

## الصمت التنظيمي: وفق منظور سوسيوتنظيمي

### Organizational silence: according to a socio-organizational perspective.

فاطمة الزهراء حروز<sup>1</sup>، إسمهان بلوم<sup>2</sup>

1 جامعة المسيلة (الجزائر)، fatma\_zohra.harouz@univ-msila.dz

2 جامعة المسيلة (الجزائر)، ismahane.balloum@univ-msila.dz

تاريخ النشر: 2021/09/30

تاريخ القبول: 2021/07/22

تاريخ الاستلام: 2021/06/01

#### ملخص:

إن مجال سوسولوجيا التنظيمات أصبح حقلا خصبا لدراسة الظواهر التي إعتبرها الكثير بعيدة عن مجال الدراسات السوسيوتنظيمية خاصة مع هجرة المصطلحات بين مختلف ميادين العلوم الإنسانية والاجتماعية وحتى الدقيقة والبيولوجية، لتندرج ضمن أنثروبولوجيا موسعة تضم كل العلوم التي تهتم بالإنسان بغض النظر عن الجوانب التي تدرسها في الإنسان والذي يعتبر عامل مشترك بينهما. فالصمت كسلوك يسلكه الإنسان ينظر إليه عموما وفق الثنائية الطبقية (موجب، سالب)، لكن في مجال سوسولوجيا التنظيمات هو يبلور سلوكا تنظيميا سلبيا يشكل ردود أفعال، تجسد غياب صوت الفئة الفاعلة أو غياب المجاهرة التنظيمية وهو يتجلى في حجب المعلومات، الأفكار، الإقتراحات و الآراء التي تتعلق بتنظيم العمل تحكمها التراتبية التنظيمية التي يشغلونها في السلم الوظيفي، ليصبح الصمت التنظيمي ممارسة ثقافية لدى الفئة الفاعلة داخل تنظيم العمل. وتساهم في تشكل ثقافة الصمت عدة محكات، منها ما هو متعلق بالفئات المسيسة ومنها ما هو متعلق بالفئات الفاعلة و محكات تنظيمية فثالوث المحكات يعمل على بلورة ثالوث أبعاد الصمت التنظيمي و المتمثلة في: صمت الإذعان، الصمت المعرفي الدفاعي و صمت الموالة الاجتماعية. كلمات مفتاحية: الصمت التنظيمي، صمت الإذعان، الصمت المعرفي الدفاعي، صمت الموالة الاجتماعية.

#### ABSTRACT:

The sociology of organizations' fields, had become a fertile field to study the phenomena, which had considered by a lots far from the socio-organizational studies, especially with the migration of the terms between the different human and social science fields, even the micro and biological sciences, to fall within the extended anthropology, which includes all the sciences, that interest to human, regardless the aspects that study them, in human, that considered as a common factor. Silence as a behaviour, which is behaved by human, generally, look at it according to the stratification bilateral (positive, negative), but in the sociology of organizations field, silence, clarifys negative organizational behaviour in a form of reactions, that express the absence of the active category's, voice or the absence of the organizational profession. Silence, reflected in: covering information, ideas, suggestions and opinions, which related to the organization of work, according to the organizational hierarchy, which they occupy in the career ladder.

Consequently, organizational silence, had become as a cultural practice for the active category inside the organization of work. Many criterions have participated to form the culture of silence, which regarding by: the active category, the politicized categories, and organizational criterions. The trinity of criterions clarify the trinity of organizational silence's dimensions which are: silence of obedience, defensive cognitive silence, The silence of social loyalty.

**Keywords:** the organizational silence, silence of obedience, defensive cognitive silence, The silence of social loyalty

## 1- مقدمة:

إن للسلوك التنظيمي نزعات إيجابية عند ما يدار إدارة سليمة، كما له نزعات سلبية عندما يدار إدارة سيئة. وهاته السلوكيات التنظيمية الإيجابية أو السلبية يوجد منها جانب من الحتمية متعلق بالسلوكيات التي تسلكها الإدارة و التي تتمظهر في السياسات التنظيمية، توزيع السلطة، الحوافز، نطاق الإشراف، المشاركة في إتخاذ القرار... فالدراسات السوسيو تنظيمية التي تناول الحياة الغير الظاهرة لتنظيمات العمل والتي أثبتت وجود سلوكيات تنظيمية سلبية يمكنها إلحاق الضرر بتنظيم العمل وعدم تحقيق أهدافه، خاصة إن لم يتم إدراكها و الحد منها، مثل سلوك الصمت التنظيمي الذي يعبر عن حجب المعلومة، عدم الإدلاء بالأراء و المقترحات بسبب عدة محكات متسببة في هذا النوع من السلوك والذي بدوره يبلور ردود أفعال من قبل الفئة الفاعلة، حيث أن العلاقة الغير مدركة بين الفئة المسيسة و الفئة الفاعلة تعتبر الناظم الأساس لسلوك الصمت، فكما يحتاج المرؤوس لرئيسه فالرئيس أشد حاجة لمرؤوسه، فالمرؤوس هو العجلة المحركة للعمل التنظيمي الذي يحقق أهداف تنظيم العمل بشكل عام.

فهناك محكات خاصة بالفئة المسيسة وأخرى بالفئة الفاعلة وثالثة تنظيمية متسببة في سيادة ثقافة الصمت التنظيمي و تجليه في ثالث أبعاده: الإذعان، المعرفي الدفاعي و الموالاتة الاجتماعية. فالتساؤلات التي يمكن طرحها:

- ماهي الدلالة المفاهيمية للصمت كظاهرة لا يمكن ملاحظتها بسهولة على مستوى تنظيم العمل؟
- ماهي المحكات المسؤولة على سيادة الصمت التنظيمي لتصبح ممارسة ثقافية؟
- كيف عالجت براديجمات سوسيو لوجيا التنظيمات ظاهرة الصمت التنظيمي ؟

## 2- الصمت التنظيمي في آتون غياب ثقافة الصوت التنظيمي

### 1-1- الإسهاب المفاهيمي: من المنظور الإيجابي إلى و اقع السلبية

لقد إزداد مؤخرا الإهتمام بظاهرة الصمت التنظيمي بعد أن كانت ظاهرة تطالها الملاحظة البسيطة فقط، لكنها عنيت بالبحوث الإمبريقية في مجال سوسيو لوجيا التنظيمات، التي منحت الظاهرة الإهتمام الأكاديمي والبحثي، حيث كان ينظر لها ته الظاهرة بمنظور إيجابي بحث على أساس أن الصمت التنظيمي هو الإحتفاظ بالمعلومة ليتم إستثمارها في الوقت المناسب و الذي يخدم بالأساس أهداف تنظيم العمل و ضمان إستمراريته، و بهذا الوضع أعتبر أحد مؤشرات المواطنة التنظيمية، لكن النظرة الأحادية في تشخيص الظاهرة لا تمكن على الإطلاق من تشخيصها بالشكل الصحيح ومن ثمة فالتحليل والتفسير بدورهما لا يكونان في محلها، فالمنظور الشمولي و المسحي في دراسة الظاهرة هو الذي يمكن من التشخيص الجيد وبالتالي التحليل والتفسير يكونان في محل يخدم نتائج الدراسة.

وتتجلى أكثر ظاهرة الصمت في تنظيمات العمل التي تنعدم فيها سبل التعاون، الثقة، العدالة، الولاء الإندماج والتماثل ففي دائرة السلبية التي يحددها الصمت التنظيمي كظاهرة تنظيمية سلبية بإمتياز تنتج عنها هي الأخرى سلوكيات سلبية أخرى كاللامبالاة، غياب حيوية الضمير، التقاعس العمدي، التماثل المحايد، الإلتزام الإغترابي، دوران العمل... هذا يؤثر بدوره و بشكل سلبي أيضا على نوعية الأداء التنظيمي والذي ينعكس على نوعية الخدمة المقدمة سواء كانت خدمة أو منتج. فالصمت التنظيمي يعيق عملية التغيير التنظيمي التي تهدف إلى إحداث تطوير تنظيمي على مستوى تنظيم العمل ويؤدي أيضا إلى ضعف الثقة التنظيمية بين الفئة المسيسة و الفئة الفاعلة في كلا الإتجاهين في إطار العلاقة العلاقة التنظيمية التي تجمعهما.

ولا يمكن الجزم بوجود تعريف مثالي وموحد للصمت التنظيمي، فمن خلال الإضطلاع على جل الدراسات التي تناولت ظاهرة الصمت التنظيمي كأحد متغيرات الدراسة، إتضح أن تعاريف الصمت وتحديد أبعاده متعلقة بالمنظور الزاوي الذي يستخدمه

الباحث، المحدد بالمرجعية الفكرية، والإطار البراديغمي المتبنى من قبل الباحث نفسه و التي يحددها في دراسته لظاهرة الصمت التنظيمي و هذا ما أكده كل من " Milliken & Morrison... وذلك أن كثيرا من الدراسات إعترفت بأن كل تعريفات الصمت إجتهادية وتعكس إختيارات لا يمكن إثبات صحتها " (رامي، 2009، ص.06).

فمفهوم الصمت التنظيمي حسب " Huang & Other " يشير إلى التفاعلات أو العلاقات الاجتماعية التي توفر لأعضائها مساعدة فعلية، أو تدمجهم في النظام الاجتماعي الذي يعتقدون أنه يوفر لهم الحب والرعاية أو الإحساس بالإرتباط مع مجموعة إجتماعية ذات قيمة وموضع تقدير بالنسبة لهم" (رامي، 2009، ص.06). وهذا المفهوم للصمت التنظيمي ينطبق مع بعد من أبعاد الصمت التنظيمي و هو صمت الموالة الاجتماعية الذي من خلاله تتوفر مساحة للأمان و تحقيق الحاجات النفسية و الإجتماعية لأفراد الجماعة الواحدة وتبرز مبررات لمؤشرات إيجابية في إطار سلبية الصمت التنظيمي.

فيما يركز باحثون آخرون على الناظم الأساس لسلوك الأفراد الفاعلين لسلوك الصمت وهو تكون المشاعر السلبية إتجاه تنظيم العمل، حيث يرى "أبو جدي أن المشاعر السلبية إتجاه المنظمة ما هي إلا إنعكاس أو رد فعل لظروف العمل الغير محتملة وينتج عنه آثار عديدة منها تدني الإحساس بالمسؤولية وإستنفاد الطاقة النفسية والتخلي عن المثاليات و زيادة السلبية و لوم الآخرين في حالة الفشل وقلة الدافعية ونقص فعالية الأداء وكثرة التغيب عن العمل وعدم الاستقرار الوظيفي" (رامي، 2009، ص.6-7).

في حين ترى الفاعوري في دراستها حول ظاهرة الصمت التنظيمي أن الصمت التنظيمي تحدده القوى المؤثرة في العلاقات بين الأفراد و الجماعات و القوانين المحدد لها و " أن هناك قوى مؤثرة في العديد من المنظمات تمنع إنتشار المعلومات حول القضايا والمشكلات المحتملة" (رامي، 2009، ص.07).

بينما يرى " Van & all أن الأنظمة والتعليمات والعلاقات الرسمية للأفراد والجماعات، تحول دون التحدث حول المشاكل التنظيمية وتختلف المنظمات فيما بينها من حيث درجة وضوح القواعد والإجراءات المتبعة فيها والأنظمة التي تحكمها فهناك بعض المنظمات تتصف بدقة الإجراءات و القواعد المتبعة فيها، و صلاحية كل فرد ومسؤولياته والواجبات المترتبة عليه و الإجراءات الواجب إتباعها لأداء الأعمال المطلوبة، في حين نجد أن هناك بعض المنظمات تتصف بالغموض وعدم وضوح القواعد و الإجراءات و الأنظمة اللازمة لسير العمل فيها" (رامي، 2009، ص.07). هذا المنظور يحدد بعض المحكات المساهمة في نشوء ممارسة ثقافة الصمت التنظيمي بين الفئة الفاعلة و المتمثلة في عدم وضوح السياسة التنظيمية بشكل عام مما تؤثر بشكل مباشر على الأدوار والوظائف التنظيمية و تؤدي إلى غموض وصراع الدور، فيصبح سلوك الصمت التنظيمي هو نتاج للسياسة التنظيمية السائدة. ويعلق Ober سلوك الصمت التنظيمي على العملية الإتصالية، العلاقة الإتصالية و الفعل الإتصالي، حيث يرى "أن الإختلاف في إدراك أطراف عملية الإتصال للمواقف الإدارية المتباينة، حيث نجد أن الأفراد الذين يختلفون بالأعمار و الخلفيات الاجتماعية والثقافية يكونون إنطباعات ومعاني وتفسيرات مختلفة حول محطات المواقف التي تشكل مناخ الصمت" (رامي، 2009، ص.07). فالعملية الإتصالية الموجودة بين مختلف المستويات التنظيمية والتي تتحدد في: الصاعدة، النازلة، الأفقية و القطرية والتي تبلور بعد من أبعاد الصحة التنظيمية التي يجسدها الفعل الإتصالي التواصلي الذي يمكن تحديد سمة التواصل من خلال التغذية العكسية الراجعة الموجبة بغض النظر عن محتواها إن كان سلبيا او إيجابيا بين طرفي العملية الإتصالية، وهو ما يعطيها قيمتها والذي بدوره ينعكس على الفعل التنظيمي بشكل عام بالإيجاب الصادر من قبل الفئة المسيسة أو الفئة الفاعلة على حد سواء، لكن في ظل غياب التغذية الراجعة تسقط سمة التواصلية وتسود ثقافة الصمت.

في حين يحدد Morrison & All أن سلوك الصمت التنظيمي تسلكه الفئة الفاعلة إجتنابا للوقوع في مشاكل مع الفئة المسيسة مهما كانت مستوياتها التنظيمية التي تنتمي إليها، قد تدرج في إطار عقوبات معنوية نتيجة لسلوك الصوت التنظيمي أو المجاهرة التنظيمية، كالحرمات من الحوافز في شقها المادي أو المعنوي كالترقية، غياب العدالة التنظيمية في إطار ثلوث أبعادها المعاملات، التفاعلات والإجراءات، ممارسة المضايقة التنظيمية بكل أشكالها النفسية والتنظيمية ويرى كل من Morrison & Milliken أن "هناك العديد من القوى المؤثرة في الكثير من المنظمات التي تتسبب في منع إنتشار المعلومات حول القضايا والمشكلات المحتملة من قبل الموظفين كما تشير إلى ديناميات الشعور الجماعي التي تولد إدراكا محيطا لدى العاملين بأن من غير الحكمة التحدث حول المشاكل التنظيمية" (عبر، 2004، ص.158).

كما أن هناك بعض تنظيمات العمل تصرح بعدم تحدي سياساتها من قبل أفرادها الفاعلين وقد لا يكون تصريحاً شفهيًا إنما يتعداه لأن يضمن ضمن القواعد التنظيمية، هذا حتما سيؤدي بهم لسلوك الصمت وعدم التصريح بالمشكلات التي تعرقل سير التنظيم وتحقيق أهدافه وقد ذكر ذلك Redding إلى أن العديد من المنظمات تبلغ العاملين بضرورة عدم تحدي سياسات المنظمة والمديرين فيها" (أمال، 2007، ص.18). وفي نفس السياق يذكر Argyris أن ثمة معايير وقواعد تمنع العاملين عادة من قول ما يعرفونه عن القضايا الفنية والمسائل المتعلقة بسياسية المنظمة" (سرمد وسندية، 2012، ص.88).

ويؤكد Nnette بأنه مجموعة المتغيرات السلوكية المستمدة من معايير الإذعان السائدة بغض النظر عن الثقافات التنظيمية التي قد تشكل مناخ الصمت "و هو إدراك مشترك بين العاملين بشكل كبير يحد من مشاركة المرؤوسين في تقييم ما يعرفونه حول قضايا السياسة التنظيمية والمشكلات العملية" (سرمد وسندية، 2012، ص.89). ومنها ما هو متعلق بشخصية الفرد الفاعل التي تعمل على ترسيخ ثقافة الخضوع والإذعان من خلال النظرة الدونية إلى نفسه وعدم مشاركته في دوره الوظيفي حيث أن الصمت التنظيمي "يركز على إتجاه العاملين نحو عدم الكفاية، وعدم الثقة في القدرة على أداء المهام، الشعور بعدم القدرة على التأثير في العمل وغياب حرية الإختيار في كيفية أداء المهام" (رامي، 2009، ص.08).

وحسب "Pinder&Harlos الصمت يعني غياب صوت العاملين وحجم أفكارهم ومعلوماتهم ذات العلاقة بتطوير العمل وتصحيح مساره" (عابد، 2017، ص.11).

فالصمت التنظيمي هو سلوك تنظيمي سلمي، يمارسه أفراد الفئة الفاعل ضمن السياق تنظيم العمل، الذي ينتمون إليه، يأخذ عدة مظهرات، الهدف منها هو حجب أفكارهم، آرائهم، أدوارهم، إدراكهم لأنفسهم ومكانتهم الوظيفية وبالتالي إنعدام أي صوت تنظيمي لا يرغب في سماعه من قبل الفئة المسيسة .

## 2-2- الصمت التنظيمي: من الإستغراق إلى الإستبعاد

إن تنظيمات العمل الحديثة التي تعيش ضمن بيئة تنافسية شديدة التغير السريع، مما يتطلب عليها الإحتراف الدائم واليقظة الدائمة للتغيرات التي يفرضها المحيط البيئي وهذا لا يتأتى إلا بالإهتمام برأس المال الفكري حيث، تعطى له الأهمية البالغة لأنه هو أساس نجاح تنظيم العمل، فرأس المال الفكري يمثل رأس المال المعرفي لتنظيم العمل وجب الاهتمام به وتنميته وتطويره وتوفير المناخ التنظيمي الذي يبلور السلوكات التنظيمية الإيجابية ويكبح السلوكات التنظيمية السلبية كالصمت التنظيمي والذي لا يحدث فجأة وإنما يتبلور مرحليا لدى الفئة الفاعلة وهذا ما أكده كل من Pidert&Ashford حيث يريان أن ظاهرة الصمت التنظيمي تتضمن المراحل الأربعة التالية: (رامي، 2009، ص.13-14).

### 1-2-2-1 مرحلة الإستغراق (الشمول):

وتشمل حالة من الإستثارة والسرور وعندما يحدث عدم إتساق بين ما هو متوقع عن العمل وبين ما يحدث فعليا فإن هذا ما يؤدي إلى تبلور الصمت.

### 2-2-2-2 مرحلة الكساد:

فيها ينخفض مستوى الرضا عن العمل تدريجيا وتقل الكفاءة وينخفض مستوى الأداء في العمل و تنخفض الإستثارة التي كانت في المرحلة الأولى.

### 3-2-2-3 مرحلة الانفصال:

وفيها يدرك الفرد ما يحدث ويبدأ بالإنسحاب النفسي ويرتفع لديه بذلك مستوى الإجهاد النفسي و يصل الفرد فيها إلى الإنهك المزمن و إعتلال الصحة البدنية والنفسية ما يؤدي إلى حدوث الصمت.

### 4-2-2-4 مرحلة الإتصال :

تعتبر هذه المرحلة أقصى مرحلة في سلسلة الصمت التنظيمي وفيها يختل تفكير الفرد نتيجة إرتياب و شكوك الذات و يصل بذلك الفرد إلى مرحلة التدمير ويصبح الفرد في تفكير مستمر لترك العمل.



شكل 1. مراحل تشكل الصمت التنظيمي (إعداد الباحثين).

### 3- محكات بناء ثقافة الصمت التنظيمي

#### 1-3- المحكات الخاصة بالفئة المسيسة:

— سمة الدوغمائية: إن طرح آراء، أفكار، تشخيص مشكلات، إقتراح حلول، إنتقاد لطريقة العمل... من قبل أفراد الفئة الفاعلة، أمرا غير مقبول عند بعض رؤساء العمل و المشرفين على إعتبار أنه شخصية دوغمائية، تفعل كل محكات الجمود الفكري و لا تتقبل فكر الآخر مهما كان مصاوبا و منطقيا، عيبه الوحيد أنه مخالف لأفكاره و معتقداته، فهو يرى في الطرف الآخر النقص و الخطأ، و بالتالي لا يتقبل مطلقا ما يطرحه أفراد الفئة الفاعلة، حتى و إن كان عين الصواب و في صالح تنظيم العمل و هو يتعمد أذيتهم و إبداء ردود فعل سلبية إتجاههم عن طريق: التضييق عليهم، ممارسة العنف الرمزي عليهم، حرمانهم من الحوافز المادية والمعنوي كالترقية، تهديد أمانهم الوظيفي بإستمرار... و بالتالي تصبح هاته الفئة على محك التهديد و لا تآمن على مكانتها و مستقبلها الوظيفي، لذلك ستسلك سلوك الصمت خوفا من هاته الردود السلبية والتي لا تخدم مصلحتها على الإطلاق.

— القولية النمطية الجاهزة: ضمنت نظرية X ل MCGregor معتقدات المدراء الضمنية حول الفئة الفاعلة داخل تنظيم العمل وذلك بأنهم أنانيون وغير موثوق بهم ،كسالى ويسعون لزيادة منافعهم ،محفزهم للعمل هو العامل المادي فحسب. هاته الاعتقادات تؤدي بهم إلى إحباط الاتصالات الصاعدة وأن المدراء أو الإدارة بشكل عام لديها المعرفة الكاملة والشاملة حول معظم القضايا التنظيمية المهمة بالإضافة إلى أن المدراء يخافون من التغذية العكسية السلبية وهو ناتج عن عدم الثقة في الفئة الفاعلة والشك في مصداقية المعلومات و مصدرها مما يؤدي إلى إلتزام الفئة الفاعلة بسلوك الصمت ، حيث تعتقد الإدارة أن الإلتفاق في وجهة النظر بين الفئة المسيسة والفئة الفاعلة تعد مؤشر من مؤشرات الصحة التنظيمية ولا وجود لحيز مكاني للخلاف ،ويرى " Nnette أن إهتمام المديرين بالحصول على التغذية الراجعة من مرؤوسهم وإهتمامهم بمشاركة العاملين وتعلمهم إحترام المعارضة من المرؤوسين و تحملها و الإفتتاح على وجهات النظر المختلفة من شأنها أن تدعم ثقافة الإبداع في المنظمات"(عبير، 2004، ص.159).

— أسلوب القيادة: نمط القيادة المتبع من قبل المسيس هو الناظم المحدد لسلوك الأفراد كرد فعل على المعاملة التي يتلقونها من قبل المشرفين والرؤساء ،فنمط القيادة التسلطي يؤدي حتما إلى إحجام الفئة الفاعلة عن الإلداء بأرائهم و مقترحاتهم و يسلكون سلوك الصمت ،وبالمقابل النمط الديمقراطي التشاركي في القيادة يسمح بمشاركة الفئة المسيسة في إتخاذ القرارات ومساهماتهم في تدفق المعلومات في كل الإتجاهات مع تفعيل الفعل الإتصالي التواصلي وتثمين الصوت التنظيمي وثقافة المجاهرة التنظيمية.

— غياب مهارة التواصل: يعتبر الإتصال هو المحرك الأساس لكل العمليات التنظيمية التي تكون على مستوى تنظيم العمل وأي خلل في هاته العملية سيؤدي حتما إلى ظهور مشاكل تنظيمية أهمها الخطأ في إتخاذ القرار ،الذي ينعكس بالسلبية على أهداف تنظيم العمل. فالإتصالات في تنظيم العمل محددة في عدة إتجاهات: صاعدة، نازلة، أفقية و قطرية و بدورها تستوجب توفر بعض المهارات بين الأطراف الذين تجمعهم العملية الإتصالية ،وأهم طرف في العملية الإتصالية هو الفئة المسيسة التي إن لم تعطي أهمية للرسالة الإتصالية الواردة من قبل الفئة الفاعلة هذا يؤدي إلى إنعدام الفعل الإتصالي التواصلي ومن ثمة سيادة سلوك الصمت.

### 2-3- محكات خاصة بالفئة الفاعلة:

— غياب الكفاءة الذاتية: الكفاءة الذاتية تعبر عن الثقة المتوفرة لدى الفرد، التي يستمدتها من قدراته المعرفية والفنية من أجل تنفيذ إجراءات العمل المحددة وفق سياقها الإجرائي والتنظيمي المتفق عليه في إطار نسقها المعرفي ،لكن غيابها حتما سيؤدي إلى خضوع وخنوع الفرد الفاعل إلى السياسات التنظيمية دون أي محاولة لإبداء الرأي فيما يخص السياسات التنظيمية ،ونقل ما يستوجب أن يصل للفئة المسيسة كعلومة مثل التقارير و المشاركة في الإجتماعات و غيرها ،فتسلك هاته الفئة الفاعلة سلوك الصمت كمظهر من مظاهر الخضوع و الخنوع .

— نقص الخبرة: الفئة الفاعلة داخل تنظيم العمل والتي مرت بتجارب سابقة سيئة سواء مع زملائهم أو رؤسائهم فيلجؤون إلى سلوك الصمت ، إعتقادا منهم أنه حل لعدم إثارة أو الوقوع في مشاكل ،رغم إدراكهم بضرورة الوقوف على هاته المشكلات بوقت مبكر لما تسببه من خطر على تحقيق أهداف تنظيم العمل.

— الإستبعاد الإختياري: يتجلى في العزلة التنظيمية التي يختارها الفرد الفاعل ،كحل إختياري نظرا لإدراكه بأن المكان لم يعد مناسب للعمل وليس البيئة التي تطور و ينمي فيها مهاراته و قدراته ولم تعد آراؤه و مقترحاته لها دور في عملية إتخاذ القرار وعدم إشباعه لحاجاته الذاتية والتنظيمية ضمن بيئة تنظيم العمل ،مما يؤدي بهم إلى الفشل وخبية الأمل وعدم الإرتياح

النفسي والبدني، ويتشكل لديهم حالة الإغتراب التنظيمي، الذي يعد مسببا للعزلة، التي بدورها تعد أحد عوامل تشكل الصمت التنظيمي.

— هيمنة العقل الجمعي: بمعنى أن الفرد الذي يسلك سلوك الصمت، لسبب خوفه من الإضرار بالعلاقات الموجودة في إطار جماعات العمل، لأنه بتكلمه وإعطائه معلومات حول مشاكل العمل، أو مقترح يكون في صالح تنظيم العمل وفي نفس الوقت يعود بالضرر على زملاء آخرين، فمن المؤكد هم لن يكونوا سعيدين بهذا الموقف وبالتالي يؤدي إلى توتر العلاقة بينه وبين زملاء العمل، ويسبب له عزلة إجتماعية بين زملائه.

### 3-3- محكات تنظيمية:

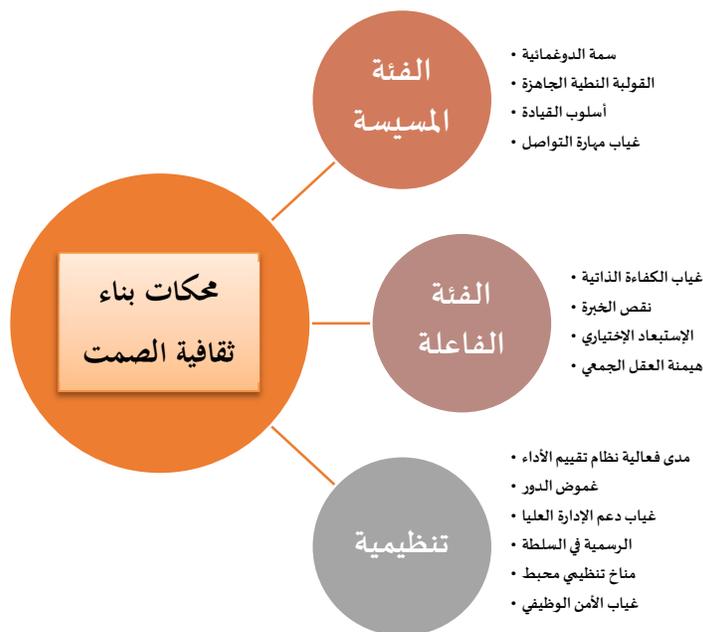
— مدى فعالية نظام تقييم الأداء: أكد كل من Morriison&Milliken أن عدم وجود نظام فاعل لتقييم أداء الفئة الفاعلة بتنظيم العمل، لا يمكن تمييز أداء الفرد المتميز عن غيره وبنظام تقييم غير فعال يتساوى صاحب الأداء المميز مع صاحب الأداء السيء، مما يؤدي إلى إمتعاض صاحب الأداء المميز، وعدم تقدير ما يقوم به من قبل الإدارة بشكل عام وذلك "بأن الأفراد الذين يؤدون عملهم وفقا لما تقتضي به واجباتهم الوظيفية، لن يحصلوا على حقهم المناسب من التقدير المادي ويسوء 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" (أمال، 2007، ص.25).

— غموض الدور: إن غموض الدور يؤدي بالفرد الفاعل داخل التنظيم إلى عدم وضوح الرؤية ووضوح العمل وإجراءاته وحتى عدم وضوح الأهداف، مما يؤدي إلى وجود عوامل كثيرة تؤدي إلى الصمت وقد أكد "Deci&All أن توضيح دور ومهام وعلاقات عضو المنظمة لتخفيض العوامل التي تنشأ نتيجة غموض الدور وصراعات الأدوار، و الذي بدوره قد يساعد في تشكل الصمت التنظيمي" (أمال، 2007، ص.29).

— غياب دعم الإدارة العليا: إن غياب دعم الإدارة العليا للأفراد الفاعلين يؤدي بهم إلى سلوك الصمت، فعدم إيمان الإدارة العليا بمواهبهم، عدم الإهتمام بالجوانب الإنسانية لديهم، عدم النظر إلى المعلومات المقدمة من قبلهم على أنها حيوية ومفيدة في إستمرارية وتطور تنظيم العمل وعدم تمكينهم ومشاركتهم في إتخاذ القرار، كل هاته المؤثرات التي تعبر عن غياب دعم الإدارة العليا الذي يؤدي إلى حضور سلوك الصمت، ويرى كل من "Morriison&Milliken &Hewlin أن من تسهل إيجاد مناخ الصمت في المنظمات هي الإدارة العليا، إذ أن ثمة إعتقاد بأن المديرين يشعرون بالخوف من التغذية العكسية السلبية، سواء كانت عنهم شخصا أم عن أنماط مماثلة لسلوكاتهم، لذا فإنهم يحاولون تجنب تلقي تغذية عكسية سلبية، وعندما يتلقونها فعليا فإنهم قد يتجاهلون محتوى الرسالة، ويصرفون النظر عنها على إعتبار أنها غير دقيقة أو يحاربون مصداقية مصدرها" (أمال، 2007، ص.37).

— الرسمية في السلطة: ترى المجالي "أن عامل الرسمية في السلطة تشكل مناخا للصمت التنظيمي، داخل تنظيم العمل فإن تمسك الرؤساء بتطبيق القوانين والأنظمة دون الأخذ بأراء المرؤوسين، جعلهم يفضلون عدم التحدث وتميرير المعلومات من أسفل إلى أعلى فإن ذلك سينعكس عليهم سلبيا في صنع قرارات من قبل الرئيس دون الرجوع إليهم أو توافر مدخلات منهجية في عملية صنع القرارات وذلك لما يتمتع به الرئيس من سلطة تمكنه من إستخدامها متى يشاء" (أمال، 2007، ص.39).

- مناخ تنظيمي محبط: 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.
- غياب الأمان الوظيفي: إن الأمان الوظيفي هو "شعور الموظف بالأمان في عمله بعد تعيينه وتثبيتته في وظيفته ، ما لم يتم إنهاء خدماته بموجب أنظمة ولوائح و قواعد واضحة ومعروفة للموظف ، و يؤثر الأمان الوظيفي على الموظف عن طريق دعم رضاه عن العمل الذي يقوم به ، مما يؤدي لتنمية مشاعر الإلتزام التنظيمي لديه للمنظمة والمساعدة على تحقيق الأداء الأفضل لها ، وإنخراط الموظفين ومشاركتهم في أعمالها ونشاطها" (بشرى ، 2015، ص.03). لكن غياب هذا الأمان حتما يؤدي إلى تشكل مشاعر سلبية إتجاه المنظمة و الخوف الدائم وعدم الاستقرار ففي بعض المواطن عدم الأمان يؤدي إلى تشكل سلوك الصمت حيث يذكر Morrison&Milliken في دراستهما حول الصمت التنظيمي في أحد المقابلات مع العاملين والذي ادلى برأيه كمبحوث "أثرت الاهتمام حول بعض السياسات وطلب مني السكوت وأصبحت في نظرهم صانع مشاكلات ، حاولت الإقتناع بشكل أكبر ، و لكن حاليا لا أستطيع المخاطرة بعملتي ، وهذا جعلني أتحوّل إلى شخص يقول نعم" (أمال ، 2007، ص.51).



شكل 2. محكات بناء ثقافة الصمت التنظيمي (إعداد الباحثين).

#### 4- ثالوث الصمت التنظيمي وفق براديفم سوسيوتنظيمي

##### 4-1- صمت الإذعان: تبني ثقافة الخضوع والخنوع

إن صمت الإذعان يندرج ضمن السلوك المتضمن أقصى درجات السلبية، كون دوافع الصمت نابعة من ثقافة الخضوع والخنوع ، فتعمل الفئة الفاعلة على "إمساك 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 إذعاناً للظروف والمواقف التنظيمية، ويتصرف الأفراد الصامتين عبر هذا النوع بشكل سلمي ويتأون بأنفسهم بعيداً 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" (مرفت، 2018، ص.295). كما يرى "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" (أميرة و مهند، 2016، ص.151). ويذكر "Acavayel Aktivayn على أنه قيام الموظف وسحب ثقته مع إستمرار الوضع الراهن من دون تغيير أو لا وجود لحل للمشاكل، 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" (أميرة و مهند، 2016، ص.151). والخضوع إلى المعايير التنظيمية والسلطة الرسمية التي تتجلى في الإتصالات النازلة فقط تدعم المنطلقات الفيبرية التي ترسخ البيروقراطية في تنظيمات العمل "الذي يلزم الفرد بالإنصياع والإنقياد للقوانين الداخلية واللوائح التنظيمية دون إبداء رأيه أو موقفه أو تدمر مع الإلتزام التام بالإجراءات التنظيمية والعملية وما تقتضيه المتطلبات الوظيفية و فقط دون الاهتمام بأشياء تخص التنظيم خارج نطاق الوظيفة" (سعد: 2016، ص.15). ومبرراتها أنه بإنضمام الفئة الفاعلة إلى تنظيم العمل البيروقراطي قد 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 وقواعد تنظيم العمل، وهذا بالتأكيد سيمنع تدفق الاتصالات الصاعدة التي تكون في شكل: تقارير شكاوى، أو التحدث عن مشاكل معينة تعترض سير تحقيق أهداف التنظيم، لأن الفرد الفاعل مدرك بأن ليس له الحق بإسماع صوته، وأن أسمعته فلن يحظى بالتأثير المطلوب لذلك هو يخضع و يستسلم للواقع التنظيمي المفروض من قبل السلطة التنظيمية و يسلك سلوكا له اقصى درجات السلبية و هو صمت الإذعان. ويؤكد "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، ويرى أن ثمة معايير وقواعد تمنع العاملين عادة من قول ما يعرفونه عن القضايا الفنية والمسائل المتعلقة بسياسة المنظمة" (عبير: 2004، ص.159). وصمت الإذعان هو صمت متعلم تفرضه الثقافة التنظيمية السائدة في تنظيم العمل، حيث تتضمن هاته الثقافة معايير الإذعان والتي تساعد كثيرا على تشكل مناخ الصمت .

#### 4-2- الصمت المعرفي الدفاعي: بلورة رشد وعقلانية الفاعل

بدوره الصمت المعرفي الدفاعي يجسد سلوكا تنظيميا سلبيا، لكن يعبر عن وعي وإدراك الممارس لهذا النوع من الصمت التنظيمي، وفي نفس الوقت هو يمثل شكلا من أشكال الحماية الذاتية ويعبر عن العقلية التاكتيكية لهذا الفرد ، حيث يرى Morrison&All 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" (مرفت، 2018، ص.296) و يرى كل من "Denniz&All 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" (أميرة و مهند، 2016، ص.151). فالصمت المعرفي الدفاعي يرتكز على إخفاء المعلومات التي تتاح له ضمن النسق التراتبي التنظيمي كإمتياز وصلاحية 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 Pinder حالة الإستغلال، على أن الفئة الفاعلة الممارسة لهذا النوع من الصمت "لديهم أفكار جوهرية و نوعية وفردانية عن العمل

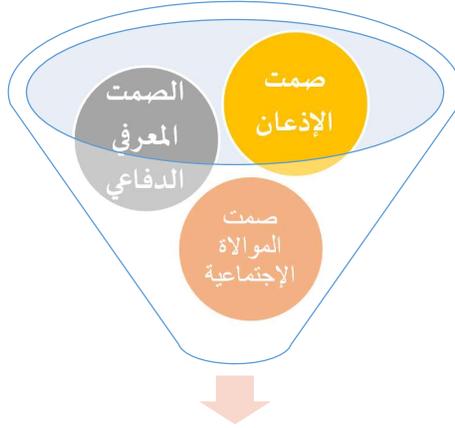
، لكنهم يبحثون عن فرصة مواتية لإعلانها" (عابد، 2017، ص.14). وبذلك فأفراد الفئة الفاعلة يتحركون وفق وضع حذر مقولب في إطار الوعي والإدراك، هذا يؤدي بهم إلى تفعيل العقلنة والرشد في إطارهما السلبي الذي يقتضيه سلوك الصمت التنظيمي ووفق منطلقات ميشال كروزيه الذي يتطرق إلى الفعل الإستراتيجي في تنظيم العمل "أن التنظيم يقوم على أساس وجود هوة بين المعايير الجماعية والسلوكيات الفردية الملموسة، فالأفراد يحتفظون في الغالب بنتائج التي تقود إليها عقلانية المسيرين، لأنها لا تخدم دائما 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" (جمال، 2013، ص.166). فيعتبر التحليل الإستراتيجي حسب منطلق ميشال كروزيه الفاعل كائنا عقليا لأنه "يتصرف تبعا لمنطقه الخاص الذي هو وحده من يدرك طبيعته والظروف التي تحكمت فيه" (جمال، 2013، ص.167). فسلوك بعض افراد 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 تسلمهم حرياتهم" (جمال، 2013، ص.166).

#### 3-4- صمت الموالاتة الاجتماعية: بلورة منطلقات الأنسنة

يعد سلوك صمت الموالاتة الاجتماعية سلوكا إيجابيا في إطار سلبية سلوك الصمت التنظيمي، مقارنة بالأبعاد المشكلة للصمت التنظيمي، لأنه يرتكز على محك التعاون وإبراز الولاء لأفراد الجماعة وزملاء العمل وحتى تنظيم العمل، من خلال حجب المعلومات، والحجب يخدم أفراد جماعة العمل بالدرجة الأولى، حيث يرى "Zehar&Erdogan أن صمت الموالاتة الاجتماعية هو حجب الأفكار والآراء والمعلومات المتعلقة بالعمل بهدف إستفادة الآخرين في المنظمة منها وهنا يعرف بالإيثار أو دوافع تعاونية، لذا هو التفاعل بالمثل بهدف الاهتمام بالآخرين بدلا من أن تكون نتائج سيئة لو تعدت الفرد، لذا هو حماية زميل العمل أو حماية المنظمة" (أميرة و مهند، 2017، ص. 152). و يرى Denniz&All أنه "يحدث حجب للمعلومات ذات الصلة بحل المشاكل مما ينتج من إستفادة أشخاص آخرين أو المنظمة ذاتها لذا الصمت الاجتماعي 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" (أميرة و مهند، 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 إلى تنظيم العمل على أنه تنظيم إجتماعي يحتوي على شبكة معقدة من العلاقات التي تربط بين الأفراد فيما بينهم و فيما 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" (لحبيب، 2009، ص.25). فسلوك صمت الموالاتة الإجتماعية هو نابع عن دافع روح التعاون الذي يربط الجماعة ويلزم به جميع الأفراد المشكلون للجماعة في إطاره الغير مشكلن فقط أثبتت تجارب الهاوثورن أن الدوافع المعنوية والعمل هي الأساس في تنظيم العمل عكس ما كان يجزم به تايلور بأن الدافع المادي هو الدافع الوحيد للعمل ، فتفهم العلاقات بين الأفراد في الإطار الغير مشكلن و لتي تلعب دورا حاسما في حياة أفراد الفئة الفاعلة و حياة تنظيم العمل والتي تحكمها الأحاسيس، العواطف، المعنويات ، الأفكار والمعايير الإجتماعية فصمت الموالاتة الاجتماعية ينم عن روح التعاون والولاء للأفراد والجماعة ، فحجب المعلومات والأفكار يستفيد منه فرد ، مجموعة أفراد الجماعة ككل أو تنظيم

العمل، في كل الأحوال هناك طرف مستفيد من هذا الصمت وبذلك يحافظ الفرد على مكانته في الجماعة وعلى علاقاته الاجتماعية داخل تنظيم العمل.



شكل 3. ثالوث أبعاد الصمت التنظيمي (من إعداد الباحثين)

#### 5- الخاتمة:

إن ظاهرة الصمت التنظيمي من الظواهر الخفية التي يصعب الكشف عنها، إلا من خلال ملاحظة مؤشرات هاته الظاهرة على الأفراد الذين يمارسونها في إطار ثالوث الأبعاد المكون للصمت التنظيمي والذي تم تحديده في هاته الورقة البحثية ب: صمت الإذعان الصمت المعرفي الدفاعي وصمت الموالاة الاجتماعية، ولتجنب تبلور هذا السلوك التنظيمي السلبي على مستوى تنظيمات العمل لدى الفئات الفاعلة، وجب على الفئات المسيسة إكتساب مناعة تنظيمية وتقويتها ضد هاته الباثولوجيا التنظيمية وذلك من خلال: تفعيل كل محكات الصوت التنظيمي أو المجاهرة التنظيمية ب: تبني النمط الديمقراطي تفعيل المشاركة في إتخاذ القرارات لدى الفئة الفاعلة في جميع المستويات التنظيمية، تفعيل آليات التمكين، تهمين رأس المال الفكري، تطبيق العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية.

- قائمة المراجع:

- أمال ياسين المجالي.(2007). أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات ،دراسة ميدانية تحليلية للمؤسسات العامة الأردنية .(أطروحة دكتوراه كلية الإدارة و المالية للدراسات العليا،جامعة عمان العربية، الأردن). تم الإسترجاع من موقع <http://thesis.mandumah.com/Record/225730>
- أميرة خضير كاظم العززي ومهند حميد ياسر العطوي.(2016). دور القيادة التشاركية في الحد من الصمت التنظيمي ،دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمت الجنوبية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية.المجلد19.العدد03.ص ص.144-160.
- بشرى عبد الله محمد عودة .(2015).درجة الصمت التنظيمي و علاقتها بمستوى الأمن الوظيفي في الجامعات الأردنية .(رسالة ماجستير ،كلية الدراسات العليا. الجامعة الهاشمية، الأردن).تم الإسترجاع من موقع <http://thesis.mandumah.com/Record/225730>
- جمال فزة.(2013). سوسيولوجيا التنظيمات أسس و إتجاهات. الرباط. دار أبي.
- رامي محمد عبد ربه الختاتنة.(2009). أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية .(رسالة ماجستير ،كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن). تم الإسترجاع من موقع <http://thesis.mandumah.com/Record/225730>
- سرمد غانم صالح آل ياسين وسندية مروان سلطان حسن الحياي.(2012). العلاقة بين النفخ في الصافرة و الصمت التنظيمي دراسة تحليلية للآراء عينة من موظفي جامعة الموصل ،مجلة تنمية الرافدين .المجلد34.العدد109.ص ص.85-98.
- سعد علي العززي.(2016). نظرية المنظمة و السلوك التنظيمي . ط1. بغداد. الذاكرة للنشر و التوزيع.
- عابد أحمد خوالدة.(2017). مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي و معلمات المدارس الخاصة في لواء الجامعة و علاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى مديريهم ،مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث.المجلد03.العدد02.ص ص.84-120.
- عبير حمد الفاعوري.(2004). أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية في جامعة مؤتة دراسة حالة، مجلة جامعة مؤتة للبحوث و الدراسات .مجلد19.العدد02.ص ص.151-188 .
- لحييب معمري.(2009). التنظيم في النظرية السوسولوجية.ط1.فاس. منشورات ما بعد الحداثة.
- مرفت محمد السعيد مرسي.(2018). أثر المضايقة التنظيمية و الثقة في المشرف كمتغير وسيط في العلاقة بين الإشراف السيء و الصمت التنظيمي المجلة الأردنية لإدارة الأعمال. المجلد14.العدد02.ص ص.285-316.