

انعكاسات الصمت التنظيمي على الذاكرة التنظيمية للمنظمة (مقاربة سوسيولوجية)

The reflections of organizational silence on the organizational memory of the organization (A sociological approach)

ط. با. بن قانة ذيب¹ ، سيساوي فضيلة²

¹ جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل (الجزائر)، مخبر البحث متعدد التخصصات في العلوم الإنسانية والاجتماعية التطبيقية من أجل التنمية، dibbengana@gmail.com

² جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل (الجزائر)، مخبر البحث متعدد التخصصات في العلوم الإنسانية والاجتماعية التطبيقية من أجل التنمية، fasissaoui@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2021/12/30

تاريخ القبول: 2021/11/25

تاريخ الاستلام: 2021/07/24

ملخص:

يظهر الصمت التنظيمي كحقيقة اجتماعية تفرض وجودها في المنظمات، فالكثير من الأفراد يمتلك أفكارا حيوية تساعد على تحسين العمليات التنظيمية، وتدعم علاقات العمل وتكثف من ترابطها، إلا أنهم يترددون في طرحها علنا، قد تختلف الأسباب والعوامل المتسببة في هذه الظاهرة، إلا أنها في كامل الحالات تمثل تهديدا خطيرا للمنظمات التي تسعى لضمان استمراريتها، وتعزيز قدراتها التنافسية. ومن أجل تفادي هذه الظاهرة، فالمنظمات بحاجة إلى الأفراد القادرين على التواصل والحوار الهادف، والدفاع عن معتقداتهم ومشاركة معارفهم الصريحة، والضمنية بشكل خاص مع الآخرين، وهو التحدي الرئيسي الذي يواجه منظمات العصر الحالي التي أدركت أن السيطرة على المعرفة الضمنية هي حجر الزاوية في بناء ذاكرتها التنظيمية. ولأجل هذا القدر من الأهمية التي يحضى بها موضوع الصمت التنظيمي، تهدف هذه الدراسة إلى تقرب الفهم أكثر لهذه الظاهرة، واكتشاف انعكاساتها خاصة على الذاكرة التنظيمية للمنظمة. كلمات مفتاحية: الصمت التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، المعرفة الصريحة، المعرفة الضمنية.

Abstract:

Organizational silence appears as a social fact that imposes its presence in organizations, as many individuals have vital ideas that help improve organizational processes, support work relationships and intensify their interdependence, but they are reluctant to put it publicly, the causes and factors causing this phenomenon may vary, but in all cases it is They represent a serious threat to organizations that seek to ensure their continuity and enhance their competitiveness. In order to avoid this phenomenon, organizations need individuals who are able to communicate and meaningful dialogue, defend their beliefs, and share their explicit and tacit knowledge in private with others, which is the main challenge facing the organizations of the current era that have realized that controlling tacit knowledge is the cornerstone of building organizational memory.

Because of the importance of the issue of organizational silence, this study aims to bring a closer understanding of this phenomenon, and discover its repercussions, especially on the organizational memory of the organization.

Key words : Organizational silence, organizational memory, explicit knowledge, tacit knowledge.

* المؤلف المرسل.

مقدمة:

ظهرت أولى الدراسات التي اكتشفت أن الصمت ظاهرة جماعية في المنظمات، سنة 2000، مع الباحثان موريسون وميليكين (Morrison & Milliken)، من جامعة نيويورك (New York)، من خلال المقال الموسوم بـ الصمت التنظيمي حاجز أمام التغيير والتنمية في عالم أكثر تعددية الذي وجه الانتباه إلى القوى الموجودة في المنظمات، التي تتسبب في انتشارا واسعا لحجب المعلومات حول المشاكل القائمة، أو القضايا المحتملة من قبل الأفراد، سميت هذه الظاهرة الجماعية الصمت التنظيمي.

تلاه في سنة 2001، مقال بيندرو هارلوس (Pinder & Harlos)، عرض فيه أدبيات متباينة تكشف عن معاني ومفاهيم إضافية تتعلق بالصمت التنظيمي في المنظمات.

في سنة 2003 خصصت مجلة الدراسات الإدارية (Journal of Management Studies) الصادرة عن شركة النشر الأمريكية (Wiley-Blackwell)، العدد 66 من المجلد 40 كاملا للمقالات التي تبحث في الصمت التنظيمي، في مجالات مختلفة كالاقتصاد، وعلم النفس، وعلوم الإدارة والتي تؤكد كلها على أهمية، وقوة هذا المفهوم في اكتشاف مساحات جديدة، ومهمة في التنظيم.

تعد ظاهرة الصمت التنظيمي مستعصية في دراستها، لأنها متجذرة في فهم عميق جدا للطبيعة البشرية، وتتطلب حشد الكثير من التأملات في سلوكيات الأفراد، وتفاعلها مع بيئة العمل، إذ أن الطريقة التي يبني بها الصمت التنظيمي في التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، تختلف تماما من منظمة إلى أخرى.

وربما يظهر التباين، في توجهات الباحثين، لاكتشاف أسباب، وعوامل الصمت التنظيمي على مستوى المنظمات، فمنهم من كان تركيزه على الفرد الواحد، مثل دراسة بيندرو هارلوس (Pinder & Harlos)، ومنهم من ركز على المستوى التنظيمي ككل مثل دراسة موريسون و ميليكين (Morrison & Milliken)، على الرغم من هذا الاختلاف، إلا أنهم يؤكدون على حجب المعلومات كنتيجة أساسية في ظاهرة الصمت التنظيمي (Dyne et al., 2003, p.1364)، التي تظهر، وتنتشر في المنظمات، حينما يكون الأفراد عالقون في مفارقة واضحة حيث يعرف معظم الأفراد حقيقة بعض القضايا والمشكلات داخل المنظمة، لكن حتى الآن، لا يجرؤون على إعلانها والحديث فيها (Morrison

706, p. 2000, & Milliken). وبسبب الحيرة، والشك التي يخلقها مفهوم الصمت التنظيمي، يكون من المفيد سحبه الى مجال سوسولوجيا المنظمات، ما سيسمح للباحثين في اكتشاف الجانب الخفي، والمسكوت عنه فيها، وبشكل عام، أين يمكن ربطه بكل المفاهيم التي تشتغل في هذا الحقل، ويمكن من خلال توظيفه إظهار إشكاليات قديمة بتصورات، ومقاربات حديثة مثل إشكالية الخلل الوظيفي، الهامش، الاغتراب... إلخ.

ومن المفاهيم الحساسة، والمهمة في دراسة سوسولوجيا التنظيمات الحديثة، ولارتباطها المباشر بمفهوم الصمت التنظيمي، يطرح مفهوم الذاكرة التنظيمية، استعارة لآلية عمل الذاكرة البشرية، التي تتضمن عمليات التسجيل أو الترميز حيث تبدأ عملية صنع الذكريات مع انتباهنا للأشياء المهمة بالنسبة لنا، إذ تجمع المعلومات وتعالج وترمز بسمياتها الجوهرية، ثانيا تخزين المعلومات المرمزة في الدماغ فنحن نسجل كل تجاربنا وخبرتنا الجديدة، وأخيرا الاسترجاع وهي المحاولات للوصول إلى الاحداث أو المعلومات من الماضي التي تم تسجيلها وتخزينها من قبل إستجابة لفعل أو نشاط محدد، وهي نفس العمليات التي تركز عليها الذاكرة التنظيمية، التي كان ينظر إليها في السابق على أنها صندوق للتخزين فقط، وهو الرأي الذي تم رفضه من قبل الباحثين السوسولوجيين، لأنه يتجاهل التجربة الذاتية البشرية المميزة للتذكر، وعدم مراعاته للسياقات الاجتماعية والتاريخية المحددة فعلا للذاكرة التنظيمية، وإثر التغيرات الاجتماعية، والاقتصادية مصحوبة بالتقدم التكنولوجي في تقنيات الإعلام والاتصال، أصبحت المنظمات تركز إهتمامها على ذاكرتها التنظيمية، من أجل الحفاظ على تراثها المعرفي واستخدامه عقليا (Rowlinson et al., 2010).

إن إحجام الأفراد عن مشاركة معارفهم على مستوى المنظمة، وإلتزامهم الصمت بحجب آرائهم، وأفكارهم وشعورهم بعدم القدرة على التعبير صراحة على وجهات نظرهم، بشأن القضايا التنظيمية، سيعيق المنظمة، ويقوض الاستفادة من خلفية الأفراد المتنوعة، ومن مختلف وجهات النظر والخبرات، والمهارات التي تساهم حقا في خلق المعرفة الجديدة، أو المعدلة، وبتالي يعيق بناء ذاكرتها التنظيمية وتطويرها.

وعليه، فإذا كان الصمت التنظيمي كمفهوم يطرح إشكالية جديدة في السوسولوجية الغربية، ويمثل مساحة أقل من التعبير، على اعتبار أن التنظيم فيها عقلائي يشجع، ويحفز الأفراد

على الحوار، والمشاركة، فيمكن أن نتوقع مبدئياً أن الصمت التنظيمي في الدول الأخرى (العربية، الآسيوية... الخ)، يحتل مساحة أكبر من مساحة التعبير، باعتبار هذه المجتمعات ذات ثقافة مختلفة (قبلية، أبوية، ... الخ)، تقاوم بشدة ردود الأفراد، وأصواتهم، وتتصدى للكثير من طرق التعبير وبالتالي ستكون المشكلة التنظيمية أعمق وأقوى، وهذا ما سوف يسمح لنا باكتشاف مناطق السكوت والخوف بطريقة عميقة.

بناء على ما تقدم، ولأهمية الموضوع، واكتشافه يمكن ومن خلال هذا المقال أن نطرح التساؤلات التالية:

- كيف يشتغل الصمت التنظيمي داخل المنظمة؟
- ما هي أهمية الذاكرة التنظيمية للمنظمة؟
- ما هي انعكاسات الصمت التنظيمي على الذاكرة التنظيمية للمنظمة؟

1. مفاهيم الدراسة:

1.1 مفهوم الصمت التنظيمي:

لم يلقى مفهوم الصمت التنظيمي الاهتمام الوفير لدي المختصين في البحوث التنظيمية، هذا الإهمال التاريخي ينبع جزئياً من الافتراض المشترك، أن الصمت التنظيمي ليس أكثر من تأمل، أو تقاعس أو تأييد من الأفراد للظروف المحيطة بهم في المنظمة (Pinder & Harlos, 2001, p. 337)، إلا أن الدراسات المتأخرة تكشف أن هذا المفهوم يعبر عن رد فعل معاكس من الأفراد تجاه الأوضاع التنظيمية القائمة في المنظمة، وتجمع كلها على حجب المعلومات كنقطة أساسية في هذا المفهوم.

حيث عرف الصمت التنظيمي على أنه ظاهرة جماعية، تعبر عن حجب الأفراد للمعلومات وامتناعهم عن إبداء آرائهم بشأن العمليات، والإجراءات، والممارسات الهامة، القائمة، أو المحتملة حول المنظمة (Morrison & Milliken, 2000, p. 706). ووفقاً للمختصين في علم النفس فإن الصمت التنظيمي، يعرف على أنه حجب أي شكل من أشكال التعبير الصادق (السلوكي، أو المعرفي، أو العاطفي) من الأفراد تقييماً لظروفهم التنظيمية عن الأفراد الآخرين، أي التواصل الذي لا يعكس الرغبة في تغيير الظروف، أو الذي لا يوجه إلى الأفراد القادرين على تحسين هته الظروف (Pinder & Harlos, 2001, p. 334).

ويعرف الصمت التنظيمي في أدبيات السلوك التنظيمي بأنه حجب هادف للأفكار، أو الأسئلة أو المخاوف أو المعلومات أو الآراء من قبل الأفراد حول القضايا المتعلقة بوظائفهم وبالمنظمة التي يعملون فيها (Nechanska et al., 2020, p. 3).

2.1. مفهوم الذاكرة التنظيمية:

تعود الجذور الأولى لمفهوم الذاكرة التنظيمية إلى أعمال والش و أنغسون (Walsh & Ungson) سنة 1991، ويشير إلى مجموع المعلومات المخزنة من تاريخ المنظمة، والتي يمكن تطبيقها للتأثير على القرارات في الوقت الحاضر (Walsh & Ungson, 1991, p. 61).

وتعرف الذاكرة التنظيمية كذلك، بأنها مجموعة المهارات، والمعارف الصريحة، والضمنية والإجرائية التي تتكون، وتتطور من خلال العمليات، والترتيبات التنظيمية المختلفة للمنظمة، ما يعني أن الذاكرة التنظيمية ليست فقط مخزنا للمعرفة، ولكن أيضا مجموعة من مبادئ التشغيل التي تحدد القدرة على استعادة المعرفة ذات الصلة بكفاءة، وفي الوقت المناسب (Seville-Girod, s. d., p.24).

كما تعرف الذاكرة التنظيمية، على أنها حاصل المعرفة المشتتة، بين ما يحتفظ به الأفراد أي المعرفة الضمنية، وبين ما هو محفوظ في السجلات، وقواعد البيانات أي المعرفة الصريحة، والآليات التكاملية التي تصنعها وتمكن الوصول إليها (Olivera, 2000, p. 813).

3.1. مفهوم المعرفة الصريحة:

هي المعرفة التي يتم التقاطها، أو مشاركتها، أو حتى التلاعب بها، عن طريق الحوار المباشر، أو من خلال الكتب، والرسومات، والتسجيلات الصوتية، وبرامج الكمبيوتر، كما يمكن إضفاء الطابع الرسمي على هذا النوع من المعرفة (Okyere-Kwakye et al., 2020, p.4).

4.1. مفهوم المعرفة الضمنية:

هي معرفة توجد في عقول الأفراد، صعبة للتعبير عنها، وإضفاء الطابع الرسمي عليها، معقدة في نقلها أو مشاركتها (Okyere-Kwakye et al., 2020, p.4).

2. أنواع الصمت التنظيمي:

كان ينظر إلى الصمت التنظيمي للأفراد في المنظمات، على أنه يندرج ضمن نوعين من السلوكيات البشرية إما تقاعس، وعدم الاكتراث في أداء الواجبات، أو ولاء، ووفاء مطلق للمنظمة، والمسؤولين فيها، إلا أن الدراسات الحديثة لهذه الظاهرة أثبتت أن للصمت التنظيمي عدة أنواع تختلف باختلاف الدوافع، والعوامل المسببة له، ويمكن ذكرها كما يلي:

1.1. صمت القبول:

هو حجب الأفراد لأرائهم، وأفكارهم ومعلوماتهم المتعلقة بالعمل، لتصورهم بأن التحدث علانية لا طائل منه، ومن غير المرجح أن يحدث فرقا، وهم بذلك ليسوا على استعداد لبذل الجهد للتحدث، أو المشاركة، أو المحاولة لتغيير الوضع بمعنى آخر، أن الأفراد يسحبون أنفسهم عن قناعة لمواصلة الوضع الراهن (Dyne et al., 2003, p. 1366). وقد يلتزم الأفراد الصمت، وقبول الشروط التنظيمية نفسها على أساس الثقة في المنظمة والمسؤولين عليها (Acaray & Akturan, 2015, p. 474).

2.2. صمت الاذعان:

هو احتفاظ الفرد بأرائه، ومعلوماته متعمدا، بناء على تقييماته الذاتية حول قدرته الشخصية المنخفضة، في التأثير على الوضع، ويعبر هذا الشكل على الطاعة السلبية للفرد (Pinder & Harlos, 2001, p. 349350).

3.2. صمت دفاعي:

هو حجب الأفراد للأفكار، أو المعلومات، أو الآراء المتعلقة بالعمل، كشكل من أشكال الحماية خوفا من التهديدات الخارجية، فهو سلوك واعي، متعمد، واستباقي، يحتوي على الإدراك، والتفكير في البدائل (Dyne et al., 2003, p. 1367).

4.2. صمت مؤيد للمجتمع:

هو حجب الأفراد، وإخفاء آرائهم، وأفكارهم، ومعلوماتهم المتعلقة بالعمل بدافع حماية فوائد المنظمة، أو بدافع حماية مزايا الأفراد الآخرين، يكون من وراء هذا النوع من الصمت، سلوك الإيثار، أو أهداف تعاونية، أو الحفاظ على علاقات جيدة (Acaray & Akturan, 2015, p. 474).

5.2. صمت اللامبالاة:

يشير صمت اللامبالاة، إلى الأفراد الذين يحجبون الأفكار بسبب تدني مستويات التزامهم، وانتمائهم للمنظمة، وهذا يعني تجاهل مصالح المنظمة (Lu & Xie, 2013, p. 48).

3. متى يكون الصمت التنظيمي؟

تطرح الأدبيات المختلفة خارج المجال التنظيمي، في معاملتهم لظاهرة الصمت في الحياة العامة على مستوى العلاقات الاجتماعية، توجهات مختلفة تركز على حجم الظروف عندما يكون الصمت ثمينا، ومناسبا، فمثلا تركز فلسفة الاخلاق على الأسرار، وتجادل على أنها قرارات واعية لحجب المعلومات، منها المناسب أخلاقيا مثل الأسرار المهنية، والبيانات الخاصة، ومنها المتناقضة أخلاقيا مثل الخداع، والاحتيال.

في نفس هذا الطرح الفلسفي، يعتبر قول الحقيقة في جميع الأوقات ليس فقط غير واقعي ولكنه غير عملي أيضا، في حين أن قدرا من الصمت ضروري للعلاقات الشخصية. وفقا لهذا تؤكد فلسفة الاخلاق على أهمية استخدام الحكم الشخصي والمعايير الأخلاقية في الحياة اليومية لتقرير ما يجب التعبير عنه وما يجب حجبه.

وتجمع أدبيات الاتصال أيضا على الجوانب الإيجابية للصمت، وأنه عنصر حاسم في التفاعل الاجتماعي، وعمليات التواصل ذلك أن الاتصال الفعال يتطلب أربعة أحكام أساسية بشأن ما يجب توصيله وما يجب حجبه، حيث حدد هاربرت بول جرايس (Paul Herbert Grice) أربعة قواعد حتى يكون الإتصال ناجحا وهي:

- الكمية: وتعني ضبط الجانب الكمي للخبر، أي إفادة المتلقي، أو المرسل إليه على قدر حاجته وبحسب سنه وعقله وقدرة فهمه.
- النوعية: أي أن يكون المرسل موضوعيا وصادقا، وألا يكون الكلام غير مؤسس على المنطق.
- العلاقة والملائمة: أن يكون الكلام ذا علاقة بالموضوع والمقام معا، أي في عملية التواصل يجب أن تكون الافكار مرتبطة بالموضوع الذي تتم مناقشته.

• الكيف والوضوح: تتطلب من المرسل الايجاز، والوضوح والبيان والاحتراز من اللبس والغموض أي إمتلاك المتكلم القدرة على الفهم والإفهام.(عزوز، 2016، ص.ص.44، 43).

وبالمثل التأكيد على الحكم المطلوب في تحديد ما الذي يجب التعبير عنه وما يجب حجه.

ومن خلال هذا نأتي إلى التأكيد بأن الصمت التنظيمي لا يندرج ضمن هذه المعتقدات، وتتركز فقط على الصمت السلبي للأفراد الناتج عن القيود التنظيمية داخل المنظمة (Dyne et al., 2003, p. 1364)، ويمكن تلخيصها في الشروط التالية:

• الشرط الأساسي للصمت التنظيمي هو أن يكون الأفراد على علم بمشكلة، أو لديهم آراء أو أفكار تهم المنظمة، وينتظر من مشاركتهم والتحدث عنها، أن تجلب تحسينات للعملية التنظيمية. (Morrison, 2014, p. 179).

• وألا يكون الصمت التنظيمي ضمن السلوكيات الصامتة، المعبرة عن الحالات التي لا يمتلك فيها الأفراد أفكار، أو معلومات عن سير العملية التنظيمية (Lu & Xie, 2013, p. 47).

• كما يجب أن يكون الصمت التنظيمي قرارا واعيا، ومتعمدا للأفراد، وبالتالي لا يندرج ضمن السلوكيات الطائشة، ويكون بدافع حجب الأفكار، وأن يكون في التفاعلات التي تحدث وجها لوجه بين الأفراد في المنظمة (Dyne et al., 2003, p. 1361).

4. الأسباب الدافعة وراء ظاهرة الصمت التنظيمي:

وأما عن أسباب الصمت التنظيمي، نحاول جمع ما تفرق في الأبحاث المهمة بهذه الظاهرة، ونأتي إلى ذكرها كما يلي:

1.4. الخوف من ردود الفعل السلبية:

في كثير من الأحيان يشعر الأفراد بالخوف من تلقي ردود فعل سلبية من أفراد آخرين في حالة إبداء رأيهم حول قضية ما، هذا الخوف يكون قويا بشكل خاص بين المسؤولين في المنظمات، فالعديد منهم يشعرون بحاجة ماسة لتجنب الإحراج، ومشاعر الضعف، وعدم الكفاءة، وبالتالي سوف يميلون إلى تجنب أي معلومات تجعلهم في موقف ضعيف، كما أن المسؤولين ينظرون إلى آراء الأفراد الأقل منهم رتبة في السلم الإداري للمنظمة، على أنها أقل دقة، وأنها ستشكل تهديدا

كبيرا حين يعترف بها، لأن هذا الاعتراف يمنح القوة لهؤلاء الأفراد ويزيد من مصداقيتهم في المنظمة (Morrison & Milliken, 2000b, p. 707).

2.4. التصورات الإدارية:

هي مجموعة من ردود الفعل الضمنية التي يتبناها المدراء، كتصورهم أن الموظفين غير جديرين بالثقة، ما يثير أنواع من الممارسات الإدارية التي تعيق الاتصالات الصاعدة، وتساهم في تطوير ما يسمى مناخ الصمت التنظيمي، الذي تعتمد قوة إنتشاره على الأنشطة الجماعية للموظفين (Morrison & Milliken, 2000b, p. 710).

3.4. العدوى الاجتماعية:

يعتبر الصمت التنظيمي ظاهرة مبنية اجتماعيا، تنشأ على مستوى المنظمات، وتتأثر بالعديد من الخصائص التنظيمية، فمناخ الصمت التنظيمي، ليس فقط من نتاج السمات الموضوعية لمكان العمل، ولكن أيضا من التفاعلات الاجتماعية، التي تساهم فيها عمليات ذاتية من صنع الحواس، فالمعاني والرموز التي يبديها الأفراد، تنشأ من التفاعلات الاجتماعية بينهم، ومن خلالها، يتشارك الأفراد تصوراتهم، وخبراتهم، ويستنبطون فهم مشترك، من سياق عملهم، ولأن الأفراد لديهم حاجة قوية لتقييم معتقداتهم وتصوراتهم، يقومون بمقارنتها مع الآخرين، إن التصورات، والمواقف الأكثر شيوعا، من المرجح أن تتطور متى أتيحت الفرص لأفراد الجماعة الاجتماعية للتفاعل والتواصل فيما بينهم، كلما زاد تواتر، وشدة الاتصال والتواصل، كلما زاد انتشار تلك المواقف، والتصورات من فرد لآخر، ما يعرف بالعدوى الاجتماعية، ومن جملة هذه المتغيرات التي تسهل عملية الاتصال والتواصل، وبالتالي تنمية المفاهيم المشتركة هي: التشابه، الاستقرار، ترابط سير العمل، والاجتماعات غير الرسمية، الشبكات الاجتماعية الكثيفة بين المستوى المتوسط والأدنى، والمتكونة من علاقات قوية، هذه المتغيرات ستزيد من احتمالية حدوث مناخ قوي من الصمت التنظيمي في المنظمة (Morrison & Milliken, 2000, p. 715).

4.4. الخوف من التغيير:

الكثير من الأفراد يعمل، في منظمات معزولة عن التطورات الحاصلة في بيئتها الخارجية، وفي مناخ تنظيمي يسوده الخوف والترهيب، ما يجعلهم يميلون إلى مناقشة القضايا والمشاكل المتعلقة بعملهم على إنفراد، وسرية لضمان بقائهم، هذه الأعراف التي لا يمكنهم تخيل طريقة بديلة للعمل

من دونها، تجعل قدرتهم على الانفتاح محدودة وتخلق قواعد وسلوكيات صامتة للقادمين الجدد (Vakola & Bouradas, 2005, p. 442).

5.4. ضغط الزملاء:

تظهر الأبحاث الحالية، أن أقوال الأفراد، وأفعالهم تتأثر بضغط الجماعة، وصمت الفرد هو ظاهرة جماعية، تؤكد على تأثير التسمية (وصف الفرد بأنه سلبي، ومفشي للسر) في المنظمة، عندما يتم وضع علامة على أحد الأفراد، فإن فريق العمل الآخر سيقبضه من خلال الملصق، وفقا لهذا السبب لا يعترف الأفراد بأفكارهم بشكل كامل خوفا من وإتلاف العلاقة مع الزملاء (Lu & Xie, 2013, p. 51).

6.4. الخوف من العزلة الاجتماعية:

ينبع مصدر الخوف من العزلة الاجتماعية، من فكرة أن التعبير عن المشاكل داخل المنظمة ينتج مشاكل أخرى، كالإقصاء، أو التهميش، لأن خصائص هذه المنظمات لا تسمح بأن يعبر الأفراد عن المشاكل المتعلقة بها، وبهيكليها الهرمي، والتي تتطلب بدورها قدر أكبر من الصمت (Saaed et al., s. d., p. 2903).

7.4. الأسباب الثقافية:

هي سابقة مهمة لظاهرة الصمت التنظيمي، إذ ثبت أن في المنظمات التي تكون فيها ثقافة مسافة السلطة، وفلسفة الانسجام عالية، مثل المنظمات الصينية، واليابانية، يحظى المسؤولون بالاحترام والتقدير، ما يدفع الأفراد إلى التزام الصمت، والتعبير عن غضب أقل علانية من أجل الحفاظ على التنظيم، والانسجام في الجماعة، وتجنب الخداع المباشر، أو التشاجر مع أفراد آخرين، وتلقي الأوامر من رؤسائهم وطاعتها دون انتقاد (Lu & Xie, 2013, p. 51)، (Huang et al., 2005, p. 461).

8.4. التنشئة الاجتماعية:

أكد العلماء أن الأفراد يطورون أفكارهم، حول التفاعل مع الآخرين من خلال العلاقات المبكرة (Nechanska et al., 2020, p. 4)، حيث توجد أطر معرفية ضمنية تساعد الأفراد على توجيه أنفسهم في بيئتهم المادية، والاجتماعية، لتوضيح سلوكهم، والتنبؤ بسلوك الآخرين، يتم تعلمها

خلال التجارب الأولى في الحياة العادية، على سبيل المثال في المنزل، وفي المؤسسات الهرمية مثل المدارس والفرق الرياضية عند الاستجابة لأوامر الآباء والمدرسين والمدربين، أي أن أطر المعرفة الضمنية تشكل خلال التنشئة الاجتماعية المبكرة، ويتم تخزينها في الذاكرة، وعند دخولهم المنظمات يستخدم الأفراد في البداية هذه الأطر، والمرجح أن يحجبوا وجهات نظرهم عندما يطلب منهم ذلك خوفاً تلقي ردود سلبية (9, 7, p. Knoll et al., 2020).

9.4. المعاملة الصامتة:

بعض الأفراد يستخدمون الصمت، كاستراتيجية في معاملتهم للآخرين، بهدف التحكم فيهم والسيطرة عليهم، وإستغلالهم (Pinder & Harlos, 2001, p. 334).

5. أهمية الذاكرة التنظيمية للمنظمة:

للذاكرة التنظيمية دور إستراتيجي في المنظمة، فهي تمدنا بالدلالة، والمعنى العميق لفهم حياة المنظمة ماضيها، وحاضرها، ومستقبلها (الفاعوري، 2012، ص.25)، ما يمكننا من تفسير سلوك المنظمة السابق، والحاضر وفهم التوجهات المستقبلية، وتسهيل العمليات التنظيمية، والتعامل بشكل أفضل مع المشاكل الجديدة والمتكررة، الأمر الذي يساعدنا على اتخاذ أفضل القرارات من خلال دورها المعلوماتي باعتبارها بنك للمعلومات، وتحتوي مخازن الذاكرة التنظيمية على الكثير من المعلومات المتعلقة بكيفية تتم العمليات التنظيمية ولماذا؟ ما يبقي عملية اتخاذ القرار والأنشطة الناجمة عنها تحت الرقابة، كما تمنح القوة والنفوذ للمنظمة من خلال السيطرة على المعلومات والاستعمال الأمثل لها (داهينين، 2017، ص.105).

كذلك تساعد الذاكرة التنظيمية من خلال عملياتها:

- الإستحواذ: ويقصد بها العملية التي تسعى من خلالها المنظمة للحصول على المعرفة وإكتسابها من مصادرها الداخلية أو الخارجية.
- الحفظ: وتعني تخزين المعرفة التي إكتسبتها المنظمة في الوسائط المتاحة.
- النشر: حيث تسعى المنظمة من خلالها إلى توزيع المعرفة المخزنة وضمان وصولها إلى أكبر عدد ممكن من الأفراد العاملين في المنظمة في الوقت المناسب.

• الاسترجاع: وهي العملية التي تهدف إلى البحث، والوصول للمعرفة، واستعادتها وقت الحاجة بسهولة، وسرعة قصد تطبيقها في حل مشكلات العمل وتحسين العملية التنظيمية.

هته العمليات تساعد الأفراد الجدد للمنظمة في عملية التعلم، واكتساب مهارات جديدة بالحصول على المعرفة، وتداولها فيما بينهم عن طريق نواقلها الرسمية وغير الرسمية ما يرفع من قيمة راس المال الفكري للمنظمة. (عتوم، 2012، ص.ص.45،46). كما تعتبر الذاكرة التنظيمية، دليل يجنب المنظمة تكرار نفس الأخطاء، عندما تلاقي نفس المشاكل، بالعودة إلى تجاربها السابقة، وبالتالي تمنح السرعة والدقة للعمليات التنظيمية (عتوم، 2012، ص.43). وإذا كانت الذاكرة التنظيمية تتشكل من خلال المعرفة المشتتة بين ما يحتفظ به الأفراد وبين ما هو محفوظ في السجلات وقواعد البيانات والآليات التكاملية التي تصنعها وتمكن الوصول إليها (Olivera, 2000, p. 813). فإن الأفراد هم الوسيلة الأكثر فاعلية لتخزين تجربة المنظمة، والتي تبقى إلى حد كبير في رؤوسهم بمساعدة عمليات التذكر التي يخلقونها لأنفسهم لأنهم يفضلون الحصول على المعلومات من أفراد آخرين، وليس من الملفات وقواعد البيانات (Olivera, 2000, p. 815).

لطالما سعى المسؤولون في منظمات العصر الحالي، إلى تثمين المعرفة الضمنية بشكل خاصة، إذ تعتبر المعيار الفاصل على الأقل في عمليات التوظيف، لأنهم يعترفون بأنها أكثر أهمية من الذكاء أو المستوى التعليمي، فالمعرفة الضمنية تتطور، وتثبت مع مرور الوقت (Davenport & Prusak, 2000, p. 9)، كما توصلت الأبحاث، إلى أن المسؤولين في بحثهم عن المعلومات من أجل اتخاذ قرارات حول قضايا تنظيمية هامة، يتوجهون إلى الأفراد ذوي الخبرة للاستفادة من معرفتهم أكثر منه من البحث عن المعلومات في قواعد البيانات، حيث يحصلون على ثلثي معلوماتهم، ومعارفهم من الاجتماعات وجها لوجه، أو محادثات هاتفية، ثلث فقط يأتي من الوثائق (Davenport & Prusak, 2000, p. 10). ولأن المعرفة الضمنية تكمن في أذهان الأفراد، فإن إكتسابها وتطويرها لا يتم إلا من خلال عملية التجربة والخطأ أثناء تأدية المهام التنظيمية مع الأفراد الآخرين، الذين يكشفونها ويصوبونها، وهذا يبرز أهمية الحوارات والتفاعلات في المنظمة (Albitres & Krugler, s. d., p. 9). وبالتالي ما يميز منظمة عن أخرى حقا ليس معرفتها الصريحة، إنما مفتاح قدرتها التنافسية يكمن

في معرفتها الضمنية، وكيفية الاستفادة منها والذي لا يتم كذلك إلا عن طريق توفير جو ملائم ومحفز للحوار (Albitres & Krugler, s. d., p. 10).

6. انعكاسات الصمت التنظيمي على الذاكرة التنظيمية للمنظمة:

كشفت الأبحاث والدراسات أن ظاهرة الصمت التنظيمي تؤدي إلى تدهورات خطيرة للعمليات التنظيمية في المنظمات، وأوضاع الأفراد العاملين فيها، وتزداد خطورتها كلما زاد انتشار هذه الظاهرة ما ينعكس سلبا على ذاكرتها التنظيمية ، نأتي إلى الكشف عن هذه الانعكاسات كما يلي:

يؤدي الصمت التنظيمي إلى الخطأ، وعدم الدقة في عملية صنع القرار، وحرمان المنظمة من الاستفادة من التنوع في الرؤى، والأفكار، ما يعرقل عمليات التطوير والابتكار، وإبطاء التغيير التنظيمي، علاوة على ذلك، يؤدي إلى تقويض الشفافية والمساءلة في المنظمة، وتهديد الحماية القانونية لبعض أشكال خطاب الأفراد (Hassan et al., 2019). كما أن منع، أو إجماع الأفراد على طرح أفكارهم بخصوص المسائل المتعلقة بالعمل، وغياب الحوار، والارتجال في اتخاذ القرارات التنظيمية من قبل المسؤولين يؤدي إلى استمرار الأخطاء، والهفوات وصعوبة اكتشافها، وتصحيحها، وبذلك يعيق الأفراد على التعلم، وفقدان الثقة وفك الارتباط بمنظمتهم، وما يجعل الأمور أسوأ، أنه قد يكون المسؤولين لا يدركون أنهم يفتقرون إلى المعلومات الهامة، وقد يفسرون الصمت على أنه إشارات الإجماع والنجاح (Morrison & Milliken, 2000, p. 719).

وتثبت الأبحاث أيضا، أن الأفراد لديهم حاجة قوية للتحكم الفوري في بيئة عملهم، لذلك عندما يتواجدون في منظمات لا تشجع على التحدث وإبداء الرأي، سيشعرون أنهم يفتقرون إلى السيطرة الكافية على بيئة عملهم، يترتب عليه عدم الرضا، والشعور بالتوتر، والانسحاب الجسدي والنفسي، هذه الردود السلبية المختلفة تعمل على إظهار الأفراد كمعارضين معادين لا يمكن الثقة بهم، أو أنهم سلبيين غير مبالين في المساهمة (Morrison & Milliken, 2000, p. 720).

ويتسبب الصمت التنظيمي كذلك، في ظهور التنافر المعرفي للأفراد، وهي حالة مكره تنشأ عندما يكون هناك تناقض بين أحد المعتقدات الادارية وسلوك الأفراد، مما يؤدي إلى المعاناة بشكل نموذجي بدافع محاولة استعادة التناسق عن طريق تغيير المعتقدات الادارية، أو تغيير سلوك

الأفراد، ما يخلق جو من القلق والتوتر في المنظمة، وللتنفيس يتواصل هؤلاء الأفراد مع زملائهم الموثوق بهم، قد يقلل هذا التواصل من التنافر ولكن لا يلغيه، وعليه سيكون هناك تناقض صارخ بين ما يعبر عنه الأفراد وراء الأبواب المغلقة وما يفشلون في التعبير عنه علنا (Morrison & Milliken, 2000, p. 721).

ومما لا شك فيه أن الأفراد عندما لا يستطيعون التحدث مع رؤسائهم، وأقرانهم الآخرين في الهيكل التنظيمي والاتصالات التنظيمية الرسمية، يلجئون إلى اختيار الاتصالات والمجموعات غير الرسمية كبديل للتعبير عن آرائهم وانشغالاتهم ما يؤدي إلى ظهور الشائعات (الكلمات غير الموثقة والشفهية وغير المكتوبة التي لم يؤكد لها أحد) التي تتشكل في سياق اتصال غير رسمي مما يؤدي إلى تشويه المعلومة ونشر الشكوك والضبابية وعدم اليقين في اتخاذ القرار وتشرذم مجموعات العمل (Hozouri et al., 2018, p. 533). علاوة على ذلك حين يصعب على الأفراد التعبير عن أفكارهم المتعلقة بالعمل على الرغم من أنهم المصدر الأكبر للبيانات، والمعلومات في المنظمة، إلى الارتباط بشكل سلبي بالأبعاد الفضيلة لسلوك المواطنة التنظيمية، وهكذا تفقد المنظمة الأفكار الجديدة والحلول الإبداعية، وعدم الاستفادة من جهود الأفراد التطوعية والتي قد تكون مفيدة جدا للمنظمة أكثر من الواجبات الرسمية المعتادة للأفراد (Acaray & Akturan, 2015, p. 479)

خاتمة:

الصمت التنظيمي هو ظاهرة اجتماعية تفرض وجودها في المنظمات، تنشأ عندما يمتلك الأفراد آراء، أو ملاحظات، أو أفكار أو غيرها من المعلومات المهمة، والقيمة، التي تكون مفيدة للعمليات التنظيمية، والمسؤولين والأفراد الآخرين في المنظمة، ولكنهم يظلون صامتين كرها، أو يحجبونها عن قصد، هذه الظاهرة تدين بأصولها إلى القيود الإدارية والتنظيمية، والثقافة المجتمعية السائدة التي تحدد سلوك الأفراد، وأيضا إلى الأفعال التواصلية التي يختارها الأفراد لأنها تتفق مع الأهداف التي يصبون لتحقيقها في المنظمة.

ولظاهرة الصمت التنظيمي، تداعيات سلبية عديدة على العمليات التنظيمية والأفراد ما ينعكس سلبا على الذاكرة التنظيمية للمنظمة، خاصة في شقها الضمني الذي يحتاج إلى مشاركة الأفراد لمعارفهم، وخبراتهم ومهاراتهم مع الآخرين، وهذا لا يتأتى إلا عن طريق التواصل اللفظي

والتفاعل الهادف الذي يفصح من خلاله الأفراد عن آرائهم الحيوية، ووجهات نظرهم المتنوعة التي تعزز فعلا بناء الذاكرة التنظيمية.

ومن المفيد سحب هذا المفهوم الى سوسيولوجيا التنظيم، وربطه بكل المفاهيم التي تشتغل في هذا المجال، ويمكن من خلال توظيفه إظهار إشكاليات قديمة بتصورات ومقاربات حديثة مثل إشكالية الخلل الوظيفي الهامش، الاغتراب... الخ، حيث سيسمح للباحثين في هذا الحقل المعرفي اكتشاف الجانب الخفي، والمسكوت عنه في المنظمات العربية، والجزائرية بصفة خاصة، لأن ما يثير حفيظة تساؤلاتنا، هو أن ظاهرة الصمت التنظيمي استطاعت أن تظهر وتسبب مشاكل مدمرة في المنظمات الغربية على الرغم من أنها تنظيمات عقلانية تقوم على أساس مجموعة متنوعة من المهارات ووجهات النظر المتنوعة، فكيف يكون الحال في منظمات المجتمعات العربية التي تمارس السلطة بطريقة تعسفية مسيئة، بحكم سلوكات الولاءات والتحالفات المعقدة، ما يبقي المواقف والممارسات متوارثة، على سبيل المثال يلتزم عدد من الأفراد الصمت كعرفان بالجميل لمن وظيفهم، أو لمن ساعدهم في الحصول على الامتيازات الوظيفية المتنوعة. لذا ننتظر أن يكون الصمت التنظيمي أعمق لأنه يبدأ بصمت الولاء لأجل المحافظة على التقاليد والجماعة التاريخية (القبلية)، ويتكيف ليصبح صمت تاريخي لأن الأفراد لا يستطيعون استبدال الجماعة التاريخية لحجج أنثروبولوجية، وليست عقلانية.

إعتمادا على ما تم عرضه من أسباب لظاهرة الصمت التنظيمي وانعكاساتها السلبية على ذاكرة المنظمة تقترح الدراسة لتفادي هته الظاهرة:

- الاستثمار خاصة في تنمية مهارات الاتصال والتواصل لدى المسؤولين سيسمح بخلق جو مميز من العلاقات الانسانية في المنظمة، ويترك مساحة مفتوحة للنقاش، والحوارات تمنح الثقة للأفراد بإبداء آرائهم وطرح انشغالاتهم، والدفع بهم للمشاركة في حل المشاكل المتعلقة بالعمليات التنظيمية.
- العمل على تسخير كل القنوات الرسمية وغير الرسمية بالإضافة الى عقد اجتماعات دورية وبصفة منتظمة لتبادل الافكار والمعلومات وبحث المشاكل المتعلقة بالعمل.
- توضيح سياسة المنظمة وفلسفتها بتحديد حقوق وواجبات الأفراد بما يتوافق مع قدراتهم ومؤهلاتهم يؤدي الى التقليل من بعض المخاوف المتعلقة بإجراءات العمل الذي يعاني منها بعض

الأفراد العاملين، وبالمقابل تفويض الأفراد العاملين ممن يتمتعون بمستويات عالية من الكفاءة ومنحهم صلاحيات أكبر لاتخاذ القرارات وحل المشكلات.

- تثمين المبادرات والاقتراحات الابداعية بوضع نظام من المكافآت يتوافق مع الجهود المبذولة للأفراد ومساهماتهم.
- تصميم العمل حول الفرق يعطي فرصة لأفراد المنظمة للعمل عن كثب مع بعضهم البعض، فهو وسيلة لتبادل المعارف والخبرات والمهارات بين أفراد الفريق وتوحيد رؤاهم لتحقيق الهدف المشترك، ويشجع على مشاركة المعرفة خاصة عندما تعتمد المكافآت على نتائج الفريق ككل.

قائمة المصادر والمراجع:

1. الفاعوري، إلهام حمودي علي. (2012). دور الذاكرة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمات الصناعية. [أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية الاردن]. دار المنظومة. <http://search.mandumah.com/record/636111>
2. بن عامر، داهيين. (2017). مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات. [طروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر]. http://thesis.univ-biskra.dz/2863/1/Th%C3%A8se_29_2017.pdf
3. عزوز، أحمد. (2016). الإتصال ومهاراته مدخل إلى تقنيات فن التبليغ والحوار والكتابة، منشورات مختبر اللغة العربية والاتصال، جامعة وهران 1-أحمد بن بلة الجزائر. <https://labos.univ-oran1.dz/llac>
4. عتوم، حسين محمد. (2012). مدى الاهتمام بالذاكرة التنظيمية وتوظيفها في تحسين اتخاذ القرارات الادارية في الجامعات الاردنية الرسمية من جهة نظر القادة الأكاديميين. [أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك الاردن]. دار المنظومة. <http://search.mandumah.com/Record/739279>
5. Acaray, A., & Akturan, A. (2015). The Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 472482. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.117>.
6. Albitres, C. M. C., & Krugler, P. E. (s. d.). *A Knowledge Management Approach Oriented to Improve Strategic Decisions in Pavement Management Practices*. 19.
7. Davenport, T. H., & Prusak, L. (2000). *Working knowledge : How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=7259>
8. Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs*. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
9. Hassan, S., DeHart-Davis, L., & Jiang, Z. (2019). How empowering leadership reduces employee silence in public organizations. *Public Administration*, 97(1), 116-131. <https://doi.org/10.1111/padm.12571>
10. Hozouri, M., Yaghmaei, M., & Bordbar, H. (2018). Clarifying the impacts of organizational silence on organizational commitment with controlling the effects of organizational rumors. *Management Science Letters*, 533542. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.5.002>
11. Huang, X., de Vliert, E. V., & der Vegt, G. V. (2005). Breaking the Silence Culture : Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-nationally. *Management and Organization Review*, 1(3), 459482. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2005.00023.x>
12. Knoll, M., Neves, P., Schyns, B., & Meyer, B. (2020). A Multi-Level Approach to Direct and Indirect Relationships between Organizational Voice Climate, Team Manager Openness, Implicit Voice Theories, and Silence. *Applied Psychology*, apps.12242. <https://doi.org/10.1111/apps.12242>

13. Lu, J., & Xie, X. (2013). Research on Employee Silence Behavior: A Review Based on Chinese Family Enterprise. *Asian Social Science*, 9(17), p47. <https://doi.org/10.5539/ass.v9n17p47>
14. Morrison, E. W. (2014). Employee Voice and Silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173-197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
15. Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706. <https://doi.org/10.2307/259200>
16. Nechanska, E., Hughes, E., & Dundon, T. (2020). Towards an integration of employee voice and silence. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100674. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2018.11.002>
17. Okyere-Kwakye, E., Nor, K. Md., Awang, S. R., & Zaitul. (2020). Determinants of Individuals' Tacit Knowledge Sharing. *Journal of Information & Knowledge Management*, 19(03), 2050024. <https://doi.org/10.1142/S0219649220500240>
18. Olivera, F. (2000). Memory Systems In Organizations: An Empirical Investigation Of Mechanisms For Knowledge Collection, Storage And Access. *Journal of Management Studies*, 37(6), 811-832. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00205>
19. Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 20, p. 331-369). Emerald (MCB UP). [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)
20. Rowlinson, M., Booth, C., Clark, P., Delahaye, A., & Procter, S. (2010). Social Remembering and Organizational Memory. *Organization Studies*, 31(1), 69-87. <https://doi.org/10.1177/0170840609347056>
21. Saaed, H. K., Raheemah, S. H., & Shaalan, U. H. (s. d.). *The Effect of Organizational Silence on Occupational Burnout. An Analytical Study on Heads of Departments of the Baghdad's General Directorate of Education / Second Rusafa*. 22.
22. Seville-Girod, M. (s. d.). *POUR UNE DEFINITION OPERATIONNELLE ET UNE MODELISATION DE LA MEMOIRE ORGANISATIONNELLE*. 28.
23. Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence : An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458. <https://doi.org/10.1108/01425450510611997>
24. Walsh, J. P., & Ungson, G. R. (1991). Organizational Memory. *The Academy of Management Review*, 16(1), 57. <https://doi.org/10.2307/258607>

كيفية الاستشهاد بهذا المقال وفق نظام توثيق الجمعية الأمريكية لعلم النفس APA الإصدار السابع (7):

بن قانة، ذيب، وفضيلة، سيساوي. (2021). انعكاسات الصمت التنظيمي على الذاكرة التنظيمية للمنظمة

(مقاربة سوسيولوجية). *آفاق فكرية*، سيدي بلعباس (الجزائر)، 9 (3)، 488-504 : رابط المجلة

<https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/396>