

مفهوم الصمت التنظيمي:

يرى (Argyris, 1977) أن ثمة معايير وقواعد تمنع العاملين عادةً من قول ما يعرفونه عن القضايا الفنية والمسائل المتعلقة بسياسة المنظمة.

ويرى (Morrison and Milliken, 2000) بأنه منع انتشار المعلومات حول القضايا والمشكلات المحتملة من قبل الأفراد العاملين، كما تشير إلى ديناميكية الشعور الجماعي التي تولد إدراكاً حول المشاكل التنظيمية، والذين لديهم إدراك بأنه من غير الحكمة التحدث حول المشاكل التنظيمية لمنع انتشارها

ويؤكد (Nenette, 2002) بأنه مجموعة المتغيرات السلوكية المستمدة من معايير الإذعان السائدة في بعض الثقافات التنظيمية التي قد تشكل مناخ الصمت) وهو إدراك مشترك بين العاملين بشكل كبير يحد من مشاركة المرؤوسين في تقديم ما يعرفونه حول قضايا السياسة التنظيمية والمشكلات العملية.

وعرفه (الفاعوري، 2004) ميل المرؤوسين في المنظمات إلى تجنب تقديم المعلومات أو الاقتراحات لرؤسائهم، أو الإخبار عن المشكلات، تخوفاً من أي ردود فعل سلبية، أو أي نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك.

نتائج الصمت التنظيمي:

- ✓ انخفاض جودة عمليات اتخاذ القرارات التنظيمية.
- ✓ فقدان التنوع في المدخلات المعلوماتية.
- ✓ فقدان التحليل الضروري للأفكار (أهمية تأثير القلة في إيجاد قرارات عالية الجودة)
- ✓ تقليل التعلم التنظيمي
- ✓ تقليل التغذية العكسية السلبية مما يؤدي على عدم القدرة على اكتشاف الأخطاء ومعالجتها.
- ✓ زيادة احتمالية حدوث الأزمات.

ومما سبق يمكن القول بأن ظاهرة الصمت التنظيمي ذات تأثيرات خطيرة في المنظمات الحالية وخاصة في ظل الظروف المتزايدة التعقيد بتزايد وتنوع المتغيرات التنظيمية والبيئية والتي تتطلب تضافر الجهود بين الفئات التنظيمية كافة للعمل سوية لتحقيق أهداف المنظمات والعاملين فيها.

أسباب الصمت التنظيمي:

كما يمكن تحديد أهم الأسباب التي تقود إلى الصمت التنظيمي فيما يأتي:

أ- تضارب الأهداف:

يتطلب الموقف الطبيعي في المؤسسات فهم الأفراد وإدراكهم على أن أهدافهم مشتركة، وأن التعاون ضروري لإنجازها وتحقيقها وفق ما هو منشود؛ إلا أن الصمت قد ينشأ بسبب رغبة كل طرف تحقيق مكاسب على حساب الطرف الآخر، أو منع الآخر من تحقيق أهداف المؤسسة، من أجل الحصول على عوائد أو مكافآت لنفسه، أو بسبب

شدة التنافس على الموارد المحدودة سواء المالية أو البشرية أو الأجهزة والمعدات، وخاصة حين يستأثر طرف دون الآخر بالسلطة او المركز الوظيفي فضلا عن الاختلاف حول الوقت اللازم لتنفيذ الأهداف.

ب - التصميم الهيكلي:

من العوامل التي تؤدي إلى نشوء الصمت، حجم المؤسسة وتعدد الوحدات والأقسام فضلا عن نوعية الأفراد العاملين فيها والراغبين في التفكير المنفصل والمنفذ في العمل بعيدا عن التفكير الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد.

ج - توقعات الدور المتباينة:

لكل فرد دور أو عدة أدوار يقوم بها من أجل أداء مهامه وبالاتي قد يحدث الصمت نتيجة لغموض الدور أو لتداخل دور الفرد مع الأدوار الأخرى في المؤسسة، أو نتيجة وجود بعض الريبة والشك في أدوار الآخرين.

د - المناخ التنظيمي المتدهور:

يعد عدم وجود الجو النفسي المريح من الأسباب المؤدية إلى ضعف الاتصال بين الأفراد والجماعات، وتطور سوء الفهم وفقدان التعاون في العمل الجماعي، فيتبلور الصمت والذي قد ينتج عنه عواقب تؤثر في العمل ككل وفي إنجازات.

هـ - الفروق الشخصي:

الاختلاف بين الأفراد في القيم والمعتقدات والمستوى الثقافي والاجتماعي وفي رؤيتهم للعالم والأحداث والمواقف يعد مصدرا من مصادر نشوء الصمت.

و - الفروق الإدراكي:

يرى (Paul, et.al) أن احد المصادر الهامة في نشوء الصمت هو الإدراك، فقد يدرك البعض أن موضوعا ما يعد منفعة له وييدي قبولاً لنتائجه، والبعض الآخر قد يعده مهددا له ولمكانته فييدي سلوكا عدائيا معبرا عن رفضه ومقاومته له..

مراحل الصمت التنظيمي:

الصمت التنظيمي ظاهرة لا تحدث فجأة، ولكنها تحدث بالتتابع، وعلى مراحل، وهذا ما يؤكد (Piderit)

(Ashford,) حيث يريان أن ظاهرة الصمت التنظيمي تتضمن المراحل الأربعة الآتية:

المرحلة الأولى: مرحلة الاستغراق (الشمول) وتشمل حالة من الاستشارة والسرور وعندما يحدث عدم اتساق بين ما هو متوقع عن العمل وبين ما يحدث فعليا فإن هذا ما يؤدي إلى تبلور الصمت.

المرحلة الثانية: مرحلة الكساد وفيها ينخفض مستوى الرضا عن العمل تدريجيا وتقل الكفاءة وينخفض مستوى الأداء في العمل وتنخفض الاستشارة التي كانت في المرحلة الأولى.

المرحلة الثالثة: مرحلة الانفصال وفيها يدرك الفرد ما يحدث ويبدأ بالانسحاب النفسي ويرتفع لديه بذلك مستوى الإجهاد النفسي ويصل الفرد فيها إلى الإنهاك المزمن واعتلال الصحة البدنية والنفسية ما يؤدي إلى حدوث الصمت.

المرحلة الرابعة: مرحلة الاتصال وتعد هذه المرحلة أقصى مرحلة في سلسلة الصمت التنظيمي وفيها يختل تفكير الفرد نتيجة ارتياب وشكوك الذات ويصل بذلك الفرد إلى مرحلة التدمير ويصبح الفرد في تفكير مستمر لترك العمل .
العوامل المؤثرة في تكوين الصمت التنظيمي:

1. تأثير الصمت (السكوت الهادئ) : ويشير هذا العامل إلى أن العاملين أقل ميلا لتمرير الأخبار السيئة مقارنة بتوصيل الأخبار الجيدة.
2. تأثير السلطة : ويشير إلى احتمالية وجود تشويه في المعلومات الصاعدة لأن العاملين قد يخبروا رؤساءهم بما يعتقدون أنهم يودون سماعه.
3. تأثير الحافز عندما تعاقب المنظمة الأفراد على الأداء الضعيف فإن ذلك يحفز الأفراد على حجب المعلومات التي قد يفسرها الرؤساء على أنها تعكس أداء سلبيا.
4. تأثير الإجماع : تسود في المنظمات عادة قاعدة تعد الإجماع جيد والمعارضة سيئة.
5. تأثير الولاء : ويشير إلى رغبة المنظمات في المحافظة على (وهم) التماسك الاجتماعي بين عاملاتها.
6. تأثير المناخ التنظيمي : ويشير إلى المناخ السائد في المنظمة والذي يدعم الصمت التنظيمي.
7. خوف المدراء من التغذية العكسية السلبية : عندما يتخوف المديرين من التغذية العكسية السلبية من المرؤوسين.
8. معتقدات المدراء الضمنية حول العاملين : وخاصة إذا كانوا يمتلكون معتقدات شخصية خاطئة عن العاملين.
9. مقدار دعم الإدارة العليا : وما تقدمه الإدارة العليا من دعم معنوي للعاملين.
11. العزلة : وهو تفضيل الصمت والعزلة للعاملين عن التفاعل الإيجابي مع زملائهم.
12. نقص مهارات الاتصال : وتعني انخفاض او انسداد قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية بين الإدارة والعاملين.
13. خوف المديرين من ردود الفعل السلبية من المرؤوسين او الملاك.