

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
جامعة محمد خيضر بسكرة



قسم : علوم التسيير  
تخصص : إدارة الموارد البشرية  
الفوج : 02  
مقياس اليقظة الاجتماعية  
بحث حول

الصمت التنظيمي

تحت اشراف الأستاذة :

علالي مليكة

من اعداد الطلبة :

سلطان اميمة

روينة سندس

صحراوي محمد يوسف

حمادي عبد الرحمان

السنة الجامعية

2024 \_ 2023

## خطة البحث

01	المقدمة
	المبحث الأول : ماهية الصمت التنظيمي
02	المطلب الأول :تعريف الصمت التنظيمي
03	المطلب الثاني : ابعاد الصمت التنظيمي
04	المطلب الثالث : مراحل الصمت التنظيمي
05	المطلب الرابع : أنواع الصمت التنظيمي
	المبحث الثاني : مظاهر أسباب و مصادر الصمت التنظيمي
06	المطلب الأول : مظاهر الصمت التنظيمي
07	المطلب الثاني : أسباب الصمت التنظيمي
08	المطلب الثالث : مصادر الصمت التنظيمي
	المبحث الثالث : اثار و سبل تفادي الصمت التنظيمي
09	المطلب الأول : اثار الصمت التنظيمي
10	المطلب الثاني : سبل تفادي الصمت التنظيمي
11	الخاتمة
12	قائمة المراجع

## المقدمة

تواجه المؤسسات في العصر الحالي العديد من التغيرات السريعة والتطورات المذهلة , مما أدى الى احداث تغير في سلوك الافراد وفي مهامهم , وفي مستقبل المؤسسة ونشاطاتها وما قد يتبعها من رهانات وما تخلفه من تحديات عديدة اهمها صعوبة ادارة مواردها البشرية لاسيما تلك الفئة المؤهلة و القادرة على استيعاب ومواكبة الاحداث و التغيرات.

حيث ترتبط اليوم فعالية المؤسسة بناء على مدى فعالية الافراد الموظفين فيها وتميزهم ومشاركتهم في احداث التغيير فيها , ذلك ان عدم اسهام هؤلاء في فعالية المنظمة باقتراحاتهم ورائهم , قد يعكس الى حد بعيد مستوى من الصمت بالاعتباره سلوك تنظيمي منسق يرفض من خلاله الافراد تقديم اي شكل من اشكال الدعم و المساندة للادارة وايداء ارائهم وتقديم مقترحاتهم حول قضايا او مشكلات في العمل وحتى الامتناع المعلن والصريح عن تقديم المعلومات و افكار للتطوير واحداث التغيير كنتيجة حتمية لمجموعة من العوامل المتفاعلة في المؤسسة والتي تؤثر سلبا على فعاليتها.

ولعل سر نجاح بعض المؤسسات باختلاف انواعها وانشطتها , يتمثل في اسمي معاني الثقة المتبادلة بين المرؤوسين ورؤسائهم وكذا ثقة الافراد ببعض البعض والادارة العليا للمؤسسة بشكل عام , في الوقت الذي تنعدم فيه ثقة الافراد فيما بينهم وفي ادارتهم ورؤسائهم سيؤثر ذلك حتما تاثيرا سلبيا على ادائهم كافراد وعلى فعالية المؤسسة وادائها , ويخلق في المقابل العديد من المشاكل خاصة فيما يتعلق بسلوكيات الافراد مما يؤثر على فعالية المؤسسة .

## المبحث الاول : ماهية الصمت التنظيمي

### المطلب الاول : مفهوم الصمت التنظيمي (organizational silence)

بهدف الاحاطة بتعريف شامل حول الصمت التنظيمي ; يجب ان نقدم تعريفا للتنظيم وهو : " مجموعة من الافراد يعملون في مؤسسة معينة ولهم هدف معين يسعون الى تحقيقه ولهم كذلك اساليب معينة بقصد بلوغ هذا الهدف وافراد هذا التنظيم اما ان يكونوا جماعة ثابتة او متغيرة"

وعليه يعد مفهوم الصمت التنظيمي من المفاهيم الحديثة لكنها غير مالوفة والمثيرة للغموض لاول وهلة اذ يصعب تقديم تعريف محدد له بحيث تطور هذا المفهوم عبر ثلاث حقبة زمنية ; الحقبة الاولى كانت من (1970 )حتى منتصف (1980) وكان التركيز الرئيسي للابحاث في هذا العقد حول مفهوم الصوت , الفترة الثانية من ( منتصف 1980 حتى عام 2000) كان التركيز الرئيسي لبحوث حول الكلام , ماعدا بعض الانتباهات البسيطة حول سلوك الصمت , اما الفترة الحالية والتي تمتد من ( 2000 الى الان ) فقد كان التركيز الرئيسي حول مفهوم الصمت

تعود بداية الحديث عن الصمت التنظيمي الى الباحث hirschman والذي حاول تحديد مفهوم الصمت التنظيمي " حيث اطر الصمت كرد فعل سلبي , لكن بناء مرادف للولاء , فعلى سبيل المثال فان الموظفين الذين يتعرضون لمعاملة سيئة ولا يتقدمون بشكاوى رسمية فان ذلك يعتبر من باب الصمت بالتراضي وان السكوت دليل على الولاء" ومن اهم التعاريف للصمت التنظيمي نجد:

ا. تعريف Milken & Morrision على انه " ظاهرة جماعية , تحدث بان يحجب العمال آرائهم واهتمامهم بشأن مشاكل محتملة في المؤسسة , نتيجة الاعتقاد ان آرائهم ليست ذات قيمة وكذلك خوفهم من النتائج السلبية "

ب-وينظر Aeen & bagheri الى الصمت انه : " انه مفهوم وحدوي بسيط يعني غلب الكلام وليس سلوكا جماعيا غير ان اعتبار الصمت كسلوك فردي جعل من دراسته اصعب مقارنة بدراسة الصوت المعلن "

ت-ويختلف Ertosum & noyan & deniz في مفهومه للصمت التنظيمي حيث يشير الى انه : "الحجب المتعمد للاسئلة والافكار و الاراء والمعلومات بشأن القضايا المتعلقة بعملهم او منظماتهم. " (الكعبي، 2018، صفحة 148)

مما سبق يمكن ان يعرف الصمت التنظيمي على انه " هو ظاهرة اجتماعية معقدة تتمثل في حجب الافراد للافكار والمعلومات والاراء بشأن المشاكل والقضايا التي تحدث في المنظمة بسبب اعتقادهم ان آرائهم غير مجدية وليست لها قيمة او الخوف من تفسيرها بشكل خاطئ او تخوفا من اية ردود فعل سلبية قد تترتب عن ذلك "

## المطلب الثاني : ابعاد الصمت التنظيمي

عند مراجعة مختلف الدراسات التي تناولت موضوع الصمت التنظيمي كان هناك اختلاف من طرف العديد من الباحثين حول تصنيف ابعاد الصمت التنظيمي لاعتباره مفهوم متعدد الابعاد , حيث اقترح pinder & harlos بعدين للصمت التنظيمي تضمنا ( الاستسلام والدفاع) واقترح dayne (البعد الاجتماعي) في حين طور knoll بعد(الفرصة) وطور brinsfield ستة ابعاد تضمنت : ( الاستسلام و العلاقات و التحفظ و الانسحاب و الانحراف و الدفاع ).لاكن توجد دراسات امثال al parslan ,van dayan , pinder ركزوا على ثلاثة ابعاد تتمثل في صمت الاذعان والصمت الدفاعي و الصمت الاجتماعي

**1-صمت الاذعان** : يعرف صمت الاذعان انه حجب الافراد العاملين لارائهم وافكارهم وللمعلومات المتعلقة بالعمل بناء على الاستقالة حيث يوافقون على الظروف التنظيمية ويحكم عليهم بنوع من الثقة وتحمل المصير وذلك لانهم يترددون في التعبير والتحدث لمحاولة تغيير وضعهم الحالي بمهني آخر يقوم الفرد بسحب نفسه ويكون راض بالاستمرار عن الوضع الراهن لذلك فان الصمت الاذعاني هو سلوك سلبي يظهره الافراد بشكل متعمد الا انه يوجد الكثير من البدائل لتغيير الظروف لكن الافراد يقبلون بالوضع الحالي ويمتنعون عن تصحيح الظروف و الاحداث التي تسبب عدم الرضا لانهم اختاروا الصمت معتقدين ان الكلام محاولة لا قيمة لها اذ يعتبر صمت الاذعان هو امتثال الفرد للمعايير التنظيمية.

**2-الصمت الدفاعي** : استخدم pinder and harlos مصطلح الصمت الهادئ لوصف الاغفال المتعمد بناء على الخوف الشخصي من عواقب التحدث و هاذا ما يتفق مع دراسة morisson and mililken التي ركزت على المشاعر الشخصية للخوف كمدخل رئيسي للصمت التنظيمي وبناء على عمل morisson and milike pinder and harlos عرفوا الصمت على انه حجب الافكار و المعلومات و الاراء ذات صلة باعتبارها شكلا من اشكال الحكاية الذاتية القائمة على الخوف.

فالصمت الدفاعي هو سلوك مقصود متعمد وغير سلبي يتم تطبيقه للحماية الذاتية من الهديدات الخارجية ومع ذلك فان الصمت الدفاعي ينطوي على حالة غير سلبية واكثر نشاطا من صمت الاذعان.

**3-الصمت الاجتماعي** : يعرف الصمت الاجتماعي على انه حجب الافكار و المعلومات او الاراء المتعلقة بالعمل بهدف افادة اشخاص اخرين او المنظمة على اساس الايثار او دوافع تعاونية.

عرف ايضا انه ذلك الصمت الذي يهدف الى الحفاظ على العلاقات الاجتماعية ومراعات مشاعر الاخرين والخوف عليهم والتعاون معهم ايثارهم وحماية مصالح المنظمة ككل من اي اضرار قد تترتب على الخوض او الحديث في قضايا واسرار بيئة العمل اي ان الهدف الرئيسي من هاذا الصمت هو الحفاظ على علاقات جيدة مع الزملاء العمل ومع المنظمة من ناحية اخرى. (هنية و رفيده، 2020\_2021، صفحة 15 و 16)

## المطلب الثالث : مراحل الصمت التنظيمي

الصمت ظاهرة لاتحدث فجأة بل تحدث على مراحل وهي تضم لربع مراحل الاتية:

1-مرحلة الاستغراق(الشمول) : وتشمل حالة من الاستثارة والسرور وعندما يحدث عدم اتساق بين ما هو متوقع عن العمل وبين ما يحدث فعليا فان هذا ما يؤدي الى تبلور الصمت .

2-مرحلة الكساد : فيها ينخفض مستوى الرضا عن العمل تدريجيا وتقل الكفاءة وينخفض مستوى الاداء في العمل وتنخفض الاستثارة التي كانت في المرحلة الاولى .

3-مرحلة الانفصال : وفيها يدرك الفرد ما يحدث ويبدأ في الانسحاب النفسي ويرتفع بذلك لديه مستوى الازهاد النفسي ويصل الفرد فيها الى الانهك المزمن واعتلال الصحة البدنية والنفية ما يؤدي الى حدوث الصمت.

4-مرحلة الاتصال : تعتبر هذه المرحلة اقصى مرحلة في سلسلة الصمت التنظيمي وفيها يختل تفكير الفرد نتيجة ارتياب وشكوك الذات ويصل بذلك الفرد الى مرحلة التدمير ويصبح الفرد في تفكير مستمر لترك العمل . (بلوم، 2021، صفحة 164)

## المطلب الرابع : انواع الصمت التنظيمي

سنتطرق الى انواع الصمت التنظيمي وهي كالآتي :

- الصمت الجماعي : يظهر هذا النوع في الاجتماعات والمشاركة المنخفضة في وضع الخطط وعدم التعاون و قد صور على انه تركيب متعدد الابعاد تتمثل هذه الابعاد في صمت الموالة الاجتماعية , صمت الحماية الذاتية .....

- صمت التقاعس : وهو سلوك سلبي يعبر فيه الفرد عن قبوله للوضع القائم ويبيدي الفرد ردود افعال معاكسة وينتج هذا الصمت عن الضغط , تكميم الافواه , والتقليص من الحريات كما ينتج عن عدة عوامل مثل عدم التنظيم , قلة الخبرة , ضعف الكفاءة , قلة المبادرة

- الصمت الصوتي : وهو يعتمد على الصوت بمعنى عدم التحدث او التكلم في اية امور , حيث يمتنع الفرد عن ابداء اية اراء او مقترحات بشكل عام .

- الصمت البرغماتي : وهو المتعلق بالتحدث او الكلام وهو ما يعكس غياب الكلام او المحادثة لاسباب هامة او لاغراض استراتيجية ولكن في صورة ديبلوماسية حيث يمكن الرد بعيدا عن الموضوع محل المناقشة .

- الصمت التكنيكي : حيث يمثل الافراد الى الصمت على الرغم من امكانية التحدث وتوافر فرص الاتصال وذلك بعد ادراكهم للمخاوف والتهديدات الناتجة عن الحديث حيث يعتقدون ان الصمت في هذه الحالة هو الاسلوب الامثل والفعال لتفادي المشكلات . (غليظ،

2019، الصفحات 598-599-600)

## المبحث الثاني : مظاهر الصمت التنظيمي مصادره و خصائصه

### المطلب الاول : مظاهر الصمت التنظيمي

يتجلى الصمت التنظيمي في المظاهر التالية :

خوف المدراء من التغذية العكسية السلبية : هو خوف المدراء من الحصول على تغذية عكسية سلبية , خاصة من المرؤوسين سواء كانت هذه المعلومات تتعلق بهم شخصيا او ببرامج الاعمال لذا يحاول هؤلاء تجنب هذه التغذية الرجعية السلبية , وعندما يتلقونها فانهم يحاولون تجنبها او تجاهلها بصرف النظر عنها على انها غير دقيقة وليس لها مصداقية .

خوف الموظف من ردود الفعل السلبية : هو شعور الموظف بالخوف من ردود فعل المدراء السلبية , اي الخوف من تلقي العقوبات سواء بصفة مباشرة او غير مباشرة اذا تكلم او ابدى رؤيا مخالفا او تطوع في الحديث عن بعض القضايا التنظيمية فهو بذلك يعتبر صانعا للمشكلات خاصة اذا اثارا امورا تمس بمصلحة ومنفعة اطرافا معينين في التنظيم وهذا الوضع يجبر الموظف على الالتزام بالصمت وعدم تمرير المعلومات و الاخبار خوفا من تضرر مصالحه كفقدان الوظيفة وعدم ايلائه اي اهتمام من خلال تجميد كل اهتماماته ونشاطاته .

معتقدات المدراء الضمنية : العامل المهم الذي يعتقد انه يؤدي الى الصمت التنظيمي هو مجموعة المعتقدات التي يحملها المدراء ضمنيا حول الموظفين وحول طبيعة الادارة , واحد هذه المعتقدات ان الموظفون انانيون وغير موثوق فيهم ويسعون لزيادة منافعهم الشخصية الامر الذي جعل من الادارة التصرف باسلوب ضمني او صريح لاحباط الاتصالات الصاعدة , كما تعتقد الادارة ايضا انها تعرف افضل من الامور احسن من الموظفين وان الاجماع و الوحدة دليل على الصحة التنظيمية لذا يجب تجنب الاختلاف وعدم الثقة . ( غليظ، 2019، صفحة 601 )

### المطلب الثاني : اسباب الصمت التنظيمي

تعددت الاسباب التي يمكن ان تؤثر على قرار العاملين في اختيار الصمت ومن اهم هذه الاسباب الثلاثة الاتية :

1- الاسباب الادارية : تعد الاسباب الادارية من اهم الاسباب المهمة المؤدية الى الصمت التنظيمي ويمكن ايجازها كالتالي :

-التغذية العكسية السلبية المستمرة من قبل المشرفين فعندما يعطي الموظف اقتراح معين للمشرف ويقوم الاخير برفض الاقتراح او يقابله برد سلبي فان الصمت التنظيمي سوف يتطور ويزداد داخل المنظمة , لان احساس الموظف بفقدان الدعم او ضعفه من المشرف سيشعره بالقلق بشأن الحصول على اذن قبل القيام بالتصرف بدلا من طلب الصفح في حالة ارتكاب الاخطاء .

-مجموعة المعتقدات الغير معلنة التي غالبا ما يبقيها المدراء غير ظاهرة بخصوص الامور المتعلقة بالموظفين

فشل المشرفين في معالجة المشكلات الفعلية التي توجد في المنظمات اذ ان البحث عن حلول السريعة او تجنب هذه المشكلات يجعل الامر اكثر سوءا ويؤدي بالموظفين للاعتقاد بان ليس هناك امل لايجاد حل .

-عدم ثقة الموظفين من قادتهم وسخريتهم منهم يؤدي الى حدوث الصمت .

## 2-الاسباب الشخصية الفردية : يمكن تقسيمها الى :

- الخوف : اذ ان الموظفين يخشون من التوبيخ وكذلك يخافون من العقوبة ومن خسارة المكافآت او حتى من الاقالة .
- العزلة : واحدة من اكثر الاسباب الرئيسية في ظهور الصمت التنظيمي هي الخوف من التعرض الى الرفض او القاء وحيدا والاقصاء فلذلك يحتم عليهم اختيار واحدة من السلوكيات إما التعبير عن افكارهم او الصمت وفي معظم الحالات يفضلون البقاء صامتين .

3-الاسباب التنظيمية : حددوا عددا من الاسباب التنظيمية المؤدية الى الصمت التنظيمي وهي اجراءات صنع القرار دفع الظلم وعدم الكفاءة التنظيمية والاداء الانتظيمي الضعيف . (بثينة، 2019\_2020، صفحة 26)

ويمكن تلخيص اسباب الصمت التنظيمي في الشكل التالي :

### اسباب الصمت التنظيمي



## المطلب الثالث : مصادر الصمت التنظيمي

صنفت الى مصادر مهنية ضاغطة و مصادر شخصية و نفسية :

### 1-المصادر المهنية الضاغطة : وتظهر من خلال ما يلي :

- نقص المساندة الاجتماعية من قبل الاسرة والادارة والزملاء يولد لدى الفرد الشعور بعدم الامان النفسي خلال ادائه لمهامه مما يعرضه لضغوط ناتجة عن سوء بناء علاقاته مع الرؤساء , المرؤوسين , زملاء العمل وضعف التعاون المشترك .

- غموض الادوار كما اشار اليها روبينز عام 2007 نتيجة لعدم وضوح الدور للموظف والآخرين وتعدد وتضارب الادوار وعدم التأييد من جانب الادارة سوء الاتصالات , غياب المشاركة , المركزية وعدم شفافية العلاقات التنظيمية.

- الصراعات التنظيمية الاخلاقية بين الرؤساء والمرؤوسين مثل : الصراع على المناصب العليا.

- زيادة اعباء العمل المتمثلة في اضافة المهام الملقاة على عاتق العامل التي تتطلب قدرات ومهارات معينة لادائها.

### 2-المصادر الشخصية والنفسية : التي يكتسبها الموظف من العناصر التالية :

- ا- الجنس : الرجال اكثر قدرة على التعبير مقارنة بالنساء .
- ب- المستوى التعليمي : الافراد ذوي المستوى التعليمي المرتفع اقدر عرضة للصمت من غيرهم ذوي المستوى التعليمي المنخفض.
- ج-العمر : الفئة العمرية المنخفضة اكثر عرضة للصمت مقارنة بنظيرتها المرتفعة حيث ان التقدم في السن يؤدي الى زيادة الخبرة الوظيفية.
- د- شخصية الفرد : دوافعه و اتجاهاته وخبراته المتراكمة . (مريم، 2020، صفحة 59)

## **المبحث الثالث : اثار الصمت التنظيمي وسبل مواجهته**

### المطلب الاول : اثار الصمت التنظيمي

اوضحت الدراسات والبحوث ان صمت العاملين مضر جدا بالمنظمات والافراد حيث يخلف اثارا كبيرة وجملة على كل من الفرد والمنظمة والتي تتمثل في :

❖ -تأثير الصمت على المنظمة :

بين بانتيلا من خلال دراسته التي اجراها على ان الصمت الجماعي في المنظمة ضار للغاية الامر الذي يؤدي الى التصادم وعدم الرضا بالنتيجة للعاملين والذي قد يظهر بشكل دوران عمل وربما ظهور سلوكيات اخرى غير مرغوب فيها مما يلحق الاذى العام للمنظمة وهاذا ما اظهرته العديد من الدراسات والتي تتجلى في المناخ التنظيمي السائد في المنظمة , الاداء , الانتاجية و الافتقار الى الجودة في العمل

كما يؤدي الى انخفاض جودة عمليات اتخاذ القرارات التنظيمية و فقدان التنوع في المدخلات المعلوماتية واحتمالية زيادة الازمات والمخاطر والتي تكون مانعا للتطور والتقدم

#### ❖ تأثير الصمت على العاملين :

في حين اكد جوانسن أن تجاهل الصمت الجماعي غالبا ما يؤدي الى تأزم المواقف مما يؤدي الى اثار سلبية على العاملين انفسهم و يؤثر على رفاهية العامل ويزيد من التوتر وقد يؤدي الى الشعور العامل بالذنب نتيجة لصعوبة احداث التغيير وقد يتطور الى امراض شخصية مثل الاكتئاب او انخفاض الروح المعنوية ناهيك عن انتشار سلوكيات كالتسيب و اللامبالاة , الكسل و ضعف التعاون و صعوبة تنفيذ الوظيفة بصورة جيدة ومن ثم صعوبة الحصول على فرص الترقية . (محمدادي، 2020، صفحة 49)

#### المطلب الثاني : سبل مواجهة الصمت التنظيمي

اشارت بعض الدراسات ان الدعم الاجتماعي وتوضيح ادوار العاملين واشراكهم في بناء الاهداف فضلا على الاهتمام بالثقافة التنظيمية يعزز دور الافراد في ابداء الراي ويكسر حاجز الصمت لديهم وقد تم الاشارة الى ان احد ابرز سبل تفادي الصمت التنظيمي يكمن في تعزيز نمط القيادي الايجابي , فالقيادة تحد من من الصمت التنظيمي لاسيما ان كانت الاتصالات فيها فعالة وسمح القائد بتدفق المعرفة والتغذية الراجعة واشرك اتباعه في اتخاذ القرار من جهة اخرى فان تعزيز المناخ التنظيمي بجميع مكوناته من المثل , القيم الجيدة , تدفق الاتصالات والنظرة الايجابية للعنصر البشري كانت جميعها اسباب قوية للحد من الصمت التنظيمي وتفاديه كما يمكن مواجهة الصمت التنظيمي في المؤسسة من خلال :

-تطوير سلوك الموظفين في بيئة العمل.

رفع المعنويات وزيادة الوضا الوظيفي لدى العاملين.

تقليل مستوى مقاومة التغيير في بيئة العمل.

فتح قنوات اتصال جديدة وذات اتجاهين بين الموظف والمنظمة بحيث يصبح الاتصال صمام امان للادارة من خلال اتاحة الفرصة للموظف لحل المشكلات في بيئة العمل.

-التحفيز الذاتي للموظفين في طرح الافكار الجيدة و الابداعية.

الاهتمام بتحسين الكفاءة ورفع الانتاجي للفرد و المنظمة.

تشجيع روح العمل الجماعي بين الرؤساء و المرؤسين . (محمدادي، 2020، صفحة 50)

## الخاتمة

في ختام هذا البحث اصبحنا ندرك ان نجاح المنظمات مرتبط ارتباطا وثيقا بسلوكيات الافراد ولثقتهم بها, حيث يعد لعامل الثقة مكانة خاصة ودورا هاما في تحقيق التوازن التنظيمي بالاتساق والتنسيق بين جهود الفرد واهداف المنظمة التي ينتمي اليها , كما انها تعتبر عنصرا ضروريا لاحداث التغيير الفعال , ولعل سر نجاح بعض المنظمات يتمثل في عامل الثقة المتبادلة بين الافراد ورؤسائهم وكذا ثقتهم ببعضهم و بالادارة العليا للمنظمة لذلك وجب على المديرين و الادارة العليا للمنظمات العمل على زرع الثقة و التخلص من السلوكيات السلبية كالصمت التنظيمي الذي اصبح يعتبر تحديا كبيرا للمنظمات في ظل اعتبار المورد البشري ميزة تنافسية فسكوت الفرد عن مشاكل العمل ورفضه ابداء الراي فيما يخص قضايا العمل , يقلل من نسبة رضاهم على المنظمة وولائهم لها مما يؤثر على اداء المنظمات ونجاحها ذلك انه في الوقت الذي تنعدم فيه الثقة سيؤثر توثيرا سلبيا على اداء الافراد وعلى انتاجيتهم من جهة , وعلى فعالية المؤسسة وادائها ويخلق في المقابل العديد من المشاكل خاصة فيما يتعلق بسلوكيات الافراد مما يؤثر على فعالية المؤسسة

## قائمة المراجع

### BIBLIOGRAPHY

- الكعبي, ح. س. (2018). دور التماثل التنظيمي في الحد من الصمت التنظيمي. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الادارية .
- بثينة, م. (2019\_2020). اثر الثقة التنظيمية في التخفيف من ظاهرة الصمت التنظيمي. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير .
- بلوم, ف. ا. (2021). سبتمبر. (30)الصمت التنظيمي وفق منظور سوسيو تنظيمي. مجلة العلوم الاجتماعية. p. 160 171 ,
- عويسي, ه. غ. (s.d.). اثر الصمت التنظيمي في اداء المورد البشري .
- غليظ, ش. (2019). ديسمبر. (27)واقع الصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم الابتدائي. مجلة العلوم الانسانية. p. 2 ,
- محمدادي, ح. (2020). الممارسات السلطوية و علاقتها بالصمت التنظيمي. مذكرة مكملة لمقتضيات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع .
- مريم, د. د. (2020). اثر الصمت التنظيمي في المنظمة المتعلمة. مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر .
- هنية, غ. &, ر. رفيدة, ع. (2021\_2020). اثر الصمت التنظيمي في اداء المورد البشري. مذكرة مقدمة استكمالات لمتطلبات لنيل شهادة ماستر اكاديمي في علوم التسيير.