحة الهيئات و المصلحة العامة للتنظيم ككل و بالتالي يؤدي إلى سيادة سلوك الصمت على مستوى هذه الهيئات فيما بينها و على مستوى التنظيم بشكل بنيوي، على أساس أنها تضم كل هاته الهيئات التسييرية تحت نطاق إشرافها فإنقسمت التنظيمات المسيرة ذاتيا إلى سلطتين، الأولى سلطة التسيير المتمثلة في الهيئات المحددة و أعضائها من العمال و السلطة الوظيفية المتمثلة في المدير و يرى الباحث (بشائية سعد) "أن الغلبة ظلت للفئة الدخيلة في تسيير و إدارة المؤسسات الصناعية العامة الجزائرية" (بشائية، 2002، ص.124).

إضافة إلى "غياب ديمقراطية إتخاذ القرار و عدم إعلام العمال بمجريات الأحداث الداخلية وتأزم أوضاعهم الإجتماعية ساهمت كلها في ظهور اللامبالاة في صفوف العمال و قضت على حماسهم و جعلتهم لا يولون أي اعتبار لما يدور في مؤسستهم، فأصبحوا لا يطالبون بحقوقهم في الإعلام بعد أن تأكدوا من أن لا دور لهم في عملية إتخاذ القرار و أن الحل ليس بيدهم و من ثم فإن البعض إن لم نقل الأغلبية منهم تعودت على ترك إتخاذ القرار للآخرين، كل هذا أدى إلى سخط بعض العمال على التسيير الذاتي نفسه و ترك العمل و الإلتحاق بالخواص" (شويه، 1986، ص. 79-80). و هي مؤشرات تعبر عن التماثل المحايد، الذي بدوره يعبر عن صمت الإذعان.

كما "أفرزت المركزية المفرطة في التسيير، إلى كبح مسيري المؤسسات العمومية، في إتخاذ المبادرات و الإجراءات التي يرونها ملائمة و إبداء الرأي فيما يتعلق بتسيير المؤسسة، كما أبعد العمال عن المشاركة الفعلية في التسيير، حيث إقتصرت أدوار العمال، على تنفيذ المهام دون إبداء لآرائهم أو متطلباتهم، بما يروونه ضروريا للقيام بمهامهم على أحسن وجه (زكازوبوشيشة، 2013، ص.62). إذا الصمت كان مفروضا بسبب المركزية المفرطة، التي فرضتها الدولة و فرضت تدخلها الصارم في سياسة تسييرية من المفروض أن لا تتدخل فيها، فالصمت أصبح ثقافية ممارسة لدى المديرين و العمال على حد سواء، فالهمم هو التقيد بتنفيذ أوامر السلطة المركزية و الوزارة الوصية.

ويرى (بشاينية سعد) أن "أولئك العمال قد عاشوا تلك الصراعات، التي رافقت التسيير الذاتي هؤلاء العمال الذين إعتقدوا أنهم إمتلكوا فيه القرار و وسائل الإنتاج، هم أنفسهم رافقوا تحول هذه المؤسسات المؤممة إلى مؤسسات وطنية، دون أن تحل مشكلة دور العمال في عملية إتحاذ القرارات" (بشاينية، 2002، ص.191).

ثم إتجهت الجزائر إلى تطبيق سياسة التسيير الإشتراكي، الذي يقوم على ثلاث مقومات: المسؤولية، الديمقراطية و اللامركزية و يشير الباحث (بومخلوف) في تحليل أكثر لسيكولوجية العامل الجزائري، الذي أثرت عليه الظروف الإجتماعية و الإقتصادية القاهرة، التي عاشها تحت نير الإستيطان الفرنسي "...أن العامل الجزائري عانى الضغط و الإحباط، عانى القلق و المخاوف تعرض لسيطرة الأمية و الجهل و تعرض لسوء التغذية وفقدان فرص العمل و صعوبة المأوى وهي الصفات التي يصف بها (مصطفى حجازي)، العالم المتخلف الذي يتحول فيه الإنسان إلى إنسان مقهور و الذي يصفه بعدة صفات منها الإنتقام بأساليب كنية (الكسل و التخريب) أو رمزية (النكات و التشيعات) و هذا يخلق إزدواجية في العلاقة، رضوخ ظاهرية و عدوانية خفية" (بومخلوف، 1982، ص.180).

و تجدر الإشارة إلى أن سياسة التسيير الإشتراكي، ركزت على الصناعة الثقيلة و إستقطبت اليد العاملة الريفية بدرجة كبيرة، حيث أن التنظيمات الصناعية الجزائرية لم تراع هذا الجانب في العملية الإتصالية وقد ذكر (بومخلوف) في دراسته المتضمنة أطروحة دكتوراه الموسومة ب "اليد العاملة الريفية إلى الصناعة الاندماج و الإغتراب"" طبقا لخصائص العمال الريفيين الذين يشكلون الأغلبية في التنظيم، فإن الإدارة لو لم تأخذ هذه الفوارق و هذه الأهمية التي يكتسبها الإتصال في الإعتبار، فإنه ليس هناك أي شيء يمنعنا من القول بأن ذلك يعد من بين مسببات الإغتراب، حيث أن العمال أول من تنتشر بينهم الأمية الأبجدية و الأمية المهنية (لغة التنظيم)، أي لغة العمل و الإتصال المكتوب الذي من شأنه أن يحول دون تحقيق أهم شيء في العملية وهو الفهم و ثانيا ريفيين لن يألفوا بعد الحياة الصناعية و إستلزاماتها خاصة الجانب البيروقراطي، فالعامل حسب هذه المعطيات يحس وكأنه غريب خاصة لما يجد نفسه عاجزا عم إدراك محتوى الإتصال المكتوب، الذي هو الشائع في التنظيم، خاصة ذلك الذي هو مكتوب بلغة يجهلها تماما(الفرنسية) وعلى الخصوص لما يذهب إلى الإدارة و يجري الكلام أمامه بلغة لا يفقهها سواء موجهة له أو لغيره أو أثناء الإجتماعات العامة التي تعقد للعمال، حيث يجد نفسيته و معنوياته تشعره في نهاية الأمر باللائمة" (بومخلوف، 1980، ص ص.74-75).

وتدعمه في ذلك، ما أكدته الدراسة التي أجرتها فرقة البحث الكندية الجزائرية لاحقا "بوجود

تصنيف جديد في البنى الاجتماعية و ما سموه ب "سكان حضريون جدد مشبعون بثقافتهم الريفية التقليدية" (Mercure & al, 1997, p.22).

واللغة هي وجه من أوجه الثقافة و هي أداة للتواصل، يجب أن يتحقق فيها الفهم لدى كل الأطراف، لكن مع وجود لغتين مختلفتين في التنظيمات العمل الجزائرية، يؤدي بالضرورة إلى وجود ثقافتين مختلفتين، حيث حلل الوضع (أحمد بن نعمان) "لقد خلق ثقافتين لا متجانستين تتنازعان الأولوية و تتصارعان من أجل البقاء و تهددان البناء الاجتماعي بالتصدع و لقد نتج عن بقاء اللغة الفرنسية، كلفة أولى في الإدارة الجزائرية بعد الإستقلال تكوين طبقة إجتماعية تتمتع بجميع الإمتيازات في الحصول على مختلف المناصب في المؤسسات الرسمية" (غري و قيرة، 2001، ص ص.93-94).

فالإطارات تتعامل باللغة الفرنسية و المستويات الدنيا تتعامل باللغة العربية و تحديدا العامية، لأن نسبة الأمية متفشية في أواسط عمال المستويات الدنيا هذا يؤدي الى إتساع الهوة اللغوية و الثقافية مما يؤثر على عملية الإتصال "و يتضح هذا جليا على مستوى المؤسسة في الرسائل و المنشورات و الإعلانات المتعلقة بالعمل، حيث تكتب و تنشر باللغة الفرنسية، لغة المديرين التي لا يفهما معظم العمال و الذين بدورهم لا يستطيعون التعبير عن مشاكلهم وإقتراحاتهم و أفكارهم نتيجة عجزهم عن التعبير عنها باللغة الفرنسية، التي تفهما القمة وينجم عن هذه الإزدواجية نتائج سلبية تعيق أهداف التنظيم" (غري و نزار، 2002، ص.94). إضافة إلى أن قانون التنظيم مكتوب باللغة الفرنسية وهو أمر مقصود، لكي لا يفهم العمال قانون التنظيم و لا يضطلعون على هاته القوانين و يصبحون عارفين بحقوقهم وواجباتهم و الأدهى و الأمر أن بعض الإطارات يتعمدون التواصل مع العمال باللغة الفرنسية و هم على معرفة تامة بجهل هؤلاء بهاته اللغة الدخيلة من أجل إخراجهم و التقليل من شأنهم، هذا يؤدي بالعمال إلى تدعيم التقييم السلبي للكفاءة و يكرس لديهم صمت الإذعان، إضافة إلى الصمت بشكل عام، لتأكد العمال من عدم جدوى إيصال أصواتهم مع هكذا مسؤولين.

وهذا الوضع يؤدي بهم إلى عدم إشباع الحاجات الاجتماعية و النفسية و بالدرجة الأولى الاجتماعية لأن العمال المنحدرين من أصول ريفية، لهم إرتباط وثيق بالعائلة الكبيرة في القرية و بالتالي يؤدي بهم إلى تثبيط روح المشاركة و المبادرة و التعاون المبنية أساسا على المعرفة الحققة لكل ما يحيط بهم نتيجة إحتكاكهم بمواقع العمل، فيؤدي إلى سيادة سلوك الصمت في بعده الإذعائي و لا يستطيعون لأن يكونوا فاعلين لأنهم يفتقدون أصلا لأدوات الفعل خاصة وأن

وسائل الإتصال في تلك الفترة كانت تعتمد بشكل كبير على الإتصال المكتوب و المعلقات، التي في الغالب كانت تكتب باللغة الفرنسية فهي مثلت إشكالا عند المتعلمين باللغة العربية فما بالك بالأميين تماما، حيث كانوا يلجؤون إلى من يفقهون هاته اللغة بالترجمة، ليقوموا بإفهامهم بما يدور في سطور هاته الأوراق، التي تخصهم بشكل خاص أو المعلقات التي تخص كل العمال، فالمعلومات لا تصل في الوقت المناسب و المطلوب مع الدقة المطلوبة و المسعى الذي يشكل له إرهاقا نفسيا لترجمة فحوى الرسالة أو الإعلان، فهاته الظروف أدت بالعمال في غالب الأحيان بعدم الإهتمام و عدم التفاعل مع ما يجري على مستوى التنظيم و الأمية أو عدم مواءمة اللغة، أدى لعدم الفهم الجيد لقوانين و مبادئ التسيير الاشتراكي، التي وضعت العامل في منزلة المسير و المنتج و وضعت مجلس العمال بمثابة المجلس النقابي "حيث خولت لمجلس العمال القيام حتى بفحص الحسابات التقديرية و ميزانية المؤسسة و بإعطاء رأيه فيهما" * (بومخلوف، 1980، ص.83). لكنه يبقى مجرد حبر على ورق، حيث أن سياسة التسيير الاشتراكي لم تفهم لا من قبل أفراد الفئة المسيسة و لا الفاعلة، لكن بمقابل صمت العاملين الذي كان سببه عدم إمكانية المشاركة في صنع القرار و التماثل المحايد و أسباب أخرى، إلتجأ الأفراد الفاعلون إلى سياسة أخرى يعبرون بها عن أصواتهم و هي الإضراب الذي عكس حالة اللاديمقراطية التنظيمية و عدم التمكين و المشاركة في إتخاذ القرار و سيطرة المركزية على السلطة فمع إختلاف أسباب صمت العاملين في البداية، كالأمية المتفشية التي لا تعطي أي سلطة معرفية أو إدارية بما يحدث داخل التنظيم، بالإضافة إلى النظرة الدونية التي كان ينظر إليها إلى العمال المهاجرين من وسط ريفي و المقيمين بمفردهم دون عائلاتهم من قبل زملاء العمل أولا و الإدارة ثانيا، يجعلهم يشعرون بالدونية و يلتجؤون إلى العزلة "فإن نسبة 2.75% من هذه الإضرابات قد وقعت في القطاع العام سنة 1969 و إرتفعت إلى 15.7% سنة 1972 ثم على 36% سنة 1977 لتصل إلى 45.7% سنة 1980" (غربي وقيرة، 2001، ص.178). "تعود أسباب الإضراب غالبا إلى التباطؤ في رفع أجور العمال التسريح الفردي و الجماعي التخريب في علاقة العمل، بين المؤسسة المستخدمة و العمال، عدم مراعاة ممارسة الحقوق النقابية و أخيرا عدم توفر شروط العمل الضرورية كالوقاية و الأمن و مدة العمل" (بشاينية، 2002، ص.279).

وقد قدم (غريد) تشخيصا واقعيا و دقيقا للعامل الجزائري في أبحاثه التي أجراها على عدة تنظيمات، في مختلف ربوع الوطن، بصفته متخصص في علم إجتماع العمل، حيث قدم عدة

* صدر في الميثاق والنصوص التطبيقية للتسيير الاشتراكي المجلة عن الميثاق الاشتراكي.

تصنيفات للعامل الجزائري من بينهم "العامل الشائع" الذي من سماته "عادة عامل شاب فهو في غالب الأحيان من أصل ريفي وحتى فلاحى وهو ما يزال يحافظ على إرتباطات مع عالمه الأصلي، حيث يوجد في أحيان كثيرة مقر سكنه، هو ملم إلى حد ما بمبادئ الكتابة و القراءة العربية و حامل لعناصر ثقافية يرتبها و ينظمها فهم مبسط للإسلام و هو يجهل تماماً قواعد اللعبة المعمول بها في المؤسسة الصناعية و على الخصوص الأشكال العصرية و المؤسساتية في المقاومة و المطالبة ولهذا فهو يفاجيء أكثر بأفعال وتحركات مباغتة مذهلة، فيمس الإطار في يقينه و يشكك عالم الاجتماع العمل في عمله" (بشير، 2007، ص.151). فهذا التشخيص يكشف أن الفرد الفاعل الجزائري، يمارس نوعين من الصمت الأول صمت الإذعان المتعلق بالخضوع المطلق، لكنه دون سابق إنذار و خارج نطاق التوقع، يمارس إستراتيجيات يعجز عن تفسيرها المشرف أو الرئيس المباشر بما فيه عالم اجتماع العمل و هو يبلور الصمت المعرفي الدفاعي، المستخدم لإستراتيجيات معرفية دفاعية، تستخدم في الموقف المناسب ليحمي و يدافع عن مصالحه.

و يطرح (سعدون) نقطة مهمة في مرحلة التسيير الإشتراكي و هي الممارسة التي تحدد وجود الصمت أو المجاهرة التنظيمية، "فالمشكل الذي ظل مطروحا خلال هذه المرحلة بالذات عدم فعالية نسق الإتصال على مستوى تنظيمات العمل، نظرا لإهتمام إدارة المؤسسات بنوع واحد من قنوات الإتصال وهو الإتصال النازل الذي يخدم مصالحها، التي تقتضي توفير الوسائل الضرورية لنقل المعلومات من أعلى إلى أسفل و في المقابل لا تهتم بالنوع الثاني أي الإتصال الصاعد لأنه يمثل بالنسبة إليها عبأ متزايدا يجب التخلص منه" (سعدون، ص.19). لأن الأفراد في المستويات العليا يفضلون التعامل في نسق إتصالي مع زملاء يشتغلون في نفس السلم الوظيفي و لا يرغبون بتلقي أي نوع من الرسائل الإتصالية من المستويات الدنيا بإعتبارهم أقل رتبة وظيفية منهم و أقل معرفة منهم بشؤون العمل التقنية و التنظيمية و هي ممارسة من قبل إدارة التنظيم، تركز ثقافية الصمت التنظيمي.

وواقع العلاقة الزبونية في تنظيمات العمل الجزائرية الإشتراكية هو "... كانت المؤسسة الخاصة تتميز بالتناقض الدائم الموجود بين مصالح رب العمل و مصالح العمال و هي مصالح متباعدة تماماً فإن مصالح الدولة لا يمكن الفصل بينهما في المؤسسة الإشتراكية و يتم التطور لفائدة الجماهير الكادحة عموما و عمال المؤسسة خصوصا الذين يستفيدون لا محالة من الإشراف في التسيير، إن إشراف العمال في التسيير يجلب الخير و يساعد على التخلص من كل

تفكير في السيطرة البيروقراطية و التكنولوجيا و على إبعاده من القاعدة" * (بولقريعات، 1982، ص.46).

و بمشاركة الأفراد الفاعلين في عملية إتخاذ القرار و عدم خضوعهم لأي سلطة بيروقراطية ** أو تكنولوجياية *** فلن يتعرضوا إلى أي نوع من المضايقة و لن يكون هناك أي مسؤول يتجرأ على إحتكار السلطة و عدم إشراكهم في عملية التسيير و صنع القرار، لكن الواقع العيني لعملية التسيير الذي كان يتميز بضعف الإتصال و واقع العمال الذين ينحدرون من أصول ريفية، تختلف ثقافتهم كل الإختلاف مع واقع التصنيع بسبب تفشي الأمية فيهم خاصة و أن مجلس العمال يتشكل من تقنيين وفنيين متعلمين، يكتسبون سلطة معرفية حول كل ما يدور في التنظيم، فالعمال تكون مشاركتهم ضعيفة خاصة أن الواقع يرصد "ضعف تكوين المديرين من ناحية المهارات القيادية إذ غالب ما يتولى قيادة المؤسسات بيروقراطيون أو تكنولوجيايون، يتم تعيينهم في غالب الأحوال على أساس المحسوبية أو الجهوية أو القرابة مما يجعل العمال في موقف ضعيف في التسيير " (بولقريعات، 1982، ص.47). فكل من البيروقراطيين والتكنولوجيايين

* ورد في دراسة بولقريعات هذا النص المقتبس من التسيير الإستراتيجي للمؤسسات، الميثاق والنصوص التطبيقية جبهة التحرير الوطني، الطباعة الشعبية للجيش 1975، ص 11-12.

** هناك العديد من الفروقات بين البيروقراطيين و التكنولوجيايين، فالبيروقراطيين "يتغلب عليهم طابع الميل إلى الأحكام إلى القوانين و التشريعات يحافظون على القوانين و يعتقدون بها مكلفون مهام محدودة- منها حماية مصالح الدولة نفوذهم قليل بإعتبارهم قيادة تقليدية يستندون لمباشرة مهامهم إلى دور السلطة و خاصة سلطة أجهزة الحكومة و إدارتها يملكون خبرات إدارية دون الخبرات الفنية يعالج نصوص فقط و يهتم بتطورها يمثلون في الغالب الاتجاه المحافظ للإبقاء على كافة الترتيبات خوفا من ضياع مصالحه لا يقبلون المناقشة كثيرا مع الآخرين" (زردومي، 2009، ص.09).

*** أما التكنولوجيايون فهم "يعتمدون كثيرا في أدائهم على المعرفة الفنية يحاولون دائما عمل أشياء بطريقة صحيحة تبعا للقواعد و الأساليب العلمية يفضلون استعمال الأساليب التي تعطي لعملهم و معرفتهم الفنية القيمة الاقتصادية تتأكد سلطاتهم نتيجة التخصص الفني المهني و يتعاضد نفوذهم و يزداد باستمرار كلما زاد التوجه نحو التقدم الفني في المجتمع يملكون خبرات متعددة فنية وإدارية يضعون الحلول و الإقتراحات والبدايل لحل المشاكل و لديهم صورة واضحة عن القرار المتخذ يؤدون سياسة الانفتاح بدون تخوف يؤيدون الاتجاه الجديد لا يخضعون كثيرا للرقابة الدقيقة يتحملون مخاطر و اضرار خاصة عندما يقرر أخذ برامج متطورة في مجالات مختلفة من أجل اللحاق بالركب العلمي مما يزيد أعباء المالية على ميزانية الدولة فهم مطالبون باستمرار الملاحقة و إستخدام بخر التطورات الفنية أجهزة الدولة و مؤسساتها كثيرا ماتلجا إلى خبرات الفنيين و خصوصا وقت الازمات حيث يستشارون في حلها يقبلون المناقشة و يفضلونها من أجل إقناع الآخرين" (زردومي، 2009، ص.09).

سمتهم التسلطية، فلا مجال للتشاركية معهم في إتخاذ القرار، على رغم زعم أن التكنوقراطيين منفتحون على الآخر و يقبلون المناقشة، لكنهم يفرضون إجراءات العمل وفق توجهاتهم التقنية ولا يقبلون الخطأ أو التذمر أو قبول طريقة مخالفة لرأيهم "و بذلك تهتمش مواقع و فوائد الطبقة العاملة عن أجهزة الحكم و القرار" (غربي و قيرة، 2001، ص.159).

فهاهنا الظروف تعمل على تشكيل رواسب لدى الفرد الفاعل في التنظيم الجزائري، تساهم في تشكيل شخصيته و إتجاهاته و التي تظهر على شكل سلوكات، فسياسة التسيير الإشتراكي هي سياسة إجتماعية، إقتصادية و سياسية تغطي جميع مناحي الحياة، الذي أحدث تغييرا ملحوظا على المجتمع الجزائري من حيث البنى و التوجهات، حيث أصبح التنظيم مكان للصراع الظاهر و الخفي بين طرفين: العمال و الإدارة و يذكر الباحثان (قيرة و غربي) أن هاته الصراعات تبدأ بالمناقشات الهادئة من خلال مجالس العمال أو النقابة كممثلين منتخبين لباقي عمال المؤسسة، لتصل إلى الإضرابات العلنية، مما يؤكد على أن حدوث صراعات مختلفة داخل المؤسسات الصناعية، هي بالدرجة الأولى وليدة التحولات السريعة، التي شهدتها المجتمع الجزائري و التي قد تتعدى المطالب الإقتصادية العاجلة لتطمح إلى مزيد من النفوذ و السلطة من قبل أطراف معينة" (غربي و قيرة، 2001، ص.129).

وتجدر الإشارة إلى أن، ديمقراطية التسيير الإشتراكي هي ديمقراطية وهمية و مشاركة العمال هي مشاركة صورية، حيث أن القرارات التي تصدر من مجلس العمال، لا يمكن أن تطبق إلا بمصادقة مجلس الإدارة، أين يمثل فيه العمال، تمثيل ضئيل مقارنة بالإداريين و التقنيين، فمهما كان التصويت بالموافقة أو الرفض يمثل فيه العمال أقلية نسبة للتمثيل العام، فللمدير الصلاحيات المطلقة و ممثلي مجلس الإدارة هم مقترحين منه، له صلاحية عزلهم و تعيينهم في أي لحظة و هو يعتبر الوسيط بين الدولة و أجهزة الدولة و المؤسسة، هذا يكسبه هبة أكثر وتضخم الأنا لديه، بالإضافة إلى القرارات العديدة التي تخص المديرين أو السلطة المركزية أو الوزارة الوصية كقرارات حل مجلس العمال، برغم تكوينها بطرق انتخابية و بالتالي فإن أي جهاز منتخب يمكن أن يلغى أو يحل بقرار إداري عشوائي، المناقض تماما للديمقراطية الصناعية أو بشكل أعم للديمقراطية التنظيمية، الذي يعنى بعزل و إستبعاد التمثيل العمالي بالتنظيم، الأمر الذي يؤدي إلى سيادة الصراع و خلق بؤر للتوترو المناخ المتوتر يخلق الصمت.

فالتسيير الإشتراكي و الأسس التي خطها في تشريعه، لم يمنع الإدارة من ممارستها للتسلط ومضايقتها للعمال، بالإضافة الى غياب عدالة الإجراءات و عدالة التوزيع، فالإدارة أثناء تطبيق سياسة التسيير الاشتراكي على مستوى التنظيمات، من حيث إحداثها للفرقة على مستوى

الأجور، الترقية والتنقيط من أجل الترقية و العلاوات، رغم أن التسيير الإشتراكي لا يدعم مثل هذا النوع من التفريق، لكن الواقع يرصد هذا التطبيق الفعلي، الذي حتما يؤدي الى صراع دائم بين العمال و الإدارة و الذي تختلف فيه ردود فعل العمال للتعبير عن إستيائهم و غضبهم من: غياب، دوران العمل و إضراب غير أنه غير مسموح به في القطاع العام آنذاك، حيث أن هاته السياسة المطبقة، أهملت تماما العلاقات الإنسانية، الأمر الذي ركز عليه الكثيرون من أجل نقد سياسة البلاد الاقتصادية، فالفعل الجماعي المتمثل في الإضراب ينم عن وعي الطبقة العاملة ومطالبتها بحقوقها و مظهر من مظاهر المقاومة التنظيمية، أما الفعل الفردي المتمثل في الغياب أو ترك العمل، هو تجسيد لسببية متداخلة لتأثير البيئة الداخلية و الخارجية لمحيط العمل، المتعلقة بالوضع الاجتماعي و الإقتصادي المتعلق بالعامل شخصيا.

و في نفس إطار غياب عدالة التوزيع، التي أدت إلى إنخفاض الروح المعنوية للأفراد الفاعلين، مما انعكس على وتيرة الإنتاج "ففي صيف 1978، أعلن عمال المؤسسة الوطنية للآلات الميكانيكية بالروبية بضواحي العاصمة البالغ عددهم 4000 عامل، إضرابهم لأن مدير المؤسسة اكتفى بتوزيع المكافآت للعمال تقل بكثير عما وعدهم به من قبل عندما يصل سقف الإنتاج إلى 6000 وحدة، إذا تم توزيع أربعمئة دينار جزائري 400 دج لكل عامل بالإتفاق مع مجلس المديرين و لقد انخفض الإنتاج بشكل ملحوظ، بعد ذلك فيما وصل في الفترة بين جانفي - مارس 1979 إلى 1000 وحدة فقط، أقل بكثير من معدل الإنتاج في الظروف العادية و تفاديا لأي فعل ممثال، فقد قرر مجلس الإدارة رفع المكافأة بمعدل عشرة أضعاف وفعلا فقد عادت وتيرة الإنتاج، إلى معدلها الطبيعي بعد ذلك" (غري و وقيرة، 2001، ص.175). فهذا الوضع يعبر عن مؤشرات الصمت المعرفي الدفاعي، أين إستخدم الأفراد الفاعلون التقاعس العمدي من أجل خفض وتيرة الإنتاج، للمطالبة بحقوقهم.

و مطالب العمال المضربين في معظمها كانت مطالب سياسية "كخلق مجالس عمالية ديمقراطية و معارضة الطرد التعسفي للعمال و لكثير من ممثليهم على مستوى الأجهزة المنتخبة خصوصا" (غري و وقيرة، 2001، ص.179). و بالتالي خضوع العمال إلى سيطرة البيروقراطيين و إلى سلطة مركزية ساهمت في تكريس الصمت التنظيمي و عدم فهم وتطبيق العلاقات الإنسانية و عدم محاولة فهم الرواسب الثقافية و خلفية الأحداث التاريخية، التي عاشها الفرد الجزائري و الوضع الحالي الذي يعيشه العامل الجزائري، الذي يأتي محملا و مثقلا بها إلى تنظيم العمل، إضافة الى التغير السريع و المفاجيء الذي طرأ على حياته الخاصة، إجتماعيا و اقتصاديا، بعد ماكان يأكل من الحقل الذي يخدمه بيده و يرفع الماشية أصبح أمام

آلات وجب عليه التعامل معها و العمل بهاو بعد أن كان حرا في عمله من حيث التوقيت مع انعدام السلطة و الرقابة، أصبح الآن مجبرا على الحضور إلى مكان العمل و الخروج منه في توقيت إلزامي و الغياب غير مسموح به، إلا برخصة مع الخصم من الراتب، في حالة الغياب وهذا ما عبر عنه (بشاينية) "المؤسسات العامة إنطلقت بعمالة عذراء أي لا عهد لها بالتصنيع" (بشاينية، 2002، ص.103). كل هاته العوامل ساهمت في فشل سياسة التسيير الإشتراكي وفشل التنظيمات في الإستمرارية، إضافة الى أسباب أخرى شخصها (بشاينية) في دور مجلس العمال في الدراسة الميدانية التي أجراها على عدة مؤسسات صناعية، حيث أن مجلس العمال من خلال بعض إطارات المؤسسات مجال الدراسة صرحوا بالآتي : " التسيير الإشتراكي للمؤسسات أدى إلى التمرد على العمل و نظام المؤسسة، إذ أن العامل الذي لا ينتج فهو منطقيا يطرد، لكن القانون يقول أنه مواطن فمجلس العمال يتدخل و يقيم الدنيا و لا يقعدا حتى بمجرد البدء بمناقشة إمكانية معاقبة عامل من طرف لجنة التأديب .

- مجالس العمال تتسبب في سلبيات أكثر من الإيجابيات، إذ تحول دورها لا لمساندة أو الدفاع عن المؤسسة وإنما عن حاجات بيولوجية و ترقية في غير محلها لبعض الأفراد على حساب عمال آخرين.

- تحول مجلس العمال إلى قوة موازية لبنية التنظيم الرسمية، تمارس ضغوطا كبيرة على الإدارة" (بشاينية، 2002، ص.227). بالتالي إنهيار الديمقراطية في مؤسسات التسيير الإشتراكي من خلال إقصاء المشاركة الفعالة للعمال من جهة و عدم وجود صوت للعاملين و المجاهرة من جهة أخرى مع التسيير بمبدأ التشاركية بين العمال و الإدارة بشكل عام و بناء علاقات إنسانية وإجتماعية، بين الإدارة و العمال أو العمال و مجلس العمال و الإدارة و كل طرف يعتبر تنظيم العمل ملكا له، مما زاد من إتساع هوة عدم التقارب بين الرؤيتين و التباعد الإجتماعي بينهم و إنعدام روح التأزر بينهم* و بالتالي حدوث تفكك في البنى التنظيمية، رغم أن الميثاق الوطني لسنة 1976 أشار في إحدى مبادئه إلى المساواة العدالة و على نبذ التعصب :

* المستويات العليا في الإدارة والمديرون كانت لهم علاقات رسمية مع الوزارة الوصية ومع عملاء التنظيم هاته العلاقات تمنحهم مجالا للمناورة بإعتبار أنهم يملكون صلاحية إتخاذ القرار ومجالس العمال تمثيلها ضعيف في هذا الجانب، فمسؤولو التنظيمات يملكون سلطة معرفية بالأوضاع البيئية الداخلية والخارجية المتعلقة بإستمرارية التنظيم.

1- العمل من أجل إحترام الحقوق الأساسية للإنسان لاسيما:

✓ المساواة أمام القانون بحيث لا يعلوا أحد على القوانين.

✓ مساواة الجميع أمام العدالة.

✓ تأمين المواطن ضد أي مساس بحقوقه و ضمان تمتعه بثمار عمله .

2- القضاء التام على كل أنواع التعصب و التزمت و التسلط و البيروقراطية، التي من شأنها

أن تعرقل نمو المواهب الفكرية و اليدوية و القدرة على الابتكار" (بشاينية، 2002، ص.263).

فتشكلت محكات أخرى متحركة في عدم التشاركية وغياب الديمقراطية التنظيمية، منها حكم البيروقراطيين، عدم مبالاة الأفراد الفاعلين بالتنظيم بسبب ما كرسه مجلس العمال وحزب جبهة التحرير الوطني من عقلية "البايك"، فالصمت ليس إختيارا أو إجبارا و إنما هو ممارسة عفوية خاصة في ظل ضعف الخبرة التقنية للأفراد الفاعلين، رغم عمليات التدريب التي خضعوا لها و التي كانت دون جدوى، بسبب تعقيد التكنولوجيا المستوردة و بهذا الصدد يقول (محسن توفيق)"لقد ظن المتخلفون أن إستيراد مصنع أوتوماتيكي كامل يعمل بطاقة كبيرة وبعده قليل من العمال، هو مدعاة فخر لإمتلاك هذا الشيء الرائع، لكن جانب المأساة يتضح حين يتوقف المصنع العظيم بسبب تافه و في إنتظار وصول قطعة غيار صغيرة بالطائرة فالمصنع الضخم غير مناسب لأنه مقام على أساس كثافة تكنولوجية عالية، تعني بدورها رأس مال كبير وعمالة قليلة لكنها عالية التدريب" (غري ونزار، 2002، ص.83).

ويظهر كثيرا مؤشر التقاعس العمدي في مؤسسات التسيير الاشتراكي، حيث يرى الباحث (بوفلجة) "أن إنعكاسات التسيير الإشتراكي للمؤسسات على قيم العمل، تمثلت في عدة إنعكاسات لكن الإنعكاس الذي يعكس التقاعس العمدي يتمثل في "الركون إلى الكسل، إن عدم إمكانية معاقبة المتهاونين في العمل و إستحالة طردهم، دفعت كثيرا من العمال إلى التهاون والتكاسل و التقاعس عن تأدية واجباتهم، إلى درجة أصبحت ظاهرة شبه عامة إذ أن النقابة تمتلك سلطة قوية على حساب سلطات المديرين المسيرين" (بوفلجة، 2015، ص.71) رغم أن دور النقابات كان فقط الدفاع عن العمال سواء بالحق أو بالباطل و لم تراع أي جانب من جوانب العمل و الظروف الفيزيائية التي تحيط بالعامل أو الأجر أو ما إلى ذلك، كان همها هو الدفاع عن العمال و مواجهة الإدارة مما عزز تمرده وعدم خضوعه لقوانين التنظيم و بالمقابل أيضا عدم تفعيل أنظمة العقاب و ضعف حوافز العمل ففي التنظيم الصناعي الجزائري في هاته الفترة، الفرد الذي يعمل و يبذل جهدا هو سيان مع الفرد الذي يتقاعس عن العمل

وحتى الذي لا يعمل و يتغيب مما أدى إلى إنتقال العدوى للعمال المجدين و المتقنين للعمل، مادام التقييم المادي و الأجور و العلاوات هي نفسها، فكان الصمت يمارس في شكله الإذعائي في بداية إلتحاق الفرد الجزائري بالتنظيم و الحياة الصناعية و حداثة عهده بالوضع الجديدو تأثير الحياة الصناعية على الحياة الاجتماعية و تغير فمط حياته، الذي سبب له صدمة حضارية آثر فيما بعد أن يجاهر و ينفخ الصافرة و يبدي ردود فعل عديدة.

و يفسر الوضع (شيخى) "العمل يحتل شيئاً فشيئاً مكانة هامشية، إذ يفقد كل المسيرين والدولة الموارد الثقافية، التي تؤهلهم لتوجيه كل مجالات الحياة الإجتماعية نحو العمل...وإذا كان الحال على هذه الكيفية، فذلك يرجع إلى الشعبوية التي حاصرت كل إمكانية لإنبعاث طبقات إجتماعية أخرى قادرة على أن تكون موجه حقيقي لتغير تاريخي" (بشير، 2007، ص.81).

و التماثل المحايد أيضا لقي نصيبه في تنظيم التسيير الإشتراكي الذي يشخصه (غريد) "تتمثل النتيجة في أن العمال يكتفون بربط علاقة آلية محظة مع المؤسسة القائمة، على إستبدال وقت العمل مقابل تقاضي الأجرة" (بشير، 2007، ص.93).فهم يأتون إلى العمل من أجل أداء الواجب و تقاضي العائد المادي فقط، و هذا الشيء الوحيد الذي يربطهم بالتنظيم.

و بفشل السياسة التنظيمية التي إعتمدتها الدولة الجزائرية طيلة عشرية السبعينات، التي أدت إلى عدم تحقيق الفعالية على مستوى الأداء و على المستوى التسييري و الإنتاجي، إرتأت الدولة الجزائرية إعتماد خطة تقنية تنظيمية، تعيد فيها هيكلة هاته التنظيمات الوطنية عضويا و ماليا، فالأولى تجسد إعادة تقسيم هاته التنظيمات الضخمة إلى تنظيمات عمومية صغيرة أو متوسطة و الثانية تجسد الإستقلال المالي، لكن لم يتم الحصول على دراسات تخص هاته المرحلة حول واقع المؤسسة الجزائرية من أجل رصد واقع الصمت التنظيمي في هاته الفترة على مستوى تنظيمات إعادة الهيكلة.

أما في مرحلة إستقلالية المؤسسات و إقتصاد السوق، التي إنتهجتها الجزائر من أجل الإصلاحات الإقتصادية فإن واقع الإتصالات في التنظيمات، ظل على حاله كما كان في السياسات السابقة و الذي يكرس ثقافية الصمت، كما إهتمت دراسة المجموعة الكندية الجزائرية بتشخيص نظرة أفراد العينة حسب المجال المكاني للدراسة نحو المجتمع الجزائري و مكوناته، فأفاد التقرير بأن له بنية خاصة و متجانسة حيث أن "93.4% من الموظفين الجزائريين متفقين بشدة مع الإدعاء بأنه في الحياة، يجب عليك أولا أن يكون لديك ولاء تام لعائلتك، و نسبة 89.7% ولاء لنفسه، و 89.1% ولاء للمجتمع المحلي و 52.9% ولاء للسلطة حيث يقول بورديو

بخصوص العائلة الجزائرية، تمتلك الأسرة الجزائرية و المجتمع المحلي قوة هيكلية بحيث لا يمكن إعتبار الجزائريين كيانا منفصلا تماما عنها" (Mercure & al, 1997, p.38). كما توصلت نفس الدراسة إلى "أن الموظف الجزائري يولي قيمة كبيرة للعلاقات الطيبة مع زملائه في العمل، لدرجة أنه قادر على مساعدتهم في حالة الصعوبة، إضافة إلى شعوره بأن عليه القيام بعمل مفيد لمجتمعه المحلي" (Mercure & al, 1997, p.47). هذا ما تبدو عليه صورة الموظفين الجزائريين، لكن هل هناك فعلا ممارسة لصمت الموالاة الاجتماعية في التنظيم محل الدراسة؟ كما كشفت دراسة (بشائية 2002) "أن أسلوب الإتصال في المؤسسة حقل الدراسة، يوافق خصائص الأدوار الاجتماعية و الجماعات الفرعية في هذا التنظيم و بنيته، فهو يتم غالبا عن طريق مباشر بواسطة الملصقات، الإتصال التلفزيوني و غالبا عن طريق غير مباشر، كما يتميز أنه إتصال في إتجاه واحد، يصدر الرئيس تعليماته وقراراته و توجيهاته إلى المرؤوسين، دون أن يكون لهم الحق في المناقشة... ويطلق على هذا النوع من الإتصال إسم التأثير و غالبا ما يأخذ الطابع الرسمي" (بشائية، 2002، ص.166).

فهذا الوضع يعمل على تكريس ثقافة الصمت و لا يسمح بممارسة المجاهرة التنظيمية أو إيصال الأفراد الفاعلين لأصواتهم، مما يضطرهم للصمت بغض النظر عن أبعاده و يؤدي بهم إلى سقوط الروح المعنوية، بسبب إدراكهم لعدم أهميتهم و أهمية ما يقومون به، فقد أثبتت نفس الدراسة بخصوص إنهيار الروح المعنوية "فكثر التذمر و السخط و الشكاوي و السفسطة و الكذب و الغش و العمل المسفسف و التغيب و التمارض و الإنصراف تماما على المسؤوليات و التنازع و الصراعات و اللهو في الورشات " (بشائية، 2002، ص.178). و كلها تنم عن سوء السلوك التنظيمي و التقاعس العمدي عن أداء العمل و التي كان سببها الظروف التنظيمية التي كان يمر بها التنظيم محل الدراسة، فيصرح إطارات و رؤساء الورشات "المشرفون و رؤساء الفرق و مراقبي النوعية لا يقومون بالدور المنوط بهم أحيانا نعيد إليه الإنتاج يوم كامل أو يومين لعدم صلاحيته و مطابقته لأوصاف الصنع، إنها جريمة المشرف يضبط الآلة مرة واحدة ثم لا يعود إليها إلا غدا و كذلك المراقب فهو لا يتفقد إلا القطعة الأولى ثم يختفي، الخطأ هو غياب العقاب و الجزاء" (بشائية، 2002، ص.183) و هاته الظروف أدت على تمسك الأفراد الفاعلين بالصمت و التماثل المحايد، فيصرح أحدهم في مقابلة بحثية معه "كل واحد يغمض عينيه ماشاف ما سمع" (بشائية، 2002، ص.182). بالإضافة إلى تصريح آخر من أحد العمال "لما إنطلقت هذه المؤسسات عام 1970 ،كان عندنا شأن كبير نذكر كيف يحترمنا العمال

ويخافوننا الإدارة تشاورنا راحت تلك الأيام اليوم المشرفون تسمعهم يقولون "تخطي راسي وأضرب" (بشائية، 2002، ص.194).

أما عن التقييم السلبي للكفاءة، فيصرح إطار بالتنظيم "إن المشرفين لا يستطيعون حتى كتابة تقرير جيد، فمستواهم ضعيف من أجل ذلك عمت الفوضى في صفوف العمال و ورشات الإنتاج، لقد تمت ترقية المشرفين القدامى، الذين يحوزون على مستوى تكتيكي عال موظفين، إداريين (رؤساء مصالح في الإدارة) ووضعو مكانهم رؤساء الفرق، هؤلاء لهم مستوى الشهادة الابتدائية أو أنهم لم يجلسوا تماماً على مقاعد الدراسة، منذ أن جاء هؤلاء كسروا كل شيء والنتيجة ها هي خراب المؤسسة، يجب إعادة النظر في مقاييس الترقية إلى مشرف" (بشائية، 2002، ص.177). فنقص المستوى العلمي لدى بعض المشرفين، يؤدي إلى الصمت خوفاً على مكانته، فلا يقوم بمراقبة العمال والإشراف على أعمالهم و هو يتغاضى على أخطائهم هفواتهم، غيابهم عن العمل و بالنسبة للإدارة فهو لا يستطيع إنجاز تقرير جيد حول أوضاع و مشكلات العمل و فيكتفي بالإمتثال و تنفيذ الأوامر النازلة من المستويات العليا.

و بخصوص غياب قيمة العمل، فتتجلى في كثرة الغياب لدى فئة معينة حسب ما صرح به المشرفون "أن الشباب هم الأكثر تغيباً يتغيبون لممارسة الترابانديو (تجارة الشنطة)، هم نفس الأشخاص الذين يتغيبون دائماً، أكثرهم شباب يأخذ عطلة بأربعة أيام إنه لا يأخذ خمسة أيام إذ سوف يخضع لمراقبة الضمان الاجتماعي و بالتالي يأخذ أربعة أيام، ثم يعود للعمل يومين ثم يقدم شهادة طبية بأربعة أيام أخرى و هكذا تستمر اللعبة" (بشائية، 2002، ص.207). فغياب قيمة العمل لدى الفرد الفاعل داخل هاته التنظيمات، راجع إلى عدم تحقيق احتياجاته من الوظيفة التي يشغلها و الأجر الذي يتقاضاه، فهو يلجأ إلى المناورة، من أجل تبرير غيابه كما يلجأ لممارسة نشاط آخر خارج التنظيم، ليلبي احتياجاته و احتياجات أسرته المالية، بالتالي هو ممارس للصمت في بعده الدفاعي، بعدم مشاركته المشاركة الفعلية لأداء عمله و إعطاء التفاصيل بدقة حول وضع العمل، يبقى في حالة غياب تام.

و من خلال دراسة (بشير 2007)، لم يظهر صمت الموالاة الاجتماعية بشكل واضح لكنها أدلت به الجماعة المبحوثة، الذي أعطاه إسم التوجه التضامني "حيث تبين مما أدلى به الأجراء إذ هم متضامنين مع زملاء وحدتهم 13.75% وأن أهم علاقتهم، هي مع العينة نفسها 62.50% وأخيراً أنهم يفضلون العمل مع من يعرفونهم 52.50%" (بشير، 2007، ص.93). فالتضامن وروح التعاون موجودة بين أعضاء فرقة العمل الواحدة، لكن ممارسات أخرى التي تعبر عن روح التعاون و التضامن لم تظهر في تحليل الدراسة، ليستنبط منها بعض المؤشرات بخصوص صمت

الموالة الاجتماعية، فيرى (غريد) "تعد الحقيقة الأولى الجماعة و ليس الفرد، الأمر الذي يتماشى جيدا و واقع المجتمع التقليدي، مما خرب التطلعات التصنيعية الخاصة بظهور الفرد المنتج والمواطن الحر و المسؤول" (بشير، 2007، ص.94). و هذا حتما ما أثر على عملية التثاقف التصنيعي، فيضيف (غريد) في هذا السياق "نجد أن عملية المثاقفة تجري في وسط أكثر شساعة بنماذجه الخاصة و كذا معايير و قيمة الخصوصية" (بشير، 2007، ص.95). ويؤيده في ذلك (الكنز) موضحا أكثر "كل ماهو صالح لصقل فوائد مشتركة إتجاه تضامانات جماعيات أعيد تنشيطه و إحيائه كوحدة الكلام القرابة، الحي السكني، فريق رياضي أو حتى جماعة دينية ... و ندرك أننا لا يمكن تحقيقه إلا جماعيا، بواسطة عناصر لا شرعية للمعاشرة كنا في غنى عن توظيفها في المرحلة السابقة، إلا أن المرحلة الجديدة فرضت إدراجها من الذاكرة الجمعية" (بشير، 2007، ص.95).

أما دراسة (قاسيمي 2014) كشفت عن بعض مؤشرات صمت الموالة الإجتماعية "أن تعيين رئيس جديد في مصالح البلدية و غيرها، يعني إدخال بعض التغييرات أهمها التشدد في توقيت الدخول إلى العمل و يعي الموظفون جيدا هذا التصرف الذي لا يخيفهم و يعتبرونه تصرفا مؤقتا من رئيس جديد و ما يلبث أن يعود الحال إلى ما كان عليه و رغم ذلك فإن الموظفين يحرصون على الدخول في الثامنة صباحا فور تعيين الرئيس الجديد و مع أي حالة من حالات التشدد والتضييق، على الموظفين يلجأ هؤلاء إلى عدة أشكال من المراوغات و المناورات، لتخفيف هذا الضغط منها التغطية المتبادلة بين الزملاء و التعاون على أداء مهام الزملاء الغائبين وهكذا تستمر الإدارة في لعبة القرارات التي تضيق على الموظفين و يستمر هؤلاء في إيجاد المخارج الحلول المناسبة خاصة في التنظيم غير الرسمي" (قاسيمي، 2014، ص.236).

ويرى نفس الباحث، أنه من خلال تجربته في التسيير "أن بعض المصالح الإدارية لاحظنا بأنه من المهم أن يلتفت الرئيس إلى بعض القضايا و المشاكل التي تهم المؤسسة و تهم العلاقات بين المرؤوسين و التي تؤثر في السير الحسن للمصالح المختلفة و ذلك من خلال ملاحظة عمليات ما وراء الإتصال الصادرة من المرؤوسين و التي لا يريدون الإفصاح عنها بطريقة غير مباشرة، أملين أن يتفطن الرئيس إليها فأما طريقتهم هذه فترجع إلى الخوف من الدخول في حالة صراع مع الزملاء في العمل، لأجل ذلك يميل بعض المرؤوسين إلى أن يعالجوا مشاكلهم فيما بينهم ويستنكرون من بعض الزملاء الذين يفضلون عرض مناقشة المشاكل اليومية المتعلقة بالتسيير مع المسؤول المباشر، لأن ذلك يعطيه المزيد من المعلومات و التفاصيل عن السلوك التنظيمي

للمرؤوسين و عن مواطن العجز فيهم" (قاسيمي، 2014، ص.132).و هو بالفعل تجسيد لصمت الموالاة الاجتماعية.

فبعد أن كانت العضوية القيمة للجماعة في تنظيم العمل الجزائري، تؤسس على أساس الإنتماء الريفي و الحضري، تم تجاوز هذا التصنيف ليظهر تصنيف آخر لعضوية الجماعة، الذي يراه (بشير) "تجسدت في رجوع كل جماعة الى موقعها الأصلي، لتنشط بهدف تقوية نفسها ومن ثم محاولة بسط نفوذها في وجه الجماعة المتحالفة معها، في وضع حد لما أعتبر خطراً مشتركاً و يتأتى ذلك من خلال تقديم يد المساعدة للذين يراود منهم تقوية الصفوف مما أدى الى اعتبار هذه المساعدة ديناً يجب تسديده، تبلور فيما بعد على شكل ثقافة زبائنية و بهذا المفهوم تعنى الزبائنية نظام شراكة بين أفراد أو جماعات متحالفة من أجل بلوغ هدف مشترك ترجع ثماره على كل من ساهم في تحقيقه" (بشير، 2007، ص.128).

و يرى (قاسيمي) فيما يخص العضوية القيمة للجماعة و دافع التعاون "يعبر السلوك التعاوني أيضاً عن سلوك جوهري في العلاقة مع الجماعة و هو الولاء لها و لقيمتها، في المقابل توفر الجماعة الحماية و مختلف الإمتيازات التي ما كان للفرد الواحد أن يتحصل عليها بمفرده و يمكن ملاحظة ذلك في التنظيمات الجزائرية و غيرها على أساس هذه القيمة، أي عصبية الولاء تتم التعيينات في المناصب و التحالفات و الحماية حتى في حالة ارتكاب الأخطاء و بذلك تكون أمام عقلانية المجتمع التقليدي، التي مازالت ممتدة في التنظيمات الحديثة" (قاسيمي، 2016، ص.167). فتمثلات المجتمع التقليدي تشجع و تكرر صمت الموالاة الاجتماعية، ولاء للجماعة التي تحكمها العصبية أو المصلحة الواحدة فيتم التغاضي و التستر عن الأخطاء و تشكل التحالفات الغير رسمية لحماية مصالحهم و مكانتهم الوظيفية بشكل جماعي.

وفي دراسة فرقة البحث الكندية الجزائرية، أكدت أن الموظفين الجزائريين يفضلون التعابير المباشرة وجها لوجه "ففي الثقافة الشفوية الإلتزام بتحقيق المهمة توصيل التعليمات و الإعتبار موجود بشكل مؤكد في مسار الإلتصال الشفوي أكثر من الإلتصال الكتابي" (Mercure & al, 1997, p.91). بالمقابل أيضاً توصلت الدراسة إلى أن الإلتصال الكتابي له أيضاً مواضعه وإستثناءاته "فالكثابة مرادف "لحالة إستثنائية" أو "تهديد" أيضاً لاحظنا أن 84.2% من الموظفين الجزائريين هم موافقون تماماً و 11.9% هم موافقون مع التأكيد، حسب ما إذا كانت مهمة و ذلك بحفظ نسخة من الكتابات سواء المرسلة أو الواردة لأننا لا نعلم أبداً ما الذي يمكن أن يحدث " (Mercure & al, 1997, p.94). لكن ما هو واقع الإلتصال في التنظيم محل الدراسة؟

و أكدت ذلك دراسة (بشير 2007) عن أهمية الإتصال الشفهي، الذي يعبر عن قيمة إجتماعية "... ذات أهمية قصوى بالنسبة لمجتمعنا المطبوع بالثقافة الشفهية ثقافة الإتصال المباشر. إن تجاهل هذه القيمة الثقافية القوية أدى إلى إنزلاق، نتج عنه تفضيل الكتابة عن الشفهية إلى أقصى حد و كرهان على ماهو موجود في الواقع المعيش، أدلت عينتنا بتفضيل الشفهية 63.75% في مقابل 35.25% ممن فضلوا الإعلانات المكتوبة، تعد الشفهية وسيلة ناجعة في غايتها من خلال عناصرها المؤثرة، العناصر التي حددها بعضها تولي كل الرموز الروحية والوسائل التي تخدم مواضيعها في الفضاء و تثبيتها في الزمن تحتوي، على تعبير الوجه، الجسم و الحركات، طريقة الصوت الكلمات..." (بشير، 2007، ص.112). فالإتصال المباشر و الشفهي يعطي ديناميكية للتفاعل و أيضا للتقبل و للمناقشة حول المسألة المطروحة من كل جوانبها والإضطلاع على إمكانية العمل و التطبيق، خاصة أن ثقافة الجزائري تركز إلى الإتصال الشفهي، فيحس بقيمة ذاتية و أن له قيمة عند مسؤوليه و ذا قيمة في العمل، أما الاتصال الكتابي فهو لا يعبر تماما على التواصل و يعتبر بمثابة قماهي في الرسمية، يبقى المسؤول وراء المكتب بعيدا عن حيثيات و تفاصيل العملية الإتصالية، إضافة إلى ثقافة العامل الجزائري الذي يراه أمرا متعلقا بالرسمية البحتة فهو لا يفضل، ويضيف الباحث "واضح أن المسافة التراتبية تعرف ظاهرة الإنفرادية في السلطة و"شخصيتها" مما ولد روح الولاء التي تفرض منطق السيد بدلا من الرئيس وهذا المنطق المستوحى من عمق المجتمع و الممارسات داخل المؤسسات و نظرا لتمثل السلطة بهاته الكيفية و ما نتج عنها واقعا، لاحظنا تفضيل المسؤولين للإتصال الكتابي على حساب الإتصال الشفهي، الذي يطالب به الأجراء بصفته مباشر يجمع بين الطرفين في مقابلة وجهها لوجه" (بشير، 2007، ص.117). أما عن سيادة الصمت الذي يعبر عنه (بشير) "بعدم قدرة الأجراء الإدلاء برأيهم للمسؤول المباشر ب 40%" (بشير، 2007، ص.117) لكنه لم يعط أي تفسير أو تبرير، لسلوك الصمت ليتم تصنيفه في بعده الإدعائي، المعرفي الدفاعي أو الموالة الإجتماعية.

بينما توصلت دراسة (قاسيمي 2016) عن طرق الإتصال لدى العينة المبحوثة "وهكذا فإن لكل طريقة من طرق الإتصال موقف معين من طرف المبحوثين و يبدو أن طريقة الإعلانات لها وقعها الإيجابي لدى التقنيين سواء من حيث الثقة أو تخفيف التوتر أو تدعيمها للعمل التعاوني و الأمر نفسه بالنسبة للإتصال المباشر و الفرق أن هذا النمط من الإتصال يزيد من الضغط و الإحتجاج و من عدم الثقة بنسبة إجمالية بلغة 54%، بينما يخف التوتر في حالة الإعلانات بسبب الفصل الجسمي بين المرسل و المرسل إليه و العكس عند الإداريين الذين يعتبرون أن

الإتصال عن طريق الإعلانات يزيد من التوتر و من الإحتجاج بنسبة إجمالية بلغت 74% وتدفع إلى التعاون بنسبة 26% و حتى الإتصالات المباشرة يقف منها المبحوثون مواقف مختلفة فيعتبرونها أداة للضغط و الإحتجاج بنسبة تقرب 49% و يعتبرونها أداة لكسب الثقة والتخفيف من التوتر و زيادة التعاون بنسبة إجمالية بلغت 51% و يمكن ملاحظة أهمية الإتصال وجها لوجه كأداة فعالة سواء لتحسين العلاقات و زيادة وتيرة التعاون إذا أحسن إستغلاله، أما إذا لم يحسن إستغلاله فإنه يكون ذو آثار عكسية على العملية التعاونية" (قاسيمي، 2016، ص.ص. 205-206).

من جهة أخرى، فحالات عدم التأكد و الإرتياب و الشك الذي يميز القرارات في تنظيمات العمل الجزائرية، تعكسه دراسة (بشير 2007)، فقد توصل إلى أن الأفراد الفاعلين في التنظيم مجال الدراسة، يدلون بأصواتهم حول وضعية العمل، حماية للتنظيم و لإستمراريتهم في التنظيم "يلاحظ أن نسبة 56.25% ممن يدلون بأرائهم حول النقائص الملاحظة في ورشهم بوصفها خلل في السير الحسن و التنظيم المحكم الذي قد يسبب لهم مشاكل عويصة في حالة ما إذا تعمق الأمر، من بينها الإستغناء عن البعض منهم، في وقت كثر فيه تسريح اليد العاملة، كما يفسر هذا الإهتمام جانب آخر على محاولة تحسين وضعيتهم المادية و كذا نفسيتهم المحبطة، في حالة ما إذا تحسنت الوضعية المادية العامة للوحدة، فإنهم يدركون حسيا من خلال تجربتهم الواقعية على ما يمكن أن يصيبهم مستقبلا، حيث عايشوا ما أصيب به بعض زملائهم في الآونة الأخيرة" (بشير، 2007، ص.39).

و في نفس الفئة المبحوثة يتجسد صمت الإذعان، فيجب على الفرد ألا يدلي بأي رأي أو يتنقد موقفا لأنه سيكون معرضا للعقوبة "و مع ذلك هناك فئة لا تدلي برأيها، الفئة التي تعتقد أنها لا تثق في أنه سيؤخذ بإقتراحاتها عن العمل "أشكون يدير عليك" -من يأخذ برأيك؟ وبالتالي يكون من الأجدر إتخاذ موقف تكتيكي "شوف و أسكت" لاحظ و لا تتكلم- قد يكون مريحا في المستقبل القريب، إذ كثيرا ما نسمع أن الذي يتكلم كثيرا قد يصبح موضوع حذر "لي يهدر بزاف يجيبها في راسه"-كل فرد يتكلم كثيرا إلا و يعاقب" (بشير، 2007، ص.39).

ونفس الدراسة توصلت إلى عدم مبادرة الأفراد الفاعلين بحل المشكلات التي تطرأ على الورشة أثناء العمل، حيث يعملون مباشرة على إبلاغ الرئيس المباشر طالين منه طرق الحل، متهربين من تحمل المسؤولية و ورود أخطاء أكثر تعقيدا وفداحة الذي يكلفهم عقوبات، فالقرار يعود دوما للمسؤول مباشرة و بالتالي تنعدم لديهم روح المبادرة و التعاون و يسود الإذعان المطلق، فقد "أصبح من الشائع في الأوساط العمالية تلك المقولة القائلة "أنا يقولولي

اخدم نخدم" او "وريني خدمتي" (بشير، 2007، ص.40). بالتالي ينعدم الإبداع و تترسخ النمطية في العمل، التي لم تواكب التطور في التسيير و إجراءات العمل و بالتالي تصبح العلاقة أو العقد الذي يربط الفرد الفاعل بالمؤسسة هو عمل الواجب المحدد وفق الدور الوظيفي، ضمن المستويات التنظيمية المحددة لتقاضي أجر معين و هو يبلور أكثر صمت الإذعان و ممارسة فعلية لثقافية الخضوع و الخنوع.

وفي دراسة (قاسيمي 2014) يذكر مؤشرا آخر من مؤشرات الصمت و هو عدم الإبلاغ عن الأخطاء اليومية و عن تعطل التجهيزات "أن العاملين في الحقل الإداري يلاحظون الأخطاء يوميا لكنهم لا يعبرون عنها لعدة أسباب و هذا ما لاحظناه في إحدى مقابلاتنا الميدانية، بحيث أن تعطل تجهيزات العمال يبقى لمدة معينة قبل تبليغ تعطلها إلى الرئيس و الذي هو بدوره يأخذ فترة معينة لتبليغ المكلفين بالتصليح و تزداد المدة طولا إذا بحثت المنظمة عن أشخاص أو هيئات من الخارج، لتصليح الأجهزة نظرا لطول الإجراءات خاصة إجراءات الدفع و من ذلك نلاحظ أن الكثير من المهام تتعطل لهذا السبب أو بسبب عدم التبليغ عن الأعطال الحاصلة أو المتوقعة أو المشاكل المتوقعة لأي سبب" (قاسيمي، 2014، ص.250).

ولتكريس صمت الإذعان، يذكر (بشير) "نجد أنفسنا أمام مسيرين لا يمثلون للقوانين الهادفة إلى ممارسة السلطة بصفة لا شخصية، حتى و إن تغنى بها أصحابها ظاهريا، بل و حث مساعديهم على تطبيقها يبقى الواقع مناقضا لهذه النيات، لقد علمتنا التجربة أن أغلبية المسؤولين يحدثون في أغلب الأحيان فراغا من حولهم، بتعيين مسؤولين و مساعدين مباشرين متشبعين بروح ثقافة الخضوع، بناء على عدم كفاءتهم و مشروعية توليهم لتلك المناصب و في هذه الحالة كيف يمكن لهؤلاء أن يمارسوا صلاحياتهم كما يملها القانون، إن الاختيارات من هذا القبيل لا يمكن أن تنتج إلا صورة العصبية على أكثر تقدير و أفراد مقتنعين "بقزميتهم" نفسيا على أكثر تقدير" (بشير، 2007، ص.109). وهذا يجسد صمت الإذعان المكرس لتدعيم التقييم السلبي للكفاءة، فخضوعهم و خنوعهم متأني من عدم كفاءتهم المهنية و المعرفية، فهم يمثلون لكل الأوامر و التعليمات دون نقاش أو جدل و بكل خضوع و خنوع.

و في نفس سياق، ففي دراسة (زكازوبوشيشة 2013)، هناك استخدام المناورة من قبل المشرفين لإقناع الأفراد الفاعلين بأنهم عديمي الكفاءة و قدراتهم المهنية جد ضعيفة، ليضمنوا خضوعهم الدائم "يشكو 05 عمال فقط من هذه الفئة من مستوى مسابقة الدخول، الذي كان مرتفعا حسب رأيهم حيث يصرحون بأن إجراءات التعيين بهذا الشكل تعد إستراتيجية يستعملها الرؤساء، حيث يختارون عمدا بعض العمال ذوي المستوى التعليمي "المنخفض"

لإرسالهم إجراء التكوين، مع العلم مسبقاً بأن ليس لديهم أي حظ في النجاح في مسابقة الدخول، بغرض جعل هؤلاء المرشحين يعتقدون بقناعة تامة بأنهم "ضعفاء" فعلاً و أنهم غير مؤهلين لمتابعة أي تكوين و هكذا يتوصل الرؤساء لإسكات هؤلاء العمال بالمرّة و كذا زملائهم في نفس الوضعية، لنستمع إلى أحد أقوال بعض هؤلاء العمال "ذات يوم قال لي رئيس الورشة بأنه لكي أستطيع أن أترقى، يجب علي أن أجري تكويناً... و عندما جاءت قائمة مناصب المرشحين للتكوين عينت من بين الأوائل و لكن عندما ذهبت هناك، أجرينا إمتحاناً للدخول وبعدها ذلك أعلمونا بأن نتائج المسابقة سوف يعلن عنها بعد خمسة عشر يوماً...بعد هذه المدة إستدعي الناجحون ولم يكن إسمي ضمن قائمة الناجحين...أقسم بأن القائمة قد شكلت على أساس المعرفة" (زكازوبوشيشة، 2013، ص.147).

وفي دراسة (قاسيمي 2014) هناك مؤشرات عديدة ظهرت في التنظيم محل الدراسة، تدعم صمت العاملين في شكله الإذعاني "ذكر المبحوثون أن التعيينات السياسية في المناصب العليا، تجعل الرؤساء موالين للجهات التي عينتهم و مسؤولين أمامها فقط و ما سوى ذلك فهو أقل أهمية بالنسبة لها فالمهم هو إرضاء الجهات العليا، حتى لو كان عن طريق التقارير المضخمة وهذا ما يجعل المسؤولية أمام المواطن ضعيفة لدى هؤلاء، ثم تحدث المبحوثون عن ضعف شخصية الرؤساء و التي ترجع جزء منها إلى السبب السابق، أي التعيينات السياسية التي تجعل من الرؤساء منفذين للسياسات و عاجزين عن الوقوف موقف المنتقد الصريح و المعارض لتلك السياسات، كما ذكر المبحوثون صعوبة تقييم العمل الإداري، هذا ما يشكل نقطة ضعف كبير أمام الجهات الرئاسية و حتى المواطنين و هذا من أسباب عدم العدالة في تقدير جهود الموظفين حيث أجاب 42% أنه لا توجد عدالة في تقدير الجهود مما دفع بهم إلى التغيب و التأخر والإهمال و غير ذلك ثم أن المهام أصبحت أكثر من الأهداف، فالموظف يقوم بمهام كثيرة ومتعددة و إجراءات معقدة بينما الأهداف تبدو ضئيلة جداً و أن كثرة الإجراءات و كثرة الدرجات السلمية و التركيز أكثر على الإجراءات يجعل الإدارة بعيدة عن المرونة و التكيف مع الظروف...و الذي يزيد في هذه الوضعية التبعية للجهات المركزية في الإجراءات و القرارات والقوانين و ضيق هامش التحرك و التصرف بالنسبة للإدارة في مقابل ضعف إشراك الموظفين، الذين يعتبرون أداة تنفيذ فقط فعدم إشراكهم في تشخيص وضعية التسيير و تحديد معايير العمل و أساليب القياس و المراجعة و المراقبة يعني تهيمش خبرات ميدانية فعالة" (قاسيمي، 2014، ص.232-233).

و للباحث (قاسيمي) تجربة مع المجاهرة أو الصوت المنظمي "و تحضر هنا تجربة شخصية، فقد كانت رئيسة أحد المصالح التي أشرف عليها، موظفة تتميز بالحركة الدائمة و المتابعة الدقيقة لشؤون المصلحة، بحيث أنها تأتي منفعة و متحمسة أحيانا في حالة ملاحظة أي مشكلة في المصلحة و في كثير من الأحيان تتوقع عوائق التسيير بعدة أسابيع قبل حدوثها و لما تتصل بي باعتباري المسؤول المباشر فهي تنتظر مني تقديم الحلول المناسبة، كنت في كل مرة أستدرجها إلى حل دون شعور منها، بحيث هي التي تقترحه و يكون في كثير من الأحيان صائبا و أحيانا كنت أدخل عليه بعض التحسينات الطفيفة، خاصة من الناحية القانونية وقد لاحظت بأن هذه الطريقة فعالة مع هذا الصنف من العاملين، لأنهم أكثر قدرة على فهم عملهم و تشخيص المشاكل و في أثناء النقاش يقدمون الإقتراحات المناسبة و قد لاحظت بأنه في كل مرة يزكي الرئيس حلول رئيسة المصلحة هذه فإنها تزداد حماسا و ثقة في النفس و في طريقة تسييرها" (قاسيمي، 2014، ص.133). وهي تجربة نابعة من أرض الواقع و التي تحد من الصمت و تبلور الصوت التنظيمي كتمظهر للفعل التنظيمي لتصبح كثافة يستحيل التخلي عنها و تمريرها لجميع أفراد الفئة الفاعلة و تمريرها للأجيال التي تتوافد على المؤسسة على مدى إستمراريتها.

و في نفس الدراسة، أدلى المبحوثون بإجاباتهم المكرسة لسيادة الصمت على مؤسستهم، إلى أنه "من المهم بالنسبة لهم أن تشرکہم الإدارة في مخططاتها و قراراتها الإستراتيجية و قد أجاب 67.03% بأن الإدارة لا تخبرهم بمخططاتها مقابل 20.87% لا تخبرهم إلا أحيانا، هذا بسبب المبالغة في المركزية و أن 68.13% رأوا ضرورة أن تخبرهم الإدارة بمخططاتها و هذا نوع من أنواع الإتصال الإيجابي، الذي يستند إلى الشفافية و الثقة في المعاملة و أجاب 87.91%، بأنه يهمهم أن يشاركوا بأرائهم في تسيير أقسامهم نظرا لخبرتهم الميدانية و أما الذين لا يقدمون المبادرات فلعدة أسباب منها، أن العمل الإداري يتميز بالتكرار و الرتابة و لا يحث على أي شكل من أشكال الإبتكار و أنه يركز على تطبيق القوانين و إحترام الإجراءات، زيادة على عدم التشجيع في حالة المبادرة و أجاب أن 46% أنهم يتحدثون عن سلبيات التسيير، لكن أكثر من 33% أجابوا أنهم مهما تكلموا و إنتقدوا و قدموا الحلول فلا يوجد من يستمع إليهم، مما يزيد في حالة الإحباط لديهم، أما نسبة 67.14% فلا يتكلموا عن السلبيات التي يلاحظونها بسبب الخوف من المسؤول أو بسبب علمهم بعدم الإكتراث بها و هذا لا يعني وجود روح سلبية في وسطهم، فقد أجاب 69.23% بأنهم يفضلون أن تخرج الإقتراحات من القاعدة أولا و هذا السلوك يحزر الموظف من الخوف من الإدارة و المسؤول المباشر و يجعله أكثر ثقة في إمكانياته و خبراته و يزيع عنه فكرة ظلم الإدارة" (قاسيمي، 2014، ص.236-237).

و في دراسة أخرى لنفس الباحث، توصل إلى أن" من أهم عوامل الصراع و التعاون الإستشارة و القرار سواء كان ذلك في التسيير اليومي أو في المصالح الخاصة بهم و يبدو من أرقام هذا السؤال أن جوانب الإستشارة الحالية تركز على التسيير اليومي بـ 29%، 20% تقريبا يخص الإستشارة في مستقبل المؤسسة 24% يستشارون في مصالحهم الخاصة، بينما أكثر من 26% لا يستشارون تماما في هذا الأمر أو ذاك و هي فئة مهمشة تماما، بينما تعاني الفئات الأخرى تهميشا جزئيا بسبب إستشارتها في أمر وعدم استشارتها في آخر و تبقى نسبة الإستشارة الأخرى تتراوح بين 20-30% و هذا يبين أن ثقافة الاستشارة كأحد أهم القيم التنظيمية، مازالت بعيدة عن مستواها الذي يرضي العاملين و يحقق الفعالية المرجوة" (قاسيمي، 2016، ص.206). وأما عن ردود أفعال الأفراد الفاعلين من عدم الإستشارة حسب نفس الدراسة "يختار الموظفون أنواعا شتى من ردود الفعل إتجاه عدم إستشارتهم و التي منها العمل بصفة عادية و إنتظار متغيرات جديدة قد تكون في صالحهم و هناك من يختار الصراع المحول، عن طريق عدم الإهتمام بالعمل" (قاسيمي، 2016، ص.207).و هو يجسد ممارسة الصمت المعرفي الدفاعي، لكن التشاركية و الإستشارة تحد من تشكل الصمت التنظيمي بغض النظر عن البعد الذي سيمسه، فقد أكدت دراسة (عبد الله 2021) حول دور القيادة التشاركية في الحد من الصمت التنظيمي، أن للقيادة التشاركية دور في الحد من الصمت التنظيمي.

و في دراسة (قاسيمي 2016)، توصلت إلى ضعف العملية الإتصالية في التنظيم ميدان الدراسة، بين المسؤول الأول في التنظيم و بين الأفراد الفاعلين، لدرجة أن منهم لا يعرف شكله ومظهره، فضعف الإتصال يعد محك لتشكل الصمت التنظيمي، بغض النظر عن أبعاده "قد لاحظنا في الدراسة الميدانية التي أجريناها في الجماعات المحلية لولاية البليدة، بأن الموظفين يشكون من قلة الإتصال و أن هناك من لا يعرف المسؤول الأول أو حتى في ملامح وجهه وهم يتساءلون لماذا لا يتصل بهم و يطلع على أحوالهم و إذا تعذر ذلك فليتصل بهم، في الأعياد ليهنئهم وقد أكدوا بأن هذا السلوك يزيد من معنوياتهم" (قاسيمي، 2016، ص.205).

أما عن مؤشر التقاعس العمدي الذي يحدده الباحثان (غري و نزار 2002) في دراستهما في بعد هدر الوقت،و لا يمكن الجزم بوجود نية الصمت بحدوث هذا المؤشر، لغياب تفاصيل أكثر حول هاتها الممارسة في الدراسة "أما داخل المؤسسة فإنهم يسلكون شتى المسالك لهدر الوقت، فهناك من تجده جالسا في مكتب زميله و يقضي فيه ساعات و منهم من تراه يتصفح الجريدة من حين لآخر و منهم من يستغل فرصة تناول وجبة الغذاء، ليخرج حوالي ساعة من قبل موعد

تناول الوجبة و لا يعود إلا بعدها بساعة و غيرها من الوسائل غير المنتهية و الحيل المدبرة في ذلك" (غري ونزار، 2002، ص.104).

وفي دراسة (بشائية سعد 2002)، فإن مؤشرات التقاعس العمدي تظهر في "...فإن الآلات تسير ببطء بل هي متوقفة أحيانا بسبب عطب أو أن ذاك العامل ذهب يستريح أو هو يتوضأ للتهيؤ للصلاة التي لم يناد عنها المؤذن بعد أو هو قد ذهب يستريح أو هو قد ذهب يساعد زميلا له لأن آله بها عطب أو هو غائب تماما، كما نسجل أيضا ضخامة عدد القطع التي صنعت و إستغرق فيها زما و جهدا إلا أنها تالفة لنقص النوعية و عدم ملائمة المواصفات الفنية" (القياسية للصنع" (بشائية، 2002، ص.111).

و قد أجريت العديد من الدراسات على مستوى التنظيمات الجزائرية، حول الصمت التنظيمي كمتغير وحيد أو مع متغير آخر و كان هناك إختلاف على مستوى النتائج في هاته الدراسات:

فنتيجة دراسة (عبد الرحمان وآخرون 2022)، توصلت إلى وجود أثر إيجابي لأبعاد الصمت التنظيمي على الإغتراب الوظيفي لدى العينة محل الدراسة ويعزوا الباحثون هاته النتيجة إلى المواقف التي عاشها الأفراد الفاعلون داخل التنظيم و الخبرات الشخصية التي إكتسبوها داخل بيئة العمل أدت إلى وجود العديد من السلوكات تعبر عن ردود أفعال لهاته المواقف و الخبرات منها تشكل الصمت التنظيمي و شعورهم بالإغتراب.

كما يرى الباحثون في هاته الدراسة، أن صمت الإذعان هو نتاج للامبالاة و عدم الإدلاء بالصوت في نطاق حياتهم الوظيفية، الذي يكون في شكل مقترحات، طرح أفكار، حل مشكلات... لإيمانهم الراسخ أن ما يقومون بتقديمه، لن يكون من ورائه موقف إيجابي من قبل الفئة المسيسة، فهم يستسلمون للوضع ويقرون بحالة الإنسحابية التي تكتنف تفاعلاتهم الوظيفية مما يؤدي إلى طمس شخصيتهم التنظيمية و الشك في قدراتهم و مهاراتهم فيصاحب ذلك حالة من الضغط، القلق، و الإكتئاب تؤدي إلى تشكل الإغتراب لديهم.

وبالنسبة للصمت الدفاعي، هو ليس إختيارا من العينة المبحوثة، حسب تفسيرات الباحثين و إنما هو سلوك مفروض نتيجة الخوف على حياتهم الوظيفية من: تهديد، عدم ترقى، تغيير المنصب...نتيجة للإدلاء الأفراد الفاعلين بالآرائهم الخاصة و إسماعهم لأصواتهم، فهم لا يريدون الخوض في غمار دائرة التهديدات، التي تهدد أمانهم الوظيفي و التنظيمي مع مسارهم الوظيفي، فتبني سلوك الصمت الدفاعي كموقف إحترازي لحماية مكانته الوظيفية و هذا البعد لديه أثره على تحقق الإغتراب الوظيفي لديهم.

أما صمت الموالاة الإجتماعية، فقد تشكل لدى العينة المبحوثة، فكان هذا البعد من الصمت موجه نحو التنظيم و يعزو الباحثون ذلك، إلى حرص العينة المبحوثة على الحفاظ على سمعة التنظيم و هو يعكس رابطة الإنتماء و الولاء اتجاه التنظيم رغم إقرارهم بوجود فجوات و إختلالات على المستوى الوظيفي و التنظيمي، إلا أنهم يتحملون مسؤوليتهم اتجاه الأسرار المهنية و هوية التنظيم.

وفي دراسة (غليظ 2021) توصلت إلى وجود سلوك الصمت التنظيمي لدى عينة الدراسة، وتعزو الباحثة ذلك إلى "طبيعة النظام المركزي الذي تعيشه المؤسسات التربوية عينة البحث والتي تعتمد على سريان القرارات و صنعها في الجهات العليا دون مشاركة الفاعلين في الميدان ودون العمل بوجهات نظرهم العملية و دون العمل أيضا بمقترحاتهم أو توصياتهم، إذ يتضح توفر مشاكل و مسببات الصمت من خلال بعد السلطة و بعد الحافز و بعد الإجماع، ماعدا بعد الولاء الذي يدل على ولاء الأساتذة للمهنة" (غليظ، 2021، ص ص446-447).

وقد تضمنت الدراسة التساؤل التالي: ماهي إنعكاسات الصمت التنظيمي في المؤسسات التعليمية؟

فكانت إجابة الباحثة عن هذا السؤال "إتضح لنا أن للصمت التنظيمي عواقب سيئة على أداء الأساتذة في المؤسسات التعليمية و هو عائقا محوريا لكل من التغيير و التطوير التنظيمي وبالتالي الإرتقاء إلى مستوى أفضل في المهنة، فهو يؤدي إلى العديد من الإنعكاسات السلبية مقارنة بالإنعكاسات الإيجابية" (غليظ، 2021، ص.447).

وفي دراسة "(جمال و محمد 2021)، التي تناولوا فيها أثر الأمن الوظيفي على الصمت التنظيمي كدراسة حالة على موظفي جامعة خميس مليانة إلى التوصل إلى نتيجة عامة مفادها إلى وجود علاقة عكسية وضعيفة بين الأمن الوظيفي و الصمت التنظيمي، حيث فسر الباحث ذلك ب"" هذا يؤكد أن نسبة تأثير عامل الأمن الوظيفي على متغير الصمت التنظيمي كانت ضئيلة جدا و يرجع هذا إلى ضعف درجة الشعور بالأمن الوظيفي في الحد من الصمت التنظيمي، بالإضافة إلى ضعف الآليات المتبعة لتفعيل و تعزيز الأمن الوظيفي من قبل إدارة الجامعة و بذلك لم يرقى تأثيرها إلى المستوى المقبول في الحد من تفشي ظاهرة الصمت التنظيمي" (صادقي و محمد، 2021، ص.424).

و من خلال تحليل النتائج المتوصل إليها عبر مختلف الأساليب الإحصائية توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج :

جاءت العبارة في الترتيب الأول (الموظفين يفضلون الصمت لأنهم يعتقدون بأنه لا يؤخذ بأرائهم في تسيير شؤون الجامعة) و يفسر الباحث ذلك بوجود السلوك السلبي بمستوى عالي المتمثل في الصمت التنظيمي، تلتها مباشرة (يمكن أن يتعرض الموظف بالجامعة إلى التهميش وسوء المعاملة عندما يتكلم عن مشكلة ما)، يفسر الباحث ذلك بالتخوف الذي لدى الفئة المبحوثة من حيث الإضرار بين العلاقات القائمة بينهم و بين إدارة الجامعة، حينما يطرحون أفكار و يدلون بمقترحات حول الأوضاع التنظيمية في الجامعة و لأهمية هاته العلاقات يلجأ الموظفون إلى عدم الكلام و إلزام الصمت، تليها في الترتيب العبارة (الموظفون بالجامعة يميلون إلى عدم رغبتهم في الإدلاء بأية أفكار مفيدة أو معلومات مهمة خوفا من ردود الفعل السلبية من المسؤولين)، تليها العبارة (يحاول المسؤولون بالجامعة حماية أنفسهم من الانتقادات من خلال عدم السماح بأي وجهات نظر مخالفة) و يفسر الباحث ذلك بالإدراك الذي لدى الفئة المبحوثة حول مديريهم من تخوفهم من التغذية الراجعة السلبية خوفا على الإنتقاص من قدرهم و الإنتقاص من كفاءتهم و مهاراتهم الوظيفية و ضعفهم في التسيير مما يثر على انخفاض الأداء التنظيمي بشكل عام و يساهم أكثر في تفشي السلوك السلبي الذي يعزز من سلوك الصمت التنظيمي بالتنظيم محل الدراسة، حيث أكدت النتائج إنخفاض الروح المعنوية للموظفين بالجامعة التي تؤثر على إبداعهم و إبتكارهم ما يدل على سيادة الصمت التنظيمي لدى موظفي جامعة الجيلالي الياوس بخميس مليانة.

معظم إجابات العينة المبحوثة، كانت موافقة و بشدة عالية حول العبارات المتعلقة بمحور الأمان الوظيفي و علاقته بالصمت التنظيمي، حيث جاءت العبارة (توفر الأمان الوظيفي يخلق مناخ عمل يحفز الموظف على المشاركة و طرح آراء و أفكار تساهم في إثراء التفكير)، في الترتيب الأول و يفسر الباحث ذلك بالإدراك العالي لدى الفئة المبحوثة حول الشعور بالأمان الوظيفي الذي بدوره يقلل من الشعور السيء و المحبط بل يرفع الروح المعنوية و يؤدي إلى تولد السلوكات التنظيمية الإيجابية و جاءت العبارة (توفر عامل الامن الوظيفي يساعد الجامعة في الإستفادة من الطاقات و القدرات الكامنة لدى الافراد الموظفين بها) في الترتيب الثاني، التي أيضا عززت إدراك أفراد العينة المبحوثة لأهمية الأمان الوظيفي في تحسين و تطوير أداء العمل.

كما جاءت العبارة (طرق تقديم علاوات الأداء و المردودية على أساس المساواة بين جميع الموظفين بالجامعة دون مراقبة العطاء المطلوب يعزز من الصمت التنظيمي) في الترتيب الثالث، حيث أن نظام الحوافز على مستوى الجامعة المؤسسة محل الدراسة يشجع على سيادة الصمت التنظيمي أما العبارة (تحقق الأمن الوظيفي ينعكس على رفع درجة روح الإنتماء

للجامعة و المبادرة و الإخلاص في العمل لدى الموظف) جاءت في الترتيب الرابع، ما يفسر أيضاً بإدراك العينة المبحوثة لأهمية الأمن الوظيفي في تعزيز الانتماء للجامعة.

كما أظهرت الدراسة أيضاً "وجود فجوة كبيرة بين المسؤولين و الطبقة العمالية من خلال تفشي مستوى عال من سلوك الصمت التنظيمي لدى الموظفين حيث أن أفراد العينة مدركون تماماً بأن التكلم عن مشاكل الجامعة سوف يسبب لهم أضرار في العلاقة مع المسؤولين مما يؤدي إلى عدم إهتمامهم بتقديم المعلومات الموثوقة و الهامة و إعتقادهم أيضاً بأن التعبير عن المشكلات أو الإبلاغ عنها لا يحدث أي تغيير في الواقع و بالتالي لا يهتمون بطرح أفكار جديدة تتعلق بطرق العمل و ذلك بسبب تخوفهم من ردود الفعل السلبية، التي تنعكس عليهم سلباً في حالة الإدلاء بالمقترحات و الملاحظات التي تساهم في حل المشاكل التي تعاني منها الجامعة، ما يساهم في إرتفاع ظاهرة الصمت التنظيمي" (صادقي و محمد، 2021، ص.224).

أما دراسة (نعرورة و تي 2020)، التي درست أثر الصمت التنظيمي على المواطنة التنظيمية فقد توصلت إلى تتوفر مستويات مرتفعة من أبعاد الصمت التنظيمي (صمت الإذعان، الصمت الاجتماعي و الصمت الدفاعي)، مع توفر بعد الصمت الاجتماعي بمستويات أكثر من صمت الإذعان و الصمت الدفاعي، كما أثبتت الدراسة بعدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية في التنظيم محل الدراسة.

وفيما يخص دراسة (يوسف 2021) التي إصطلحت على الصمت التنظيمي بالصمت المهني، حيث درست علاقة المناخ التنظيمي بالصمت المهني، فقد أثبتت عدة نتائج من خلال الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل بيانات الدراسة: فبسبب متغير الجنس في دراسة توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات أفراد عينة دراسة الصمت المهني لدى موظفي البلدية لولاية تلمسان و يفسر الباحثان ذلك إلى "يمكن إرجاع هاته النتيجة إلى طبيعة الانثى التي تفضل الانسحاب من مختلف ما من شأنه، أن يسبب لها المشاكل لو تكلمت على بعض الأمور في عملها و بالتالي تختار الكتمان خوفاً من فقدان منصبها، إضافة كذلك إلى عوامل التنشئة الاجتماعية التي شكلت شخصيتها القائمة على التبعية و كذلك الثقافة الاجتماعية و القيود الاجتماعية المفروضة عليها أكثر من الذكر، مما يقف عائقاً أمامها للمبادرة بالصوت و الحديث و النقد خوفاً من ردود الفعل السلبية كل ذلك يجعل موظفات المجالس البلدية لولاية تلمسان، يمارسون سلوك الصمت المهني بمختلف أشكاله أكثر من الذكور" (يوسف، 2021، ص.419).

كما توصل الباحث إلى أن ممارسة الصمت أصبح إستراتيجية تمارس من قبل موظفي البلدية، تجنباً للصراع التنظيمي مع زملاء العمل المستقرين و مع رؤساء البلدية الذين يتغيرون كل عهدة إنتخابية، كما أعطى الباحثان توصيفاً لظروف العمل، التي تسهم في تشكل الصمت المهني "جل المجالس البلدية الجزائرية تقريبا تعاني من نفس المشاكل الإدارية و التسيير من جهة على غرار كل الموظفين يعملون في ظروف العمل المادية و الفيزيائية و قنوات الإتصال والمشاركة في إتخاذ القرارات و القيادة الفاشلة، التي تعيش الفساد و المحسوبية و المحاباة وهذا من شأنه أن يجعل الموظفين يلتزمون الصمت المهني و عدم الإدلاء بأرائهم و مشاكلهم للإدارة الوصية و هذا ما إكتسبوه من خبرة مهنية جراء تعاملهم مع رؤساء البلديات الذين مروا عليهم و جعلوا سلوك الصمت كإستراتيجية لعدم خوض صراعات مع مرؤوسيههم و زملائهم في حياتهم المهنية" (يوسف، 2021، ص.421). كما أفادت بتوجد علاقة إرتباطية بين أبعاد المناخ التنظيمي المحددة في الدراسة و الصمت المهني لدى موظفي بعض المجالس البلدية لولاية تلمسان مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الصمت المهني لدى الموظفين تعود لمتغير الجنس و سنوات الخبرة المهنية.

وفي نفس السياق، فإن دراسة (بعيس و بورمانه 2021) حول أثر تقنيات الإتصالات الحديثة على مقاومة الصمت التنظيمي، فكانت من ضمن نتائج الدراسة أن صمت الإذعان كان بمستوى عالي و يفسر الباحثان ذلك بـ "عدم مبالاة الموظفين و إعتقادهم أن التعبير عن المشكلات أو الإبلاغ عنها لا يحدث أي فرق و هذا راجع لكثرة الموظفين الجدد بالمعهد، لأن الموظف حتى إن شعر بأن كفاءته الإدارية ضعيفة لأنه جديد العهد بالمعهد، لن يصرح بإقتراحاته التي قد تفيد في حل مشكل ما أمام زملائه، بل يحتفظ بها لنفسه بدلا من، أن يسمع كلاما لا يرضيه"" (بعيس و بورمانه، 2021، ص.213).

أما مستوى الصمت الدفاعي فأكدت نتائج الدراسة بأنه عال، وفسر هاته النتيجة بـ "محاولة الموظف حماية نفسه من التهديدات الخارجية، بحيث أن نجد الفرد لا يقدم إقتراحات تخص مشاكل المعهد، كي لا يدخل في إشتباكات مع الآخرين و يحمي نفسه من مسؤولية المشكل و مسؤولية حله"" (بعيس و بورمانه، 2021، ص.213).

لكن مستوى الصمت الإجتماعي في هاته الدراسة كان بمستوى متوسط، و يفسر الباحثان ذلك بـ "لأن العلاقات الإجتماعية بين الموظفين تكاد تكون منعدمة، رغم وجودها مع بعض الإداريين و لصغر حجم المعهد الذي لا يسع للكثير من الطلبة و كثرتهم في هذه السنوات الأخيرة أصبح التوزيع مكتظ، حيث تم تقسيم الطلبة إلى مجموعتين مجموعة تدرس صباحا

ومجموعة تدرس مساء هذا في السنة الواحدة و هنا سنوات تدرس يوم و السنة الأخرى تدرس في الغد و هذا ما جعل الأستاذ ليس لديه وقت للعلاقات بحيث يفكر في التدريس و فقط، فنجد الأساتذة لا يجتمعون إلا في إجتماعات المداولات أو في التظاهرات العلمية و حاليا بانتشار وباء كورونا حتى الإجتماعات و التظاهرات العلمية أصبحت عن بعد" (بعيس وبورمانه، 2021، ص.213).

أما دراسة (قنون و بوبكر 2021) حول واقع الصمت التنظيمي في التنظيم محل الدراسة، حيث توصلت الدراسة إلى وجود إتفاق نسبي أو بدرجة متوسطة على ممارسة عمال التنظيم محل الدراسة للصمت التنظيمي حسب رأي إطارات التنظيم و أن هناك إتفاق بدرجة متوسطة حول ممارسة عمال التنظيم محل الدراسة للصمت في بعده الإذعاني، وهذا حسب رأي إطارات التنظيم و يفسر الباحثان ذلك بـ" يعد الصمت الإذعاني من أكثر الأبعاد سلبية، الذي يعاني منه العمال في ضوء آراء إطارات الشركة، حيث إتضح أن هناك فروق شخصية بين العمال تكمن في القيم، المعتقدات، المستوى الثقافي و الاجتماعي، مما يتولد حتما فروق إدراكية تنظيمية، تكمن في القبول السلبي للوضع الراهن من طرف العمال الذين يتصفون بالإهمال و التقاعس والطاعة العمياء السلبية دون وعي في عملهم، أي أنهم يحولون سلوك الإنعزال عن الآخرين و ليس لديهم إستعداد للتكلم أو محاولة تغيير وضع ما في الشركة" (قنون و بوبكر، 2021، ص.21).

كما أن هناك إتفاق على وجود الصمت الدفاعي بدرجة متوسطة لدى عمال التنظيم مجال الدراسة حسب رأي إطارات التنظيم، وذلك راجع حسب الباحثان إلى " تبني العمال لإستراتيجية شخصية واعية من إختيار التكتم التام عن الأفكار و الآراء و المعلومات، التي تحقق لهم الأمان في الوضع الراهن لها، أي أن العمال يمارسون الإغفال المتعمد على أساس الخوف الشخصي من عواقب الكلام و التعرض للمساءلة مع مسؤولهم المباشر و لتجنب رد الفعل السلبي من المتلقي و فقدانهم الوظيفة بدافع الحماية الذاتية" (قنون و بوبكر، 2021، ص.22).

و هناك إتفاق على وجود الصمت الاجتماعي بدرجة متوسطة لدى عمال المؤسسة ميدان الدراسة حسب رأي إطارات الشركة، و يرجع ذلك حسب الباحثان إلى "منظور إطارات الشركة إلى أن عمال المؤسسة المدروسة ينتهجون سلوك تقديري إستباقي و مقصود من خلال حجبهم للآراء و المعلومات و الأفكار ذات الصلة بالعمل، رغبة منهم لحماية زميل العمل أو حماية المنظمة، إذا كان العامل في وضع لا يسمح له بمناقشة تلك المعلومات بدافع غريزي للتضحية الذاتية، من أجل الآخرين و إعطائهم الأولوية، أي دوافع تعاونية على أساس الإيثار في طريقة السلوك التنظيمي للمواطنة" (قنون و بوبكر، 2021، ص.22).

فعمال التنظيم ميدان الدراسة يمارسون بعد الصمت الاجتماعي أكبر من من ممارستهم للصمت في بعده الدفاعي و الإذعائي من خلال المتوسطات المتقاربة، فحسب الباحثان يرجع ذلك إلى دافع التعاون و الإيثار لدى العمال و لا يغلب لديهم دافع الخوف و الإستسلام. و فيما يخص،دراسة (معروف 2019) حول قياس مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس حيث توصلت الدراسة إلى:

- الصمت التنظيمي كان بمستوى منخفض لدى أعضاء هيئة التدريس، فحسب الباحث يرجع ذلك إلى " وجود حالة عدم الرضا نحو الوضع القائم بالمعهد محل الدراسة نظرا للمشاكل التي يتخبط فيها و التغيير المستمر للإدارة و كثرة الصراعات الشخصية بين الأساتذة و عدم مشاركة الأساتذة في عملية إتخاذ القرارات التي تخص المعهد و الإكتفاء فقط بتطبيقها من طرف الإدارة على جميع الموظفين، الأساتذة و الإداريين على حد سواء كلها عوامل تؤدي بالأساتذة إلى التنديد بالوضع و رفضه و طرح فكرة التغيير و التحسين نحو الأفضل، في ظل المساس بسمعة المعهد داخل المركز الجامعي، كما يطرح مجموع الأساتذة إنشغالاتهم وأفكارهم في مختلف الإجتماعات الرسمية التي تقام على مستوى المعهد، من أجل توفير مناخ يسمح بممارسة مهنة التعليم و تكوين الطلبة في أحسن الأحوال، أما عن إحتلال بعد خوف المدير من التغذية العكسية السلبية للأساتذة حول القرارات التي تخص المعهد أو أسلوب التسيير، على شكل وقفات إحتجاجية أو إضرابات و لتفادي هذه الحالات فإن الإدارة تغلق باب الحوار و التعبير مع الإرتجالية في تطبيق قراراتها كإجراء إستباقي و وقائي لها أمام المطالب المتعددة و المعروفة لهيئة التدريس في الوسط الجامعي" (معروف، 2019، ص 161-162).

فبسبب متغير الجنس توصلت الدراسة إلى وجود فروق في مستوى الصمت التنظيمي، لدى أعضاء هيئة التدريس، فحسب الباحث أن "كلا الجنسين يعيش في نفس الظروف و مناخ العمل و تعرضهم لنفس العوامل و المتغيرات الذي يتميز به الوسط الجامعي بصفة عامة و المعهد محل الدراسة بصفة خاصة، حيث يسود بينهم شعور مشترك نحو قضايا التسيير و إتخاذ القرارات و بالتالي فإن إلتزام الصمت عند كلا الجنسين هو حتمية يفرضها ذلك الشعور المشترك الذي يشير إلى حالة من الخوف و القلق من ردود الفعل السلبية للمدراء نحو المجاهرة والمصارحة التنظيمية لطريقة تسيير المعهد و عليه فإن نوع الرد الفعلي السلبي الذي تمارسه الإدارة في الوسط الجامعي و خاصة ضد الأستاذ، لا تفرق بين الذكور و الإناث، كما يشير الباحث أن من الشائع في الإدارة أن فئة الذكور هي التي تعبر و ترفض و لها الأولوية في ذلك، بالتالي

فإن غياب هذا السلوك عند هذه الفئة ينعكس بالسلب لدى فئة الإناث و هذا ما لمسناه في المركز محل الدراسة" (معروف، 2019، ص.163).

كما أن متغير الرتبة الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس، أدى إلى تواجد فروق في مستوى الصمت التنظيمي، حسب تفسير الباحث ذلك راجع إلى أن "كل الرتب الأكاديمية في المعهد محل الدراسة يعتبرون المجاهرة المباشرة بمختلف المشكلات التنظيمية أمام مسؤولي إدارة المعهد و التعبير عن الرأي و تقديم الأفكار الإبداعية و الابتكارية، حق مشروع داخل الحرم الجامعي في ظل غياب ممثلين حقيقيين لكل الرتب الأكاديمية في مختلف المجالس المنصبة على مستوى المعهد، للمطالبة بالحقوق و حل المشكلات و توصيل الإقتراحات حول ما يعانيه الأستاذ و الطالب الجامعي على حد سواء و الذي أثر على العملية التعليمية و التكوينية، لأن هدف الأستاذ الجامعي بغض النظر عن رتبته الأكاديمية هو مرافقة و توجيه الطالب الجامعي، من خلال مساعدته على تحقيق مشروعه الدراسي و المهني بتوفير المعرفة العلمية و المنهجية في ظل التحديات الراهنة، توفر هذه البيئة تجعل الأستاذ يشعر بقيمته المعرفية و مكانته العلمية و المهنية بحكم عاملي المستوى العلمي و الدرجة الأكاديمية في ظل توفر شروط معينة مثل التسيير الجيد و الوسائل التعليمية و ظروف العمل غياب هذه البيئة تنتج عنها مطالبة بالتغيير و التحسين نحو الأفضل عند جميع الرتب الأكاديمية، لتحقيق الهدف الأساسي" (معروف، 2019، ص.164).

كما أن متغير الأقدمية لدى أعضاء هيئة التدريس، أدى إلى تواجد فروق في مستوى الصمت التنظيمي، ويرجع ذلك إلى أن "كل الجامعات الجزائرية تعاني من نفس المشاكل الإدارية والتسييرية من جهة على غرار المؤسسة الجامعية محل الدراسة، لذا فإن أغلب الأساتذة الجامعيين بمختلف سنوات الأقدمية التي يمتلكونها يعرفون ثقافة المركز الجامعي قبل الالتحاق به، من خلال سمعة المركز الجامعي من بين الجامعات الأخرى و بين زملائهم الأساتذة، حيث تجد أن كل الأساتذة يمارسون مهنة التدريس في نفس ظروف العمل المادية و المبتاهيزيقية و بالتالي يمتلكون نفس الشعور و الإتجاه نحو مختلف قضايا العمل، أضف إلى ذلك أن إدارة المعهد تتعامل بنفس الطريقة مع أساتذة المعهد دون الأخذ بعين الإعتبار الأقدمية في العمل أو حتى الرتبة الأكاديمية و المعيار المعتمد يتمثل في الزمالة و الجهوية و الولاءات، هذا ما لمسناه من خلال التعيينات الإدارية لمسؤولي التخصص و الشعب و رؤساء الأقسام، كما يعزو الباحث ذلك إلى أن أغلبية الأساتذة العاملين يقيمون خارج ولاية المركز الجامعي و حضورهم للعمل مرتبط بساعات و أيام التدريس و يعتبرون العمل بالمركز الجامعي مرحلة مؤقتة، في إنتظار

فرص التحويل لجامعات قريبة من مساكنهم مع العلم أن كل الأساتذة بما فيهم القاطنين بالولاية يريدون تغيير مكان العمل، بسبب كم المشكلات و مظاهر التسيب التي تميز المعهد رغم الإجماعات التي تقام على مستوى المعهد، لتجميع مختلف مشاكل الأساتذة و تدوينها في محاضر دون التدخل في إيجاد الحلول، هذا الوضع جعل الأستاذ لا يكلف نفسه حتى حضور هذه الإجماعات و الإكتفاء فقط بإمضاء المحضر بعد قراءته" (معروف، 2019، ص.165).

فيما يخص دراسة (بركنو 2018)، التي درست ظاهرة الصمت التنظيمي و العوامل المسببة له، حيث توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة محل الدراسة تتميز بمستوى عال من الصمت التنظيمي و تعزو الباحثة أسباب ذلك إلى العوامل التالية و هي مرتبة حسب قيم الوسط الحسابي:

- ✓ خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية لتفادي العزلة داخل المديرية.
 - ✓ ضعف الاتصالات و الإقتصار على الإتصال الرسمي بشكل محدود.
 - ✓ نقص دعم العاملين من جانب الإدارة العليا.
 - ✓ قيادة تسلطية (إستبدادية) تعتمد على السلطة الرسمية للتأثير على المرؤوسين.
 - ✓ خوف المدراء من التغذية العكسية" (بركنو، 2018، ص.286).
- وفي دراسة (بومنقار و وادي 2016) حول ظاهرة الصمت التنظيمي توصلت إلى نتيجة مفادها أن مستوى الصمت التنظيمي متوسط (معتدل) بالتنظيم محل الدراسة، فحسب متغيرات (الجنس، المستوى التعليمي، إختلاف مستوى العمل) لا يختلف مستوى الصمت التنظيمي حسب تصورات موظفي التنظيم محل الدراسة.

خامسا

محكات بناء ثقافية المجاهرة التنظيمية

يقول الشاعر الفلسطيني (معين بسيسو) معتبرا أن الحديث و إصدار الصوت درب من دروب العيش أو الموت بكرامة:

الصمت موت.

فالقول ما يقوله السلطان و الأمير.

وليس تلك الضحكة التي يبيعها المهرج الكبير للمهرج الصغير.

فأنت إن نطقت مت.

و إن سكت مت.

قلها و مت .

إن سيادة الصمت على مستوى تنظيم العمل يعتبر الحائل، دون تحقيق الأهداف المسطرة و أهداف التغيير التنظيمي، الذي يصل بمستوى بالتنظيم إلى التطوير فكيف له أن تكسر هذا الصمت و يحد منه؟ كيف يمكن أن يخلق مناخا تنظيميا معاكسا، يتكلم فيه أفراد الفئة الفاعلة بحرية و تصغي إليهم الفئة المسيسة بإهتمام و تستجيب بتغذية راجعة موجبة وتجمعهم مناقشات حول قضايا الحياة التنظيمية، سواء على صعيد القضايا الشخصية للأفراد أو على صعيد القضايا التنظيمية ؟ و قبل هذا، ماذا نقصد بصوت العاملين أو المجاهرة التنظيمية؟ ففي الأدبيات التي تناولت موضع الصمت أو الصوت، هناك بعض منها يجزم بعدم الفصل بينهما و يجب أن يُتناولا بطريقة متوازية عند دراسة ظاهرة الصمت أو الصوت في التنظيمات، حيث ترى (Moasa) أن الصوت، الصمت على مستوى التنظيم كلاهما سلوك اجتماعي و لا يمكن دراسة الصمت أو الصوت بمنأى عن الآخر، حيث خلصت في دراستها إلى أن "الصوت بدون سماع و حركة في الحقيقة، هو صمت" (Moasa, 2011, p.36). حيث إن لم يتم تنفيذ

ماجاهر به الموظف في الإجتماعات و التقارير و الشكاوى، سواء من قبل الإدارة أو زملاء العمل و تم تجاهله لأسباب عدة ولن يتبع هذا الصوت بالتنفيذ، فهو صمت من الطرف الآخر. بالمقابل، مقارنة أخرى تفرق بين الصمت و الصوت من خلال الدافع، حيث يقترح (Shojae & al) حلا عمليا لتجاوز مشكلة صمت العاملين من خلال صوت العاملين و هو كالآتي"

- ✓ وجود صوت: (هل يمكنني التحدث)؟
- ✓ ممارسة الصوت: (هل أتكلم)؟
- ✓ محتوى الصوت: (ماذا أقول)؟
- ✓ ردود الفعل المفترضة للصوت: (كيف يستجيب الآخرون لما أقول؟)" (Shojae & al, 2011, p.1734

فوجود الصوت يرجع إلى الدافع الذي يحدد سلوك الصوت، فهناك دوافع مهنية و أخلاقية وأخرى إنسانية، يفرضها الالتزام بأخلاقيات المهنة و أخلاقيات العمل، بغض النظر عن مهام التحدث إن كان إجتمع أو مقابلة للمشرف أو أحد أفراد الفئة المسيسة أو حتى عن طريق كتابة (التقارير)، أما على الصعيد الممارساتي، فيجب أن يكون مطبقا فعليا دون تردد أو تلكؤ وفيما يخص محتوى الصوت، فبالإكيد ستحتوي الرسالة على طرح لمشكلات عمل، لفت الإنتباه حول أوضاع تنظيمية معينة، شكاوي... ومن يسلك سلوك الصوت التنظيمي من أفراد الفئة الفاعلة، يجب أن لا يهتم أو يضع في الحسبان أو يتعامل معها، كمخاوف بالنسبة لردود فعل زملاء العمل، لأن هدف الصوت هو المحافظة على الوظائف المهنية و ضمان أمنهم الوظيفي و ضمان التغيير الهادف للتطوير، حيث يرى (Van Dyne & Betro) في تعريفهما لصوت العاملين "إلى التعبير اللفظي للأفكار و المعلومات والآراء بدافع إيجابي لتقديم مساهمات تعاونية للمنظمة و هكذا هم إستباقيون إيجابيون وموجهون للآخرين"(Van Dyne & Betro, 2003, p.1370) هذا التعريف يقتصر على الصوت في صورته اللفظية و يعطي صفة الإستباقية للممارسين له، من خلال استباقيتهم للإشارة إلى المشكلات والمخاطر التي تعترض التنظيم قبل حدوثها أو عند حدوثها وعدم الإشارة إليها لكي لا يتفاقم الوضع ويتأزم أكثر و يصبح التنظيم يواجه أزمة حقيقية، لربما لا تملك الإستراتيجيات الفعلية لتجاوز هاته الأزمة والبنية التحتية اللازمة، لذلك وقد أعده كل من (Van Dyne & Betro) أنه سلوك من سلوكيات المواطنة التنظيمية وقد ذكر الباحثان أن هناك مقاربتين أساسيتين تحددان دراسة موضوع صوت العاملين، فالمقاربة الأولى ترى أن الصوت على مستوى التنظيمات هو "وصف سلوكيات

التحدث عندما يقوم الموظفون بتقديم اقتراحات التغيير بشكل إستباقي" (Van Day & Betro, 2003, p.1369).

المقاربة الثانية: فترى أن صوت العاملين "هو مصطلح يستخدم لوصف وجود الإجراءات القانونية الواجبة، التي تعزز الأحكام القضائية و تسهل مشاركة الموظف في صنع القرار" (Van Day & Betro, 2003, p.1369). بمعنى أن الصوت يبقى في شكل قنواته الرسمية و الأهم في إصدار الصوت، هو المشاركة في إتخاذ القرار، الذي سيكون بالتأكيد في صالح تنظيم العمل ويؤدي هذا الطرح في منظوره الى صوت العاملين ويدعمه في الطرح "ماكاب وهوين (Maccabe & Hewin) أن صوت العاملين "يتكون من عنصرين الأول: هو التعبير عن الشكاوى أو التظلمات في سياق العمل من قبل الموظفين في الإدارة و الثاني هو مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار في المنظمة" (Dundon & al, 2004, p.1153). فليس المهم فقط إيصال الصوت وإنما الأهم في التغذية الراجعة لهذا الصوت و المشاركة الفعلية في صنع القرار من خلال التقارير، الشكاوى و الحلول المقترحة و هذا ما أكدته (Moasa) في طرحها في بداية الحديث عن الصوت التنظيمي.

بينما ركز العديد من الباحثين على الإقتراحات البناءة أمثال " George & Brief 1992, (Frese & Zhou & George, 2001, al 1999, Zhou & George, 2001) كإقتراح نشاط تحسين الأداء الفردي أو الجماعي أو التنظيمي، التأييد، تقديم الدعم تولى المسؤولية، اصدار البيع و هي أيضا سلوكيات اجتماعية ذات صلة تنطوي عل التحدث و تهدف الى الإفادة الجماعية " (Van Dyne, Betro, 2003, p.1369). فالهدف الأساس لصوت العاملين بغض النظر عن الأشكال التي يأخذها، هي تحقيق الإفادة الجماعية للفئة الفاعلة، الفئة المسيسة و للتنظيم بشكل عام.

بينما يعرف "كاسينغ (Kassing 2011) صوت العاملين على أنه "سلوك غير رسمي يتضمن قول الحقيقة في جميع الممارسات و تقديم كل ما هو مناسب من أفكار و مقترحات و مشاركة الإدارات في وضع الخطوات المناسبة للأداء" (الكعبي، 2018، ص.148). فصوت العاملين يخرج من دائرة القنوات الرسمية، التي تعمل على تحديد الممارسات، آلياتها و زمكانياتها و التعاملات الرسمية إلى النطاقات غير الرسمية و التشاركية و تصبح جميع الأطراف مشاركة في إيجاد الخطوات العملية لإجراءات الأداء فيما يعرفه "ويلكينسون و آخرون (Wilkinson & al) بأنه الطريقة التي يعبر من خلالها العاملون على آرائهم اتجاه بعض القضايا التنظيمية، ذات التأثير على عملهم أو اهتمامات المديرين و أصحاب المصالح أو على المنظمة بشكل عام" (الصباغ و آخرون، 2017، ص.142). ففي هذا التعريف لم يتم تحديد الطرق لا في إطارها الرسمي أو غير

الرسمي وإنما تم ترك المجال مفتوحاً أمام هاته الممارسات و سيختارها الممارسون من خلال تقديراتهم للسياسة التنظيمية و المناخ التنظيمي السائد، إضافة إلى الثقافة التنظيمية التي تعتبر من المحددات الأساسية لسلوكات الأفراد داخل التنظيم، كما قام بتوسيع النطاق الذي شمله القضايا، التي ستحدث حول الأفراد الفاعلين فيرون أنها تمثل مجال اهتمامات تنظيمياتهم، إضافة إلى أصحاب المصالح من الفئات المستهدفة و العملاء.

كما يضيف باري و ويلكينسون (Barry & Wilkinsen) تعريفاً مؤيداً لهذا التعريف حيث يشرح الآليات التي ينتهجها أفراد الفئة الفاعلة، للتعبير عن صوتهم حيث يرى الباحثان بأنه "مجموعة من الآليات التي تمنح العمال حق الأصوات و التغيير و إعطاء المقترحات حول العمل و نشاطات المنظمة و المتمثلة في إبداء الرأي و التعبير عن حلقات الجودة، فرق العمل، التفاوض الجماعي و الوسائل غير الرسمية" (العنزي و ناصر، 2017، ص.05).

ويعتبر آخر لصوت العاملين الداعم لمعارضة الأوضاع أو السياسات التنظيمية، استخدم باركن (Parken 1993) مصطلح المعارضة الإصلاحية "Reformist Dissen" من أجل "وصف تعبير إستباقي عن الخلاف الذي يدخل داخل معايير القواعد و المعايير التنظيمية" (Van Dyne & Betro, 2003, p.1369). فرغم أن إجراءات العمل كلها تسري بشكل صحيح، إلا أن هناك بل من المؤكد مشكلات تعترض تنفيذ الأهداف، سواء من جانب الفئة الفاعلة أو الفئة المسيصة أو حتى القواعد الإجرائية، تصبح غير مفيدة لتحقيق الأهداف في الأوضاع الراهنة التي يراها الفرد أو الأفراد الممارسون للصوت، أنها لم تعد فعالة أو ربما لا تنفع مستقبلاً، لذلك يقومون بالمجاهرة بالأوضاع الحالية بتشخيص المشكلات و إعطاء مقترحات و مناقشتها مع الأطراف المعنية، بغض النظر عن المستويات التنظيمية التي ينتمون إليها و الهدف الأسمى من التشاركية هو إحداث الإصلاح التنظيمي.

وضمن سياقات الموضوع و إطلاق الصوت في تنظيم العمل و التي أطلق عليها (خوالدة 2017) في دراسته حول الصوت التنظيمي، اسم المجاهرة التنظيمية بدل الصوت التنظيمي أو صوت العاملين يرى "بريم فيلد و آخرون (Brimfield & al) أن صوت العاملين أو المجاهرة التنظيمية بأنها "أية محاولة على الإطلاق لإحداث التغيير بدلا من الهروب من المواجهة وأن سلوكيات الشجاعة، التي تعبر عن التحدي البناء بهدف تحسين بيئة العمل و ظروفه بدلا من مجرد الإكتفاء بتقديم النقد" (خوالدة، 2017، ص.07). فالمجاهرة التنظيمية لا تدخل ضمن دائرة النقد من أجل النقد، لكنها تقوم على تقديم إقتراحات فعالة و مجدية و حلول بناءة، التي ترنوا إلى تطوير و تنمية التنظيم و قبل هذا هو سلوك شجاع يرتكز على المواجهة و عدم

التهرب و التملص من واقع تنظيمي، يعكس مشكلات تنظيمية و واقعية يجب مواجهتها حتى وإن كان هناك إضرار بزملاء العمل، أيا كان إنتماؤهم إلى الفئة الفاعلة أو المسيسة، لأن الناظم الأساس لهذا السلوك هو حيوية الضمير و أخلاقيات العمل.

كما يمكن أن تصل المجاهرة التنظيمية، إلى مستوى النفخ أو التصغير أو ما يصطلح عليه بالنفخ في الصافرة و الذي عرفه "رايت ونو (Wright & Noe) بأنه شخص شهم يملك ضمير حي، لمنع أو لوهن عزيمة القائمين بأعمال غير مشروعة و سلوكيات غير أخلاقية، حتى لو إستلزم الأمر اضطلاع العامة على ذلك أو حتى عدم طاعة الأمر و التوجيه الرسمي غير الأخلاقي" (آل ياسين والحيالي، 2012، ص.89). فالهدف من نفخ الصافرة هو الكشف عن المشكلات التنظيمية و إبراز من يتسبب فيها و يذكر "لوثنانز (Luthans) بأنها شكل من أشكال المعارضة البيروقراطية لمحاولة إجراء تغيير في البيروقراطيات من أشخاص يعملون بها و لكن ليس لديهم السلطة لإجراء التغيير المطلوب" (آل ياسين والحيالي، 2012، ص.89). فما دعاهم إلى نفخ الصافرة هو تراكمية المشكلات التنظيمية الغير أخلاقية، التي تعارض مصالح التنظيم و مصالح الفئة الفاعلة و قد تمس بالفئة المسيسة، خاصة أن تنظيمات العمل البيروقراطية، لا تدعم على الإطلاق الخروج عن النمطية و القولية التي تفرضها أسس و قواعد التنظيم البيروقراطي، على أساس أنه النموذج المثالي للعقلنة و الرشد لكنه بالمقابل لا يراعي التغيرات البيئية الحاصلة على مستوى البيئة الخارجية و لا يراعي توجهات الإدارة الحديثة الداعمة لمنطلقات الأنسنة والتي تمعن في إشراك أفراد الفئة الفاعلة في اتخاذ القرارات و تبني أساليب إدارية كالتفويض، التمكين، الإدارة بالمكشوف، الإدارة بالحوار... و أساليب قيادية كالقيادة التشاركية، التحويلية والأخلاقية.

و تجدر الإشارة، إلى أن هؤلاء الأفراد الممارسون للمجاهرة التنظيمية و التي تصل بهم إلى حد نفخ الصافرة لا يملكون صلاحية التغيير، لأنهم في مستويات تنظيمية دنيا، لا يملكون صلاحية اتخاذ القرار، فبمجرد مجاهرتهم و الخروج عن صمتهم، يعتبر الخطوة الأولى لإحداث التغيير لتحقيق مبتغاهم و مصلحتهم و مصلحة التنظيم، فقد أكدت دراسة (آل ياسين والحيالي، 2012) و(علي و فيزة 2019) على وجود علاقة ارتباط بين نفخ الصافرة و الصمت التنظيمي.

و يمكن القول، ترسيخ ثقافة المجاهرة التنظيمية، على مستوى تنظيمات العمل يساهم المساهمة الفعالة و الملموسة في تحسين بيئة العمل و الأداء بشكل عام و قد حصر ويلكينسون (Wilkinson) هاته الفوائد في الآتي :

- **تحسين بيئة العمل:** حيث أن أصوات العاملين تخلق مناخا للعلاقات الصناعية البناءة، مما يؤدي إلى تحسين الدافعية و الالتزام و العمل الجماعي بين العاملين.
 - **مساهمات العامل:** تحسين سلوكيات و اتجاهات العاملين و أنها سوف تكون قادرة على المساهمة بشكل إيجابي في عملية صنع القرار.
 - **تحسين نظم الإدارة:** و ذلك من خلال التركيز على أفكار و معارف و خبرات العاملين و دعم النشر الأكثر للمعلومات.
 - **تحسين الأداء التنظيمي:** هنا بما في ذلك تحقيق انخفاض معدلات الغياب و دوران العمل و تحسين الإنتاجية و تحسين معدلات الإحتفاظ بالموظفين" (العنزي وناصر، 2017، ص.09).
- و يمكن إقتراح بعض المحددات التي تسهم في إكتساب ثقافية المجاهرة التنظيمية و هي محدّدات تنظيمية و أخرى متعلقة بالفئة المسيّسة و ثالثة متعلقة بالفئة الفاعلة كالتالي:

I. المحكّات التنظيمية

1. **تصميم الوظائف و توضيح الأدوار:** إنّ تنظيمات العمل المعاصرة تسعى إلى إحداث توازن، من خلال تصميم الوظائف بالوسائل المناسبة بين حاجاتها و حاجات الأفراد الفاعلين، من أجل أن تكون الوظيفة بالنسبة للتنظيم أو الأفراد الفاعلين موطن لإشباع حاجة ما التي إن تحققت فعليا تنعكس على فعالية الأداء التنظيمي بشكل عام و ليس فقط على مستوى أداء الأفراد، فالهدف الأسمى من تصميم الوظائف هو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، فعند التصميم تراعى الإختلافات الفروقات الفردية، المهارات وقدرات الأفراد و كلما نجح التنظيم في تحقيق الوسائل التي يتوافق فيها الفرد مع الوظيفة أثناء التصميم و تم رصدها بشكل إيجابي على أرض الواقع، كلما كانت إستجابة الأفراد للسلوكات التنظيمية الإيجابية عالية، منها الصوت التنظيمي الذي يكون مصدره التوافق المهني المحقق من قبل الأفراد، بالإضافة إلى الإندماج الوظيفي و الإستغراق الوظيفي أين يصل الفرد الى درجات عالية من تحقيق الأهمية و الدور الذي يحققه العمل في حياة الأفراد العاملين أين يصبح الفرد مدافعا عن التنظيم و الأهداف التنظيمية و أهم وسيلة لذلك هو الصوت.
- و يرى "بريمو و بدين (Premaux & Bedein) أن بعض الوظائف و الأعمال بطبيعتها مصدرا من مصادر الصمت لهذا السبب، فإن إعادة تصميم هذه الوظائف تعتبر مطلبا أساسا

للتخفيف من حدة الصمت الناجم عن تصميم هاته الوظائف، ذلك إن تصميم الوظائف يتعلق بالدرجة الأولى بوظيفة الفرد إلى التنظيم، حيث يركز على معالجة محتوى و مهام وعلاقات الوظائف الموجهة لتحقيق أغراض تنظيمية و إشباع حاجات شخصية لشاغلي الوظيفة لذلك فإن تصميم الوظيفة يختص بعدد من جوانب وظيفة الفرد التي تشمل: محتوى الوظيفة و مهامها، العلاقات المطلوبة بين الأشخاص لأداء العمل، نتائج الأداء، التغذية المرتدة" (المجالي، 2007، ص.31).

و بتحديد المهام و محتوى المهام و العلاقات التنظيمية و قنوات الإتصال يزيج عن الفرد الفاعل الإشكالات الخاصة بالدور، كغموض الدور و صراع الدور و يصبح دوره واضحا من حيث المهام الصلاحيات و العلاقات التنظيمية، مع المستويات التنظيمية العمودية أو الأفقية و لا يصبح أي مجال لتشكل الصمت و يشير الى ذلك "دسي و آخرون (Deci & al)، أن توضيح دور و مهام و علاقات عضو المنظمة، لتحقيق العوامل التي تنشأ نتيجة غموض و صراعات الأدوار والذي بدوره قد يساعد في تشكل الصمت التنظيمي تتشكل ملامح دور الفرد من توقعات الأطراف التي يتعامل معها، مثل رؤسائه و زملائه و رؤوسيه و الشخصيات الرئيسية بالمنظمة، يصبح هذا الدور أكثر وضوحا عندما يتم إزالة ما يكتنفه من صراعات و غموض، يؤدي التكامل بين الدور المتوقع و الدور الرسمي للفرد إلى كسر الصمت التنظيمي" (المجالي، 2007، ص.29).

2. **عضوية الهيكل التنظيمي و الإدارة بالأهداف:** إن الهيكل التنظيمي للتنظيم، يعتبر المحدد الأول للمستويات التنظيمية، لتدفق الاتصالات توزيع السلطة و عند تصميم أي هيكل تنظيمي للتنظيم يجب مراعاة المبادئ التي يعتمد عليها أثناء التصميم و المتمثلة في التدرج الهرمي، نطاق الإشراف، التوازن التنظيمي، المرونة التنظيمية.

و هناك غمطين للهيكل التنظيمية النمط الآلي أو الميكانيكي الذي يتطابق مع تنظيمات العمل التي تعمل في بيئات مستقرة و يستند في التصميم على: التخصص الوظيفي، التدرج الهرمي، المركزية المعيارية و المسؤولية، بينما الهياكل العضوية فهي تناسب البيئات المتغيرة و التي تعتبر واقعا مفروضا لجميع التنظيمات، بغض النظر عن نشاطاتها فعصر العولمة فرض التغير المتسارع، الذي يستوجب الرصد الدائم و التكيف الدائم مع أي تغيير سريع ومفروض وغير متوقع أحيانا و وجب على المؤسسات استخدام البقطة الإستراتيجية و تفعيل الرقابة المنظمة، من أجل التكيف السريع مع الوضع البيئي المستجد و هذا كله لا يتأتى، إلا بالتدفق الدائم للمعلومات في جميع الإتجاهات و سيرورة التغذية الراجعة، التي من خلالها يتم تشكيل قاعدة بيانات يتم الإستعانة بها على الدوام في تشخيص الوضع البيئي و إتخاذ القرار المناسب،

من خلال أصوات العاملين التي تكون في شكل تقارير مقترحات، تشخيص لمشكلات، حلول لمشكلات و هذا ما يدعمه الهيكل التنظيمي الذي يتميز بالخصائص التالية:

● **العمل المشترك:** يعمل العاملون بشكل مشترك و ينسقون نشاطاتهم بالتعاون المثمر، من أجل إيجاد أفضل السبل لأداء المهمات.

● **اللامركزية:** يتم تفويض سلطة الرقابة و الإشراف و السيطرة على الأعمال في جميع مستويات المنظمة.

● **الاتصال المتنوع:** يوجد إستخدام مفرط و مكثف للاتصالات بكل الإتجاهات، من أجل إحداث التكامل الأفضل.

● **تقاسم المعرفة:** وجود وعي و إلتزام حقيقيين في تقاسم العاملين لمهاراتهم فيما بينهم، بالمعرفة مع الجميع" (العنزي، 2015، ص.266).

فالأهداف في الهياكل العضوية يتم تحديد عن طريق التشاركية بين جميع المستويات التنظيمية، سواء أفراد أو جماعات، شرط أن تكون هاته الأهداف واقعية وقابلة للقياس، ليتم تحديد مدى الإنجاز فتنفيذ هاته الأهداف يعتمد على خطط و آليات و إجراءات لتحقيقها على المدى القصير أو البعيد فأتثناء السعي لتحقيق هاته الأهداف، قد تتعارض هاته الأهداف فيما بينها، لتشكل حجر عثرة أمامها للتنفيذ وربما لم تعد صالحة للتنفيذ بسبب التغيرات الطارئة على مستوى البنية الداخلية أو الخارجية للتنظيم، فيكون الحل في تبني الإدارة بالأهداف كآلية تسييرية، أين تتحدد الأهداف بشكل دقيق و تضمن التفاعل الدائم بين الفئة الفاعلة و الفئة المسيسة و المناقشة الدائمة حولها، من حيث الإنجاز على المستوى الزمني والإجرائي و في نفس الوقت هي آلية فعلية لممارسة الفئة الفاعلة للصوت من خلال جميع الأشكال و الآليات التي يأخذها و يدعم هذا الطرح "بريمو و بداين (Premeaux & Bedien) إن هذا الأسلوب في الوقاية من الصمت يتمثل في وضع أهداف محددة لعمل الأفراد و هذه الأهداف عندما تتحدد تعمل على دفع و توجيه سلوك الأفراد لأداء النشاط المطلوب و يتم ذلك، بمشاركة المشرفين و العاملين في آن واحد و عادة ما يقود تحديد الأهداف إلى الفهم المتبادل و الناضج بين المديرين و العاملين، ما تم إنجازها بشكل دقيق وصحيح" (المجالي، 2007، ص.30).

وقد توصلت دراسة (العنزي و العطوي 2017)، إلى أن اعتماد الشركة محل الدراسة على التخطيط في إنجاز العمل، مع تقديم تسهيلات التنفيذ، يؤدي إلى تشجيع العاملين على طرح الأفكار و المقترحات من أجل تغيير الأوضاع للأحسن و هو يسهم في تقليل الصمت لديهم.

3. **الثقافة المنظمة:** إن الثقافة المنظمة تعكس قيم عادات و تقاليد و أساطير، معايير ورموز التنظيم و هاته العناصر بدورها تؤثر على سلوكيات الأفراد، الذين بدورهم لهم ثقافتهم المجتمعية الخاصة، حيث أن التنظيمات الناجحة تحاول قدر المستطاع إحداث التوافق والمواءمة بين الثقافة المنظمة و الثقافة المجتمعية، لكي لا يحدث أي صدام بين الثقافتين مما يؤثر سلبا على الأداء التنظيمي، فلثقافة المنظمة التأثير البالغ في المناخ المنظمي، فهي تمارس تأثيرا على الإدراك لدى أفراد الفئة الفاعلة، فتمارس عليهم التوجيه و الصبغة المرجعية للسلوك وإذا ما كانت هذه الثقافة المنظمة داعمة للإنتفاع و الذي هو عبارة عن "عملية تدفق الأفكار و المعلومات على نحو حر بين أقسام المنظمة مما يتيح للعاملين في تلك الأقسام تنسيق أعمالهم و هذا يأتي من إدراك المنظمة كنظام متكامل" (آل مراد و بسمان، 2009، ص.36). حيث يرى "لاور (Lawer 1989) فيما يتعلق بالإنتفاع حول القضايا التنظيمية فإن الموظفين لديهم الفرصة لتبادل المعلومات و الأفكار و إبداء آرائهم و مقترحاتهم، التي تؤدي لهم أفضل للإنتماء و المشاركة في المنظمة" (Vakola & Bouradas, 2005, p.455). وهو بذلك يدعم سلوك الصوت المنظمي و إرسائه كممارسة ثقافية و تصبح الثقافة المنظمة هي ثقافة داعمة للمجاهرة المنظمة، بل تصبح ثقافة فرعية لها، فتكاملية هذا النظام الذي تضمنه الثقافة المنظمة يتأتى من الأهمية التي تحوزها على مستوى المؤسسات و التي تتمثل في "

● **بناء إحساس بالتاريخ History:** فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء و العمل و الأشخاص البارزين في المنظمة.

● **إيجاد شعور بالتوحد Oneness:** فالثقافة توحد السلوكيات و تعطي معنى الأدوار و تقوي الإتصالات و تعزز القيم المشتركة و معايير الأداء العالي.

● **تطوير الإحساس بالعضوية و الإنتماء Membership:** و تعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل و تعطي استقرارا وظيفيا و تقرر جوانب الإختيار الصحيح لعاملين و تدريبهم و تطويرهم.

● **زيادة التبادل بين الأعضاء Exchange:** وهذا يتأتى من خلال المشاركة بالقرارات و تطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة و الجماعة و الأفراد.

و من الملاحظ أن الأحرف الأولى تشكل كلمة HOME على إعتبار أن ثقافة المنظمة القوية تعطي إحساسا و شعورا بالترباط" (بني حمدان وادريس، 2009، ص ص.78-79).
ويؤكد"هازن (Hazen) أن الدراسات المعنية بالثقافة التنظيمية، تفيد أن الثقافة التنظيمية السائدة و طريقة إدارتها تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، إن هذه الثقافة قد تكون مصدرا للصمت التنظيمي لدى الأفراد في العمل فإنه من الممكن إدارتها بما يعمل على تعزيز رضا الفرد و بالتالي تحسين أدائه و أعضاء المنظمة ككل.

إن إدارة ثقافة المنظمة تقتضي أن تقوم الإدارة بتحديد و توضيح القيم التنظيمية السائدة فيها، بحيث تعمل على محاولة تطابق هاته القيم مع قيم الأفراد العاملين و توقعاتهم من المنظمة و بعد ذلك تعمل على محاولة تطابق هاته القيم مع قيم الافراد الفاعلين و توقعاتهم من المنظمة و بعد ذلك تعمل الإدارة على نقل هاته القيم، إلى الأفراد لتصبح جزءا من قيمهم و سلوككهم" (المجالي، 2007، ص.28). مع ضرورة تغييرها وفق المستجدات البيئية، بحيث تكون مرنة و تكون ثقافة داعمة للتغيير وفي حالة وصول التنظيم إلى تحقيق التوافق بين قيم ثقافته التنظيمية و قيم الأفراد الفاعلين فقد حقق بعدا من أبعاد التماثل المنظمي و هو التشابه و الذي يعتبر من أرقى السلوكات التنظيمية الإيجابية، أين يتماثل و يتماهى الفرد مع منظمته والثقافة التنظيمية، فتدعم تطوير الإحساس بالعضوية و الإنتماء فتحقق بعدا آخر من أبعاد التماثل المنظمي و هو العضوية، بحيث أن سلوك التماثل المنظمي له أثر واضح و بليغ على الحد من سلوك الصمت المنظمي، فقد أثبتت دراسة (الكعبي 2018) إلى وجود علاقة سلبية عالية بين التماثل التنظيمي و الصمت التنظيمي، مع وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لإرتفاع التماثل التنظيمي في الحد من ظاهرة الصمت التنظيمي.

4. **العدالة التنظيمية:** إن تطبيق القيم الأخلاقية، النزاهة، الإستقامة و العدالة على مستوى الإجراءات، التعاملات و التوزيع و إدراكها و حسيتها من قبل الأفراد الفاعلين، يعتبر المنطلق الأساس لتشكيل السلوكات التنظيمية الإيجابية، التي تعبر عن الإنتماء، الولاء، الاندماج و التماثل مع التنظيم وفي نفس الوقت الأبعاد التي يتم تطبيقها تعبر عن العدالة التنظيمية، التي تمثل تحديا في جوانب تطبيقها وفق ثالوثها المذكور: التعاملات، الإجراءات و التوزيع، نظرا للتنوع الثقافي و البشري الذي أصبح يمثل تحديا للتنظيمات الحالية، من أجل إحداث التوافق والموازنة، على بروتوكول عمل يشمل جميع الثقافات و لا يقصي أي أحد، من جهة أخرى فالعدالة التنظيمية يمكن تعريفها وفق الابعاد المشكلة لها فهي حسب" سأل و مور (Saal & Moore, 1993) بأنها القيمة المتحصلة من جراء إدراك الموظف لنزاهة الإجراءات و موضوعية

المخرجات الحاصلة للمنظمة" (السعود وسلطان، 2009، ص.195). و هذا التعريف للعدالة المنظمة في بعدها الإجرائي أما فيما يخص بعدها التوزيعي فيرى"بيارزو ري (Byars & Rue 1997) بأنها محصلة الإتفاق بين الجهود المبذولة و العوائد المتحققة منها بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة" (السعود وسلطان، 2009، ص.195) وفي بعد العدالة المنظمة التفاعلي أو المعاملاتي فقد عرفها "كروبانزانو و غرينبارغ & Cropanzano (1997) بأنها إدراك الأفراد لحالة الإنصاف في المعاملة التي يعاملون بها من قبل منظمته" (السعود وسلطان، 2009، ص.195) فتفعيل العدالة المنظمة أدى إلى التخلي عن السياسات المنظمة، التي تعتمد ظلم الأفراد الفاعلين كالمضايقة المنظمة و التنمر الوظيفي، الذي يبرز كل آليات الظلم و قهر الفئة الفاعلة و تطبيق المنظمة و السياسات الأخلاقية والدعم التنظيمي التي أثبتت العديد من الدراسات الإمبريقية (Ball & al, 1994 Rahim 2003) أن إدراك الفاعلين لهاته العدالة في إطار ثالوثها، يؤثر على الأداء على مستوى الأفراد و تضمن لهم الإدلاء بأرائهم، أفكارهم، مقترحاتهم، شكاويهم دون أي خوف أو تردد أو شعور بعدم الأمان، بل تعزز ثقتهم بأنفسهم و بالفئة المسيسة "فالطريقة للقضاء على صمت العاملين هو خلق مناخ للعدالة الإجرائية، تخلف الثقة التي توفر سياقات مواتية للموظفين للتحدث" (Akbarian & al, 2015, p.42). وخلق الثقة لا يتأتى فقط بتطبيق العدالة المنظمة في بعدها الاجرائي و إنما في إطار ابعادها التي تفسح مجالا لممارسة صوت العاملين لحسيتهم بالعدالة المنظمة.

أما في بعدها التوزيعي الذي يمكن تحديده في تقييم الأداء يرى "بايدرات و آشفورد (Piderit & Ashford) بأن إحساس الفرد أن أداءه محل تقييم موضوعي عادل من المنظمة التي ينتمي إليها وأن هذا التقييم موضوعي يترجم في شكل نظم منسوبة للثواب و للعقاب، فإن جانباً لا يستهان به من مصادر الصمت في كثير من المنظمات، يكون قد تم حصرها ويتقلص بالتالي الصمت على حد كبير" (المجالي، 2007، ص.31). أما عدالة التفاعلات التي أساسها منطلقات الأنسنة، التي تدعم التعامل مع أفراد الفئة الفاعلة على أساس الرجل الإجتماعي و تعمل على تقديم الدعم الإجتماعي و التفاعلي له بشكل عادل دون احتساب لأي خلفيات ثقافية أو اثنية أو دينية، فتعمل بالحد الأعلى على إشباع حاجاته النفسية والإجتماعية و العمل على إيصال فكرة أنه مهم وذو قيمة على مستوى التنظيم، من الجانب الإنساني و الوظيفي و تقدير الجهود التي يبذلونها و تقييمها وأن الوظائف و الأدوار التي يقومون بها على مستوى التنظيم، هي من تسهم في رفع الأداء و استمرارية التنظيم في نشاطه و بذلك تكون

هناك صلة وثيقة بين الفئة الفاعلة و المسيسة في إطارها الاجتماعي و تصبح المؤسسة بالنسبة لهم تمثل بيتهم الثاني، لما يجدونه من معاملات إنسانية و يمكن نقل هاته التفاعلات في إطارها الاجتماعي و التنظيمي خارج محيط العمل في شكل رحلات و لقاءات تجمعهم تزيد إحتمالهم و تعرفهم على بعض أكثر و تحد من أي سلوك سلبي، خاصة الصمت ويشير "كوبلمان و آخرون (Kopelman & al) أن الحفلات و المصاريف التي تنظمها المنظمة، تكون بمثابة فرصة طيبة لزيادة الصلة و التعارف و التفاهم بين العاملين في المؤسسة و إزالة ما قد تولده احتكاكات العمل اليومية من مؤشرات الصمت في جو من الألفة، بعيدا عن رسميات جو العمل الأمر الذي يسهم كثيرا في التخفيف من الصمت" (المجالي، 2007، ص.30).

5. **الثقة المنظمة:** إن الثقة المنظمة ليس لها تعريف محدد و هي مصطلح يصعب تحديد مفهومه لشموليته و إتساع نطاق مؤثراته لكن الأساس، أن يكون هناك طرفان ليتم تحديد أن هناك ثقة أثناء التعاملات و هذان الطرفان على مستوى تنظيم العمل، هما الفئة الفاعلة و الفئة المسيسة أو الإدارة بشكل عام و يمكن أن يعبر عن علاقة الثقة بين هاتين الفئتين لتعريف (الذبابي) للثقة المنظمة بأنها "التوقع الإيجابي الذي ينشأ بين طرفين وذات سلوك منظم و تعاوني في الإعتماد على الأسس و المعايير و الأعراف المشتركة، مما يشجع و يسهل علاقات التبادل الاجتماعي و التعاوني بينهما" (القطار و آخرون، 2018، ص.14). ويمكن أن تشمل الثقة المنظمة عدة أبعاد على سبيل الحد لا الحصر: الثقة في المعلومات الثقة في أسلوب المديرين، الثقة في القيم التنظيمية، الثقة في زملاء العمل، الثقة في السياسات الإدارية... فيرى "غراهام و آخرون (Graham & al) أن شعور العاملين بثقة المدير يؤدي إلى شعورهم بالإرتياح و إرتفاع روحهم المعنوية و رضاهم عن العمل و ولائهم للمنظمة لينعكس ذلك إيجابيا على أدائهم" (الختاتنة، 2009، ص.22). و إرتفاع الروح المعنوية و الولاء للتنظيم، سيؤدي حتما إلى سلوك أفراد الفئة الفاعلة لسلوك الصوت أو المجاهرة المنظمة، لعدم وجود أي ضغوطات أو مسببات للخوف أو عدم الأمن الوظيفي، فإذا حدثت قناعات لدى أفراد الفئة الفاعلة، بأن الممارسات التي تسلكها الإدارة مرضية و أن هناك عدالة على مستوى الإجراءات و التوزيع، كما أن السياسات المنظمة تراعي و بإهتمام التخطيط الجيد، للمسار الوظيفي و تعمل على تمكينهم و المشاركة في إتخاذ القرار و منح فرص للتدريب و التنمية و تطوير المهارات بشكل عادل و فعال كلها ممارسات تعمل على اشباع حاجات نفسو- اجتماعية و وظيفية و تعزز الثقة بالسياسات المنظمة و تعزز أيضا الثقة المتبادلة، المبنية على الصراحة بين الطرفين و تحمل كلا الطرفين المسؤولية، دون تفريط و ما يعزز من الثقة أكثر هو جودة الإتصالات و تفعيل الإتصال

التواصلي "فالثقة هي شيء ضروري في الإتصالات المفتوحة في المنظمة، إذ أن الأشخاص ومع درجة عالية من الثقة، من المحتمل أن يكشفوا عن بيانات دقيقة و مفيدة و كاملة حول المشاكل، ففي المنظمات ذات المستوى العالي من الثقة، يكون المشاركون أكثر راحة و قادرين على توظيف طاقاتهم في المساهمة في الأهداف التنظيمية، بدلا من حماية مصالحهم الشخصية" (فاضل و آخرون، 2019، ص.213).

فقد أثبتت دراسة (العنزي و العطوي 2017) أنه عندما تقوم الإدارة بتقديم الدعم للعاملين عند حاجتهم لذلك، من خلال الإستماع إليهم عند طرح مشاكلهم و الإستجابة لذلك، يؤدي إلى زيادة الثقة بين العاملين و الإدارة ممايستدعي الشجاعة على طرح المشكلات و الأفكار والتقليل من الصمت.

6. **المواطنة التنظيمية:** إن مصطلح المواطنة قد تجاوز العلوم السياسية و العلوم القانونية و أصبح مصطلحا متداولاً في تخصص سوسيولوجيا التنظيمات، لما له من أهمية بالغة على مستوى الأداء و على مستوى المجال التعاوني بين زملاء العمل و الإدارة العليا فيعرفها "أورغان (Organ) هو مصطلح يشير إلى جميع السلوكيات المفيدة تنظيميا و التي يمكن تشجيعها و تدعيمها على أساس إلتزامات الدور الرسمي، كما لا يمكن إثارها بإستخدام المكافآت التي يتضمنها العمل الرسمي، فسلوكيات المواطنة التنظيمية تتكون من تلك السلوكيات غير الرسمية التي يقدمها الفرد بشكل اختياري أو يمتنع عن ممارستها بشكل اختياري دون إعتبار للحوافز الرسمية أو العقاب" (المغربي، 2007، ص.314). تتبلور أبعاد المواطنة التنظيمية في: الإيثار، الكياسة، الكرم، الوعي، الروح الرياضية، السلوك الحضاري المبادأة الفردية، التنمية والتطوير الذاتي، الولاء التنظيمي، الضمير الحي و هذا يعتمد على عدة محددات تساهم في سلوك المواطنة المنظمة أهمها "المقدمات الموقفية فسلوك المواطنة يرتبط بالإدراكات المتعلقة بالعدالة الإجرائية، فالمنظمة التي تقدم المعاملة العادلة و المنصفة سيكون لديها عاملون من المحتمل أن يبادلوها من خلال سلوك المواطنة التنظيمية، كما أن الرضا الوظيفي و الإلتزام المنظمي و الثقة ما بين الأفراد و حجم العمل و مدى الإستقرار في المنظمة، جميعها تؤثر على قرارات الأفراد بالتوجه نحو سلوك المواطنة التنظيمية" (الغامبي، 2018، ص.107). هذا السلوك يبلور المجاهرة المنظمة من خلال أبعاده: المبادأة الفردية التي تتم عن روح المبادرة، الضمير الحي الذي ينم عن الإلتزام بأخلاقيات العمل و المهنة و الإيثار الذي يبلور الطوعية لمساعدة زملاء العمل و نكران الذات، الروح الرياضية، الإستعداد لتقبل أي نوع من المضايقات المنظمة و التي لا تحبط من عزمته في الإنجاز و العمل، السلوك الحضاري المشاركة في الإجتماعات

ومختلف النشاطات مع تقديم مقترحات و مناقشة القضايا المنظمة، فمجمال هاته الأبعاد تعتبر محكات لبلورة سلوك المجاهرة و ربما يصل الى حد نفخ الصافرة في القضايا التي تستدعي ذلك.

7. الديمقراطية المنظمة: تعني الديمقراطية المنظمة "ضرورة مشاركة كل عضو من أعضاء الجماعة في نشاطها و في تحديد أهدافها و رسم خططها و لا تميل إلى تركيز السلطة في يد القادة و أيضا تعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء، تشجع إقامة علاقات ودية بين أعضاء الجماعة و تسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة، عن طريق الأعضاء أنفسهم ويكون فيها القائد مجرد منشط للعاملين" (العيسوي، 2000، ص.183). ففي ظل الديمقراطية المنظمة، صنع القرار يكون بصفة تشاركية بين الفئة الفاعلة و الفئة المسيسة و لربما لا يكون هذا التقسيم بين الفئات في ظل التنظيم الديمقراطي إلا من خلال التسميات الوظيفية، لأن الجميع ينخرط ويشارك في تحديد الأهداف و رسم الخطط و العمل على تنفيذها دون أي فوارق بين المدير والموظف و يكون المدير مجرد مشرف على تحقيق وإنجاز الأهداف و هو بحد ذاته عضو فاعل "فالقرارات الجماعية تمثل القرارات الديمقراطية و التي تكون ثمرة الجهد و المشاركة الجماعية بين العاملين و الإدارة و بعد دراسة المشكلة و التي تحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي، حيث تعد هذه القرارات من الدعائم المهمة للإدارة و التي تؤدي الى تماسك المنظمة، بينما القرارات الفردية تمثل القرارات التي ينفرد بها المدير دون مشاركة العاملين ذوي العلاقة بتلك القرارات" (المحمود، 2010، ص.252).

والمناخ الديمقراطي يضمن طرح مشكلات العمل و الأفكار و الآراء و الحلول على الدوام على طاولة المناقشة و الحوار بين أعضاء التنظيم من زملاء مشرفين و رؤساء و التي تعتبر أشكال لصوت العاملين، وتعتبر بيئة حاضنة و سياسة داعمة و مشجعة للمجاهرة المنظمة، التي تعمل على تحقيق الأهداف و إحداث التطوير فقد أوضح "دنينغن و آرغريس (Deningn & Argris) أهمية الإهتمام بدراسة وجهات النظر المختلفة لإتخاذ القرار التنظيمي الفاعل و من الطريف أن يشعر العديد من العاملين بأنهم لا يمكن أن يتصلوا برؤسائهم إذا كان الأمر يتعلق بالقضايا و المشكلات في الوقت الذي تعد فيه عملية إظهار المشكلات و وضعها على بساط البحث من أهم متطلبات التطوير التنظيمي" (الفاعوري، 2004، ص.153). و هاته المناقشات التي يكون فيها الممارس للمجاهرة المنظمة يشعر بالأمان و الحرية و متيقن بأن ما يدلي به من أصوات سيلقى الآذان الصاغية و يتوقع التجسيد على أرض الواقع ما يقترح من حلول لمشكلات أو مقترحات لدعم التطوير و بالتالي، يتجلى الصوت التنظيمي ببعده الداعم و المانع

و كما حددها "ليونغ و آخرون (Liong & al) حيث أن الصوت الداعم يتمثل في المحاولات المتعلقة بتقديم أفكار و إقتراحات من أجل تحسين أداء وحدات العمل المختلفة بالمنظمة والبعد الثاني يتمثل في الصوت المانع ويقصد به الكشف عن مواطن أوجه الخلل بالمنظمة و السلوكيات والإجراءات و سياسات العمل الضارة، بهدف منع أو تقليل آثارها السلبية في المستقبل" (الصباغ و آخرون، 2017، ص.142). كما أكدت دراسة (الصباغ و آخرون 2017) على وجود علاقة إرتباط مادية و معنوية بين الصوت التنظيمي ببعديه المانع و الداعم و مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، كما توصلت إلى وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر للصوت التنظيمي على مستوى مشاركة العاملين في صنع القرارات و وجود علاقة معنوية إيجابية بين الصوت التنظيمي ومستوى الولاء التنظيمي.

8. التمكين: التمكين حسب "كوه و لي (Koh & Lee) مجموعة من السياسات والتطبيقات التي تهدف إلى إقتسام السلطة و المراقبة مع العاملين ويظهر ذلك جليا عندما يهدف المسؤول من خلال تصرفاته إلى إعطاء العامل قدرة على إتخاذ القرار و حرية أكبر للعمل ضمن مهمته فالعامل، هو الذي يبادر بأحداث التغييرات الضرورية، بغية رفع درجة التمكين" (بلاغماس، 2019، ص.73). فمن خلال التمكين يمكن للأفراد الفاعلين في المستويات التنظيمية الدنيا حرية و سلطة إتخاذ القرار، دون اللجوء إلى أفراد الفئة المسيسة في المستويات التنظيمية العليا، كما يمنحهم التمكين المزيد من المسؤوليات و الصلاحيات، التي يمكنهم من خلالها تعقب المشكلات مما يزيد من قدراتهم و مهاراتهم على حل المشكلات و تعزيز قدراتهم الإبتكارية والإبداعية و يصبحون أكثر استقلالية و لا يلتجؤون للفئة المسيسة و لا يتعرضون إلى أي مركزية في السلطة أو للتسلط، الذي يحد من الإتصال فيما بينهم، من خلال سهولة قنوات الإتصال وانعدام درجة التعقيد فيها و بالتالي فثقافة المجاهرة المنظمة فاعلة عبر سياسة التمكين لايوجد أي محكات تدعم سيادة مناخ الصمت، فالمعلومات متاحة و مشتركة بين جميع أفراد الفئة الفاعلة التي تعمل وفق سياسة فرق العمل، حيث تمكنهم من إتخاذ القرارات وفق مبدأ العقلنة و الرشد، فسلطة إتخاذ القرار و المشاركة في تخطيط السياسات و الأهداف تقوي الدافعية للعمل و تعطي فرصة لإبداء الأفكار، الآراء و المقترحات و مناقشة القضايا التنظيمية وتشخيصها من أجل الوصول إلى حلول فعلية تجسد على أرض الواقع و التي تعتبر أفضل الحلول و تصبح الفئة الممكنة، هي التي تتحكم في إجراءات و مسارات العمل و تنظيمه و هنا يتطلب من الإدارة من جهة أخرى الدعم و المساندة و إدارة المعرفة بشكل فعال و جيد فقد

أثبتت دراسة (علي و حسن 2019) أن تفعيل إمكانات إدارة المعرفة، يسهم في الحد من مسببات الصمت التنظيمي إلى مستويات منخفضة و يعزز زمن مستويات التعاون و الثقة.

9. **فرق العمل:** أصبحت التنظيمات التي تبحث عن النجاح المستدام تعتمد على سياسة فرق العمل في جميع المستويات التنظيمية دون استثناء، فالتنظيمات اليوم تعيش في ظل بيئة تمتاز بالتعقيد و عدم الإستقرار مما يضطرها إلى الحاجة لكل جهود الفاعلين، من أجل تحقيق الأهداف و الإستمرار و تحويل التهديدات إلى فرص، ففرق العمل حسب"راوش (Rauch) هو مجموعة من الأفراد الذين تكمل مهاراتهم بعضهم البعض و يتشاركون في المسؤولية عن نتائج العمل و الذين يرون أنفسهم و يراهم الآخرين على أنهم كيان إجتماعي سليم مضمن في نظام اجتماعي أكبر" (جلاب، 2011، ص.343). فالعمل الفرقي هو مجال لتلبية حاجاته الوظيفية والإجتماعية و يزيد في الفعالية التنظيمية من خلال تقليص قنوات الاتصالات، فتحصل تشاركية للمعلومات دون استثناء، أي عضو و لا تتمكن منها معوقات أخرى الخاصة بالإتصالات، حيث يتكون من طرح أفكارهم و آرائهم و مناقشة مشكلات العمل بشكل جماعي و بصراحة تامة دون أي حجب لمعلومة أو إبداء تحفظ حول قضية ما، من جانب آخر يجب على الفئة المؤسسة أن تعمل على تمكين أعضاء فرق العمل من إتخاذ القرار، مما يمكنهم من التصرف بحرية و تحمل مسؤوليات قراراتهم، لذلك تجدهم حريصين على إتخاذ القرار المناسب والفعال و يؤكد"هوانغ و آخرون (Huang & al) أن فرق العمل وسيلة تدخل في عملية التفاعل الإجتماعي من أعضاء الجماعة التنظيمية، تهدف إلى مواجهة و حل مشكلات الصراع الذي ينشأ طبيعيا بينهم و تقدم وسيلة بناء فرق العمل منهاجاً جديداً لمعالجة مسببات الصمت، المترتبة على العلاقات المتداخلة بين الأعضاء" (المجالي، 2007، ص.31).

10. **الإدارة على المكشوف و الشفافية المنظمة:** إن الإدارة على المكشوف هو أسلوب إداري يعتمد على الكشف على إجراءات العمل، كيفية تفعيله، الأهداف المسطرة، مدى تحقيقها، أساليب التقييم، إجراءات الترقية تخطيط المسار الوظيفي و لا توجد أي معلومة يتم إخفاؤها على أفراد الفئة الفاعلة، مهما كانت مستوياتهم التنظيمية و هي تركز بالأساس على الشفافية المنظمة حيث يعرفها"راولينز (Rawlins) هي عملية الإنفتاح و الصدق و الإستعداد لإمكانية عرض المعلومات بأجزاء حول حقيقة العمل" (الطائي والنقار، 2012، ص.14). و هي عملية الإنفتاح على جميع القضايا التي تخص العمل و الإنفتاح أيضا يشمل جميع الأفراد الفاعلين داخل التنظيم، بغض النظر عن المستويات الإدارية التي ينتمون إليها، مع الصدق في هذا الإنفتاح الخالي من المغالطة والتعتيم والحجب وفق مقتضيات يتطلبها الموقف أو المصلحة

ومن أجل نشر الحقائق، كما يجب أن يتبعه الإشارك في عملية إتخاذ القرار بالإستماع إلى آراء مقترحات أفكار كل الفاعلين، على مستوى الفاعين و أخذها بعين الإعتبار و بمصادقية للتنفيذ، ما يعزز الثقة بين الفئة الفاعلة و الفئة المسيسة و لا يوجد أي شيء محجوب أو غير مصرح به من كلا الفئتين، هذين الأخيرين يصبحان ممارسان لثقافية المجاهرة التنظيمية.

11. إنشاء الشراكات المنظمة: الشراكات المنظمة لا يقصد بها الشراكة المادية التي تجمع التنظيم في إطار عقود شراكة حول رأس المال و الأسهم و إنما الشراكة المنظمة تكون في إطار التنظيم الواحد و يكون بين طرفي التنظيم: الفئة المسيسة و الفاعلة و تخص الشراكة اتفاقيات حول طرق و آليات تساعد على بلورة و تعزيز السلوكات التنظيمية الإيجابية و أساس هاته الشراكة هو الثقة المتبادلة و تحمل المسؤولية من كلا الطرفين و تطبيق بنود الإتفاقية من كلا الطرفين، حيث يمكن تفعيل هاته الشراكات من أجل تحقيق مخطط مستدام أو مؤقت وقد خاضت عدة تنظيمات تجربة الشراكة من أجل تفعيل صوت العاملين في حل مشكلات و إرساء قيم و معايير ثقافية معينة، فقد أكدت دراسة "باوندون و آخرون (Doundon & al, 2004) أن جميع مؤسسات من 18 مؤسسة التي شملتهم الدراسة كانت تعمل في إطار الشراكة، فعلى سبيل المثال أسست شركة Whisky إتفاقية شراكة تحت شعار "نعمل معا" وشملة الشراكة إتفاقية تحتوي عدة بنود أهمها "ثقافة العمل معا في شراكة" تعزز تنمية مشاركة مرونة أداء الموظف و المكافأة في إطار عمل بإتصالات ممتازة سيكون الإتفاق أساس قدرتنا وزيادة قيمة أداء أعمال الشركة، من خلال إنشاء بيئة أخلاقية و شاملة للفرص. و في نفس الدراسة قامت شركة Consultancy بتفعيل آلية تخص صوت العاملين تحت مسمى "الأيام الإستراتيجية" وهي أيام سمحت للعمال "أن يتحدثوا بشأن الإتجاه المستقبلي للشركة، أين طرح المديرون أهداف الشركة و قضايا السوق و العملاء وفي اليوم التالي قام الموظفون ضمن مجموعات صغيرة بمناقشة هاته القضايا و إعادة الأفكار المتوصل إليها، من المناقشة للمدراء و بجلسة عامة تم الإتفاق على خطة عمل" (Doundon & al, 2004, p.1162). لكن للأسف يعلق أصحاب البحث أن شركة Consultancy قامت بإستغلال آلية سماع أصوات العاملين من أجل أغراض تجارية بحتة و ليس لإرساء ثقافة المجاهرة المنظمة، لكن على العموم إذا تحلى كلا الفريقان بالمسؤولية و كانا محل ثقة حول الموقف، فإن وسيلة الشراكات المنظمة هي وسيلة فعالة لبلورة ثقافة المجاهرة المنظمة.

12. توفير الفضاء المادي: إن إنشاء مساحات مشتركة، أين تسمح للأفراد الفاعلين بالتواصل و إنشاء علاقات إنسانية و الحوار، فتتعدى العزلة تماما و يصبح مكان للنقاش و طرح المشكلات

عن طريق المناقشات النشطة و جعل الاختلاف مجال لإثراء الإبداع و الذي يغير ديناميكيات التفاعل، التي تعمل على مواجهة السلوك الإنساني ويعد بحد ذاته مؤشرا من مؤشرات الصحة التنظيمية، فالأساس أن تساهم الفئة المسيية، في إعادة حياكة النسيج التنظيمي في سياقه الإيتماعي من خلال إتباع خطة حاسمة تعتمد بالأساس على التواصل الإنساني.

لذلك على منظمات اليوم ليس فقط إيجاد المناخ المحفز على التحدث و إشاعة ثقافية المجاهرة التنظيمية، فيجب أيضا الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين و تحفيزهم على البقاء والإينضمام إليها، لذلك و جب على الفئة المسيية ترك المساحة المفتوحة في قلبها الحرياتي من أجل صالح التنظيم و صالح الفئة الفاعلة أيضا، لأن هاته المساحة ستحدث قطعة تامة بين المعتقدات الضمنية و المضمرة للفئة الفاعلة أو الفئة المسيية و يصبح الجميع يتحدث في إطار أخلاقي عملياتي، من أجل خدمة جميع المصالح ليس فقط التنظيم أو فئة معينة وإنما تخدم الجميع و تصبح هاته الممارسة كثقافة فرعية داعمة للثقافة التنظيمية و تتوارثها الأجيال المتعاقبة على التنظيم من كلا الفئتين.

II. المحركات الخاصة بالفئة المسيية

إن تحديد الفئة المسيية للسياسة التعاملات مع الفئة الفاعلة هي المحدد الأساسي للعلاقة بين الفئتين و الناظم الأساس لسلوكيات الفئة الفاعلة داخل التنظيم، فهناك عدة محددات تخص الفئة المسيية لترسيخ ثقافة المجاهرة التنظيمية، لتصبح ممارسة ثقافية لدى أفراد الفئة الفاعلة و من هاته المحددات ماييلي:

1. **الفعل الإيصالّي التواصلّي:** إن الإيصال التنظيمي يعتبر المحرك الأساس للفعل و التفاعل المنظمي بين مختلف المستويات و مختلف الفئات، فالتنظيمات الناجحة هي من تدعم الإيصالات المفتوحة و في جميع الإتجاهات الصاعدة، النازلة، القطرية و الأفقية، بحيث عند رسمها لسياساتها و تحديدها لهيكلها المنظمي، تقوم بتحديد قنوات الإيصالات و الإتجاهات، التي أيضا تحدد الوظيفات التنظيمية و صلاحية كل وظيفة، فهناك من الوظائف من تقتصر على الإيصالات النازلة و هي الوظائف و المستويات العليا و هناك من الوظائف من تحتكر على الإيصالات الصاعدة و هي المستويات الدنيا، لكن يتم كبها و تحديد التنظيم لإتجاهات الإيصالات في جهة معينة و التي تكون في الغالب الإيصالات النازلة، هنا ستكون حالة جمود تنظيمي و سيادة ظاهرة الصمت، فقد اقترح "غريس (1989)" أن الإيصال الفعال يتطلب أربع أساسيات للحكم على ما نتحدث عنه و ما تحجبه و هي الكمية، النوعية، الملاءمة

والوضوح "Van Dyne & Betro, 2003, p.1365). بالمقابل الإنفتاح على الإتصالات الفعالة في جميع الإتجاهات، تعد بمثابة الكاشف الحقيقي للأوضاع البيئية و الراصد لها و الأكثر فعالية في الإتصالات المفتوحة، عندما تعطى قيمة للإتصالات الصاعدة و القيمة تكمن في تفعيل التغذية الراجعة الموجبة من قبل الفئة المسيسة، بخصوص محتوى رسالة التغذية الراجعة إن كانت سالبة أو موجبة، فالمهم أن يكون هناك تجاوب و تنفيذ حقيقيين، فيرى "سينغ (Singh) أن التغذية الراجعة هي ردود الفعل القادمة من مستقبل الرسالة و التي تعكس مدى فهمه و تفاعله مع محتواها و تأثيره بها، بحيث يأخذ موقف معين من المعلومات و الأفكار، التي تلقاها المرسل و هذا الموقف يقود المرسل إلى تعديل الرسالة و إرسالها إلى المستقبل ذاتها أو إلى مستقبل آخر" (الختاتنة، 2009، ص.17). فالمهم هو وجود تغذية راجعة موجبة، ليصبح فعل الإتصال تواصليا وهو المحك الذي تبنى عليه تفاعلات الفئة المسيسة و الفئة الفاعلة و تصبح الإتصالات الصاعدة لها أهميتها و يعمل أفراد الفئة الفاعلة على إيصالها لتأكدهم بوجود استجابة ربما يصل بهم الحد إلى الإبداع في إيصال الاتصالات الصاعدة و محتواها، الذي بدوره يمثل تغذية راجعة للإتصالات النازلة فقد أكد "نامث و واتشر (Nemeth & Wachter) أن اهتمام المدراء بالحصول على التغذية الراجعة من مرؤوسيهـم و إهتمامهم بمشاركة العاملين وتعلمهم إحترام و تحمل المعارضة من المرؤوسين و الإنفتاح على وجهات النظر المختلفة من شأنها أن تدعم ثقافة الإبداع في المنظمات" (الوهيبي، 2014، ص.372). و هو ما يفند النظرة الكلاسيكية للفعل الإتصالي حيث وصف "سكوت (Scott 1993) الصمت و التحدث كمكونين جديليـن للتواصل الفعال بدون الصمت و الصوت يكون الإتصال الفعال مستحيلا، لأن لم يكن هناك يتسع و يشاهد المحادثة على أنها تعاونية" (Van Dyne & Betro, 2003, p.1365). فالتغذية الراجعة الموجبة هي التي ستدل على أنها تعاونية، وسماع الحقيقة و طرح المشكلات يساعد على تشخيص الوضع البيئي العام و المشكلات التنظيمية و مشاركة الإقتراحات و الحلول في إطارها العملياتي الإبداعي، يساعد على اتخاذ القرار المتسم بالعقلنة و الرشد.

يرى نامت (Nemet) "أن اهتمام المديرين بالحصول على التغذية الراجعة من مرؤوسيهـم وإهتمامهم بمشاركة العاملين و تعلمهم إحترام المعارضة من المرؤوسين و تحملها و الإنفتاح على وجهات النظر المختلفة، بينما الخوف من التغذية الراجعة و عدم تحمل الآراء المخالفة و قلة الإهتمام بالعاملين تؤدي إلى ثقافة المخالفة في الإبداع، حيث أن المعارضة تخلق جوا من طرح آراء و أفكار تسهم في التطوير، مما يؤدي إلى إسماع الصوت إلى المديرين" (المجالي، 2007، ص.22).

وفي دراسة داندون و آخرون (Dundon & al, 2004) التي أجريت على 18 تنظيم عمل في سكوثلندا إنجلترا و إيرلندا وفي مقابلة مع مدير الموارد البشرية لمؤسسة Eiretel أفاد هذا الأخير، أن صوت الموظفين "يتعلق بالاتصالات المؤسسية و الإستراتيجية، المصممة بطريقة تجعل جميع الموظفين يمكنهم تمثيل آرائهم في الإدارة بدل كونها عكس ذلك" (Dundon & al, 2004, p.1158). فالأهمية التي يتركها صوت العاملين الذي يؤثر في إحداث التغيير، هو الذي يدعوا إلى الإهتمام بديناميكية صوت العاملين، ففي نفس الدراسة السابقة إقترح المدير العام لمؤسسة Consultancy "أن الصوت هو الآراء و الملاحظات المسموعة، لكن كيف يتحقق الصوت ويعترف به و يتصرف على أساسه هو ما يهم، لا يوجد صوت "حقيقي" إذا لم يتم الإستماع اليه" (Dundon & al, 2004, p.1158).

2. **هندسة السلوك التنظيمي:** إن السلوك التنظيمي هو عبارة عن السلوكات التي يسلكها الأفراد الفاعلون داخل تنظيم العمل، قد يكون هذا السلوك سيء أو غير سيء ومن يحدد ذلك هي المعايير و القوانين التنظيمية المحددة من قبل التنظيم و كذلك توقعات أفراد الفئة المسيصة من الفئة الفاعلة، بعد عملية التوجيه فالمعادلة التي تحكم العلاقة التفاعلية بينهما هي:

توجيه + استجابة ← سلوك إيجابي متوقع

توجيه + عدم استجابة ← سلوك سلبي غير متوقع

لذلك يعمل أفراد الفئة المسيصة على هندسة هاته السلوكات، من أجل تسيير و توجيه سلوكات الأفراد و السيطرة عليها، لضبطها و تسييرها، فالفئة المسيصة الداعمة لثقافية المجاهرة التنظيمية، تعمل على ترسيخ هذه الثقافية أثناء عملية التوجيه، التي تتضمن التشجيع أولاً، ثم الدعم على ممارسة الصوت من قبل العاملين بجميع أشكاله و آلياته ابتداء بالشكاوى، إبداء الرأي التفاوض الجماعي... في أشكالها الرسمية أو غير الرسمية، فالهندسة تعمل على توجيه وتحديد السلوك التنظيمي المتوقع وفي هذه الحالة إن تم توجيهه نحو ممارسة المجاهرة، فهذا الفعل يصب في خانية تكريس الممارسة التي تعمل أيضا على تعزيز السلوك التنظيمي الإيجابي المتمثل في هاته الحالة في الصوت التنظيمي أو المجاهرة المنظمة فقد أكدت دراسة (الطائي و صكر 2017) على "وجود علاقة ارتباط عكسية بين الصمت التنظيمي و القدرات الرئيسية لسلوك التنظيمي الإيجابي و هذا يتوافق مع الواقع العملي المتمثل في دور الإدارة في تشجيع الموظفين و تحفيزهم للمساعدة في طرح الأفكار و الآراء الجديدة من عدمه، الذي ينعكس على آدائهم و سلوكهم الإيجابي " (الطائي و صكر، 2017، ص.82).

و كخطة تكتيكية يتوقع منها حدوث إستجابات إيجابية، هو تحدث أعضاء الفئة المسيسة أمام الفئة الفاعلة عن أخطائهم علنا، لتشجيع الفئة الفاعلة و تحفيزهم على التحدث و إنشاء مناخ للصوت، لأنهم مرور لهم رسالة تعبر عن تواضعهم و شجاعتهم لإعترافهم بأخطائهم، فيستشعرون هم أيضا بالمسؤولية و يرون بضرورة المشاركة و طرح الأفكار و الحلول الإبداعية للمشكلات المطروحة على مستوى التنظيم.

3. **أسلوب القيادة:** إن أسلوب القيادة يعد من أهم النواظم التي تعمل على تحديد السلوك التنظيمي، الذي كما سبق الذكر أنه عبارة عن إستجابة للعملية التوجيهية من قبل الفئة المسيسة، فإذا كان هذا التوجيه يتبع أساليب داعمة لمنطلقات الأنسنة، كالقيادة التشاركية، الداعمة التحويلية، الأخلاقية، استقامة القيادة... فمن المؤكد أن الإستجابات المتوقعة من قبل أفراد الفئة الفاعلة، ستكون في إطارها الإيجابي البحت، لأنها إذا أدركت أي أسلوب من الأساليب القيادية التي تتعامل معه في إطار خصوصيته الاجتماعية و ليس الاقتصادية، فإنها بالتأكيد ستكون في إطار السلوكات التنظيمية التي تكون في صالح التنظيم بالدرجة الأولى والتي تبلورها أكثر المجاهرة التنظيمية فيرى "بدرت وأشفورد (Pedrit & Ashford) أنه من واجب المشرف الإنتباه إلى إدراك أطراف عملية للمواقف المختلفة و تحسين الظروف التي يتم إنجاز العمل في ظلها، كذلك فمن الواجب على المشرف أن يعطي لمعنويات العاملين ورضاهم في العمل ذاته، نفس الأهمية التي تعطى للسلعة التي ينتجونها أو الخدمة التي يقدمونها" (المجالي، 2007، ص.31). و ليس الأمر مقترضا على المشرفين المباشرين فقط و إنما الأمر يخص كل الفئات المسيسة في مختلف المستويات التنظيمية و أساليب القيادة لا تخص فقط المشرفين و إنما تخص كل الفئة السابقة الذكر و بوجود قيادة داعمة للصوت في إطارها التنظيمي والاجتماعي، ففي حالة ممارسة الصوت و جب تقديم إطار تنظيمي أو آليات يتحدث عبرها الأفراد الفاعلون من أجل حماية أنفسهم، لأنه بالتأكيد ستكون أطراف غير راضية عن هاته الأصوات، بالإضافة إلى توفير الدعم الاجتماعي بأنه سيكون بجانبهم، في حالة تعرضهم لأي خطر أو أي نوع من المضايقة و في إطار هذا الدعم يرى "سبنسر (Spencer) سيشعر الأفراد بأن النظام يوفر لهم دعم اجتماعي و تنظيمي من قبل رؤسائهم و زملائهم المشرفين في العمل، فجهود الموظفين لأخذ المبادرة و المخاطرة يجب أن تعزز و تدعم، بدلا من معاقبتها في حالة فقدان أو ضعف الدعم فإن الموظفين سيشعرون بالقلق بشأن الحصول على إذن قبل القيام بالتصرف، بدلا من طلب الصفح في حالة ارتكاب الخطأ" (الختاتنة، 2009، ص.15).

فالقائد المنفتح بسلوكاته التواصلية المبينة على الصراحة بين الأفراد الذين يشملهم نطاق إشرافه و يرون آثار سلوكاته على أرض الواقع، يصبح بمثابة القدوة التي يقتدون بها و يؤكد ذلك "دوكسون خير Doxon-Kheir بسبب صراحة العلاقة و تواتر الإتصال فتوجيه أو سلوك المشرفين الداعمين بمثابة "نموذج" قوي للموظف الجديد أو الحاليين، نتيجة لذلك عندما ينظر إلى القائد على أنه منخرط في إتجاهي التواصل حيث أن هو/هي يستمع و يدعم و يشجع ويسهل و يشرك المرؤوسين في المناقشات وصنع القرار يجوز للموظفين متابعة هو/هي كمثال والإنخراط في سلوكيات الصوت" (Vakola & Bouradas, 2005, p.452). فالمطلوب من القادة أن يكونوا رساليين و ملهمين للفئات الفاعلة و مرجعية حقيقية للقدرة على الإنجاز و الدافع نحو تحقيق الأهداف.

وقد أثبتت دراسة (علي و قيزة 2019) أن أسلوبا من أساليب القيادة و هي إستقامة القيادة التي تندرج تحت أساليب القيادة الديمقراطية، التي تتيح للفئة الفاعلة مجالا للمشاركة و دعمهم نفسيا، إجتماعيا و تنظيميا أن "إستقامة القيادة لها دور وسيط بين النفخ في الصافرة و الصمت التنظيمي، بمعنى أن نفخ الصافرة سيزيد بوجود قيادة موجهة بالأخلاق و الإستقامة، مما يؤدي بالضرورة إلى إنخفاض مستوى الصمت التنظيمي" (علي وقيزة، 2019، ص.71). أما دراسة (محسن 2019) فقد وصلت إلى "وجود علاقة إرتباطية سلبية بين أبعاد القيادة الأخلاقية (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي و متغير الصمت التنظيمي و هذا يعني أن توفر و ممارسة و تعزيز السلوك الأخلاقي من قبل المدير، يفسح المجال أمام الموظفين للتعبير عن آرائهم" (محسن، 2019، ص.283). و كانت نتيجة دراسة (الخوالدة 2017) أن تبلور الصمت القائم على المبادئ لدى عينة الدراسة المبحوثة، يعزى النمط القيادي الديمقراطي الذي يعزز الثقة التنظيمية الولاء التنظيمي و الإلتزام التنظيمي بين الفئة الفاعلة و الفئة المسيصة وتبلور الصمت القائم على المبادئ يعزى إلى غط القيادة الديمقراطي .

كما توصلت دراسة فاكولا و بوراداس (Vakola & Bouradas, 2005) "أن مواقف المشرفين من الصوت هي أقوى مؤشر للرضا الوظيفي مشيرا إلى أنه، إذا كان المشرف يدعم حرية تبادل الأفكار، معالجة النزاعات جيدا إيلاء الإهتمام لموظفيه أو موظفيها سي شعرون بأكثر رضا عن وظائفهم" (Vakola & Bouradas, 2005, p.452).

كما ضمنا في دراستهما، مقترحات من أجل تدعيم ثقافة الصوت التنظيمي و هي "يجب على كبار المديرين و المشرفين إنشاء مكان عمل يشعر فيه الموظفون بالأمان للتعبير عن آرائهم

و الذي سيشجعهم على تقديم أفكارهم و إقتراحاتهم إذا كان الموظفون ينظرون إلى مديرهم والأهم من ذلك المشرفين بأنهم غير مهتمين بسماع الحقيقة و يعززون أسباب سلوكهم للحديث لمصدرهم الخاطئ ربما سيختارون البقاء صامتين، لذلك يجب على كبار المديرين و المشرفين تطوير المواقف و الإنخراط في السلوكيات التي من شأنها إنشاء شبكة أمان نفسي لموظفيهم.(Vakola & Bouradas, 2005, p.454)"

III. المحكات الخاصة بالفئة الفاعلة

1. **المعيارية الوظيفية و الذاتية:** إن الفرد الفاعل في انتماءاته لأي تنظيم و جب أن تكون هناك معايير تحكم سلوكاته و في نفس الوقت تعتبر مرجعية لهاته السلوكات، فمن بين التنظيمات التي ينتمي إليها مؤسسة العمل، التي بالتأكيد تحكمها معايير تنظيمية و وظيفية، حيث تعبر الأولى عن المعايير التي تحكم التنظيم من أجل الإنضباط و دحض سوء السلوك المنظمي، أما الثانية فهي تخص المعايير الخاصة بالوظيفة أو ما يعبر عنها بالأخلاقيات المهنية والتي يعرفها جهاد بأنها "مجموعة القيم و الأعراف و التقاليد التي يتفق و يتعارف عليها أفراد مهنة ما، حول ماهو حق و عدم في نظرهم و ما يعتبرونه أساسا لتعاملهم و تنظيم أمورهم و سلوكهم في إطار المهنة و يعبر المجتمع عن إستيائه و إستنكاره لأي خروج عن هذه الأخلاق بأشكال مختلفة، تتراوح بين عدم الرضا و بين المقاطعة و العقوبات المادية" (الزيناقي، 2014، ص.14). فأفراد الفئة الفاعلة ملزمون بالتحلي بأخلاقيات المهنة، حتى لو كانوا يعملون في إطار مناخ منظمي لامعاري، فداء مهامهم حسب متطلبات وظيفتهم متعلق بهم و بشخصيتهم وليس له علاقة بالمناخ العام و إنما له علاقة بالإلتزام الشخصي و الوظيفي و ما تمليه المعايير والأخلاق و تبلور الصفات الأخلاقية للمهنة حسب هلاي في "

- **الطهارة و القدسية:** عن طريق حسن السيرة و السلوك و جودة الأداء.
 - **الإستقامة:** وما تقتضيه من المشورة و الوفاء و الصدق.
 - **التعاون:** و ما يستلزمه من تعميق معاني الأخوة و الإحترام و الصبر.
 - **الأمانة:** و ما تشمله من عدم إفشاء السر و الإستغلال و الكذب.
 - **المحبة:** و ما تشمله من معاني التواد و الإحساس و الإيثار. (الزيناقي، 2014، ص.14).
- و الإلتزام بهاته الصفات الأخلاقية يجعل الأفراد الفاعلين على مستوى التنظيم يؤدون أعمالهم وفق الإجراءات المطلوبة و المحددة و بجودة مقبولة خصوصا إذا استحضروا الرقابة

الذاتية و التي يكون فيها الفرد الفاعل هو المراقب على نفسه، بمعنى أن تكون رقابة داخلية وتستحضر الرقابة الإلاهية يستحضر فيها الضمير و ما يمليه عليه الواجب و الإستحقاق الوظيفي، الذي يشغله و العائد المادي الذي يتقاضاه جراء أدائه لعمله و فأبعاد الرقابة الذاتية:

- **الإلتزام المعياري:** الذي يعبر عن الإلتزام بقواعد و لوائح العمل الإلتزام بمواعيد العمل، الإلتزام بأداء العمل...

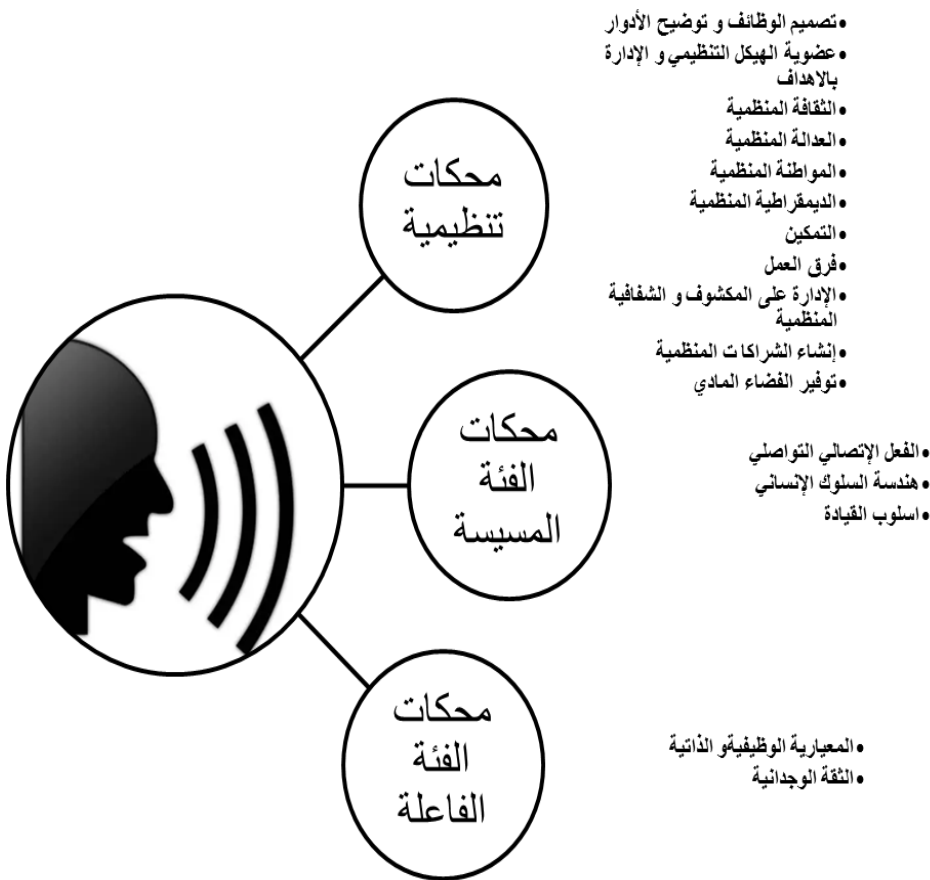
- **الإيجابية في العمل:** والتي تتمثل في إبداء الرأي، حل المشكلات التطوير، الابتكار، الرغبة الشديدة في التعاون، التفاني والإنغماس.

- **تحمل المسؤولية و القيام بالعمل:** البعدين عن المحسوبية و الوساطة.

- **المحافظة على كرامة الوظيفة:** فكل الصفات الأخلاقية للمهنة و أبعاد الرقابة الذاتية، تعزز لدى الأفراد الفاعلين الملتزمين بها في بلورة ثقافية المجاهرة المنظمة، عن طريق إيصال أصواتهم من خلال التحلي بالمعيارية الوظيفية و الذاتية.

2. **الثقة الوجدانية:** "يشير هذا النمط إلى الجانب العاطفي أو الوجداني الشخصي، من الثقة الذي ينعكس على ثقة الفرد و إيمانه على الآخرين في المنظمة و بالتالي فهي تعكس الثقة في طبيعة الشخصية و بعدها العاطفي و تتمثل هذه الثقة بالتشارك في الآمال والطموحات و المشاعر و التعاطف، الذي يشعر به الفرد من الآخرين و خاصة رؤسائه والتحدث بحرية عما يجول في الخواطر و الإستماع بإهتمام لما يقول و التعاون في أداء الأعمال وتخطي العقبات و الشعور بالخسارة و الحزن عند نقل أحد الزملاء إلى مكان آخر" (أوتايه وآخرون، 2017، ص 523-524). فالتحدث عما يجول بالخواطر بحرية مع أفراد الفئة الفاعلة، يعزز ثقتهم بأنفسهم و يؤدي بهم إلى التحدث عن كل مشاكل العمل بالتفصيل و بكل دقة، مع مناقشة تلك المشكلات و مشاركة جميع الأطراف في حلها.

ترسيمة رقم(11): محكات بناء ثقافية المجاهرة المنظمة.(إعداد الباحثة).



الخاتمة

إن تفسير السلوكات البشرية داخل تنظيمات العمل، يجب أن يعتمد على العقلانية الحقة و القائمة على أساس الفهم و ليس التوقف عند التفسير، لأن الفهم يدعو إلى التعمق أكثر عند دراسة أي سلوك تنظيمي، فمن الضرورة العلمية بمكان إدراج هاته الرؤية في الدراسات السوسيوتنظيمية ليس الغرض الوصول إلى اقتراح نموذج مثالي فقط، حسب المنطلقات الفبرية و إنما فهم السلوك الإنساني على مستوى تنظيمات العمل، يساعد على تبني الخطط التنظيمية، التي تسهم في توجيه السلوك التنظيمي وفق سرورة تعمل على تحقيق الأهداف، التي تعود بالعائد الإيجابي على التنظيم و أفرادة.

ففهم السلوك التنظيمي في جانبه الإيجابي و السلبي، يسهم كثيرا في تبني السياسة التنظيمية التي تستثمر في السلوك الأول و تدحض السلوك الثاني و تحقيق فهم السلوك التنظيمي لا يقتصر على فئة معينة، بل يتعداه إلى كل الفئات المشكلة للتنظيم مع الأخذ بمعيار الهيراركية التنظيمية و ما لها من صلاحيات سلطوية أو مكانة وظيفية و التي لها التأثير الواضح في تحديد السلوك التنظيمي .

على تنظيمات العمل اليوم، تحقيق العلاقة العضوية بين الفرد و التنظيم لأن العلاقة الآلية في كل الأحوال متحقة و هذا بإرساء و دعم ثقافة المجاهرة التنظيمية من خلال المحددات التنظيمية و المحددات الخاصة بالفئة المسيسة و التي تساندها المحددات المتعلقة بالفئة الفاعلة، كنسقية متكاملة لا يمكن لنسق ان يكون فعالا، دون الآخر و هو ضمان لإستقرار البيئة الداخلية للتنظيم دون أي نفي لوجود مشكلات و سلوكات تنظيمية سيئة، فالأمر ستمته النسبية لأنه متعلق بالسلوك البشري، لكن عموما الوضع العام و بتعبير تنظيمي، المناخ التنظيمي يكون مناخا مناسبا للعمل ومن ثمة تحقيق اهداف الافراد و التنظيم، هذا على الصعيد الداخلي.

أما على الصعيد الخارجي لتنظيمات العمل، فالتغير السريع للبيئات الخارجية تفرض واقعا عليها، تجب مسايرته و التكيف معه لضمان الإستمرارية و هذا لا يكون إلا بضمان امرين هامين هما: إستقرار البيئة الداخلية و الإلتفاف بشكل رشيق على الأوضاع التنظيمية الخارجية أو ما يسمى بالرشاقة التنظيمية بتبني آليات و سياسات بشكل سريع يتكيف مع الوضع البيئي الجديد.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

الكتب

- أكرويد، ستيفن وطومبسون، بول، (2002)، سوء السلوك التنظيمي حقل معرفي جديد، ترجمة الخزامي عبد الحكيم أحمد، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع.
- بشاينة سعد، (2002)، تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، الجزائر، جامعة منتوري بلقاسم.
- بشير محمد، (2007). الثقافة والتسيير في الجزائر بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
- بلاغماس بركة، (2019)، الفكر الإداري الحديث وأساليب التعامل مع ضغوط العمل، ط1، الجزائر، دار ألفا للوثائق.
- بوفلجة غياث، (2007)، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
- بن عيسى محمد المهدي، (2010)، علم اجتماع التنظيم من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة، ط1، الجزائر، مطبعة إمبابلاست.
- بن نوار صالح، (2006)، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة، مخبر علم الاجتماع للإتصال والترجمة.
- بني حمدان خالد محمد وإدريس وائل محمد، (2009)، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، الأردن، دار اليازوري.
- حريم حسين محمود، (2006)، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط1، الأردن، دار الحامد.
- جرادات ناصر محمد وآخرون، (2011)، إدارة المعرفة، الأردن، دار إثراء للنشر والتوزيع.

- جلاب احسان دهبش، (2011)، ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط1، الأردن، دار صفاء.
- زردومي أحمد، (2009)، التكنولوجيا والإدارة العمومية في الجزائر واقع وآفاق، الجزائر، دار الطائر للنشر والتوزيع.
- زكاز علي وبوشيشة نصر الدين، (2013)، الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، ط1، الجزائر، كنوز الحكمة للنشر و التوزيع.
- العطار فؤاد حمودي وآخرون، (2018)، السلوك التنظيمي مواضيع معاصرة، الأردن، دار الأيام.
- العنزي سعد علي، (2015)، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، العراق، الذاكرة للنشر والتوزيع.
- العنزي سعد علي، (2017)، السلوك التنظيمي إنعكاسات السلوكيات الوظيفية للعاملين، العراق، دار مكتبة عدنان.
- العيسوي عبد الرحمن، (2000)، سيكولوجية الإدارة، مصر، الدار الجامعية.
- غربي علي ونزار يمينه، (2015)، التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية، جامعة منتوري بلقاسم قسنطينة.
- سعدون يوسف، علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- فزة جمال، (2013)، سوسيولوجيا التنظيمات أسس واتجاهات، المغرب، دار الفرابي.
- قاسمي ناصر، (2016)، الإتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ط1، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
- قاسمي ناصر، (2014)، سوسيولوجيا المنظمات دراسة نظرية وتطبيقية، ط2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
- قيرة إسماعيل وغربي علي، (2001)، في سوسيولوجية التنمية سلسلة التنمية علوم اجتماعية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
- القرطبي عبد الله، (2018)، في سوسيولوجية الشغل، ط1، المغرب، فضاء آدم للنشر والتوزيع.
- الكساسبة محمد مفضي والفاعوري عيبر، (2010)، قضايا معاصرة في الإدارة بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال، ط1، الأردن، دار الحامد.
- لطفي طلعت إبراهيم، (2007)، علم اجتماع التنظيم، مصر، دار غريب للطباعة والنشر.

- لوبروطون دافيد، (2019)، الصمت لغة المعنى والوجود، ترجمة فريد الزاهي، المغرب، المركز الثقافي للكتاب.
- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، (2007)، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، مصر، المكتبة العصرية.
- الهاشمي عبد الحميد، (2008)، المرشد في علم النفس الاجتماعي، لبنان، دار الهلال للطباعة والنشر.
- معمري لحبيب، (2009)، التنظيم في النظرية السوسيولوجية، المغرب، منشورات ما بعد الحداثة.
- الأطروحات والرسائل**
- بولقريعات بوجمعة، (1982)، القيادة الإدارية ودورها في تطوير الغدادة الجزائرية، (رسالة ماجستير)، معهد الحقوق والعلوم الإدارية، جامعة الجزائر.
- بومخلوف محمد، (1980)، انتقال اليد العاملة الريفية إلى الصناعة الإندماج والإغتراب، (أطروحة دكتوراه)، معهد العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر.
- جمال صادفي ومحمد خثير، (2021)، أثر الأمن الوظيفي على ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية دراسة حالة موظفي جامعة خميس مليانة، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 02.
- الختاتنة رامي محمد عبد ربه، (2009)، أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات دراسة ميدانية تحليلية للمؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير، كلية عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
- الخليفات مها عبد العزيز، (2006)، أثر ممارسات المهارات القيادية على بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، (رسالة ماجستير)، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
- الزيناتي أسامة محمد خليل، (2014)، دور اخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية -مجمع الشفاء الطبي-، رسالة ماجستي، تخصص قيادة وإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بالمشاركة مع جامعة الأقصى.
- شويه سيف الإسلام، (1986)، التنظيم غير الرسمي في المنشأة الصناعية الجزائرية عوامله ووظائفه دراسة ميدانية في وحدة عميروش التابعة للركة الوطنية ومصانع السميد والعجين الغذائي الجزائري، (أطروحة دكتوراه)، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر.

- الشمري فهدعثمان، (2017)، درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في منطقة الغروانية التعليمية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي لدى المعلمين، (رسالة ماجستير)، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت.
- الصرايرة خالد احمد سلامة، (2005)، التماثل التنظيمي لأعضاء البيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بشعورهم بالأمن وأدائهم الوظيفي (أطروحة دكتوراه)، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية.
- عودة بشرى عبد الله محمد، (2015)، درجة الصمت التنظيمي وعلاقتها بمستوى الأمن الوظيفي في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الهاشمية.
- المجالي أمال ياسين، (2007)، أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات دراسة ميدانية تحليلية للمؤسسات العامة الأردنية، (أطروحة دكتوراه)، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية، الأردن.
- هجو عبد القادر محمد علي محمد، (2018)، أثر العزلة التنظيمية في تفسير العلاقة بين الصمت التنظيمي ونية ترك العمل، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

المقالات

- أوتايه بندر كريم وآخرون، (2017)، دور الثقة الوجدانية والمعرفية في التشارك المعرفي والتعلم التنظيمي في منظمات الأعمال في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 13، العدد 04.
- آل ياسين سمر غانم صالح والحيالي، سندية مروان سلطان حسن، (2012)، العلاقة بين النفخ في الصافرة والصمت التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 34، العدد 109.
- آل مراد نوال يونس محمد وبسمان عبد اللطيف سليم، (2009)، أثر الثقافة المنظمة في تعزيز الإبداع الفردي دراسة لآراء عينة من تدريسيي المعهد التقني بالموصل، تنمية الرافدين، المجلد 31، العدد 96.
- بركنو نصيرة، (2018)، الصمت التنظيمي والعوامل المسببة له، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، المجلد 03، العدد 01.

- بلعباس، عبد الوهاب، (2016)، السلوك التنظيمي وعلاقات السلطة والقوة (المفهوم والأبعاد) مقارنة تحليلية في ضوء نظرية التحليل الإستراتيجي لميشال كروزييه، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 06.
- بني حمدان خالد محمد وسلطان سوزان، (2009)، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئات التدريس فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 2+1.
- بعيسى حليلة بورمانه عبد القادر، (2021)، تقنيات الاتصال الحديثة وأثرها في مقاومة الصمت التنظيمي لدى موظفي مؤسسات التعليم العالي الجزائرية -دراسة حالة معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية بجامعة تيبازة، مجلة الإبداع، المجلد 11، العدد 01.
- البشاشة سامر عبد المجيد، (2008)، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسة العامة الأردنية دراسة ميدانية، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، المجلد 04، العدد 04.
- البنوي مها محمد، (2017)، العلاقة بين الصمت التنظيمي والإحتراق الوظيفي دراسة تطبيقية على الأطباء البشريين في مستشفيات جامعة الرقازيق، جامعة الرقازيق.
- بومنقار مراد ووادي أمين، (2016)، ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية "دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة عنابة، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 06، العدد 10.
- حوالة سهر محمد والبكر لمياء ناصر، (2018)، واقع الصمت التنظيمي لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، مجلة العلوم التربوية، الجزء 01، العدد 01.
- خليل أريج سعيد، (2019)، التلازم بين أبعاد الصمت التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في المركز الصحي الصليخ، المجلة العارقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، المجلد 11، العدد 01.
- خوالدة عابد أحمد، (2017)، مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في لواء الجامعة وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى مديريهم، مجلة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد 03، العدد 02.
- السعود راتب وسلطان سوزان، (2009)، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية فيالجامعة الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 2+1.

- الصباغ شوقي محمد وآخرون، (2017)، نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 17.
- الطائي فيصل علوان وصكر عبد الله علي، (2017)، أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي الشرطة محافظة كربلاء المقدسة، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 06، العدد 21.
- الطائي علي حسن والنقار عبد الله حكمت، (2012)، تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية لعينة من موظفي مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 69.
- عبد الله مسلم، (2021)، دور القيادة التشاركية في الحد من الصمت التنظيمي، مجلة روافد، المجلد 05، العدد 02.
- عبد الرحمان ياسر وآخرون، (2022)، الصمت التنظيمي وأثره على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد 08، العدد 02.
- عبود زينب عبد الرزاق وحسين ظفر ناصر، (2016)، أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد 64، العدد 01.
- علي خالد وقيزة عمر، (2019)، إستقامة القيادة كمتغير وسيط ونفخ الصافرة والصمت التنظيمي دراسة إستطلاعية بالمركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق تبسة، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، العدد 04.
- علي جاسم نغم وأحمد كرجي سحر، (2017)، ديناميكيات متعددة الأبعاد للصمت التنظيمي وتأثيرها في مواقف المشرفين في دائرة ماء بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 50.
- علي عبد الله حاتم وحسن رمضان عبد الفتاح، (2019)، أثر ممكنات إدارة المعرفة في الحد من مسببات الصمت التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسيي جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، الجزء 01، العدد 15.
- عوجة أزهار مراد، (2019)، الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية في المعهد التقني بالكوفة، مركز دراسات الكوفة، المجلد 01، العدد 53.

- العنزي أميرة خضير كاظم والعطوي مهند حميد ياسر، (2017)، دور القيادة التشاركية في الحد من الصمت التنظيمي دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 19، العدد 03.
- العنزي سعد على حمود وناصر رنا، (2017)، سلوكيات أصوات العاملين المفاهيم النظرية والمداخل الفكرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 100.
- غليظ شافية، (2019)، واقع الصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم الابتدائي، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 06، العدد 02.
- الغامبي إيمان محمد جواد، (2018)، الصمت التنظيمي وانعكاسه على سلوك المواطن التنظيمية دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة للتربية محافظة كربلاء المقدسة، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 16، العدد 03.
- فاضل إبراهيم مها وآخرون، (2019)، الصمت التنظيمي وتأثيره على الثقة التنظيمية للعاملين بحث استطلاعي لآراء العاملين في الشركة العامة للصناعات الجلدية في بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 42.
- الفاعوري عبير حمود، (2004)، أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية دراسة حالة، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 19، العدد 02.
- الفتلاوي ميثاق هاتف، (2018)، العلاقة بين رأس المال النفسي والصمت التنظيمي دراسة إستطلاعية لآراء عينة من الموظفين في مستشفى الحسين العام في كربلاء المقدسة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 04.
- الفتلاوي ميثاق هاتف وآخرون، (2014)، دور الإحترام الداخلي المدرك في التماثل التنظيمي بحث تحليلي في كليات جامعة كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 03، العدد 11.
- الكعبي حميد سالم، (2018)، دور التماثل التنظيمي في الحد من الصمت التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في المصارف العراقية الأهلية ببغداد، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 10، العدد 23.
- قنون سميحة وبوبكر منصور، (2021)، واقع الصمت التنظيمي في ضوء آراء إدارات الشركات البترولية الجزائرية - المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار حاسي مسعود أمودجًا، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 14، العدد 01.

- محسن عبد عذراء، (2019)، دور القيادة الأخلاقية في تقليل الصمت التنظيمي بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في مديرية ماء الأنبار، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، الجزء 01، العدد 48.
- موسى أحمد إبراهيم، (2017)، أثر مستوى صمت العاملين على الذاكرة التنظيمية دراسة تطبيقية على شركة مياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة المنوفية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 14، العدد 02.
- مهيفان شريف يوسف، (2016)، أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو، مجلة جامعة زاخو، المجلد 04، العدد 01.
- المحمود سعد فاضل، (2010)، انعكاسات تبني المنهج الديمقراطي في صنع القرارات على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية دراسة لآراء عينة من الموظفين والتدريسين في جامعة دهوك، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 32، العدد 98.
- مرسي مرفت محمد، (2018)، أثر المضايقة التنظيمية والثقة في المشرف كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين الإشراف السيء والصمت التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 14، العدد 02.
- الوهبي عبد الله محمد، (2014)، أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 03.
- معروف الهواري، (2019)، قياس مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس - دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانة غليزان، مجلة دراسات نفسية وتربوية، المجلد 12، العدد 03.
- نعرورة محمد وتي أحمد، (2020)، أثر الصمت التنظيمي في أبعاد سلوك المواطن التنظيمية لدى المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بالوادي Cnas، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 06، العدد 02.
- يوسف حوباد، (2021)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالصمت المهني لدى الموظفين - دراسة ميدانية على عينة من الموظفين ببعض البلديات بولاية تلمسان، مجلة روافد، المجلد 05، العدد 02.

BOOKS

- Mercur, Daniel & al., (1997), Culture et gestion en Algérie, L'Algérie, Edition ANEP.

Articles

- Akbarian Akram & al., (2015), Organizational silence why and how can overcome ?, soussurea, Vol 03, N° 01.

- Akin Ugur & Ulusoy, Tarik, (2016), The relationship between organizational silence and burnout among aczdemicians a reseach on universities in Turkey, International journal of higher education, vol 05, N° 02.

- Argyris, Chris, (1977), Double loop learning in organizations, harvard business review, N° 77502.

- Bagheri Ghodratollah & al., (2012), Organizational silence (basic concepts and it development factors), ideal type of management, vol 01, N °01.

- Beheshtifar Malikeh & al., (2012), Destructive role of employee silence in organizational success.international journal of academic research in business and social sciences, Vol 02, N° 11.

- Deniz Nevin & al., (2013), The relationship between employee silence and organizational commitment in private health care company, Social and behavioral sciences, Procedia, Elsevier, N° 99.

- Dundon Tony & al., (2004), The meanings and purpose of employee voice, International journal of Human Ressource Management, Vol 15, N° 06.

- Eriguç Gülsüm&al., (2014), The causes and effects of the organizational silence on which issues the nurses remain silent ?, International Journal of Management Economics andBusiness, Vol 10, N° 22.

- Malani Umar & Zaiton Hassan, (2013), Antecedentsand outcomes of voice and silence behaviours of employees of tertiary educational institutions in Nigeria, Social and Behavioural sciences Procedia Elsiver, N° 97.

- Mirmohamedi seyed Mohhamad & Arezoo Marefat, (2014), The effect of perceived justice and organizational silence on organizational commitment, international review of management and business research, Vol 03, N° 03.
- Moàsa Horia, (2011), Voice and silence in organizations bulletin of the transilvania university of Braşov, series VII social sciences law, Vol 4553, N° 02.
- Morrisson Elizabeth Wolf & Milliken Frances J., (2000), Organizational silence a barrier to change and development in plurastic world, academy of management review, Vol 25, N° 04.
- Nikmaram sahar & al., (2012), Study on relationship between organizational silence and commitment in Iran, world applied sciences journal, Vol 17, N° 10.
- Shojaie Samereh & al., (2011), Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to get rid of it, procedia social and behavioral sciences, N° 30.
- Umar Malami & Hassan Zaiton, (2013), Antecedents and outcomes of voice and silence behaviours of employees of tertiary educational institutions in Nigeria, Procedia Social and Behavioral Sciences, N° 97, employees of tertiary educational institutions in Nigeria.
- Vakola Maria & Bouradas Dimitris, Antecedents and consequences of organizational silence an empirical investigation emerald employee relations, Vol 27, N° 05.
- Van Dyne Linn & al., (2003), Conceptualization employee silence and employee voice as multidimensional constructs, journal of management studies, Vol 40, N° 06.

فهرس

9.....	مقدمة.....
17.....	أولا- الصمت التنظيمي : رؤية مفاهيمية.....
	I. الإطناب المفاهيمي : السياق التاريخي والإنتقال من منظور الإيجابية
17.....	إلى واقع السلبية.....
26.....	II. الصمت التنظيمي : مرحلة التشكل من الإستغراق إلى الإستبعاد.....
31.....	ثانيا- ثالث أبعاد الصمت التنظيمي.....
	I. الصمت المعرفي الدفاعي : حماية الذات الوظيفية
32.....	واستخدام السلطة المعرفية.....
42.....	II. صمت الإذعان : تحقيق الإستاتيكا التنظيمية.....
50.....	III. صمت الموالاة الاجتماعية : المحافظة على رأس المال الاجتماعي.....
59.....	ثالثا- محددات بناء ثقافية الصمت التنظيمي.....
60.....	I. المحددات التنظيمية.....
66.....	II. المحددات المتعلقة بالفئة المسيسة.....
72.....	III. محددات خاصة بالفئة الفاعلة.....
81.....	رابعا- واقع الصمت التنظيمي في تنظيمات العمل الجزائرية.....
113.....	خامسا- محكات بناء ثقافية المجاهرة التنظيمية.....
118.....	I. المحكات التنظيمية.....
130.....	II. المحكات الخاصة بالفئة المسيسة.....
135.....	III. المحكات الخاصة بالفئة الفاعلة.....
139.....	الخاتمة.....
141.....	قائمة المراجع.....

أنجز طبعه في ماي 2025
على مطابع عمار قرفي - باتنة - الجزائر