

(الصمت التنظيمي)

مفهوم الصمت التنظيمي:

تتعدد مفاهيم و تعاريف الصمت التنظيمي ومن أهمها أنه عدم إفصاح المرووس بما يكنه من شعور أو رأي تجاه مشاكل التنظيم والإحجام عن الحديث وإبداء الاقتراحات لرئيسه.

ويمكن تصنيف أهم نتائج الصمت التنظيمي وفقا لنتائج الدراسات السابقة كما يلي:

نتائجه:

ومن أهم النتائج المترتبة عن الصمت ما يلي:

1 - ضعف علاقة الثقة: أشار Paul et.al إلى أن الصمت قد يؤدي إلى إيجاد علاقات تبادل منخفضة بين أفراد المجموعة، وبالتالي فإن علاقات الثقة والاحترام والتعاون الموجودة بينهم تكون ضعيفة، وهذا يؤثر في قدرة الأفراد على الابتكار.

2- تردي المناخ التنظيمي السائد: يري كل من Bow & Blackmon إلى أن الصمت يؤدي إلى انخفاض جودة مناخ العمل السائد في المنظمات، حيث يؤدي إلى

ضعف التفاعل والحوار بين الأفراد،

وإلى عدم وجود التعاون والانسجام بين العاملين والإدارة.

وتقليل فرص النمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية.

عدم مناسبة طرق وأساليب العمل.

وبالتالي تدني إمكانية الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد والعاملين بالمنظمة.

3 - انخفاض الشعور بالحرية: يري Premeaux & Bedeian على أن الصمت يؤدي إلى انخفاض الشعور بالحرية في التعبير عن الأفكار، مما يسهم في تقليل فرص الاستقلالية

وأن عدم تفويض السلطات وإعطاء المزيد من المسؤوليات، وضعف آليات التحفيز يؤدي إلى قصور في الأداء الوظيفي.

كما يري كل من Morrison & Milliken أن الصمت التنظيمي معوق خطير لنجاح عمليات التغيير والتطوير التنظيمي.

وفي هذا المجال يعتقد Nemeth: أن عدم تحمل الآراء المخالفة وقلة الاهتمام بالعاملين تؤدي إلى قلة الإبداع والابتكار . حيث أن المشاركة تخلق جواً من طرح آراء وأفكار تسهم في إثراء التفكير

كما أشار Hazen إلى أن للصمت نتائج أهمها:-

1 - ضعف روح المبادرة في العمل وضعف أهمية دور الفرد داخل الجماعة.

2 - تدني روح العمل كفريق أو مجموعة واحدة وضعف نسيج العلاقات بين فريق العمل لتحقيق الانسجام وللتشجيع على الأداء الجيد.

3 - تخفيض مستوى مهارات العمل والاتصال لدى الأفراد.

ويتفق Morrison, et.al من حيث نتائج الصمت التنظيمي مع ما أورده Lawe et.al من أنه يؤدي إلى:

1 - انخفاض جودة عمليات اتخاذ القرارات التنظيمية.

2 - فقدان التحليل الضروري للأفكار.

3 - تقليل التعلم التنظيمي.

4 - زيادة احتمالية حدوث الأزمات.

5 - تقليل التغذية العكسية، مما يؤدي إلى عدم القدرة على اكتشاف الأخطاء ومعالجتها.

أسباب الصمت التنظيمي

يمكن تقسيمها إلى : أسباب تنظيمية ، وأسباب شخصية أو فردية :

ويشدد الباحثون من ناحية المنظور التنظيمي على العوامل التي تتعلق ببناء المنظمة وتكوينها والعمليات المتعلقة بسير العمل بها ومنها:

♣ الهيكل التنظيمي

♣ الاجور والحوافز

♣ السياسات التنظيمية

♣ تقييم الاداء

المسببات التنظيمية:

اولا:الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي: يعتبر الإطار العام الذي يشكل العناصر التنظيمية المكونة للمنظمة والذي يوضح مراكز وخطوط السلطة في البناء التنظيمي والعلاقات بين الأفراد

وقد يكون هذا الهيكل مرناً يستجيب للمتغيرات والظروف التي تستجد في المنظمة، وقد يكون جامداً.

ويعكس هيكل المنظمة جانباً من ثقافتها التي تؤثر في بلورة الصمت التنظيمي

ولموقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي أثره على ظهور الصمت، فالعاملون في الإدارة الدنيا ينظرون إلى أن وجهات النظر المخالفة التي قد يطرحها المرؤوس لاتحظى بالقبول أو الاحترام من جانب الرئيس

ويعاني العاملون في المستويات الدنيا من عدم تناسب السلطة مع المسؤولية في أعمالهم، وعدم المشاركة في اتخاذ القرار .

ثانيا:الاجور والحوافز:

يرتبط هذا العامل بإحساس الفرد وشعوره بأنه يحصل على مقابل عادل لما يقدمه للمنظمة من جهد وخدمات.وكذلك إدراكه لمدى توافر مناخ من العدالة بالمنظمة (عدالة الإجراءات ، وعدالة التوزيع ، وعدالة المعاملات)

فضعف الرواتب والأجور وعدم فاعلية نظام الحوافز مقارنة بالمنظمات المماثلة ينمي داخل الفرد :

شعوراً بالإحباط وعدم الرغبة في بذل الجهد

وبالتالي يحاول ابتداء طرق وأساليب تمكنه من التهرب في أداء الأعمال الموكلة التي دون التعرض للمساءلة

ويزداد إحساسه بالعزلة عن المنظمة

وترتفع معدلات غيابه بعذر وبدون عذر

ثالثا:السياسات التنظيمية:

تُعد السياسات التنظيمية أداة مناسبة لتثبيت المفاهيم والأساليب المتبعة داخل المنظمة

ولكن إذا أصبحت السياسات التنظيمية عنصراً دائماً للتغيير، فإنها تصبح وسيلة اضطراب تصيب كافة الأنشطة الإدارية في المنظمة.

وإن عدم وجود سياسات تنظيمية واضحة للعاملين عادلة ومناسبة، قد يزيد من شعور العاملين بالصمت التنظيمي، وبالتالي يؤثر على أدائهم وسلوكهم داخل المنظمة.

رابعاً: تقييم الاداء:

إن عدم وجود نظام فاعل لتقييم أداء الأفراد العاملين بالمنظمة يعني أن الأفراد الذين يؤدون عملهم وفقاً لما تقتضي به واجباتهم الوظيفية لن يحصلوا على حقهم المناسب من التقدير المادي والمعنوي ويسود اعتقاد بين الأفراد أن الجميع سواسية وأن من يعمل يتساوى مع من لا يعمل. ويخلق ذلك الاعتقاد حالة من الإحباط ويجعل هؤلاء الأفراد عرضه إلى بلورة الصمت لديهم.

العوامل الفردية التي تقود إلى الصمت التنظيمي

هناك عدة عوامل فردية يعتقد انها ذات علاقة بالصمت التنظيمي ومنها:

✗ العزلة.

✗ القيم الثقافية للأفراد.

✗ خوف المرووس من ردود فعل سلبية ومدى ثقته بنفسه.

أولاً : العزلة: في تناولنا للعزلة سنتعرض لأربعة نقاط رئيسية وهي:

✚ مفهوم العزلة التنظيمية.

✚ بعض اسبابها.

✚ علاقتها بالصمت التنظيمي.

✚ مظاهرها.

مفهوم العزلة التنظيمية: تعتبر العزلة ظاهرة غير مريحة ومؤشر على مرور المنظمة بأزمة حقيقية ربما تسارع بها إلى الانحدار والفشل.

مفهوم العزلة التنظيمية:

تعني توصل العاملين بالمنظمة إلى قرار بأن المنظمة التي يعملون بها لم تعد المكان المناسب في الاستمرار في العمل معها لأسباب تتعلق بالمنظمة ذاتها أكثر مما تتعلق بالموظف. (المطرفي، 2005، ص57)

هي انفصال العامل عن عمله كما لو كان شيئاً آخر، بحيث يكون منفصلاً تماماً عنه، ومتحدياً له، وبالتالي غير قادر على تحقيق ذاته في العمل، وتنمية طاقاته البدنية والفكرية بحرية.

بعض اسبابها:

يمكن أن ترجع أسباب العزلة التنظيمية إلى فقدان الموظف لدوافع العمل، وزيادة ضغوط العمل، وعدم تمتعه بمخرجات عمله وطبيعة تقييم العمل، واعتبار اهتماماته واحتياجاته لا قيمة لها .

كما يمكن أن تحدث لأسباب وظيفية عندما يتم وضع الموظف في المكان غير المناسب .

و أيضاً تنشأ العزلة بسبب التنظيم وعوامله المختلفة التي من شأنها تعريض الأفراد للعديد من العقبات والمواقف التي تحد من قدراتهم وقابليتهم في إشباع ما يطمحون إليه فيواجهون الفشل وخيبة الأمل، ثم عدم الارتياح النفسي والبدني والذهني وبالتالي الإجهاد والتوتر الوظيفي.

علاقة العزلة بالصمت التنظيمي

علاقتها بالصمت التنظيمي: العزلة تؤدي إلى بلورة الصمت التنظيمي عندما يبقى الموظف صامتاً في مكان العمل ويعبر عن عدم موافقته أو إحباطه لانس خارج إطار العمل مثل أفراد العائلة أو الأصدقاء أو الأقارب، أو ينأى بنفسه عن تقديم آراء أو أفكار أو مقترحات لها علاقة بعملية صنع القرارات بأبعادها المختلفة أو مراحلها المتعددة.

و ايضاً تؤدي إلى انسحاب الموظف من جهود تطوير العمل وتنمية أدائه وتحسينه، أو حتى الإسهام بآراء ومقترحات تفيد عملية صنع القرارات والعزلة بحد ذاتها مدعاة للصمت والسكوت وعدم التفاعل مع مشاكل وقضايا المنظمة.

مظاهر العزلة:

تتمثل أهم مظاهر العزلة في خمسة مظاهر وهي:

✓ فقدان القوة (Powerlessness).

✓ فقدان المعنى.

✓ انعدام المعايير.

✓ العزلة الاجتماعية (Social Isolation).

✓ العزلة عن الذات (Self Estrangement).

أولاً : فقدان القوة (Powerlessness) :

يتمثل في شعور الفرد بأنه لا يستطيع التأثير في المواقف الاجتماعية التي يتفاعل معها (أبو جدي، 1998، ص37) وأن سلوكه لا يمكنه أن يؤثر في النتائج التي يسعى إليها أو ينشدها.

ثانياً : فقدان المعنى :

تظهر عند الفرد الذي لا يكون لديه وضوح فيما يعتقد، وتصبح كافة الأمور لديه سواء، وكذلك عدم توفر الشفافية في المعلومات، والغموض المتعلق باتخاذ القرار، ومدى إحساسه بخيبة الأمل في من كان ينظر إليهم على أنهم قدوة.

ثالثاً : انعدام المعايير :

وهي تلك المرحلة التي يصبح فيها الفرد مفتقراً إلى المعايير الاجتماعية المطلوبة لضبط سلوك الأفراد، وأن معايير المجتمع التي كانت تحظي بالاحترام لم تعد تستأثر بذات القدر من الاحترام، الأمر الذي يجعل سلوكيات الأفراد لا تخضع لأي معايير أو قيم

كما يشعر الفرد باختلال المعايير الاجتماعية التي قام عليها المجتمع والمتمثلة في العادات والتقاليد والأعراف وأخلاقيات التعامل التي تحكم السلوك

رابعاً : العزلة الاجتماعية (Social Isolation):

وهي عبارة عن حالة يفصل بها الفرد عن المجتمع والثقافة مع الشعور بالعزلة وما يصاحبها من خوف وقلق وعدم ثقة بالآخرين وتفرد الذات والإحساس بالدونية تارة والتعالي تارة أخرى.

ويكون ذلك نتيجة لانعدام التكيف الاجتماعي أو لصالءة الدفاء العاطفي أو لضعف الاتصال الاجتماعي للفرد، فالأفراد الذين يحبون العزلة لا يرون قيمة كبيرة لكثير من الأهداف والقيم والمفاهيم التي ينميها المجتمع (أبو جدي، 1998، ص40).

خامساً: العزلة عن الذات (Self Estrangement):

ويعبر هذا المفهوم عن شعور الفرد بانفصاله عن ذاته وكأنه يعيش في عدة شخصيات منفصلة وشعور الفرد بأن ذاته الخاصة وقدراته لا قيمة لها من وجهة نظر المنظمة. مما ينعكس على نظرتة لنفسه، ويعبر الفرد عن ذلك بعدم الانتماء واللامبالاة.

وتشير اللامبالاة إلى عدم الاهتمام بالآخرين وعدم التفاعل معهم وفقدان الدافع لتحقيق النجاح في الحياة ومحدودية الطموحات الشخصية.

أما عدم الانتماء فيشير إلى أن الفرد لا ينتسب لجماعته الأساسية ولا يرضى عنها ولا يشعر بالفخر بها وكذلك يرفض القيم السائدة والثقافة الخاصة ويشعر بعدم الفخر والامتنان لهذا المجتمع.

ثانياً: القيم الثقافية للأفراد

علاقة القيم بالصمت التنظيمي:

يتأثر سلوك العاملين بالقيم والعادات الاجتماعية السائدة، إذ يصعب فصل سلوك العامل عن المؤثرات الاجتماعية المحيطة به، وتعمل القيم كضابط لسلوك العاملين فهي التي توجه سلوكهم، كما تعمل كدليل ومرشد للأفراد في تصرفاتهم، وتؤثر في الأحكام التي يطلقونها على المواقف والإحداث والأشياء.

فالمنظمات التي لديها منظومة قيم إيجابية وواضحة هي التي تمتلك مقومات التقدم والازدهار والقدرة على مواجهة التحديات والتغيرات في عصر مليء بالتحديات (التويجر، 2003، ص45).

ثالثاً : خوف المروؤس من ردود فعل سلبية ومدي ثقته بنفسه

أحد العوامل الهامة التي يعتقد أنها تسهل إيجاد مناخ الصمت في المنظمات هي المروؤسين، إذ أن المروؤسين يشعرون بالخوف من ردود الفعل السلبية، لذا فإنهم يلتزمون الصمت.

يتمثل الخوف من ردود الفعل السلبية في توقعات المروؤسين بأن المنظمة التي يعملون بها :

- ❖ لا يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة لهم،
- ❖ يوجد بها عدم كفاءة للنظام الإداري، والرؤساء، ونظام المعلومات.
- ❖ يوجد بها تخلف في العلاقات التنظيمية والمبالغة في تقدير النتائج
- ❖ يوجد بها افتقار إلى قنوات وفرص ساحة للتعبير عن آرائهم بسبب تخوفهم من ردود فعل الرؤساء.
- ❖ يوجد بها مديرون يعتمدون على التهديد بالعقاب.

مواجهة الصمت التنظيمي على مستوى المنظمة: كسر حاجز الصمت التنظيمي ، ومواجهته وتقليل اثاره السلبية على المنظمة يمكن تحقيقه من خلال عدد من الوسائل تتضمن:

(1) ثقافة المنظمة:

الثقافة التنظيمية قد تكون مصدراً للصمت التنظيمي أو وسيلة لكسر الصمت.

إن إدارة ثقافة المنظمة تقتضي أن تقوم الإدارة:

بتحديد وتوضيح القيم التنظيمية السائدة فيها

وتعمل على محاولة تطابق هذه القيم مع قيم الأفراد العاملين وتوقعاتهم من المنظمة

وبعد ذلك تعمل الإدارة على نقل هذه القيم إلى الأفراد لتصبح جزءاً من قيمهم وسلوكهم

(2) نظم وقنوات الاتصال:

إن توافر نظم اتصال فعالة ذات اتجاهات متعددة بالمنظمة يتيح للإدارة :

التعرف على المصادر المسببة للصمت التنظيمي.

ويشعر العاملون بالمنظمة أن اقتراحاتهم وشكاويهم محل تقدير واحترام.

ويؤكد أن دورهم في المشاركة في عملية صنع القرارات هو حقيقة ملموسة الأمر الذي يسهم في النهاية كثيراً في التقليل من الصمت التنظيمي .

(3 تحليل الدور:

تشكل ملامح دور الفرد من توقعات الأطراف التي يتعامل معها، مثل رؤسائه وزملاءه ومرؤوسيه، والشخصيات الرئيسة بالمنظمة، ومن ثم تحقيق التوازن بين التوقعات وبين الأداء الفعلي يعد ضرورة لعلاج الصمت . كما أن هذا الدور يصبح أكثر وضوحاً عندما يتم إزالة ما يكتنفه من صراعات وغموض. وأعباء

(5 تحديد الاهداف بدقة:

حين تنشأ المنظمة لابد من أن يكون لها العديد من الأهداف التي تسعى لتحقيقها

إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف حيث تكون الأهداف (واضحة_ونتاج لتفاعل وتواصل الرئيس والمرؤوسين _قابلة للتحقق _ممكن قياسها_ وتحقيقها خلال الفترة الزمنية التي حددت مسبقاً)

وهذه الأهداف عندما تحدد تعمل على دفع وتوجيه سلوك الأفراد لأداء النشاط المطلوب كما تؤدي للفهم المتبادل بين المديرين والعاملين.

(5 الدعم الاجتماعي:

وتقوم فكرة الدعم الاجتماعي على إشباع حاجات الفرد في التنظيم من النواحي الاجتماعية والنفسية والعاطفية ، علاوة على ما يتعلق بالمعلومات، والتقييم، والنواحي المادية. والثقة والعدالة والانتماء وبرامج جودة حياة العمل التي تنظمها المنظمة.

والتي تساعد على إزالة ما قد تولده احتكاكات العمل اليومية من مؤشرات للصمت في جو من الألفة بعيداً عن رسميات جو العمل، الأمر الذي يسهم كثيراً في التخفيف من الصمت

(6 تقييم الأداء:

تقييم الأداء هو العملية التي بموجبها يتم الحصول على المعلومات المرتدة من العاملين.

وهذه العملية تتخذ على ضوئها الكثير من القرارات الإدارية، هذه القرارات تحدد من يجب ترقيته أو فصله، ومن يجب نقله أو تثبيته، كذلك فإنها تحدد الراتب أو العلاوات التي يجب أن يحصل عليها الموظف بناءً على هذا التقييم.

إن إحساس الفرد أن أداءه محل تقييم موضوعي عادل من المنظمة التي ينتمي لها وإن هذا التقييم الموضوعي يترجم في شكل نظم مناسبة للثواب والعقاب، سوف يقلص بالتالي الصمت إلي حد كبير.

(7 بناء فرق العمل:

هذه وسيلة تدخل في عمليات التفاعل الاجتماعي من أعضاء الجماعة التنظيمية، وتهدف إلي مواجهة وحل مشكلات الصراع الذي ينشأ طبيعياً بينهم، وتقديم وسيلة بناء فرق العمل منهجاً لمعالجة مسببات الصمت المترتبة على العلاقات المتداخلة بين الأعضاء

(8 إعادة تصميم الوظيفة:

تعتبر بعض الوظائف أو الأعمال بطبيعتها مصدرراً من مصادر الصمت، لهذا السبب فإن إعادة تصميم هذه الوظائف يعتبر مطلباً أساسياً للتخفيف من حدة الصمت التنظيمي.

فإن تصميم الوظيفة يختص بعدد من جوانب وظيفة الفرد التي تشمل:



٩ القيادة:

يعتبر الإشراف الناجح مطلباً في جميع المنظمات وجميع المجالات

وليس المطلوب من المشرف أن يعمل فقط من أجل الإنتاج فمن الواجب على المشرف أن يعطي لمعنويات العاملين ورضاهم في العمل ذاته نفس الأهمية التي تعطي للسلعة التي ينتجونها أو الخدمة التي يقدمونها

وأنه يمكن للمشرف زيادة معدل الإنتاج في المدى القصير وذلك بغض النظر عن رضا الموظفين، غير أن الموظفين لا يتحملون على المدى البعيد بيئة عمل متسلطة .

لذلك فإن الموظف غير الراضي أو الذي ليس لديه ولاء للمنظمة سوف يترك هذه المؤسسة أجلاً أو عاجلاً، وبالتالي فإن ذلك سوف يؤثر على الإنتاجية على المدى الطويل .

10 تجنب الغموض:

يشعر الأفراد بعدم الارتياح في ظل غياب الهياكل والسياسات والإجراءات. وعدم وضوحها والتداخل أو التعارض بينها

ونتيجة لذلك لا يرغب الأفراد في الحصول على درجة عالية من الصلاحيات. وهذا بدوره قد يؤدي إلى أن تتبنى المنظمات في تلك المجتمعات نظام قيم موجهة نحو التحكم والتوجيه وبناء تنظيمي جامد.

١١ التفويض والتمكين:

يفترض على الإدارة العليا أن تمنح بعض صلاحياتها إلى العاملين في المستويات الإدارية المختلفة وإتاحة فرصة التجريب لكل ما هو جديد بغية تحسين إنتاج السلع والخدمات للمواطنين.

إن التمكين يسهم في تبني التغيير وتطبيقه. ويعمل على الابتعاد عن المركزية بإعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه أسلوب تنفيذ المهام والذي بدوره ينمي الحافز الذاتي للموظف ويعمل على إيجاد الأفكار الجديدة وتطبيقها

12 الشفافية:

مفهوم الشفافية: هو الوضوح والدقة في كل مجالات العمل التي تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى.

بحيث تكون المعلومة متاحة للجميع كل حسب اختصاصه وذلك للإفادة منها في أداء المهام المنوطة بالعاملين

وأن شفافية العمل التنظيمي تلعب دوراً واضحاً في مدي إدراك وفهم العاملين للمهام المنوطة بهم وبالتالي تحسين الأداء والإنتاجية .