

جامعة الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم اجتماع



عنوان المذكرة

الصمت التنظيمي والولاء الوظيفي في المنظمة

- دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع التنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

د. سيساوي فضيلة

إعداد الطالبتين:

▪ منغور كلثوم

أعضاء لجنة المناقشة

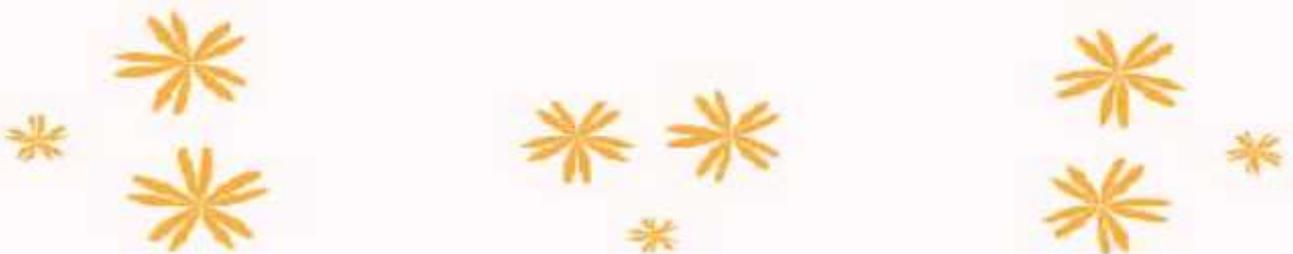
رئيسا		
مشرفا ومقررا		سيساوي فضيلة
مناقشا		

السنة الجامعية: 2021 / 2022



شكر وتقدير

الحمد لله الذي نعمده ونستعين
ونعود به من شرور أنفسنا وسيئات أعمالنا
بفضل الله سبحانه وتعالى قد أتممت هذه المذكرة لتعمر أفق كليتي، وتبعث في نفس قرائها كل
الأمل والسرور
فالحمد والشكر لك يا رب قبل وبعد كل شيء.
ويسعدني في مستهل هذا العمل أتوجه بجزيل الشكر إلى أستاذتي المشرفة
"سيساوي فضيلة."
على تفضلها بالإشراف على هذا العمل، فلها مني كل الشكر والتقدير والعرف بالجميل.
وأتوجه كذلك بالشكر
إلى كل من ساعدني ولو بكلمة طيبة أو دعاء خالص
إلى أساتذة قسم علم الاجتماع عامة وعلم اجتماع التنظيم وعمل خاصة
وصلّ اللهم على محمد وعلى آله وصحبه أجمعين



الموضوع	الصفحة
شكر وتقدير	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
مقدمة	أ
الجانب النظري للدراسة	
الفصل الأول: الإشكالية البحثية وإطارها التصوري	
_تمهيد	5
أولاً: إشكالية الدراسة	5
ثانياً: أسباب اختيار الموضوع	7
ثالثاً: أهمية الدراسة	12
رابعاً: أهداف الدراسة	13
خامساً: فرضيات الدراسة	14
سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة	15
سابعاً: الدراسات المشابهة	25
ثامناً: مقارنة الموضوع للدراسة الحالية	47
_خلاصة الفصل	49
الفصل الثاني: النظريات المفسرة للصمت التنظيمي والولاء الوظيفي	
_تمهيد	51
أولاً: النظريات الكلاسيكية	51
1_ نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول	51
2_ نظرية الإدارة لماري باركر فوليت	53
ثانياً: النظريات الحديثة	55
1_ نظرية X و Y لماك غريغور دوغلس	55
2_ نظرية الدافعية لرنسيس ليكرت	57
_خلاصة الفصل	60

الفصل الثالث: أساسيات حول الصمت التنظيمي والولاء الوظيفي	
62	_تمهيد
62	أولاً: الصمت التنظيمي
62	1- مراحل الصمت التنظيمي
63	2- أسباب الصمت التنظيمي
65	3- عوامل الصمت التنظيمي
67	4- أنواع الصمت التنظيمي
68	5- مظاهر الصمت التنظيمي
71	6- الآثار الناتجة عن الصمت التنظيمي
72	7- نتائج الصمت التنظيمي
73	ثانياً: الولاء الوظيفي
73	1- أهمية الولاء الوظيفي
74	2- مؤشرات الولاء الوظيفي
75	3- أنواع الولاء الوظيفي
76	4- خصائص الولاء الوظيفي
77	5- أبعاد الولاء الوظيفية
78	6- عوامل الولاء الوظيفي
79	7- مراحل بناء وتدعيم الولاء الوظيفي
79	ثالثاً : الصمت التنظيمي و الولاء الوظيفي في الجامعة
84	_خلاصة الفصل
الجانب الميداني للدراسة	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
86	_تمهيد
86	أولاً: مجالات الدراسة
86	1- المجال المكاني
88	2- المجال الزمني
88	3- المجال البشري

فهرس المحتويات

90	ثانيا: منهج الدراسة
90	ثالثا: أدوات جمع البيانات
90	1- الملاحظة
92	2- الاستبيان
99	رابعا: مجتمع الدراسة
102	خامسا: أساليب التحليل
103	1_ الأسلوب الكمي
103	2- الأسلوب الكيفي
106	_ خلاصة الفصل
الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات الاستمارة	
108	_ تمهيد
108	أولا: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
118	ثانيا: اختبار الفرضيات
122	- خلاصة
الفصل السادس: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة	
124	_ تمهيد
124	أولا: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
136	ثانيا: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
138	ثالثا: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة في ضوء الأهداف
139	رابعا: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة في ضوء النظريات
142	_ خلاصة الفصل
143	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص

قائمة الجداول

والأشكال

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
1	يوضح أسباب الصمت التنظيمي في منظمات العمل.	64
2	عدد الاسبانيات النهائي	92
3	معامل ارتباط عبارات البعد الأول: صمت إذعان والولاء المستمر	95
4	معامل الارتباط لعبارات بعدي الصمت الدفاعي والولاء المعياري	96
5	معامل ارتباط عبارات البعد الثالث الصمت الاجتماعي والولاء العاطفي	97
6	معامل الثبات ألفا كرونباخ	98
7	يبين الأساتذة المحكمين	99
8	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	100
9	توزيع الأفراد حسب السن	101
10	توزيع الأفراد حسب الحالة العائلية	101
11	توزيع الأفراد حسب الأقدمية في العمل	102
12	سلم لـ بركت الخماسي	104
13	تحليل عبارات الفرضية الفرعية الأولى	109
14	تحليل عبارات الفرضية الجزئية الأولى	112
15	تحليل عبارات الفرضية الجزئية الثانية	105
16	نتائج test لاختبار الفرضية الجزئية الأولى	118
17	نتائج test لاختبار الفرضية الجزئية الثانية	119
18	نتائج t test لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	120
19	نتائج اختبار T-test لاختبار الفرضية الرئيسية	120
20	نتائج اختبار فرضية الفروق بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول المدى الذي ساهم به الصمت التنظيمي في التأثير على الولاء الوظيفي تعزي إلى متغير الجنس	124

قائمة الجداول والأشكال

125	نتائج اختبار فرضية الفروق بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول المدى الذي ساهم به الصمت التنظيمي في التأثير على الولاء الوظيفي تعزي إلى متغير العمر.	21
126	نتائج اختبار فرضية الفروق بين وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول المدى الذي ساهم به الصمت التنظيمي في التأثير على الولاء الوظيفي تعزي إلى متغير الحالة العائلية	22
127	نتائج اختبار فرضية الفروق بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول المدى الذي ساهم به الصمت التنظيمي في التأثير على الولاء الوظيفي تعزي إلى متغير الأقدمية.	23

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	الصفحة
1	بناء فرضيات الدراسة	8
2	الربط بين متغيري الفرضية العامة	9
3	الربط بين مؤشرات الفرضية الأولى	10
4	الربط بين مؤشرات الفرضية	11
5	الربط بين مؤشرات الفرضية الثالثة	12
6	مخطط يوضح أبعاد الصمت التنظيمي	70
8	يوضح نموذج لمظاهر الصمت التنظيمي في المؤسسات .	74
9	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة جيجل	89
10	توزيع الأفراد حسب الجنس	100
11	توزيع الأفراد حسب السن	101
12	توزيع الأفراد حسب الحالة العائلية	101
13	توزيع الأفراد حسب الأقدمية في العمل	102

يعبر التنظيم على مجموعة من التفاعلات التي تتشكل من خلال اتفاق مجموعة من العاملين على تحقيق أهداف المشتركة التي لا بد من وضع خطة محكمة للتحديد الأفعال التي تقود بهم إلى تحقيق هذه الأهداف.

وهذا ما يستدعي توفير الأفكار والاقتراحات للوصول إلى الاقتراح الأنسب لتحقيق الأهداف المرجوة وهو ما يتطلب اشتراك الجميع في طرح ما لديهم من أفكار لتتعدد الآراء والإطلاع على الكفاءات والإبداعات المتوفرة والتي تساهم في استمرارية المنظمة، على عكس من ذلك فإن الالتزام في المركزية في اتخاذ القرار وتهميش الموظفين يدفعهم إلى كتم أفكارهم وإبداعاتهم نتيجة اعتقادهم أنها لا تجدي نفعا أو نتيجة خوفهم من العواقب الوخيمة للتعبير وهذا ما يسمى بصمت التنظيمي، وهو سلوك يلجأ إليه الموظف يعبر عن إخفاؤه لحقائق خاصة بالمنظمة سواء لحمايتها أو لحماية نفسه أو لاعتقاده أنه لا جدوى من صوته في المنظمة، وهذا ما يشكل في تنظيم من التفاعلات الإيجابية التي تعبر على ولاء الموظفين الذي يعتبر المفتاح الأساسي لإدراك مدى اتخاذ وتلاحم أفراد المنظمة وانسجامهم، حيث يؤثر صمت التنظيمي على مدى الانسجام خاصة فيما يتعلق ببعديه صمت الإذعان وصمت الاجتماعي الذي يعد معزز للولاء داخل المنظمة.

حيث تناولت هذه الدراسة موضوع صمت التنظيمي والذي كان يعتبر في بداية مفاعلا للولاء الوظيفي والإخلاص للمنظمة لكن مع تطور الدراسة وتعمقها في التنظيمات اكتشف الباحثون بعد صمت الإذعان وبعد صمت الدفاعي وتأثيرهما على الولاء الوظيفي وأبعاده.

واستنادا على الخطوات البحث السوسولوجي الخاضعة للمنهجية الموضوعية تناولت الدراسة الحالية موضوع صمت التنظيمي والذي يعتبر سلوك مؤثر على مناخ المنظمة ولاء العالمين فيها.

أولا في إطار الجانب النظري للدراسة والذي يوضح متغيرات الدراسة وصولا إلى الجانب الميداني الذي يترجم الدراسة على أرض الواقع وبناء على ذلك تسلسلت خطوات الدراسة حسب ما يلي:

الجانب النظري: وفي ضوءه تصور إشكالي للدراسة الذي يبين هدف من طرحها وأهميتها ويفسر الغموض من خلال شرح مفاهيمها ثم الإطلاع على أهم النظريات المفسرة للصمت التنظيمي والولاء والوظيفي وبعد ذلك لا بد من شرح الأبعاد والمؤشرين المتغيرين من خلال توسع أكثر في ماهيتهما وفي الأخير لا بد من الإشارة لواقع

الصمت التنظيمي والولاء الوظيفي في الجامعة كونها تمثل مجال الدراسة وهذا من خلال ما تمكنا منه من معطيات والمراجع خلال البحث في الجانب النظري للدراسة والذي يقودنا إلى تطبيقها في أرض الواقع من خلال جانب التطبيقي.

يأتي الفصل الأول من الجانب النظري:

تحديد إشكالية الدراسة وإطارها التصوري والدوافع التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع، أهميتها العلمية والعملية التي تقودنا إلى الأهداف وراء هذه الدراسة، ثم فرضياتها بالإضافة إلى تحديد وشرح مفاهيم الدراسة والدراسات السابقة التي تبنت موضوع الصمت التنظيمي أو موضوع الولاء الوظيفي وفي الأخير مقارنة موضوع للدراسة.

الفصل الثاني: فقد تضمن هذا الفصل أهم النظريات التي فسرت متغيري الدراسة الحالية حيث تطرقنا في بداية الأمر إلى نظرية التقسيم الإداري "هنري فايول"، التي فسرت تأثير بعد الصمت الاجتماعي و على بعد الولاء العاطفي، ثم نظرية "ماري فارك فولت" التي اهتمت بتأثير صمت الإذعان على الولاء المستمر للموظفين، كما يؤيد "ماك غريغور دوغلس" فكرة ماري من خلال نظريته X و لوفي الأخير تناولنا طرح "رانسيس ليكرت" لنظريته الدافعية التي تفسر التأثير الحاصل بين بعد لصمت الدفاعي وبعد الولاء المعياري.

الفصل الثالث: فيعرض هذا الفصل أساسيات حول من الصمت التنظيمي والولاء الوظيفي التنظيمي بداية بمراحل الصمت التنظيمي، ثم أسبابه، والعوامل التنظيمية والفردية، ثم أنواعه، وأبعاده وأخيرا الآثار الناتجة عنه، وبعد ذلك تطرقنا لمتغير التابع وهو الولاء الوظيفي بداية لأهميته ثم مؤشرات وأنواعه، وخصائصه، بعد ذلك أبعاده والعوامل المؤثرة فيه، وأخيرا مراحل بناء وتدعيم الولاء، بعدما لأساسيات كل من متغيرين اشرنا إلى واقع الصمت التنظيمي والولاء الوظيفي في الجامعة.

أما بالنسبة للجانب الميداني: بعدما تم التطرق للجانب النظري للدراسة تصل الآن إلى الجانب الميداني للدراسة والذي يجسد الجانب النظري ميدانيا للإجابة على الإشكالية المطروحة وقد تمت الدراسة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد الصديق بن يحي بولاية جيجل.

الفصل الرابع: يضم هذا الفصل المعنون بالإجراءات المنهجية للدراسة على مجموعة من الإجراءات التي تم إتباعها أثناء هذه الدراسة، وهي مجال الجغرافي، المجال الزمني، مجتمع الدراسة، المنهج المستخدم، عينة الدراسة، أدوات الدراسة التي تضم الملاحظة، الاستبيان المستخدم لجمع المعلومات من أجل تحليلها بأسلوب الكمي والكيفي.

الفصل الخامس: يطرح هذا الفصل عرض وتحليل بيانات الاستمارة، وعرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الأولى، عرض وتحليل بيانات فرضية الجزئية الثانية، عرض وتحليل الفرضية الجزئية الثالثة.

الفصل السادس: يقدم هذا الفصل الذي يحمل عنوان مناقشة وتفسير نتائج الدراسة ، مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات، مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة، مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الأهداف، مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء النظريات، النتيجة العامة للدراسة.

وفي الخاتمة تم تقديم حوصلة ما توصلت إليه نتائج الدراسة.

الفصل الأول: الإشكالية البحثية وإطارها

التصوري

_تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: فرضيات الدراسة

سادساً: مفاهيم الدراسة

سابعاً: مقارنة الموضوع النظرية للدراسة

ثامناً: الدراسات السابقة

_ خلاصة الفصل

تمهيد

عند محاولة أي باحث دراسة موضوع معين من الضروري الإحاطة بجميع جوانبه وذلك من خلال بناء إشكالية تحدد للباحث نطاق البحث، كما تسمح له بالخضوع لسؤال منهجي يستوجب طرح فرضيات المقاربة المنطقية التي تتناسب مع موضوع البحث وتجمع بين متغيراته، وهذا ما يتطلب توضيح التفاعلات الحاصلة بين المتغيرين من خلال التطرق إلى الإطار المفاهيمي الذي يبرز أهمية البحث والأسباب التي دفعت الباحث لإخضاعه للمعالجة، ملبياً رغبته في الوصول إلى الأهداف المرجوة علمياً وعملياً.

ونظراً لمتطلبات منهجية البحث العلمي لا بد أن يشرع الباحث في دراسته من خلال طرح إشكالية الدراسة والإلمام بالموضوع ثم الانتقال إلى تفسير الأسباب التي دفعته إلى اختيار موضوع بحثه، بعد ذلك إبراز الأهمية العلمية والعملية لهذا الموضوع ثم الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها من خلال دراسته بالإضافة إلى شرح المفاهيم المتعلقة بمتغيري الدراسة، كما لا بد من طرح الفرضيات التي توجهه إلى السبل العلمية المناسبة للوصول إلى النتائج المنطقية للدراسة، وأخيراً عليه إبراز الدراسات السابقة التي اطّلع عليها خلال بحثه عن المتغيرين، وفي خلاصة الفصل يجب طرح أهم النتائج التي توصل إليها في الفصل.

أولاً: الإشكالية

يعد التنظيم مجموعة من الأفراد تقوم بالتبادلات الاجتماعية سواء كانت اقتصادية، ثقافية، سياسية تحدث على مستوى المؤسسات أو خارجها، ويتشكل التنظيم بناء على أسس ومبادئ تساعده على تحقيق أهدافه فتتشكل من خلاله هياكل بيروقراطية خاضعة لقوانين المحيط الثابت وتتميز بالمركزية حيث لا يمنع من تحقيق خطوط الاتصال الأفقي والانسجام بين الموظفين باختلاف مستوياتهم وتشكيل هياكل ديمقراطية مرنة تساعد على استقرار المناخ التنظيمي وخلق الولاء بين أفراد المنظمة.

فوظيفة التنظيم عبارة عن رسالة تصف ما يدور داخل المؤسسة وخارجها من أعمال وأنشطة وإمكانيات ونظم وإجراءات و مزايا والأخطار المحيطة بها.

لكن عكس ذلك ففشل الموظفين في تحقيق المساهمة في التنظيم باقتراحاتهم، وآرائهم، بخصوص العمل وسلوكهم كمنفذين للعمل بشكل آلي، بعيداً عن الإبداع والابتكار والمشاركة في صنع القرار يؤثر على المؤسسة

وعلى الولاء الوظيفي لدى موظفيها، حيث يعتبر كتم الآراء والمعلومات وقلة المشاركة سلوك مؤثر على فاعلية المنظومة وانسجامها.

وبالرغم من تواجد هذا السلوك في المنظمات منذ نشأتها بل وأصبح ظاهرة تستدعي النظر فيها ومعالجتها غير أنها تحضى باهتمام الباحثين حتى سنة 1974 حيث جاءت في سياق دراسة مواضيع أخرى كالعدالة الاجتماعية ولم تكن مفهومة وواضحة وفي سنة 1990 حدد "موريسون" morrison و " ميكلتين " mikline مفهوم الظاهرة التي عرفت بالصمت التنظيمي من خلال دراستها للصوت والصمت في المنظمة.

ويقصد بالصمت التنظيمي عدم إقدام الفئات الفعالة على الإفصاح بما يمتلكونه من مشاعر، وآراء ومقترحات تخص المنظمة خوفا من ردود أفعال الفئات المسيسة كالعقوبات أو الحرمان من الحوافز المادية والمعنوية، على اعتبار أن ظاهرة الصمت التنظيمي تؤثر على البيئة التنظيمية لثالث أبعادها الذي أثار اهتمام الباحثين منذ سنة 2000 والذي يضم صمت الإذعان الذي يكمن في عدم إفصاح الموظف بما يدور في مخيلته من أفكار، وإبداعات، لاعتقاده أن الإفصاح بها لن ينفع، والصمت الدفاعي وهو قرار مقصود من الموظف بهدف حماية نفسه من التهديدات، والعقوبات أما البعد لأخير والثالث فهو الصمت الاجتماعي الذي يتمثل في حجب المعلومات المتعلقة بالعمل بهدف الإيثار والتعاون مع المنظمة.

هذا وتمتد أبعاد الصمت التنظيمي إلى مناخ التنظيم، وتمس العلاقات والتفاعلات والمبادئ التي تحكم المنظمة ومن بينها الولاء الوظيفي الذي وصف بأنه درجة الارتباط النفسي للأفراد بمنظمتهم من خلال مشاعر الانتماء ومشاعر الالتزام وتحقيق الأهداف المشتركة بين الموظفين والمنظمة.

ومع انتشار الصمت التنظيمي في المنظمة قد تحدث تغييرات على التفاعلات والتبادلات التنظيمية والتي قد تفعل الولاء الوظيفي للموظفين، إذ تمس أبعاد الصمت التنظيمي فعالية أبعاد الولاء الوظيفي في المنظمة والتي تضم الولاء العاطفي، الولاء المستمر والولاء المعياري.

ويدفعنا تناول موضوع الصمت التنظيمي والولاء الوظيفي إلى طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف يؤثر الصمت التنظيم على الولاء الوظيفي للموظفين في المنظمة؟.

وهو التساؤل الذي تتفرغ منه التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف يؤثر صمت الإذعان على الولاء المستمر للموظفين في المنظمة؟.
- كيف يؤثر الصمت الدفاعي على الولاء المعياري للموظفين في المنظمة؟.
- كيف يؤثر الصمت الاجتماعي على الولاء العاطفي للموظفين في المنظمة؟.

ثانيا: فرضيات الدراسة

تعتبر الفرضية تقديم تفسير أو حل غير مؤكد ومؤقت يوضح العوامل والأحداث والظروف التي يحاول الباحث فهمها⁽¹⁾، فالفرض عبارة عن قضية منطقية أو هو علاقة مدروسة قد توجه وتحدد وجهة الفكر فيما يتعلق بمشكلة الأمر الذي يساعدنا في حلها⁽²⁾، وتأتي أهمية الفرضية في أن كل مرحلة من مراحل البحث اللاحقة مثل اختيار الأفراد الأدوات وتصميم الإجراءات وتحليل البيانات ومناقشة النتائج التي تتأثر بها⁽³⁾.

حيث تفقدنا الإشكالية المطروحة حول العلاقة التي تربط بين متغيري الصمت التنظيمي والولاء الوظيفي إلى تخمين وطرح الفرضيات التالية والتي تشير إلى التأثير الحاصل بين أبعادهما وهي كالتالي:

الفرضية العامة:

يؤثر الصمت التنظيمي على الولاء الوظيفي للموظفين في المنظمة.

انطلاقا من الفرضية العامة ثم استنباط ثلاث فرضيات جزئية وفقا لتحديد أبعاد، ومؤشرات المتغير المستقل والمتغير التابع كما يلي:

- يؤثر الصمت الإذعان على الولاء المستمر للموظفين في المنظمة.

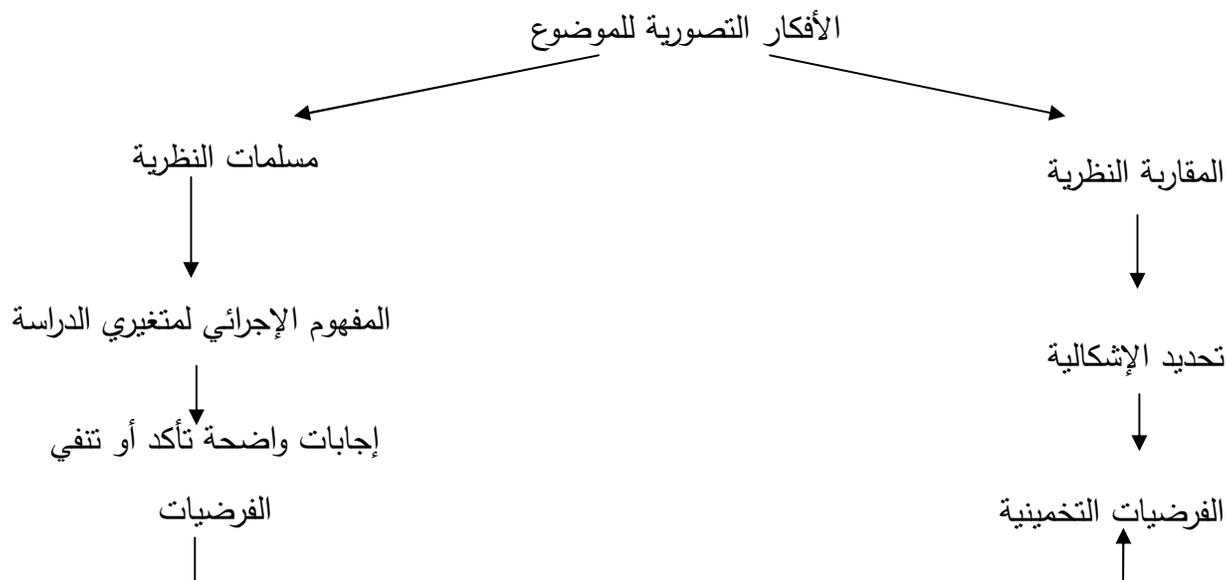
(1) ريمون كفي، لوك فان كمينهود : دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، تر: يوسف الجباعي، المكتبة العصرية، جامعة الجزائر، الجزائر، د ط، د س، ص 142.

(2) بلقاسم سلطانية، حسان الجبلاني، المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية، دار الفجر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، د ط، 2012، ص 44.

(3) ويد الحافظ الشايب، أسس البحث التربوي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2012، ص 44-45.

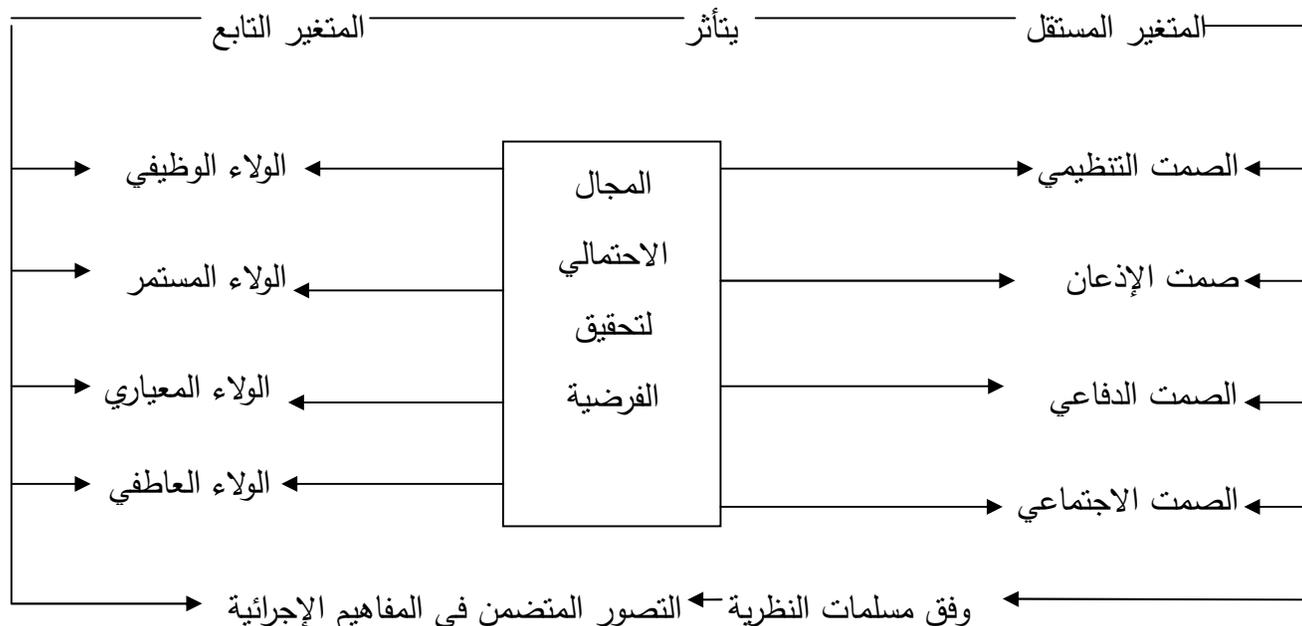
- يؤثر الصمت الدفاعي على الولاء المعياري للموظفين في المنظمة.
- يؤثر الصمت الاجتماعي على الولاء العاطفي للموظفين في المنظمة.

الشكل رقم 1: يبين بناء فرضيات الدراسة



- بناء الفرضيات الفرعية كان بحسب تصور الدراسة الحالية حول ماذا تريد أن تدرس، وعن ماذا تبحث.
- ما الذي أريد أن أدرسه: تأثير الصمت التنظيمي على الولاء الوظيفي في المنظمة.
- عن ماذا أبحث: أبعاد الصمت التنظيمي وأبعاد الولاء الوظيفي من الميدان التطبيقي للدراسة الحالية.

الشكل رقم (02): يبين الربط بين متغيري الفرضية العامة



الفرضية الجزئية الأولى:

يؤثر صمت الإذعان على الولاء المستمر للموظفين في المنظمة.

وتسعى الدراسة عن هذه الفرضية الجزئية انطلاقاً من البحث بين الصمت الإذعان والولاء المستمر وذلك

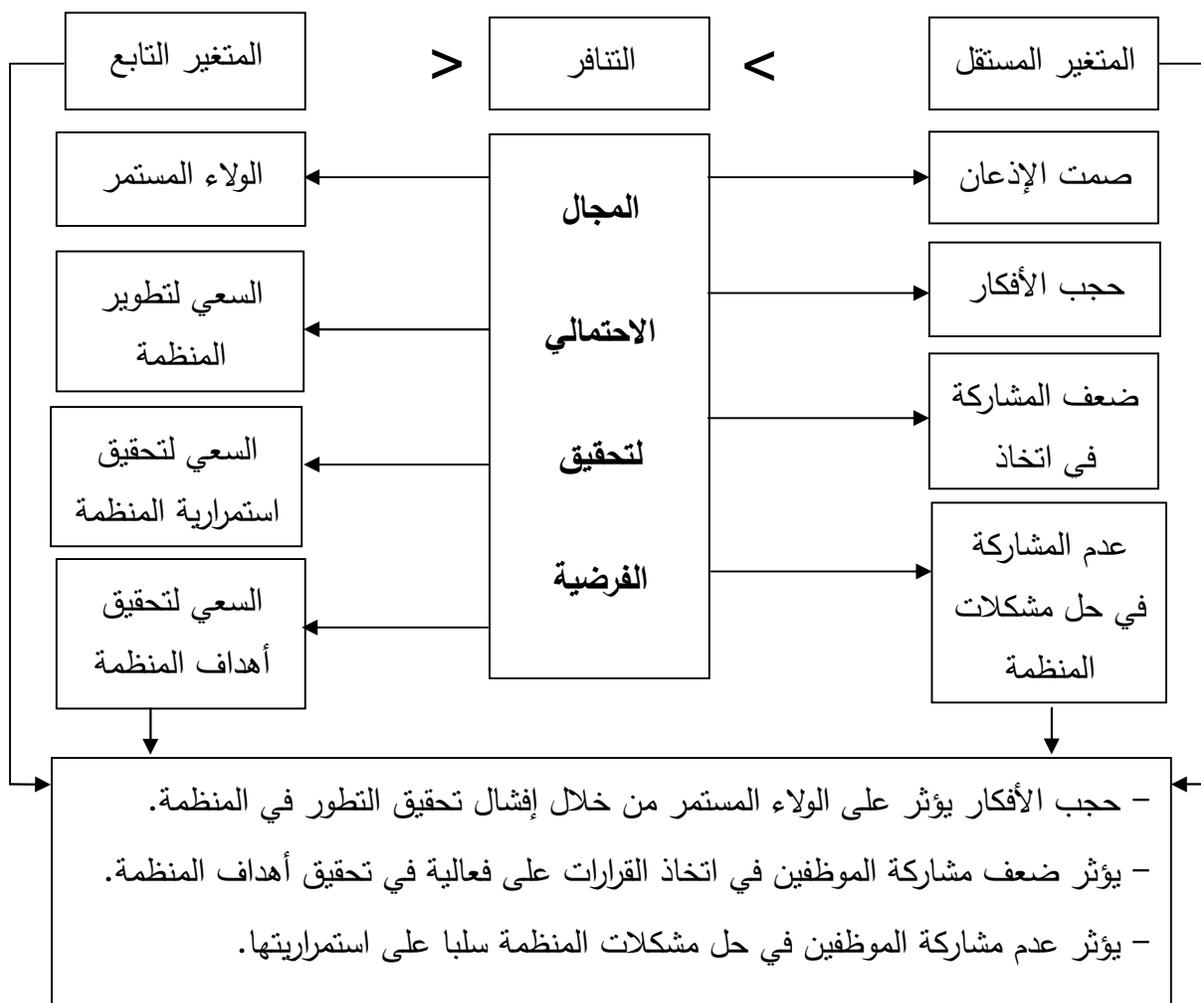
حسب ما يلي:

- حجب الأفكار يؤثر على الولاء المستمر من خلال إفسال تحقيق التطور في المنظمة.

- تؤثر ضعف المشاركة في اتخاذ القرارات على فعالية تحقيق أهداف المنظومة.

- يؤثر عدم المشاركة في حل مشكلات المنظمة سلباً على استمرارها

الشكل رقم (03): الربط بين مؤشرات الفرضية الأولى



المصدر: من إعداد الطالبة

الفرضية الجزئية الثانية:

يؤثر الصمت الدفاعي على الولاء المعياري للموظفين في المنظمة .

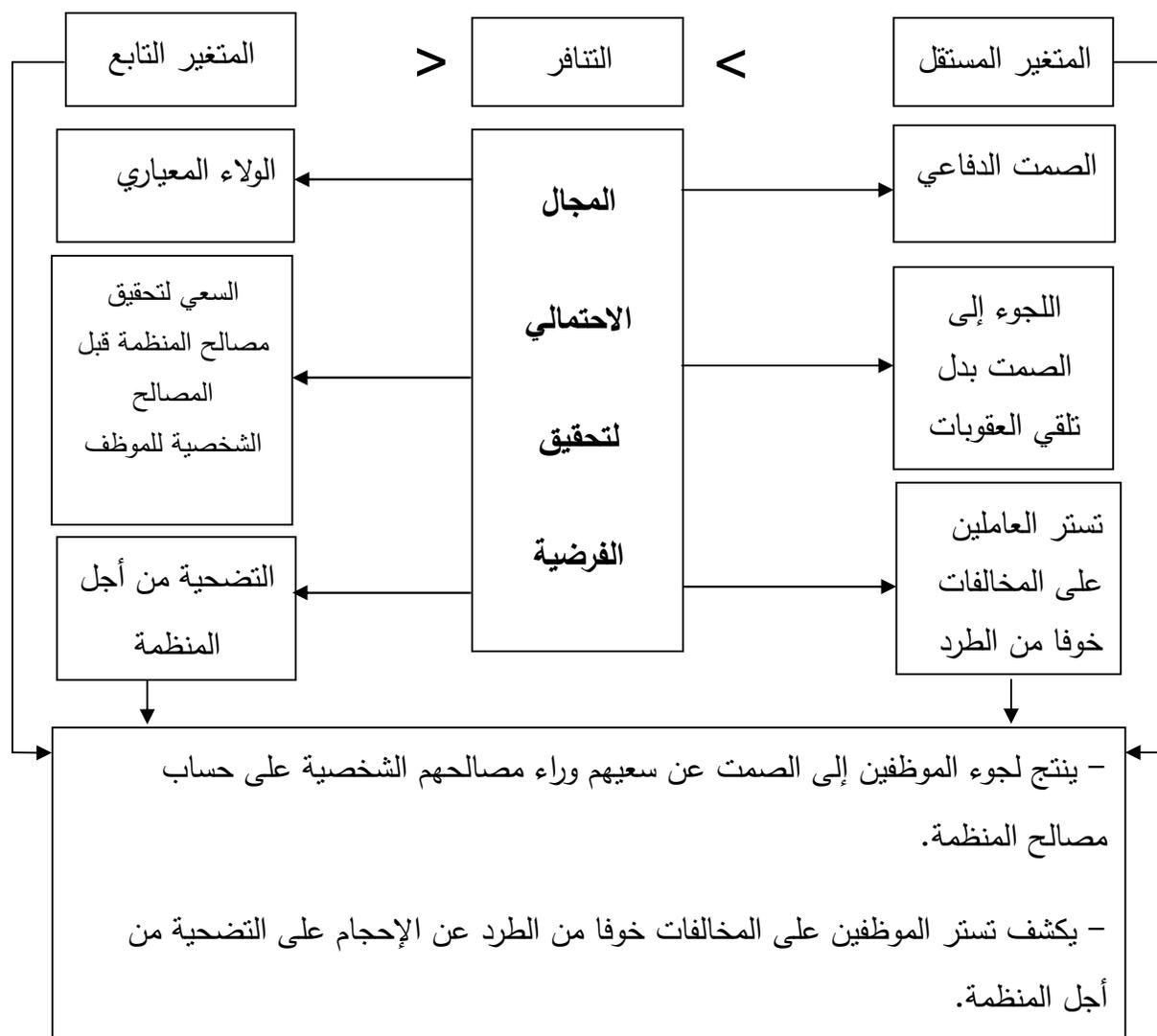
وتسعى هذه الدراسة الى عن هذه الفرضية انطلاقا من البحث بين الصمت الدفاعي والولاء المعياري

وذلك حسب ما يلي:

- ينتج لجوء الموظفين إلى الصمت عن سعيهم وراء مصالحهم الشخصية على حساب مصالح المنظمة.

- يكشف تستر الموظفين على المخالفات خوفا من الطرد عن الإحجام على التضحية من أجل المنظمة.

الشكل رقم (04): الربط بين مؤشرات الفرضية

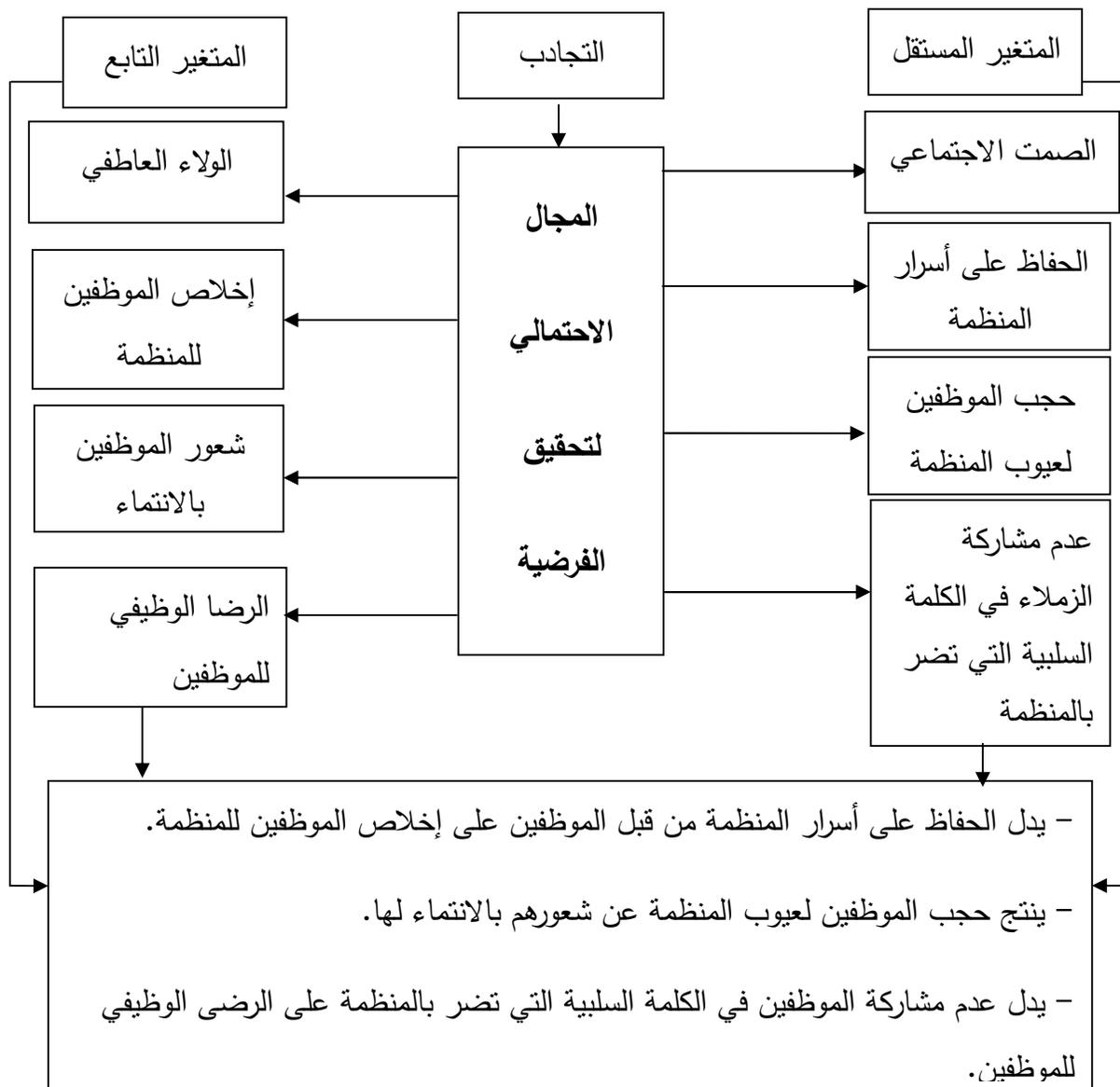


الفرضية الجزئية الثالثة:

يؤثر الصمت الاجتماعي على الولاء العاطفي للموظفين في المنظمة وتكشف الدراسة عن هذه الفرضية انطلاقا من البحث في التأثير بين الصمت الاجتماعي والولاء العاطفي.
- يدل الحفاظ على أسرار المنظمة من قبل الموظفين على إخلاص العاملين للمنظمة.

- ينتج حجب الموظفين لعيوب المنظمة عن شعورهم بالانتماء لها.
- يدل عدم مشاركة العاملين في الكلمة السلبية التي تضر بالمنظمة على الرضى الوظيفي للموظفين.

الشكل رقم (05): الربط بين مؤشرات الفرضية الثالثة



المصدر: من إعداد الطالبة

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

يعتبر اختبار البحث العلمي الخطوة الأولى في طريق إعداد البحث العلمي وإخراجه، حيث أن أول الصعوبات التي يواجهها الباحث هي اختيار موضوع البحث العليم المناسب، إذ يجب أن يختار موضوعه بعناية

كبيرة إذ يقول الدكتور "منذر الضامن" «إذا أرت أن يبدأ بحثك فلا بد أن تبدأ بفكرة وعليك أن تأخذ الفكرة التي تثير اهتمامك أكثر من غيرها لأن اهتمامك هو الذي يقودك حتى النهاية دون أن تغير موضوعك أو تضيع وقتك»⁽¹⁾ وهذه الأفكار لا تأتي بمحض الصدفة بل هي راجعة لعدة أسباب منها أسباب ذاتية وأسباب موضوعية.

1- الأسباب الذاتية: حيث تتجلى فيما يلي:

- الرغبة في دراسة موضوع الصمت التنظيمي والولاء الوظيفي لكونه موضوع يحرك الفضول والإثارة في روح الباحث الاجتماعي.

- الميل للموضوعات التي تتعلق بالغموض السائد في المنظمة والرغبة في معالجة هذا الغموض المحيط بالموضوع لأن هذا الاختيار تتحدد على أساسه مراحل لاحقة يعيشها الباحث أثناء تفاعله مع الموضوع وهو يعود أيضا لأهمية وحساسية موضوع البحث.

2- الأسباب الموضوعية:

- كون هذه الدراسة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر علم الاجتماع التنظيم وعمل رغم ندرة الدراسات التي اهتمت بموضوع الصمت التنظيمي في التخصص وتحديدًا في جامعة محمد الصديق بن يحي لذلك لا بد من تسليط الضوء على الظاهرة وتزويد مكتبة الجامعة ببعض المسلمات حول موضوع الصمت التنظيمي.

- لفت الانتباه لسلوكات قد تبدو بسيطة واعتيادية لكنها تمثل ظواهر تشكل خطرا على المنظمة.

- محاولة التوسيع والتنوع في الدراسات للإحاطة بالظواهر التي تفشل التنظيمات في المؤسسة الجزائرية.

رابعاً: أهمية الدراسة

يظهر البحث العلمي مجموعة من الحقائق العلمية يمكن الاستفادة منها سواء في مجال البحث العلمي النظري أو التطبيقي، يقول "حمادي العبيدي" عن هذا الدافع ما يلي: «إن الموضوع الذي لا يطرح مشكلة تتطلب البحث وتشغل بال كل الناس سواء من العامة أو الخاصة فإنه لا يساوي شيء»⁽²⁾، فأهمية البحث العلمي تتجلى

(1) منذر الضامن: أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص24.

(2) العبيدي الحمادي: منهج إعداد البحوث الجامعية، دار مكتبة المعارف، بيروت، لبنان، 1997، ص22.

في معالجة ظواهر اجتماعية مثيرة للانتباه والدهشة ولذلك وقع اختيارنا لموضوع الصمت التنظيمي والولاء الوظيفي حيث يعتبر من أهم مواضيع علم اجتماع التنظيم والعمل والذي تتجلى أهميته فيما يلي:

1- الأهمية العلمية

- ضرورة إخضاع الصمت التنظيمي للبحث العلمي لإدراك تأثيراته على المنظمة ومعالجتها.
- إثراء البحث العلمي من خلال التعرف على الترابط الحاصل بين أبعاد الصمت التنظيمي وأبعاد الولاء الوظيفي.
- ضرورة إخضاع ظاهرة الصمت التنظيمي للبحث العلمي بهدف تدارك تأثيراته على التنظيم ومعالجتها.

2- الأهمية العملية

- توجيه اهتمام المنظمة لمكافحة ظاهرة الصمت التنظيمي.
- معرفة أثر الصمت التنظيمي على الولاء في المنظمة.
- تقديم اقتراحات وحلول للحد من ظاهرة لها انعكاسات على الولاء الوظيفي.

3- الأهمية المجتمعية:

- توعية أفراد المنظمة بانعكاسات ظاهرة الصمت التنظيمي على الولاء الوظيفي.
- توعية المنظمات بسلوكيات قد تضر بها بالرغم من بساطتها.

خامسا: أهداف الدراسة

إن أهداف العلم هي الفهم والتنبؤ والضبط والتحكم فإن فهم الأشياء والأحداث والظواهر في هذا العلم (علم اجتماع التنظيم والعمل) في جوانبه الطبيعية والاجتماعية يقتضي بطبيعة الحال القدرة على تحديد الصفات والخصائص وقياسها للوصف الكمي والكيفي من جهة، وتفسير حدوث الأحداث ووقوع الظواهر بتحديد الأسباب

والعوامل المؤدية إليها من جهة ثانية، وتحديد علاقة الظواهر والأحداث ببعضها البعض من جهة ثالثة⁽¹⁾، كما أن لكل دراسة أو بحث هدف أو غرض حتى يكون ذا قيمة علمية، فالهدف من الدراسة يفهم عادة على أنه السبب الذي من أجله قام الباحث بهذه الدراسة⁽²⁾، وتتجلى أهداف دراستنا فيما يلي:

- معرفة مدى مساهمة الصمت التنظيمي في عرقلة تحقيق الولاء الوظيفي في المنظمة.

- التعرف على إيجابيات الولاء والعمل على إحيائه في المنظمة.

- محاولة اقتراح حلول للحد من ظاهرة الصمت التنظيمي.

- التعرف على أبعاد الصمت التنظيمي وتأثيره على الولاء الوظيفي.

- المساعدة في التعرف على الطرق الفعالة لضمان الولاء الوظيفي.

- إبراز النتائج المترتبة عن الصمت التنظيمي في المنظمة.

- إبراز العلاقة الموجودة بين موضوع الدراسة وتخصص علم الاجتماع التنظيم وعمل.

- تحديد أهم العناصر التي تساعد على تفعيل الولاء الوظيفي.

سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة

إن الهدف الأساسي وراء كل بحث علمي هو إيصال استنتاجات وحقائق حول ظاهرة معينة ولكي يتمكن من إيصال الأفكار بوضوح لا بد من شرح مفاهيم البحث وإزالة الغموض حيث نقصد بالمفاهيم ما يستخدم في البحث ويكون غامضا يتطلب التوضيح والتدقيق في دلالاته ومعناه حيث يصبح المفهوم النظري المعبر عنه في الإشكالية مفهوما قابلا للتمييز والقياس بوضوح⁽³⁾.

⁽¹⁾ رحيم يونس كرو العزاوي: مقدمة في منهج البحث، دار دجلة، عمان، الأردن، 2007، ص22.

⁽²⁾ محمد شقيق: البحث العلمي مع تطبيقات في مجال الدراسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ط1، 2005، ص49.

⁽³⁾ يوحوش عمار وآخرون: منهجية البحث لاطليم وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي لدراسات الإستراتيجية والسياسية الاقتصادية، برلين، ألمانيا، 2019، ص ص12-28.

• المفاهيم المرتبطة بالموضوع

وفي دراستنا لموضوع الصمت التنظيمي والولاء الوظيفي يستدعي التعريف بالمفاهيم التالية:

1- الصمت التنظيمي:

1-1- الصمت:

أ- لغة: صمت يصمتُ صمْتًا وِصْمُوتًا وِصْمَاتًا: سَكَتَ وَأَصْمَتَ مثله، والتصميت: التسميت، ويقال لغير الناطق: صامتا ولا يقال ساكتا وأصمته أنا إصماتا إذا أسكته.

ويقال أخذه الصمات: إذا سكت فلم يتكلم⁽¹⁾.

ب- اصطلاحا: عرفه "جيرار كور نو" في معجم المصطلحات القانونية الصمت أو السكوت عن اللاتينية (silention): يمكن، حسب الظروف، أن يعادل رفضا أو قبولا لهذا الإيجاب (يرضى من لا يتقوه بأي كلمة).
- ويعرفه أيضا بأنه: "عدم رد الإدارة على التماس قُدم لها مماثلته بقرار رسمي ضمنيا (أو مضمرا) سلبيا أو إيجابيا.

- كما أضاف إقدام شخص على عدم الكشف عما يعرفه على عكس ما يجب أن يفعله على وجه العموم⁽²⁾.
يتضح من التعاريف السابقة أنها ركزت على الفرد حيث ذكر "جيرار كورنو" في تعاريفه على أن الصمت سلوك حيادي لا يمكن تحديده إن كان سلبيا أو إيجابيا فهو يصنف بحسب أبعاده الثلاثة صمت الإذعان صمت الخضوع، الصمت الاجتماعي.

- وعرف أيضا -الصمت- في مجال سوسولوجيا التنظيمات بأنه يبلور سلوكا تنظيميا سلبيا بشكل ردود أفعال تشكل غياب صوت الفئة الفعالة أو غياب المجاهرة التنظيمية وهو يتجلى في حجب المعلومات، الأفكار الاقتراحات والآراء التي تتعلق بتنظيم العمل تحكمها التراتبية التنظيمية التي يشغلونها في السلم الوظيفي⁽³⁾.

(1) الصمت 00: www.almaany.com/ar/direct/ar-ar/28mars2022/21

(2) جيرار كورنو ترجمة منصور القاضي، معجم المصطلحات القانونية، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسة والنشر والتوزيع، لبنان، بيروت، 1998، ص ص 1005-1006.

(3) www.almaamy.com/ar/dirct/ar-ar/29mars/2022/14:34

يبين من خلال هذا التعريف أكثر وضوحاً وشمولية حيث عرف الصمت بشكل عام ثم عرفه في مجال التنظيم والعمل.

1-2- التنظيم:

أ- لغة: جمع تنظيمات المصدر تنظم تنظيم العمل: ترتيبه وتديره ليأخذ نسفاً معيناً.

التنظيمات الإدارية: الإجراءات التي يتخذها المسؤولون الإصلاح الإدارية وتنظيم أمورهم.

التنظيم الاجتماعي: منهج معين للعلاقات القائمة بين الأطراف التي تتألف منها الجماعة⁽¹⁾.

ب- اصطلاحاً:

- يعرفه قاموس علم اجتماع على أنه " جماعة منظمة على مستوى عالٍ تتمتع بأهداف واضحة وقواعد ولوائح مقررة رسمياً ونسق وأدوار محددة⁽²⁾."

التنظيم هو جماعة مقيدة بقوانين وقواعد ذات أهداف موحدة.

- وأما بياجيه فقد عرف التنظيم بأنه يتمثل في تركيب وحدات عديدة من المعلومات، تصلح لتحقيق غرض واحد.

يتضح من قراءتنا للتعريف أنه يفقد إلى أساسيات التنظيم والتي تتمثل في القواعد والقوانين الصارمة التي تحكم التنظيم توجهه لتحقيق الأهداف .

كما تعني لفظة التنظيم: ترتب وتشكل البيئة الكلية من مجموعة الأجزاء المتناقضة والمتداخلة أو المتناظرة والمتقابلة⁽³⁾. أي أن هذا التعريف قد ركز على الأفكار فقط متناسياً للأفعال الديناميكية التي تحدث داخل التنظيم.

⁽¹⁾ www.almaamy.com/ar/dirct/ar-ar/28mars/2022/21:02

⁽²⁾ محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، د ط، 2006، ص 287.

⁽³⁾ مجرى عزيز إبراهيم: معجم المصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم، عالم الكتب الحديث، القاهرة، مصر، 2009، ص 490.

1-3- الصمت التنظيمي:

بدأت معالم المصطلح في الظهور منذ عام 1974 حيث جاءت نظرية دوامة الصمت لتجنب عن بعض السلوكيات التي تبعث الى الحيرة فلماذا بعض الجماعات لا تزال صامتة في حين أن البعض الآخر أكثر صوتا وضجيجا.

وفي عام 1990 ركز العلماء على أساسيات الصوت نتيجة الاهتمام "مورسن" و"ميكليت" بالعلاقة بين الصمت والصوت التنظيمي.

أما في عام 2000 فقد حظيت أبعاد الصمت التنظيمي بتغطية إعلامية مكثفة للمهتمين بسلوك الإدارة وبدأ التركيز على الممارسات التنظيمية والصمت، وكل ما يحيط بمناخ الصمت من قبل "بوقوسيان" سنة 2002، تلتها إنتاجات أخرى حول الصمت فعزز بعمل "بلاكمون" سنة 2003 وهذا بصور كتاب له في دعم نظرية دوامة الصمت عبر الخيار بين التحدث والصمت داخل المنظمات⁽¹⁾.

هذا وتعود بداية الحدث عن الصمت التنظيمي إلى الباحث "hirschman" والذي حاول تحديد مفهوم الصمت التنظيمي "حيث أطر الصمت كرد فعل سلبي، لكن بناءه مرادف للولاء فعلى سبيل المثال فإن الموظفين الذين يتعرضون لمعاملة سيئة ولا يقدمون شكاوي رسمية فإن ذلك يعتبر من باب الصمت بالتراضي وإن السكوت دليل على الولاء"⁽²⁾.

يوضح هذا التعريف أن ظاهرة الصمت التنظيم لتلبية إيجابية في نفس الوقت وهي تساعد على تحقيق اللواء غير أنها سلبية وتضر بالولاء أكثر من دعمها من خلال التستر على الفساد.

- ثم بعد تعريف "هيرشمان" جاء تعريف "موريسون" و "ميليكين" (2000) على أنه: "ظاهرة جماعية، تحدث بأن يحجب العمال آرائهم واهتمامهم بشأن مشاكل محتملة في المؤسسة، نتيجة الاعتقادات أن آرائهم ليست ذات قيمة وكذلك خوفهم من النتائج السلبية.

⁽¹⁾ غليط شافية: الصمت التنظيمي في المؤسسات الجزائرية -واقع المؤسسات التربوية نموذجا-، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، المجلد7، العدد1، الجزائر، 2021، ص435.

⁽²⁾قنون سميحة ويوكر منصور: واقع الصمت التنظيمي في ضوء آراء إطارات الشركات البترولية الجزائرية، المؤسسة للأشغال في آبار حاسي مسعودنموذجا"، مجلة الدراسات الاقتصادية المالية، جامعة الشهيد حمد لخضر، الوادي، المجلد14، 2021، ص14.

يتضح من خلال هذا التعريف أن الصمت التنظيمي يحدث أحيانا نتيجة تعصب أرباب العمل وتشددهم وصرامة من القواعد والعقوبات.

ومن أبرز التعاريف لمفهوم الصمت التنظيمي تعريف (bagheri and aeen 2012)، حيث يشير إلى أن الصمت التنظيمي مفهوم حدودي بسيط، يعني غياب الكلام، وليس سلوكا جماعيا غير أن اعتبار الصمت كسلوك فردي، يجعل من دراسته أصعب مقارنة بالصوت المعلن⁽¹⁾.

- رغم أن الصمت التنظيمي سلوك حدودي بسيط كما جاء في التعريف غير أنه ظاهرة خطيرة خاصة داخل المؤسسات لأنها تشجع على انتشار الفساد، وقد عرفه الأخصائيون النفسانيون ك (pinder and harlos 2001) بأنه حجب أي شكل من أشكال التعبير الصادق السلوكي أو المعرفي، أو العاطفي من الأفراد تقريبا لظروفهم التنظيمية عن الأفراد الآخرين، أي التواصل الذي لا يعكس الرغبة في تغيير الظروف، أو الذي لا يوجه إلى الأفراد القادرين على تحسين منه الظروف⁽²⁾.

فالصمت التنظيمي يمثل التستر عن الأوضاع السلبية للمؤسسة وتظاهر الموظفين بالاستقرار أمام أرباب العمل.

التعريف الإجرائي لصمت التنظيمي:

ويتضح من التعريفات السابقة أن تعريف الصمت التنظيمي يرجع لأبعاده الثلاثة التي تتمثل في صمت الإذعان الذي يتمثل في حجب الأفكار بسبب شعور الموظف بالتهميش، والصمت الدفاعي وهو اللجوء إلى الصمت خوفا من الوقوع في العواقب الوخيمة، والبعد الأخير وهو الصمت الاجتماعي الذي يعبر على مدى إخلاص الفرد للمنظمة من خلال اللجوء للصمت حفاظا على أسرارها، ونعني بالصمت التنظيمي في دراستنا هذه التكتم عن المعلومات الخاصة بمنظمة الموظفين في إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل والراجع للعوامل المذكورة.

⁽¹⁾قنون سميحة، بويكر منصور، المرجع السابق، ص 14.

⁽²⁾ بن قانة ذيب سيساوي فضيلة، انعكاسات الصمت التنظيمي على الذاكرة التنظيمية للمنظمة (مقارنة سوسيوولوجية)، مجلة آفاق فكرية، المجلد 9 العدد3، جامعة الجبالي إلياس ، سيدي بلعباس، الجزائر، 2021، ص491.

2- الولاء الوظيفي:

إن مفهوم الولاء الوظيفي من أهم المواضيع التي تجذب انتباه الباحثين علم اجتماع تنظيم وعمل، غير أن هذا المفهوم كان ولا يزال موضوع اختلاف بين الباحثين سواء فيما يتعلق بإيجاد تعريف محدد للولاء الوظيفي من حيث النماذج والنظريات المفسرة له، ولذلك حاولت في بحثي أن أطرح أهم التعاريف المفسرة لمفهوم الولاء الوظيفي وهي كالتالي:

2-1- الولاء:

أ- لغة:

فالولاء في معناه اللغوي هو الانتماء والانتساب وعندما نقول للأبناء ولاء لآبائهم فإن ذلك يعني انتماءهم وانتسابهم وإخلاصهم لهم، والولاء بهذا المعنى ينطوي على الالتزام والانسجام والجدب تجاه الغير⁽¹⁾.

كما يقصد بالولاء في اللغة: الملك والقرب والقرابة والنصرة والمحبة⁽²⁾.

ب- اصطلاحاً:

يعتبر الولاء مفهوماً قديماً تطرق إليه علماء الاجتماع والسلوك سابقاً حيث حاولوا إعطاء التفسيرات والاجتهادات القائمة على أن الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع أفراد في بيئة اجتماعية منظمة، تتطلب فيه الحياة التعاون والانتماء والإخلاص للوصول إلى الغايات وتحقيق الأهداف.

- وقد أشار الباحثون إلى أن الولاء الاجتماعي يتمثل في مشاعر انتماء الفرد وولائه للمجتمع الذي يعيش فيه.
- وهو يدل أيضاً على الإخلاص والوفاء، العهد والالتزام والارتباط والنصرة.

(1) خلف سليمان الرواشدة: صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 ص27.

(2) مجمع اللغة العربية: معجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، مصر، ط2008، 4، ص1057.

- كما عرف الولاء أيضا: هو شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى شيء هام في حياته كما يمثل بالمسؤولية اتجاه هذا الشيء، ويمثل أيضا حاجة من الحاجيات الاجتماعية لدى أي إنسان كما يعتبر خاصية سائدة في السلوك الإنساني⁽¹⁾.

ويعني الاستعمال العام لهذا اللفظ الروابط، والعواطف الروحية والقانونية التي تربط الفرد بالجماعة⁽²⁾.

وهو أيضا استعداد الفرد ليبدل درجة عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية في البقاء في التنظيم وقبول القيم والأهداف الرئيسية للتنظيم⁽³⁾.

نفهم من التعريفات السابقة أن الولاء يتمثل في حب الفرد للجماعة وإخلاصه لها وانتماءه لها وإدراكه لمدى أهميتها في تحقيق أهدافه.

2-2- الوظيفة:

أ- لغة: وظف [وَظَفَ] (ف: ربا، متعد، م، بحرف) وَظَّفْتُ أو وَظَّفْتُ * وَظَّفْتُ *

- وظف عليه عملا، قدره عليه وعينه.

- وظفه في الإدارة: عينه موظفا فيها، أسند له وظيفة.

- وظف أمواله في مشروع تجاري: استثمارها ليحصل على ربح من وراء توظيفها.

وظفي [مفرد]: 1- اسم منسوب إلى وظيفة: اضطرابات وظيفية.

- ما يتعلق بالوظيفة تحليل/ تعليم وظيفي علم النفس الوظيفي⁽⁴⁾.

(1) بلطرش حياة وحميل أحمد: أبعاد الولاء التنظيمي وواقعه بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 3، 2019، ص 29-30.

(2) فاروق مداس: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني للطباعة والنشر والتوزيع، دس، ص 297.

(3) شريط الشريف محمد: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية، على هيئة الأطارات الوسطى لنيل شهادة الماجستير لمؤسسة سونلغاز، عنابة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، قسنطينة، الجزائر، 2009، ص 24.

(4) www.maajim.com,9avril/2022/00:52

ب- اصطلاحا:

تشتمل الوظيفة على مدلولان بأن أحدهما شكلي وآخر موضوعي، فالمعنى الشكلي تعني الوظيفة العمومية بمعناها الشكلي الموظفون الذين يقيمون بأداء الوظيفة الإدارية في مرافق الدولة وهؤلاء الموظفين يحملون لصالح الإدارة باسمها، أما المعنى الموضوعي فتعني الوظيفة النشاط الذي يقوم به هؤلاء الموظفين والذي يتركز في تنظيم هذا النشاط لتمكين الإدارة من القيام بما أو كل إليها من مهام واختصاصات.

- كما أن الوظيفة العمومية بمفهومها الواسع تعني مجموع الأشخاص العاملين تحت تصرف السلطة العامة من أجل تحقيق خدمات عمومية الذين تربطهم بها شروط قانونية، أما بمفهومها الضيق فالوظيفة العمومية فتعني الأشخاص الذين يخضعون إلى قانون الوظيفة العمومية أي الموظفون العموميون⁽¹⁾.

وعرفت الوظيفة بأنها:

- مساهمة أو دور الفرد في المجتمع من خلال شغل أو نشاط غالبا ما يكون منتظما وغالبا ما يقابل أجرا ماليا أو راتبا، العديد من الناس لديهم وظائف متعددة ويستطيع الشخص أن يبدأ بالعمل عن طريق الوظائف، التطوع أو إنشاء مشروع⁽²⁾.

ونقصد بالوظيفة كافة المسائل التي تتعلق باختيار القوى العاملة وتعيينهم وتدريبهم وتهيئة الظروف الملائمة للعمل.

2-3- الولاء الوظيفي:

يعتبر مفهوم الولاء الوظيفي مفهوما قديما في العلوم الاجتماعية وكان أول من بحث فيه علماء الاجتماع الذين يرون أن الإنسان باعتباره كائنا اجتماعيا يعيش مع الآخرين في بيئة اجتماعية منظمة وتربطه بها علاقات اجتماعية تبرزها الحاجة إلى التعاون والشعور بالانتماء⁽³⁾.

(1) رميني جمال: إصلاح منظومة الوظيفة العمومية في الجزائر خيار تنظيمي أم حتمية اجتماعية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 31، الجزائر، 2017، ص 313.

(2) www.ar.m.wikipedia.org/wiki/9avril2022/00:58

(3) هاشم زكي: الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1987، ص 32.

- حيث عرفه ما ودي بأنه: "حالة يتمثل الفرد فيها يقيم وأهداف المنظمة ويرغب في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه (1)، أي أن الولاء التنظيمي هو انسجام الفرد مع الجماعة التي تساعد على تحقيق أهدافه.

- وقد عرفته " ماجدة العطية" بأنه حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها، ومع أهدافها ورغبته بالمحافظة على عضويته في المنظمة(2).

فالولاء إذن يعبر عن رضا وتقبل العامل لعمله وحبه وانسجامه في المنظمة.

- كذلك عرف بأنه شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة، وأن هذا الفرد لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل المزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة(3).

- وعرفه شيلدون (shelden) على أنه التقويم الإيجابي للمنظمة والنية للعمل من أجل تحقيق أهدافها، في حين يرى التو وهريسنك أن الولاء هو عدم الاستعداد لتترك المنظمة بسبب الأجور أو الوضع الوظيفي، أو الحرية المهنية أو علاقات الصداقة.

فالولاء التنظيمي شعور إيجابي يعبر عن تضامن وتلاحم أعضاء المنظمة.

التعريف الإجرائي للولاء الوظيفي:

يتضح من التعريفات السابقة أن تعريف الولاء الوظيفي راجع إلى أبعاده الثلاثة والتي تتمثل في الولاء المستمر ويعبر عن إخلاص العامل للمنظمة وسعيه لتطويرها وتحقيق أهدافها، والولاء المعياري وهو مدى تضحية العامل لأجل منظمته أما بعد الثالث فهو الولاء العاطفي ويعبر عن مشاعر العامل اتجاه منظمة ومدى حبه وانتمائه لها والشعور بالرضا اتجاهها، ونعني بالولاء الوظيفي في دراستنا هذه مشاعر العاملين في إدارة كلية

(1) المعاني أيمن عودة: الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع، مركز أحمد ياسين للنسخ السريع، الأردن، 1996، ص17.

(2) ماجدة العطية : سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، غزة، فلسطين، ط1، 2003، ص103.

(3) مدحت محمد أبو النصر: بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إيرتاك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصرط1 2005، ص45.

العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى في جامعة جيجل اتجاه المنظمة والراجعة لأبعاده الثلاثة المذكورة.

• مفاهيم ذات صلة:

1- مفهوم الانضباط الوظيفي:

يقصد به التزام الموظف بتنظيم الأمور بمعنى الاهتمام التقني بجميع الأنظمة المنظمة لمهنته والمحافظة عليها، سواء الانضباط في الأوقات أو التصرفات أو الشكل أو التعامل مع جميع المستويات التنظيمية (1).

2- مفهوم الالتزام التنظيمي:

هو درجة البقاء التي حددها الموظف مع منظمة معينة ورغبته في الحفاظ على العضوية في تلك المنظمة، والالتزام والرغبة في بذل الجهد نيابة عنها، ودرجة تطابق الهدف والقيمة مع المنظمة والرغبة في الحفاظ عليها (2).

3- الثقة في الإدارة: تعني توافق توقعات الأفراد مع الإدارة وانسجام سلوكهم بما يحقق المصالح المشتركة بينهم وهي أيضا توقع الفرد أو المجموعة بتحقيق الوعود المكتوبة أو الشفوية التي تصدر عن الإدارة من أجل تحقيق علاقات ذات فعالية، وأن الإدارة مهتمة بمصالح موظفيها من أجل رفع درجة الثقة بينها وبين العاملين لديها (3).

سابعاً: الدراسات السابقة

في إطار إنجاز أي بحث علمي يلجأ الباحث إلى مختلف الدراسات المتعلقة بموضوع بحثه، ليتمكن من تحديد المسار الذي يسلكه خلال بحث للحصول على مختلف المعلومات والتي بدورها تعينه على تكوين فكرة عامة عن النظريات المتاحة التي تطرقت إلى موضوع بحثه.

(1) بلال خلف السكارتة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص124.

(2) Pandey.c, and khare,r,2012, Impact of job satisfaction and organisational commitment on employee laylty-international journal of social science and interdisiplinary research

(3) كردش أحمد عمر: أثر تطبيق التميز في تنمية الولاء الوظيفي بالتطبيق على شركة شيكال للتأمين وإعادة التأمين، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان، 2016، ص19.

ومن هذا المنطلق نستعين ببعض الدراسات التي تطرقت إلى موضوع الدراسة "الصمت التنظيمي والولاء الوظيفي"، وهي كالتالي:

• الدراسات السابقة التي تناولت متغير الصمت التنظيمي:

1- الدراسات الجزائرية:

الدراسة الأولى:

-دراسة خلاف مريم: بعنوان "أثر الصمت التنظيمي في السلوك الإبداعي -دراسة حالة العاملين بمؤسسة الكتامية للفلين جيجل"، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصصك إدارة الوارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، سنة 2021/2020، وقد انطلقت الدراسة من مجموعة من التساؤلات وهي:

التساؤل الرئيسي:

- هل يوجد أثر الصمت التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في مؤسسة الكتامية للفلين جيجل؟

تساؤلات الدراسة الجزئية

1- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha 0.05$) لبعث صمت الإذعان في السلوك الإبداعي؟

2- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha 0.05$) لبعث الصمت الدفاعي في السلوك الإبداعي؟

3- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha 0.05$) لبعث الصمت الاجتماعي في السلوك الإبداعي؟

• فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha 0.05$) للصمت التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في مؤسسة الكتامية للفلين جيجل.

- الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha 0.05$) لسمت الإذعان في السلوك الإبداعي لدى العاملين في مؤسسة الكتامية للفلين جيجل.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha 0.05$) للسمت الدفاعي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة الكتامية للفلين جيجل.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha 0.05$) للسمت الاجتماعي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في مؤسسة الكتامية لفلين جيجل.

• منهج الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لارتباطه بموضوع الدراسة.

• العينة:

مجتمع الدراسة يضم جميع عمال مؤسسة الكتامية للفلين والبالغ عددهم 86 عامل، وقد تم توزيع 60 استبانة اختيار عشوائيا وتم استرجاع 30 استبانة صالحة للدراسة لتشكل بذلك عينة الدراسة، وهذا لمعرفة أكثر عن الصمت التنظيمي والسلوك الإبداعي.

• أدوات جمع البيانات:

تم الاعتماد على الإستبيان بحيث يشمل البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين.

• نتائج الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الصمت التنظيمي والذي يتكون من: صمت الإذعان صمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي، في السلوك الإبداعي للعاملين بمؤسسة الكاتمية للفلين جيجل تم اختبار فرضيات الدراسة على عينة الدراسة المكونة من 30 عامل باستخدام الانحدار المتعدد استنادا إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الصمت التنظيمي على السلوك الإبداعي فيما يخص الأبعاد فتم التوصل إلى أن بعد الإذعان له أثر ودلالة إحصائية في المتغير التابع للسلوك الإبداعي، في حين أن بعدي الصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي ليس لهما أثر ذو دلالة إحصائية في السلوك الإبداعي⁽¹⁾.

• التعقيب على الدراسة:

- أوجه التشابه:

تشابه دراستنا مع خلاف مريم في النقاط التالية:

- كلا الدراستين تدرس نفس المتغير المستقبل وهو الصمت التنظيمي، تتشابه الأسئلة الفرعية من خلال تطرق الباحثة خلاف مريم إلى أبعاد الصمت التنظيمي.
- كلا الدراستين اعتمدتا على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى اعتمادهما على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات اعتمدها نحن أيضا.
- أن كلا الدراستين تدرسان أثر الصمت التنظيمي في المنظمة كما يعتمدان نفس نوع العينة القصدية.
- كما تتشارك الدراستين في بعض مؤشرات المتغير التابع.

⁽¹⁾خلاف مريم : أثر الصمت التنظيمي في السلوك الإبداعي، دراسة حالة العاملين بمؤسسة الكاتمية للفلين جيجل، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2021/2020.

- أوجه الاختلاف:

وقد تعارضت دراستنا مع هذه الدراسة في المتغير المستقل، بحيث كان المتغير المستقل في دراستها هو السلوك الإبداعي للعاملين أما المتغير المستقل في دراستنا هو الولاء الوظيفي، كما تختلفان في المجال الزمني والبشري والمكاني.

الدراسة الثانية:

- دراسة هنية غوغة ورفيدة عويسي، بعنوان "أثر الصمت التنظيمي في أداء المورد البشري -دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن جيجل-"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، سنة 2021/2020 وقد انطلقت الدراسة من مجموعة من التساؤلات هي:

• التساؤل الرئيسي:

- هل يوجد أثر ودلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha 0.05$) للصمت التنظيمي في أداء المورد البشري لدى الإيطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن جيجل؟

• التساؤلات الجزئية:

- هل يوجد أثر ودلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha 0.05$) لبعث صمت الإذعان في أداء المورد البشري لدى الإيطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن جيجل؟

- هل يوجد أثر ودلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha 0.05$) لبعث الصمت الدفاعي في أداء المورد البشري لدى الإيطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن جيجل؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى المعنوية ($\alpha 0.05$) لبعث الصمت الاجتماعي في أداء المورد البشري لدى الإيطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن جيجل؟

• فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha 0.05$) للصمت التنظيمي بأبعاده صمت الإذعان الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي في أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن جيجل.

الفرضيات الجزئية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha 0.05$) لبعده الصمت الإذعان في أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن جيجل.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha 0.05$) لبعده الصمت الدفاعي في أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن جيجل.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى المعنوية ($\alpha 0.05$) لبعده الصمت الاجتماعي في أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن جيجل.

• منهج الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب في دراستنا لهذا الموضوع.

• العينة:

تم الاعتماد على فئة الإطارات بمؤسسة جن جن والذين يتمتعون بمجموعة من الخصائص تجعلهم متجانسين بالنسبة لموضوع الدراسة.

تم توزيع 86 استمارة بنسبة 80% من حجم المجتمع، واستبعد منها 10 لعدم صلاحيتها بسبب النقص في الإجابات وتم تحليل 76 استمارة.

• أدوات جمع البيانات:

تم استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل إجابات أفراد العينة.

• نتائج الدراسة:

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للصمت التنظيمي بأبعاده الثلاثة، صمت الإذعان الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي، في أداء المورد البشري، في حين أنه لا يوجد أثر ودلالة إحصائية لصمت الإذعان والصمت الاجتماعي في أداء المورد البشري⁽¹⁾.

• التعقيب على الدراسة:

- أوجه التشابه:

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في النقاط التالية:

- كلا الدراستين تدرسان نفس المتغير المستقل وهو الصمت التنظيمي.
- كذلك هناك تشابه في الأسئلة الفرعية التي تبحث على أثر أبعاد الصمت التنظيمي في المنظمة.
- كلا الدراستين اعتمدتا نفس المنهج التحليلي وهو المنهج الوصفي، كما اعتمدتا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.
- كلا الدراستين تدرسان أثر الصمت التنظيمي في المنظمة، كما تشتركان في نفس نوع العينة القصدية وتتشاركان أيضا في بعض مؤشرات المتغير التابع.

(1) هنية غوغة ورفيدة عويسي: أثر الصمت التنظيمي في أداء المورد البشري -دراسة حالة بمؤسسة ميناء جن جن-، جيجل، مذكرة تخرج مقدمة استكمالا لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2020-2021.

- أوجه الاختلاف:

لقد تعارضت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في المتغير التابع حيث كان المتغير التابع في دراستنا هو الولاء الوظيفي أما المتغير التابع في دراسة هينة غوغة ورفيدة عويسي هو أداء المورد البشري، كما تختلفان في المجال المكاني والزمني والبشري.

- الدراسات الأجنبية التي تناولت متغير الصمت التنظيمي

2- دراسة محمد أحمد أمين أحمد، بعنوان "أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة المنصورة - دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام التابعين لقطاع التعليم بجامعة المنصورة، قسم إدارة الأعمال-"، كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع، جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.

• التساؤل الرئيسي:

- هل يؤثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية؟.

الأسئلة الفرعية:

- هل يوجد ارتباط بين أبعاد الصمت التنظيمي "الخضوع والدفاعي والاجتماعي" وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها "الإيثار والكياسة والروح الرياضية والسلوك الحضاري، ووعي الضمير"؟

- هل يوجد تأثير لأبعاد الصمت التنظيمي "الخضوع، الدفاعي، والاجتماعي" على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة "الإيثار والكياسة" والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، ووعي الضمير"؟

- هل يختلف إدراك العاملين لكل من مستوى الصمت التنظيمي والمواطنة التنظيمية باختلاف العوامل الديمغرافية، النوع (ذكر أنثى)، وعدد سنوات الخدمة ونوع الوظيفة (مثبتة، مؤقت، متقاعد)؟.

• فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

- يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد الصمت التنظيمي "صمت الخضوع الصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي" وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها "الإثارة والكياسة والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، ووعي الضمير".
- يوجد تأثير معنوي لأبعاد الصمت التنظيمي "صمت الخضوع، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي"، على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

الفرضيات الفرعية:

- أ- يوجد تأثير معنوي لأبعاد الصمت التنظيمي "صمت الخضوع، الصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي" على سلوك المواطنة التنظيمية ككل.
- ب- يوجد تأثير معنوي لأبعاد الصمت التنظيمي "صمت الخضوع، الصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي" على بعد الإيثار.
- ج- يوجد تأثير معنوي لأبعاد الصمت التنظيمي "صمت الخضوع، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي" على بعد الكياسة.
- د- يوجد تأثير معنوي لأبعاد الصمت التنظيمي "صمت الخضوع، الصمت الدفاعي الصمت الاجتماعي"، على بعد الروح الرياضية.
- هـ- يوجد تأثير معنوي لإبعاد الصمت التنظيمي "صمت الخضوع الصمت الدفاعي الصمت الاجتماعي" على السلوك الحضاري.
- و- يوجد تأثير معنوي لأبعاد الصمت التنظيمي "صمت الخضوع، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي" على بعد ووعي الضمير.

- يوجد اختلاف معنوي إدراك العاملين لكل من مستوى الصمت التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية باختلاف العوامل الديمغرافية النوع (ذكر/أنثى) وعدد سنوات الخدمة، ونوع الوظيفة (مثبت/مؤقت/مقاعد) ويتفرغ هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

- يوجد اختلاف معنوي في إدراك العاملين لكل من مستوى الصمت التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية باختلاف النوع (ذكر/أنثى).

- يوجد اختلاف معنوي في إدراك العاملين لكل من مستوى الصمت التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية باختلاف سنوات الخدمة.

- يوجد اختلاف معنوي في إدراك العاملين لكل من مستوى الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية باختلاف نوع الوظيفة (مثبت/مؤقت/متعاقد).

• منهج الدراسة:

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي القائم على جمع البيانات عن طريق العينة، وإخضاعها للمعالجة الإحصائية واستخلاص النتائج منها، وذلك في جميع فروض الدراسة.

• عينة الدراسة:

تم تحديد العينة عند مستوى ثقة 95% وهو مستوى شائع في بحوث إدارة الأعمال وفي حدود الخطأ المعياري 5% وهي أيضا حدود خطأ مقبولة في بحوث إدارة الأعمال وتم الاعتماد في تحديد حجم العينة على معادلة ستيف تامبسون، وقدرت عينة الدراسة بـ370 مفردة تم سحبهم بطريقة عشوائية طبقية من الجهات التعليمية المختلفة بجامعة المنصورة.

• أدوات جمع البيانات:

أداة جمع البيانات الأولية لهذه الدراسة هي الاستقصاء وتم الاعتماد على قائمة استقصاء واحدة موجهة إلى مفردات العينة.

• نتائج الدراسة:

استهدفت الباحث دراسة العلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية وأسفرت نتائج البحث واختبار صحة الفروض إلى ما يلي:

- وجود ارتباط سلبي معنوي لكل من صمت الخضوع والصمت الدفاعي كمتغيرات مستقلة على سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها الخمسة "الإيثار والكياسة والروح الرياضية والسلوك الحضاري ووعي الضمير" من ناحية أخرى كما يوجد ارتباط إيجابي معنوي بين الصمت الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها الخمسة عند مستوى المعنوية 0.01.

- وجود تأثير سلبي معنوي لكل من صمت الخضوع والصمت الدفاعي كمتغيرات مستقلة على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة كمتغيرات تابعة عند مستوى المعنوية 0.01 في حين يوجد تأثير إيجابي معنوي للصمت الاجتماعي كمتغير مستقل على سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها الخمسة كمتغيرات تابعة.

- وجود فروق معنوية في إدراك العاملين بجامعة المنصورة لكل من الصمت التنظيم وسلوك المواطنة التنظيمية حيث تبين وجود إدراك للمتظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى النساء أكثر من الرجال ولدى العاملين المؤقتين أكثر من المثبتين ولدى العاملين ذوي مدة الخدمة الأقل أكثر من العاملين ذوي الخدمة الأكثر.⁽¹⁾

• التعقيب على الدراسة:

- أوجه التشابه:

تشابه دراستنا مع دراسة محمد أحمد أمين أحمد في النقاط التالية:

- كلا الدراستين تدرسان نفس المتغير المستقل وهو أثر الصمت التنظيمي.

- تشابه الأسئلة الفرعية من خلال تطرق الباحث محمد أحمد أمين أحمد لدراسة أثر أبعاد الصمت التنظيمي في المنظمة.

(1) محمد أحمد أمين أحمد: أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية -دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام التابعين لقطاع التعليم بجامعة المنصورة كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع، جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، المنصورة، مصر، 2017.

كلا الدراستين اعتمدتا المنهج الوصفي التحليلي.

- بالإضافة أن الدراستين تسعيان إلى نفس الهدف وهو معرفة أثر الصمت التنظيمي في المنظمة.

أوجه الاختلاف:

تختلف دراسة محمد أحمد أمين أحمد في النقاط التالية:

- لا تعتمدان على نفس نوع العينة حيث اعتمد الباحث العينة العشوائية أما دراستنا فتعتمد على العينة القصدية.
- اختلاف المجال الزمني والمجال البشري والمكاني.
- بالإضافة للاختلاف القائم بين المتغير التابع حيث كان المتغير التابع في دراسة الباحث محمد أحمد أمين أحمد هو سلوك المواطنة التنظيمية أما المتغير التابع في دراستنا هو الولاء الوظيفي.

• الدراسات التي تناولت الولاء الوظيفي:

- الدراسة الأولى:

- دراسة حضرية عميمور وسلمى لعباطشة، بعنوان: "الاتصال التنظيمي والولاء الوظيفي"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، سنة 2018/2017 .

وقد انطلقت الدراسة من مجموعة من التساؤلات وهي:

• التساؤل الرئيسي:

ما هي العلاقة الموجودة بين الاتصال التنظيمي والولاء الوظيفي؟

• التساؤلات الفرعية:

- هل يساهم الاتصال الرسمي في الرفع من الأداء؟

- هل يؤدي الاتصال غير الرسمي إلى زيادة استقرار العامل؟

• فرضيات الدراسة:

أما فرضيات الدراسة فتمثلت في:

الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء.

الفرضيات الفرعية:

- يساهم الاتصال الرسمي في الرفع من الأداء.

- يؤدي الاتصال الغير الرسمي إلى زيادة استقرار العامل.

• منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف الظاهرة المراد دراستها باعتباره يدرس الظواهر ويصفها كما هي في الواقع ويعبر عنها كما وكيفا.

• العينة:

قد اعتمد الباحث على عينة مقصودة حيث أخذ نسبة 100% من المجتمع الأصلي وبالتالي عينة البحث تكون 86 عامل.

• أدوات جمع البيانات:

وتماشيا مع طبيعة الموضوع قام بالاعتماد على الملاحظة والمقابلة والاستمارة حيث:

الملاحظة:

- لاحظ معنا والعمال المرتفعة.

- طبيعة العلاقات السائدة بين العمال في مجال الدراسة.

المقابلة:

قام باستخدامها لأنها أتاحت له الفرصة لتحقيق الكم الذي أراده من المعلومات حول موضوع دراسة.

الاستمارة:

تضمنت استمارته 41 سؤال حيث ارتكزت على ثمانية محاور يتضمن كل محور مؤشرات ويحتوي كل واحد منها على المجموعة من الأسئلة.

الوثائق والسجلات:

حصل الباحث على وثائق وسجلات عن المؤسسة ساعدته في:

- معرفة الجانب التاريخي للمؤسسة.

- الإطلاع على الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكيفية توزيع المال.

• نتائج الدراسة:

- هناك علاقة بين الاتصال الرسمي والرفع من أداء العمال بالمؤسسة محل الدراسة.

- هناك علاقة قوية بين الاتصال الغير رسمي والاستقرار الوظيفي في المؤسسة.

- تعمل العلاقات الإنسانية على الرفع من الأداء وتحقيق الاستقرار داخل المؤسسة.

- يساهم الاتصال التنظيمي في الرفع من الرضى الوظيفي والرفع من الروح المعنوية⁽¹⁾.

(1) حضرية عميمور وسلمى لعباطشة: الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة الكتابية للفلين جيغل، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، في العلوم الاجتماعية تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي، 2017-2018، ص18.

• التعقيب على الدراسة:

أوجه التشابه:

تشابهت دراستنا مع هذه الدراسة في:

- المتغير التابع وهو الولاء التنظيمي.
- منهج الدراسة ونوع العينة.
- أدوات جمع البيانات "الملاحظة والإستمارة".

أوجه الاختلاف:

تختلف هذه الدراسة مع دراستنا في:

- المتغير المستقل حيث تناولت الاتصال التنظيمي أما دراستنا فتناولت الصمت التنظيمي.
- الاختلاف في المجال الزمني والمكاني.

الدراسة الثانية:

- دراسة العربي جمال وحميدات لخضر، بعنوان "الأنماط القيادية وعلاقتها بالولاء التنظيمي-دراسة ميدانية بثنائية أحمد زيدة بفيض البطمة الجلفة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص عمل وتنظيم، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، سنة 2016-2017 .

وقد انطلقت الدراسة من مجموعة من التساؤلات وهي:

• التساؤل الرئيسي:

- هل توجد علاقة بين النمط القيادي ومستوى الولاء التنظيمي لدى العامل في المؤسسة قيد الدراسة؟.

ويتفرغ من التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو النمط القيادي السائد في إدارة المؤسسة قيد الدراسة؟.
- ما هو مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة قيد الدراسة؟.
- هل توجد علاقة بين النمط القيادي السائد ومستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة قيد الدراسة؟

• فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي ومستوى الولاء التنظيمي لدى العامل في المؤسسة قيد الدراسة.

الفرضيات الفرعية:

- النمط القيادي السائد في إدارة المؤسسة قيد الدراسة هو النمط الديمقراطي.
- توفر مستوى الولاء الوظيفي لدى العاملين بدرجة متوسطة.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي السائد ومستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة قيد الدراسة.

• منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي لتحليلي.

• العينة ومجتمع الدراسة:

تم اختيار العينة الطبقية العشوائية وتم اختيار وحداتها المستهدفة بالدراسة وذلك بتحديد حجم العينة بالمعالجة التالية:

- المجتمع الأصلي 63 عامل وبعد توزيع الاستثمارات استعدنا 50 استمارة أي بنسبة 79.36% التي يتم تطبيق عليها بيانات الدراسة ويكون المجتمع موزع على ثلاث طبقات:

- الإداريين الأساتذة، العمال المهنيين تأخذ 79.36% من مجموع مجتمع البحث.

- تأخذ 79.36% من كل صنف عمال موزعين حسب الرتب.

• أدوات جمع البيانات:

تم استخدام الاستبيان أدوات لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة باعتبارها من أهم وانسب الأدوات من خلال الطرح النظري والدراسات السابقة وذلك وفقا لموضوع البحث وفروض ومؤشرات الدراسة.

• نتائج الدراسة:

توصل الباحث إلى أن السلوك القيادي له علاقة ارتباطية بمستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين وهذا ما أثبتته فرضيات البحث النمط السائدة في المؤسسة والتي أسفرت على أن النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة.

ومن خلال هذا استنتج الباحث أن القيادة التي تنتهج سلوك تراعي فيه رغبات الموظفين هي قيادة ناجحة بالفعل مع مرؤوسيه⁽¹⁾.

• التعقيب على الدراسة:

أوجه التشابه:

تتشابه دراستنا مع هذه دراسة العربي جمال ولخضر في النقاط التالية:

(1) العربي جمال، حميدات لخضر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية بثنائية أحمد زيدة، بفيض البطمة، الجلفة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة 2016، 2017، ص16.

- أن كلا الدراستين اعتمدا على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى اعتمادهما الاستبيان (الاستمارة) كأدوات لجمع المعلومات والبيانات التي اعتمداها نحن أيضا.

أوجه الاختلاف:

- وقد تعارضت دراستنا مع هذه الدراسة في المتغير المستقل بحيث كان المتغير المستقل هو الأنماط القيادية بينما المتغير المستقل في دراستنا هو الصمت التنظيمي.

- بالإضافة إلى طريقة اختيار العينة بطريقة عشوائية في حين اعتمدا على العينة القصدية غير احتمالية.

• الدراسات الأجنبية الخاصة بالولاء الوظيفي:

الدراسة الأولى

- دراسة فهمي خليفة الفهداوي ونشأت احمد القاطونة، سنة 2004 حول "تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي"، دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظة الجنوب الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء الوظيفي التنظيمي للعاملين في الدوائر الإدارية لمراكز محافظات (الكرك، الطفلية، معان).

وانطلقت الدراسات من التساؤلات التالية:

- 1- ما الترتيب التنازلي والأهمية النسبية لأبعاد العدالة التنظيمية من وجهة نظر المبحوثين؟.
- 2- ما الترتيب التنازلي والأهمية النسبية لأبعاد الولاء التنظيمي من وجهة نظر المبحوثين؟.
- 3- ما العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها من جهة الولاء التنظيمي بمختلف أبعاده من جهة أخرى؟

وجاءت فرضيات الدراسة كما يلي:

- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية "العدالة التوزيعية العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية" في الولاء التنظيمي.
- 2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في الولاء المؤثر.
- 3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في الولاء المستمر.
- 4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في الولاء المعياري.
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين للعدالة التنظيمية، تعزي للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة، الراتب، العمر، الحالة الاجتماعية).
- 6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين إزاء الولاء التنظيمي تعزي للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة، الراتب، العمر، الحالة الاجتماعية).

• أدوات جمع البيانات:

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدم الباحثان الاستبانة مكونة من (64) فقرة لقياس متغيرات وأبعاد الدراسة.

• عينة الدراسة:

تم الاعتماد على عينة عشوائية مكونة من 631 عامل بنسبة تقدر بـ 25.8% من مجتمع الدراسة.

• نتائج الدراسة:

وتوصلت النتائج إلى:

- 1- إن تصورات المبحوثين إزاء العدالة التنظيمية كانت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.1541).
- 2- إن تصورات المبحوثين إزاء الولاء التنظيمي كانت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.3940).

- 3- هناك علاقة ارتباطية قوية ومهمة بين العدالة التنظيمية و الولاء التنظيمي.
- 4- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.
- 5- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات الباحثين حول العدالة التنظيمية تعزي إلى المتغيرات الديمغرافية (الخبرة، الراتب، العمر).
- 6- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات الباحثين إزاء الولاء التنظيمي تعزي للمتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي، الخبرة، الراتب)⁽¹⁾.

التعقيب على الدراسة:

تشابه دراستنا مع دراسة فهمي خليفة الفهد في النقاط التالية:

- 1- المتغير التابع وهو الولاء الوظيفي.
- 2- كما أن هناك تشارك في الأسئلة الفرعية من خلال دراسة كلاهما أبعاد الولاء الوظيفي.
- 3- كلا الدراستين اعتمدتا الاستبيان في جمع المعلومات
- أما بالنسبة لأوجه الاختلاف:
- تختلف هذه الدراسة مع دراسة فهمي خليفة الفهد في النقاط التالية:
- نوع العينة حيث اعتمد عينة عشوائية أما دراستنا فاعتمدت عينة قصدية.
- تختلفان في المتغير المستقل حيث درس الباحث أثر العدالة التنظيمية على الولاء الوظيفي أما في دراستنا درسنا أثر الصمت التنظيمي على الولاء الوظيفي.
- كما تختلفان أيضا في المجال الزمني والمجال المكاني والمجال البشري.

(1) خيرب أسماء: العدالة التنظيمية وتعزيز الولاء الوظيفي لدى العامل داخل المؤسسة أطروحة لنيل شهادة دكتور lmd في تخصص علم الاجتماع المؤسسة، جامعة محمد بوضياف كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع المسلية 2019-2020، ص 19.

الدراسة الثانية:

- دراسة راجي حابس النوافعة، بعنوان "أثر الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية على الولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال قسم إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، حزيران سنة 2018.

وقد انطلقت الدراسة من مجموعة من التساؤلات وهي:

• التساؤل الرئيسي:

- هل يوجد أثر للرضا الوظيفي بمتغيراته "النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية"، على الانتماء في الجامعات الأردنية خاصة في عمان؟

الأسئلة الفرعية:

- هل يوجد أثر للرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية بمتغيراته "النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية"، على الانتماء في الجامعة الأردنية الخاصة في عمان؟

- هل يوجد أثر للرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية بمتغيراته "النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل المهام الوظيفية" على المشاركة في العمل في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان؟

- هل يوجد أثر للرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية بمتغيراته "النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية"، على الالتزام في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان.

- هل يوجد أثر للرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية بمتغيراته "النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية" على الثقة في الإدارة الوظيفية في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان؟.

• فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر عند مستوى الدلالة ($\alpha 0.05$) للرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية بمتغيراته "النمو الوظيفي التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية"، على الولاء الوظيفي بمتغيرات "الانتماء، المشاركة في العمل الالتزام التنظيمي، والثقة بالإدارة"، في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان.

الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد أثر عند مستوى الدلالة ($\alpha 0.05$) لرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية بمتغيراته "النمو الوظيفي التحفيز، البيئة العمل، المهام الوظيفية" على الانتماء في الجامعة الأردنية الخاصة في عمان.

- لا يوجد أثر عند مستوى الدلالة ($\alpha 0.05$) لرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية بمتغيراته "النمو الوظيفي التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية" على المشاركة في العمل في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان.

- لا يوجد أثر عند مستوى الدلالة ($\alpha 0.05$) لرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية بمتغيراته "النمو الوظيفي التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية" على الثقة بالإدارة في الجامعات الخاصة في عمان.

- لا يوجد أثر عند مستوى الدلالة ($\alpha 0.05$) لرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية بمتغيراته "النمو الوظيفي التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية" على الالتزام التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان.

• منهج الدراسة:

اعتمد الباحث لإنجاز أهداف هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

• عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بشكل عشوائي طبقي حجمها (217) عضوا ثم تحديدها وفقا (sekarand Bougi 2010) تتناسب مع عدد أعضاء الهيئة الإدارية الجامعة الأردنية الخاصة في العاصمة عمان، وعدد المستجدين لها (96) مستجيب.

• أدوات جمع البيانات:

اعتمد الباحث في جمع البيانات على المصادر التالية:

المصادر الثانوية: اعتمد الباحث على الكتب والدوريات والمراجع والرسائل الجامعية والمقالات التي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر وغير مباشر وذلك للوقوف على الأسس العلمية المرتبطة بالدراسة الحالية، والتي ساعدت في بناء الإطار النظري للدراسة.

المصادر الأولية: تم الاعتماد على المصادر الأولية في جمع البيانات من خلال تطوير استبانة خاصة لصد الغرض، تم تطوير البنود الأولية لقياس مختلف البيانات اعتماد على الدراسة السابقة وقد طور الباحث استبانة مكونة من جزأين الجزء الأول: هو الخصائص الديمغرافية والتي تقوم على النوع الاجتماعي، العمري، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي.

الجزء الثاني: وهو الاستبانة ويتكون من محورين الرضا الوظيفي الولاء الوظيفي، وكان عدد الأسئلة هو (50) سؤال، وتم مراجعتها من قبل المحكمين.

نتائج الدراسة:

أظهرت النتائج هذه الدراسة على وجود أثر للرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية بمتغيراته (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفي)، على الولاء الوظيفي بمتغيراته (الانتماء، المشاركة في العمل الالتزام التنظيمي، والثقة بالإدارة) في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان عند مستوى دلالة ($\alpha 0.05$) بنسبة 81.5% بحيث أن المتغيرات الرضا الوظيفي، بيئة العمل والمهام الوظيفية تؤثر بدرجة مرتفعة، بينما النمو الوظيفي والتحفيز يؤثران بنسبة متوسطة.⁽¹⁾

• التعقيب على الدراسة:

تتشابه دراستنا مع دراسة " راجي جابس النوافة في النقاط التالية:

⁽¹⁾ راجي جابس النوافة: أثر الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية على الولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال قسم إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2018.

- أنها تناولت الاستبيان كأداة لجمع البيانات والتي اعتمدها نحن أيضا.

- بالإضافة إلى اعتماده للكتب والمجالات والمراجع وهذا ما اعتمدها نحن أيضا كما تختلف دراستنا مع هذه الدراسة في كون الباحث راجي راجي النوافة اعتمد على المقابلة أيضا كأداة لجمع المعلومات في حين اعتمدنا نحن على الاستبيان فقط.

ثامنا: مقارنة الموضوع للدراسة

إن عدم وجود سياسات تنظيمية واضحة للعاملين عادلة ومناسبة قد يزيد من شعور العاملين بالصمت التنظيمي وبالتالي يؤثر على أدائهم وسلوكهم في المنظمة ويدفعهم للشعور بالعزلة والالانتماء للمنظمة هذا ما نتج عن التنظيمات الكلاسيكية رغم أن هدفها كان مغاير تماما لما توصلت إليه، ومثالا على ذلك نظرية التقسيم الإداري لهينري فايول حيث ركز "هينري" في نظريته على القيادة والسمات التي يجب أن يتمتع بها القائد، كما أرجع أعباء تسيير المنظمة للقائد فهو وحدة الملزم باتخاذ القرارات وتوزيع المهام، لذلك وضع مجموعة من الشروط يجب أن تتوفر في القائد كالقدرة على استيعاب العناصر الغير كفوءة وأن يكون ملما بشؤون الإدارة وعلاقتها بالعاملين كما يجب أن يكون ذا قدوة حسنة للمرؤوسين وجميع العاملين معه.

لكن مع تطور الفكر وانتشاره انقلب إلى ما لم يحتسب له حيث أصبح عبارة عن نظام استبدادي تسلطي، يعمل بطريقة روتينية تفرضها المركزية في اتخاذ القرار، وهذا ما أثر على نفسية العاملين وضعف شغفهم للعمل، وأصبحوا غير قادرين على الإنتاج وذلك بسبب إحباطهم الناتج على تهميش أفكارهم وإبداعاتهم فالعامل بالنسبة لهذا الاتجاه مجرد آلة.

وكل هذا تسبب في تشكل صراعات داخل المناخ التنظيمي بين الأبنية المركزية والفئات العمالية حيث استدعى الأمر إلى إعادة النظر في الاتجاهات الكلاسيكية وإعادة دراستها، وهذا ما أدى إلى خلق اتجاهات حديثة في التنظيم، ومن أهم هذه الاتجاهات التي اهتمت بموضوع الصمت التنظيمي والولاء الوظيفي نظرية الدافعية لرانسيس ليكرت.

حيث صنف هذا الأخير -رانسيس ليكرت- الأساليب الإدارية إلى أربع أساليب: وهي النمط الاستبدادي التسلطي وتتعلم الثقة في هذا النمط بين الرئيس والمرؤوس، وتكون الأساليب الإشرافية متسلطة تعاقب على

تدخلات العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة وتدفعهم للجوء إلى الصمت لحماية أنفسهم، أما النمط الثاني فهو النمط الاستبدادي الخيري و يعمل بنفس أسلوب النمط الأول غير أنه قد يأخذ بآراء العاملين في بعض القرارات البسيطة، لكن رغم ذلك يبقى دكتاتوري متسلط فهو من يقرر هل يسمح للعامل بالتدخل أم لا، أما بالنسبة للنمط الثالث فهو نمط ديمقراطي تشاركي يعمل بأسلوب المشاورة في اتخاذ القرارات ويستفيد من أفكار جميع أفراد التنظيم لكن في حدود القرارات البسيطة، أما بالنسبة للنمط الرابع والأخير فهو نمط مبني على الثقة المطلقة بين الرئيس والمرؤوسين يعمل بأسلوب إدارة الفريق ويشجع على التفاعلات الايجابية والولاء للمنظمة.

وقد توصل ليكرت إلى مجموعة من النتائج أهمها أن أغلبية التنظيمات الفاشلة تعمل بالنمط الأول والثاني اللذان يدعوان إلى المركزية في الحكم، أما التنظيمات الناجحة فهي تتبع النمطين الثالث والرابع اللذان يشجعان على الديمقراطية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

خلاصة الفصل:

على ضوء ما سبق حاولنا تحديد الهيكل العام للدراسة وذلك بهدف الاقتراب من الموضوعية، والوصول إلى استنتاجات منطقية بغرض التحكم في إطار التحليل المتعلق بطبيعة الدراسة النظرية من خلال تطرقنا لمختلف العناصر الأساسية، وهذا بداية بالإشكالية وفرضياتها، بالإضافة إلى أسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة وأهدافها و غير ذلك، وذلك من أجل أن تأخذ الدراسة حقها السوسيولوجي وإبراز الأبعاد التي تكون موضع الدراسة من أجل تشكيل خطواتها بشكل علمي، متسلسل وواضح.

الفصل الثاني: النظريات المفسرة للصمت التنظيمي والولاء الوظيفي

تمهيد

أولاً: النظريات الكلاسيكية

1_ نظرية تقسيم الإداري لهنري فايول

2_ نظرية الإدارة لماري باركر فوليت

ثانياً: النظريات الحديثة

1_ نظرية X و Y ماك غريغور دوغلس

2_ نظرية الدافعية لرنسيس ليكرت

خلاصة الفصل

تمهيد:

في مجال علم الاجتماع فإن الأبحاث والنظريات في التنظيمات قد وقعت في شرك البيروقراطية، وغالبا ما كانت سخيفة، بات هذا واضحا في المشكلة المستعصية الخاصة بتصنيف التنظيمات ولدى بعض المؤلفين انطبعا بأن هناك نوعين من التنظيمات البيروقراطية منها والغير بيروقراطية، ومثل هذا التصنيف جعل عددا واضحا من التنظيمات ضمن النوع الثاني، ومن خلال دراستنا لموضوع الصمت التنظيمي والولاء الوظيفي سنتطرق في هذا الفصل إلى ذكر أهم النظريات التي الكلاسيكية والحديثة التي اهتمت بموضوع الدراسة.

أولا: النظريات الكلاسيكية التي تناولت موضوع الصمت التنظيمي والولاء الوظيفي

1- نظرية التقسيم الإداري لـ "هينري فايول": (تفسير هينري فايول للصمت الاجتماعي والولاء العاطفي):⁽¹⁾

كان المفكر الإداري هنري فايول (1841-1925) مهندسا فرنسيا اتجه من خلال دراسته وتحليله للعمليات الإدارية في إيجاد مبادئ وقواعد تعد بمثابة مرتكزات رئيسية يعتمد عليها المدراء في أعمالهم وفي تحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمات التي يعملون فيها.

ومن خلال الدراسات الاستقرائية والتحليل الميداني لواقع الفعاليات الفنية والإدارية خلص فايول إلى وجود ستة أنشطة أساسية في أية منظمة هي:

- النشاطات الفنية، كالإنتاج والتصنيع.
- النشاطات المالية، كالحصول على رؤوس الأموال واستخدامها في الفعالية الاستثمارية.
- النشاطات التجارية، كالبيع والشراء والمبادلة.
- النشاطات المحاسبية لتحديد المركز المالي للمنظمة وإعداد الإحصائيات.
- نشاطات الوقاية والضمان مثل التأمين لحماية ممتلكات الأفراد.

(1) خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2014، ص ص

- النشاطات الإدارية وهي التخطيط والتنظيم والرقابة وإصدار الأوامر والتنسيق.
- إصدار الأوامر (أو القيادة): أكد فايول على أهمية إصدار الأوامر أو القيادة لغرض تنفيذ المهمات في المنظمة، وعلى ضرورة توافر بعض السمات الذاتية والموضوعية للقائد الإداري وهي:
 - أن يكون ذا معرفة واسعة بالعاملين معه.
 - قدرته على استيعاب العناصر غير الكفوءة.
 - أن يكون قدوة حسنة للمرؤوسين ولجميع العاملين معه في مختلف المستويات التنظيمية.
 - أن يكون ملما بكل ما يتعلق بشؤون الإدارة وعلاقتها مع العاملين.
 - أن يقوم بالمراجعة المستمرة لأعماله، مستخدماً الأساليب الكمية أو الرسوم البيانية أو الإحصائية.
 - أن لا يعتمد على التفاصيل في مراجعة الأداء بل يؤكد على الخطوط العامة للإنجاز.

ويتضح مما سبق أن "هينري فايول" يركز على القيادة بحيث القائد يجب أن يتمتع بكفاءات تمكنه من تسيير المنظمة وإدراك ما يدور فيها من تفاعلات، كما يجب أن يستطيع تمييز كفاءات العاملين وشخصياتهم وعليه أن يتمتع بقدرة التحكم والتوزيع السليم للوظائف وتحديد المسؤوليات لكل دور وظيفي حسب الكفاءات وصولاً إلى فعالية تحقيق الأهداف، فوظيفة القيادة تحتاج للنهوض بكل تلك الأعباء الكبيرة إلى توثيق تلك الفعاليات وما تستلزمه من بيانات ومعلومات ضمن أدلة تنظيمية متخصصة تحدد واقع حال المنظمة وتسهيل استقرار واقعها ومستقبلها⁽¹⁾ بنفسه وبدون تدخل العاملين والوقوع في صراعات داخلية تهز استقرار المناخ التنظيمي وكذلك حماية المنظمة من الوقوع في مشكلات ناتجة عن اتخاذ قرارات خاطئة صادرة عن أشخاص غير كفؤين، وفي هذه الحالة يكون الصمت التنظيمي سلوكاً إيجابياً يخدم مصلحة المنظمة، وهنا نلتصم الصمت الاجتماعي الذي يسعى لنجاح المنظمة وتحقيق مصلحتها واستمراريتها.

(1) علي عوجة وكريمة زقريد: إدارة العلاقات العامة بين الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار عالم الكتب، مصر، دس، ص ص 4-5.

كما جاء في صفات القائد أيضا حسب "هينري فايول" أن يكون قدوة حسنة للمرؤوسين وجميع العاملين معه في مختلف المستويات التنظيمية⁽¹⁾، أي عليه أن يتحلى بالصفات الحميدة كروح التضامن وحب الغير والإيثار والتضحية من أجل المنظمة، أي كل ما جاء به الولاء العاطفي للمنظمة من مشاعر ودية وتفاعلات ايجابية.

2- نظرية ماري باركر فولت (1868-1993):

ولدت (ماري باركر فولت Mary Parker follet) يوم 03 سبتمبر عام 1868 بمدينة كوينسي بولاية ماسا شوست بالولايات المتحدة الأمريكية حيث قضت معظم فترات شبابها متخصصة بالعلوم السياسية وقد اهتمت بشكل خاص بمشاكل مديرية الإدارة العامة، تحصلت ماري باركر فولت عام 1898 على شهادة الدراسات العليا في العلوم السياسية في معهد راد كليف، غير أنه لم يسمح لها بالتسجيل في الدكتوراه بجامعة هارفرد بحجة أنها امرأة.

توفيت ماري باركر فولت في بوسطن يوم 18 ديسمبر عام 1933 عن عمر يناهز 65 عام.

مساهمتها الفكرية:

اهتمت ماري بشكل خاص بمشاكل مديرية الإدارة العمومية حيث كانت أعمالها تدور حول السلطة والقوة وكانت ترى بأن القوة مشتركة في حين أن السلطة ترتبط بالوظيفة، كما ركزت على ضرورة اهتمام المشرف بجامعات ومجموعات العمل وهذا في كل المستويات الإشرافية، كانت ترى في طرح غير مسبوق أن خضوع العمل غير كاف بل يجب على هؤلاء المشاركة في كل المستويات التنظيمية واقترحت أربعة مبادئ للتنظيم مركزة على شكل التنسيق ودوبان سلوك الأفراد في خدمة المجموعة وتمثل هذه المبادئ في:

- التنسيق بالاتصال المباشر .

- التنسيق عند بداية المهام⁽²⁾.

(1) خليل محمد حسن الشماخ وخضير كاظم محمود: المرجع السابق، ص 65.

(2) عبد الكريم بوخصص: تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص ص 67-68.

- التنسيق رغم وجود بعض المشاكل.

- التنسيق الدائم والمتسمر.

ترى ماري أن الأوامر يجب أن تصدر بعد تحليل موضوعي للأحداث ومن هذا المنطلق فإنها تؤكد مبدأ من مبادئ التنظيم العلمي، كما ساهمت في تطوير فلسفة الريح المتبادل من خلال اهتمامها بالسلطة والتنظيم الغير رسمي والتفاوض واشتراك العمل والتأكيد على سلطة الخبير، كما أنها تناولت الصراع داخل التنظيم من منظور إيجابي إذ اعتبرته ميكانيزم يعبر عن التنوع وفرصة لتطوير الحلول مندمجة بدل اعتباره مجرد خلاف.

كما تناولت ماري عدة أفكار تدعم نظريتها من خلال مؤلفاتها حيث تناولت فيها: بطريقة مباشرة التفاعل الإبداعي بين الأفراد عبر سياق دائري للاستجابات⁽¹⁾.

نستخلص من هذا أن رغم تزامن بارك فولت مع النظريات الكلاسيكية إلا أنها كانت تقدم طرحا جديدا للتنظيم حيث أشارت إلى المشاركة في اتخاذ القرارات كما شجعت على التنسيق بين أفراد المنظمة بمختلف مستوياتهم الإدارية حيث ترى بأن الأوامر يجب أن تصدر بعد تحليل موضوعي للأحداث وهي تعني بذلك ضرورة أخذ اقتراحات كل العاملين بعين الاعتبار حتى تستفيد منها المنظمة ولا تتعرض لصمت الإذعان الناتج عن المركزية في اتخاذ القرار وتهميش بعض العاملين بغض النظر على كفاءاتهم، كما شجعت ماري على الولاء المستمر من خلال تناولها للصراع من منظور ايجابي عندما اعتبرته دافعا لإحداث التغيير والتطوير في المنظمة، أي أن الصراع نتيجة لمحاولة العاملين في المنظمة تحقيق النجاح.

وأشارت إلى ضرورة إقامة علاقات مع الزملاء في العمل ومحاولة التواصل بين الأفراد وكسر الحواجز التي فرضتها البيروقراطية والعمل كفريق منسجم مبني على التفاعل الإبداعي بين أفراد المنظمة.

(1) عبد الكريم بوحفص: المرجع السابق، ص68.

ثانيا: النظريات الحديثة التي تناولت موضوع الصمت التنظيمي والولاء الوظيفي

1- نظرية X وY لـ ماك غريغر دوغلاس (صمت الإذعان، والولاء المستمر)

يعد ماك غريغر دوغلاس (Douglas Mak gregor) واحدا من رواد مدرسة العلاقات الإنسانية في توجيه يعرف بمدرسة الأنساق الاجتماعية، تدرس مدرسة الأنساق الاجتماعي العوامل النفسية وتلك المتعلقة باتخاذ القرارات التي يسهل تكاملها تعديل سلوك العمال وتحقيق تطابق بين نشاطهم وأهداف التنظيم، اقترح ماك غريغر نمطا جديدا لتسيير العمل انطلاقا من مناظرة بين تصورين متناقضين للسلوك الإنساني في العمل سمي أحدهما نظرية (X) والثاني نظرية (Y)، تعكس نظرية X إيديولوجية وممارسة وتصور الإنسان العادي في مطلع القرن التاسع عشر، وتقوم على الافتراضات التالية:

- الإنسان العادي لا يحب العمل بطبعه (يكره العمل ويحاول الابتعاد عنه).

- غير طموح (يجب أن يجبر الإنسان على العمل وأن يخضع للرقابة والتوجيه والتهديد.

- يرفض المسؤولية (الإنسان يرغب في تلقي التوجيه من شخص آخر ويتجنب المسؤولية)⁽¹⁾.

تعكس هذه الافتراضات تصورات أصحاب الأعمال والمسيرين والتي يقصدون من ورائها ضرورة التحكم في العامل ومراقبته ووضع سلطة قهرية باعتبار أن العامل يرفض المسؤولية ويبحث عن الأمن⁽²⁾.

ولما كانت عمليات الإدارة والأسس التي استندت إليها قد طورت من سياساتها بشأن الأفراد واعتمادها خططا وبرامج تسعى إلى تحسين وضعهم ورعاية وجودهم في المنظمة، إلا أن ماك كريكور قد علق على هذا التطور الذي حدث في عمليات الإدارة وبين أن ذلك لم يكن يستند إلى توجه إداري جديد يساعد على إحداث تجانس بين الفرد والمنظمة، لذلك نجده يقدم النظرية الثانية المسماة نظرية (Y) وهي تعتمد على الفروض التالية:

1- أن الإنسان يبذل الجهد المادي والذهني في العمل لأنه بطبعه يحب العمل باعتباره مصدرا للرضا.

(1) عبد الكريم بوحفص: تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص ص 89-90.

(2) شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص 98.

2- أن العمل الرقابي وأسلوب التهديد بالعقاب ليس هما الوسيلتين الفرديتين للتأثير على سلوك الفرد باتجاه تحقيق الأهداف، حيث أن هناك الرقابة الذاتية دون الحاجة إلى الرقابة الخارجية.

3- وأن شدة توجه الفرد نحو الهدف مقرون بمدى تأثير المكافأة التي يمكن أن تتحقق له ونوع العائد بعد تحقيق الهدف، بمعنى أن الفرد يتوجه نحو الإنجاز وتأكيد الذات.

4- ويستكشف مما تقدم واعتمادا على الفرضيات أن الفرد الاعتيادي ممكن أن يتحمل المسؤولية ويسعى إليها وهو بذلك له تطلع لأن يتعلم وفي الظروف المناسبة وهو سوف يميل إلى تكرار التصرفات والسلوكيات التي من شأنها أن تشبع بعض رغباته.

5- الفرد له قدرة عليه أن يستخدم من خلالها الفكر والخيال والتصور لحل المشاكل التي تواجهه في المنظمة بمعنى أن لديه إمكانيات الإبداع والخلق.

6- إن المنظمات تستثمر الجزء اليسير من قدرات وطاقات وإمكانيات الفرد، بمعنى أن أي إخفاق في تحقيق الأهداف لن يعود إلى فشل الأفراد لتقصيرهم بل يمكن أن يبرز عدم قدرة المنظمة على تطوير مواهب هؤلاء الأفراد بالقدر الممكن.

يرى ماك غريغر أن التنظيمات التقليدية حسب نظرية X حيث اعتبر العاملين كارهين للعمل وغير مبالين لمشاكل العمل ولا يسعون لتطويره، كما يحتفظون بالأفكار البناءة التي تساعد على استمرارية المنظمة ويركزون على الإنتاج ويعملون بشكل آلي روتيني من أجل كسب الراتب فقط كما يرغبون في مناخ آمن ومستقر حتى لو كان ذلك يحد سبل الوصول إلى أهدافهم.

وبما أن التنظيم ديناميكي ومع تطور الفكر اقترح العلماء والمفكرين أساليب جديدة للإدارة لذلك اقترح ماك غريغر فرضيات جديدة صنفها ضمن نظريته الثانية (Y) والتي عرض فيها السلوك الإداري الحديث الذي يعكس ما جاءت به نظرية (X) حيث يعتبر العامل يحب العمل ويشعر بالقناعة والرضا اتجاهه ويقوم بواجباته

بالاعتماد على الرقابة الذاتية للعامل باعتباره مخلص لعمله ويتحلى بالولاء لمنظمته لأنها تمثله في المجتمع وتدعمه في الوصول إلى مراده من خلالها⁽¹⁾.

2- النظرية الدافعية عند رانيسيس ليكرث: (1903-1980) R.Likert

كان "ليكرث" أستاذ لعلم النفس الصناعي بجامعة ميتشغن بالولايات المتحدة الأمريكية، قاد أبحاثا حول المواقف والسلوك الإنساني في أماكن العمل، ويمكن اعتباره ضمن الإطار أنه مكمل لـ "إيلتون مايو" و"كيرث لينن" إذ سعى إلى فهم الشروط التي يمكن في ظلها أن تؤدي طبيعة ونوعية العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين إلى نتائج مختلفة ضمن نفس الإطار التنظيمي⁽²⁾.

صنف ليكرث في نظريته التي لقت قبولا واسعا أساليب الإدارة إلى أربعة أساليب إدارية هي النمط الاستبدادي التسلطي وفي هذا النمط الإداري تنعدم الثقة بين الرئيس والمرؤوسين وتستخدم الأساليب الإشرافية المتصلبة لتنفيذ القرارات وتغيب أجواء الود والحرية، وثاني الأنماط هو النمط الاستبدادي الخير وهذا النمط يتشابه نوعا ما مع النمط الأول ولكن بدرجة أقل فالرئيس هنا دكتاتوري ولكن قد يسعى أحيانا إلى أخذ آراء المرؤوسين في القرارات البسيطة ولكن تحت مراقبته الكثيفة، ثالث أنماط هذه النظرية هو النمط التشاركي الديمقراطي، وفي النمط توجد ثقة كبيرة بين الرئيس والمرؤوسين ولكن ليست مطلقة حيث يمارس الرئيس بعض الحرية في مناقشة وتبادل الآراء والاقتراحات مع المرؤوسين ويمنحهم تفويض كامل لاتخاذ القرارات البسيطة⁽³⁾. ويشكل النمط الاستشاري الديمقراطي رابع أنماط هذه النظرية وفيه تتوافر الثقة الكاملة بين الرئيس والمرؤوسين وتسوده أجواء الحرية وينجز العمل بأسلوب إدارة الفريق⁽⁴⁾.

(1) شوقي ناجي جواد: المرجع السابق، ص98.

(2) سبساوي فضيلة: محاضرات في مقياس التنظيم الحديث للمؤسسة لطلبة السنة الأولى ماستر عمل اجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم اجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل - الجزائر، 2014، ص59.

(3) Likert, R New tattern of management, (1sted) Mc, Graw hill Book company, New york, 1961.

(4) نورة صالح الدويخ وآخرون: نظرية ليكرث مقرر أساسيات الإدارة التربوية، جامعة الإمام عبد الرحمان بن فيصل، عمادة الدراسات العليا، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، 2020، ص9.

النتائج التي توصل إليها ليكرث:

توصل ليكرث من خلال مشاهداته إلى عدة نتائج ومنها استنتاج مفاده أن الإدارة الديمقراطية تعطي نتائج أفضل من الإدارة الإيرتوقراطية، وأن الرؤساء الذين يولون اهتماما بالتابعين أكثر من اهتمامهم بإنجاز العمل، يحصلون على نتائج عمل جيد وأن الإنجاز الضعيف هو نتيجة إشراف مباشر ينقصه التفاعل الايجابي وعلى عكس ذلك فإن إسهامات السلطة وإشراكها التابعين في عملية صنع القرار ترتبط بعالية المؤسسة وتؤدي إلى نتائج عالي⁽¹⁾.

وذكرت العديد من الدراسات إلى أن الأقسام الأعلى إنتاجي استخدمت النظامين الثالث والرابع أما الأقل إنتاجية فاستخدمت النمطين الأول والثاني بغض النظر عن مجال عمل المدير التنفيذي والاستشاري كما أكدت أن المدير الذي يطبق النظام الرابع سيكون الأكثر نجاحا كقائد وسوف يوجد جوا من علاقات الدعم والتوافق المتبادل بينه وبين المرؤوسين في مجالات الأهداف، والقيم والتوقعات والاحتياجات والطموح، وبذلك يزيد من إمكان تحقيق المؤسسة لأهدافها والوصول إلى أقصى طاقاتها الإنتاجية.

كما توصل ليكرث بناء على تحقيقات توصل إليها مدراء شركات التأمين الكبرى بوم.أ لاحظ بأن المدراء الذين كانت نتائجهم سيئة لديهم قواسم مشتركة من بينها:

- أن تصورهم للقيادة يجعلهم يركزون على المهام الواجب إنجازها لذلك كانت مهمتهم متوجهة قبل كل شيء نحو الرقابة والحراسة أو أنهم كانوا يعملون وفق مبادئ الإدارة العلمية عند تايلور.

- بالمقابل لاحظ بأن بعض المدراء الذين كانت نتائجهم أفضل، كانت مواقفهم اتجاه العاملين في أماكن العمل مختلفة وبالفعل كانوا على قناعة تامة بأهمية وضرورة فهم التوقعات والقيم الشخصية للعاملين من أجل تحسين درجة الدافعية لديهم أثناء العمل، ومن أجل تحقيق ذلك اعتمدوا نمط القيادة القائم على أساس خلق الثقة الدائمة والمتبادلة بينهم وبين العمال داخل التنظيم مع الاستماع والأخذ بعين الاعتبار للقدرات وللصعوبات التي يتلقاها كل فرد أثناء العمل.

(1) سعود راتب سلامة: القيادة التربوية مفاهيم وآفاق، دار الصفا للنشر، عمان، الأردن، 2013، ص54.

لقد تمكنت هذه التحقيقات الميدانية لـ"رنسيس ليكرث" من وضع أسس مما سمي بالعلاقات المدمجة والتي يقصد بها أن العلاقات بين أعضاء التنظيم تدمج القيم الشخصية لكل واحد من الأعضاء وهو ما يدفع إلى اعتبار أن كل شخص داخل التنظيم يجب أن يشعر بأنه محترم وبأن وجوده داخل المؤسسة ضروري لضمان العمل الناجح والفعال⁽¹⁾.

من خلال استطلاعنا على النتائج التي توصل إليها ليكرث لاحظنا أنه صنف أربعة أنماط للإدارة، النمط الأول والثاني يتبعان أسلوب استبدادي تسلطي يمنح حرية اتخاذ القرار للقائد فقط ويعاقب على تدخل العاملين في الشؤون الإدارية وهذا ما يدفعهم للجوء إلى الصمت الدفاعي لحماية أنفسهم من التعرض للعقاب أو الطرد من المنظمة، وهذا نتيجة الرقابة والحراسة التي يواجهونها في أوقات العمل فهم يعملون بشكل آلي بعيدا عن حرية الإبداع والابتكار.

أما بالنسبة للنمط الثالث والرابع فهما النمطين الأكثر نجاحا وإنتاجية نظرا لتشجيعه للتفاعلات الإيجابية بين العاملين فهو أكثر تكيفا ومرونة يقوم على تشجيع التواصل الإيجابي البناء الذي يشجع على الولاء المستمر والدفاع على مصلحة المنظمة وشعور العامل أنه جزئ لا يتجزأ منها وأنها الطريق نحو تحقيق أهدافه.

(1) فضيلة سيباوي: المرجع السابق، ص60.

خلاصة الفصل:

النظريات عبارة عن افتراضات مثبتة يعتمد عليها الباحث لتفسير حدوث ظواهر وإمكانية تكرار حدوثها ومن ثم العمل على وقف حدوثها، لذلك يلجأ الباحثين في علم الاجتماع إلى إسقاط النظريات على الظواهر المراد دراستها مقارنة بينها بغرض الوصول إلى نتائج مماثلة للنظرية المثبتة علمياً.

لذلك اعتمدنا في دراستنا لموضوع الصمت التنظيمي والولاء الوظيفي على مجموعة من النظريات تطرقت لموضوعنا ووضعت قواعد محكمة في معالجته حيث توصلنا من خلال النظريات إلى فهم مفاده أن الاتجاهات الكلاسيكية انتهجت أساليب تسببت في ظاهرة الصمت التنظيمي وآثاره السلبية، وبعد ذلك تمت معالجة المشكلة من طرف الاتجاهات الحديثة.

الفصل الثالث: أساسيات حول الصمت التنظيمي

والولاء الوظيفي

تمهيد

أولاً: الصمت التنظيمي

- 1- مراحل الصمت التنظيمي
- 2- أسباب الصمت التنظيمي
- 3- عوامل الصمت التنظيمي
- 4- أنواع الصمت التنظيمي
- 5- مظاهر الصمت التنظيمي
- 6- الآثار الناتجة عن الصمت التنظيمي
- 7- نتائج الصمت التنظيمي

ثانياً: الولاء الوظيفي

- 1- أهمية الولاء الوظيفي
- 2- مؤشرات الولاء الوظيفي
- 3- أنواع الولاء الوظيفي
- 4- خصائص الولاء الوظيفي
- 5- أبعاد الولاء الوظيفي
- 6- عوامل الولاء الوظيفي
- 7- مراحل بناء وتدعيم الولاء الوظيفي

ثالثاً: الصمت التنظيمي والولاء الوظيفي في الجامعة

الخلاصة

تمهيد:

إن الهدف الرئيسي للمنظمات هو تحقيق الأهداف المسطرة اعتمادا على كفاءات العاملين ولا يمكن للمنظمة الوصول إلى تلك الأهداف ما لم تستفد من التفاعلات الإيجابية الناتجة عن اشتراك جميع أفرادها في طرح مقترحاتهم وأفكارهم الإبداعية التي قد تُطمس بفعل الصمت الذي يمثل حاجزا لها، ويؤثر على تفاعلاتها الإيجابية كالولاء الوظيفي الذي يجمع الصفات التي يجب أن يتميز بها أفراد المنظمة حتى يتمكنوا من الوصول إلى الأهداف المرجوة، وسنحاول من خلال هذا الفصل الإحاطة بجوانب متغيرات الصمت التنظيمي والولاء الوظيفي، حيث سنعرض أولا مراحل الصمت التنظيمي وأسبابه وعوامله، ثم أنواعه وأهم عنصر وهو أبعاد الصمت التنظيمي وأخيرا الآثار الناتجة على الصمت التنظيمي، ثم سنتطرق ثانيا إلى المتغير التابع وهو الولاء الوظيفي حيث نطرح أهميته ثم مؤشرات ثم أنواعه، بعد ذلك خصائصه وأبعاده وأخيرا العوامل المؤثرة في الولاء الوظيفي ومراحل بناءه وتدعيمه، وبعد كل ما سبق سنشير إشارة طفيفة إلى تأثير الصمت التنظيمي على الولاء الوظيفي في المنظمة.

أولاً: الصمت التنظيمي

1- مراحل الصمت التنظيمي:

الصمت التنظيمي خيار سلوكي يؤثر على أداء المنظمات ولا يحدث فجأة، ولكنه يحدث بالتتابع، وعلى مراحل، وهذا ما أكده "أكس يوهانج" وآخرون حيث تم تحديده في خمس مراحل منظمة وهذا كما يلي:

المرحلة الأولى: تظهر في عدم التشخيص والتعزيز داخل المنظمات والتي من شأنها أن تؤدي إلى الصمت التنظيمي، وهذا بفعل الضغوط التنافسية، ضعف نظام الاتصالات، والمركزية العالية في توزيع الموارد أو عوامل القيادة كأسلوب الإشراف ونظام المكافآت، أو ما يتعلق منها بتصميم العمل وغياب وضوح الدور، وضعف أو غياب التدريب والدعم الفني، نقص السلطة المناسبة، وعدم التحديد المناسب للموارد، والأهداف غير الواقعية ومحدودية الاتصال بين القيادات الإدارية والعاملين والروتين الشديد في العمل، وضعف التنوع في العمل.

المرحلة الثانية: وهي النقد بالأساليب السلبية والابتعاد عن الحديث عنها كالإدارة بالمشاركة ومتطلبات تحديد الهدف، وإثراء الوظيفة والمكافآت المرتبطة بالأداء.

المرحلة الثالثة: عدم تقديم المعلومات عن التفاعلية الذاتية للعاملين والتي تتجلى من خلالها صور التجارب المنجزة، والإقناع اللفظي والاستشارة العاطفية.

المرحلة الرابعة: والتي تتجلى في الاتصال الذي يعد أحد الدعامات الهامة التي تزيد من انسجام وتماسك أفراد الجماعة، ويعد أحد مفاتيح نجاح المنظمات، وبالتالي ضعف عملية الاتصال وعدم اختيار وسيلة اتصال مناسبة لمحتوى الرسالة الاتصالية، ولطبيعة الجمهور المراد الاتصال به، يؤدي في الغالب إلى فشل فاعلية الاتصال الإداري في المنظمات.

المرحلة الخامسة: عدم التغيير في السلوك من خلال المرؤوسين لانجاز أهداف المهمة المعطاة لهم وبالتالي تصبح هاته الأنشطة بمثابة عادات، أي تغيير سيواجه المقاومة⁽¹⁾.

2- أسباب الصمت التنظيمي:

تناول العديد من الباحثين الأسباب التي تدفع العاملين إلى تبني سلوك الصمت عوضا عن سلوك التغيير، حيث توصلوا إلى مجموعة من النقاط المشتركة تتمثل فيما يلي:

- المركزية الإدارية وعدم تفويض الصلاحيات.
- الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتركيز على الشكايات دون مضمون.
- صعوبة الاتصال بين الإدارة العليا والعاملين.
- عدم الاقتناع بمشاركة العاملين.
- الخوف من التغيير ومقاومة الإدارات له، وتفضيل الإبقاء على الوضع الراهن.
- انشغال المديرين بالأعمال الروتينية، ورفض الكثير من الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.
- نبد الزملاء.

(1) غليط شافية: الصمت التنظيمي في المؤسسات الجزائرية- واقع المؤسسات التربوية أنموذجا، المجلد 07، العدد 01، مارس 2021 ص441.

- قلة الحوافز المادية والمعنوية للأفراد المبدعين.

- القيادات الإدارية غير الكفأة.

- المعوقات التنظيمية، مثل تقييد سلوك العاملين بالأدوار المرسومة لهم وعدم الخروج عنها.

- ضعف الولاء التنظيمي⁽¹⁾.

ومن بين الأسباب التي ذكرها العلماء أيضا: تعدد الأسباب التي تؤدي إلى انتشار ظاهرة الصمت التنظيمي بين العاملين، حيث يشير كل من فيصل الطائي وعبد الله صكر (ب-س) إلى أن أهم هذه الأسباب تتمثل في:

الجدول رقم (01): يوضح أسباب الصمت التنظيمي في منظمات العمل.

المؤشرات	الأسباب
إجراءات صنع القرار وعدم الكفاءة التنظيمية، الأداء التنظيمي الضعيف.	التنظيمية
الخوف، العزلة.	الفردية
- التغذية العكسية - معتقدات ضمنية للمدراء غير المعلنة. - فشل المشرفين في معالجة المشكلات التنظيمية.	الإدارية

من خلال الجدول نلاحظ أن الأسباب التي تؤدي إلى تبني العامل سلوك الصمت اتجاه تسيير المنظمة والمشكلات المتعلقة بها تنقسم إلى ثلاث عناصر أساسية تتمثل أولا في الجانب التنظيمي الذي يعتبر متغير مهم في ظهور مختلف الظواهر والمشكلات التنظيمية على غرار ظاهرة الصمت التنظيمي ومن بين العناصر التي تتعلق بهذا المتغير نجد سياسات المنظمة خاصة ما يتعلق بتسيير شؤون العاملين ومكانة المورد البشري في مختلف السياسات من خلال تشجيع العاملين على التعبير وإبداء الرأي.

⁽¹⁾ بومناقر مراد ووادي أمين: ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية، مرجع سابق، ص 227.

ثانياً الجانب الفردي يتمثل في تخوف العامل من ردود الفعل من طرف المدير أو المشرفين في حالة انتقاء المنظمة أو تقديم اقتراحات أو بدائل تتعارض وإستراتيجية وسياسة التسيير التي تنتهجها الإدارة العليا، أما الجانب الثالث فيتعلق بأمور إدارية⁽¹⁾.

3- عوامل الصمت التنظيمي:

أ- العوامل التنظيمية:

- خوف المدراء من التغذية العكسية السلبية: من العوامل المهمة التي يعتقد أنها سهلت خلق مناخ من الصمت في المنظمات هو خوف الإدارة العليا من الحصول على تغذية عكسية سلبية، من المرؤوسين سواء كانت هذه المعلومات تتعلق بهم شخصياً أو ببرامج من الأعمال التي قاموا بتحديدها، وبالتالي فإن المدراء يحاولون تجنب تلقي تغذية عكسية سلبية، وعندما يتلقونها فعلياً فإنهم قد يتجاهلون الرسالة ويصرفون النظر عنها باعتبارها غير دقيقة.

- الرسمية في السلطة: هي القوة المستندة إلى المنصب أو الموقع في السلم التنظيمي والتعامل بالأنظمة والتعليمات مما يسهم في خلق مناخ الصمت في التنظيم من خلال المركزية في صنع القرار واستخدام الأنظمة والقوانين في التعامل مع القضايا والمواقف والأفراد والافتقار إلى آلية تغذية راجعة رسمية.

- مهارات الاتصال: امتلاك الرؤساء القدرة على نقل وتبادل المعاني والأفكار ببراعة، وعلاقة الصمت التنظيمي بمهارات الاتصال تتمثل في استخدام مهارات الاتصال في التنظيم وبشكل فاعل يخلق شعوراً لدى المرؤوسين بتنمية قدرات التفاعل وإمكانية التعبير عما لديهم من أفكار واقتراحات وقضايا حول التنظيم، كما أن الاتصال المنفتح والتفاعل المنفتح يشجع الأفراد على الجرأة في طرح أفكارهم وعدم إحجامهم عن تقديم الأفكار والمقترحات التي تساعد التنظيم وبلورة فهم مشترك للعاملين والإدارة في عملية صنع القرارات.

(1) معروف هوارى: قياس مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانه، المجلد 12، العدد 3، دراسات نفسية وتربوية، غيليزان، الجزائر، أكتوبر، 2011، ص 155.

- دعم الإدارة العليا: وتتمثل في أخبار الموظفين بأنهم يمكنهم الاعتماد عليهم وأنهم يتحلون بروح الفريق وتشجيع العاملين على الكلام وتساعد في تحسين أساليب اتخاذ القرار ومنح العاملين الخبرة والتجربة الكافية لكيفية التعامل مع ردود الأفعال.

ب- العوامل الفردية:

- خوف المرؤوس من ردود فعل سلبية: إن أحد العوامل الهامة التي يعتقد أنها تسهيل إيجاد مناخ الصمت في المنظمات هي المرؤوسين، إذ أن المرؤوسين يشعرون بالخوف من ردود فعل سلبية تتمثل في توقعات المرؤوسين بأن المنظمة التي يعملون بها، لا يمكن الاعتماد عليها في تحقيق النتائج المفضلة لهم لعدم كفاءة النظام الإداري والرؤساء ونظام المعلومات.

- الخوف من العزلة الاجتماعية: إن السبب الرئيسي لصمت الأفراد تجاه المشاكل التنظيمية هو الخوف من العزلة الاجتماعية داخل عملهم واعتقادهم بأنهم إذ عبروا عن المشاكل داخل المنظمة سوف يسببون مشاكل أخرى، كما أن خصائص المنظمات نفسها وهيكلها التنظيمي قد لا تسمح للعاملين بالتعبير عن المشاكل المتعلقة بالتنظيم.

ج- العوامل الديمغرافية:

وفقا لـ saeed Malek poor وزميله أن العوامل الديمغرافية تؤثر على الصمت التنظيمي وتتمثل في فارق السن، الجنس، المستوى التعليمي، معدل الخبرة في العمل.

الجنس: الرجال قد يكونون أكثر قدرة على التعبير مقارنة بالنساء.

السن: يكون الأكبر سنا الأكثر قدرة على المواجهة والتعبير والتعامل مع الإدارة العليا ومع المشرفين.

المستوى التعليمي: فمستويات التعليم العالية يتوقع أن تكون أكثر قدرة على التعبير فالأفراد ذوي المستويات العالية أكثر قدرة على إدراك وتقييم المواقف والمشاكل التنظيمية المطروحة.

الخبرة: الفرد ذو الخبرة الواسعة يكون لديه قدرة أكبر على التعبير وعدم الصمت وتبرير وجهة نظره من واقع رصيد الخبرة والمعلومات المتراكمة عليه عن تاريخ المنظمة والأحداث التي تمر بها وعاصرها مقارنة بالأفكار الأقل خبرة⁽¹⁾.

4- أنواع الصمت التنظيمي:

أشار (sobkowaik، 1997) إلى أن هناك نوعين من الصمت التنظيمي هما:

1- الصمت الصوتي (Acoustic): وهو يعتمد على الصوت بمعنى عدم التحدث أو التكلم في أية أمور، حيث يتمتع الأفراد عن إبداء أية آراء أو مقترحات بشكل عام.

2- الصمت العملي الواقعي (Pragmatic): وهو المتعلق بالتحدث أو الكلام وهو عادة ما يعكس غياب الكلام أو المحادثة لأسباب هامة أو لأغراض إستراتيجية ولكن في صورة دبلوماسية حيث يمكن الرد بعيدا عن الموضوع محل المناقشة.

كما صنف (Kostiuk2012) الصمت إلى نوعين وهما:

1- الصمت التكتيكي (Technical silence): حيث يميل الأفراد إلى الصمت على الرغم من إمكانيات التحدث وتوافر فرص الاتصال وذلك بعد إدراكهم للمخاوف والتهديدات الناتجة عن الحديث، حيث يعتقدون أن الصمت في هذه الحالة هو الأسلوب الأمثل والفعال لتفادي المشكلات.

2- الصمت الإنحرافي: (Ignorance/Deviant silence)

حيث يميل الأفراد إلى عدم التحدث والتستر على بعض الانحرافات الموجودة بمكان العمل وبالتالي يهمل الأفراد مصلحة المنظمة بشكل عام ويمتنعون عن الإخبار عن أية انحرافات قد تضر بالمنظمة على المدى البعيد⁽²⁾.

⁽¹⁾ بركنو نصيرة: الصمت التنظيمي والعوامل المسببة له، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، العدد 7، دراسة ميدانية لمديرية الصناعة والماجم بالشلف، جامعة مصطفى اسطنبولي، الجزائر، معسكر، 2018، ص ص 270-271-272.

⁽²⁾ عمر فتحي موسى: محددات الصمت التنظيمي وأثرها على الاحتراق الوظيفي لأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات، دراسة تطبيقية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، مصر، العدد الرابع، 2018، ص6.

5- أبعاد الصمت التنظيمي:

إن ظاهرة الصمت التنظيمي من الظواهر الخفية التي يصعب الكشف عنها، إلا من خلال ملاحظة مؤشرات هته الظاهرة على الأفراد الذين يمارسونها في إطار ثلوث الأبعاد المكون للصمت التنظيمي، صمت الإذعان الصمت المعرفي في الدفاعي، وصمت الموالاة الاجتماعية، ولتجنب تبلور هذا السلوك التنظيمي السلبي على مستوى تنظيمات العمل لدى الفئات الفعالة، وجب على الفئات المسيسة اكتساب مناعة تنظيمية وتقويتها ضد هذه الباثولوجيا التنظيمية وذلك من خلال تفعيل كل محاكاة الصوت التنظيمي أو المجاهرة التنظيمية بتبني النمط الديمقراطي وتفعيل مشاركة اتخاذ القرارات لدى الفئات الفعال في جميع لمستويات التنظيمية.

ويمكن تلخيص أبعاد الصمت التنظيمي فيما يلي:

أ- صمت الإذعان:

إن صمت الإذعان يندرج ضمن السلوك المتضمن أقصى درجات السلبية كون دوافع الصمت نابعة عن ثقافة الخضوع، فتعمل الفئة الفاعلة على إمساك أسنتهم عن الحديث والكلام ليس بسبب الخوف أو فارق المعرفة ولكن كنتيجة اللامبالاة واليأس، ويعبر هذا النوع من الصمت على امتناع الفرد عن الإدلاء بأفكاره وآرائه ومعلوماته إذا كان للظروف والمواقف التنظيمية، ويتعرف الأفراد الصامتين عبر هذا النوع بشكل سلبي وبنأون بأنفسهم بعيدا عن الأحداث حيث يشعرون بأن حديثهم لن يترتب عليه أي فارق ومن ثمة فإن هذا النوع من الصمت يعتمد على الاتجاهات الواعية للعاملين نحو المنظمة التي ينتمون إليها، كما يرى Zehir and Erdogan أن صمت الإذعان يحدث عندما يقلل الفرد وعيه ويصبح 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 اعتقاداته بصراحة وقد يحجب آراءه ومعلوماته استنادا إلى تقييم متضمن للكفاءة الذاتية وقدرته الشخصية في التأثير في الواقع ويذكر Acavayel Aktivane على أنه قيام الموظف وسحب ثقته مع استمرار الوضع الراهن من دون تغيير أو لا وجود لحلول المشاكل، فإن الموظف كونه مؤيد للشروط التنظيمية، وهم لا يدركون بأن لديهم الكثير من البدائل لتغيير الوضع لكن لا يرمون بأن يتدخلوا فيها، فيحدث ذلك لتفعيل

الموظف للوضع وهم في حالة من اليأس مستندين في ذلك على فكرة أن المحاولات يائسة وقد يتعلق الإذعان بسبب طاعة الموظف للمعايير التنظيمية.

ب- صمت الدفاعي المعرفي:

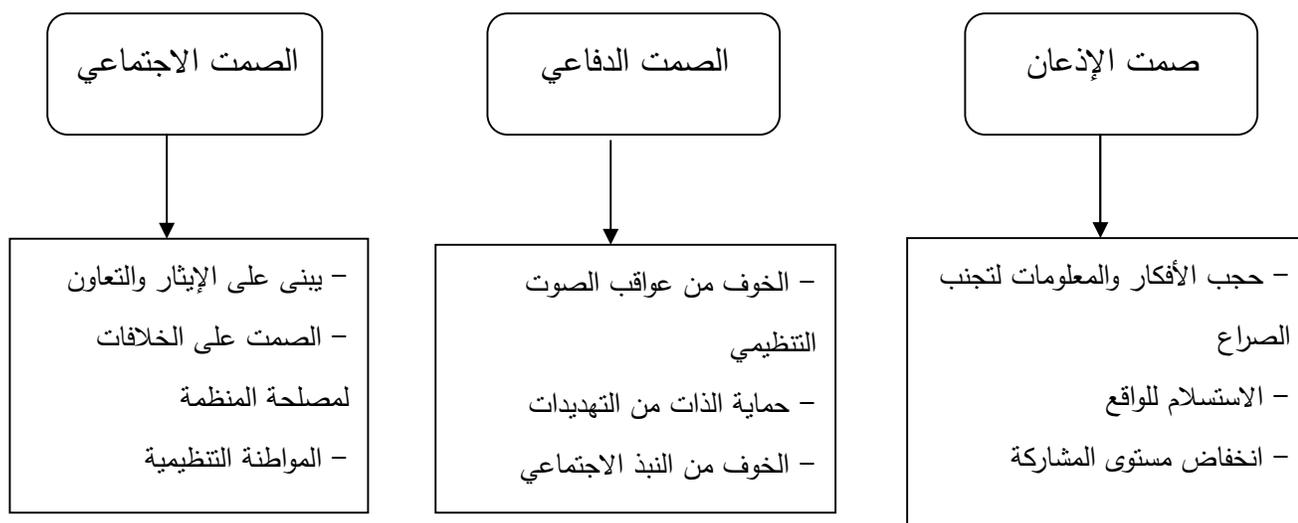
بدوره الصمت الدفاعي المعرفي يجسد سلوكا تنظيميا سلبيا لكن يعبر عن وعي وإدراك الممارس لهذا النوع من الصمت التنظيمي، وفي نفس الوقت هو يمثل شكلا من أشكال الحماية الذاتية ويعبر عن العقلية التاكتيكية لهذا الفرد حيث يرى Morrison and All أن الصمت المعرفي الدفاعي يعد أكثر تاكتيكية من صمت الإذعان ويتضمن المعارف الكاملة والتدبر والتأمل حول الخيارات التي يتخذ العاملون من خلالها قرار يرفض التعبير عن وجهات نظرهم ومعلوماتهم ومعارفهم إلى الآخرين ويرى كل من Morrison and All أن الفرد يقوم بوضع بدائل ولكل بديل وزن وسيتم اختبار البديل بشكل واعي من خلال اختيار الأفكار والآراء التي تحقق له أكثر أمانا في حالة معينة ووقت محدد، فالصمت المعرفي الدفاعي يتركز على إخفاء المعلومات التي تتاح له ضمن النسق التراتبي التنظيمي كإمكانيات وصلاحيات أو انه يتحصل عليها من خلال مهاراته الشخصية ويقوم بالاحتفاظ بهاته المعلومات وتسييرها وفق إستراتيجية معينة ووفق مقتضيات الموقف حفاظا على مكانته وموقعه التنظيمي ودراسة مجموعة من البدائل التي تنتجها هاته المعلومات من أجل استخدامها في الموقف المناسب ويؤكد Pinder حالة الاستغلال على أن الفئة الفاعلة الممارسة لهذا النوع من الصمت لديهم أفكار جوهرية ونوعية فردانية من العمل لكنهم يبحثون عن فرصة مواتية لإعلانها.

ج- صمت الموالة الاجتماعية

يعد سلوك صمت الموالة الاجتماعية سلوكات ايجابية في إطار سلبية سلوك الصمت التنظيمي، مقارنة بالأبعاد المشكلة للصمت التنظيمي لأنه يرتكز على محك تعاون وإبراز الولاء للأفراد والجماعات وزملاء العمل وحتى تنظيم العمل، من خلال حجب المعلومات والحجب يخدم أفراد جماعات العمل بالدرجة الأولى، حيث يرى Zeher and Erdogan أن صمت الموالة الاجتماعية هو حجب الأفكار والآراء والمعلومات المتعلقة بالعمل بهدف استفادة الآخرين في المنظمة منها، وهنا يعرف بالإيثار أو الدوافع التعاونية لدى هو التفاعل بالمثل بهدف الاهتمام بالآخرين بدلا من أن تكون النتائج سيئة لو تعدت الفرد، لدى فهو حماية زميل العمل أو حماية المنظمة، ويرى Denniz and All أنه يحدث حجب للمعلومات ذات صلة بحل المشاكل مما ينتج من استفادة

أشخاص آخريين أو منظمة ذاتها، لذا الصمت الاجتماعي هو سلوك مقصود أو استباقي يركز في المقام الأول على الآخريين وتقاسم الواجبات فيتم حجب معلومات من أجل أشخاص آخريين مراعيًا بذلك بعض أولويات مصلحته الشخصية التي تدخل في سياق انضمامه للجماعة كفرد منها ويجب المحافظة على هته المكانة والعلاقة⁽¹⁾.

الشكل رقم (6): مخطط يوضح أبعاد الصمت التنظيمي

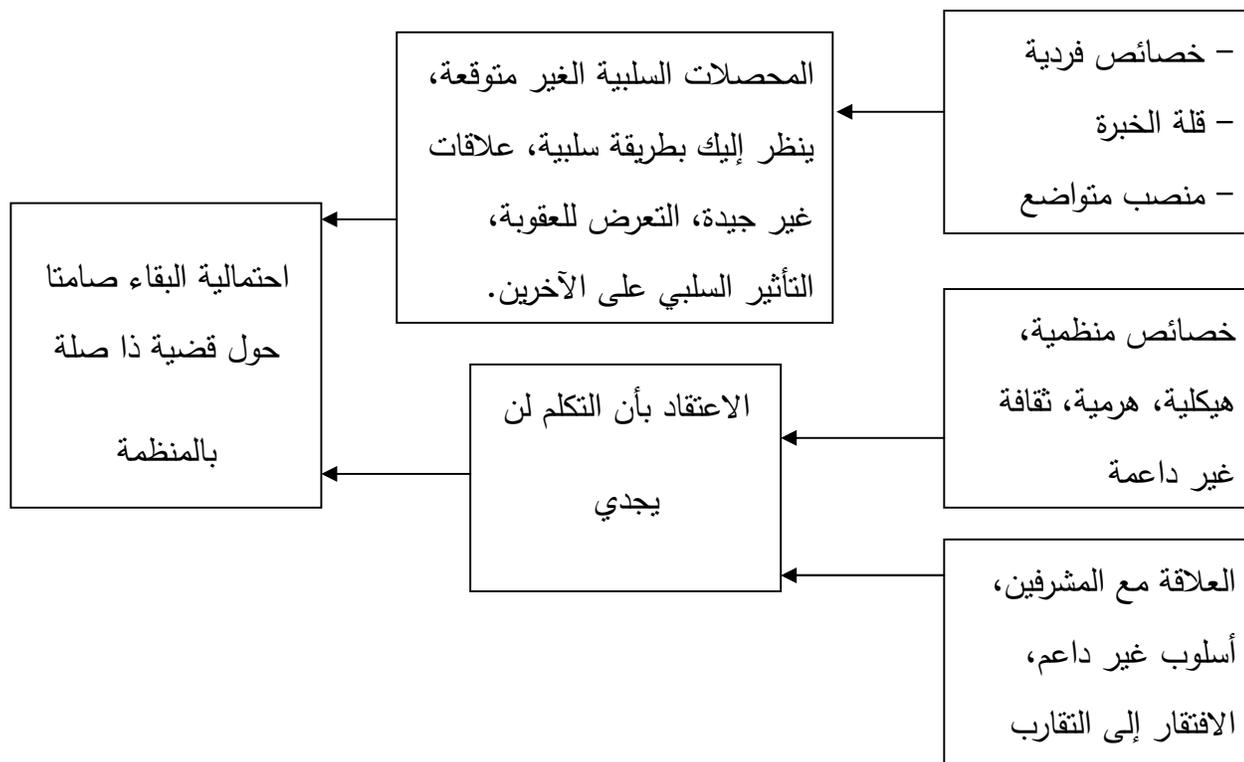


المصدر: من إعداد الطالبة

(1) فاطمة الزهراء حروز، أسمهان يلوم: الصمت التنظيمي وفق المنظور السوسيوتنظيمي، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة المسيلة (الجزائر)، المجلد 15، العدد 02، سبتمبر 2021، ص ص 167-169.

5- مظاهر الصمت التنظيمي:

الشكل رقم (8): يوضح نموذج لمظاهر الصمت التنظيمي في المؤسسات⁽¹⁾.



6- الآثار الناتجة عن الصمت التنظيمي

هناك نتائج متعددة للصمت التنظيمي أشار إليها بعض الباحثين حيث أشاروا إلى أن الصمت التنظيمي في المنظمات يعتبر من المعوقات التي تلعب دوراً سلبياً في مستوى نشاط وحياة المنظمة واستمراريتها، خاصة في الوقت الراهن حيث التنافس الشديد على تنمية وتطوير المورد البشري، ويرى (الشوابكة) أهم هذه الآثار كالتالي:

- قرارات إدارية غير فاعلة.

- عجز في اكتشاف الأخطاء وعجز في القدرة على تصحيحها.

⁽¹⁾Cinar,O,Kakarciogu,F,Aliogullari, Z,2013, the Relationship between organizational silence and organizational citizenship Behavior the proceedings of 9 th, international strategies Mangament confrence volume99, 6 november,p 320.

- عدم فعالية التعليم على مستوى المنظمة.
- عدم التعاون والضغط.
- انعدام الدوافع الداخلية للعاملين⁽¹⁾.
- محدودية البيانات والمعلومات.
- انخفاض مستويات الأخلاق المهنية.
- عدم المبالاة بالجودة.⁽²⁾

7- نتائج الصمت التنظيمي:

الصمت التنظيمي يمكن أن يؤدي إلى عواقب عديدة على المنظمات والعاملين، حيث يعتقد العاملون أنهم سيعاقبون علانية أو سرا عندما يعبرون عن آرائهم حول القضايا التنظيمية والأخطاء.

الصمت التنظيمي لا يؤدي إلى عرقلة التطوير التنظيمي فقط ولكن أيضا يسبب عواقب عديدة مثل خفض مستويات التزام العاملين، وزيادة الصراعات الداخلية، والحد من عملية صنع القرار، عرقلة التغيير والابتكار ومنع التغذية المرتدة الايجابية أو السلبية للإدارة، كما يؤدي الصمت التنظيمي إلى تحطيم الروح المعنوية ودوافع العاملين والتغيب عن العمل والتأخر التي تؤثر سلبا على الأنشطة الفردية والتنظيمية.

ومن بين المشاكل التي يسببها الصمت التنظيمي عدم قدرة العاملين على إنتاج أفكار جديدة والتقدم فالآثار السلبية الناجمة عن الصمت تضر بهيكل المنظمة وعاملها.

وحسب Said Rezabygi⁽¹⁾ تتمثل عواقب الصمت التنظيمي فيما يلي:

- محدودية البيانات والمعلومات.
- فعالية أقل في اتخاذ القرارات.

⁽¹⁾ بومنقار مراد وادي أمين: ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة عنابة، جامعة باجي مختار، عناب، الجزائر، 30 جوان 2016، ص 227-228.

⁽²⁾ بركنو نصيرة: الصمت التنظيمي والعوامل المسببة له، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، جامعة مصطفى اسطبولي، معسكر، عدد 7، الجزائر، ص 273.

- قدرات أقل على تحديد وتصحيح الأخطاء.
- الالتزام التنظيمي والثقة بين العمال أقل.
- الدافع اقل واستياء أكثر.
- عدم الاتساق المعرفي بين العمال.
- انخفاض المشاركة والإبداع بين العاملين.
- انخفاض مستويات الأخلاق المهنية.
- عدم مبالاة العاملين بالجودة.
- الغياب عن العمل.
- السلوكيات الغير مرغوب فيها.

يعتبر الصمت التنظيمي ظاهرة ضارة على العامل والمنظمة على حد سواء، إلا أنه يمكن أن يكون الصمت

التنظيمي مفيد حسب Dyne and Botcro في الحالة التالية:

- تخفيض العبء الزائد للمعلومات الإدارية.
- تقليل الصراعات بين الأفراد.
- وتخزين المعلومات السرية⁽¹⁾.

ثانياً: الولاء الوظيفي

1- أهمية الولاء الوظيفي:

لقد أظهرت الكثير من الدراسات حول الولاء الوظيفي أن له تأثير ايجابي على المنظمة تتمثل في زيادة الإنتاجية وقلة الغياب وترك العمل، كما أشارت الدراسات إلى أهمية الولاء التنظيمي باعتباره أحد المتغيرات المهمة التي يمكن الاعتماد عليها كمؤشر للتنبؤ بمستويات معدل التخلي عن العمل، في أن ارتفاع مستوى الولاء ينتج عنه انخفاض مستويات مجموعة من الظواهر السلبية في مقدمتها والغياب والتهرب في العمل⁽²⁾.

⁽¹⁾ بركنو نصيرة: الصمت التنظيمي والعوامل المسببة له، جامعة مصطفى اسطبولي معسكر، مجلة الدراسات الاقتصادية المعقدة، رقم 07، 263، ص273، الجزائر، معسكر.

⁽²⁾ أيمن عودة: الولاء التنظيمي سلوك منتظم انجاز ميدع، دار وائل، عمان، الأردن، ط1، 1996، ص95.

وتتلخص أهمية الولاء التنظيمي فيما يلي :

- يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والعاملين بها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة، لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
- إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي، في التنبؤ ببقائهم بعملهم أو تركهم له والعمل في منظمات أخرى.
- كلما زاد شعور الأفراد بالولاء اتجاه منظماتهم، كلما ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير يكون لصالح المنظمة إيماننا منهم بأن ازدهار المنظمة سيعود عليهم بالخير.
- يساعد الولاء التنظيمي على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في المنظمة.
- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها⁽¹⁾.
- يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة، وبين المنظمات من جهة أخرى، فالأفراد ذوي الولاء التنظيمي المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد من أجل منظماتهم، كما يميل هؤلاء إلى تأييد ودعم قيم المنظمة والبقاء فيها لفترة أطول.
- إن شعور الأفراد بالولاء للمنظمة يخفف من عبئ الرؤساء في توجيه المرؤوسين، حيث أن الأفراد يستجيبون للرئيس بطريقة أفضل ومن ثم يعملون بكفاءة أكثر، مما يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين⁽²⁾.

2- مؤشرات الولاء الوظيفي:

من خلال الدراسات التي أجريت عن الولاء الوظيفي مثل دراسات Pitman Niehoff grover و Bruce popper Shamir Borling skelloway.

يمكن رصد بعض مؤشرات الولاء التنظيمي كالتالي:

(1) صبرينة عمي علي: الحوافز وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمركب المكيفات الهوائية بشركة condor، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 6، العدد 2، برج بوعريريج، الجزائر، 2021، ص ص 115.

(2) أيمن عودة: المرجع السابق، ص ص 115-116.

- درجة توحيد العاملين مع المنظمة.
- درجة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.
- درجة المشاركة الفعالة لدى العاملين في أنشطة وعمليات المنظمة.
- درجة الاستعداد للتضحية من أجل المنظمة.
- الحديث عن المنظمة بكل خير بواسطة العاملين.
- الدفاع عن المنظمة من أي نقد أو هجوم.
- عدم التفكير في الانتقال إلى منظمة أخرى.
- ارتفاع معنويات العاملين.
- التركيز على حل المشاكل وليس بالشكوى الدائمة منها.
- تفضيل المصلحة العامة للمنظمة على المصلحة الخاصة في كثير من الأحيان.
- انخفاض شكاوي العملاء⁽¹⁾.

3- أنواع الولاء الوظيفي:

تختلف صور ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، وعلى العموم، تشير الدراسات إلى أن هناك أنواع مختلفة للولاء التنظيمي وليس نوعا واحدا، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أنواع الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأنواع والتي تتلخص فيما يلي:

- **الولاء الاتجاهي:** ويقصد به العمليات التي من خلالها تتطابق أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة وتزداد رغبته في البقاء والاستمرار بها.

(1) مدحت محمد أبو نصر: مرجع سابق، ص 51.

- **الولاء السلوكي:** يقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة، نتيجة لسلوكه السابق فالجهد والوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بها وبعضويتها.
- **الولاء الأدبي:** ويقصد به تبني الفرد لقيم وأهداف المنظمة واعتبارها جزءاً من قيمه وأهدافه.
- **الولاء المحسوب:** ويقصد به رغبة الموظف في الاستمرار في العمل بالمنظمة بالرغم من وجود عمل بديل بمنظمة أخرى وبمزايا أفضل⁽¹⁾.

4- خصائص الولاء التنظيمي:

للولاء التنظيمي عدة خصائص نذكر أهمها⁽²⁾:

- الولاء التنظيمي متغير سلوكي لا يمكن تجسيده بشكل عادي وملموس، بل هو حالة غير ملموسة ناتج عن سلوك ونصر العاملين بالمؤسسة.
- لا يمكن النظر إلى الولاء التنظيمي على أنه عامل من العوامل أو نظاماً من الأنظمة، وإنما هو حصيلة تفاعل العديد من النظم، السياسات، والإجراءات المعتمدة.
- لا يصل الولاء التنظيمي إلى مستوى الثبات المطلق، إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تحصل في الظواهر الإدارية الأخرى، فحالة بناء مستوى الولاء وحالة هدمه لا تخضعان للمفاجآت التي تتم في فترة قصيرة من الزمن.
- يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً، وإنما هو استغرق للذات في الأهداف الموحدة للمجموعة أو المؤسسة.

⁽¹⁾ محمد أحمد سلمان وسوسن عبد الفتاح وهب: الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2012 ص155.

⁽²⁾ ذغفل فاطمة وآخرون: أثر استخدام الاتصال الإداري على الولاء التنظيمي للموظفين في المؤسسة، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة خلال سنة 2017، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، ISSN: 97502571، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2019، ص75.

- إن زيادة حالة ولاء الأفراد لمؤسساتهم ليس بالأمر السهل، إذ تتطلب جهودا كبيرة من قبل إدارات المؤسسات، وذلك لتشابك العوامل والتغييرات التي تؤثر فيه وتساهم في تكوينه.

- يرسخ الولاء التنظيمي الشعور الايجابي لدى الموظف اتجاه مؤسسته، إذ يعكس مدى ارتباطه بها، ورغبته في أن يبقى عضوا فعالا فيها.

5- أبعاد الولاء الوظيفي

- الولاء العاطفي المؤثر

ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية، وأهمية، وكيان والمهارات المطلوبة، قرب المشرفين وتوجيههم له.

كما يتأثر الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة، في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو بما يخصه.

- الولاء الأخلاقي

ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة وغالبا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم.⁽¹⁾

- الولاء المستمر

ودرجة ولاء الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى.

- أما عن الولاء المرتبط بالموقف ففيه يمثل الولاء اتجاهات تعكس طبيعة العلاقة بين الفرد والتنظيم ونوعيتها⁽²⁾.

⁽¹⁾ محمد احمد سلمان وسوسن عيد الفتاح وهب: مرجع سابق، ص ص156-157.

⁽²⁾ المرجع نفسه، ص ص156-157.

6- العوامل المؤثرة في الولاء الوظيفي:

هناك بعض العوامل التي تؤثر في الولاء الوظيفي في مجموعة من المدخلات مثل: مستوى مناسب من الأجر، توقع استمرار الأجر، القيادة داخل المنظمة، العلاقة بين المستويات التنظيمية، وضوح الدور المهني وجود مهارات العمل، الدور المتوقع من الأداء التدريب على المهام الوظيفية، اتجاهات العاملين نحو المنظمة وينعكس ذلك على مجموعة من المخرجات تتمثل في:

- العضوية في المنظمة على المستوى الطويل والانتماء لها وتفضيلها على المنظمات الأخرى: من خلال شعور الموظف بالأمان الوظيفي وأنه غير مهدد بإنهاء خدماته في أي وقت بدون سبب، وشعور الموظف بأنه مدين لمنظمة التي يعمل فيها، وأن يلمس الموظف أن المنظمة تحافظ عليه وتثق به وتوفر له حقوقه لكي تؤمن له حياة كريمة مما يجعل الموظف لا يفكر بمغادرة المنظمة وعدم الانتقال لعمل جديد، وأن يقوم بالدفاع عن المنظمة التي يعمل بها حال تعرضها لسوء، وأن يعمل على استمرار علاقته وارتباطه وعضويته بالمنظمة حتى بعد مغادرتها، وأن يقوم بالافتخار بها أمام زملائه.

- الموافقة على سياسة المنظمة من خلال الالتزام بالسلوك المهني عبر الالتزام بسياسة الدوام في المنظمة وشعوره بأن أهداف المنظمة واضحة وسهلة، وأن الإجراءات المعتمدة في المنظمة معروفة للجميع، وتقبله لسياسة المنظمة بقناعة تامة، وشعوره بأنه يستطيع أن يعبر عن رأيه بسهولة في المنظمة، وأن سياسة الاتصالات في المنظمة فعالة مفيدة وتزيل الحواجز، وأن في المنظمة نظام فعال يعالج مشاكل الموظفين وشكاويهم كل ذلك يساعد في التقدم في العمل، وأن يلمس بأن هناك تجانس بين قيمه الشخصية والقيم الموجودة في المنظمة⁽¹⁾.

- الدفاع عن المنظمة والاهتمام بمصيرها من خلال الشعور بالضيق تجاه أخطاء الزملاء بجمهور المراجعين مما يؤثر على سمعة المنظمة والشعور بأن مشكلة تتعلق بالمنظمة هي جزء من مشاكل الموظف، وأن يعتبر نفسه عنصر فعال وبناء في المنظمة، وإن يشعر بالالتزام الأخلاقي في الاستمرار لعمله في المنظمة، وأن حياته ستتأثر سلباً لو ترك العمل في المنظمة، وأنه مستعد ليقدم ضعف الجهود المطلوبة منه لإنجاح عمل المنظمة وأن يكون مهتماً بمصير ومستقبل المنظمة التي يعمل فيها.

(1) إيهاب أحمد عويضة: اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، عماداتالدراسات العليا كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2008، ص ص33-34.

7- مراحل بناء وتدعيم الولاء الوظيفي:

يمكن تحديد مراحل بناء وتدعيم الولاء الوظيفي على المستوى الفردي كما يلي:

- وصف الموظف وظيفيا.
- تحديد درجة الولاء المؤسسي لدى الموظف.
- وضع الأهداف: بناء الولاء الوظيفي لدى الموظف، أو تدعيم الولاء الوظيفي لدى الموظف، وذلك بناء على درجة الولاء الوظيفي لدى الموظف.
- التعزيز الايجابي للولاء الوظيفي لدى الموظف.
- في حالة عدم الحصول على النتيجة المرجوة، يتم تطبيق التعزيز السلبي لعدم الولاء الوظيفي لدى الموظف.
- الاستمرار في تطبيق التعزيز الايجابي أو السلبي على فترات.
- مراجعة وتقييم وتقويم هذه المراحل والاستفادة من التغذية العكسية في تحقيق النجاح⁽¹⁾.

ثالثا: الصمت التنظيمي والولاء الوظيفي في الجامعة

نشأة الجامعة

في بداية عرفت البشرية الجامعة في بلاد الإغريق وفارس والهند ومصر، لكن أولى الجامعات في العالم بالمفهوم الحديث هي جامعة القرويين بمدينة فاس بالمغرب في القرن التاسع ثم تلتها جامعة الأزهر التي أسسها القاطفيون في القاهرة بمصر والتي نالت شهرة أوسع.

تعتبر كلية القسطنطينية في الإمبراطورية البيزنطية أقدم مؤسسة تعليم عالي في تاريخ، أما أقدم جامعة بالمفهوم الحديث للتعليم العالي فهي جامعة بولونيا.

(1) مدحت محمد أبو نصر: بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ط1، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005، ص59.

تعود عموماً الجامعة كمؤسسة للتعليم العالي إلى جامعات القرون الوسطى ويشير الباحثين إلى كون الجامعة ذات جذور مسيحية فقبل قيامها رسمياً عملت العديد من الجامعات في العصور الوسطى لمئات السنين كمدارس المسيحية ومدارس رهبانية، وعلم فيها الرهبان والراهبات كذلك تعتبر منح الشهادات الجامعية بعد إنهاء التعليم نتاج مسيحي، ويرى المؤرخ "جيفري بلايني" أن الجامعة أصبحت سمة مميزة للحضارة المسيحية أولئذ الجامعات التي ارتبطت بالكنيسة الكاثوليكية بدأت كمدرسة كتدرائية أو مدرسة رهبانية ثم سرعان ما انفصلت مع زيادات عدد الطلاب ومن هذه الجامعات جامعة بولونيا، جامعة باريس، جامعة أكسفورد، جامعة مودينا، جامعة بلنسية جامعة كامبرج، جامعة سلامنكا، جامعة مونبلييه، جامعة بادوفا، جامعة تولوز، جامعة نيواورليانز، جامعة سينا وبدأت جامعة كويميرا، وجامعة روما، وسابينزا، وشغل نسبة كبيرة من رجال الدين المسيحيين مناصب كأساتذة في هذه الجامعات وكان يتم التدريس فيها كافة المواضيع كالموت والفلسفة والقانون والطب والعلوم الطبيعية وقد وضعت هذه الجامعات تحت رعاية الكنيسة الكاثوليكية عام 1229 على إثر وثيقة بابوية، وكان عدد الجامعات الأوروبية عادة الإصلاح البروتستانتي قد ازداد بشكل كبير إذ أن التنافس الكاثوليكي البروتستانتي في بناء الجامعات والمؤسسات التعليمية، أدى إلى انتعاش ورفع المستوى في التعليم والعلوم والفكر.

وعرفت الجامعة اصطلاحاً من طرف المفكرين فمنهم من يعرفها على "أنها كل أنواع الدراسات أو التكوين الموجه للبحث التي تتم بعد مرحلة الثانوية على مستوى مؤسسة جامعية أو تعليمية أخرى معترف بها كمؤسسة التعليم العالي من قبل السلطات الرسمية لدولة" و عرفت أيضاً بأنه "مؤسسة إنتاجية تعمل على إثراء المعارف وتطوير التقنيات و تهيئت الكفاءات مستفيدة من التراكم العلمي الإنساني في مختلف المجالات العلمية الإدارية والتقنية، بما أن الجامعة مؤسسة كباقي المؤسسات فهي في طبيعة الحال لديها تنظيم يسير نظامها الداخلي، حيث يعتبر التنظيم عبارة عن أساليب تستخدم من أجل الوصول إلى التعقل الإنساني، وهو عمليات إدارية مرتبة تهتم بإنجاز المهام وتحديد الصلاحيات والسلطات والتنسيق بين الأقسام والأنشطة لتحقيق الأهداف بكفاءة تامة"⁽¹⁾.

في الجزائر يعود نظام التعليم العالي إلى العهد الكولونيالي حيث أنشئت بالجزائر في 1859 مدرسة عالية في الطب والصيدلة ثم في 1879 مدارس الحقوق، العلوم والآداب سيعطي تجميع هذه المدارس في 1909 جامعة

(1) <https://fr.scribd.com/document/437695552>

الجزائر التي ستسير على منوال سابقاتها بفرنسا. وتظهر لاحقا مدارس كبرى (الفلاحة-بولتكنيك) وملحقات لجامعة الجزائر في 1950 بوهان وقسنطينة (بخاصة مع مخطط قسنطينة المنطلق في 1958). ولن تعرف الجزائر نظاما جامعيًا خاصًا بالجزائريين إلا بعد الاستقلال المعلن عنه في 1962. سيتطور النسيج الجماعي تطورًا هائلًا. بفعل ديموقراطية التعليم والانفجار الديموغرافي وكذا بفعل تكوين الدولة وعديد من المؤسسات العمومية عددا كبيرا من الكوادر والمؤهلين (بين الستينات وأواسط الثمانينات. حاليا، تنيف المدن ذات الجامعات أو المدارس العليا على العشرين، تستقبل أكثر من 3000 00 طالب. كان هذا التصور بوتيرة سريعة جدا إذ علمنا أنه، عشية الاستقلال، لم يكن الطلبة الجزائريون سوى خمسمائة نفر يتابعون الدراسة بالجزائر أو بالخارج⁽¹⁾.

و حيث أن لكل تنظيم هيكل توزيع المهام حسب كفاءات العمال وتصنيفهم كرئيس ومرؤوس ولتحقيق نجاح أي منظمة يستعين رؤسائها ببعض الدراسات الإمبريقية والنظريات العلمية حيث استعان التنظيم في بداياته بالنظريات الكلاسيكية التي تهتم بالقيادة وتعتبر العامل البسيط مجرد آلة تنتج فقط، كما وضعت للقائد سمات عليه التحلي بها كروح المسؤولية والولاء للمنظمة، بأبعاده الثلاث التي تضم الولاء العاطفي الذي يعبر على درجة حب القائد وانتماءه للمنظمة كأنها أسرته الثانية حيث يحفظ أسرارها ويدافع عنها أمام المنافسين ويستتر عيوبها، والولاء المعياري الذي يتمثل في التزام الفرد في المنظمة وبقائه فيها مهما كلفه ذلك والتضحية من أجلها، أما آخر بعد فهو الولاء المستمر والذي يعبر على إدراك الفرد للقيمة الاستثمارية للمنظمة.

ويرى بعض رواد الاتجاه الكلاسيكي أن الحديث في أوقات العمل يضيع للوقت ويشتت تركيز العاملين.

لكن سرعان ما انقلب الاتجاه الكلاسيكي إلى النمط استبدادي تسلطي عكس ما اعتقد رواده، حيث أصبح القائد يفرض سيطرته على الموظفين وصارو غير قادرين على العمل والإنتاج نتيجة شعورهم بالتعب النفسي والضغط والتقييد وشعورهم بأنهم مجبرين على الصمت وتقبل لأوضاع الراهنة، لذلك ضعف شغفهم للعمل وتراجع إنتاجهم، كما أن القائد أصبح غير قادر على التسيير ونفذت أفكاره حيث صار الوضع في المنظمة روتيني مما يستدعي التغيير وإعادة النظر فيه ودراسته لاكتشاف الأسباب وراء هذا التراجع.

(¹) <https://journals.openedition.org/>

ومن هذا المنطلق جاءت النظريات الحديثة لتبين أن السبب وراء ذلك هو شعور الموظفين بالضغط والسيطرة والتهميش، والتزامهم بالصمت وإكراههم على العمل بشكل روتيني دون تدخل في أوضاع المنظمة رغم قدرتهم على التغيير نحو الأفضل لو منحوا حرية التعبير والاهتمام، لذلك حدد رواد الاتجاهات الحديثة أبعاد الصمت التنظيمي حيث أن أول بعد هو الصمت الاجتماعي الذي طالما سعت الاتجاهات الكلاسيكية إلى تحقيقه في سمات القيادة من خلال البعد العاطفي ، ويتمثل في إخلاص العامل للمنظمة وحفظه لأسرارها والتستر على عيوبها، كما يعبر أيضا على حفاظ العامل على هدوءه وتجاوزه للانتقادات والخلافات مع الزملاء خوفا على مصلحة المنظمة، وهذا هو البعد الوحيد الذي سعت الاتجاهات الكلاسيكية لتحقيقه، غير أن الاتجاهات الحديثة اكتشفت بعدين آخرين يرجعان بعواقب سلبية على المنظمة وهما صمت الإذعان والصمت الدفاعي، حيث يتمثل صمت الإذعان في حجب العاملين لأفكارهم واقتراحاتهم الداعمة والبناءة التي تزيد من الولاء المستمر للعامل وإدراكه للقيمة الاستثمارية للمنظمة، ومن هذا ندرك أن صمت الإذعان يهدم الولاء المستمر للموظفين في المنظمة من خلال إحباطهم وتهميشهم للاعتقاد أن تدخلاتهم لا فائدة منها، أما البعد الأخير وهو الصمت الدفاعي الناتج عن خوف الموظفين من تعرضهم للعقاب أو الطرد إذا ما عبروا عن رفضهم لقرارات تخص المنظمة أو للأوضاع الراهنة التي تؤثر عليهم جسديا كإرهاقهم بالعمل الشاق ونفسيا كإهانتهم وفرض السيطرة عليهم، وهذا ما يحطم الولاء المعياري للموظف ويفقده رغبته في البقاء في التنظيم نفسه ويجعله يسعى للتغيير في أقرب فرصة.

حيث تنتشر هذه الظاهرة في مختلف المؤسسات على رأسها الجامعة كونها من أهم المؤسسات لاتي تستلزم الاستقرار مناخها التنظيمي وانسجامه موظفيها لتقديم تعليم عالي الجودة لطلابها وتفاذي الوقوع في الأخطاء تأثر على مستقبلهم لاعتبارهم نخبة المجتمع، ولتفعيل التناغم والانسجام في منظمة الجامعة لا بد من تفادي المركزية في اتخاذ القرارات أن فرض مدير الجامعة رأيهم على موظفين بغض النظر على تدخلاتهم وبدون عقد الاجتماعات معهم، خاصة إذا كان صارما في معاملته مع باقي الموظفين وهو كذلك الأمر مع عميد الكلية وهذا ما يؤثر على نفسية باقي الموظفين فيلجأ بعضهم لصمت الدفاعي نتيجة خوفه على منصبه أو نتيجة تهريه من تلقي العقوبات فيصبح غير مبالي بمعايير الولاء كتضحية من أجل المنظمة وما يهمه فقط مصلحته الشخصية كما يلجأ بعض الآخر لصمت الادعان لاعتقاده أن أفكاره واقتراحاته لا فائدة منها ويلجأ لصمت والحيادية بغض النظر على الولاء المستمر وما إن كان رأيه مآثر مستمر على استمرار المنظمة وتطورها.

أما مشاركة المدير أو العميل الموظفين في اتخاذ القرار واستماع بآرائهم ومقترحاتهم يعزز من ولائهم للمنظمة خاصة الولاء العاطفي الذي يعبر على حب ومودة وانتماء الموظفين لمنظمتهم ويقودهم للدفاع عنها والحفاظ على سمعتها وحفظهم أسرارها من خلال تبنيهم لسلوك الصمت الاجتماعي.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل المعنون بالصمت التنظيمي والولاء الوظيفي تعرفنا على مراحل وأسباب وأنواع الصمت، كذلك تعرفنا على العوامل المؤثرة فيه وحددنا أبعاده والآثار الناتجة عنه، كما قمنا بشرح أهمية الولاء ومؤشرات وأنواعه وخصائصه، بالإضافة إلى تحديد أبعاده والعوامل المؤثرة فيه، وطرق ومراحل تدعيه، لنخلص في النهاية إلى بيان العلاقة القائمة بين الصمت التنظيمي والولاء الوظيفي.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني

2- المجال الزمني

3- المجال البشري

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

1- الملاحظة

2- الاستمارة

رابعاً: مجتمع الدراسة

1- الخصائص السوسولوجية الوظيفية لمجتمع

الدراسة

خامساً: أساليب التحليل

1- الأسلوب الكمي

2- الأسلوب الكيفي

خلاصة الفصل

تمهيد:

خصص جزء من الدراسة إلى الجانب التطبيقي الذي يحتوي على الجانب المنهجي الذي يبرز المنهج المتبع خلال الدراسة و توضيح المجتمع و العينة المطبقة، بالإضافة إلى ذكر أدوات جمع البيانات المستعملة في الدراسة، ثم أساليب التحليل الإحصائي المستخدم في معالجة و جمع البيانات.

أولاً: مجالات الدراسة: يعد تحديد مجالات الدراسة ركيزة للخطوات الأساسية في البناء المنهجي نظراً لأنه يساعدنا على قياس تحقيق المعارف النظرية في الميدان، وتشتمل على المجال المكاني، المجال البشري، المجال الزمني.

1- المجال المكاني: أجريت الدراسة بجامعة محمد الصديق بن يحيى قطب تاسوست ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية.

- لمحة تاريخية عن جامعة محمد الصديق بن يحيى بولاية جيجل:

بدأ التعليم العالي في ولاية جيجل سنة 1986 في شكل ملحقة لجامعة قسنطينة بناء على قرار رقم 72 المؤرخ في 21/03/86 الصادر عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وخلال الموسم الجامعي 1989/1988 تم إنشاء المدرسة العليا للعلوم الأساسية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 88/62 المؤرخ في 22 مارس 1988 وتزامن ذلك تسخير مركز التكوين الإداري بجيجل لصالح المدرسة العليا للأساتذة حيث تم فتح فروع الليسانس في الفيزياء والكيمياء والرياضيات ، وإمام العدد المتزايد من الطلبة المتوافدين على المدرسة العليا تم ضم معهد التقنيين العاملين في الأشغال العمومية إلى المدرسة وكان ذلك سنة 1993. وعلى اثر ذلك تم فتح شعب وفروع جديدة بالإضافة إلى توسيع الدوائر البيداغوجية واستلام مرافق جديدة وكذلك اقتناء تجهيزات علمية ، حيث تم ترقية المدرسة العليا للأساتذة إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98/221 المؤرخ في 27/07/1998 مكون من أربعة معاهد:

- معهد العلوم الدقيقة.

-معهد التكنولوجيا.

- معهد العلوم الطبيعية

-معهد الإعلام الآلي.

وعليه فإن النشاط البيداغوجي لم يقتصر على التكوين في مرحلة التدرج بل تعدى ذلك وأصبح يشمل مرحلة ما بعد التدرج إضافة إلى نشاطات عديدة في مختلف مجالات البحث العلمي : حيث أصبح هذا الجانب من أكبر اهتمامات المركز الجامعي بجيجل، وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 03/258 المؤرخ في 2003/07/22 ، تم ترقية المركز الجامعي إلى جامعة مكونة من أربع كليات:

- كلية العلوم.

- كلية الهندسة.

-كلية علوم التسيير.

- كلية الحقوق.

ونظرا للتزايد المستمر في عدد الطلبة تعمل جامعة جيجل حاليا على توسيع دائرة وميادين التكوين والتخصصات التي تفرضها الإصلاحات البيداغوجية الجديدة خاصة في إطار نظام ل.م.د الذي تم تطبيقه في الدخول الجامعي 2005/2006 وتعميمه في 2010/2011 استقادت جامعة جيجل من مشروع إعادة تنظيم الكليات وذلك بعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 12/362 المؤرخ في 2012/10/08 المعدل والمتم للمرسوم التنفيذي رقم 03-258 المؤرخ في 22/بوليو 2003 والمتضمن إنشاء جامعة جيجل إذ تم تغيير عدد الكليات المكونة لها واختصاصها كما يلي:

✓ كلية العلوم الدقيقة والإعلام الآلي.

✓ كلية علوم الطبيعة والحياة.

✓ كلية العلوم والتكنولوجيا.

✓ كلية الآداب واللغات.

✓ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

✓ كلية الحقوق والعلوم السياسية.

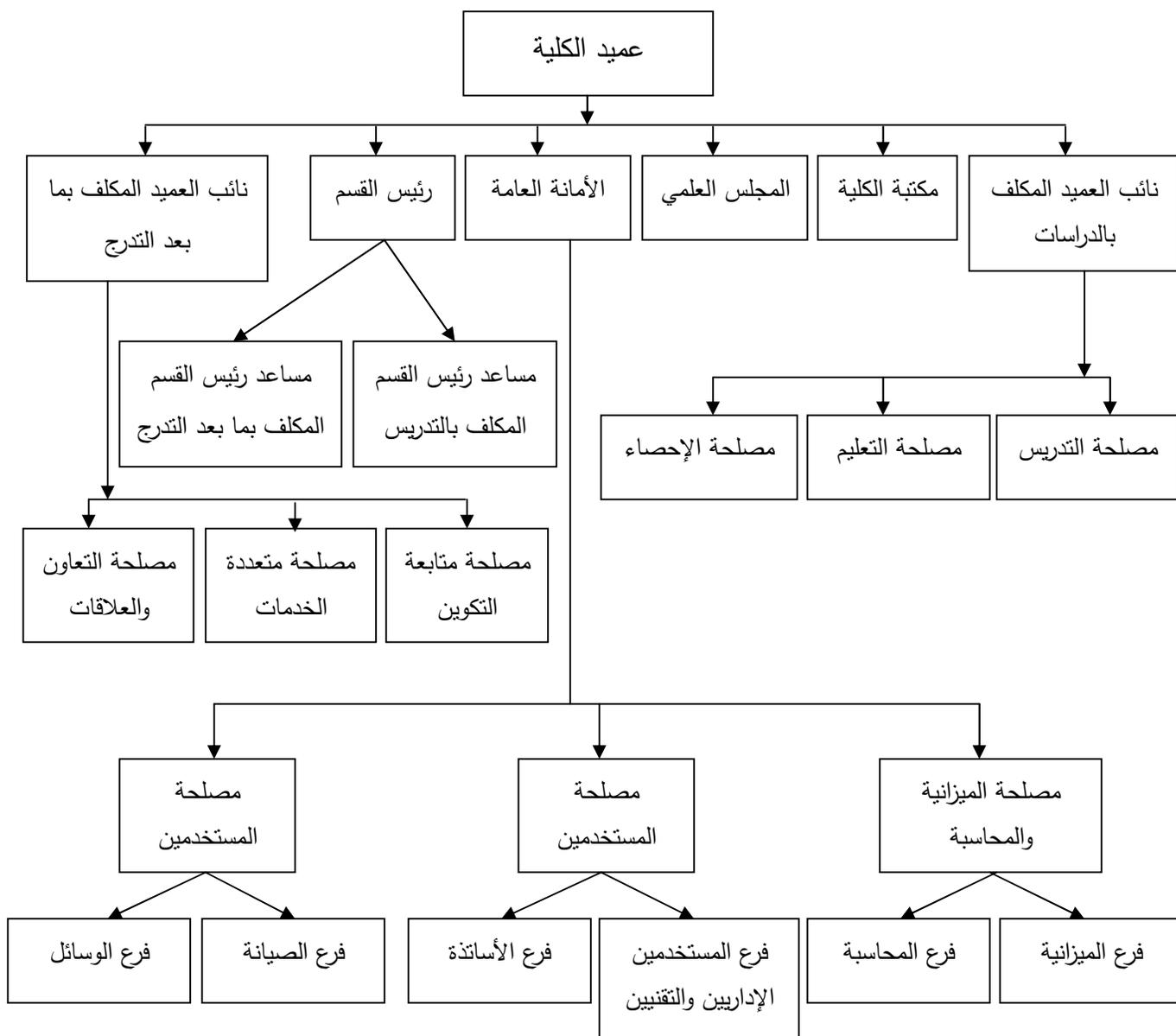
✓ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

هاته الأخيرة هي محل الدراسة.

2- **المجال الزمني:** يتحدد السير العملي لمجريات البحث في الفترة الممتدة من شهر جانفي إلى أواخر شهر ماي 2022 و المتمثل في توزيع الاستمارة و تحليلها و مناقشة النتائج المتحصل عليها.

3- **المجال البشري:** ويشمل موظفي جامعة تاسوست بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية الموزعين حسب الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم (9): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة جيجل



ثانيا: منهج الدراسة

تختلف المناهج و الطرق الخاصة بالبحث العلمي و ذلك باختلاف طبيعة الموضوع و الظاهرة المدروسة التي تلزم الباحث على اتباع منهج معين دون الأخر و يعرف المنهج: على انه مجموعة من القواعد و الأنظمة العامة التي يتم وضعها من اجل الوصول الى حقائق مقبولة حول الظاهرة موضوع الاهتمام من الباحثين من مختلف مجالات المعرفة الانسانية.⁽¹⁾ و بالنظر إلى موضوع دراستنا و طبيعة الموضوع المتناول اعتمدنا على المنهج الوصفي وذلك نظرا إلى تلاؤمه مع أهداف دراستنا و تناسبه معها، و الذي يبحث في تأثير الصمت التنظيمي على الولاء الوظيفي، و الذي نعتمد فيه على وصف و تحليل الظاهرة المراد دراستها بدقة و موضوعية، و الذي يعرف بأنه طريقة من طرق التحليل و التفسير يشكل علمي منظم من اجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية الاجتماعية أو مشكلة اجتماعية، كما يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة و تصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة و تصنيفها و تحليلها و إخضاعها للدراسة الدقيقة.⁽²⁾

ثالثا: أدوات الدراسة: يعتمد الباحث في علم اجتماع على مجموعة من الأدوات تتطلبها طبيعة موضوع الدراسة والتي تشكل التصور العام للبحث، وتتطلب الدقة و عناية خاصة لتوقف نتائج الدراسة عليها.

وفي دراستنا الحالية تم الاعتماد على الأدوات المناسبة لدراسة أثر الصمت التنظيمي على الولاء الوظيفي وهي الملاحظة والاستمارة.

1- الملاحظة:

حاولت ملاحظة التفاعلات بين المبحوثين في مواقف طبيعية، وقبل توزيع الاستمارة وبعد استرجاعها وبالتالي الملاحظات البسيطة ذات فائدة بالنسبة للدراسة الحالية.

⁽¹⁾حسن محمد جواد الجبوري، ، منهجية البحث العلمي مدخل لبناء المهارات البحثية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2013، ص 177.

⁽²⁾عمار بوحوش: محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحث ط4، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 139.

قامت الدراسة الحالية بتسجيل العديد من المشاهدات أو الملاحظات البسيطة دون أن يكون لها أي تخطيط مسبق لنوعية البيانات، والمعلومات، والفعل الذي سوف نلاحظ في الظروف العادية دون ضبط دون تهيئة مسبقة، وأن الملاحظة البسيطة تركز فيها ببساطتها، وعفويتها، وفي قدرتها على إفادة الدراسة الحالية حسب نوع البيانات، والمعلومات التي سوف يوفرها نطاق الملاحظة ومجالها لذلك فهي تحدد لنفسها سؤاليين للإجابة عليهما حيث يتمثل السؤال الأول في: ماذا ألاحظ؟ والسؤال الثاني هو: فيما أوظف هذه الملاحظات التي أسجلها؟ ثم بعد ذلك تتأمل الدراسة في جوانب الاستفادة منها⁽¹⁾.

ما يمكن ملاحظته حول مجتمع الدراسة أنهم في تفاعل دائم ونشاط مستمر، كما لاحظت ارتفاع معنويات المبحوثين والمعاملة الطيبة فيما بينهم كما لاحظت أنهم يعبرون عن آرائهم بكل حرية فيما يخص العمل حيث أنهم يحترمون الآراء، ويقدرن الاقتراحات وهذا يدل على أنه لا وجود لصمت الإذعان في المنظمة بل هناك حرية التعبير في المنظمة كما أنهم يسعون لتحقيق نجاح المنظمة واستمراريتها وهذا من مظاهر الولاء المستمر، ولاحظت أيضا أسلوب العمل كفريق، ولا أحد يفرض سيطرته على الآخر لدرجت لا يمكن التعرف على رئيس العمل، والموظف البسيط وهذا ما يدل على الديمقراطية واللامركزية أي أنه ليس هناك ما يدفع الموظف للجوء إلى الصمت الدفاعي لحماية مصالحه، كما لاحظت أن العمل رغم تعبهم إلا أنهم يقومون بواجباتهم، وهو ما يدل على وجود ضمير مهني، وولاء معياري في المنظمة.

وخلال قيامي بخطوة الملاحظة الميدانية حاولت الإطلاع على بعض الأوراق الموضوعية على المكتب لاختبار ردود أفعال الموظف، حيث رفضوا إطلاعي عليها واستفساري على بيانات الأوراق بحجة أنها أسرار مهنية، واستنتجت من خلال رفضهم أنهم يمارسون سلوك الصمت الاجتماعي الناتج على الولاء العاطفي لمنظمتهم والذي يتمثل في الحب والانتماء، والخوف على المنظمة.

(1) ياسف هبة: دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق إدارة التميز، دراسة ميدانية بمقر ولاية جيجل، أطروحة دكتوراه في علوم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم اجتماع، جامعة محمد لمين دباغين 2، سطيف، 2020/2019، ص247.

2- الاستبيان:

يركز الباحث على تقنيات و أدوات لجمع المعطيات و البيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها و اختيار التقنية و الوسيلة المعتمدة عليها يتوقف أساسا على طبيعة موضوع الدراسة و الهدف المراد الوصول إليه و لقد اعتمدنا في دراستنا على أداة الاستبيان و الذي يعرف بأنه: أداة لتجميع بيانات ذات صلة بمشكلة بحثية معينة و ذلك عن طريق ما يقرره المستجيبون لفظيا في إجاباتهم على الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان.⁽¹⁾

جدول رقم (02): يبين عدد الاسبانات النهائي.

الاستبان	التكرار	النسبة%
الاستبانة مسترجعة	65	90.27%
الاستبانة الغير المسترجعة	7	9.82%
الاستبانة الكلية	72	100%

من الجدول أعلاه نلاحظ أنه تم توزيع 72 استبانة حيث تم استرجاع 65 استبانة أي ما نسبته 90.27% أنا الغير مسترجعة فقدر عددها 7 استبانات بمعدل 9.82%.

- الاستبيان في صورته الأولية:

بعد القيام بالدراسة الأولية حول موضوع الدراسة و التحقق من مفردات الدراسة في الجامعة وعلى اعتبار موضوع دراستي الصمت التنظيمي والولاء الوظيفي في المنظمة، فقد تم بناء استبيان أولي يضم (30) عبارة موزعة على قسمين:

القسم الأول: البيانات الشخصية وضم 4 عبارات.

القسم الثاني: الصمت التنظيمي والولاء الوظيفي وقد ضم 30 عبارة.

- معامل ألفا كرونباخ وهذا للوقوف على درجة ثبات الاستبانة ومدى الاتساق الداخلي لمجمل أبعادها وفقراتها.

⁽¹⁾ محمد جلال الغندور: البحث العلمي بين النظرية و التطبيق، ط1، القاهرة، دار الجوهرة للنشر و التوزيع. 2015، ص 293.

- معامل الارتباط بيرسون وتم استخدامه للكشف عن العلاقة ومدى ارتباط العبارات مع الأبعاد التي تنتمي إليها للحكم على مدى اتساق أداة الدراسة داخليا.
- التكرارات و النسب المئوية و تم استخدامها من أجل عرض البيانات الشخصية لمفردات الدراسة.
- القيمة الإجمالية والنسب المئوية وهذا لوصف الخصائص الديمغرافية والتنظيمية لعينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وهذا لحساب متوسط إجابات كل أفراد العينة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وكذا الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على المتوسط الحسابي، ثم إيجاد الأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات الاستبانة وكذا الأهمية النسبية لكل مجالات وأبعاد الاستبانة، ليتسنى لنا ترتيب الفقرات والمجالات والأبعاد حسب أهميتهم النسبية من وجهة نظر عينة الدراسة، ويتم تحديد مستوى الموافقة لفقرات الاستبانة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) والذي يعتبر مقياس ترتيبى والأرقام التي تدخل في برنامجSPSSتعتبر عن الأوزان.

اختبار T_test لاختبار فرضيات الدراسة، ويتم الحكم على الفرضيات.

- الخصائص السيكومترية للاستبيان:

أ- صدق الاستبيان:

يعد صدق الاستبيان من أهم الطرق التي يلجأ إليها الباحث حيث يعرف على أنه: " صدق المدى الذي يؤدي الغرض الذي و ضع من اجله"⁽¹⁾ حيث قامت الباحثة بالتأكد من مستوى صدق الاستبيان بقياس صدق النتائج التحليلية للاستبيان يتم بقياس الصدق الظاهري، و قد اعتمدت في دراستي على الصدق الظاهري أو صدق المحكمين الذي يعرف بأنه: " يشير إلى تقييم المتصفح لمحتوى الاختبار وهو تقييم لا يستند إلى معايير موضوعية و إنما إلى معايير ذاتية و الواقع إن الصدق الظاهري يعتبر ابسط أشكال صدق المحتوى، و على الرغم من ذلك فهو يعتبر ضروريا حتى يتم تبني الاختبار واستخدامه."⁽²⁾

حيث و بعد صياغة استمارة الاستبيان تم توزيعها على مجموعة من المحكمين من أساتذة قسم علم اجتماع تنظيم وعمل من ذوي التخصص، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة محمد الصديق بن يحيى

(1) محمد صبحي: القياس و التقويم في التربية البدنية و الرياضية، دون دار، القاهرة، دط، 1995، ص 183.

(2) سعيد التل، محمد وليد البطش، فريد كمال أبو زينة، مناهج البحث العلمي تصميم البحث و التحليل الإحصائي، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، ط1، 2007، ص 128.

حيث كان عددهم " 2 " أساتذة من أجل إبداء رأيهم في مدى وضوح عبارات الاستبيان و مدى تحقيقها للمطلوب و بعد اخذ ملاحظاتهم بعين الاعتبار أصبح الاستبيان الخاص بدراستي على درجة من الصدق بحيث يمكن تطبيقه.

1_ اختبار صدق الأداة :

يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس ما وضعت لقياسه أي شمولها على كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل ووضوح فقراتها ومفرداتها، بحيث تكون مفهومه لكل من يستخدمها، بالإضافة إلى اتساق هذه الفقرات وانتماء كل فقرة إلى المبدأ الذي تقع فيه، ويتم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري والصدق البنائي.

1-1- الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة وتطويرها في ضوء المراجعة المكتبية، تم عرضها في صورتها الأولية على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة ذوي الاختصاص بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من أجل إبداء آرائهم حول صدقها الظاهري، وبعدها تم إجراء التعديلات بناء على اقتراحات المحكمين من أجل الحصول على الاستبانة في صورتها النهائية الملحق رقم (01).

1-2- الصدق البنائي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري للدراسة، تم الانتقال إلى التأكد من الصدق البنائي، والذي يقيس مدى الاتساق الداخلي لفقراتها، ومدى انتماء كل فقرة للمبدأ أو البعد أو المحور الذي تقع فيه، ولمعرفة مدى الاتساق الداخلي لفقراتها، ومدى انتماء كل فقرة للمبدأ أو البعد أو المحور الذي تقع فيه، ولمعرفة مدى وجود التجانس الداخلي بين إجاباتهم حول فقرات محاور الاستبيان، تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون Pearsom ومستوى الدلالة "sig" وقد جاءت النتائج كما يلي:

أ- الاتساق الداخلي لفقرات بعد الإعلان:

الجدول رقم (03) معامل ارتباط عبارات البعد الأول: صمت إذعان والولاء المستمر

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أشارك أفكارى مع الآخرين في المنظمة لأنها تساهم في تحقيق طموحاتي	0.574**	000
2	أشجع المبادرات في المنظمة عندما تتطابق أهدافها مع أهدافي	0.596**	000
3	أكتم أفكارى في المنظمة إذا ما كانت عديمة الفائدة بالنسبة للمنظمة	0.554**	000
4	أعارض سياسات المنظمة عندما لا تشجع على التغيير في المنظمة	0.439**	000
5	استمع لآراء زملائي إذا كانت تساعد على تحقيق النجاح للمنظمة	0.476**	000
6	أحجب أفكارى بخصوص وضع حلول لمشكلات المنظمة خوفا من وقوعى في أخطاء تؤثر على مستقبلها	0.555**	000
7	أعمل بشكل روتينى بعيدا عن الإبداع والابتكار لأن المنظمة لا ترغب فى التغيير	0.488**	000
8	لا أحبذ المركزية فى اتخاذ القرار لأنها تضر باستمرار المنظمة	0.598**	000
9	لا أفرض آرائى على زملائي فى المنظمة حتى لأمس حماسهم فى العمل	0.555**	000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل عبارات بعدي صمت الإذعان والولاء المستمر حيث تتراوح درجات قيم معاملات الارتباط بين $(-0.598^{**} - 0.476^{**})$ وهي موجبة كما أن مستوى المعنوية لكل قيمة أقل من 0.01، هذا دليل على أن عبارات البعد الأول صالحة لما وضعت لقياسه. وبالتالي يمكن تطبيقها.

ب- الاتساق الداخلي لفقرات بعدي الصمت الدفاعي والولاء المعياري :

الجدول رقم (04): معامل الارتباط لعبارات بعدي الصمت الدفاعي والولاء المعياري

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
10	أتكنم على المعلومات الهامة التي تخص المنظمة خوفا من التعرض للعقاب	0.672**	0.00
11	تعرضت لانتقادات من زملائي ولست مستعد للتعرض لنفس الموقف مرة أخرى	0.574**	0.00
12	لا أعبر عن موقفي بخصوص المخالفات التي يرتكبها زملائي في العمل خوفا على مصلحة المنظمة	0.596**	0.00
13	لا أفصح على المعلومات التي تخص المنظمة لزملائي في العمل لعدم ثقتي بهم	0.608**	0.00
14	أميل للصمت في العمل خوفا من ردود أفعال الزملاء	0.599**	0.00
15	أحجب المعلومات ذات صلة بالعمل حتى لا أخطر بمنصب عملي في المنظمة	0.619**	0.000
16	أميل للحيادية بدل طرح الاقتراحات التي لا تقيد المنظمة	0.391**	0.001
17	استفسر على المخالفات التي تحدث في العمل خوفا على مصلحة المنظمة	0.361**	0.003
18	أتكنم على اعتراضاتي حول الاقتراحات السلبية المقدمة للمنظمة حفاظا على علاقاتي مع زملائي في العمل	0.426**	0.000
19	لا أعبر عن عدم رغبتني في تقديم ساعات إضافية في العمل خوفا من التعرض للطرد من عملي في المنظمة	0.669**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعدي الصمت الدفاعي والولاء المعياري، ودرجة الارتباط لهما، حيث تتراوح درجات قيم معاملات الارتباط بين (0.361-0.672) وهي موجبة

كما أن مستوى المعنوية لكل قيمة أقل من 0.01 هذا دليل على أن عبارات البعد الثالث صالحة لما وضعت لقياسه، وبالتالي يمكن تطبيقها.

ج- الاتساق الداخلي لفقرات الصمت الاجتماعي والولاء العاطفي

الجدول رقم (05) معامل ارتباط عبارات البعد الثالث الصمت الاجتماعي والولاء العاطفي

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
20	أحفظ أسرار المنظمة لأنها تمثل أسرتي الثانية	0.681**	000
21	أحفظ المعلومات الخاصة بالمنظمة التي أعمل بها أمام المنافسين لأنني مخلص لها	0.786**	000
22	أقاوم الضغوط الممارسة علي من قبل المنافسين حتى لا أفشي أسرار المنظمة	0.756**	000
23	أترك عملي إذا كان ذلك سيحفظ الأسرار الخاصة بالعمل في المنظمة	0.533**	000
24	ابتعد عن مشاركة زملائي الكلمة السلبية (النميمة) حول المنظمة حفاظا على سمعة المنظمة	0.748**	000
25	أكتم سلبيات المنظمة لأنها تمثلني في المجتمع	0.697**	000
26	لا أشكو من التعب في عملي لاستعدادي الدائم لتقديم الأفضل	0.555**	000
27	أدافع عن المنظمة أمام المنافسين اعترازا بالمنظمة	0.746**	000
28	أتجاوز الخلافات مع زملائي في العمل حفاظا على استقرار المنظمة	0.552**	000
29	مستعد لتلقي عند الوقوع في الخطأ المهني	0.454**	000
30	لا أخرج زملائي في العمل وأبادلهم مشاعر ودية	0.383**	000

يوضح الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعدي الصمت الاجتماعي والولاء العاطفي، ودرجة الارتباط لها، وهي مستوى المعنوية، حيث تتراوح قيم معاملات الارتباط بين (0.786-0.383) وهيموحبة كما أن مستوى المعنوية لكل قيمة أقل من 0.01 وهذا دليل على أن العبارة الثالثة صالحة لما وضعت لقياسه، وبالتالي يمكن تطبيقها.

ب- ثبات الاستبيان:

يقصد بالثبات: "انه يعطي الاختبار نفس النتائج إذا ما أعيد الاختبار على نفس الأفراد في نفس الوقت".⁽¹⁾ وقد تم توزيع الاستبيان الخاص بدراستي على (72) مفردة و بعد تطبيق البيانات في برنامج SPSS الاعتماد على معامل الثبات " ألفا كرونباخ" كأداة إحصائية لقياس الثبات تم إيجاد النتيجة (...)، و هي تدل على مستوى ثبات عالي للاستبيان.

الجدول رقم (06): معامل الثبات ألفا كرونباخ

البعد	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
صمت الإذعان والولاء المستمر	9	0.380
الصمت الدفاعي والولاء المعياري	10	0.750
الصمت الاجتماعي والولاء العاطفي	11	0.45
إجمالي الأبعاد	30	0.843

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معاملات الثبات هذه تدل على تمتع الأداة بمعامل ثبات عال (معامل الثبات لجميع الفقرات يساوي 0.843)، وهو ما يشير إلى قدرة الأداة على تحقيق أهداف الدراسة.

يمثل الاستبيان في الدراسة الحالية الأداة التي تم الاستعانة بها في جمع المعلومات حول فرضيات الدراسة الرئيسية، والجزئية وتم تصميمها في صيغتها النهائية على عدة خطوات:

- عرض الاستمارة على محكمين الدراسة في صورتها الأولى.

- إخضاعها للصدق الظاهري: بتوزيعها على المحكمين من أجل تقديم ملاحظاتهم حول بنائها وشكلها الظاهري.

حيث تضمنت ملاحظة الأستاذة المشرفة في بعض التعديلات:

⁽¹⁾ خاطر محمد احمد، علي فهمي بيك: القياس في المجال الرياضي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996، ص 23.

- إعادة صياغة بعض العبارات.

- وإعادة ترتيب بعض العبارات.

وتم تعديل الاستمارة في ضوء التوجيهات التي أباها كل من الأستاذة المشرفة والأستاذة المحكمين.

الجدول رقم (07): يبين الأساتذة المحكمين

الدرجة العلمية	أسماء المحكمين
أستاذ محاضر أ	عراز الطاهر
أستاذ محاضر أ	بوغرزة رضا

على ضوء هذه الخطوات وصلت الاستمارة في شكلها النهائي، وتضمنت (30) سؤال حول محاور الفرضيات موزعة بين أسئلة مغلقة، موزعة على سلم ليكرت الخماسي، غير موافقة بشدة غير موافق محايد، موافق، موافق بشدة.

المحاور الأربعة التي شملتها الاستمارة حيث:

- يمثل المحور الأول في البيانات الشخصية للمبحوثين على (4) أسئلة مرقمة من 1 إلى 4.

- المحور الثاني يتعلق بتأثير بعد صمت الإذعان على بعد الولاء المستمر للعاملين في المنظمة ويضم (9) أسئلة مرقمة من 1 إلى 9.

- المحور الثاني: يتعلق بتأثير بعد صمت الخضوع على الولاء المعياري للعاملين في المنظمة ويضم (10) أسئلة مرقمة من 10 إلى 19..

- المحور الثالث: ويتعلق بتأثير بعد الصمت الاجتماعي على بعد الولاء العاطفي للعاملين في المنظمة ويضم 11 سؤال مرقمين من 20 إلى 30.

رابعا- مجتمع الدراسة: و يسمى أيضا بالمجتمع الإحصائي، و هو المجتمع الكلي للأفراد المراد تطبيق أداة البحث عليهم، حيث يتكون مجتمع الدراسة من موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل والمتكون من 72 موظف وموظفة

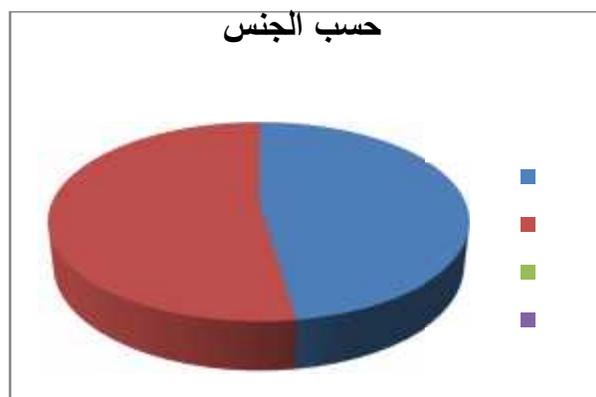
- عينة الدراسة:

تعد خطوة اختيار العينة من أهم الخطوات المنهجية الأساسية في البحث العلمي، و الذي يجب على كل باحث القيام به إذ انه يعبر عن المجتمع الأصلي و تمثله بطريقة علمية، و تعرف العينة بأنها نموذج يشمل جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، تكون ممثلة له، بحيث تحمل صفات مشتركة، و هذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات و مفردات المجتمع الأصلي، خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك الوحدات.⁽¹⁾

و في دراستنا اخترنا العينة بالمسح الشامل حيث قمنا بتوزيع الاستبيان على كل الموظفين في إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وقد تم استرجاع 65 استمارة من أصل 72، وبهذا قدرت عينة الدراسة بـ 65 موظف أي بنسبة 90.27% وبالتالي العينة مقبولة إحصائيا .

(08) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة

الشكل رقم (10): توزيع الأفراد مجتمع الدراسة



الجنس	تكرارات	نسبة %
ذكر	31	47.7
أنثى	34	52.3
المجموع	65	100

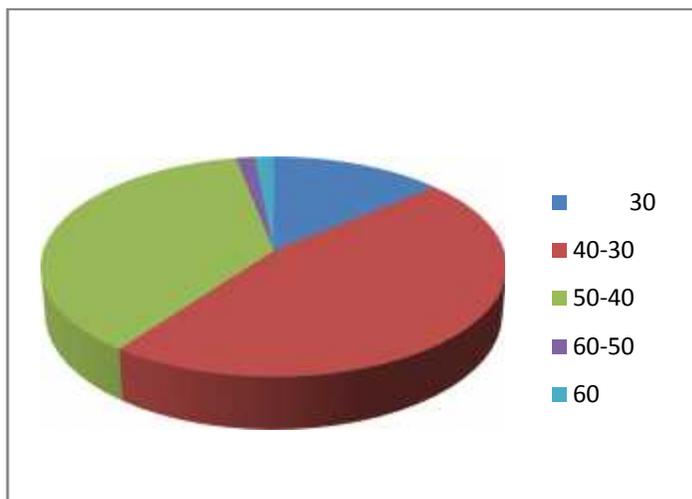
يبين الجدول أعلاه أن الفئة الأكبر للمبحوثين تغلب عليها فئة الإناث بنسبة 52.3% وبينما تمثل فئة الذكور نسبة 47.7% وترى الطالبة أن هذا التفاوت يرجع خاصة إلى طبيعة المجتمع الذي تتفاوت نسبة الإناث داخل المجتمع الجزائري كما أن الوظائف الإدارية تتناسب مع العنصر النسوي كونها لا تتطلب وجودا عضليا بل تعتمد على الجهد الفكري أكثر

⁽¹⁾ عامر قندلجي، إيمان السامرائي: البحث العلمي الكمي و النوعي، دط، عمان، البيزوري، 2009، ص 255.

الجدول رقم (09): توزيع الأفراد حسب السن

السن	التكرار	النسبة%
أقل من 30 سنة	9	13.8%
من 30- إلى 40 سنة	30	46.2%
من 40-50 سنة	24	36.9%
من 50-60 سنة	1	1.5%
60 فما فوق	1	1.5%
المجموع	65	100%

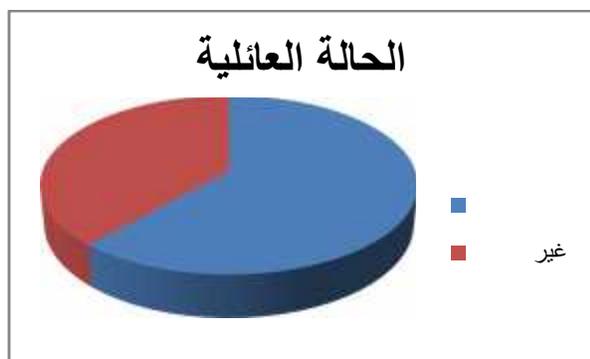
الشكل (11): توزيع الأفراد حسب السن



تشير نتائج الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر لأفراد عينة الدراسة هي الفئة من 30 إلى 40 سنة بنسبة 46.2% بينما تبلغ نسبة 40 إلى 50 سنة 36.9% أما أقل من 30 سنة فنسبتها 13.8% وفي الأخير 50 إلى 60 سنة و من 60 فما فوق بنسبة 1.5% وهذا مؤشر يدل على أن المنظمة تتمتع بالقوة عمالية شابة قادرة على التحكم واتخاذ القرار وحسن التسيير.

الجدول رقم (10): توزيع الأفراد حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة%
متزوج	9	13.8%
غير متزوج	30	46.2%
60 فما فوق	1	1.5%
المجموع	65	100%



تشير نتائج الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر لأفراد عينة الدراسة هي فئة المتزوجين بنسبة 46.2% وبينما الغير المتزوجين بنسبة 13.8% ويعد هذا مؤشرا إيجابيا على وجود الاستقرار النفسي وأسري واجتماعي.

وهذا ما يزيد من تركيزهم على العمل وحسن التسيير كما يساعدهم على تفكير السليم والانتباه على كل متغيرات مؤثرة على المنظمة.

الجدول رقم(11): توزيع الأفراد حسب الأقدمية في العمل الشكل رقم(13): توزيع الأفراد حسب الأقدمية في العمل



الأقدمية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	10	15.5%
من 5-15 سنة	46	70.8%
من 15-25 سنة	8	12.3%
من 25 فما فوق	1	1.5%
المجموع	65	100%

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن الفئة من 5- إلى 15 سنة أكبر فئة بنسبة 70.8% وتليها أقل من 5 سنوات بنسبة 15.5% وبعدها 15 إلى 25 سنة بنسبة 12.3% وفي الأخير أكثر من 25 بنسبة 1.5% يعتبر هذا مؤشر إيجابي رغم أنه يشير إلى قلة الخبرة في العمل إلا أنه في نفس الوقت يشير إلى أن العاملين لا يزال لديهم الحماس للعمل القدرة على الإبداع وتقديم الأفضل للمنظمة.

خامسا: أساليب التحليل:

تتمثل عملية تحليل البيانات في البحث السوسولوجي في ترتيب البيانات بغرض تحويلها إلى مسلمات تتم الاستعانة بها في الإجابة على الفرضيات، أن قيمة البحث السوسولوجي تكمن في هذه العمليات التحليلية لذلك لا يمكننا الاكتفاء بالجانب النظري للدراسة فقط بل علينا تطبيق الدراسة على الواقع وعلى المجتمع المتاح وهذا ما يقدم لنا الفهم الواضح للظاهرة المدروسة.

وبناء على هذا فإن اختيار الباحث السوسولوجي أساليب التحليل المناسبة للعملية التحليلية ضروري لاكتشاف التأثير التام بيه المتغيرات واستخراج مؤشراتهما كما أنه من الضروري اختيار أساليب التحليل التي يمكن تطبيقها على المجتمع المتاح، لذلك تم اعتمادنا على:

1- الأسلوب الكمي: ونقصد به تكميم المعلومات أو البيانات التي تم التوصل إليها، وترتيبها في جداول بعد تحويلها إلى أرقام مئوية ذات دلالات إحصائية، يمكن قراءتها سوسيوولوجيا لقياس الفرضيات أي انه عبارة عن مجموعة القواعد المنطقية والأساليب والطرق الرياضية والإحصائية تستخدم في تحليل المشكلات اتخاذ القرارات، وقد سمي هذا الأسلوب بهذا الاسم لأنه يتناول دراسة مشكلات من الجوانب القابلة للقياس والتي يعبر عنها بالأرقام، وقد اعتمدنا هذا الأسلوب من أجل تحويل البيانات إلى جداول وأرقام تعبر عن معطياتنا.

2- الأسلوب الكيفي: وهو تحليل وتفسير النتائج الواردة في الجداول وفق الإطار النظري الذي تطرقنا إليه، بهدف معرفة صدق فرضيات الدراسة ومدى تحققه. حيث انه عبارة عن مجموعة من الأساليب التي تتناول دراسة الظواهر والعمليات والمشكلات من جوانبها الكيفية غير قابلة للقياس الكمي وهي بحد ذاتها أساليب يغلب عليها الطابع الكيفي كالوصف والتصنيف والرسومات البيانية والمناقشة والحوار والمقابلة والتحليل⁽¹⁾.

- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

بعد فص جميع الاستبانات المسترجعة، قمنا بتفريغ وإدخال بياناتها في الحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية "statistical Package for social Siences" والذي يرمز به باختصار spss، والتي يحتوي على مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي والاستدلالي، ومن خلاله فقد استخدمنا الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: تم الاستعانة بها للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه فقرات المحاور والخاصة بالاستبانة.

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبانة، ومعرفة مقدار تشتت الإجابات.

- المدى: من أجل تحديد طول فئات مقياس ليكرث الخماسي المستخدم في المحورين الأول والثاني من الاستبانة ثم حسابه بين أكبر واصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارث (1-5=4)، ثم تقسيمه على عدد درجات القياس

(1) محمود عبد الحليم مسني وأحمد صالح، التقويم التربوي ومبادئ الإحصاء، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، ص129.

للحصول في الأخير على طول الفئة الصحيحة أي ($0.8 = 5/4$) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1) ذلك لتحديد الأعلى لأول فئة ($1.8 = 1+8$). وهكذا يصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (12): سلم ليكرت الخماسي

رقم الفئة	المجال	الدرجات	الوزن	مستوى الأهمية
الأولى	[1-1.80]	غير موافق بشدة	01	ضعيف جدا
الثانية	[1.80-2.60]	غير موافق	02	ضعيف
الثالثة	[2.60-3.40]	محايد	03	متوسط
الرابعة	[3.40-4.20]	موافق	04	عالية
الخامسة	[4.20-5]	موافق بشدة	05	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مقياس lickert الخماسي

- معامل الارتباط بيرسون تم استخدامه لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمبدأ أو البعد أو المحور الذي تنتمي إليه وذلك لتأكيد من صدق الاتساق الداخلي والاتساق البنائي للاستبانة.

- معامل الثبات "ألفا كرونباخ" alpha cronbach: ثم استخدامه للتأكد من ثبات الاستبانة، حيث أنه من الناحية التطبيقية يعتبر أداة الدراسة:

ضعيفا: إذا كان معامل ألفا كرونباخ أقل من (0.6).

مقبولا: إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.6 و 0.7).

جيذا: إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.7 و 0.8).

ممتاز: إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0.8).

-اختبار t-test للعينة الواحدة: t-tset samples one يستخدم هذا الاختبار بشكل أساسي لمقارنة المتوسط الحسابي لمتغير ما، والخاص بعينة واحدة مع متوسط حسابي فرضي محدد مسبقا وفقا لسلم "ليكرت الخماسي"

التي بلغت قيمته (3) على أساس أنها تتوسط الإجابة، وقد تم استخدامه في هذه الدراسة من اختبار وتحليل إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة.

- اختبار أداة الدراسة (الاستبانة): هي العملية التي يتم من خلالها ضبط الاستبانة قبل توزيعها على عينة الدراسة، لأنها تؤدي إلى القياس العلمي بما يسمح باستغلال وتحليل البيانات بشكل سليم ومن ثم تصميم النتائج ومن أجل ذلك يتم اختبار أداة الدراسة على مرحلتين هما: صدق الأداة وثباتها.

خلاصة الفصل:

يتضمن الفصل الرابع الإجراءات الميدانية ومنهجية الدراسة المتبعة حيث قمنا بتوضيح الخطوات المنهجية من تحديد لحدود الدراسة و المنهج المعتمد عليه و مجتمع الدراسة والعينة وأدوات جمع البيانات وأسسها العلمية، وكذلك قمنا بتوضيح الوسائل والأساليب الإحصائية التي اعتمدنا عليها خلال هذه الدراسة وبعدها عرض و تحليل ومناقشة فرضيات ;النتائج المتحصل عليها من خلال أدوات جمع المعلومات.

الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات الاستمارة

تمهيد

اولا: تحليل عبارة الفرضية الفرعية الأولى

ثانيا: تحليل عبارة الفرضية الفرعية الثانية

ثالثا: تحليل عبارة الفرضية الفرعية الثالثة

رابعا: اختبار فرضيات بالنسبة اختبار t-text

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد هذا الفصل واقع البحث حيث يفسر الباحث النتائج المتوصل إليها من الدراسات الإمبريقية على أرض الواقع والتي نتوصل إليها بعد تفرغ وتبويب البيانات والمعلومات المتحصل عليها من ميدان الدراسة والخاصة بالمبحوثيين من العاملين في منظمة إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد الصديق بن يحي بولاية جيجل، وذلك انطلاقاً من تفرغ النتائج المتحل عليها في الجداول الاحصائية وتحليلها للحصول على نتائج اكثر موضوعية ومنطقية للدراسة

أولاً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يتضمن هذا المطلب عرضاً لتحليل نتائج الدراسة التي تم الوصول إليها من خلال تحليل عبارات الاستبانة

1- تحليل عبارات الاستبيان

لتحليل عبارات الاستبيان ثم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات محور الدراسة أنظر الملحق رقم (06).

المحور الأول: صمت الإذعان والولاء المستمر

الجدول رقم (13) تحليل عبارات الفرضية الفرعية الأولى

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرقم	الفقرة
3	0.93	3.88	1	أشارك أفكاري مع الآخرين في المنظمة لأنها تساهم في تحقيق طموحاتي
2	0.738	3.95	2	أشجع المبادرات في المنظمة عندما تتطابق أهدافها مع أهداف المنظمة
7	1.016	3.45	3	أكتم أفكاري في المنظمة إذا ما كانت عديمة الفائدة بالنسبة للمنظمة
4	0.911	3.83	4	أعارض سياسات المنظمة عندما لا تشجع على التغيير في المنظمة
1	0.573	4.22	5	استمع لأراء زملائي إذا كانت تساعد على تحقيق النجاح في المنظمة
9	0.978	2.80	6	أحجب أفكاري بخصوص وضع حلول لمشكلات المنظمة خوفا من وقوعي في أخطاء تؤثر على مستقبلها
8	1.144	2.82	7	أعمل بشكل روتيني بعيد على الإبداع والابتكار لان منظمتي لا ترغب في التغيير
5	0.943	3.65	8	لا أحبذ المركزية في اتخاذ القرار لأنها تضر باستمرار المنظمة
6	0.943	3.63	9	لا أفرض آرائي على زملائي في المنظمة حتى لأمس حماسهم في العمل

من خلال نتائج العبارة رقم 1 التي مفادها " أشارك أفكاري مع الآخرين في المنظمة لأنها تساهم في تحقيق طموحاتي بمتوسط حسابي بمقدار 3.88 وهو متوسط يقع ضمن الفئة [3.40-4.30] ما يدل على أن الإجابات

على العبارة أغلبها تميل لموافقة وانحراف معياري 0.738 أي أنه ليس هناك تشتت في الإجابات وهو ما يدل على تشارك الموظفين في طرح أفكارهم لأنها تساهم في تحقيق طموحاتهم.

من خلال نتائج العبارة رقم 2 التي مفادها "أشجع المبادرات في المنظمة عندما تتطابق أهدافها مع أهداف المنظمة بمتوسط حسابي مقدر بـ 3.95 وهو متوسط يقع ضمن الفئة [3.40-4.20] وما يدل على أن الإجابات على العبارة أغلبها تميل للموافقة والانحراف معياري 0.738 أي أنه ليس هناك تشتت في الإجابات وهو ما يدل على أن الموظفين يشجعون المبادرات في المنظمة.

من خلال نتائج العبارة رقم 3 التي مفادها "أكتم أفكارني في المنظمة إذا ما كانت عديمة الفائدة بالنسبة للمنظمة بمتوسط حسابي مقدر بـ 3.45 والذي ينتمي إلى الفئة [3.40-4.20] وهو ما يدل على أن الإجابات أغلبها تميل للموافقة وانحراف معياري مقدر بـ 1.016 أي أنه هناك تشتت وهو ما يدل على إقبال الموظفين على كتم أفكارهم إذا ما كانت مهمشة ولا تجدي نفعاً.

من خلال العبارة رقم 4 التي مفادها "أعارض سياسات المنظمة بمتوسط حسابي مقدر بـ 3.83 والذي ينتمي إلى الفئة [3.40-4.20] وهو ما يدل على أن الإجابات أغلبها تميل للموافقة وانحراف معياري مقدر بـ 0.911 أي أنه ليس هناك تشتت وهذا ما يدل على تعراض الموظفين مع سياسات المنظمة التي لا تشجع على إحداث التغيير فيها.

من خلال العبارة رقم 5 التي مفادها "أستمع لآراء زملائي إذا كانت تساعد على تحقيق النجاح في المنظمة بمتوسط حسابي مقدر بـ 4.22 والذي ينتمي إلى الفئة [4.20-5] وهو ما يدل على أن الأغلب الإجابات تميل للموافقة وهذا يبين احترام آراء الزملاء في المنظمة التي تمثل مجتمع الدراسة.

من خلال العبارة رقم 6 التي مفادها "أحجب أفكارني بخصوص وضع حلول لمشكلات المنظمة خوفاً من وقوعني في أخطاء تؤثر على مستقبلها" بمتوسط حسابي مقدر بـ 2.80 والذي ينتمي إلى الفئة [2.60-3.40] وهو ما يدل على أن الموافقة على العبارات كانت متوسطة وانحراف معياري مقدر بـ 0.978 أي أنه ليس هناك تشتت، وهذا يعني أن هناك فئة من الموظفين تكتم أفكارها خوفاً على مستقبل المنظمة أما الفئة الأخرى وتجاوزت بطرح أفكارها. وبغض النظر ما إن كانت تضر بمستقبل المنظمة.

من خلال العبارة رقم 7 التي مفادها " أعمل بشكل روتيني بعيد على الإبداع والابتكار لأن منظمي لا ترغب في ذلك " بمتوسط حسابي مقدر بـ 2.82 إلى الفئة [2.60-3.40] أي أن درجة الموافقة على العبارة كانت متوسطة أي أن هناك موظفين يقبلون على الإبداع و الابتكار في المنظمة لاعتقادهم أنها قابلة للتقدير وهناك من يرى عكس ذلك.

- العبارة رقم 8 مفادها " لا أحبذ المركزية في اتخاذ القرار لأنها تضر باستمرار المنظمة " بمتوسط حسابي مقدر بـ 3.65 و الذي ينتمي للفئة [3.40-4.20] وهو ما يدل على أن أغلب الإجابات تميل للموافقة على العبارة وانحراف معايير مقدر بـ 0.943 أي أنه ليس هناك تشتت في الإجابات وهذا يعبر على رفض الموظفين للمركزية في اتخاذ القرار لأنها تضر باستمرار المنظمة.

- العبارة رقم 9 التي مفادها " لا أفرض آرائي على زملائي في المنظمة حتى لا أمس حماسهم في العمل متوسط حسابي مقدر بـ 3.63 والذي ينتمي إلى الفئة [3.40-4.20] وهو ما يدل على أن أغلب الإجابات تميل للموافقة على العبارة وانحراف معياري مقدر بـ 0.943 أي أنه ليس هناك تشتت وهي تدل على أن ومناخ المنظمة يشجع على الحماس للعمل.

نلاحظ أن إجابات المبحوثين منهم عن العبارات المتعلقة بالصمت الإذعان والولاء المستمر من وجهة نظر موظفي إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة محمد الصديق بن يحي بولاية جيجل، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين 3.95 و 2.80 إذ جاءت في المرتبة الأولى عبارة (أشجع المبادرات في المنظمة عندما تتطابق أهدافها مع أهداف المنظمة) بمتوسط حسابي 3.95 وهو متوسط يقع ضمن الفئة [3.40-4.20] ما يدل على أن الإجابات اغلبها تميل إلى الموافقة وانحراف معياري 0.738 أي أنه ليس هناك تشتت في الإجابات هو ما يدل على مشاركة الموظفين العاملين في المنظمة إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة محمد الصديق بن يحي لولاية جيجل أفكارهم مع الآخرين في المنظمة لأنها تساهم في تحقيق طموحاتهم، فيما جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة (أحجب أفكارني بخصوص وضع حلول لمشكلات المنظمة خوفا من وقوعي في أخطاء تؤثر على مستقبلها)، بمتوسط حسابي 2.80 وهو متوسط يقع ضمن الفئة [2.60-3.40] ما يدل على أن أغلب الإجابات تميل إلى درجة الموافقة المتوسطة وانحراف معياري 0.978 أي أن هناك تقارب في الإجابات.

المحور الثاني: الصمت الدفاعي والولاء المعياري

الجدول رقم (14) تحليل عبارات الفرضية الجزئية الأولى

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
4	1.182	3.09	أنكتم على المعلومات الهامة التي تخص المنظمة خوفا من التعرض للعقاب	10
8	1.139	2.78	تعرضت لانتقادات من زملائي ولست مستعدا للتعرض لنفس الموقف مرة أخرى	11
6	1.116	3.94	لا أعبر عن موقفي بخصوص المخالفات التي يرتكبها زملائي في العمل خوفا على مصلحة المنظمة	12
3	1.084	3.17	لا أفصح على المعلومات التي تخص المنظمة لزملائي في العمل لعدم ثقتي بهم	13
5	1.082	2.98	أميل للصمت في العمل خوفا من ردود أفعال الزملاء	14
4	1.234	3.09	أحجب المعلومات ذات الصلة بالعمل حتى لا أخطر بمنصب عملي في المنظمة	15
2	1.017	3.32	أميل للحيادية بدل طرح اقتراحات لا تفيد المنظمة	16
1	1.001	3.54	استفسر عن المخالفات التي تحدث في العمل خوفا على مصلحة المنظمة	17
7	1.088	2.86	أنكتم على اعتراضاتي حول الاقتراحات السلبية المقدمة للمنظمة حفاظا على علاقاتي مع زملائي في العمل	18
9	1.069	2.37	لا أعبر عن عدم رغبتي في تقديم ساعات إضافية في العمل خوفا من التعرض للطرد من عملي في المنظمة	19

- العبارة رقم 10 التي مفادها " أنكتم على المعلومات الهامة التي تخص المنظمة خوفا من التعرض لعقاب" بمتوسط حسابي مقدر ب 3.09 والذي ينتمي للفئة [2.60-3.40] وهو ما يدل على أن درجة الإجابة على العبارات متوسطة وانحراف معياري مقدر ب 1.182 أي أنه هناك تشتت وهو ما يدل على أنه هناك فئة من الموظفين يقبلون على كتم المعلومات خوفا من التعرض للعقاب وهناك فئة تعبر على المعلومات بكل شفافية.

- العبارة رقم 11 والتي مفادها " تعرضت لانتقادات من زملائي ولست مستعدا للتعرض لنفس الموقف مرة أخرى بمتوسط مستعدا للتعرض لنفس الموقف مرة أخرى بمتوسط معياري مقدر ب 2.78 والذي ينتمي للفئة [2.60-3.40] وهو ما يدل على أن درجة الإجابة على العبارات متوسطة وانحراف معياري مقدر ب 1.39 أي

أنه هناك تشتت أي أن درجة الموافقة على العبارة متوسطة حيث هناك فئة من الموظفين مستعدة لتقبل الانتقادات من طرف الزملاء وهناك فئة لا تتقبل ذلك.

- العبارة رقم 12 والتي مفادها " لا أعبر عن موقفي بخصوص المخالفات التي يرتكبها زملائي في العمل خوفا على مصلحة المنظمة " بمتوسط حسابي مقدر بـ 3.94 والذي ينتمي للفئة [3.40-4.20] والتي تعتبر عالية وانحراف معياري مقدر بـ 1.166 أي أنه هناك تشتت في الإجابات وهو ما يدل على أن درجة الموافقة على العبارة تعتبر مرتفعة وهذا يدل على إقبال الموظفين على تجاوز الخلافات في المنظمة على استمراريته.

- العبارة رقم 13 والتي مفادها " لا أفصح على المعلومات التي تخص المنظمة لزملائي في العمل لعدم تفشي بهم بمتوسط حسابي مقدر بـ 3.17 والذي ينتمي إلى الفئة [2.60-3.40] والتي تعتبر متوسطة وانحراف معياري مقدر بـ

- العبارة رقم 14 التي مادها " أميل للصمت في العمل خوفا من ردود أفعال الزملاء " بمتوسط حسابي مقدر بـ 2.98 و الذي ينتمي للفئة [2.60-3.40] والتي تعتبر متوسطة وانحراف معياري مقدر بـ 1.082 مما يعني أنه هناك تشتت في الإجابات وهو ما يبين أن هناك فئة من الموظفين تفضل الصمت بدل تلقي العقاب وهناك فئة أخرى تفضل التعبير عن أفكارها حتى وإن كان ذلك يقودها للعقاب.

- العبارة رقم 15 التي مفادها " أحجب المعلومات ذات صلة بالعمل حتى لا أخاطر بمنصب عملي ذات صلة بالعمل حتى لا أخاطر بمنصب عملي في المنظمة " بمتوسط حسابي مقدر بـ 3.09 والذي ينتمي للفئة [2.60-3.40] والتي تعتبر متوسطة مقدر بـ 1.234 مما عني أن هناك فئة من الموظفين تفضل حجب المعلومات ذات صلة بالعمل حتى لا تخاطر بمنصبها وهناك فئة أخرى تفضل التعبير حتى لو أجبرت على ترك العمل.

- العبارة رقم 16 التي مفادها " أميل للحيادية بدل طرح اقتراحات لا تقيد للمنظمة بمتوسط حسابي مقدر بـ 3.32 والذي ينتمي إلى الفئة [2.60-3.40] و التي تعتبر متوسطة انحراف معياري مقدر بـ 1.017 أي أنه هناك تشتت في الإجابات وهو ما يدل أنه هناك فئة تفضل الحيادية بدل طرح اقتراحات لا تقيد المنظمة وهناك فئة أخرى تفضل رح مقترحاتها حتى وإن كانت لا تقيد المنظمة.

- العبارة رقم 18 والتي مفادها " أتكنم على اعتراضى حول الاقتراحات السلبية المقدمة للمنظمة حفاظا على علاقاتى مع زملائى فى العمل بمتوسط حسابى مقدر بـ 2.86 والذي ينتمى لفئة [2.60-3.40] والتي تعتبر متوسطة وانحراف معيارى مقدر بـ 1.088 أى أنه هناك تشتت فى الإجابات وهو ما يدل على أنه هناك فئة من الموظفين تفضل التكنم حول الاقتراحات السلبية المقدمة للمنظمة حفاظا على علاقاتها مع الزملاء فى العمل وهناك فئة تفضل التعبير على الاعتراف حول الاقتراحات السلبية المقدمة لمنظمة ولا تبالى بتأثر علاقاتها مع الزملاء.

- العبارة رقم 19 التي مفادها " لا أعبى عن عدم رغبتى فى تقديم ساعات إضافية فى العمل خوفا من التعرض للطرد من عملى فى المنظمة بمتوسط حسابى مقدر بـ 2.37 والتي تعتبر ضعيفة وانحراف معيارى مقدر بـ 1.069 أى أنه هناك تشتت فى الإجابات و هذا يعنى أن أغلب الإجابات تميل عدم الموافقة وهو ما يدل على أن الموظفين يرفضون الصمت على عدم رغبتهم فى تقديم ساعات إضافية للعمل حتى وإن كان التعبير عن ذلك يؤدى بهم للطرد من المنظمة.

نلاحظ أن إجابات المبحوثين منهم عن العبارات المتعلقة بالصمت الدفاعى والولاء المعيارى حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.32 و 2.37 إذ جاءت فى المرتبة الأولى عبارة (استفسر عن المخالفات التى تحدث فى العمل خوفا على مصلحة المنظمة) بمتوسط حسابى 3.32 وهو متوسط يقع ضمن الفئة [2.60-3.40] أى أن أغلب الإجابات تميل للموافقة وانحراف معيارى 1.017 أى أن هناك تشتت فى الإجابات وهو ما يدل على استفسار الموظفين العاملين فى إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة محمد الصديق بن يحيى لولاية جيجل عن المخالفات التى تحدث فى العمل خوفا على مصلحة منظمتهى فيما جاءت فى المرتبة الأخيرة عبارة (لا أعبى عن عدم رغبتى فى تقديم ساعات إضافية فى العمل خوفا من التعرض للطرد من عملى فى المنظمة) بمتوسط حسابى 2.37 وهو متوسط يقع ضمن الفئة [1.80-2.60] أى أن أغلب الإجابات تميل إلى عدم الموافقة وانحراف معيارى 1.069 أى أن هناك تشتت فى الإجابات وهو ما يدل على أن العاملين فى منظمة الإدارة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل يسعون لتحقيق مصلحة المنظمة

المحور الثالث: الصمت الدفاعي والولاء المعياري

الجدول رقم (15) تحليل عبارات الفرضية الجزئية الثانية:

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
1	0.875	4.02	أحفظ أسرار المنظمة لأنها تمثل أسرتي الثانية	20
2	1.044	3.94	أحفظ المعلومات الخاصة بالمنظمة التي أعمال بها أمام المنافسين لأني مخلص لها	21
5	0.927	3.88	أقاوم الضغوط الممارسة علي من قبل المنافسين كي لا أفشي أسرار المنظمة	22
11	1.158	3.06	اترك عملي إذا كان هذا سيحفظ الأسرار الخاصة بالعمل في المنظمة	23
6	0.988	3.85	أبتعد عن مشاركة زملائي الكلمة السلبية (النميمة) حفاظا على سمعة المنظمة	24
9	1.061	3.55	اكتم سلبيات المنظمة لأنها تمثلني في المجتمع	25
10	1.082	3.22	لا أشكو من التعب في عملي لاستعدادي الدائم لتقديم الأفضل	26
8	1.008	3.87	أدافع عن المنظمة أمام المنافسين اعتزازا بالمنظمة	27
4	0.921	3.89	أتجاوز الخلافات مع زملائي في العمل حفاظا على استقرار المنظمة	28
7	0.917	3.82	مستعد لتلقي العقاب عند وقوعي في خطأ مهني	29
3	0.964	3.91	لا أخرج زملائي في العمل وأبادلهم المشاعر الودية	30

- العبارة رقم 20 التي مفادها " أحفظ أسرار المنظمة لأنها تمثل أسرتي الثانية بمتوسط حسابي مقدر بـ 4.02 والتي تعتبر عالية وانحراف معياري مقدر بـ 0.875 و هذا يعني أنه لا يلبس هناك تشتت في العبارات وهو ما يدل على أن الموظفين على أسارا المنظمة لاعتبارها أسرتهم الثانية.

- العبارة رقم 21 التي مفادها "أحفظ المعلومات الخاصة بالمنظمة التي أعمل بها أمام المنافسين لأن مخلص لها" بمتوسط حسابي مقدر بـ 3.94 والذي ينتمي للفئة [3.40 - 4.20] والتي تعبر عالية وانحراف معياري مقدر بـ 1.044 وهو ما يدل على أن الموظفين يحفظون المعلومات بها لأنهم مخلصون لها.

- العبارة رقم 23 التي مفادها " اترك عملي إذا كان هذا سيحفظ الأسرار الخاصة بالعمل في المنظمة بمتوسط حسابي مقدر بـ 3.06 والذي ينتمي للفئة [2.60-3.40] والتي تعتبر متوسطة انحراف معياري مقدر بـ 1.158 وهو ما يدل على أن هناك فئة من الموظفين تقبل على ترك العمل إذا كان ذلك سيحفظ أسرار المنظمة وهناك فئة غير مقبلة على ذلك.

- العبارة رقم 24 والتي مفادها " أبتعد عن مشاركة زملائي الكلمة السلبية (التميمة) حفاظا على سمعة المنظمة بمتوسط حسابي مقدر بـ 3.85 والذي ينتمي للفئة [3.40-4.20] والتي تعتبر عالية و انحراف معياري مقدر بـ 0.988 وهذا يعني أنه ليس هناك تشتت في الإجابات وهو ما يدل على أن الموظفين لا يتشاركون في الكلمة السالبة لحفاظهم على سمعة منظماتهم.

- العبارة رقم 25 التي مفادها أكتف سلبيات المنظمة لأنها تمثلي في المجتمع بمتوسط حسابي مقدر بـ 3.55 والذي تنتمي للفئة [3.40-4.20] والتي تعبر متوسطة حسابي مقدر بـ 3.22 والذي ينتمي للفئة [2.60-3.40] والتي تعتبر متوسطة وانحراف معياري مقدر بـ 1.086 أي أنه هناك تشتت في الإجابات وهو ما يدل على أنه هناك فئة تعبر على التعب في العمل لاستخدامها الدائم على تقديم الأفضل لمنظمتها و هناك فئة تفضل التعبير على التعب من العمل.

- العبارة رقم 27 التي مفادها " أدافع عن المنظمة أمام المنافسين اعتراز بالمنظمة" بمتوسط حسابي مقدر بـ 3.87 والتي تعتبر عالية وانحراف معياري مقدر بـ 1.088 وهو ما يدل على أنه هناك تشتت في الإجابات وهو ما يدل على إقبال الموظفين على الدفاع عن منظماتهم لاعتزازهم بها.

- العبارة رقم 28 التي مفادها " أتجاوز الخلافات مع زملائي في العمل حفاظا على استقرار المنظمة بمتوسط حسابي مقدر بـ 3.89 والذي ينتمي للفئة [3.40-4.20] والتي تعتبر عالية وانحراف معياري مقدر بـ 0.921 أي أنه ليس هناك تشتت في الإجابات وهو ما يدل على إقبال الموظفين على تجاوز الخلافات في المنظمة حفاظا على استقرار.

- العبارة رقم 29 التي مفادها " مستعبد لتلقي العقاب عند وقوعي في خطأ مهني" بمتوسط حسابي مقدر بـ 3.82 والذي ينتمي للفئة [3.40-4.20] والتي تعتبر عالية وانحراف معياري مقدر بـ 0.917 أي أنه ليس هناك تشتت في الإجابات وهو ما يدل على استعداد الموظفين لتلقي العقاب عند وقوعهم في خطأ مهني.

- العبارة رقم 30 التي مفادها " لا أخرج زملائي في العمل وأبادلهم مشاعر ودية بمتوسط حسابي مقدر بـ 3.91 والذي ينتمي للفئة [3.40-4.20] والتي تعتبر عالية و انحراف معياري مقدر بـ 0.964 و هو ما يدل على أنه هناك تشتت في الإجابات وهو ما يدل على عدم إحراج الموظفين زملائهم في العمل وتبادلهم للمشاعر الودية فيما بينهم.

نلاحظ أن إجابات المبحوثين عن العبارات المتعلقة بالصمت الاجتماعي والولاء العاطفي حيث تراوحت المتوسطات الحسابية 4.02 و 3.06 إذ جاءت في المرتبة الأولى عبارة (أحفظ أسرار المنظمة لأنها تمثل أسرتي الثانية) بمتوسط حسابي 4.02 وهو متوسط يقع ضمن الفئة [3.40-4.20] أي أن أغلب الإجابات تميل للموافقة وانحراف معياري 0.875 أي أن هناك تشتت في الإجابات وهو ما يدل على حفظ الموظفين العاملين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل أسرار منظماتهم باعتبارها تمثل أسرتهن الثانية، فيما جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة (اترك عملي إذا كان هذا سيحفظ الأسرار الخاصة بالعمل في المنظمة) بمتوسط حسابي 3.06 وهو يقع ضمن الفئة [2.60-3.40] أي أن أغلب الإجابات تميل إلى عدم الموافقة وانحراف معياري 1.158 أي أن هناك تشتت في الإجابات وهو ما يدل على أن الأفراد العاملين في منظمة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى لولاية جيجل يحفظون أسرار المنظمة ويعتبرونها أسرتهن الثانية.

3- بالنسبة للمتوسط الحسابي:

- إذا كان المتوسط الحسابي المحسوب < من (3) هناك موقف سلبي لمفردات الدراسة اتجاه الموضوع المدروس
- إذا كان المتوسط الحسابي المحسوب > من (3) هناك موقف إيجابي لمفردات الدراسة اتجاه الموضوع المدروس.

ثانيا: اختبار الفرضيات

اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية على:

- (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للصمت التنظيمي على الولاء الوظيفي للعاملين في المنظمة الإدارية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في جامعة محمد الصديق بن يحي.

- (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للصمت التنظيمي على الولاء الوظيفي للعاملين في المنظمة الإدارية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في جامعة محمد الصديق بن يحي.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لبعده صمت الإذعان على بعد الولاء المستمر للموظفين العاملين في المنظمة الإدارية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في جامعة محمد الصديق بن يحي.

- (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لبعده صمت الإذعان على بعد الولاء المستمر للموظفين العاملين في المنظمة الإدارية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في جامعة محمد الصديق بن يحي.

الجدول رقم (16): نتائج test لاختبار الفرضية الجزئية الأولى

الفرضية	متوسط حسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى الدلالة sig	الحكم على
الفرضية الفرعية الأولى	3.5795	0.48372	9.658	3	0.000	محقة قبول H_1

من الجدول الرقم (16) نرى أن المتوسط الحسابي يساوي (3.5795) أي بدرجة متوسطة وفيما يخص مستوى الدلالة $\text{sig} = (0.000)$ وأصغر من مستوى المعنوية (0.05) وأيضا (t) المحسوبة (9.658) أكبر من (t) الجدولية (3) مما يعني نقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أنه يوجد أثر لبعده صمت الإذعان على

الولاء المستمر للعاملين في المنظمة ورفض فرضية العدم (H_0)، ولكن ملاحظة أن هذا التأثير بدرجة بالنظر لقيمة المتوسط الحسابي.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لبعد الصمت الدفاعي على بعد الولاء المعياري للموظفين العاملين في المنظمة الإدارية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في جامعة محمد الصديق بن يحيى.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لبعد الصمت الدفاعي على بعد الولاء المعياري للموظفين العاملين في المنظمة الإدارية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في جامعة محمد الصديق بن يحيى.

الجدول رقم (17): نتائج test لاختبار الفرضية الجزئية الثانية

الفرضية	متوسط حسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى الدلالة sig	الحكم على الفرضية
الفرضية الفرعية الثانية	3.0154	0.61218	0.203	3	0.840	قبول H_0

من الجدول رقم (17) نرى أن المتوسط الحسابي يساوي (3.0154) أي بدرجة متوسطة وفيما يخص مستوى الدلالة $\text{sig}=0.840$ فهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وأيضا (t) المحسوبة (9.203) اصغر من (t) الجدولية (3) مما يعني نقبل رفض فرضية العدم (H_0) التي تنص على أنه لا يوجد أثر لبعد الصمت الدفاعي على بعد الولاء المعياري للعاملين في المنظمة ورفض الفرضية البديلة (H_1).

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لبعد الصمت الاجتماعي على بعد الولاء العاطفي للموظفين العاملين في المنظمة الإدارية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في جامعة محمد الصديق بن يحيى.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لبعد الصمت الاجتماعي على بعد الولاء العاطفي للموظفين العاملين في المنظمة الإدارية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في جامعة محمد الصديق بن يحيى.

الجدول رقم (18): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية	متوسط حسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى الدلالة sig	الحكم على الفرضية
الفرضية الفرعية الثالثة	3.7189	0.62463	9.279	3	0.000	نقبل H_1

من الجدول الرقم (18) نرى أن المتوسط الحسابي يساوي (3.7189) أي بدرجة متوسطة وفيما يخص مستوى الدلالة $\text{sig} = (0.000)$ وأصغر من مستوى المعنوية (0.05) وأيضا (t) المحسوبة (9.279) أكبر من (t) الجدولية (3) مما يعني نقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أنه يوجد أثر لبعد الصمت الاجتماعي على بعد الولاء العاطفي للموظفين العاملين في المنظمة.

اختبار الفرضية الرئيسية: تنص الفرضية على:

H_0 : لا يوجد أثر للصمت التنظيمي على الولاء الوظيفي للموظفين العاملين في المنظمة الإدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في جامعة محمد الصديق بن يحيى.

H_1 : يوجد أثر للصمت التنظيمي على الولاء الوظيفي للموظفين العاملين في المنظمة الإدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في جامعة محمد الصديق بن يحيى.

الجدول رقم (19) : نتائج اختبار T-test لاختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية	متوسط حسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى الدلالة sig	الحكم على الفرضية
الفرضية الفرعية الثالثة	3.4426	0.42880	8.321	3	0.000	نقبل H_1

من الجدول الرقم (19) نرى أن المتوسط الحسابي يساوي (3.4426) أي بدرجة متوسطة وفيما يخص مستوى الدلالة $\text{sig} = (0.000)$ وأصغر من مستوى المعنوية (0.05) وأيضا (t) المحسوبة (8.321) أكبر من (t) الجدولية (3) مما يعني نقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أنه يوجد أثر للصمت الاجتماعي على الولاء الوظيفي للموظفين العاملين في المنظمة، ولكن الملاحظ أن هذا التأثير بدرجة متوسطة بالنظر لقيمة المتوسط الحسابي التي تساوي (3.44).

من خلال التحليل توصلنا إلى:

تحقق الفرضية الرئيسية التي تنص على:

- يؤثر الصمت التنظيمي على الولاء الوظيفي للموظفين العاملين في المنظمة الإدارية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في جامعة محمد الصديق بن يحيى.

وتحقق الفرضية الجزئية الأولى التي تنص على:

- يؤثر صمت الإذعان على الولاء المستمر للعاملين في المنظمة.

أما بالنسبة للفرضية الجزئية الثانية التي تنص على:

- يؤثر الصمت الدفاعي على الولاء المعياري للموظفين العاملين في المنظمة فلم تتحقق الإدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في جامعة محمد الصديق بن يحيى.

- كما توصلت إلى تحقق الفرضية الجزئية الثالثة التي تنص على:

- يؤثر الصمت الاجتماعية على الولاء العاطفي للموظفين العاملين في منظمة إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في جامعة محمد الصديق بن يحيى.

خلاصة الفصل:

تطرق في هذا الفصل إلى عرض وتحليل النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية بعد معالجتها إحصائياً وقد تبين من النتائج التي توصلنا إليها أن هناك أثر السلوك الصمت التنظيمي على سلوك الولاء الوظيفي قد يكون إيجابياً أحياناً بالنسبة لبد الصمت الاجتماعي وقد يكون سلبياً أحياناً بالنسبة لبعض صمت الإدعان والصمت الدفاعي وهذا بحسب النتائج المتنبية بالمقارنة مع سلم ريكرت و إخضاع الاستبيان لاختبار t -text لفرضيات الدراسة.

الفصل السادس: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

في ضوء الفرضيات

ثانياً: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة في ضوء
الدراسات السابقة

ثالثاً: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة في ضوء
الأهداف

رابعاً: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة في ضوء
النظريات

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد تطبيقنا للدراسة على الواقع واستخلاصنا لنتائج الدراسات الإمبريقية لابد من مناقشة هذه النتائج في ضوء الجانب النظري للدراسات وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل لإدراك ما إذا تحققت الفرضيات أم لا.

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

طبيعة مجتمع البحث:

1- اختبار الفروق

اختبار فرضية الفرعية الرابعة (حسب الجنس):

- (H_0): لا يوجد فروق إحصائية ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول المدى الذي يساهم الصمت التنظيمي في التأثير الولاء الوظيفي عند مستوى المعنوية 0.05.

- (H_1): توجد فروق إحصائية ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول المدى الذي يساهم الصمت التنظيمي في التأثير الولاء الوظيفي عند مستوى المعنوية 0.05.

الجدول رقم (20): نتائج اختبار فرضية الفروق بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول المدى الذي ساهم به الصمت التنظيمي في التأثير على الولاء الوظيفي تعزي إلى متغير الجنس

الفرضية الثانية	المتوسط الحسابي	قيمة t	مستوى المعنوية
فروق وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول المدى الذي يساهم صمت التنظيمي في التأثير الولاء الوظيفي عند مستوى المعنوية 0.05.	ذكر	0.123	0.903
	أنثى		
	3.4495		
	3.4363		

تشير نتائج الجدول إلى أن قيمة مستوى المعنوية (0.903) غير دال إحصائياً فهو أكبر من 0.05

وعليه نرفض الفرضية البديلة h_1 ونقبل الفرضية الصفرية وهذا يدل على لا وجود فروق إحصائية ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول المدى الذي يساهم الصمت التنظيمي في التأثير على الولاء الوظيفي تعزي متغير الجنس.

وهو ما يدل على أن الجنس لا تدل على التأثير بين الصمت التنظيمي والولاء الوظيفي

الفرضية الفرعية الرابعة:

- (H_0): لا يوجد فروق إحصائية ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول المدى الذي يساهم صمت الصمت التنظيمي في التأثير على الولاء الوظيفي تعزي متغير العمر عند مستوى المعنوية 0.05.

- (H_1): توجد فروق إحصائية ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول المدى الذي يساهم صمت الدفاعي في التأثير على الولاء الوظيفي تعزي متغير العمر عند مستوى المعنوية 0.05.

الجدول رقم (21) : نتائج اختبار فرضية الفروق بين وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول المدى الذي ساهم به الصمت التنظيمي في التأثير على الولاء الوظيفي تعزي إلى متغير العمر.

مستوى المعنوية	قيمة t	المتوسط الحسابي					الفرضية
		أقل من 30	30-40	40-50	50-60	أكثر من 60	
0.110	1.975	3.6074	3.390	3.9333	4.333	3.444	فروق وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول المدى الذي يساهم صمت الصمت التنظيمي في تحقيق الولاء الوظيفي عند مستوى المعنوية 0.05.

t1.67

تشير نتائج الجدول إلى أن قيمة مستوى المعنوية (0.110) غير دال إحصائياً وعليه نرفض الفرضية البديلة H_1 نقبل الفرضية الصفرية وهذا يدل على لا وجود فروق إحصائية ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول المدى الذي يساهم صمت التنظيمي في التأثير على الولاء الوظيفي تعزي متغير العمر. وهو ما يدل على أن العمر لا تدل على التأثير بين الصمت التنظيمي والولاء الوظيفي

الفرضية الفرعية الرابعة:

- (H_0): لا يوجد فروق إحصائية ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول المدى الذي يساهم صمت الصمت التنظيمي في التأثير على الولاء الوظيفي تعزي متغير الحالة العائلية عند مستوى المعنوية 0.05.

- (H_1): توجد فروق إحصائية ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول المدى الذي يساهم صمت الدفاعي في التأثير على الولاء الوظيفي تعزي متغير الحالة العائلية عند مستوى المعنوية 0.05.

الجدول رقم(22): نتائج اختبار فرضية الفروق بين وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول المدى الذي ساهم به الصمت التنظيمي في التأثير على الولاء الوظيفي تعزي إلى متغير الحالة العائلية.

الفرضية الثانية	المتوسط الحسابي	قيمة t	مستوى المعنوية
فروق وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول المدى الذي يساهم صمت التنظيمي في التأثير الولاء الوظيفي عند مستوى المعنوية 0.05.	متزوج	1.379	0.245
	أعزب	3.5213	

تشير نتائج الجدول إلى أن قيمة مستوى المعنوية (0.110) غير دال إحصائياً وعليه نرفض الفرضية البديلة H_1 نقبل الفرضية الصفرية وهذا يدل على لا وجود فروق إحصائية ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول المدى الذي يساهم صمت التنظيمي في التأثير على الولاء الوظيفي تعزي متغير الحالة العائلية.

وهو ما يدل على أن الحالة العائلية لا تدل على التأثير بين الصمت التنظيمي والولاء الوظيفي

الفرضية الفرعية الرابعة:

- (H_0): لا يوجد فروق إحصائية ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول المدى الذي يساهم صمت التنظيمي في التأثير الولاء الوظيفي تعزي متغير الأقدمية عند مستوى المعنوية 0.05.

- (H_1): توجد فروق إحصائية ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول المدى الذي يساهم صمت التنظيمي في التأثير على الولاء الوظيفي تعزي متغير الأقدمية عند مستوى المعنوية 0.05.

الجدول رقم (23): نتائج اختبار فرضية الفروق بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول المدى الذي ساهم به الصمت التنظيمي في التأثير على الولاء الوظيفي تعزي إلى متغير الأقدمية.

مستوى المعنوية	قيمة t	المتوسط الحسابي				الفرضية
		أكثر من 25	25-15	15-5	أقل من 5	
0.036	3.040	3.9333	3.5875	3.3486	3.7100	فروق وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول المدى الذي يساهم صمت التنظيمي في تحقيق الولاء الوظيفي عند مستوى المعنوية 0.05.

$$t=1.67$$

تشير نتائج الجدول إلى أن قيمة مستوى المعنوية (0.036) غير دال إحصائياً وعليه نرفض الفرضية البديلة H_1 نقبل الفرضية الصفرية وهذا يدل على وجود فروق إحصائية ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول المدى الذي يساهم صمت التنظيمي في التأثير على الولاء الوظيفي تعزي متغير الأقدمية.

وهو ما يدل على أن الأقدمية لا تدل على التأثير بين الصمت التنظيمي والولاء الوظيفي.

2- اختبار الفرضيات

1- بالنسبة لاختبار T-test

- إذا كانت t المحسوبة < من T الجدولية نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة.

- إذا كانت t المحسوبة > من T الجدولية نقبل العدم ونرفض الفرضية البديلة.

2- بالنسبة لمستوى الدلالة:

- إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة sig الناتجة عن اختبار T-test أقل من مستوى المعنوية المعتمدة (0.05) نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة.

- إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة sig الناتجة عن اختبار T-test أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة (0.05) نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة.

أوضحت مناقشة الخصائص العامة لمجتمع الدراسة النتائج التالية:

- لقد أظهرت القراءة الإحصائية أن نسبة الإناث أكثر من نسبة الذكور حيث 52.3% من إجمالي العينة إناث أما فئة الذكور فقد بلغت 74.7% وهذا راجع لطبيعة المجتمع الذي تتفاوت فيه نسبة الإناث على الذكور كما أن النساء أكثر طلبا للوظائف الإدارية من الرجال كونها لا تتطلب القوة والجهد العضلي، أما بالنسبة لعامل السن فأغلبية العمال تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة وهذا دليل على أن المنظمة تتمتع بالثبات والرشد في نفس الوقت وهذا ما يساعد على حسن التسيير والدقة في اتخاذ القرار.

- جاء في الدراسات الإمبريقية أن 1.5% من عينة الدراسة متزوجين وهذا دليل على استقرار العاملين نفسيا وأسريا واجتماعيا مما يزيد من تركيزهم على العمل والانتباه لجميع الظواهر المؤثرة على التنظيم.

- وآخر عامل وهو عامل الأقدمية في العمل حيث تتراوح أكبر نسبة في الأقدمية بين 5 و 15 سنة بنسبة 70.8% تليها أقل من 5 سنوات بنسبة 15% حيث يعتبر هذا المؤشر إيجابي بالرغم من أنه يشير إلى قلة

الخبرة في العمل إلا أنه في نفس الوقت يشير إلى أن الموظفين العاملين لا يزال لديهم حماس للعمل وقدرة على الإبداع وتقديم الأفضل للمنظمة.

- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الأولى:

يعد تحليل العبارات في المحور الثاني من الاستبيان والتي شملت مؤشرات خاصة بقياس صحة الفرضية الأولى التي مفادها ما يؤثر صمت الإذعان على الولاء المستمر على الموظفين العاملين في المنظمة تم التوصل على مجموعة من النتائج بالاعتماد على سلم ليكرت الخماسي وهي كالتالي:

- حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (5) والتي مفادها استمع لآراء زملائي إذا كانت تساعد على تحقيق النجاح في المنظمة بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.22 درجة على سلم ليكرت والتي تعتبر عالية جدا وهذا ما يدل سعي الموظفين العاملين إلى تحقيق النجاح في المنظمة واستماعهم للآراء الداعمة للبناء التي تساهم في إنجاحها كما تشير العبارة إلى أن المنظمة تحاول السيطرة على صمت الإذعان من خلال منح الفرصة للموظفين والاستماع لآرائهم كما أنها تتمتع بالولاء المستمر من خلال سعي الموظفين لتحقيق النجاح في المنظمة أما في المرتبة الثانية العبارة التي مفادها أشجع المبادرات في المنظمة عندما تتطابق أهدافها مع أهداف المنظمة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.95 درجة على سلم ليكرت. والتي تعتبر عالية وهذا ما يدل أيضا على أن منظمة إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تحاول التخفيف من صمت الإذعان من خلال التشجيع على المبادرات الإيجابية التي تحقق أهدافها وهذا ما يعتبر من مؤشرات الولاء المستمر للموظفين العاملين في منظمة إدارة الكلية، وفي المرتبة الثالثة تأتي العبارة رقم (1) التي مفادها "أشارك أفكاري مع الآخرين في المنظمة لأنها تساهم في تحقيق طموحاتي بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.88 درجة على سلم ريكارت والتي تعتبر عالية، حيث تدل على إقبال الموظفين على مشاركة أفكارهم مع زملائهم في المنظمة للقضاء على صمت الإذعان وإدراكهم أن كتمها يؤثر على تحقيق طموحاتهم من خلالها.

- وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (4) والتي مفادها أعارض سياسات المنظمة عندما لا تشجع على التعبير في المنظمة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.83 درجة على سلم ليكرت والتي تعتبر عالية وهذا ما يدل على تمتع الموظفين بحق المعارضة في اتخاذ القرار وإبداء آرائهم بحرية مطلقة نظرا لسعيهم لتغيير الناتج على الولاء المستمر وتعارضهم مع صمت الإذعان أما في المرتبة الخامسة تأتي العبارة (8) ومفادها لا أحبذ المركزية في

اتخاذ القرار لأنها تضر باستمرار المنظمة بمتوسط حسابي مقدر بـ3.65 درجة على سلم ليكرت والتي تعتبر عالية وهو دليل على رفض العاملين في اتخاذ القرار والتي تؤدي بدورها إلى لجوء العاملين لصمت الإذعان نتيجة شعورهم بالتهميش وهذا ما يحد من استمرار نشاط المنظمة.

- وبالنسبة للمرتبة السادسة تأتي عبارة رقم (9) التي مفادها لا أفرض آرائي على زملائي في المنظمة حتى لا أمس حماسهم في العمل بمتوسط حسابي مقدر بـ3.63 درجة على سلم ليكرت والتي تعتبر عالية والتي تدل على منح العامل الفرصة لزملائه في طرح الأفكار والاستفادة منها يدل فرض رأيه عليهم والقضاء على صمت الإذعان الناتج على المركزية وذلك لتشجيعه على العمل والولاء المستمر لمنظمتهم.

- ورغم كل ما سبق ورغم محاولة العاملين السيطرة على بعد صمت الإذعان في المنظمة إلا أن النتائج أثبتت أن هناك صمت الإذعان موجود في منظمة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى في ولاية جيجل وظهر ذلك في العبارة رقم (3) التي جاءت في المرتبة السابعة والتي تنص على أكتف أفكري في المنظمة إذا ما كانت عديمة الفائدة بالنسبة للمنظمة حيث تعبر العبارة على لجوء العاملين لصمت الإذعان في حالة شعورهم بالتهميش في المنظمة أي عند شعورهم أن أفكارهم لا تتوافق مع الولاء المستمر في المنظمة وتساهم في استمرارها، وفي آخر مرتبتين جاءت العبارة المرتبة الثامنة جاءت العبارة رقم (7) التي مفادها أعمل بشكل روتيني بعدا عن الإبداع والابتكار لأن منظمتي لا ترغب في التغيير بمتوسط حسابي قدره 2.82 درجة على سلم ليكرت والتي تعتبر متوسطة وهذا يدل عزوف العاملين على العمل بشكل روتيني ومحاولتهم طرح أساليب جديدة في العمل والإبداع لسعيهم على تغيير المنظمة نحو الأفضل بالرغم من أن درجة الموافقة في هذه العبارة انخفضت إلا أن المضمون إيجابي.

- وآخر مرتبة هي العبارة رقم (6) التي مفادها أحجب أفكاري بخصوص وضع حلول لمشكلات المنظمة خوفا من وقوعي في أخطاء تؤثر على مستقبلها بمتوسط حسابي قدره 2.80 درجة على سلم ليكرت والتي تعتبر متوسطة وهذا يدل على اختلاف وجهات النظر للعبارة حيث هناك يختلف الموظفين العاملين فهناك منهم من يطرح أفكاره بخصوص المشكلات المنظمة حتى وإن وقع في الخطأ المهم أن يساهم في حل المشكلة ولا يلتزم الصمت وهناك من يلجئ لصمت ولا يتدخل في حل المشكلات حيث نجد أن كلا الفئتان يتمتعان بالولاء المستمر

للمنظمة وكل فئة بطريقتها الخاصة حيث أن الفئة التي تلجئ لصمت الإذعان تخشى أن يؤثر أفكارها سلبا على المنظمة وتحكم مستقبلها أما الفئة الثانية فهي تخاطر من أجل المنظمة وتسعى لوضع حلول لمشكلاتها.

من خلال النتائج توصلنا إلى أنه هناك تأثير لصمت الإذعان على الولاء المستمر وذلك بدرجة 3.58 على سلم ليكرت والتي تعتبر عالية وذلك بعد الدراسات الإمبريقية وإخضاع الفرضية للتجريب كما أن أغلب عبارات المحول الأول كانت درجة الموافقة عالية وهو ما يدل على محاولة العاملين في المنظمة السيطرة على سلوك الصمت التنظيمي والعمل على إحياء الولاء المستمتع وتحقيق نجاح منظماتهم.

- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

بعد تحليل عبارات المحور الثالث من الاستبيان والتي شملت مؤشرات خاصة بقياس صحة الفرضية الثانية التي مفادها يؤثر الصمت الدفاعي على الولاء المعياري الموظفين للعاملين في المنظمة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج بالاعتماد على سلم ليكرت الخماسي وهي كالتالي:

- في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم (17) والتي مفادها أستفسر عن المخالفات التي تحدث في العمل خوفا على مصلحة المنظمة بمتوسط حسابي مقدر بـ 3.54 درجة على سلم ليكرت والتي تعتبر عالية وهو دليل على خوف العمال على مصلحة منظماتهم وعزوفهم عن الصمت مهما كلفهم ذلك.

- وفي المرتبة الثانية العبارة رقم (16) والتي مفادها "أميل للحيادية بدل طرح اقتراحات لا تفيد المنظمة بمتوسط حسابي مقدر بـ 3.32 أي بدرجة متوسطة وهذا يدل على أن هناك من العاملين من يفضل الحيادية لاعتقاده أن آراءه لا تفيد المنظمة وهناك من يرى بأن آراءه ذات أهمية في المنظمة.

- وفي المرتبة الثالثة العبارة رقم (13) التي مفادها لا أفصح على المعلومات التي تخص المنظمة لزملائي في العمل لعدم ثقتي بهم بمتوسط حسابي مقدر بـ 3.17 درجة على سلم ليكرت التي تعتبر متوسطة وهذا دليل على اختلاف المبحوثين فيما يخص مؤشر الثقة هناك من يشعر بالثقة في المنظمة ويفصح عن كرفه ما يعرفه بكل حرية وهناك منهم من يتحفظ من زملائه في المنظمة ولا يفصح عما يعرفه بخصوص المنظمة وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارتين رقم (10) التي مفادها أتكتم على المعلومات الهامة التي تخص المنظمة خوفا من التعرض للعقاب بمتوسط حسابي مقدر بـ 3.09 درجة على سلم ليكرت والتي تعتبر متوسطة أي توسط درجة

الموافقة فهناك فئة الموظفين لا تبالى بالتعرض للعقاب وتفصح عن المعلومات الهامة التي تخص المنظمة وهذا يدل على ولائها المعياري للمنظمة وهناك فئة أرى لا تفصح على المعلومات الهامة التي تخص المنظمة وتسعة لحماية نفسها من العقاب والعبارة رقم (15) والتي مفادها أحجب المعلومات ذات الصلة بالعمال حتى لا أخطر بمنصب عملي ف المنظمة بمتوسط حسابي قدره 3.09 درجة على سلم ليكرت والتي تعتبر متوسطة والتي تعبر على اختلاف الموظفين في رأيهم حول حجب المعلومات ذات صلة بالعمل هناك فئة تحجب المعلومات ذات صلة بالعمل حتى لا تخاطر بمنصبها فهي تلجئ لصمت الخضوع لحماية مصالحها وهناك فئة تتمتع بالولاء المعياري للمنظمة وتسعى لتحقيق مصلحة المنظمة على ساب مصالحها الشخصية إذ تعبر عن المعلومات ذات صلة بالعمل حتى لو كان ذلك يعرضها للطرد.

- وفي المرتبة الخامسة العبارة رقم (14) والتي مفادها أميل للصمت في العمل خوفا من ردود أفعال الزملاء بمتوسط حسابي مقدر بـ 2.98 والتي تعتبر متوسطة أي أنه هناك فئة تميل للصمت في العمل خوفا من ردود أفعال الزملاء وهذا النوع من الصمت هو الصمت الدفاعي وهناك فئة لا تميل إلى الصمت وتعبر عن آرائها بكل حرية كونها لا تخف من ردود أفعال الزملاء وتثق بهم وهذا من الولاء.

- وفي المرتبة السادسة العبارة رقم (12) والتي مفادها لا أعبر عن موقفي بخصوص المخالفات التي يرتكبها زملائي في العمل خوفا على مصلحة المنظمة بمتوسط حسابي مقدر بـ (2.94) درجة على سلم ليكرت والتي تعتبر متوسطة أي هناك فئة ترى بأن التعبير عن المخالفات التي يرتكبها الزملاء من العمل يضر بمصلحة المنظمة ويؤثر على الولاء المعياري وهناك من ير بأن التعبير عن المخالفات التي يرتكبها الزملاء في العمل لا يضر مصلحة المنظمة ولا يؤثر على الولاء المعياري للعاملين فيها.

- وفي المرتبة السابعة العبارة رقم (18) أنكتم على اعتراض حول الاقتراحات السلبية المقدمة للمنظمة حفاظا على علاقتي مع زملائي في العمل بمتوسط حسابي مقدر بـ 2.86 والذي يعتبر متوسط أي أنه هناك فئة قليلة ترى بأن التكتم على الاعتراض حول الاقتراحات السلبية المقدمة للمنظمة يؤثر على العلاقات مع الزملاء وهناك فئة ترى عكس ذلك أي أن الاعتراض على الاقتراحات السلبية لا يعبر على ولاء المعياري للعاملين في المنظمة بل يضر بها.

- وفي المرتبة الثامنة العبارة رقم (11) التي مفادها تعرضت لانتقادات من زملائي ولست مستعدا للتعرض لنفس الموقف مرة أخرى بمتوسط حسابي مقدر بـ 2.87 درجة على سلم ليكرت والتي تعتبر متوسطة وهو ما يدل على أن هناك من العاملين من يلجئ لصمت الخضوع نتيجة تعرضه للانتقادات وشعوره بعدم الارتياح في المنظمة وهناك من يرى عكس ذلك إذ يشعر بالارتياح في منظمته ولا يهتم بالانتقادات بل يهتم بتطوير المنظمة.

- وفي آخر مرتبة العبارة رقم (10) التي مفادها لا أعبّر عن عدم رغبتني في تقديم ساعات إضافية في العمل خوفا من التعرض للطرده من عملي في المنظمة بمتوسط حسابي مقدر بـ 2.37 أي بدرجة ضعيفة على سلم ليكرت وهو ما يدل على دم موافقة المبحوثين على العبارة لاعتبارهم أن التعبير عن رفض الساعات الإضافية ليس له علاقة بالولاء المعياري.

- نستنتج من نتائج عبارات الفرضية الثانية أن درجة الموافقة كانت ضعيفة وهذا يعبر على رفض الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها: يؤثر الصمت الدفاعي على الولاء المعياري للموظفين العاملين في المنظمة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد الصديق بن يحي

- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة:

بعد تحليل عبارات المحور الرابع من الاستبيان والتي شملت مؤشرات خاصة بقياس صحة الفرضية الثالثة التي مفادها يؤثر الصمت الاجتماعي على الولاء العاطفي الموظفين في المنظمة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج باعتماد على سلم ليكرت الخماسي وهي كالتالي:

- في المرتبة الأولى العبارة رقم (20) التي مفادها أحفظ أسرار المنظمة لأنها تمثل أسرتي الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.02 التي تعتبر عالية وهو يدل على محافظة العاملين على أسرار المنظمة وهو ما يمثل الصمت الاجتماعي واعتبارها أنها أسرتهم الثانية وهذا ما يعبر على الولاء العاطفي الموظفين في المنظمة.

- وفي المرتبة الثانية العبارة رقم (21) التي مفادها أحفظ المعلومات الخاصة بالمنظمة التي أعمل بها أمام المنافسين لأنني مخلص لها والتي تعتبر عالية وهو يدل على حفظ العاملين المعلومات الخاصة بمنظمتهم أمام المنافسين.

- وفي المرتبة الثالثة العبارة رقم (30) التي مفادها لا أخرج زملائي في العمل وأبادلهم مشاعر ودية وهو ما يدل على الصمت الاجتماعي من خلال تفادي إحراج الزملاء حفاظا على مشاعرهم كما أن الموظفين يتبادلون المشاعر الودية في المنظمة وهذا ما يدل على الولاء العاطفي.
- وفي المرتبة الرابعة العبارة رقم (28) والتي مفادها أتجاوز الخلافات مع زملائي في العمل حفاظا على استقرار المنظمة بمتوسط حسابي مقدر بـ3.89 درجة على سلم ليكرت وهذا ما يدل على حفاظ الموظفين على استقرار منظماتهم من خلال تجاوز الخلافات واللجوء للصمت الاجتماعي للحفاظ على الولاء المعياري لأفراد المنظمة.
- وفي المرتبة الخامسة العبارة رقم (22) التي مفادها أقاوم الضغوطات الممارسة عليا من قبل المنافسين حتى لا أفشي أسرار المنظمة بمتوسط حسابي مقدر بـ3.88 درجة على سلم ليكرت والتي تعتبر عالية وهو ما يدل على إخلاص العاملين لمنظماتهم ومحافظتهم على أسرارها رغم الضغوط وهو يعبر على الصمت الاجتماعي الموظفين في المنظمة ودرجة ولائهم العالية للمنظمة.
- أما المرتبة السادسة تحتها العبارة رقم (24) أبتعد عن مشاركة زملائي للكلمة السيئة (النميمة) حفاظا على سمعة المنظمة بمتوسط حسابي مقدر بـ3.85 والتي تعتبر عالية وهو ما يدل على محاولة أفراد المنظمة الحفاظ على سمعتها والتزامها الصمت الاجتماعي للحفاظ على الولاء الوظيفي في المنظمة.
- وفي المرتبة السابعة جاءت العبارة رقم (29) التي مفادها مستعد لتلقي العقاب عند وقوعي في خطأ مهني وهو ما يدل على تضحية الموظفين من أجل منظماتهم وهذا من مؤشرات الولاء العاطفي.
- وفي المرتبة الثامنة العبارة رقم (27) والتي مفادها أذاع عن المنظمة أمام المنافسين اعتزازا بالمنظمة بمتوسط حسابي مقدر بـ3.78 درجة على سلم ليكرت وهو ما يدل على اعتزاز الموظفين بمنظماتهم وذكرهم محاسنها أمام المنافسين وحفظ عيوبها وهذا من مؤشرات الصمت الاجتماعي ومؤشرات الولاء العاطفي من نفس الوقت.
- وفي المرتبة التاسعة وهي العبارة رقم (25) والتي مفادها أكتف سلبيات المنظمة لأنها تمثلني في المجتمع بمتوسط حسابي مقدر بـ3.55 درج على سلم ليكرت والتي تعتبر عالية وتعبر على إدراك الموظفين لقيمة المنظمة وشعورهم بالانتماء لها وبالتالي يكتمون أسرارها.

- وفي المرتبة العاشرة العبارة رقم (26) والتي مفادها لا أشكو من التعب في عملي لاستعدادي الدائم لتقديم الأفضل بمتوسط حسابي مقدر بـ3.22 درجة على سلم ليكرت وهو ما يدل على حماس العاملين للعمل وحبهم لمنظمتهم.

- وآخر عبارة وهي العبارة رقم (23) التي مفادها أترك عملي إذا كان هذا سيحفظ الأسرار الخاصة بالعمل في المنظمة بمتوسط حسابي مقدر بـ3.06 درجة على سلم ليكرت والتي تعتبر متوسطة وهو ما يدل فئة إقبال الموظفين على ترك العمل حتى إذا كان ذلك لحفظ أسرار المنظمة.

وبناء على ما سبق من النتائج فيما يخص الفرضية الجزئية الثالثة: يؤثر الصمت الاجتماعي على الولاء العاطفي للعاملين في المنظمة يمكن القول أن بعد الصمت الاجتماعي يؤثر بدرجة عالية على الولاء العاطفي وهذا التأثير ايجابي كون بعد الصمت الاجتماعي يدعم الولاء العاطفي للموظفين العاملين في المنظمة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد الصديق بن يحيى.

- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة:

للتأكد من مدى صحة الفرضية العامة كان لابد من تحليل كل من البيانات والمعطيات المتحصل عليها بواسطة الاستبيان الموزع على الموظفين في إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في جماعة محمد الصديق بن يحيى بولاية جيجل، وللوصول للحكم على صحة الفرضية العامة كان لابد من اختيار الفرضيات الجزئية المنبثقة عنها حيث تم تحقق الفرضية الأولى التي مفادها يؤثر صمت الإذعان على الولاء المستمر في المنظمة.

في حين تم نفي الفرضية الثانية التي مفادها يؤثر الصمت الدفاعي على الولاء المعياري في المنظمة أما بالنسبة للفرضية الثالثة التي مفادها يؤثر الصمت الاجتماعي على الولاء العاطفي للموظفين عاملين في المنظمة فقد تم تحققها وبالتالي تحقق الفرضية العامة التي مفادها يؤثر الصمت التنظيمي على الولاء الوظيفي للعاملين في المنظمة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد الصديق بن يحيى.

ثانيا: مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

بعد أن تعرضت الدراسة الحالية لدراسات المشابهة لها التي تناولت متغيريها، واتسمت بتعدد الرؤى والمنطلقات النظرية في معالجتها، تحاول الدراسة الحالية التعرض إلى مقارنة بينها وبين هذه الدراسات المشابهة لها من حيث العناصر الأساسية للدراسة لتشمل هذه المقارنة المجال الجغرافي، المنهج المعتمد، أساليب معالجة البيانات، أدوات الدراسة، والنتائج المتوصل إليها:

1- المجال الجغرافي:

الدراسة الأولى لـ"محمد أحمد أمين أحمد" بعنوان "أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية" في جامعة المنصورة بمصر والثاني "خلاف مريم" بعنوان "أثر الصمت التنظيمي في السلوك الإيداعي دراسة حالة العاملين بمؤسسة الكتامية للفين بجيجل" والدراسة الثالثة لـ"حضرية عميمور سلمى لعباطشة" بعنوان الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة الكتامية للفين بجيجل، حيث تختل الدراسة الحالية مع الدراسة الأولى التي كانت في مصر والدراسة الحالية في الجزائر وتتفق مع الدراسة الثانية والثالثة لكونهما في الجزائر أيضا.

2- المنهج:

من حيث المنهج المستعمل مشابهة الدراسة الحالية حيث تتشابه جميع الدراسات المذكورة في نوع المنهج، وهو المنهج الوصفي.

3- أدوات الدراسة: تعتمد الدراسة الحالية والاستبيان في جميع البيانات في حين تعتمد دراسة محمد أحمد أمين أحمد على الاستقصاء كما أن دراسة خلاف مريم أيضا اعتمدت على الاستبيان في جمع البيانات أما بالنسبة لدراسة "حضرية عميمور وسلمى لعباطشة" فقد اعتمدت على المقابلة والاستبيان في جمع البيانات والوثائق والسجلات لمعرفة (الجانب التاريخي) والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

4- النتائج المتوصل إليها:

من خلال المقارنة بين النتائج التي توصلت إليها الدراسات المشابهة والدراسة الحالية يتضح أن دراسة "محمد أحمد أمين أحمد" تتشابه مع الدراسة الحالية من خلال اهتمامها بأثر أبعاد الصمت التنظيمي على سلوك العاملين كالأثير ووعي الضمير التي تمثل دورها مؤشرا للولاء الوظيفي في المنظمة كما توصلت دراسة الباحث على أن هناك أثر سلبي لصمت الدفاعي على سلوك المواطنة في حين أن دراستنا لم نجد أن هناك أثر للصمت الدفاعي على الولاء المعياري للعاملين في المنظمة.

أما بالنسبة لدراسة خلاف مريم التي هدفت إلى التعرف على أثر أبعاد الصمت التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين وتوصلت إلى أن صمت الإذعان له أثر على متغير السلوك الإبداعي وهذا ما أثبتته الدراسة الحالية عند البحث في أثر صمت الإذعان على الولاء المستمر للعاملين في المنظمة ومن أهم المؤشرات الولاء المستمر التي أثر فيها صمت الإذعان هي السلوك الإبداعي كما توصلت دراسة خلاف مريم أن بعد الصمت الدفاعي ليس له أثر على السلوك الإبداعي.

وفي الدراسة الأخير وهي دراسة حضرية عميمور وسلمى لعباطشة التي هدفت للبحث على اثر الاتصال التنظيمي على الولاء التنظيمي وتوصلت إلى أن الاتصال الرسمي يرفع من أداء العاملين كما أن هناك علاقة قوية بين الاتصال الغير رسمي والاستقرار الوظيفي كما أثبتت الدراسة الحالية على ضرورة التحكم على الصمت ومحاولة الاتصال البناء الذي يعمل على إحياء الولاء بين العاملين في المنظمة.

دراسة "فهمي خليفة الهداوي ونشأت أحمد القطاونة بعنوان "تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي" ودراسة راجي حابس النوافعة بعنوان أثر الرضا الوظيفي على الولاء الوظيفي في الجامعة الأردنية بالرغم من تشارك الدراستين مع الدراسة الحالية في المتغير التابع إلا أن اتجاههما وأهدافهما تختلفان مع الدراسة الحالية.

تختلفان من حيث المجال الجغرافي، المنهج المعتمد أساليب معالجة البيانات، أدوات الدراسة، والنتائج المتوصل إليها.

1- المجال الجغرافي:

الدراسة الأولى دراسة "فهمي خليفة الفهداوي" ونشأت أحمد القطاونة "بعنوان "تأثيرات الدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي" التي أجريت في الأردن والدراسة الراجي حابس هي دراسة راجي حابس النوافعة بعنوان أثر الرضى الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة والتي أجريت بالأردن أيضا أما الدراسة الحالية فقد أجريت في الجزائر.

2- المنهج:

من حيث المنهج المستعمل تتشابه دراستنا الحالية مع الدراستين من حيث المنهج وهو المنهج الوصفي.

3- أدوات الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على الملاحظة والاستبيان في جميع البيانات كما تعتمد الدراسات دراسة راجي حابس نوافعة ودراسة فهمي خليفة الفهداوي على الاستبيان أيضا.

9- النتائج المتوصل إليها:

من خلال المقارنة بين النتائج التي توصلت إليها الدراسات المشابهة والدراسة الحالية، بالنسبة لدراسة فهمي خليفة الفهداوي فهي تدرس أثر أبعاد العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي وتدرس كذلك تصورات المبحوثين إزاء الولاء التنظيمي أما الدراسة الحالية فهدفها مغاير تماما إذ تدرس أثر الصمت التنظيمي على الولاء الوظيفي.

والدراسة الثانية وهي دراسة راجي حابس النوافعة التي تبحث في أثر الرضا الوظيفي على الولاء الوظيفي تختلف أيضا في هدف الدراسة والظاهرة المدروسة في المتغير المستقل لذلك لم نتوصل إلى نفس النتائج.

ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة:

من خلال النتائج المتحصل عليها في الدراسات الميدانية والتي تم التحقق من صحة الفرضيات من خلالها صار لا بد من معرفة ما إذا كنا قد حققنا أهداف الدراسة أم لا لذلك علينا مناقشة النتائج في ضوءها.

- حيث تبينت من الفرضية الأولى والنتائج المتوصل إليها أن بعد صمت الإذعان يؤثر على تحقيق الولاء المستمر في المنظمة وبالتالي فالصمت التنظيمي قد يعرقل الولاء الوظيفي في بعض الحالات في المنظمة.
- كما أثبتت نتائج من الاستبيان أثر الولاء الوظيفي في المنظمة من خلال مؤشرات الإيجابية ومحاولة المبحوثين التمسك بها كالعامل على تطوير منظمته وإخلاصهم لها وتضحياتهم من أجلها.
- كما تعرفنا من خلال الدراسة على أبعاد الصمت التنظيمي وهي صمت الإذعان وأثره السلبي على الولاء المستمر والصمت الدفاعي الذي ليس له أثر على الولاء المعياري والصمت الاجتماعي وأثره الإيجابي على الولاء العاطفي.
- وقد برز في المحور الأخير من الاستبيان أثر بعد الصمت الاجتماعي على الولاء والذي برزت من خلال مؤشرات بعض الطرق الفاعلة لإحياء الولاء في المنظمة كحفظ أسرارها وكتم عيوبها دفاعاً عنها أمام المنافسين.
- كما توصلنا من خلال النتائج من التعرف على النتائج المترتبة عن الصمت كالعامل بشكل روتيني ممل دون إحداث التطور والصعوبة في إيجاد حلول لمشكلات المنظمة.
- من خلال اختبار المجال المكاني والزمني ومجتمع البحث المناسب وتلاؤمه مع موضوع الدراسة ومن خلال تحكيم الاستبيان من طرف الأستاذة المشرفة والأساتذة المحكمين أبرزت العلاقة الموجودة بين موضوع الدراسة وتخصص علم اجتماع التنظيم وعلم.

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات المفسرة للصمت التنظيمي والولاء الوظيفي :

بعد التطرق في الفصل الرابع إلى أهم النظريات المفسرة لموضوع الدراسة على قلتها وتقاربها، كان لابد من محاولة توظيفها لفهم العلاقة بين الصمت التنظيمي والولاء الوظيفي في المنظمة، وذلك من خلال إبراز مؤشرات كل بعد واختبارها من خلال تطبيق خطوات المتسلسلة للمنهج العلمي وبعد ذلك تقديم تفسيرات علمية للتأثير القائم بين المتغيرين، وذلك فيما يلي:

أشار هينري فايول لصمت التنظيمي لاعتقاده أنه يحقق الاستقرار في المنظمة وبالتالي يعمل على استمرارها وذلك من خلال وضعه مبادئ وقواعد تعد بمثابة مرتكزات رئيسية يعتمد عليها المدراء في أعمالهم كالتخطيط

والتنظيم والرقابة وإصدار الأوامر والتنسيق ووضع سمات للقائد ذاتية وموضوعية وهي أن يكون ذا معرفة واسعة بالعاملين معه وقدرته على استيعاب العناصر غير كفوءة وإن يكون ذا قدوة حسنة للمرؤوسين وجميع العاملين كما عليه أن يكون ملماً بشؤون الإدارة وعلاقتها مع العاملين أي عليه أن يتمتع بالولاء للمنظمة وقوة التحكم أي فهنري فايول يؤكد على ضرورة تفعيل الصمت لإحياء الولاء.

أما بالنسبة لماري بارك فولت فنظريتها للسلطة مغايرة تماماً لنظره هنري فايول حيث ترى بأن السلطة مشتركة وترتبط بالوظيفة كما ركزت على ضرورة اهتمام المشرف بجماعات ومجموعات العمل كما رأت بأن خضوع العمال غير كاف بل يجب على هؤلاء المشاركة في كل المستويات التنظيمية.

فهي تشجع على المشاركة في اتخاذ القرار بين كل العاملين كما تركز على ضرورة الاستماع لآراء جميع العاملين كما أنها ضد المركزية في اتخاذ القرار أي أنها تعتقد أن تحقيق استمرارية المنظمة والولاء المستمر فيها لا يتحقق بالمركزية في الحكم التي تخلق صمت الإذعان بل لابد من التخلص من هذا السلوك السلبي والاستماع لآراء جمعي الأطراف لتحقيق نجاح أي منظمة.

كما يدعم "ماك غريغور دوغلاس" نظرية ماري بارك فولت حيث يقدم طرحه لنظرية X التي مفادها أن مدراء التنظيمات الكلاسيكية الاستبداديين يضغطون على الموظفين جسدياً من ناحية العمل الشاق المستمر ونفسياً من حيث الضغط والسيطرة والرقابة الدائمة وهذا النمط الاستبدادي يجعل الموظف يشعر بالاشمئزاز والنفور من العمل ويجعله كاره للعمل ويتجنب المسؤولية أي أنه يجبره على ممارسة سلوك صمت الإذعان التي يتضمن كتم الموظف لأفكاره وقراراته بخصوص المنظمة كما يطمس هذا النمط روح الولاء المستمر في الموظف والذي يعبر على إرادة العامل في تحقيق أهداف المنظمة وإنجاحها.

وهذا الفكر لا يتطابق بتاتا مع نتائج الدراسة الحالية لأنه السبب الرئيسي المكون لصمت الإذعان وهو بدوره يقضي على الولاء الوظيفي للعاملين.

أما بالنسبة للاتجاه الثاني للنظرية وهي نظرية X لاحظ غريغور أن الإدارة الكلاسيكية تداركت أسباب فشلها وأعاد الباحثين النظر فيها لذلك خلق منظور جديد يرى بأن العامل محب للعمل والعمل كفريق أسهل وأنجح وأن الإنسان يتحمل المسؤولية وأن أنماط التنظيم الحالية X لا تشتغل الطاقة الكلية للعامل أي أن ماك

غريغور أثبت أن المركزية هي من نسب صمت الإذعان وأن العمل كفريق يقضي على هذا السلوك السلبي ويعزز الولاء الوظيفي تماما كما أثبتت نتائج الدراسة الحالية.

أما بالنسبة لرئيس ليكرت يعتبر فكره مكملات لماري بارك فولت حيث يرى هو الأخير إن الإدارة ديمقراطية وأن الرؤساء الذين يولون اهتماما بالتابعين أكثر من اهتمامهم بإنجاز العمل يحصلون على إنتاج عمل جيد ومن خلال الأساليب الإدارية الأربعة التي حددها ليكرت هي النمط الاستبدادي التسلطي والنمط الاستبدادي الخير وهذان النمطان اعتبرهما فاشلان لغياب أجواء الود والحرية فيهما وانعدام الثقة بين الرئيس والمرؤوس أما النمطين الأخيرين فهما الأنجح في نظره وهما التشاركي الديمقراطي والنمط الاستشاري الديمقراطي لكونهما يشجعان على العمل بأسلوب إدارة الفريق وتسودهما الحرية أي أن رئيس ليكرت ضد المركزية التي تؤدي إلى خلق الصمت الدفاعي في المنظمة والذي يؤثر بدوره على الولاء المعياري للعاملين في المنظمة حيث يصبح كل عامل يسعى لتحقيق مصالحه الشخصية ويستعين بالصمت لحماية نفسه الاستبدادية في المنظمة.

ومن خلال الإطلاع على أبرز النظريات التي تطرقت لموضوع الدراسة نرى أن نتائج الدراسة الحالية تتوافق مع نظرية ماري بارك فولت حيث توصلنا أن صمت الإذعان يؤثر فعلا على الولاء المستمر في المنظمة تماما كما تعتقد ماري وذلك لتطابق نتائج الدراسة مع مسلمات نظريتها حيث توصلنا إلى أن صمت الإذعان يؤثر على الولاء المستمر بدرجة عالية وبالتالي فالعمل كفريق ضروري لاستمرار المنظمة وتحقيق نجاحها وهذا ما أثبتته ماك غريغور أيضا من خلال وصفه للإدارة الكلاسيكية في نظرية X والإدارة الحديثة في نظرية Y

أما بالنسبة لرئيس ليكرت رغم تشجيعه للابتعاد عن المركزية في اتخاذ القرار لتحقيق من سلوك الصمت الدفاعي الذي يضر بالولاء المعياري للعاملين في المنظمة إلا أن نتائج الدراسة الحالية تثبت أن الصمت الدفاعي لا يؤثر على الولاء المعياري للعاملين في المنظمة وبالتالي فننتج الدراسة لاتتطابق مسلمات النظرية.

أما بالنسبة لآخر بعدين وهما الصمت الاجتماعي والولاء العاطفي رغم تحقق الفرضية التي ترى بأن الصمت الاجتماعي يؤثر على الولاء العاطفي للعاملين في المنظمة وهذا بشكل إيجابي وتاما كما يرى "هنري فايول" غير أن الصمت الاجتماعي لا يجب أن يطبق بين أفراد المنظمة وداخلها كتنسج على البيانات الهامة بل يجب أن يكون ممثلا في التجاوز على الخلافات مثلا أو أن يكون خارج المنظمة كحماية معلوماتها من المنافسين والدفاع عنها من خلال سلوك الصمت الاجتماعي.

خلاصة الفصل

مناقشة وتفسير نتائج الدراسة كان الفصل الأخير لهذه الدراسة حيث تناولت دراسات اثر الصمت التنظيمي على الولاء الوظيفي للعاملين في المنظمة من خلال التطرق إلى البحث في المتغيرين كيفيا في الجانب النظري وصولا إلى الجانب الميداني الذي يبحث فيالتأثير القائم بين المتغيرين إحصائيا وفي هذا الفصل تم إسقاط نتائج الجانب الميداني على الجانب النظري للدراسة وقد تبين من خلال الجمع بين الجانبين أن الصمت التنظيمي يؤثر فعلا على الولاء الوظيفي للعاملين في المنظمة.

وفي ختام هذه الدراسة نقول بأننا توصلنا إلى حل الإشكالية التي كانت تشغلنا في بداية الدراسة وأدركنا أن الصمت التنظيمي يؤثر فعلا على تحقيق الولاء للعاملين في المنظمة وذلك بعد توضيح التصور النظري لدراسة والبحث على دلالاته في الواقع الميداني الذي هو إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد الصديق بن يحي بولاية جيجل، حيث حاولت الدراسة الحالية تطبيق الإجراءات المنهجية اللازمة لبحث في موضوعها والوصول إلى اكتشاف الأبعاد المؤثرة للصمت التنظيمي على الولاء الوظيفي للعاملين في المنظمة حيث أوضحت الدراسة أن بعد صمت الإذعان يؤثر فعلا على الولاء المستمر للموظفين العاملين في المنظمة أي أن كتم الموظفين لأفكارهم وأفعالهم يضر باستمرار المنظمة.

أما بعد الصمت الدفاعي فلا يؤثر على بعد الولاء المعياري للعاملين في المنظمة أي أن الضمير المهني للموظف لا يسمح له باللجوء للصمت لحماية نفسه والإضرار بالمنظمة أما بالنسبة للبعد الأخير للصمت الاجتماعي يؤثر على الولاء الوظيفي أيضا ولكن بطريقة إيجابية حيث يحقق الولاء العاطفي في المنظمة حيث أن تجاوز الموظف للخلاف مع زملائه يزيد من انتمائهم وحبهم لأسرتهم الثانية ألا وهي المنظمة .

ومن خلال هذا نضح أن الصمت التنظيمي سلاح ذو حدين إيجابي وسلبي و ظهر ذلك بعد إخضاعه للدراسة لذلك لا بد من الانتباه لهذا السلوك و تعميق الدراسات التي تهتم بالسلوكيات الموظفين أكثر للانتباه للأسباب الخافتة والتي تبدو عادية وإيجابية في عض الحالات لكنها في نفس الوقت تشكل خطر على استمرارية التنظيم ونجاحه.

أولاً: الكتب باللغة العربية :

- 1- أيمن عودة: الولاء التنظيمي سلوك منتظم انجاز مبدع، دار وائل، عمان، الأردن، ط1، 1996.
- 2- بلال خلف السكارتة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2009.
- 3- بلقاسم سلاطنية، حسان الجيلاني، المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية، دار الفجر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، د ط، 2012.
- 4- بوحوش عمار وآخرون: منهجية البحث لاعليم وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي لدراسات الإستراتيجية والسياسية الاقتصادية، برلين، ألمانيا، 2019.
- 5- حسن محمد جواد الجبوري، ، منهجية البحث العلمي مدخل لبناء المهارات البحثية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2013.
- 6- خاطر محمد احمد، علي فهمي بيك: القياس في المجال الرياضي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1996.
- 7- خلف سليمان الرواشدة: صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2007.
- 8- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، الأردن، 2014.
- 9- رحيم يونس كرو العزاوي: مقدمة في منهج البحث، دار دجلة، عمان، الأردن، 2007.
- 10- ريمون كفي، لوك فان كمينهود : دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، تر: يوسف الجباعي، المكتبة العصرية، جامعة الجزائر، الجزائر، د ط، د س.
- 11- سعود راتب سلامة: القيادة التربوية مفاهيم وآفاق، دار الصفا للنشر، عمان، الأردن، 2013.
- 12- سعيد التل، محمد وليد البطش، فريد كمال أبو زينة، مناهج البحث العلمي تصميم البحث و التحليل الإحصائي، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، ط1، 2007.

- 13- شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1 2009.
- 14- عامر قندلجي، إيمان السامرائي: البحث العلمي الكمي و النوعي، دط، عمان، اليازوري، 2009.
- 15- عبد الكريم بوحفص: تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2017.
- 16- العبيدي الحمادي: منهج إعداد البحوث الجامعية، دار مكتبة المعارف، بيروت، لبنان، 1997.
- 17- علي عوجة وكريمة زقريد: إدارة العلاقات العامة بين الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار عالم الكتب مصر د س.
- 18- عمار بوحوش: محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحث ط4، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية،
- 19- ماجدة العطية : سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، غزة، فلسطين ط1 2003.
- 20- محمد أحمد سلمان وسوسن عبد الفتاح وهب: الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، ط1،، 2012.
- 21- محمد جلال الغندور: البحث العلمي بين النظرية و التطبيق، ط1، القاهرة، دار الجوهرة للنشر و التوزيع. 2015.
- 22- محمد شقيق: البحث العلمي مع تطبيقات في مجال الدراسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر، ط1، 2005.
- 23- محمد صبحي: القياس و التقويم في التربية البدنية و الرياضية، دون دار، القاهرة، دط، 1995.
- 24- محمود عبد الحليم مسني وأحمد صالح، التقويم التربوي ومبادئ الإحصاء، مركز الإسكندرية للكتاب مصر.
- 25- مدحت محمد أبو النصر: بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إبرتك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر ط1، 2005.
- 26- المعاني أيمن عودة: الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع، مركز أحمد ياسين للنسخ السريع الأردن، 1996.

27- منذر الضامن: أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1
2007.

28- هاشم زكي: الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1987.

29- وبد الحافظ الشايب، أسس البحث التربوي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2012.

ثانيا: الكتب باللغة الاجنبية

30- Likert, R : New tattern of management, (1sted) Mc, Graw hill Book company
New york, 1961.

ثالثا :القواميس والمعاجم

31- جيرار كورنو ترجمة منصور القاضي، معجم المصطلحات القانونية، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسة والنشر
والتوزيع، لبنان، بيروت، 1998.

32- فاروق مداس: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني للطباعة والنشر والتوزيع، د س.

مجرى عزيز إبراهيم: معجم المصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم، عالم الكتب الحديث، القاهرة، مصر 2009.

33- مجمع اللغة العربية: معجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، مصر، ط4، 2008.

34- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية
مصر د ط، 2006.

رابعا: المجلات والدوريات العلمية

1_ باللغة العربية

35- بركنو نصيرة: الصمت التنظيمي والعوامل المسببة له، جامعة مصطفى اسطبولي معسكر، مجلة الدراسات
الاقتصادية المعمقة، رقم 07، الجزائر، معسكر 2018.

36- بلطرش حياة وحميل أحمد: أبعاد الولاء التنظيمي وواقعه بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الجديد
المجلد 10، العدد 3، 2019.

37- بن قانة ذيب سوساوي فضيلة، انعكاسات الصمت التنظيمي على الذاكرة التنظيمية للمنظمة (مقارنة
سوسولوجية)، مجلة آفاق فكرية، المجلد 9 العدد 3، جامعة الجيلالي إلياس ، سيدي بلعباس، الجزائر، 2021.

38- بومنقار مراد وادي أمين: ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة
اتصالات الجزائر بمدينة عنابة، جامعة باجي مختار، عناب، الجزائر، 30 جوان 2016.

- 39- ذغفل فاطمة وآخرون: أثر استخدام الاتصال الإداري على الولاء التنظيمي للموظفين في المؤسسة دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة خلال سنة 2017، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية ISSN: 97502571، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2019.
- 40- رميني جمال: إصلاح منظومة الوظيفة العمومية في الجزائر خيار تنظيمي أم حتمية اجتماعية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 31، الجزائر، 2017.
- 41- صبرينة عمي علي: الحوافز وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمركب المكيفات الهوائية بشركة condor، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 6 العدد 2، برج بوعرييج، الجزائر، 2021.
- 42- عمر فتحي موسى: محددات الصمت التنظيمي وأثرها على الاحتراق الوظيفي لأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات، دراسة تطبيقية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات مصر، العدد الرابع، 2018.
- 43- غليط شافية: الصمت التنظيمي في المؤسسات الجزائرية -واقع المؤسسات التربوية نموذجا- مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، المجلد 7، العدد 1، الجزائر، 2021.
- 44- غليط شافية: الصمت التنظيمي في المؤسسات الجزائرية- واقع المؤسسات التربوية أنموذجا، المجلد 07 العدد 01، مارس 2021.
- 45- فاطمة الزهراء حروز، أسمهان يلوم: الصمت التنظيمي وفق المنظور السوسيوتنظيمي، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة المسيلة (الجزائر)، المجلد 15، العدد 02، سبتمبر 2021.
- 46- قنون سميحة وبوبكر منصور: واقع الصمت التنظيمي في ضوء آراء إطارات الشركات البترولية الجزائرية المؤسسة للأشغال في آبار حاسي مسعود نموذجا"، مجلة الدراسات الاقتصادية المالية، جامعة الشهيد حمد لخضر، الوادي، المجلد 14، 2021.
- 47- محمد أحمد أمين أحمد: أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية -دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام التابعين لقطاع التعليم بجامعة المنصورة كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، المنصورة، مصر.
- 48- معروف هواري: قياس مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانة، المجلد 12، العدد 3، دراسات نفسية وتربوية، غيليزان، الجزائر، أكتوبر، 2011.
- 49- نورة صالح الدويخ وآخرون: نظرية ليكرث مقرر أساسيات الإدارة التربوية، جامعة الإمام عبد الرحمان بن فيصل، عمادة الدراسات العليا، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، 2020.

باللغة الأجنبية:

- 50- Pandey.c,and khare,r,2012, Impact of job satisfaction and organisational commitment on employee laylty-international journal of social science and interdis ciplinary research
- 51-Cinar,O,Ka karcioyu,F,Aliogullari, Z,2013, the Relationship between organizational silence and organizational citizenchip Behavior the procedings of 9 th, international strategies Mangament confrence volume99, 6 november.

خامسا : الاطروحات والرسائل الجامعية

- 52- إيهاب أحمد عويضة: اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، عماداتالدراسات العليا كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2008.
- 53- حضرية عميمور وسلمى لعباطشة: الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة الكاتمية للفلين جيجل، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، في العلوم الاجتماعية تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، 2017-2018.
- 54- خلاف مريم : أثر الصمت التنظيمي في السلوك الإيداعي، دراسة حالة العاملين بمؤسسة الكاتمية للفلين ججيل، مذكرة مقدمة لاستكمال لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل 2021/2020.
- 55- خيرب أسماء: العدالة التنظيمية وتعزيز الولاء الوظيفي لدى العامل داخل المؤسسة أطروحة لنيل شهادة دكتور lmd في تخصص علم الاجتماع المؤسسة، جامعة محمد بوضياف كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع المسلية 2019-2020.
- 56- راجي حابس النوافعة: أثر الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية على الولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال قسم إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2018.
- 57- سيساوي فضيلة: محاصرات في مقياس التنظيم الحديث للمؤسسة لطلبة السنة الأولى ماستر عمل اجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم اجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيى- جيجل- الجزائر، 2014.
- 58- شريط الشريف محمد: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية، على هيئة الإطارات الوسطى لنيل شهادة الماجستير لمؤسسة سونلغاز، عنابة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري

قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، قسنطينة الجزائر، 2009.

59- العربي جمال، حميدات لخضر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية بثنائية أحمد

60- زيدة، بفيض البطمة، الجلفة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2016-2017.

61- كردش أحمد عمر: أثر تطبيق التميز في تنمية الولاء الوظيفي بالتطبيق على شركة شيكال للتأمين وإعادة التأمين، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان، 2016.

62- هنية غوغة ورفيدة عويبي: أثر الصمت التنظيمي في أداء المورد البشري -دراسة حالة بمؤسسة ميناء جن جن-، جيجل، مذكرة تخرج مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2020-2021.

63- ياسف هبة: دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق إدارة التميز، دراسة ميدانية بمقر ولاية جيجل

أطروحة دكتوراه في علوم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم اجتماع، جامعة محمد لمين دباغين 2، سطيف، 2019/2020.

سادسا:المواقع الالكترونية

64- www.almaany.com/ar/direct/ar-ar/28mars2022/21

65- www.maajim.com,9avril/2022/00:52

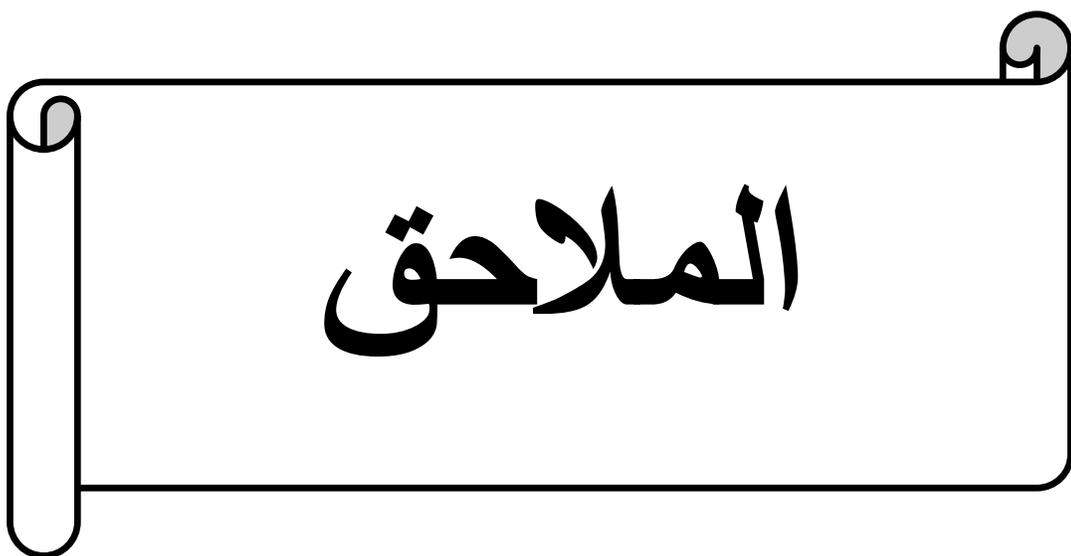
66- www.ar.m.wikipedia.org/wiki/9avril2022/00:58

67- www.almaamy.com/ar/dirct/ar-ar/29mars/2022/14:34

68- www.almaamy.com/ar/dirct/ar-ar/28mars/2022/21:02

69- <https://fr.scribd.com/document/437695552> / 28mars/2022/21:15

70- <https://journals.openedition.org> / 28mars/2022/21: 30



الملاحق

الملحق رقم 01: دليل الاستمارة

جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة تحكيم بعنوان

الصمت التنظيمي والولاء الوظيفي في المنظمة

- دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم علم اجتماع تنظيم وعمل

الأستاذ (ة) الفاضل(ة):

نرجو منكم أن تفضلوا بتحكيم هذه الاستمارة المعدة من أجل جمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة، وذلك بوضع العلامة (X) أمام تقابل إجاباتكم مع إبداء الملاحظات المتعلقة بفقرات هذه الأداة مع العلم أن هذه الاستمارة موجهة للعاملين في إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى.

تحكيمكم لهذه الأداة مهم جدا في توجيه البحث للوصول إلى نتائج علمية، وشكرا على مساهمتكم في إنجاز هذا البحث العلمي.

إشراف الأستاذ:

د. سيساوي فضيلة

إعداد الطالبتين:

- منغور كلثوم

السنة الجامعية: 2022/2021

القسم الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: - ذكر - أنثى

2- السن: - من 20 إلى أقل من 25 سنة - من [30-25] - من [35-30]

[40-35] - [45-40] - [50-45] - [55-50]

[60-55] - [65-60]

3- الحالة العائلية:

- متزوج - أعزب - مطلق - أرمل

4- الأقدمية في العمل:

- أقل من 5 سنوات

- من 5 إلى أقل من 10 سنوات

- من 10 إلى أقل من 15 سنة

- من 15 إلى أقل من 20 سنة

- من 20 إلى أقل من 25 سنة

- من 25 إلى أقل من 30 سنة

- من 30 سنة فما فوق

القسم الثاني: الصمت التنظيمي والولاء الوظيفي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
صمت الإذعان والولاء المستمر						
1	أشارك أفكارى مع الآخرين في المنظمة لأنها تساهم في تحقيق طموحاتي.					
2	أشجع المبادرات في المنظمة عندما تتطابق أهدافها مع أهداف المنظمة.					
3	أكتم أفكارى في المنظمة إذا ما كانت عديمة الفائدة بالنسبة للمنظمة.					
4	أعارض سياسات المنظمة عندما لا تشجع على التغيير في المنظمة.					
5	أستمع لأراء زملائي إذا كانت تساعد على تحقيق النجاح للمنظمة.					
6	أحجب أفكارى بخصوص وضع حلول لمشكلات المنظمة خوفا من وقوعى في أخطاء تؤثر على مستقبلها.					
7	أعمل بشكل روتينى بعيدا عن الإبداع و الابتكار لأن المنظمة لا ترغب فى التغيير.					
8	لا أحبذ المركزية فى اتخاذ القرار تضر باستمرار المنظمة.					
9	لا أفرض أرائى على زملائي فى المنظمة حتى لا أمس حماسهم للعمل.					
الصمت الدفاعي و الولاء المعياري						
10	أنتكم على المعلومات الهامة التى تخص المنظمة خوفا من التعرض للعقاب.					
11	تعرضت لانتقادات من زملائي ولست مستعدا للتعرض لنفس الموقف مرة أخرى.					
12	لا أعبر عن موقفى بخصوص المخالفات التى يرتكبها					

					زملائي في العمل خوفا على مصلحة المنظمة.
					13 لا أفصح على المعلومات التي تخص المنظمة لزملائي في العمل لعدم ثقتي بهم.
					14 أميل للصمت في العمل خوفا من ردود أفعال الزملاء.
					15 أحجب المعلومات ذات الصلة بالعمل حتى لا أخطر بمنصب عملي في المنظمة.
					16 أميل للحيادية بذل طرح اقتراحات لا تفيد المنظمة.
					17 أستفسر عن المخالفات التي تحدث في العمل خوفا على مصلحة المنظمة.
					18 أتكم على اعتراضاتي حول الاقتراحات السلبية المقدمة للمنظمة حفاظا على علاقتي مع زملائي في العمل.
					19 لا أعبّر عن عدم رغبتني في تقديم ساعات إضافية في العمل خوفا من التعرض للطرد من عملي في المنظمة.
الصمت الاجتماعي والولاء العاطفي					
					20 أحفظ أسرار المنظمة لأنها تمثل أسرتي الثانية.
					21 أحفظ المعلومات الخاصة بالمنظمة التي أعمل بها أمام المنافسين لأنني مخلص لها.
					22 أقاوم الضغوط الممارسة علي من قبل المنافسين حتى لا أفشي أسرار المنظمة.
					23 أترك عملي إذا كان ذلك سيحفظ الأسرار الخاصة بالعمل في المنظمة.
					24 أبتعد عن مشاركة زملائي الكلمة السلبية حول المنظمة حفاظا على سمعة المنظمة.
					25 أكتم سلبيات المنظمة لأنها تمثلني في المجتمع.
					26 لا أشكو من التعب في عملي لاستعدادي الدائم لتقديم الأفضل.
					27 أدافع عن المنظمة أمام المنافسين اعتزازا بالمنظمة.

					28	أتجاوز الخلافات مع زملائي في العمل حفاظاً على استقرار المنظمة.
					29	مستعد لتلقي العقاب عند الوقوع في خطأ مهني.
					30	لا أخرج زملائي في العمل وأبادلهم المشاعر الودية.

الملحق رقم 02: الاتساق الداخلي

اختبار الصدق الداخلي للمحور الأول

		الأخريين	أهدافها مع أهداف	عديمة	سياسات	تحقيق	روتيني بعيدا	المركزية	حماسهم		
	-	لأنها	أهداف	.	التغيير	تحقيق	التغيير.	.			
	-	1	,574**	,596**	,554**	,439**	,476**	,555**	,488**	,598**	,555**
	-	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	-	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
تشارك أفكاره مع الآخرين في المنظمة لأنها تساهم في تحقيق		1	,574**	,513**	,285*	,281*	,297*	,043	,115	,133	,236
		,000	,000	,021	,023	,016	,737	,361	,290	,290	,059
		65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
تطلق أهدافها مع أهداف المنظمة.		1	,596**	,320**	,313*	,431**	,073	-,029	,336**	,211	
		,000	,000	,009	,011	,000	,564	,820	,006	,092	
		65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
كانت عديمة الفائدة بالنسبة للمنظمة.		1	,554**	,320**	,150	,181	,246*	,153	,118	,150	
		,000	,021	,009	,232	,148	,048	,225	,347	,234	
		65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
أعراض سياسات المنظمة عندما لا تشجع على التغيير في المنظمة.		1	,439**	,313*	,150	1	,370**	,014	-,135	,275*	,037
		,000	,023	,011	,232	,002	,913	,282	,027	,769	
		65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
تساعد على تحقيق النجاح للمنظمة.		1	,476**	,431**	,181	,370**	1	-,033	-,034	,230	,280*
		,000	,016	,000	,148	,002	,793	,790	,065	,024	
		65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
مستقبلها		1	,555**	,073	,246*	,014	-,033	1	,506**	,309*	,251*
		,000	,737	,564	,048	,913	,793	,000	,012	,043	
		65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
أعمل بشكل روتيني بعيدا عن		1	,488**	-,029	,153	-,135	-,034	,506**	1	,185	,238
		,000	,361	,820	,225	,282	,790	,000	,141	,056	
		65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
ترغب في التغيير.		1	,598**	,336**	,118	,275*	,230	,309*	,185	1	,306*
		,000	,290	,006	,347	,027	,065	,012	,141	,013	
		65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
لا لحد المركزية في اتخاذ القرار		1	,555**	,211	,150	,037	,280*	,251*	,238	,306*	1
		,000	,059	,092	,234	,769	,024	,043	,056	,013	
		65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
المنظمة حتى لا أمس حماسهم		1	,555**	,211	,150	,037	,280*	,251*	,238	,306*	1
		,000	,059	,092	,234	,769	,024	,043	,056	,013	
		65	65	65	65	65	65	65	65	65	65

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

اختبار الصدق الداخلي للمحور الثاني

		المعلومات الهامة				أميل		أميل للحيادية لا تفيد		السلبية المقدمة	في تقديم إضافية في	
	المعيار											
المعيار	Corrélacion	1	,672**	,574**	,596**	,608**	,599**	,619**	,391**	,361**	,426**	,669**
	Sig.		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,003	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
الهامة التي تخص	Corrélacion	,672**	1	,398**	,312*	,329**	,465**	,273*	,040	,221	,350**	,269**
	Sig.	,000		,001	,011	,007	,000	,028	,753	,076	,004	,030
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
	Corrélacion	,574**	,398**	1	,334**	,359**	,238	,203	,048	,035	,064	,451**
	Sig.	,000	,001		,007	,003	,056	,104	,707	,783	,613	,000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
التي يرتكبها زملائي	Corrélacion	,596**	,312*	,334**	1	,409**	,103	,379**	,128	,128	,134	,334**
	Sig.	,000	,011	,007		,001	,416	,002	,310	,310	,286	,007
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
	Corrélacion	,608**	,329**	,359**	,409**	1	,135	,234	,106	,145	,192	,458**
	Sig.	,000	,007	,003	,001		,282	,061	,403	,249	,124	,000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
أميل للسمت في	Corrélacion	,599**	,465**	,238	,103	,135	1	,422**	,189	,094	,277*	,370**
	Sig.	,000	,000	,056	,416	,282		,000	,131	,455	,026	,002
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
	Corrélacion	,619**	,273*	,203	,379**	,234	,422**	1	,287*	,124	,091	,329**
	Sig.	,000	,028	,104	,002	,061	,000		,020	,327	,470	,007
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
أميل للحيادية بذل تفيد المنظمة.	Corrélacion	,391**	,040	,048	,128	,106	,189	,287*	1	,333**	-,058	,176
	Sig.	,001	,753	,707	,310	,403	,131	,020		,007	,648	,161
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
	Corrélacion	,361**	,221	,035	,128	,145	,094	,124	,333**	1	-,002	,016
	Sig.	,003	,076	,783	,310	,249	,455	,327	,007		,986	,901
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
السلبية المقدمة	Corrélacion	,426**	,350**	,064	,134	,192	,277*	,091	-,058	-,002	1	,300*
	Sig.	,000	,004	,613	,286	,124	,026	,470	,648	,986		,015
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
رغبتي في تقديم ساعات إضافية في	Corrélacion	,669**	,269**	,451**	,334**	,458**	,370**	,329**	,176	,016	,300*	1
	Sig.	,000	,030	,000	,007	,000	,002	,007	,161	,901	,015	
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

اختبار الصدق الداخلي للمحور الثالث

		لأنها تمثل أسرتي الثانية.	بها أمام	المنافسين	سيحفظ	السلبية	أكثر سلبية لأنها	لتقديم	المنافسين	خطأ مهني.	وأبادلهم الودية.		
	Corrélacion	1	,681**	,796**	,756**	,533**	,748**	,697**	,555**	,746**	,552**	,454**	,383**
	Sig.		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
المنظمة لأنها تمثل أسرتي الثانية.	Corrélacion	,681**	1	,720**	,619**	,200	,473**	,529**	,161	,553**	,254*	,237	,039
	Sig.	,000		,000	,000	,111	,000	,000	,199	,000	,041	,057	,759
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
التي أعمل بها أمام المنافسين لأن	Corrélacion	,796**	,720**	1	,735**	,339**	,657**	,525**	,288*	,626**	,253*	,119	,243
	Sig.	,000	,000		,000	,006	,000	,000	,020	,000	,042	,347	,051
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
قبل المنافسين حتى	Corrélacion	,756**	,619**	,735**	1	,386**	,627**	,499**	,260*	,506**	,186	,230	,197
	Sig.	,000	,000	,000		,002	,000	,000	,036	,000	,139	,065	,116
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
ذلك سيحفظ	Corrélacion	,533**	,200	,339**	,386**	1	,241	,214	,151	,306*	,270*	,335**	,131
	Sig.	,000	,111	,006	,002		,053	,088	,229	,013	,029	,006	,297
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
السلبية حول	Corrélacion	,748**	,473**	,657**	,627**	,241	1	,619**	,309*	,610**	,222	,123	,280*
	Sig.	,000	,000	,000	,000	,053		,000	,012	,000	,075	,327	,024
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
أكثر سلبية للمنظمة لأنها	Corrélacion	,697**	,529**	,525**	,499**	,214	,619**	1	,343**	,610**	,158	,171	,112
	Sig.	,000	,000	,000	,000	,088	,000		,005	,000	,209	,173	,375
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
لتقديم الأفضل	Corrélacion	,555**	,161	,288*	,260*	,151	,309*	,343**	1	,272*	,478**	,214	,304*
	Sig.	,000	,199	,020	,036	,229	,012	,005		,028	,000	,087	,014
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
أمام المنافسين	Corrélacion	,746**	,553**	,626**	,506**	,306*	,610**	,610**	,272*	1	,295*	,295*	,076
	Sig.	,000	,000	,000	,000	,013	,000	,000	,028		,017	,017	,549
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
	Corrélacion	,552**	,254*	,253*	,186	,270*	,222	,158	,478**	,295*	1	,476**	,270*
	Sig.	,000	,041	,042	,139	,029	,075	,209	,000	,017		,000	,029
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
خطأ مهني.	Corrélacion	,454**	,237	,119	,230	,335**	,123	,171	,214	,295*	,476**	1	-,002
	Sig.	,000	,057	,347	,065	,006	,327	,173	,087	,017	,000		,988
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
في العمل وأبادلهم المشاعر الودية.	Corrélacion	,383**	,039	,243	,197	,131	,280*	,112	,304*	,076	,270*	-,002	1
	Sig.	,002	,759	,051	,116	,297	,024	,375	,014	,549	,029	,988	
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Echelle : ALL VARIABLES**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	65	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	65	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,680	9

Echelle : ALL VARIABLES**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	65	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	65	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,750	10

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	65	100,0
Exclu ^a	0	,0
Total	65	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,845	11

Echelle : ALL VARIABLES**Récapitulatif de traitement des observations**

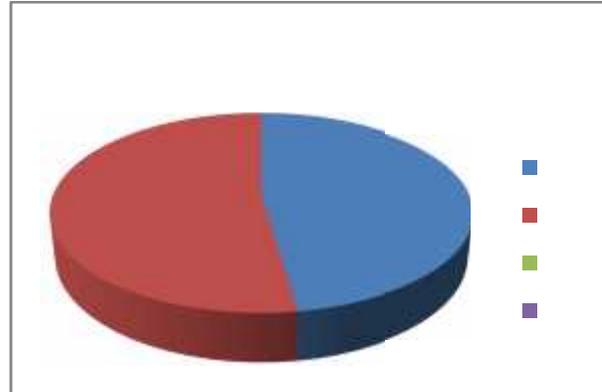
	N	%
Observations Valide	65	100,0
Exclu ^a	0	,0
Total	65	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,843	30

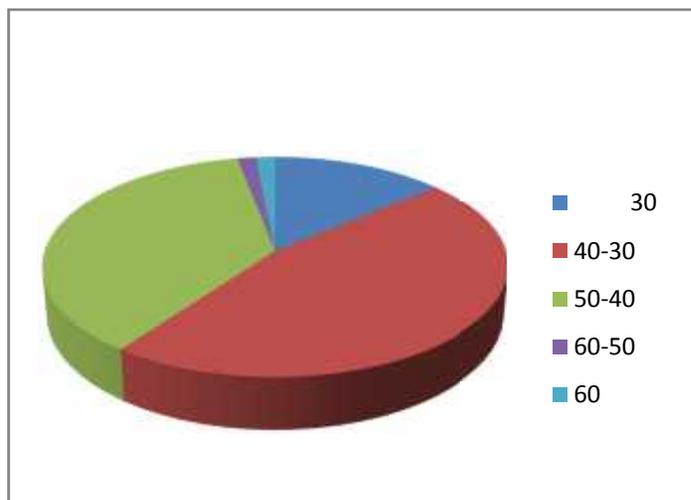
لملحق رقم 04: البيانات الوصفية لعينة الدراسة



Statistiques

N	Valide	65
	Manquant	0

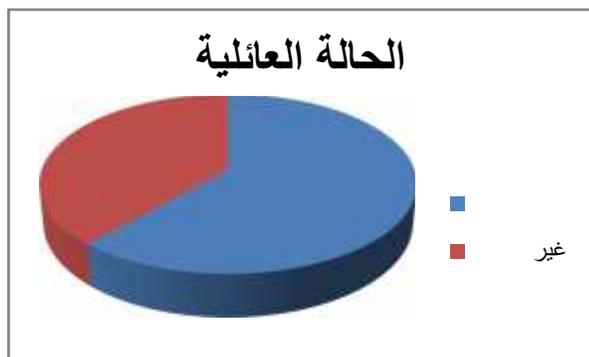
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	31	47,7	47,7	47,7
	34	52,3	52,3	100,0
Total	65	100,0	100,0	



Statistiques

N	Valide	65
	Manquant	0

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	30	9	13,8	13,8	13,8
	40 30	30	46,2	46,2	60,0
	50 40	24	36,9	36,9	96,9
	60 50	1	1,5	1,5	98,5
	60	1	1,5	1,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	



Statistiques

_العائلية

N	Valide	65
	Manquant	0

_العائلية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	40	61,5	61,5	61,5
	25	38,5	38,5	100,0
Total	65	100,0	100,0	



الأقدمية

N	Valide	65
	Manquant	0

الأقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5	10	15,4	15,4	15,4
	15	46	70,8	70,8	86,2
	25	8	12,3	12,3	98,5
	25	1	1,5	1,5	100,0
Total		65	100,0	100,0	

الملحق رقم 05: التكرارات والنسب المئوية

Table de fréquences

أشارك أفكاري مع الآخرين في المنظمة لأنها تساهم في تحقيق طموحاتي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	3,1	3,1	3,1
	4	6,2	6,2	9,2
محايد	6	9,2	9,2	18,5
	41	63,1	63,1	81,5
	12	18,5	18,5	100,0
Total	65	100,0	100,0	

أشجع المبادرات في المنظمة عندما تتطابق أهدافها مع أهداف المنظمة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	4	6,2	6,2	6,2
محايد	7	10,8	10,8	16,9
	42	64,6	64,6	81,5
	12	18,5	18,5	100,0
Total	65	100,0	100,0	

أكثر أفكار في المنظمة إذا ما كانت عديمة الفائدة بالنسبة للمنظمة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	4	6,2	6,2	6,2
	9	13,8	13,8	20,0
محايد	10	15,4	15,4	35,4
	38	58,5	58,5	93,8
	4	6,2	6,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

أعارض سياسات المنظمة عندما لا تشجع على التغيير في المنظمة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	6	9,2	9,2	9,2
محايد	15	23,1	23,1	32,3
	28	43,1	43,1	75,4
	16	24,6	24,6	100,0
Total	65	100,0	100,0	

أستمع لأراء زملائي إذا كانت تساعد على تحقيق النجاح للمنظمة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	5	7,7	7,7	7,7
	41	63,1	63,1	70,8
	19	29,2	29,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

أحجب أفكاري بخصوص وضع حلول لمشكلات المنظمة خوفا من وقوعي في أخطاء تؤثر على مستقبلها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	4	6,2	6,2	6,2
	26	40,0	40,0	46,2
محايد	15	23,1	23,1	69,2
	19	29,2	29,2	98,5
	1	1,5	1,5	100,0
Total	65	100,0	100,0	

أعمل بشكل روتيني بعيدا عن الإبداع و الابتكار لأن المنظمة لا ترغب في التغيير

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	8	12,3	12,3	12,3
	21	32,3	32,3	44,6
محايد	15	23,1	23,1	67,7
	17	26,2	26,2	93,8
	4	6,2	6,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

لا أحبذ المركزية في اتخاذ

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	1	1,5	1,5	1,5
	7	10,8	10,8	12,3
محايد	17	26,2	26,2	38,5
	29	44,6	44,6	83,1
	11	16,9	16,9	100,0
Total	65	100,0	100,0	

لا أفرض أراني على زملائي في المنظمة حتى لا أمس حماسهم للعمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	2	3,1	3,1	3,1
	6	9,2	9,2	12,3
محايد	12	18,5	18,5	30,8
	39	60,0	60,0	90,8
	6	9,2	9,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

أتكتم على المعلومات الهامة التي تخص المنظمة خوفا من التعرض للعقاب

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	5	7,7	7,7	7,7
	19	29,2	29,2	36,9
محايد	14	21,5	21,5	58,5
	19	29,2	29,2	87,7
	8	12,3	12,3	100,0
Total	65	100,0	100,0	

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	8	12,3	12,3	12,3
	23	35,4	35,4	47,7
محاييد	12	18,5	18,5	66,2
	19	29,2	29,2	95,4
	3	4,6	4,6	100,0
Total	65	100,0	100,0	

لا أعبر عن موقفي بخصوص المخالفات التي يرتكبها زملائي في العمل خوفا على مصلحة المنظمة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	5	7,7	7,7	7,7
	23	35,4	35,4	43,1
محاييد	12	18,5	18,5	61,5
	21	32,3	32,3	93,8
	4	6,2	6,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

المنظمة لزملائي في العمل لعدم ثقتي بهم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	3	4,6	4,6	4,6
	17	26,2	26,2	30,8
محايد	18	27,7	27,7	58,5
	20	30,8	30,8	89,2
	7	10,8	10,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	

أميل للصمت في العمل خوفا من ردود أفعال الزملاء

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	5	7,7	7,7	7,7
	17	26,2	26,2	33,8
محايد	23	35,4	35,4	69,2
	14	21,5	21,5	90,8
	6	9,2	9,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	5	7,7	7,7	7,7
	20	30,8	30,8	38,5
محايد	15	23,1	23,1	61,5
	14	21,5	21,5	83,1
	11	16,9	16,9	100,0
Total	65	100,0	100,0	

أميل للحياضية بذل طرح اقتراحات لا تنفيذ المنظمة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	2	3,1	3,1	3,1
	15	23,1	23,1	26,2
محايد	13	20,0	20,0	46,2
	30	46,2	46,2	92,3
	5	7,7	7,7	100,0
Total	65	100,0	100,0	

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	2	3,1	3,1	3,1
	9	13,8	13,8	16,9
محايد	15	23,1	23,1	40,0
	30	46,2	46,2	86,2
	9	13,8	13,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	

أنتكم على اعتراضى حول الاقتراحات السلبية المقدمة للمنظمة حفاظا على علاقاتى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	6	9,2	9,2	9,2
	21	32,3	32,3	41,5
محايد	18	27,7	27,7	69,2
	16	24,6	24,6	93,8
	4	6,2	6,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

لا أعبّر عن عدم رغبتني في تقديم ساعات إضافية في العمل خوفاً من التعرض للطرد من عملي في المنظمة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	14	21,5	21,5	21,5
	26	40,0	40,0	61,5
محايد	14	21,5	21,5	83,1
	9	13,8	13,8	96,9
	2	3,1	3,1	100,0
Total	65	100,0	100,0	

أحفظ أسرار المنظمة لأنها تمثل أسرتي الثانية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	1	1,5	1,5	1,5
	4	6,2	6,2	7,7
محايد	6	9,2	9,2	16,9
	36	55,4	55,4	72,3
	18	27,7	27,7	100,0
Total	65	100,0	100,0	

أقاوم الضغوط الممارسة علي من قبل المنافسين حتى لا أفشي أسرار المنظمة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	2	3,1	3,1	3,1
	3	4,6	4,6	7,7
محايد	11	16,9	16,9	24,6
	34	52,3	52,3	76,9
	15	23,1	23,1	100,0
Total	65	100,0	100,0	

أترك عملي إذا كان ذلك سيحفظ الأسرار الخاصة بالعمل في المنظمة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	7	10,8	10,8	10,8
	13	20,0	20,0	30,8
محايد	21	32,3	32,3	63,1
	17	26,2	26,2	89,2
	7	10,8	10,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	

أبتعد عن مشاركة زملائي الكلمة السلبية حول المنظمة حفاظا

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	2	3,1	3,1	3,1
	6	9,2	9,2	12,3
محايد	7	10,8	10,8	23,1
	35	53,8	53,8	76,9
	15	23,1	23,1	100,0
Total	65	100,0	100,0	

سلبية المنظمة لأنها تمثني في المجتمع .

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	3	4,6	4,6	4,6
	7	10,8	10,8	15,4
محايد	18	27,7	27,7	43,1
	25	38,5	38,5	81,5
	12	18,5	18,5	100,0
Total	65	100,0	100,0	

لا أشكو من التعب في عملي لاستعدادي الدائم لتقديم الأفضل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	3	4,6	4,6	4,6
	16	24,6	24,6	29,2
محاييد	17	26,2	26,2	55,4
	22	33,8	33,8	89,2
	7	10,8	10,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	

أدافع عن المنظمة أمام المنافسين اعتزازا بالمنظمة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	3	4,6	4,6	4,6
	4	6,2	6,2	10,8
محاييد	11	16,9	16,9	27,7
	33	50,8	50,8	78,5
	14	21,5	21,5	100,0
Total	65	100,0	100,0	

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	2	3,1	3,1	3,1
	4	6,2	6,2	9,2
محايد	7	10,8	10,8	20,0
	38	58,5	58,5	78,5
	14	21,5	21,5	100,0
Total	65	100,0	100,0	

مستعد لتلقي العقاب عند الوقوع في خطأ مهني.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	1	1,5	1,5	1,5
	6	9,2	9,2	10,8
محايد	10	15,4	15,4	26,2
	35	53,8	53,8	80,0
	13	20,0	20,0	100,0
Total	65	100,0	100,0	

لا أخرج زملائي في العمل وأبادلهم المشاعر الودية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	1	1,5	1,5	1,5
	7	10,8	10,8	12,3
محايد	6	9,2	9,2	21,5
	34	52,3	52,3	73,8
	17	26,2	26,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

الملحق رقم 06: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

Statistiques descriptive

	N	Moyenne	Ecart type
أشارك أفكارني مع الآخرين في المنظمة لأنها تساهم في تحقيق طموحاتي.	65	3,88	,893
تتطابق أهدافها مع أهداف المنظمة.	65	3,95	,738
عديمة الفائدة.	65	3,45	1,016
أعارض سياسات المنظمة عندما لا تشجع على التغيير في المنظمة.	65	3,83	,911
على تحقيق النجاح للمنظمة.	65	4,22	,573
مستقبلها .	65	2,80	,987

أعمل بشكل روتيني بعيدا عن الإبداع و التغيير.	65	2,82	1,144
لا أحبذ المركزية في اتخاذ القرار تضر المنظمة حتى لا أس حماسهم للعمل.	65	3,65	,943
أنتكم على المعلومات الهامة التي تخص التي يرتكبها زملائي في العمل خوفا	65	3,09	1,182
بهم.	65	2,78	1,139
أميل للصمت في العمل خوفا من ردود أميل للحياضية بذل طرح اقتراحات لا تنفيذ	65	2,94	1,116
السلبية المقدمة للمنظمة حفاظا على	65	3,17	1,084
	65	2,98	1,082
	65	3,09	1,234
	65	3,32	1,017
	65	3,54	1,001
	65	2,86	1,088

عدم رغبتني في تقديم ساعات إضافية في العمل خوفا من التعرض	65	2,37	1,069
أحفظ أسرار المنظمة لأنها تمثل أسرتي الثانية.	65	4,02	,875
أعمل بها أمام المنافسين لأني مخلص لها.	65	3,94	1,044
المنافسين حتى لا أفشي أسرار المنظمة.	65	3,88	,927
أترك عملي إذا كان ذلك سيحفظ الأسرار	65	3,06	1,158
أبتعد عن مشاركة زملائي الكلمة السلبية	65	3,85	,988
أكتم سلبيات المنظمة لأنها تمثلني في	65	3,55	1,061
الدائم لتقديم الأفضل.	65	3,22	1,082
أدافع عن المنظمة أمام المنافسين اعتزازا	65	3,78	1,008
	65	3,89	,921
مهني.	65	3,82	,917
لا أخرج زملائي في العمل وأبادلهم المشاعر الودية.	65	3,91	,964
- - -	65	3,5795	,48372
- المعيارى - -	65	3,0154	,61218
- - -	65	3,7189	,62463
- - - التنظيمى -	65	3,4426	,42880

N valide (liste)	65		
------------------	----	--	--

الملحق رقم 07: اختبار الفرضيات

الفرضية الفرعية 1

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
- - -	65	3,5795	,48372	,06000

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
	Inférieur	Supérieur				
- - -	9,658	64	,000	,57949	####	,6993

الفرضية الفرعية 2

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
_ المعيارى - -	65	3,0154	,61218	,07593

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
	Inférieur	Supérieur				
_ المعيارى - -	,203	64	,840	,01538	####	,1671

الفرضية الفرعية 3

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
- - -	65	3,7189	,62463	,07748

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
- - -	9,279	64	,000	,71888	####	,8737

الفرضية الرئيسية

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
- - -_التنظيمي_	65	3,4426	,42880	,05319

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
- - -_التنظيمي_	8,321	64	,000	,44256	####	,5488

المخلص باللغة العربية:

تهدف هذه الدراسة المعنونة بالصمت التنظيمي والولاء الوظيفي إلى معرفة ما إذا كانت أبعاد الصمت التنظيمي تؤثر على أبعاد الولاء الوظيفي للعالمين في المنظمة وقد تمحورت إشكالية الدراسة وفقاً للتساؤل الرئيسي التالي:

- هل يؤثر الصمت التنظيمي على الولاء الوظيفي للعاملين في المنظمة؟
- وقد انبثق عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية هي:
- هل يؤثر صمت الإذعان على الولاء المستمر للعاملين في المنظمة؟
- هل يؤثر الصمت الدفاعي على الولاء المعياري للعاملين في المنظمة؟
- هل يؤثر الصمت الاجتماعي على الولاء العاطفي لعاملين في المنظمة؟.

وبعد الإطلاع على أهم المراجع التي تحمل على طياتها موضع دراستنا وجمع أهم المعلومات التي تخدم هذه الدراسة تم تقسيم بحثنا إلى جانبين جانب نظري وآخر تطبيقي بالنسبة للجانب النظري فقد ضم ثلاث فصول حيث جاء في الفصل الإطار النظري لدراسة أما الفصل الثاني فيضم أهم النظريات التي فسرت موضوع الصمت التنظيمي والولاء الوظيفي وبالنسبة للفصل الثاني فيوضح أساسيات كل من المتغيرين حيث جاءت بدايتها بالصمت التنظيمي ثم الولاء الوظيفي.

في حين اشتمل الجانب الميداني على ثلاث فصول الأول كان حول الإجراءات المنهجية للدراسة حيث تطرقت الدراسة إلى مختلف الإجراءات المنهجية المستخدمة لإنجاز الدراسة الحالية، فمن حيث المنهج فقد تم استخدام المنهج الوصفي، أما بالنسبة للأدوات المستخدمة فقد تم استخدام الملاحظة البسيطة بالإضافة إلى الاستبيان كأدوات رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيعه على 72 موظف كعينة بالمسح الشامل وتم استرجاع 65 استبانة أي ما يعادل 90.2% من مجتمع الدراسة، أما عن طريقة تحليل البيانات فقد جمعت الدراسة بين أسلوبية الكمي والكيفي، فقد تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية اختبار t -test، واختبار صدق الأدوات بمعامل ألفا كرونباخ كما تم مقارنة اختبار صحة الفرضيات بالمتوسط الحسابي.

أما الفصل السادس فقد تم فيه عرض وتحليل البيانات في ضوء فرضيات الدراسة وأهدافها والدراسات السابقة والنظريات المفسرة للدراسة، لينتهي الفصل بمجموعة من التوصيات والاقتراحات.

وقد كشفت الدراسة على الصدق الجزئي لفرضيات الدراسة حيث أثبتت:

أنه هناك أثر البعد صمت الإذعان على بعد الولاء المستمر للعاملين في المنظمة، في حين لا يوجد أثر لبعد الصمت الدفاعي على الولاء المعياري للعاملين في المنظمة، أما بالنسبة لبعد الصمت الاجتماعي فيوجد له اثر على بعد الولاء العاطفي للعاملين في المنظمة .

ومنه نخلص إلى أن الصمت التنظيمي يؤثر على الولاء الوظيفي للعاملين في المنظمة.

الكلمات المفتاحية: الصمت التنظيمي، الولاء الوظيفي، المنظمة.

Summary in English:

This study, entitled Organizational Silence and Functional Loyalty, aims to ascertain whether the dimensions of organizational silence affect the dimensions of the Organization's professional loyalty to the Organization's scientists. The problem of the study has centred on the following key question:

-Does organizational silence affect the job loyalty of the organization's employees?

This key question has emerged from a range of sub-questions:

-Does the silence of acquiescence affect the continued loyalty of the organization's employees?

-Does defensive silence affect the normative loyalty of the organization's employees?

-Does social silence affect the emotional loyalty of the organization's employees?

After examining the most important references to which we are studying and gathering the most important information to serve this study, our research was divided into two aspects: theoretical and theoretical. It included three chapters. The chapter contains the theoretical framework of the study. Chapter II contains the most important theories that explained the subject of organizational silence and functional loyalty.

The field side included three chapters. The first was on the study's methodological procedures. The study dealt with the various methodological procedures used to complete the current study. In terms of methodology, the descriptive approach has been used, and for the tools used, the simple note as well as the questionnaire have been used as the main tools for data collection It was distributed to 72 employees as a sample of the comprehensive survey and 65 questionnaires were retrieved, i.e. 90.2% of the school community, As for the method of data analysis, the study combined quantitative and qualitative methodology test ", the statistical methods relied on the t-test, the instrument sincerity test with the alpha-cronbach coefficient and the hypothesis validity test was compared to the computational average.

Chapter VI presents and analyses the data in the light of the study's hypotheses and objectives, previous studies and explanatory theories, and ends with a series of recommendations and suggestions.

The study revealed the partial truthfulness of the study's hypotheses as it proved:

The dimension of the silence of acquiescence has an impact on the continuous loyalty of the Organization's workers, while the dimension of the defensive silence has no effect on the normative loyalty of the Organization's workers, and the dimension of social silence has an impact on the emotional loyalty of the Organization's workers.

It concludes that organizational silence affects the career loyalty of the Organization's staff.

Keywords: organizational silence, functional loyalty, organization.