



الصمت التنظيمي أسبابه وسبل التغلب عليه (دراسة تحليلية)

إعداد

رانيا سمير ذكي الجزار

إشراف

د/ عبدالحميد عبدالفتاح شعلان

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية – جامعة بنها

أ.د/ أحمد إبراهيم أحمد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية – جامعة بنها

الصمت التنظيمي أسبابه وسبل التغلب عليه (دراسة تحليلية)

المستخلص باللغة العربية

هدف البحث الحالي الكشف عن أهم أسباب ظاهرة الصمت التنظيمي بالمدارس الابتدائية في مصر ووضع بعض المقترحات للتغلب عليها، واستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي، وتوصل البحث إلى عدة نتائج لأسباب الصمت التنظيمي من أهمها: أسباب إدارية: مثل التغذية العكسية السلبية المستمرة، قلة معرفة الإدارة بتوقعات العاملين، أسباب تنظيمية منها خوف المديرين من التغذية العكسية السلبية، عدم الثقة والخوف، أسباب فردية منها خشية العاملون من فقدان وظائفهم عند التحدث عن مشكلة تتعلق بالمدرسة، خشية العاملون من النتائج السلبية عند التعبير عن آرائهم فيما يحدث بالمدرسة، يفضل العاملون عدم الإفصاح عن السلبيات في مجال العمل كونها تؤثر سلباً في تقييم رؤسائهم لهم يتجنب العاملون تكوين علاقات صداقة ضمن محيط العمل، يلتزم العاملون الصمت أثناء اللقاءات والاجتماعات عند الحديث حول قضايا العمل الحساسة، وبناءً على هذه النتائج أوصى البحث بمجموعة من التوصيات من أهمها: تدعيم العمل الجماعي والتعاون المتكامل من خلال بناء فرق عمل، وتشجيع عمل الفريق، زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار على اعتبار أن ذلك يعطيهم الثقة ويزداد ولائهم للمؤسسة وبالتالي يتحسن الأداء، العمل على دعم مبدأ العلاقات الإنسانية بين كافة العاملين بالمدرسة الابتدائية على أن ينطلق ذلك من نشر ثقافة العمل الجماعي بين وحدات المدرسة، مشاركة العاملين في تحديد أهداف المدرسة الابتدائية واتخاذ القرارات التي تخصهم على اعتبار أن ذلك يتيح الفرصة لظهور قيم جديدة تسهم في تنمية الثقة المتبادلة بين العاملين وإدارة المدرسة الابتدائية.

الكلمات المفتاحية: أسباب - الصمت التنظيمي - سبل التغلب.

Abstract:

The aim of the current research is to reveal the most important causes of the phenomenon of organizational silence in primary schools in Egypt and to put some suggestions to overcome it. Organizational reasons, including principals' fear of negative feedback, mistrust and fear, individual reasons, including workers' fear of losing their jobs when talking about a problem related to the school, workers fearing negative outcomes when expressing their views on what is happening at school, workers prefer not to disclose negatives in the field Work, as it negatively affects their superiors' evaluation of them. Workers avoid forming friendships within the work environment. Workers remain silent during meetings and meetings when talking about sensitive work issues, and based on these results, the research recommended a set of recommendations, the most important of which are: Strengthening teamwork and integrated cooperation by building work teams, encouraging team work, increasing the participation of employees in decision-making, given that this gives them confidence and increases their loyalty to the institution and thus improves performance. Spreading the culture of teamwork among the school units, The participation of employees in determining the primary school goals and making decisions that concern them, given that this provides an opportunity for the emergence of new values that contribute to the development of mutual trust between employees and the primary school administration.

Key Words : Reasons, organizational silence, ways to overcome.

الإطار العام للبحث:

مقدمة البحث:

يشهد العصر الحديث تغيرات في مختلف جوانب الحياة الانسانية وكان للثورة التكنولوجية المتسارعة وتقدم وسائل الاتصالات وتقنية المعلومات دور بارز في هذه التطورات، فظهور شبكة الانترنت والتوسع الهائل في استخدام الشبكات الالكترونية في جميع المجالات وأصبح التغير والتطوير اليوم سمة من السمات الحضارية للعالم المتقدم.

وتعتمد عملية الإصلاح في أداء المؤسسات أياً كانت طبيعتها على سلوك العنصر البشري الذي يعد من أهم موارد هذه المؤسسات وأصلاً من أصولها، فهذا العنصر يضطلع بدور حيوي في كافة مستويات الأداء، بدءاً من الأعمال التنفيذية إلى أعمال الإدارة العليا، كما أن جوهر الإصلاح الإداري الذي استحدث لزيادة قدرة المؤسسات على الوفاء بمهامها بدرجة كبيرة من الكفاءة والفاعلية يتمثل في العنصر البشري ومدى قدرته على المشاركة الفاعلة في الأنشطة، وأن مدى قدرة العنصر البشري على المشاركة في اتخاذ القرار وفي التخطيط والتطوير التنظيمي تحدد قدرة المنظمة على النجاح والتفوق، وذلك لأن الإنسان هو الذي يصنع المنظمة ويشكل طبيعتها ويصنع اتجاهاتها ويحدد مسارات أدائها وبناء عملياتها وقراراتها^(١).

وفي مؤسسات التعليم هناك العديد من الإصلاحات التي استحدثت لزيادة قدرتها على الوفاء بدورها، وتتوقف فعالية هذه الإصلاحات على فاعلية المعلم ومشاركته النشطة في اتخاذ القرارات المدرسية وفي عمليات التحسين والتغيير المدرسي، وذلك لدور المعلم الجوهري في العملية التعليمية وكونه ركيزة أساسية في نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها، وعلى الرغم من أهمية مشاركة المعلمين في مناشط وفعاليات المدرسة المختلفة وفي عمليات اتخاذ القرار والتخطيط للتطوير، إلا أن هناك العديد من العوامل التنظيمية - التي قد تعوق مشاركة بعض المعلمين بفاعلية في صنع القرار المدرسي، ولعل من أهم هذه العوامل يأتي سلوك الصمت التنظيمي^(٢).

وإن فاعلية المؤسسات وتميز أدائها يتحدد بناءً على فاعلية العاملين فيها وتميز أداء قادتها ومرؤوسيه على حد سواء. وعلى العكس من ذلك فإن عدم مساهمة العاملين في المؤسسات باقتراحاتهم وآرائهم فيما يخص العمل وتصرفهم كمنفذين للعمل بشكل آلي، بعيداً عن الإبداع والابتكار والحماس والمشاركة في وضع القرارات، يؤثر سلباً في أداء المؤسسة من جهة وعلى الرضا التنظيمي والولاء التنظيمي الالتزام التنظيمي للعاملين فيها من جهة أخرى، وإن مثل هذا السلوك التنظيمي السلبي لدى العاملين في المؤسسات والذي بمقتضاه ينأى العاملون بأنفسهم عن أي مشاركة في تحسين الأداء، قد أخذ طريقه إلى الفكر الأدائي

تحت مسمى "الصمت التنظيمي، هذه الظاهرة التي بدأت تنقش في كثير من المؤسسات خاصة المؤسسات التعليمية^(٣).

وبعد مفهوم الصمت التنظيمي من المفاهيم الغائبة عن الكثير من المنظمات، على الرغم من أن له آثاراً سلبية، بل وقد تكون وخيمة على مستقبل هذه المنظمات؛ إذ أنه يكرس حالة من الإذعان وقبول الأمر الواقع لدى العاملين في هذه المنظمات، كما أنه يمهد الطريق لحالات الجمود التنظيمي، وغياب أدوار المبادرة إلى التغيير، والعزوف عن طرح الأفكار والمقترحات، وتجنب اتخاذ موقف المخاطرة من حيث إبداء الرأي تجاه مشكلات وقضايا العمل الحاسمة^(٤).

ويشكل سكوت الموظفين وعدم إبداء آرائهم أو إجماعهم عن التطوع بتقديم المعلومات ودعم الإدارة انعكاساً ليس فقط للعلاقة التنظيمية القائمة بين الرئيس والمرؤوس من الناحية الرسمية، بل لمجموعة من التفاعلات والعوامل التي تؤدي في النهاية إلى أن يسود الصمت التنظيمي، مما يؤثر في علمية صنع القرارات في المنظمة، وتعود ظاهرة الصمت التنظيمي في المنظمات لظروف وأسباب مختلفة تتفاوت من منظمة إلى أخرى زمن مجتمع إلى آخر ولعل من أهمها حجم الحوافز ونوعها والمناخ التنظيمي^(٥).

وبالرغم من حساسية ظاهرة الصمت التنظيمي وآثارها السلبية على جوانب العمل المنظمي المختلفة، إلا أنها لم تحظ باهتمام الباحثين بشكل كبير ولذا تأتي هذه الدراسة لتتناول هذه الظاهرة في محاولة للكشف عن واقعها ومحدداتها وعلاقتها بتحسين أداء العاملين بمدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة القليوبية.

مشكلة البحث:

تواجه المؤسسات التعليمية في مصر العديد من المشكلات ذات الصلة بسلوك العاملين والإداريين والمعلمين فيها تجاه الكثير من القضايا والأمور والمشكلات المتعلقة بالأداء التنظيمي بمختلف جوانبه ومن تلك المشكلات ظاهرة الصمت التنظيمي والمنتلة في ضعف الرغبة في المشاركة في اتخاذ القرارات، وضعف نشاطات المبادرة والابتكار، وتدنى مستوى المبادرة في طرح الأفكار والمقترحات تجاه ما يطرأ من مستجدات أو مشكلات، والتحفز تجاه بعض القضايا أو الممارسات غير القانونية وعدم إبداء الرأي حولها، كما أكدت دراسة (جودة، ٢٠١٧)^(٦). ضعف بناء فرق العمل الجماعية داخل مديريات التربية والتعليم بمحافظة الدقهلية، وقلة تمكين العاملين بما يتناسب مع مهامهم، قلة إعطاء العاملين المزيد من الحرية في

العمل، وضعف مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار، وتفويضهم لبعض الصلاحيات التي تسهم في إيجاد صف ثاني من القادة مما يكسبهم مهارات وخبرات تنعكس إيجاباً على سير العملية التعليمية، كما أكدت دراسة (أحمد، ٢٠١٨)^(٧). على حق العاملين في المؤسسات الحكومية في التعبير عن رأيهم بشأن المشاكل والقرارات والقضايا المتعلقة بالمؤسسة لأن حجب المعلومات يحد من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وتحقيق التضافر بين أعضاء المؤسسة وينبغي على فريق الإدارة العليا والمشرفين المباشرين على تشجيع وتحفيز أعضاء المؤسسة على التعبير عن رأيهم في القضايا والمشاكل التي تثار في المؤسسات، وهذا ما أكد عليه تقرير منظمة اليونسكو عام ٢٠٠٩ "أهمية الحوكمة في تحقيق المساواة في التعليم"^(٨)، والذي أكد فيه على أهمية مشاركة المعلمين والعاملين بالمدرسة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات والمبادرة بمقترحاتهم للارتقاء بمستوى العملية التعليمية، كما أكد تقرير "منظمة اليونسكو التعليم للجميع الإنجازات والتحديات"^(٩) بوجود بعض المشكلات في مرحلة التعليم الابتدائي في الدول النامية ومنها مصر مثل ضعف الإدارة المدرسية في اتخاذ القرارات وعدم مشاركة المعلمين والعاملين في عملية صنع واتخاذ القرار وعدم الإهتمام بالمقترحات التي تقدم من قبل العاملين مما ينعكس سلباً على سير العملية التعليمية.

وتأسيساً على ما سبق، تتحدد مشكلة البحث الحالي في التعرف على أسباب سلوك الصمت التنظيمي لدى العاملين والإداريين والمعلمين وكيفية مواجهته، وكذلك علاقته ببعض المتغيرات التنظيمية الأخرى كالثقة في الرؤساء، والعدالة الإجرائية المدركة، والالتزام التنظيمي.

كيف يمكن مواجهة سلوك الصمت التنظيمي في المدارس الابتدائية؟

ويتفرع من هذا السؤال عدة أسئلة فرعية هي:

- ما أسباب الصمت التنظيمي في المدارس الابتدائية؟
- ما أثر الصمت التنظيمي على العاملين بالمدارس الابتدائية؟
- ما الآليات المقترحة للتغلب على ظاهرة الصمت التنظيمي لدى العاملين بالمدارس الابتدائية؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي التعرف كيفية مواجهة سلوك الصمت التنظيمي في المدارس الابتدائية وذلك من خلال: التعرف على أسباب الصمت التنظيمي في المدارس الابتدائية،

والكشف عن أثر الصمت التنظيمي على العاملين بالمدارس الابتدائية، والتوصل إلى بعض الآليات المقترحة للتغلب على ظاهرة الصمت التنظيمي لدى العاملين بالمدارس الابتدائية.

منهج البحث:

لكي يحقق البحث أهدافه ويجيب عن أسئلته العلمية استخدم المنهج الوصفي لاستعراض أسباب الصمت التنظيمي وأثره على العاملين في المدارس الابتدائية، ووضع بعض الآليات المقترحة للتغلب على هذه ظاهرة لدى العاملين بتلك المدارس، حيث يستخدم هذا المنهج في دراسة الأوضاع الراهنة للظاهرة من حيث خصائصها، أشكالها، وعلاقتها، والعوامل المؤثرة في ذلك.

أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث في الأمور التالية:

- يركز البحث الحالي على الصمت التنظيمي وأثره في تحسين أداء المدارس الابتدائية باعتبار أنها الركيزة الأساسية في السلم التعليمي وتحسن الأداء بهذه المؤسسات يؤدي إلى تحسن مخرجاتها وبالتالي تسهم في الارتقاء بالمدرسة كمؤسسة مجتمعية تربي أجيال الحاضر وتضمن صناعة قيادات المستقبل.
- قد يفيد البحث الحالي مديري المدارس في كيفية تحسين أداء مدارسهم وتحقيق الأهداف المنشودة من هذه المؤسسات.

مصطلحات البحث:

أرتكز البحث الحالي علي المصطلحات التالية:

١- الصمت التنظيمي (Organizational silence):

ويعرف على أنه ميل المرؤوسين في المؤسسات إلى تجنب تقديم المعلومات أو الاقتراحات لرؤسائهم، أو الإخبار عن المشكلات، خوفاً من أي ردود فعل سلبية، أو أي نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك^(١٠).

ويعرف أيضاً على أنه: "منع انتشار المعلومات حول القضايا والمشكلات المحتملة من قبل الأفراد العاملين، كما تشير إلى ديناميكية الشعور الجماعي التي تولد إدراكاً حول المشاكل المنظمية، والذين لديهم إدراك بأنه من غير الحكمة التحد حول المشاكل المنظمية لمنع انتشارها^(١١)."

ويعرف إجرائياً على أنه: "على أنه سلوك يميل فيه الأفراد العاملين بالمؤسسات إلى عدم المشاركة بأفكارهم وآرائهم ومقترحاتهم ومعلوماتهم المرتبطة بتطوير العمل لأسباب متعلقة بإدارة المدرسة أو الزملاء أو أسباب شخصية".

٢- مرحلة التعليم الابتدائي (Primary Education):

هو أول مرحلة من مراحل التعليم، الموجة للاطفال، ويتراوح سن القبول، والسن الذى تنتهى فيه هذه المرحلة التعليمية تبعاً للنظام المتبع لكل بلد، ويزود الاطفال فى التعليم الابتدائى بالمهارات الاساسية فى اللغة القومية ومبادئ الحساب، والجغرافيا والاشغال اليدوية^(١٢).

ويعرف بأنه ذلك النوع من التعليم النظامى، والذى يأخذ مكانة متميزة فى بداية السلم التعليمى، كما أنه يمثل مرحلة التعليم الإلزامى، والذى تتحدد مدتها تبعاً للنظام المتبع فى كل دولة، ويعتبر التعليم الابتدائى، أسبق المؤسسات التربوية فى مجال التعليم من حيث النشأة، وتأتى أسبقية من اعتماد كافة المراحل التالية، على مايقدم فيه من معارف، ومهارات للتلاميذ تساعدهم على بناء شخصياتهم، كمواطنين قادرين على مواجهة كافة المسؤوليات، نحو المجتمع^(١٣).

ويمكن تعريف التعليم الابتدائى إجرائياً، بأنه هو بداية السلم التعليمى، ويعتبر هو بداية اكتساب المهارات، والمعلومات، والمعارف، فهو العامل الفعال فى تكوين شخصية التلاميذ منذ الصغر ويعتبر البنية التحتية لاي نظام تعليمى.

الاطار النظرى للبحث:

ويمكن عرض هذا الاطار من خلال المحاور التالية:

أولاً: ماهية الصمت التنظيمي:

يعرف مفهوم الصمت التنظيمي على أنه انعكاس للقوى المؤثرة فى العلاقات بين الأفراد والجماعات، وقوانين تلك العلاقات، فالأنظمة، والتعليمات، والعلاقات الرسمية للأفراد والجماعات تحول دون التحدث حو المشكلات التنظيمية، فالمؤسسات تختلف عن بعضها البعض من حيث درجة الوضوح للقواعد والإجراءات المتبعة فيها، والأنظمة التى تحكمها، فبعض المؤسسات تتصف بدقة الإجراءات والقواعد المتبعة فيها، وتحدد صلاحية كل فرد ومسؤولياته، والواجبات المترتبة عليه والإجراءات الواجب اتباعها لتنفيذ الأعمال المطلوبة، غير أن بعض المؤسسات تتصف بالغموض، وعدم وضوح القواعد والإجراءات، والأنظمة

الواجب اتباعها لسير العمل فيها، ويلاحظ أن العديد من المؤسسات تبلغ العاملين بضرورة عدم تحدي سياسات المؤسسة، أو المديرين فيها، وأن المؤسسات عموماً قلماً تحتمل مخالفة مرؤوسيتها لسياساتها، وهذا بدوره يزيد من تردد الموظفين في التحدث عن المشكلات والصعوبات، التي قد يلاحظون وجودها في المؤسسة، وهذا هو جوهر الصمت التنظيمي^(١٤).

ويعد سلوك الصمت التنظيمي من المفاهيم الحديثة نسبياً في علم الإدارة، وهذا السلوك يمثل حالة من الإحجام وعدم بوح المرؤوسين بما يمكنه من آراء أو شعور أو مجرد إبداء الرأي؛ كما يعبر سلوك الصمت التنظيمي عن ميل المرؤوسين في المؤسسات المختلفة على تجنب تقديم المعلومات أو الاقتراحات لرؤسائهم أو الإخبار عن المشكلات خوفاً من أي ردود فعل سلبية أو أي نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك^(١٥).

ويتضمن مفهوم الصمت التنظيمي في كونه "منع انتشار المعلومات حول القضايا والمشكلات المحتملة من قبل الأفراد العاملين، كما تشير إلى ديناميكية الشعور الجماعي التي تولد إدراكاً حول المشاكل المؤسسة، والذين لديهم إدراك بأنه من غير الحكمة التحدث حول المشاكل المؤسسة لمنع انتشارها"^(١٦).

وترى الباحثة من خلال ما سبق أن تحقيق أهداف المدارس لا يتم دون إتاحة الفرصة للمعلمين بالمشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات والتعاون المتبادل بينهم وبين الإدارة المدرسية، وبينهم وبين كافة أطراف العمل التعليمي، ويتضح أن سلوك الصمت التنظيمي يقف عائقاً أمام المشاركة الفاعلة للمعلمين في التطوير المدرسي وفي كفاءة عمليتي التعليم والتعلم.

ثانياً: أسباب الصمت التنظيمي.

١- أسباب إدارية:

ويمكن إيجاز الأسباب الإدارية فيما يلي^(١٧):

- **المعتقدات الضمنية:** وهي مجموعة من المعتقدات غير مُفصح عنها (غير معلنة) من قبل المديرين ومتعلقة ببعض الأمور الخاصة بالعاملين في المؤسسة.
- **التغذية العكسية السلبية المستمرة:** ويقصد بها الرد السلبي للمشرفين على المرؤوسين في المواقف التنظيمية، والذي يؤدي بدوره إلى زيادة الصمت التنظيمي داخل المؤسسة،

فعندما يُقبل المرؤوسين بالمبادرة يتوقعون التدعيم من المؤسسة، وعندما يفتقدون لهذا التدعيم، فإنهم سيشعرون بالقلق والخوف عندما يفكرون في المبادرة مرة أخرى ويلتزمون بالصمت.

- **قلة معرفة الإدارة بتوقعات العاملين:** وتعني أن الإدارة لا تكون مدركة لتوقعات العاملين في المؤسسة، وكذلك غموض الأدوار للعاملين، مما يؤدي إلى سلوك الصمت التنظيمي للعاملين في المؤسسة.
- **فقدان الثقة بالرؤساء:** ومعنى ذلك أن العاملين في المؤسسة ليس لديهم أي ثقة في الرؤساء، ويحاولون السخرية منهم، مما يؤدي ذلك إلى صمت العاملين في المؤسسة.
- **الخوف من العزلة الاجتماعية:** إن السبب الرئيسي لصمت الأفراد تجاه المشاكل المؤسسات هو الخوف من العزلة الاجتماعية داخل عمله واعتقاده أنه (إذا عبر عن المشاكل داخل المؤسسة سوف يسبب مشاكل أخرى)، كما أن خصائص المؤسسات نفسها وهيكلها التنظيمي قد لا تسمح للموظفين بالتعبير عن المشاكل المتعلقة بالتنظيم، وإن التحدث عن المشاكل والهموم ينظم لها من قبل المدراء بأنها سلوك سلبي سوف يقلل من الثقة والاحترام تجاه الأفراد وبالتالي يدفعهم إلى التزام الصمت خوفاً من أن تصرفاتهم قد تضرهم داخل المؤسسة^(١٨).
- **نقص الخبرة (خبرة الماضي):** يلجأ العاملين إلى التزام الصمت ليس فقط بسبب تجاربهم الشخصية السابقة السيئة ولكن أيضاً من المحادثات مع زملاءهم ونتائجها عليهم فنجد الأفراد الذين كانوا تحت تأثير التجربة السابقة الذي مروا بها يتجنبون إثارة المشاكل أو مناقشتها مع زملاءهم أو رؤوسائهم المباشرين على الرغم من إدراكهم لأهمية الوقوف عليها في وقت مبكر فيفضلون التفكير في عدم إثارة مثل هذه المشاكل التي قد لا يؤخذ بها وتكون السبب في حدوث مشاكل مع مسؤوليهم^(١٩).
- **الخوف من الإضرار بالعلاقات:** على الرغم من إدراك الأفراد العاملين لنقاط الضعف في الهيكل التنظيمي والعمليات داخل المؤسسة، وإلا أنهم يقررون عدم اقتراح الحلول لها لإدراكهم بأن الأفراد الآخرين سوف لن يكونوا سعيدين بهذه المقترحات، كما أن

السبب الرئيسي الآخر هو الخوف من فقدان العلاقات مع زملائهم الآخرين والذي يغدونها شيئاً قيماً لا يمكن التنازل عنه أو خسارته^(٢٠).

- **مخاوف تتعلق بالعمل:** يتجنب الأشخاص داخل المؤسسة من ذكر مشاكلهم لاعتقادهم بأن ذلك محفوف بالمخاطر، لذا يفضلون عدم شرح أفكارهم خشية أن ينظر لهم الآخرين بأنهم يخلقون المشاكل وكذلك خوفاً من فقدان الترقية أو التعرض إلى سوء المعاملة وعدم العدالة من قبل الإدارة العليا^(٢١).

٢- أسباب تنظيمية:

ويمكن إيجاز أهم الأسباب التنظيمية فيما يأتي^(٢٢):

- خوف المديرين من التغذية العكسية السلبية: شعور أن المديرين بالخوف من تلقى أي ردود فعل سلبية تتعلق بسلوكياتهم في المؤسسة، أو بالمشكلات التنظيمية ويحاولون تجنب تلقئها.
- الرسمية في السلطة: القوة التي يحصل عليها الفرد نتيجة لموقعه في الهرم الرسمي في المؤسسة ويستمد ذلك من القوانين الأنظمة والتعليمات.
- عدم الثقة والخوف من تأثيرات مشاركات العاملين: والخوف من الانتقام من أسباب عدم مواجهة الزملاء والإدارة للمشاكل والأخطاء.
- نقص المهارات الشخصية لدى الرؤساء: مثل مهارة الاتصال ومنها الاستماع، وكذلك عدم القدرة على تحليل المعلومات.
- ضعف الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة.
- ضعف العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.
- وجود هيكل تنظيمي هرمي طويل ومتضخم، وكبير مستوى الإشراف.
- جمود عملية صنع القرار: ويقصد بها عدم الإستجابة للإدارة من حصولها على معلومات من المرؤوسين، يؤدي إلى زيادة الجمود في عملية صنع القرار في المؤسسة، والذي يترتب عليه تدني في مستوى الأداء التنظيمي، وعليه ظهور سلوك الصمت التنظيمي^(٢٣).

- تضارب الأهداف: وينتج عن رغبة كلاً من العاملين والإدارة في تحقيق مكاسب على حساب الطرف الآخر، وعدم التعاون لإنجاز أهداف المؤسسة، والذي يترتب عليه ظاهرة سلوك الصمت التنظيمي للعاملين.
- المعوقات التنظيمية: ويقصد بها إرغام المؤسسة وتقييد سلوك العاملين بها بأدوار معينة ومرسومة لهم، ولا يمكن الخروج عنها، مما يضعف الولاء التنظيمي، والذي يؤدي إلى سلوك الصمت التنظيمي للعاملين في المؤسسة.

ثالثاً: نتائج الصمت التنظيمي.

وإن انتشار سلوك صمت العاملين حيال القضايا التي تواجههم في العمل أو عزوفهم عن التعبير عن آرائهم وإبداء مقترحاتهم لتطوير وتحسين إجراءات العمل، قد يفضي إلى عواقب وخيمة ونتائج سلبية على الأداء التنظيمي بشكل عام، وتتمثل نتائج الصمت على المؤسسات فيما يلي^(٢٤):

- ضعف روح المبادرة في العمل.
- ضعف روح العمل كفريق، أو كمجموعة واحدة.
- ضعف أهمية دور الفرد داخل الجماعة.
- ضعف نسيج العلاقات بين فريق العمل لتحقيق الانسجام وللتشجيع على الأداء الجيد.
- قلة الاهتمام في بناء مهارات العمل والاتصال لدى الأفراد.
- تغيير البناء التنظيمي التقليدي مما يصعب الحصول على السلوك المرغوب.
- ضعف مناخ الثقة بين الإدارة والعاملين.
- قصور قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات.
- ضعف في تكوين فرق الإدارة الذاتية.
- فقدان دعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
- تدني فاعلية التعامل مع الصراع التنظيمي بفاعلية وكفاءة.
- تدني جودة عمليات اتخاذ القرارات التنظيمية.
- فقدان التنوع في المداخلات المعلوماتية.
- فقدان التحليل الضروري للأفكار (أهمية تأثير القلة في إيجاد قرارات عالية الجودة).

- ضعف التعلم التنظيمي.
 - سوء التغذية العكسية السلبية، مما يؤدي إلى عدم القدرة على اكتشاف الأخطاء ومعالجتها.
 - زيادة احتمالية حدوث الأزمات.
- ويُعتبر الاهتمام بمواجهة سلوك الصمت التنظيمي من قبل المؤسسات التربوية والتعليمية وسلبياته من أولويات العمل الإداري والرؤية التربوية للقادة داخل مدرسة المستقبل، وذلك للحد من التأثيرات الواضحة لهذا السلوك على جوانب عديدة في العملية التربوية وأولها تعطيل الاستفادة من كافة الإمكانيات والموارد البشرية داخل المدرسة، ولا يقتصر ذلك على المستوى الفردي فيما يتعلق بالأفراد بل ينعكس على المستوى الجماعي والتكاملي للعمل داخل المؤسسة التعليمية وتشتت جهودها لبلوغ أهدافها التعليمية والتربوية بل كذلك وجهودها المجتمعية، ولهذا فإن مواجهة الصمت التنظيمي أولوية كبرى.
- رابعاً: سبل مواجهة الصمت التنظيمي.**

من الممكن مواجهة الصمت التنظيمي من خلال ما يلي^(٢٥):

- تطوير سلوك الموظفين في بيئة العمل.
- رفع المعنويات وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- تقليل مستوى مقاومة التغيير في بيئة العمل.
- فتح قنوات اتصال جديدة وذات اتجاهين بين الموظف والمؤسسة، بحيث يصبح الاتصال صمام أمان للإدارة من خلال إتاحة الفرصة للموظف لحل المشكلات في بيئة العمل.
- التحفيز الذاتي للموظفين في طرح الأفكار الجيدة والإبداعية.
- خلق ثقافة من شأنها شحذ الطاقات الذهنية والقدرات الإبداعية للموظفين لطرح الأفكار الجديدة وابتكار الحلول الإبداعية للمشكلات باستغلال الموارد المتاحة للمنظمة.
- الاهتمام بتحسين الكفاءة ورفع الإنتاجية للفرد والمؤسسة.
- تقليل الازدواجية في إنجاز العمل من خلال اعتماد مبدأ اللامركزية وتفويض الصلاحيات.

نتائج البحث وتوصياته:**أ- نتائج البحث:**

توصل البحث إلى عدة نتائج لعل من أبرزها ما يلي:

لأسباب الصمت التنظيمي من أهمها:

- أ. أسباب إدارية: مثل التغذية العكسية السلبية المستمرة، قلة معرفة الإدارة بتوقعات العاملين.
- ب. أسباب تنظيمية: منها خوف المديرين من التغذية العكسية السلبية، عدم الثقة والخوف.
- ج. أسباب فردية: منها خشية العاملون من فقدان وظائفهم عند التحدث عن مشكلة تتعلق بالمدرسة.
- خشية العاملون من النتائج السلبية عند التعبير عن آرائهم فيما يحدث بالمدرسة.
- يفضل العاملون عدم الإفصاح عن السلبيات في مجال العمل كونها تؤثر سلباً في تقييم رؤسائهم لهم.
- يتجنب العاملون تكوين علاقات صداقة ضمن محيط العمل.
- يلتزم العاملون الصمت أثناء اللقاءات والاجتماعات عند الحديث حول قضايا العمل الحساسة.

وبناءً على هذه النتائج أوصى البحث بمجموعة من التوصيات من أهمها:

- التحفيز الذاتي للموظفين في طرح الأفكار الجيدة والإبداعية.
- تدعيم العمل الجماعي والتعاون المتكامل من خلال بناء فرق عمل.
- خلق ثقافة من شأنها شحذ الطاقات الذهنية والقدرات الإبداعية للموظفين لطرح الأفكار الجديدة وابتكار الحلول الإبداعية للمشكلات باستغلال الموارد المتاحة للمنظمة.
- زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار على اعتبار أن ذلك يعطيهم الثقة ويزداد ولائهم للمؤسسة وبالتالي يتحسن الأداء.

- العمل على دعم مبدأ العلاقات الإنسانية بين كافة العاملين بالمدرسة الابتدائية على أن ينطلق ذلك من نشر ثقافة العمل الجماعي بين وحدات المدرسة.
- مشاركة العاملين في تحديد أهداف المدرسة الابتدائية واتخاذ القرارات التي تخصهم على اعتبار أن ذلك يتيح الفرصة لظهور قيم جديدة تسهم في تنمية الثقة المتبادلة بين العاملين وإدارة المدرسة الابتدائية.
- ضرورة تبنى المدير الأفكار والسلوكيات الإدارية والتربوية المعاصرة، لتشجيع المعلمين على تبنى وممارسة الأفكار المستقبلية بإعتباره متطلب للتجديد التربوي، الذي يسعى إلى ترسيخ هذا الفكر لدى المعلمين.
- أن يهيئ مدير المدرسة للمعلمين بيئة مدرسية محفزة على الإبداع، حيث يقع على عاتق المدير مسئولية تحقيق المناخ المدرسي الملائم للإبداع، من خلال تفاعل مجموعة من العناصر الذي ينتج عنه مجموعة من القيم والمعايير والممارسات والتقاليد التي تسود المدرسة.
- ضرورة اهتمام المدير بالتنمية المهنية للمعلمين، وتلبية احتياجاتهم التدريبية، حيث إن تحقيق النمو المهني للمعلمين يعزز لديهم الإلتزام المدرسي، فالقائد الذي يحرص على تحقيق الفوائد والمنافع لمدرسته، يسعى للارتقاء مهنيًا بالمعلمين، من خلال تنمية معارفهم، ومهاراتهم، وقدراتهم، واتجاهاتهم المهنية، ونشر الوعي المهني بينهم.
- أن يشجع المدير المعلمين على ممارسة أدوارهم ذاتيا، ليتيح لهم فرص التعلم الذاتي والمتعلق بمتطلبات الوظيفة، ويأخذ بأيدي المعلمين نحو وسائل التعلم الحديثة، والتي من أهمها التعلم الذاتي الذي يتم عن طريق تفاعل المتعلم مع بيئته في مواقف مختلفة، يجد فيها إشباعا لدوافعه الذاتية.

مراجع البحث

- (١) فاروق فلية، السيد عبدالمجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط٣، دار الميسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٤، ص ٢٢١.
- (٢) موسى مساعد محمد العريني: واقع سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية، العدد ١٦٨، جامعة الأزهر، القاهرة، ٢٠١٦، ص ٨٣٥.
- (٣) عساف عبد ربه بركات الشوابكة: مستوى الصمت التنظيمي لدى القيادات الإدارية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمرؤوسين والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية، الأردن، ٢٠٠٧، ص ٣.
- (٤) صالح علي يعن الله القرني: محددات سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية والديموغرافية، مجلة مستقبل التربية العربية، مجلد (٢٢)، العدد (٩٦)، مركز التنمية والتربية العربي، القاهرة، ٢٠١٥، ص ٢٩٧.
- (5) Rusch Edith A: Institutional Barriers to Organizational Learning in School Systems. The Power of Silence Educational Administration Quarterly, Vol. 41, 2005, PP. 23-25.
- (٦) عبدالمحسن عبدالمحسن حسن جودة: أثر الصمت التنظيمي على التكلفة والعائد من القرار بالتطبيق على مديرية التربية والتعليم بمحافظة الدقهلية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، مجلد (٣٧)، العدد (٢)، كلية التجارة، جامعة بنها، ٢٠١٧، صص ٤٧١-٤٩٧.
- (٧) عبدالناصر محمد سيد أحمد: تحليل مشكلة الصمت التنظيمي "المظاهر والأسباب والنتائج في المؤسسات الحكومية: دراسة ميدانية مطبقة في محافظتي القاهرة والجيزة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مجلد (٣٢)، العدد (٢)، كلية التجارة، جامعة حلوان، ٢٠١٨، صص ٦١٦-٦٧٦.
- (٨) منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة: التقرير العالمي لرصد التعليم للجميع بعنوان أهمية الحوكمة في تحقيق المساواة في التعليم، ٢٠٠٩، ص ١٥٢.
- (٩) منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة، التقرير العالمي لرصد التعليم للجميع بعنوان التعليم للجميع للإنجازات والتحديات، ٢٠١٥، ص ١٠.
- (١٠) عبير حمود: أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية، مجلة مؤتة، المجلد (١٩)، العدد (٢)، الأردن، ٢٠٠٤، ص ١٥٩.

- (11) Morrison, E. W. & Milliken, F. J : Organizational Silence : A Barrier to Change and Development in a Pluralistic world. The Academy of Management Review, 25 (4), 2000, P. 710.
- (١٢) فاروق عبدة، أحمد عبد الفتاح: معجم المصطلحات التربوية لفظاً وإصطلاحاً، مرجع سابق، ص ١٠٨.
- (١٣) جمال فاروق محمد معاطي: تصور مقترح لإدارة وقت معلم المرحلة الابتدائية باستخدام بعض الأساليب الإدارية الحديثة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠١٤، ص ١٠.
- (١٤) بشرى عبد الله محمد: درجة الصمت التنظيمي وعلاقتها بمستوى الأمن الوظيفي فى الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، ٢٠١٥، ص ٨.
- (١٥) عبير الفاعوري حمود: أثر الصمت التنظيمي على المشاركة فى صنع القرارات التنظيمية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، مج (١٩)، ع (٢)، جامعة مؤتة، ٢٠٠٤، ص ١٥٩.
- (١٦) صالح على القرني: محددات سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية والديموغرافية، مجلة مستقبل التربية العربية، مج (٢٢)، ع (٩٦)، القاهرة، ٢٠١٥، ص ١١.
- (١٧) محمد حسن أحمد مهدي: العلاقة بين الإشراف المسمى والصمت التنظيمي متعدد الأبعاد: دراسة ميدانية بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة سوهاج، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، مج (٣٢)، ع (٤)، ٢٠١٨، ص ٢١٥.
- (18) Morrison, E. & Milliken, F. : Op. Cit, 2003, PP. 706-725.
- (19) Erenlce ,E, “Calisanlarda Sessizlik Davranisinin Bazi Kisisel ve orgutsel Ozelliklerle Iliskisi: Turizm Sektorunde Bir Alan Arastirmasi”, Yayimlanmamis yukseklisans Tezi , Ankara , 2010, P. 78.
- (20) Morrison, E. & Milliken, F. : Op. Cit, 2003, PP. 706-725.
- (21) Vakola ,M,Bouradas ,D, ”Antecedents and consequences of Organizational silence : Anempirical investing ralations” , 27 , 4/5; ABI: Inform Global , 2005, P. 17.
- (22) Morrison, E. & Milliken, F. : Op. Cit, 2003, PP. 706-725.
- (٢٣) محمد حسن أحمد مهدي : مرجع سابق، ٢٠١٨، ص ٢١٥.
- (٢٤) عبد الله محمد الوهيبي: مرجع سابق، ٢٠١٤، ص ٣٦٩.
- (٢٥) أمال المجالي ياسين: مرجع سابق، ٢٠٠٧، ص ٢٧.