



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



الموضوع

أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية

دراسة ميدانية: بمدينة املاك الدولة لولاية بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم الاقتصاد
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:
مدوكي يوسف

إعداد الطالبتين:
آمنة بن حبرو
خلود الصغير

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ التعليم العالي	بركان دليلة
بسكرة	مقررا	أستاذ محاضر "أ"	مدوكي يوسف
بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر "أ"	جودي سامية

الموسم الجامعي: 2023 - 2024

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



الموضوع

أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية

دراسة ميدانية: بمديرية املاك الدولة لولاية بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم الاقتصاد
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:
مدوكي يوسف

إعداد الطالبين:
آمنة بن حبرو
خلود الصغير

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ التعليم العالي	بركان دليلة
بسكرة	مقررا	أستاذ محاضر "أ"	مدوكي يوسف
بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر "أ"	جودي سامية

الموسم الجامعي: 2023 - 2024

اهداء

بداية بسم الله وماشاء الله ولا يسوق الخير الا الله . اهدي هذا العمل لسندي امي وابي محمد حفظهما الله
ورعاها من كل سوء . والى يميني وقلبي اختي شيماء
. والى زهراتي اخواتي: مريم و أمال
والى قرّة الاعين اخوتي: رضا ، بلال وهشام
واخص بالذكر موجهي الاستاذ المشرف والدكتور
كما لا انسى كل من اعطاني يد العون من قريب ومن بعيد وساعدني في انجاز هذه المذكرة

آمنة بن حبرو

اهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد إلى التي بجانها ارتويت وبدفئها احتमित
ولحقها ما وفيت ،
إلى من كانت تتمنى رؤيتي وأنا احقق هذا النجاح ، وشاء الله أن ياتي هذا اليوم إلى أميرة أمي حفظها الله .
إلى من شق لي بحر العلم والتعلم ، إلى من أحترت شموعه ليضيء لنا دروب النجاح ، ركيزة عمري ،
كبريائي وكرامتي ، أبي أطال الله في عمره .
إلى سندي وقوتي وملاذي إخوتي : جهينة ، مهند ، سلمى . إلى أحسن من عرفني بهم القدر ،
الى من تحلوا بالاخاء وتميزوا بالوفاء : صديقاتي عزيزاتي
. إلى النفوس الطيبة التي فارقتنا قبل هذا اليوم
. والى كل يد صافحتها يوما عن ظهر قلب

خلود الصغير

شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لخطو هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه التي تعتبر ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى فبصدق الوفاء والإخلاص وأسمى آيات الشكر والامتنان نتقدم لكل من حملوا أقدس رسائل الحياة إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة إلى الأساتذة الأفاضل ونخص بالذكر الدكتور المشرف: "مدوكي يوسف"

ونتقدم أيضا بالشكر إلى كل من ساعدنا من قريب ومن بعيد والذي كانوا سند لنا من بداية هذا العمل إلى نهايته لما قدمه من نصائح وإرشادات ونتمنى لهم التوفيق والنجاح.

الملخص:

تتناول هذه الدراسة تأثير الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية في مديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة. تهدف الدراسة إلى فهم كيفية تأثير أنواع الصمت التنظيمي المختلفة - الإذعان، الدفاعي، والاجتماعي - على سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تتضمن الإيثار، الضمير الحي، الروح الرياضية، اللطف واللباقة، والسلوك الحضاري. تم استخدام منهجية شاملة تضمنت دراسة نظرية مفصلة حول مفاهيم المواطنة التنظيمية والصمت التنظيمي، بالإضافة إلى تحليل تطبيقي لبيانات ميدانية باستخدام أدوات إحصائية متعددة. أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً ذو دلالة احصائية للصمت التنظيمي، وخاصة الصمت الإذعائي والدفاعي، على سلوك المواطنة التنظيمية، بينما لم يظهر الصمت الاجتماعي تأثيراً ذو دلالة احصائية. توصي الدراسة بتبني سياسات إدارية تعزز مناخ الثقة والتواصل المفتوح للحد من تأثيرات الصمت التنظيمي وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: الصمت التنظيمي، المواطنة التنظيمية، مديرية أملاك الدولة.

Abstract

This study examines the impact of organizational silence on organizational citizenship behavior in the State Property Directorate of Biskra Province. The study aims to understand how different types of organizational silence—acquiescent, defensive, and social—affect organizational citizenship behaviors, which include altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, and civic virtue. A comprehensive methodology was employed, including a detailed theoretical study of the concepts of organizational citizenship and organizational silence, as well as an applied analysis of field data using multiple statistical tools. The results showed a statistically significant impact of organizational silence, particularly acquiescent and defensive silence, on organizational citizenship behavior, while social silence did not show a statistically significant impact. The study recommends adopting managerial policies that promote a climate of trust and open communication to mitigate the effects of organizational silence and enhance organizational citizenship behaviors.

Keywords : Organizational silence, Organizational citizenship, Directorate of State Property Biskra Province

فهرس المحتويات

.....	شكر وعرفان
.....	الملخص:
I	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
أ	تمهيد:
ب	1- إشكالية الدراسة:
ب	2- الدراسات السابقة:
د	3- أنموذج الدراسة:
د	4- فرضية الدراسة:
هـ	5- التوضع الابستمولوجي ومنهجية الدراسة:
هـ	6- منهجية الدراسة:
و	7- أهمية الدراسة:
و	8- أهداف الدراسة:

الفصل الأول

الإطار النظري للمواطنة التنظيمية

2.....	تمهيد
3.....	المبحث الأول: مفهوم المواطنة التنظيمية
3.....	المطلب الأول: تعريف المواطنة التنظيمية
4.....	المطلب الثاني: خصائص المواطنة التنظيمية
5.....	المطلب الثالث: أهمية المواطنة التنظيمية
7.....	المبحث الثاني: أسس المواطنة التنظيمية ومعيقاتها
7.....	المطلب الأول: محددات وآثار المواطنة التنظيمية

8	المطلب الثاني: أبعاد المواطنة التنظيمية
10	المطلب الثالث: معيقات المواطنة التنظيمية
11	خلاصة الفصل:

الفصل الثاني

الإطار النظري للصمت التنظيمي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية

13	تمهيد:
14	المبحث الأول: مفهوم الصمت التنظيمي
14	المطلب الأول: تعريف الصمت التنظيمي
15	المطلب الثاني: أسباب الصمت التنظيمي
17	المطلب الثالث: مراحل الصمت التنظيمي
18	المبحث الثاني: أبعاد الصمت التنظيمي وآثاره وطرق علاجه
18	المطلب الأول: أبعاد الصمت التنظيمي
19	المطلب الثاني: آثار الصمت التنظيمي
20	المطلب الثالث: طرق علاج الصمت التنظيمي
22	المطلب الرابع: العلاقة ما بين الصمت التنظيمي (بأبعاده) والمواطنة التنظيمية
24	خلاصة الفصل:

الفصل الثالث:

أثر الصمت التنظيمي على المواطنة التنظيمية بمديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة

26	تمهيد:
27	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
27	المطلب الأول: ماهية أملاك الدولة:
27	المطلب الثاني: تنظيم إدارة أملاك الدولة هيكلها ومهامها:
30	المطلب الثالث: دراسة النظام الموجود:
31	المبحث الثاني: منهجية الدراسة وإجراءاتها
31	المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة

35	المطلب الثاني: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة.....
39	المبحث الثالث: تحليل الإجابات واختبار الفرضيات
39	المطلب الأول: عرض نتائج تحليل محاور الدراسة.....
43	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج.....
46	المطلب الثالث: مناقشة النتائج.....
47	خلاصة الفصل:
49	الخاتمة:
52	قائمة المراجع
56	الملاحق.....

قائمة الجداول

- الجدول رقم (01): الاستبيانات الموزعة والمسترجعة 32
- الجدول رقم (02): توزيع العينة حسب الجنس 32
- الجدول رقم (03): توزيع العينة حسب السن 33
- الجدول رقم (04): توزيع العينة حسب المؤهل التعليمي 34
- الجدول رقم (05): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة 34
- الجدول رقم (06): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت 36
- الجدول رقم (07): قياس الاتساق الداخلي لعبارات متغير الصمت التنظيمي (معامل الارتباط بيرسون) 37
- الجدول رقم (08): قياس الاتساق الداخلي لعبارات متغير سلوك المواطنة التنظيمية (معامل الارتباط بيرسون) 37
- الجدول رقم (09) نتائج معاملات الثبات الفا كرونباخ 38
- الجدول رقم (10): التحقق من التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء والتفلطح) 39
- الجدول رقم (11): تقييم العينة لعبارات صمت الإذعان 39
- الجدول رقم (12): تقييم العينة لعبارات الصمت الدفاعي 40
- الجدول رقم (13): تقييم العينة لعبارات الصمت الاجتماعي 40
- جدول رقم (14) ترتيب أبعاد المحور الأول (الصمت التنظيمي) 41
- الجدول رقم (15): تقييم العينة لعبارات سلوك المواطنة التنظيمية 42
- الجدول رقم (16): نتائج تحليل الإنحدار لأثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية 43
- الجدول رقم (17): نتائج تحليل الإنحدار لأثر صمت الإذعان على سلوك المواطنة التنظيمية 44
- الجدول رقم (18): نتائج تحليل الإنحدار لأثر الصمت الدفاعي على سلوك المواطنة التنظيمية 44
- الجدول رقم (19): نتائج تحليل الإنحدار لأثر الصمت الاجتماعي على سلوك المواطنة التنظيمية 45

قائمة الأشكال

- 6 الشكل رقم (01): أهمية سلوك المواطنة التنظيمية
- 17..... الشكل رقم (02): مراحل الصمت التنظيمي
- 22..... الشكل رقم (03): كيفية التغلب على الصمت التنظيمي
- 29..... الشكل رقم (04) هيكل إدارة أملاك الدولة
- 33..... الشكل رقم (05): توزيع العينة حسب الجنس
- 33..... الشكل رقم (06): توزيع العينة حسب السن
- 34..... الشكل رقم (07): توزيع العينة حسب المؤهل التعليمي

مقدمة

تمهيد:

يعد المورد البشري من أهم الموارد على مستوى المنظمات الإدارية، نظرًا للدور الحيوي الذي يلعبه في تحقيق النجاح ورفع الكفاءة وضمان الاستدامة والنمو. وعلى الرغم من أهميته البالغة فإنه الأكثر تعقيدًا نظرًا لتعرضه للعديد من المؤثرات الداخلية والخارجية. فالطبيعة الإنسانية تؤدي إلى تباين استجابات الموظفين لهذه المؤثرات، مما يُنتج تنوعًا في سلوكياتهم. وقد اهتم الباحثون في علم الإدارة بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات، حيث تناولت هذه الدراسات سلوكيات واتجاهات الموظفين، من أجل محاولة فهم دوافعهم، وأهدافهم، واحتياجاتهم، وتوقعاتهم، وبالتالي يمكن أن تساهم في تطوير استراتيجيات لتحفيز الأفراد لزيادة كفاءتهم في العمل. وأداءهم، وتأثيرات البيئة عليهم، وكذلك تأثيرهم على أداء المنظمة وفعاليتها.

ومن المفاهيم الإدارية التي نالت اهتمامًا واسعًا في الفكر الإداري واستحوذت على اهتمام الباحثين هو مفهوم "سلوك المواطنة التنظيمية". كون هذا المفهوم يركز على السلوكيات التطوعية التي يبديها الأفراد تجاه منظماتهم، حيث تتجاوز مجرد الولاء والانتماء لتصل إلى مرحلة العطاء اللامحدود. في هذا السياق، يُقدم الأفراد جهودًا إضافية طوعية تهدف إلى تحسين كفاءة وفعالية المنظمة دون توقع أي عائد مادي أو معنوي مباشر.

يُعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من العوامل الأساسية التي تساعد في تحقيق التعاون والتميز بين أعضاء الفريق، حيث يساهم في تجنب الصراعات غير الضرورية ويعزز الشعور بالملكية التنظيمية والاحترام المتبادل وتحقيق الطموحات الفردية والجماعية. على مستوى المنظمة، حيث يساهم هذا السلوك في زيادة الإنتاجية والكفاءة والفعالية في تحقيق الأهداف المحددة، بالإضافة إلى خفض التكاليف واستثمار الوقت بشكل أمثل وتوحيد الجهود بفعالية، مما يرفع الروح المعنوية للعاملين ويقلل من نسبة التسرب الوظيفي.

من الظواهر السلبية في سلوك الموظفين داخل المنظمات، والتي تزعج هذه المنظمات وتؤثر سلبيًا على كفاءتها وفعاليتها في تحقيق أهدافها، هي ظاهرة "الصمت التنظيمي"، حيث أصبحت تنفث في العديد من المؤسسات في العصر الحالي، يُعرف الصمت التنظيمي، أو ما يُطلق عليه البعض "سلوك الصمت" أو "صمت العاملين"، بأنه سلوك يعبر عن حالة من التردد وعدم التعبير المفتوح عن الآراء أو المشاعر أو حتى تقديم الرأي، ويعكس تجنب المرؤوسين في مختلف المنظمات تقديم المعلومات أو الاقتراحات لرؤسائهم، خشية ردود فعل سلبية أو نتائج غير مرضية جراء ذلك، ويعد الصمت التنظيمي كإحدى المشكلات التي لها تأثيرات واضحة على جوانب متعددة من العملية الإدارية، فهي لا تقتصر على المستوى الفردي بل تمتد إلى المستوى الجماعي والتنظيمي. من النتائج السلبية للصمت التنظيمي أنه يعوق عملية التطوير والتغيير، ويمكن أن ينتج عنه آثار تنظيمية غير مرغوبة مثل غرس مشاعر فقدان الثقة ونقص الإنجاز بين الموظفين.

ومنه فإن فهم العميق لتأثير الصمت التنظيمي على المواطنة التنظيمية يمكن أن يساعد المنظمات على التقليل من النتائج السلبية وكذا تنمية بيئة عمل تشجع على التعبير والمشاركة الفعالة، مما يعزز التفاعل الإيجابي والانخراط العالي للموظفين وبالتالي يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أكبر.

1- إشكالية الدراسة:

ومن هذا المنطلق نجد أنه من الضروري معرفة العلاقة بين ظاهرة الصمت التنظيمي وآثره على المواطنة التنظيمية، حيث نلاحظ وجود قلة في الدراسات التي درست هذه العلاقة في الجزائر، ومحاولة للوصول إلى سبل تعزيزها ودعمها لتخطي جزء من المعوقات التي تعترض تقدمها وتحقيق أهدافها، وقد جاءت دراستنا من خلال السؤال الرئيسي الذي يدور حول العلاقة بين الصمت التنظيمي والمواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة: بحيث تمثلت إشكالية الدراسة في:

هل يوجد أثر للصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة محل الدراسة؟

كما سعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

- ❖ هل يوجد أثر للصمت الإذعان على سلوك المواطنة التنظيمية بمديرية املاك الدولة لولاية بسكرة؟
- ❖ هل يوجد أثر للصمت الدفاعي على سلوك المواطنة التنظيمية بمديرية املاك الدولة لولاية بسكرة؟
- ❖ هل يوجد أثر للصمت الاجتماعي على سلوك المواطنة التنظيمية بمديرية املاك الدولة لولاية بسكرة؟

2- الدراسات السابقة:

قسام ديانا نبيل، (2023)، أثر الصمت التنظيمي في الاغتراب الوظيفي (دراسة حالة في مصرف سورية المركزي)، مشروع اعد لنيل درجة الاجازة في علوم الإدارة السنة الخامسة تخصص إدارة الموارد البشرية، المعهد العالي لإدارة الاعمال hiba، سوريا. هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على أثر الصمت التنظيمي بمختلف أبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) في الاغتراب الوظيفي، من خلال التساؤل الرئيسي المتمثل في: ما هو أثر الصمت التنظيمي على الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في مصرف سورية المركزي، وقد تمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في مصرف سورية المركزي في مدينة دمشق، حيث بلغت عينة الدراسة 69 موظفاً . من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث جمعت البيانات الثانوية من الدراسات السابقة والمراجع ذات الصلة، في حين شكّل الاستبيان أداة البحث الرئيسة لجمع البيانات الأولية. حُللت بيانات الاستبيان باستخدام برنامج تحليل الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: مستوى الصمت التنظيمي والاعتراب الوظيفي كانا متوسطين لدى موظفي مصرف سورية المركزي، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لصمت الإذعان في الاغتراب الوظيفي لدى موظفي المصرف، عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي الصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي في الاغتراب الوظيفي لدى موظفي المصرف.

شلاي وليد، (2016)، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، ومن أجل تحقيق الأهداف اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال إعداد استبيان لقياس الولاء التنظيمي واستبيان لقياس سلوك المواطنة التنظيمية، بالاطلاع على الأدبيات النظرية للموضوع، وتم تطبيق أداة البحث على مجتمع الدراسة المتمثل في موظفي الإدارة المحلية بالمسيلة (البلدية، الدائرة، الولاية) وبلغ حجم العينة 218 مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: توجد علاقة إيجابية بين الولاء

التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، مستوى الولاء التنظيمي مرتفع لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، مستوى سلوك المواطنة التنظيمية مرتفع لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة تبعاً للجنس، توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة تبعاً للأقدمية المهنية والمستوى التعليمي، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة تبعاً للجنس والأقدمية المهنية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة تبعاً للمستوى التعليمي.

دراسة محمد أحمد أمين أحمد (2017)، بعنوان، أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام التابعين لقطاع التعليم بجامعة المنصورة، مقال علمي، مجلة التجارة والتمويل، المجلد 37، العدد 02، تستهدف هذه الدراسة قياس العلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالكادر العام في قطاع التعليم بجامعة المنصورة. تهدف الدراسة إلى تحقيق هدفين رئيسيين: الأول هو تحديد تأثير أبعاد الصمت التنظيمي (صمت الخضوع، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير). الهدف الثاني هو تحديد وجود اختلاف معنوي في إدراك العاملين لمستوى كل من الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية بناءً على العوامل الديموغرافية (النوع: ذكر/أنثى، عدد سنوات الخدمة، نوع الوظيفة: مثبت/مؤقت/متعاقد).

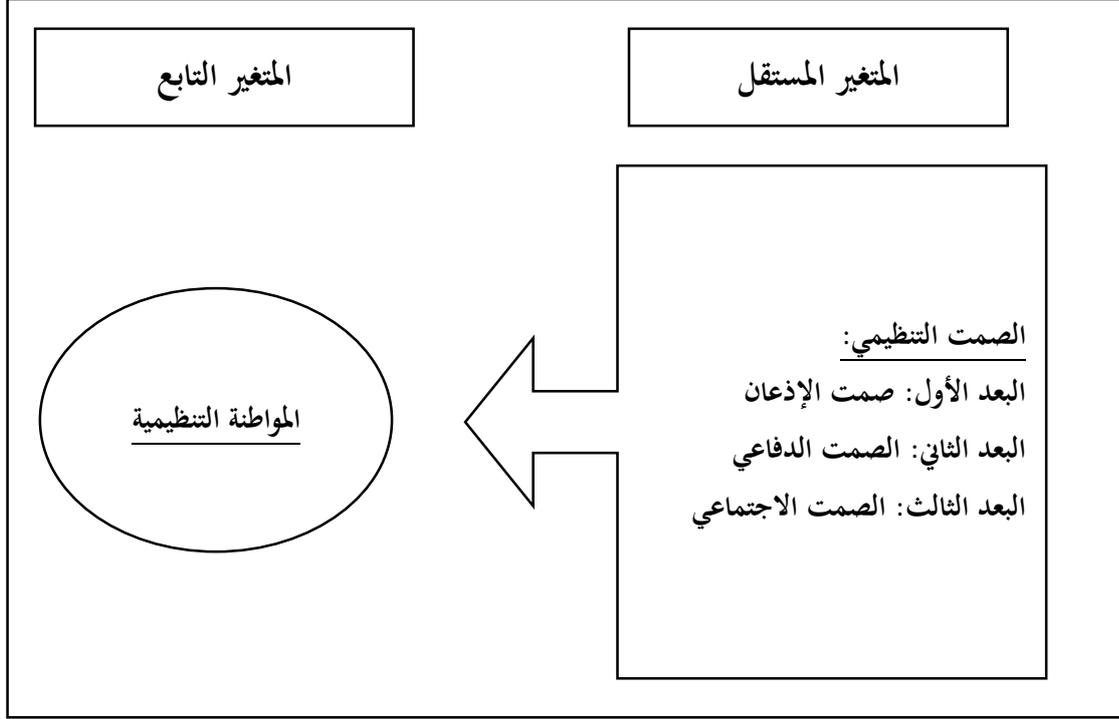
تم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من 370 فردًا من العاملين بجامعة المنصورة. تم استخدام أساليب إحصائية مثل مان ويتني، كروسكال واليز، تحليل الانحدار المتعدد، والارتباط البسيط لاختبار فروض الدراسة. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير سلبى معنوي لكل من صمت الخضوع والصمت الدفاعي على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة، في حين وجد تأثير إيجابي معنوي للصمت الاجتماعي على نفس الأبعاد.

كما أظهرت الدراسة وجود اختلاف معنوي في إدراك العاملين لمستوى الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية بناءً على العوامل الديموغرافية. تبين أن النساء، والعاملين ذوي مدة الخدمة الأقل، والعاملين المؤقتين والمتعاقدين هم أكثر إدراكًا للصمت التنظيمي وأقل إدراكًا لسلوك المواطنة التنظيمية مقارنةً بالرجال، والعاملين ذوي مدة الخدمة الأطول، والعاملين المثبتين.

دراسة: Muhammad Jahangir & all (2017)، بعنوان، مراجعة لأسباب الصمت التنظيمي وتأثيره على مواقف العمل، مقال علمي، مجلة سرجد لعلوم الإدارة، المجلد 03، العدد 01، هدفت هذه الدراسة إلى فهم الأسباب التي تدفع الموظفين إلى اختيار الصمت وعدم التعبير عن آرائهم القيمة ومخاوفهم المتعلقة بالقضايا التنظيمية. ولتحقيق هذا الهدف، استعرضت الدراسة الأدبيات المتعلقة بدوافع الصمت والعوامل المؤدية إليه داخل المنظمات. أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية، الخوف من الانتقادات السلبية من الإدارة، غياب الثقة، ونقص الدعم من الإدارة هي من بين العوامل الأكثر شيوعًا التي تسبب الصمت بين الموظفين. كما أشارت الدراسة إلى أن الصمت التنظيمي يعتبر ممارسة سلوكية ترتبط بعدة مواقف عمل مثل الرضا الوظيفي، نية التحول، وسلوك المواطنة التنظيمية. وخلصت الدراسة إلى أن وجود مناخ من الثقة في المنظمة وتوافر قنوات اتصال مناسبة يمكن أن يزيد من استعداد الموظفين للتحدث عن القضايا التنظيمية.

3- نموذج الدراسة:

تتكون هذه الدراسة على متغيرين رئيسيين هما المتغير المستقل (الصمت التنظيمي) والمتغير التابع (المواطنة التنظيمية)، والشكل التالي يوضح نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبات.

4-فرضية الدراسة:

ولإجابة على إشكالية دراستنا قمنا بوضع الفرضية التالية:

- لا يوجد أثر للصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بمديرية املاك الدولة لولاية بسكرة.
- ❖ لا يوجد أثر لصمت الإذعان على سلوك المواطنة التنظيمية بمديرية املاك الدولة لولاية بسكرة
- ❖ لا يوجد أثر للصمت الدفاعي على سلوك المواطنة التنظيمية بمديرية املاك الدولة لولاية بسكرة
- ❖ لا يوجد أثر للصمت الاجتماعي على سلوك المواطنة التنظيمية بمديرية املاك الدولة لولاية بسكرة.

5-التعريفات الإجرائية:

تشتمل الدراسة على المصطلحات التالية:

❖ **الصمت التنظيمي:**

المفهوم الاصطلاحي: ظاهرة جماعية، تحدث بأن يجنب العمال آرائهم واهتمامهم بشأن مشاكل محتملة في المؤسسة، نتيجة الاعتقادات أن آرائهم ليست ذات قيمة وكذلك خوفهم من النتائج السلبية. (متغور، 2021-2022، صفحة 18)

المفهوم الإجرائي: عرف الصمت التنظيمي بأنه رفض الموظفين التعبير عن السلوكيات الفعالة، وتقييم الرفض المعرفي فيما يتعلق بالحالات التنظيمية وبهذا الصمت ليس ان نعني بالضرورة الرجوع إلى السلوك السلبي وفي نزاع مع الصوت يمكن أن يكون الصمت فعالا وواعيا ومتمعدا وهادفا؛ وهذه نقطة مهمة، لأنها توضح الطبيعة المعقدة والطبيعة المتعددة الأبعاد للصمت. (عوجه، 2019، صفحة 568)

ويتركز الصمت التنظيمي في تعريفه على ثلاثة أبعاد رئيسية تتمثل في: صمت الإذعان، الصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي.

❖ المواطنة التنظيمية:

المفهوم الاصطلاحي: عبارة عن سلوك اختياري تطوعي يتجاوز حدود الدور الرسمي ويتمثل في حرص الموظف على منظمته ونجاحها وسمعتها ووقتها وممتلكاتها ومستقبلها، وحرصه على مساعدة الآخرين من زملاء وموظفين جدد، والتزامه بقيم وسياسات ونظم المنظمة، وسعيه لبذل جهود مضاعفة لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء، وذلك دون توقع الحصول على مكافآت أو حوافز. (يرقي و بن عودة، 2023، صفحة 210)

المفهوم الإجرائي: على أنه مجموعة التصرفات التي تهدف إلى تقديم المساعدة وظهور علامات سلوكية غير مطلوبة على المستوى الرسمي ولكنها تكون ذات فائدة للمؤسسة، ويقاس سلوك المواطنة التنظيمية عن طريق خمسة أبعاد رئيسية (وعى الضمير، روح الرياضية، الايثار، اللباقة والسلوك الحضاري) (مناصرية و بن ختو، 2015، صفحة 222).

5- التموضع الاستمولوجي ومنهجية الدراسة:

تهدف الدراسة إلى استخدام منهج استمولوجي متنوع لاستكشاف مجموعة مختلفة من العوامل التي تؤثر على العلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية. يهدف ذلك إلى التطرق لفهم شامل حول سلوك المواطنة التنظيمية وتوضيح كيفية تأثير الصمت التنظيمي وأبعاده على هذه العلاقة.

حث يعتقد الباحثون أن الصمت التنظيمي قد يقلل من سلوك المواطنة التنظيمية للعمال داخل المؤسسات، وسيتم التحقق من ذلك من خلال البحث الميداني والتحليل، باستخدام نموذج تفسيري في هذه الدراسة لتحليل العلاقة.

6- منهجية الدراسة:

قمنا في هذه الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الميداني، حيث يتم استعراض الدراسات والأبحاث النظرية والميدانية لفهم الأسس النظرية والتركيز على الدراسات السابقة الأكثر تشابها مع دراستنا، والتي تساعد على تحديد مشكلة الدراسة وتوجيهها، كما تم تناول الجانب التطبيقي من خلال أخذ عينة من مجتمع الدراسة وتحليل جميع البيانات والمعلومات المتاحة باستخدام استبيانات تم توزيعها على العينة المختارة، ومن ثم جمعها وتفرغها وتحليلها.

7-أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الجوانب التالية:

- ❖ الأهمية النظرية: وتتمثل في محاولة التعرف على المتغيرين وهما الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية والعلاقة والآخر بينهما، إذ يمثل ذلك إضافة إلى المكتبة المحلية والعربية.
- ❖ الأهمية الميدانية: تتمثل جمع ودراسة وقياس آراء مجموعة من الموظفين.

8-أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص أهم أهداف المرجوة من هاذي الدراسة في:

- ❖ التعرف على المفاهيم المتعلقة بالمتغيرين ومحاولة فهمهما.
- ❖ تحديد العلاقات الارتباطية بين المتغيرين ومدى التأثير بينهما.
- ❖ تحديد أثر الصمت التنظيمي (بأبعاده) على المواطنة التنظيمية.

9-هيكل الدراسة:

يتناول الفصل الأول من الدراسة الإطار النظري للمواطنة التنظيمية ويبدأ بتمهيد يُقدّم فيه لمحة عامة عن موضوع المواطنة التنظيمية وأهميتها في المنظمات. ثم يتعمق الفصل في المبحث الأول الذي يركز على مفهوم المواطنة التنظيمية، ويتضمن هذا المبحث ثلاثة مطالب: الأول يعرف المواطنة التنظيمية، والثاني يستعرض خصائصها، بينما الثالث يوضح أهميتها في بيئة العمل.

يتناول المبحث الثاني أسس المواطنة التنظيمية ومعيقاتها، ويشمل هذا المبحث أيضاً ثلاثة مطالب: الأول يناقش محددات وآثار المواطنة التنظيمية، والثاني يستعرض أبعادها المختلفة، وأخيراً الثالث يتناول المعوقات التي تواجه تحقيق المواطنة التنظيمية في المنظمات. يُختتم الفصل بخلاصة تلخص أبرز النقاط والمفاهيم التي تمت مناقشتها.

أما الفصل الثاني من الدراسة فيركز على الإطار النظري للصمت التنظيمي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية. يبدأ الفصل بتمهيد في الصفحة 20 يقدم لمحة عامة عن موضوع الصمت التنظيمي وأهميته في سياق بيئة العمل. يتعمق المبحث الأول في مفهوم الصمت التنظيمي، ويتضمن هذا المبحث ثلاثة مطالب: الأول يعرف الصمت التنظيمي، والثاني يستعرض أسبابه، بينما الثالث يوضح مراحل المختلفة.

ينتقل الفصل إلى المبحث الثاني الذي يركز على أبعاد الصمت التنظيمي وآثاره وطرق علاجه. يشمل هذا المبحث أربعة مطالب: الأول يناقش أبعاد الصمت التنظيمي، والثاني يستعرض آثاره على بيئة العمل، الثالث يتناول الطرق الممكنة لعلاج الصمت التنظيمي، وأخيراً الرابع يوضح العلاقة بين الصمت التنظيمي بأبعاده المختلفة وسلوك المواطنة التنظيمية. يُختتم الفصل بخلاصة في الصفحة 32 تلخص أبرز النقاط والمفاهيم التي تمت مناقشتها.

والفصل الثالث يركز على أثر الصمت التنظيمي على المواطنة التنظيمية بمديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة. يبدأ الفصل بالمبحث الأول الذي يتناول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، ويتضمن هذا المبحث ثلاثة مطالب: الأول يوضح ماهية أملاك الدولة، والثاني يستعرض تنظيم إدارة أملاك الدولة وهيكلها ومهامها، بينما الثالث يدرس النظام الموجود في المؤسسة.

مقدمة

ينتقل الفصل إلى المبحث الثاني الذي يتناول منهجية الدراسة وإجراءاتها. يشمل هذا المبحث ثلاثة مطالب: الأول يوضح منهج الدراسة ومجتمعها، والثاني يتناول أداة الدراسة المستخدمة، والثالث يقدم تحليلاً لخصائص عينة الدراسة. يُحتتم الفصل بالمبحث الثالث الذي يركز على تحليل الإجابات واختبار الفرضيات. يتضمن هذا المبحث مطلبين: الأول يعرض نتائج تحليل محاور الدراسة، والثاني يختبر الفرضيات ويفسر النتائج المستخلصة.

الفصل الأول

الإطار النظري للمواطنة التنظيمية

تمهيد

في العصر الحالي أصبحت المواطنة التنظيمية مفهومًا حيويًا لنجاح المنظمات واستمراريتها في تحقيق أهدافها ومواجهة التحديات، يعكس مفهوم المواطنة التنظيمية مدى التزام الموظفين وتفاعلهم مع المنظمة، وقدرتهم على المساهمة بشكل فعال في تحقيق رؤية وأهداف المنظمة. وفي ظل التطورات السريعة في بيئة العمل، يصبح فهم هذا المفهوم وتطبيقه ضرورة ملحة لتنافسية المنظمة وبقائها. وقد جاء في هذا الفصل لتسليط الضوء على الإطار النظري للمواطنة التنظيمية، بدءًا من تحديد مفهومها وخصائصها الرئيسية، وصولًا إلى استكشاف أسسها ومعوقاتها، كما سنقوم بالتطرق لأبعاد المواطنة التنظيمية المختلفة، بالإضافة إلى استعراض التحديات والعوائق التي قد تواجه تطبيق هذا المفهوم في بيئة العمل.

المبحث الأول: مفهوم المواطنة التنظيمية

تعتبر المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية المعاصرة، بالتالي فقد استحوذت على اهتمام كبير من قبل الباحثين في هذا المجال فهي تعبر على أحد أهم السلوكيات التي تحتاجها المنظمات الحديثة وذلك لعلاقتها بالعنصر البشري وسنقوم في هذا المبحث بالتطرق لمفهوم المواطنة التنظيمية بمحاولة تعريفها وذكر خصائصها ومن ثم أهميتها بالنسبة للفرد والمنظمة.

المطلب الأول: تعريف المواطنة التنظيمية

وقبل التطرق لتعريف المواطنة التنظيمية سوف نقوم بتعريف المواطنة أولاً ومن ثم تعريف المواطنة التنظيمية، وتعرف الموسوعة العربية العالمية المواطنة على أنها: "مصطلح يقصد به الانتماء الى أمة ووطن" (الموسوعة العربية العالمية، 1999، صفحة 320)، أما تعريفها في قاموس علم الاجتماع: "مكانة أو علاقة اجتماعية تقوم بين فرد طبيعي ومجتمع سياسي (دولة)، ومن خلال هذه العلاقة يقدم الطرف الأول الولاء، ويتولى الطرف الثاني الحماية، وتحدد هذه العلاقة من القانون" (غيث، 1995، صفحة 56).

ونجد أن هذا المواطنة التنظيمية أصبحت تلقى اهتماماً ملحوظاً من قبل الباحثين والإداريين لعلاقته الوثيقة بأهم عنصر في المنظمة وهم الموظفون الذين يجب على المنظمات أن تترك جزءاً من السلوك غير محدد لهم حتى يكون لديهم مقدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة والتي تتطلب التصرف الابتكاري من قبلهم، كذلك يرتبط سلوك المواطنة التنظيمية بالكثير من المفاهيم الإدارية المهمة في المنظمة كالاتجاهات والإدراك والقيادة والتغيير (الحضرم، 2015، صفحة 13).

ولتعريف المواطنة التنظيمية فنجد أن الباحثين قد اختلفوا في تعريفها، وبالتالي سنتطرق لأهم هذه التعاريف فيما يلي:

تعرف المواطنة التنظيمية على أنها "مجموعة من الأفعال لم تحدد بصورة مباشرة من قبل التوصيف الوظيفي، ولكنها تجلب مصالح ومنافع للمنظمة تسمو على المصلحة الفردية (معمرى و بن زاهي، 2014، صفحة 47).

وقد عرفها أورغن بأنها: "السلوك الفردي التقديري غير المعترف به بشكل صريح ومباشر من طرف النظام الرسمي للمكافآت والعلاوات، ويعمل على تعزيز أداء المنظمة" (مقداد، 2015، صفحة 208).

ومنه فإن سلوك المواطنة التنظيمية هو الأداء الاختياري الإيجابي الذي يهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي وفعالية المنظمة، وهو غير مشمول بالنظام الرسمي بالتالي ليس إلزامياً على الموظف بشكل رسمي، ولا يجوز معاقبته على عدم ممارسته.

كما عرف زيدان سلوك المواطنة التنظيمية بأنه سلوك الضمير الحي، أي الإنجاز وفقاً لما يمليه الضمير، فهي سلوكيات الدور الإضافي الاختياري، وتتصف بتقديم المساعدة للزملاء، وللمنظمة ككل، وتحسين صورة المنظمة أمام من لا ينتمون إلى المنظمة، أو أمام المنظمات المنافسة، ويؤديها الفرد دون النظر إلى اعتبارات الحوافز أو المكافآت المادية، أو يمتنع عن ممارستها دون أن يتعرض للعقاب، وأداؤها بشكل دوري يسهم في تحقيق الرفاهية التنظيمية" (القحطاني، 2016، صفحة 24).

كما يعتبر سلوك المواطنة هو السلوك الذي يساهم بطريقة غير مباشرة في نجاح المنظمة من خلال المحافظة على النظام الاجتماعي لها وبالتالي فهي الأنشطة التي يقوم بها الأفراد لإنجاز العمل بطريقة غير مباشرة في بيئة العمل التي تتضمن مساعدة زملاء العمل والمحافظة والالتزام بأنظمة وقواعد بيئة العمل والمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات فضلا عن تحمل ظروف العمل ودون أبداء أي شكوى أو تدمير (الرحامنة، 2014، صفحة 36).

إذن فالمواطنة التنظيمية تشير إلى وجود أدوار إضافية يمارسها الأفراد في المنظمات تختلف عن الأدوار الرسمية المحددة. تنطوي هذه الأدوار على تفاعلات وتعاون يتجاوز حدود المسؤوليات الوظيفية المحددة، وقد تشمل تلك الأدوار تقديم المساعدة في الحلول الإبداعية. وتعزيز التواصل والتعاون داخل المنظمة، مما يساهم في تعزيز كفاءتها وفعاليتها بشكل عام.

المطلب الثاني: خصائص المواطنة التنظيمية

يتميز سلوك المواطنة التنظيمية بعدة سمات متنوعة، حيث يمكن أن يكون اختياريًا أو تطوعيًا، وقد لا يكون مرتبطًا بنظام الحوافز والمكافآت. بالإضافة إلى ذلك، يتجاوز هذا السلوك الواجبات والمسؤوليات الوظيفية الرسمية، وبالتالي يمكن تحديد أهم سماته كما يلي (ضبع و بن كيجول، 2019، الصفحات 17-18):

- وجود نوعان من السلوك الوظيفي للموظفين: السلوك المرتبط بالواجبات الرسمية، الذي يندرج ضمن نطاق الواجبات المحددة والمسؤوليات الرسمية، والسلوك المرتبط بالواجبات الإضافية، الذي يتخطى حدود الواجبات الأساسية ويشمل التعاون وتقديم المساعدة الإضافية.
- سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي واختياري، حيث لا يكون ملزمًا على الموظف القيام به وفقًا لواجباته الوظيفية، بل يعتمد ذلك على مبادرته الشخصية وإرادته الحرة.
- الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأدوار الإضافية لا يتوقع مكافأة تنظيمية أو فائدة مباشرة كمقابل لجهوده.
- على الرغم من أن هذا السلوك هو سلوك تطوعي، إلا أن المنظمات تعمل على تشجيع مشاركة الموظفين فيه.
- تنعكس أهمية قيام الأفراد بهذا السلوك بشكل إيجابي على تعزيز فعالية المنظمة وتحسين أدائها الشامل، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- سلوك المواطنة التنظيمية يشمل مجموعة من الأفعال، وليس فقط فعلاً واحداً، وتتفاوت أبعاده ومكوناته من منظمة إلى أخرى وفقاً لاختلاف ثقافتها وطبيعة أعمالها، والتشريعات التي تحدد الواجبات الرسمية في العمل ونطاق الأنشطة التطوعية الإضافية.
- بالتالي فسلوك المواطنة التنظيمية يتميز بأنه سلوك تطوعي، وقد لا يكون مرتبطاً بنظام الحوافز والمكافآت، وعلى الرغم من أن هذا السلوك هو تطوعي، إلا أن المنظمات تشجع مشاركة الموظفين فيه فأهمية قيام الأفراد بهذا السلوك تعزز فعالية المنظمة وتحسين أدائها. كما أنه يختلف من منظمة إلى أخرى بناءً على ثقافتها وطبيعة أعمالها والتشريعات المحلية.

ومن أهم خصائص المواطنة التنظيمية كونها تعد بديلاً فعالاً عندما يصعب على نظم الحوافز التقليدية التعامل مع الأفراد، حيث تتجاوز هذه السلوكيات حدود الواجب والدور الرسمي، وتتطلب تقديرًا لا يمكن تطبيقه إذا لم يتم تنفيذها. في كثير من الأحيان، يجد الفرد

نفسه في موقف يجبره على التضحية بأداء دوره الرسمي من أجل خدمة زملائه ومدرائه، أو لخدمة أهداف عامة للمنظمة بشكل عام (حبة، 2016، صفحة 81).

ومن الناحية العملية، تتأني خصائص سلوك المواطنة التنظيمية من قدرة هذه السلوكيات على تطوير كفاءة وفاعلية المنظمة، من خلال حمايتها وتقديم المقترحات اللازمة للتحسين. ومن بين خصائصها أيضاً، يمكن تعزيزها ودعمها من خلال تنظيم الندوات والدورات التدريبية لنشر قيم المواطنة التنظيمية، وتشجيع ممارستها عبر وضع إرشادات وتوجيهات محددة. وتعتبر المواطنة التنظيمية عاملاً هاماً في نماذج تقييم الأداء السنوي للموظفين (حبة، 2016، صفحة 81).

ويمكن اختصار خصائص المواطنة التنظيمية في العناصر التالية (شاوشي و خلوف، 2023، صفحة 477):

- 1- الطوعية: بحيث تمثل سلوكاً تطوعياً ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن للفرد القيام بها، ولا يفرض عليه ذلك في إطار نظام الوظيفة.
- 2- الاختيارية: فهي تمثل سلوكاً اختيارياً حيث لا يكون جزءاً من وصف الوظيفة الخاص بالفرد، ويعتمد على اختياره الشخصي.
- 3- التجرد من الرسمية: هي خاصية تتمثل في عدم حصول الفرد مباشرة على مكافأة من خلال نظم الحوافز الرسمية المعتمدة في المنظمة.
- 4- النفعية: فتعتبر سلوك يهدف إلى تحقيق المنفعة للآخرين سواء كانوا أفراداً أو منظمات، دون الحاجة إلى مكافأة مباشرة مقابل ذلك.

المطلب الثالث: أهمية المواطنة التنظيمية

تعتبر ندرة الموارد البشرية أو المالية في المنظمة أمراً حرجاً لحياتها، إلا أنه يمكن للمنظمة تجاوز هذا التحدي من خلال تبني الأدوار الإضافية التي تندرج تحت مفهوم المواطنة التنظيمية بالتالي تمثل هذه الأدوار الإضافية أدوات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة وتعزيز نجاحها. وتأتي أهمية المواطنة التنظيمية في تأثيرها على مخرجات العمل داخل المنظمة. خاصة بالنسبة للأفراد وذلك من خلال توفيرها القدرة على الإبداع والابتكار وتعزيز الدافع للإنجاز وشعور الأفراد العاملين بالمسؤولية تجاه المنظمة، وتوفير الفرصة لهم لاختبار قدراتهم وقابليتهم الإدارية من خلال مساهمتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات (الرحامنة، 2014، صفحة 37).

كما يساعد سلوك المواطنة التنظيمية على تخفيض حاجة المنظمة إلى تخصيص الموارد النادرة لوظائف الصيانة والحفاظة على وحدة تماسك المنظمة، والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية في المنظمة، ويساهم أيضاً في تحسين قدرات المديرين والزملاء في العمل على أداء واجباتهم وأعمالهم، وذلك عن طريق تخصيص الوقت الكافي للقيام بعمليات التخطيط الفعال وحل المشكلات والعمل على جدولة الأعمال وغيرها من الأعمال التي تزيد من فاعلية وكفاءة الأداء (الحضرم، 2015، صفحة 15).

ويمكن تقسيم أهمية المواطنة التنظيمية كالتالي:

1- أهميتها على مستوى الفرد

- تعمل على تحسين أداء وإنتاجية الفرد وتطويره ذاتياً.
- تقلل من معدلات التسرب الوظيفي.

– تحسن من قدرة المديرين والموظفين على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال، وجدولة الأعمال وحل المشكلات (طحطوح، 2016، صفحة 36).

2- أهميتها على مستوى المنظمة

– تحسين الإنتاجية بنفس التعداد البشري وبنفس الإمكانيات المتاحة

– اكتساب الموظفين مهارات إضافية، وتحسين القدرات ومهارات العاملين التنظيمية والتواصلية

– تحسين مردودية المنظمة وزيادة فاعليتها (شلابي، 2015-2016، صفحة 63).

وقد أشار (القحطاني، 2016، صفحة 42) إلى أهمية سلوك المواطنة التنظيمية، حيث يسهم في جذب واستثمار الموارد البشرية والمادية، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. كما يقلل من مقاومة التغيير ويعزز سرعة التكيف مع التطورات المحيطة بالمنظمات. بالإضافة إلى ذلك، يساهم في تحسين الإنتاجية وزيادتها، وبناء مناخ تنظيمي تعاوني يشجع على التعاون والمشاركة ويعزز الإبداع والتميز. ونتيجة لذلك، يساهم في المحافظة على الموارد البشرية الحالية وجذب المزيد من الكفاءات الراغبة في العمل. ومنه فإن المواطنة التنظيمية شعور يؤدي إلى تقوية العلاقات بين الأفراد والمجموعات والذي تنعكس إيجابياته على الأداء، مثل زيادة الكفاءة والفاعلية وتحسين رضا الموظفين في العمل. بالإضافة إلى ذلك، تعزز الانتماء للمنظمة والولاء لها، وتخفف الأعباء المادية عن المنظمات من خلال فتح الفرصة لتوجيه الموارد البشرية الجديدة نحو التوسع في خدماتها وتحقيق التميز في الأداء.

الشكل رقم (01): أهمية سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: (الكروي، 2016، صفحة 65)

المبحث الثاني: أسس المواطنة التنظيمية ومعيقاتها

يناقش المبحث الثاني من دراستنا الأسس والمعوقات للمواطنة التنظيمية، والتي تعتبر عناصر أساسية تؤثر على تطبيق هذا المفهوم داخل المنظمات، بحيث سنقوم بالتطرق لمحددات المواطنة التنظيمية وآثارها، بالإضافة إلى استكشاف أبعاد المواطنة التنظيمية المختلفة ودور كل منها في على المؤسسات. بالإضافة إلى ذلك، سنلقي الضوء على المعوقات التي قد تعترض سبيل تطبيق المواطنة التنظيمية وتقويض فعاليتها.

المطلب الأول: محددات وآثار المواطنة التنظيمية

قام العديد من الباحثين والأكاديميين في مجال الفكر الإداري التنظيمي بدراسة المواطنة التنظيمية بهدف فهم هذا السلوك وتفسيره علمياً، ويعتبر سلوك المواطنة التنظيمية سلوكاً تطوعياً يرتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بعدد من العوامل الشخصية والوظيفية والتنظيمية التي تحده وتؤثر عليه. ويمكن تلخيص بعض هذه العوامل كالتالي (شلاي، 2015-2016، صفحة 65):

1- الرضا الوظيفي:

تم استكشاف مفهوم الرضا في الإدارة بشكل واسع مع تحليل مجموعة متنوعة من العوامل التنظيمية، ويشير مصطلح الرضا بشكل عام إلى الحالة العاطفية الإيجابية التي يشعر بها الفرد نتيجة لتغيرات في بيئة عمله، سواء كانت في المزايا المادية المتاحة أو نخب الإشراف والقيادة أو تفاعله مع زملائه وموظفيه. توصلت معظم الدراسات التي استكشفت العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية إلى وجود علاقة إيجابية معنوية تشير إلى أن الرضا الوظيفي يعتبر من المحددات الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية.

2- الثقافة التنظيمية:

تعد من بين العوامل الرئيسية التي تؤثر على سلوك الأفراد في البيئات المنظمة المختلفة. توضح الدراسات أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تلعب دوراً إيجابياً أو سلبياً في تشكيل سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك اعتماداً على المعتقدات والقيم التي تنتهجها المنظمة. يتم تعريف الثقافة التنظيمية على أنها المجموعة من القيم والمعتقدات المشتركة التي يتمسك بها الأفراد في إطار المنظمة لتمييزها عن غيرها من المؤسسات ضمن النطاق الاجتماعي أو الثقافي. إذا كانت المنظمة تشجع عموماً على ممارسة أنماط محددة من السلوكيات التطوعية، فمن المرجح أن يتأثر جميع أفراد المنظمة بذلك، مما ينعكس على سلوكهم وتصرفاتهم (القحطاني، 2016، صفحة 54).

3- العدالة التنظيمية:

تعكس العدالة التنظيمية مدى إدراك الموظفين للعدالة داخل منظماتهم. فيما يتعلق بالعلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، كشفت الدراسات عدة عن وجود صلة قوية بين إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. فتبينت هذه الدراسات أن العدالة التنظيمية تلعب دوراً إيجابياً في تكوين مكونات سلوك المواطنة التنظيمية، إذ يحدث إدراك الموظفين للمساواة والعدالة، سواء في

الإجراءات أو التوزيع أو التعاملات، شعورًا بالمسؤولية تجاه المنظمة، وبالتالي يُشجع على المشاركة في الممارسات التطوعية غير الرسمية أو سلوك المواطنة التنظيمية (الخميس، 2001، صفحة 43).

4-الالتزام الوظيفي:

ينبع الالتزام الوظيفي من تفاعلات مستمرة بين الموظف والمنظمة، حيث يعبر عن الارتباط والتوافق. تظهر علاقة إيجابية قوية بين الالتزام الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وفي حالة عدم وجود هذه العلاقة، يكون هناك انحراف يؤدي إلى فقدان الالتزام. يُعتبر الالتزام الوظيفي أساسًا للاستقرار، حيث يشعر الموظف بالانتماء للمنظمة ويرغب في تحقيق أهدافها، ويفتخر بكونه جزءًا منها (الحضرم، 2015، صفحة 21).

5-القيادة الإدارية:

تمثل القيادة الإدارية أحد أساسيات نجاح المنظمة، إذ تؤثر بشكل كبير على سلوك وأداء الموظفين. يعتبر اختبار نمط القيادة الملائم للوضع واحدًا من العوامل الرئيسية التي تؤثر في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين. يمكن للقائد أن يساهم في تحفيز الموظفين لتقديم سلوك المواطنة التنظيمية من خلال توفير الدعم وتعزيز مهاراتهم، فحتى الموظفين المهمين قد لا يكونوا قادرين على تقديم هذا السلوك إذا لم يتم تمكينهم بالمهارات اللازمة. بالتالي، يمكن لتوفير بيئة عمل مشجعة وتحسين ظروف العمل وتنظيم الموارد البشرية أن يساهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين (طحطوح، 2016، صفحة 40).

6-السياسة التنظيمية

ترتبط السياسة التنظيمية بشكل وثيق بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها على مختلف جوانب حياة المنظمة. يعزز ارتفاع مستوى السياسة التنظيمية السلوكيات غير الرسمية وغير الشرعية، حيث يسعى الأفراد إلى تحقيق أهدافهم الشخصية أو المهنية. ومع ذلك، يتعارض هذا السلوك مع مبادئ سلوك المواطنة التنظيمية، حيث يقل التطوع في المنظمة وتزيد حدة السياسة التنظيمية، مما يؤدي إلى ضعف الرضا الوظيفي ونقص الثقة في النظام. وبالتالي، يظهر الارتباط الوثيق بين السياسة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث يؤثر الأسلوب الإداري ومراقبة الأداء المباشر في دوافع الأفراد وسلوكهم (حبة، 2016، صفحة 83).

المطلب الثاني: أبعاد المواطنة التنظيمية

تنوعت الأبحاث والدراسات التي أجريت حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، حيث يشار أنه يوجد عدة أبعاد لهذا السلوك في الدراسات المختلفة. وقد حددت بعض الدراسات عددًا من الأبعاد التي توضح طبيعة سلوك المواطنة التنظيمية، فمنهم من اكتفى بتقسيمها إلى بعدين ومنهم من قسمها إلى ثلاث أبعاد وأكثر وفي هذه الدراسة سوف نعتمد تقسيم أبعاد المواطنة التنظيمية إلى خمس أبعاد وهي متمثلة كالتالي:

1-الإيثار:

ويعني تقديم المساعدة للآخرين وهو يعد سلوكاً تطوعياً يشمل مساعدة الأفراد الذين يواجهون مشاكل ويحتاجون إلى الدعم، سواء كانوا رؤساء، زملاء عمل، أو حتى عملاء. يُعتبر هذا النوع من السلوك الإيجابي جوهرياً في بناء بيئة عمل إيجابية وتعزيز التعاون داخل المنظمة. على سبيل المثال، قد يشمل هذا السلوك مشاركة العاملين في تبادل الخبرات والمعرفة حول طرق وأساليب العمل الجديدة، بالإضافة إلى مساعدة الزملاء الجدد وتوجيههم وتعليمهم الأساليب الصحيحة لأداء مهامهم بفعالية (حواس، 2003، صفحة 25).

2-اللطف واللباقة:

وتعرف أحياناً باللباقة، تشير إلى الجهود التي يبذلها الشخص لتجنب المشاكل والخلافات في مكان العمل واتخاذ التدابير الوقائية لمنع حدوثها. يتضمن ذلك عدم استغلال حقوق الآخرين وتجنب التورط في خلافات معهم. بالإضافة إلى ذلك، يشمل هذا السلوك تقديم المعلومات لمن يحتاجها وتقديم النصح لهم، مع الاهتمام بفهم الآثار التي يتركها سلوك الشخص على الآخرين (بن سالم، 2021، صفحة 131).

3-الروح الرياضية:

ويُفهم من سلوك الروح الرياضية رغبة الموظف في تحمل الضغوط الحتمية والمتوقعة في بيئة العمل بدون إبداء شكوى، وهو الموقف الإيجابي تجاه الجوانب السلبية المحتملة في محيط العمل كما يُشير هذا السلوك إلى أن الموظف ينبغي ألا يُظهر استياءً عند مواجهة التحديات العملية التي لا مفر منها، أو عند تعرضه للمضايقات أو سوء المعاملة خلال العمل. ومن المفهوم عمومًا أن يتسم الموظف بالتسامح وعدم إبداء الشكوى المفرطة، ويتجاوز العقاب التي قد تواجهه في بيئة العمل بإيجابية، ويظل متسامحًا وصبورًا، ويفهم مشاكل الآخرين دون أن يظهر استياءً مفرطاً (الكروي، 2016، صفحة 81).

4-وعى الضمير:

يشير إلى الوعي الحي الذي يدفع الفرد للتصرف وفقاً لمبادئ الضمير، وللالتزام بالقيم والمبادئ التي يعتبرها معياراً لسلوكه، يسعى الفرد في هذا السياق لأداء دوره في المنظمة بطريقة تفوق المتوقع، حيث يتجاوز توقعات واجباته الوظيفية بما في ذلك الحضور المنتظم، والامتثال للقواعد والتعليمات التنظيمية، والالتزام بالأخلاقيات، وتقديم الجهد الإضافي، وغير ذلك (شلابي، 2015-2016، صفحة 70).

5-السلوك الحضاري:

يعبر عن المشاركة البناءة والمسؤولية في إدارة شؤون المنظمة، وتوجيه الاهتمام نحو مصلحتها من خلال حضور الاجتماعات غير الرسمية الهامة، والمساهمة في عمليات التغيير، ومتابعة المعلومات والإعلانات الخاصة بالمنظمة، وتنفيذ الأعمال بطريقة تحافظ على سمعتها (القحطاني، 2016، صفحة 51).

تُوضِّح هذه الأبعاد الخمسة مظاهر سلوك المواطنة التنظيمية، وعلى الرغم من اختلاف التسميات المستخدمة في الدراسات المختلفة، إلا أن الجوهر والمعنى العام لهذه الأبعاد يظل ثابت، بحيث يسمح هذا المفهوم الموحد من فهم سلوك المواطنة التنظيمية بشكل شامل، ويُتيح للباحثين استخدامها بطريقة متجانسة في دراستهم.

المطلب الثالث: معيقات المواطنة التنظيمية

يتضح من خلال الدراسات والأبحاث الأكاديمية السابقة في مجال المؤسسات الاقتصادية على وجود بعض المعوقات التي تعترض ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، ومن بين هذه المعوقات (نباش و شناف، 2022، صفحة 162):

- قلة اهتمام إدارة المؤسسة بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات ذات الأهمية بالنسبة للمؤسسة.
- عدم تعزيز ولاء الموظفين وتوجهاتهم نحو المؤسسة من قبل إدارتها.
- غياب التحفيز للموظفين لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تقديم الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية، مما يؤدي إلى عدم الرضا واللامبالاة ونقص الدافعية للعمل.
- عدم توفير فرص التعبير عن الآراء والاهتمامات للموظفين في بيئة العمل، مما يقلل من رغبتهم في تبني السلوكيات الإيجابية.
- ومنه فإن هذه العوامل تشكل معوقات تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية للأفراد، وتمثل في فقدان الثقة بين الموظفين والإدارة يؤدي إلى اللامبالاة والإحساس بالاغتراب، وقلة الرضا والدافعية للعمل، بالإضافة إلى بعض العوامل الاجتماعية والاقتصادية، مثل الحوافز والأجور والمرتببات، والعوامل الإدارية التي تدفع الموظف لفقدان الاستقرار الوظيفي.

وقد أكد عبد السلام بن شايح القحطاني أن المنظمات تواجه تحديات عديدة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفيها، وتعود هذه التحديات إلى عدة أسباب، منها (القحطاني، 2016، صفحة 60):

- قلة التركيز على ثقافة المنظمة وقيمها في التخفيف من ضغوط العمل، مما يؤثر سلبًا على كفاءة الموظفين وسلوكهم الإيجابي.
- نقص الثقة والعلاقة الضعيفة بين المرؤوسين والمدراء، وعدم الوفاء بالتزامات المديرين والمسؤوليات المتفق عليها.
- عدم تحقيق العدالة التنظيمية في بعض المنظمات، والتي تشكل حافزًا قويًا لسلوك المواطنة التنظيمية.
- ظهور وانتشار بعض العوامل الاجتماعية والاقتصادية والإدارية والتي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري والوظيفي.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التطرق لفهم طبيعة وأهمية المواطنة التنظيمية في سياق إدارة الموارد البشرية. من خلال تحليل الدراسات السابقة والتطرق تعريف المواطنة التنظيمية طرح خصائصها وأهميتها، وكذا الوصول إلى محددات وأبعاد المواطنة التنظيمية، وكيفية تأثيرها على أداء المؤسسات ونجاحها. كما قمنا بعرض التحديات التي قد تواجه تطبيق هذا المفهوم، وأهمية التغلب عليها من أجل تعزيز ثقافة المواطنة التنظيمية وتحقيق أهداف المنظمة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للصمت

التنظيمي وعلاقته بسلوك المواطنة

التنظيمية

تمهيد:

يعتبر فهم الديناميكيات السلوكية داخل المنظمات أمراً أساسياً لنجاحها واستمراريتها، ويمثل الصمت التنظيمي ظاهرة متنوعة ومعقدة تشكل تحدياً أساسياً لإدارة الموارد البشرية وتعزيز الأداء المؤسسي. يتناول هذا الفصل الإطار النظري للصمت التنظيمي، حيث يستكشف مفهوم الصمت التنظيمي ومراحله، بالإضافة إلى فهم العوامل المؤثرة في تطوره وانتشاره داخل المنظمات المختلفة وشم التطرق لأبعاده. كما يقدم الفصل تحليلاً لعلاقة الصمت التنظيمي بسلوك المواطنة التنظيمية، موضحاً كيف يمكن أن يؤثر الصمت على السلوك الإيجابي والتزام الموظفين بمنظمتهم.

المبحث الأول: مفهوم الصمت التنظيمي

في ظل التغيرات المستمرة التي تشهدها بيئة العمل، يأخذ مفهوم الصمت التنظيمي أهمية متزايدة كظاهرة تؤثر على ديناميكيات المنظمات وأدائها. ويتطرق المبحث الأول لتحليل مفهوم الصمت التنظيمي، وذلك بتقديم تعريف شامل للصمت التنظيمي واستكشاف أسباب وعوامل نشوء الصمت التنظيمي، كما يسعى لتقديم مراحل تطور الصمت التنظيمي، بالتالي يهدف هذا المبحث إلى بناء فهم شامل لظاهرة الصمت التنظيمي وتحليل عواملها المؤثرة، مما يمهد الطريق لفهم العلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.

المطلب الأول: تعريف الصمت التنظيمي

قدم الباحثين تعريفات متعددة لمفهوم الصمت التنظيمي، حيث تختلف هذه التعريفات وفقاً لرؤية كل باحث، ومن بين هذه التعريفات أنه "سلوكيات سلبية تستمد من معايير الإذعان السائدة في بعض الثقافات التنظيمية، والتي تحد من مشاركة الفرد في تقديم ما يعرفه حول القضايا التنظيمية" (أمين أحمد، 2017، صفحة 4).

ونجد أن هذا التعريف يدل على الاستسلام والقناعة من قبل العاملين بأن آرائهم لن تغير شيئاً ولن يتم الاهتمام بها من قبل الرؤساء والمسؤولين.

كما يعبر الصمت التنظيمي على ميل موظفي المنظمة لمنع أو تجنب تقديم المعلومات أو الآراء، والامتناع عن التحدث في مشكلات وقضايا العمل بالمنظمة، مما ينتج عنه قلة أو تقليل مشاركتهم في هذه المسائل أو القضايا (حسانين، 2020، صفحة 180).

ويعرف الصمت التنظيمي بعدم إفصاح المرؤوسين عن مشاعرهم أو آرائهم حول مشاكل التنظيم، وعدم الانخراط في المناقشات أو تقديم الاقتراحات المتعلقة بالعمل وظروفهم لرؤسائهم. يعكس الصمت التنظيمي القوى المؤثرة في العلاقات الفردية والقوانين التي تنظم تلك العلاقات، حيث تعمل الأنظمة والتعليمات والعلاقات الرسمية في المنظمة على منع المناقشة حول المشاكل التنظيمية (الصبيحات، 2017، صفحة 123).

ومن السابق يمكن القول بأن مفهوم الصمت التنظيمي يشير إلى خوف المرؤوسين من التعرض لردود فعل سلبية من رؤسائهم عند تقديمهم للمعلومات أو الاقتراحات أو الأفكار، مما ينتج عنه نتائج غير مرضية.

ويشير مفهوم الصمت التنظيمي إلى سلوك العاملين في كتمان الأمور السلبية والامتناع عن التحدث عنها، والتي قد تكون ذات أهمية في تطوير المؤسسات وتحقيق أهدافها، وربما تكون حتى أساسية لنجاح المؤسسة بشكل عام. يمكن أن يكون السبب وراء كتمانهم لهذه القضايا والمسائل الهامة هو الخوف من ردود الفعل المتوقعة من رؤوسائهم أو لأسباب شخصية (الخطاب، 2017، صفحة 21).

وفي تعريفه لمفهوم الصمت التنظيمي (عواد علي، 2019، صفحة 47)، يصفه بأنه درجة سلوك القرار المقصود والواعي لدى الموظف، حيث يمتنع عن أبداء رأيه واهتماماته حول الظروف التنظيمية في منظمته بعد يأسه، لكيلا يتعرض للظلم والاستهداف، كما أن

الصمت التنظيمي يشير إلى مجموعة من المتغيرات السلوكية المستمدة من معايير الإذعان السائدة في بعض الثقافات التنظيمية، والتي قد تشكل مناخ الصمت، وهو إدراك مشترك بين العاملين يحد من مشاركة الرؤوسين في تقديم ما يعرفونه حول القضايا التنظيمية.

من خلال التطرق للتعريفات السابقة يمكن القول أن الصمت التنظيمي يمكن أن يكون السلوك الذي يتبعه الموظفون بوعي، حيث يخفون وجهات نظرهم وأفكارهم ومعرفتهم بشأن القضايا المتعلقة بالعمل، مما يؤدي إلى عدم مشاركتهم المعرفة مع زملائهم ومدراءهم.

المطلب الثاني: أسباب الصمت التنظيمي

ترجع أسباب الصمت التنظيمي إلى قلق الموظفين من تأثير التحدث بصوت عالٍ على مصداقيتهم أو تقييمات أدائهم بشكل سلبي. كما يعتقد الموظفون أن مساهمتهم بالتحدث قد لا تؤثر في عملية التغيير والتطوير داخل المؤسسة، وبالمقابل، يرون أن الصمت قد يمنحهم ميزة تنافسية، وتتعدد هذه الأسباب بحيث يمكن تقسيمها إلى:

أولاً: العوامل التنظيمية

1- خوف الإدارة العليا من التغذية العكسية السلبية الناتجة عن المرؤوسين: يؤدي إلى سياسة حجب الأخبار السلبية وتجاهلها، سواء فيما يتعلق بسلوك الموظفين أو مشكلات المنظمة، أو اعتماد سلوك عدائي تجاه العاملين الذين ينقلون الأخبار غير السارة، مما يقيد حرية العاملين في تبادل الأفكار والمقترحات، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تعزيز سلوك الصمت داخل المنظمة. كما تعتبر الإدارة العليا هي السبب الرئيسي في ظهور الصمت التنظيمي، حيث قد تكون غير مدركة للوضع السيء الحالي، وغير مستعدة للحصول على المعلومات الصحيحة، وتميل إلى الاستماع إلى الأخبار السارة فقط حتى لو كانت مضللة (الشنيقي و التركي، 2021، صفحة 123).

2- تضارب الأهداف: في البيئة العملية، يتطلب الوضع الطبيعي في المؤسسات فهم الأفراد وإدراكهم للأهداف المشتركة، وضرورة التعاون لتحقيقها وإنجازها بالشكل المناسب. ومع ذلك، قد ينشأ الصمت نتيجة رغبة أحد الأطراف في تحقيق مكاسب شخصية على حساب الآخر، أو في منع الطرف الآخر من تحقيق أهداف المنظمة، سواء من أجل الحصول على مكافآت شخصية أو لأسباب تنافسية على الموارد المحدودة، سواء كانت مالية أو بشرية أو تقنية، وخاصة عندما يتحكم أحد الأطراف في السلطة أو المركز الوظيفي بشكل غير متناسب. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تنشأ الصمت نتيجة الاختلافات في الرؤى حول الوقت المطلوب لتحقيق الأهداف (الختاتنة، 2009، صفحة 11).

3- الهيكل التنظيمي: ويتمثل في عملية تحديد الهيكل التنظيمي وتحديد علاقات السلطة داخل المنظمة، وذلك لتنفيذ الاستراتيجيات والخطط المحددة، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة. والحديث عن التصميم الهيكلي يعني فهم التعريفات والعلاقات المترابطة بين العناصر المختلفة، والتي تسهم في تطبيق الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف، وقد يؤدي فشل فهم هذه العمليات إلى فقدان التعاون في العمل الجماعي (عادل محمد، 2021، صفحة 221).

ثانياً: العوامل الفردية

1-العزلة: وتنشأ عندما يُقنع العاملون بأن منظماتهم لم تعد بيئة عمل مناسبة بسبب عوامل داخل المنظمة نفسها، مما يعكس عدم التكيف التنظيمي أو ضعف الاتصال أو نقص الدفء العاطفي. يؤدي هذا إلى انفصال العامل عن المنظمة، وضعف الاتصال الاجتماعي داخلها، وعدم الراحة النفسية والبدنية والذهنية، بالإضافة إلى الشعور بالقلق والخوف ونقص الثقة بالآخرين. ينتج عن العزلة نفسها الصمت والسكوت، حيث لا يهتم الموظف بتطوير العمل أو تحسين أدائه، ولا يشارك بآرائه أو مقترحاته التي قد تفيد المنظمة، ولا يشعر بالارتباط أو الاهتمام بمشاكلها وقضاياها، وهذا يساعد على تعزيز سلوك الصمت داخل المنظمة (الشنيفي و التركي، 2021، صفحة 123).

2-ثقافة المؤسسة والقيم الثقافية للأفراد: بحيث قد تكون سبباً للصمت التنظيمي في بيئة العمل. لذا، ينبغي تعزيز رضا الفرد وأدائه وأداء المؤسسة من خلال إنشاء ثقافة تنظيمية تتوافق مع قيم الفرد وتوقعاته من المؤسسة. يجب على الإدارة تحديد القيم التنظيمية المهيمنة وضمان تناغمها مع قيم العاملين، ومن ثم نقل هذه القيم إلى الأفراد لتكون جزءاً من سلوكهم وقيمهم (عواد علي، 2019، صفحة 58).

3-نقص الخبرة (خبرة الماضي): يلجأ الأفراد في بيئة العمل إلى الصمت بسبب تجاربهم الشخصية السابقة ومناقشاتهم مع زملائهم وتأثير ذلك عليهم. يتجنب الأفراد الذين خضعوا لتجارب سابقة سلبية استحضار المشاكل أو مناقشتها مع زملائهم أو رؤسائهم المباشرين، على الرغم من مدركتهم لأهمية التصدي لهذه المشاكل في وقت مبكر. يفضلون تجنب إثارة مثل هذه المشاكل التي قد لا تحظى بالاهتمام والتي قد تؤدي إلى تعقيد العلاقات مع مسؤوليهم (الجزار، 2021، صفحة 381).

كما يمكن تلخيص الأسباب التي تدفع الموظفين إلى اللجوء للصمت التنظيمي، ومن أبرزها ما ذكره (القرني و الزائدي، 2016، صفحة 661)والذي يتضمن:

- الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي.
- ردود الأفعال السلبية من الإدارة.
- التحيز.
- خصائص القادة الشخصية.
- انعدام الثقة التنظيمية.
- الخوف من العزلة وتأثيرها على العلاقات.
- قلة الخبرة.
- اختلاف وتنوع السمات.
- القضايا الثقافية المتمثلة في المعايير والقيم.
- الخوف من السلطة.

المطلب الثالث: مراحل الصمت التنظيمي

يتطور الصمت التنظيمي عبر عدة مراحل تتلاحق حتى يصبح ظاهرة ملموسة، حيث لا يحدث فجأة في بيئة المنظمات، ويقسم الصمت إلى أربع مراحل تتمثل في:

المرحلة الأولى: عدم التعرف على العوامل الداخلية في المنظمة التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي، ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى عوامل تنظيمية مثل المناخ البيروقراطي، والضغط التنافسية، وضعف نظام الاتصالات، وتركيز السلطة في توزيع الموارد، وعوامل قيادية مثل أساليب الإشراف ونظام المكافآت، والتصميم الوظيفي وعدم وضوح الأدوار، وضعف أو غياب التدريب والدعم الفني، ونقص السلطة المناسبة، وعدم التحديد الواضح للموارد والأهداف غير الواقعية، وقلة التواصل بين الإدارة والموظفين، والروتين الزائد في العمل، وقلة التنوع في الوظائف (غليط، 2019، صفحة 597).

المرحلة الثانية: وهي مرحلة الكساد، تبدأ عندما ينخفض مستوى السرور والحماس الذي كان موجوداً في المرحلة السابقة. يلي ذلك تدريجياً انخفاض في مستوى الرضا والأداء في العمل، مما يؤدي إلى تراجع في الكفاءة (الشينفي و التركي، 2021، صفحة 122).

المرحلة الثالثة: في مرحلة الانفصال، يشعر الفرد بعدم الارتياح ويبدأ في الانسحاب، مما يؤدي إلى زيادة مستوى الإجهاد وتدهور الصحة البدنية والنفسية. ونتيجة لذلك، يظهر الصمت لدى الأفراد (بوبكر و تي، 2020، صفحة 502).

المرحلة الرابعة: يظهر ضعف في عملية الاتصال، حيث قد يكون عدم اختيار وسيلة اتصال مناسبة للرسالة الاتصالية وللجمهور المستهدف سبباً رئيسياً في فشل الاتصال. يتأثر عملية الاتصال بالعديد من العوامل التي قد تؤثر سلباً على فعالية الاتصال الإداري في المنظمات (العرياني، 2016، صفحة 849).

ويمكن تلخيص مراحل الصمت التنظيمي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02): مراحل الصمت التنظيمي



المصدر: (قسام، 2023-2022، صفحة 28)

ويعتقد بعض الباحثين أن ظاهرة الصمت التنظيمي تزداد وتتفاقم عندما تكون الإدارة العليا منعزلة وبعيدة عن تفاصيل العمل والأحداث في المؤسسة، وذلك لعدم توفير المعلومات الصحيحة لها أو لرفضها سماع الجوانب غير المناسبة، وعندما تتلقى الإدارة العليا المعلومات الصحيحة وتكون في جهل بالوضع الفعلي للمؤسسة، يمكن أن تحدث كوارث وقد لا تصدق الإدارة العليا حقيقة الأمور في المؤسسة (الختاتنة، 2009، صفحة 14).

المبحث الثاني: أبعاد الصمت التنظيمي وآثاره وطرق علاجه

وسنقوم في هذا المبحث باستكشاف أبعاد الصمت التنظيمي، حيث يتناول تحليلاً مفصلاً للأشكال المختلفة التي يمكن أن يتبناها، ومن ثم استعراض الآثار السلبية التي قد يخلفها الصمت التنظيمي على العمل والموظفين وأداء المنظمة بشكل عام، بعد ذلك استعراض الطرق المحتملة لعلاج الصمت التنظيمي، وأخيراً يناقش المطلب الرابع العلاقة بين الصمت التنظيمي بأبعاده المختلفة وبين سلوك المواطنة التنظيمية، محاولاً فهم كيفية تأثير الصمت على مستوى التزام الموظفين ومساهمتهم الإيجابية في العمل وحيات المنظمة بشكل عام.

المطلب الأول: أبعاد الصمت التنظيمي

عند استعراض الأدبيات المتعلقة بالصمت التنظيمي، نجد أن معظم الدراسات ركزت على الأبعاد الثلاثة للصمت التنظيمي. ذكر الباحثون عدة جوانب وأبعاد لمفهوم الصمت التنظيمي، وقد تم تناول كل منها من خلال تجارب وبيئات مختلفة. وعلى الرغم من تشابه المفهوم، إلا أن هناك اختلافاً في طبيعة تجسيد تلك الظاهرة. فيما يلي ذكر لأبعاد الصمت التنظيمي:

أولاً: صمت الإذعان

ويمثل نوعاً من الصمت التنظيمي، ويتجلى هذا النوع من الصمت كسلوك حر وسلبي من قبل العاملين، حيث يمتنعون عن التحدث والتعبير، وليس ذلك بسبب الخوف أو عدم المعرفة، ولكن نتيجة للاستسلام واليأس. يتمثل صمت الإذعان في إخفاء أو حجب المعلومات والآراء، إما رغبة في الانعزال أو للتأقلم مع الوضع الحالي. يتبنى العامل هذا السلوك بناءً على اعتقاده بأن التعبير لا يجدي نفعاً، وأنه من غير المرجح أن يؤدي حديثه عن المشكلات إلى تغيير الوضع. يُعدُّ صمت الإذعان شكلاً من أشكال السلوك السلبي، مثل الإهمال والتفاسع عن العمل، حيث ينخفض مستوى المشاركة والكفاءة الذاتية للعاملين. في هذا السياق، يستسلم العاملون للوضع الحالي ولا يظهرون استعداداً لبذل الجهد في التواصل أو تقديم الاقتراحات لتغيير الوضع الراهن (قديد و آخرون، 2021، صفحة 106).

ثانياً: الصمت الدفاعي

يعد شكلاً من أشكال الصمت التنظيمي، حيث يتجسد هذا النوع من الصمت كسلوك متعمد يهدف إلى حماية الذات من التهديدات الخارجية. يتضمن الصمت الدفاعي الوعي والتركيز على البدائل، تليه قرار واعٍ بحجب الأفكار والمعلومات والآراء كاستراتيجية شخصية مفضلة في الوقت الحاضر. يعود دافع هذا النوع من الصمت إلى رغبة في حماية الذات، أو الخوف داخل المنظمة. كما يشير الباحثون إلى أن حجب المعلومات يعتمد على الخوف من التعبير عن الأفكار التي قد تعرّض الشخص للخطر. يمكن أن يكون دافع حماية الذات

مبنياً على الخوف من تحمل مسؤولية المشكلة، بالإضافة إلى إخفاء الأخطاء الشخصية كوسيلة للحماية الذاتية. عادةً ما يُعتبر الموظفون الذين يُعَارِضون الواقع مثيرين للمشاكل من وجهة نظر الإدارة، ويتعين عليهم مواجهة نتائج عدم الالتزام بالصمت مثل التعرض للفصل (العبد، 2023، صفحة 9).

ثالثاً: الصمت الاجتماعي

يشير إلى سلوك الموظف الذي يوجب آرائه وأفكاره حول العمل، سواءً لصالح المنظمة أو للموظفين الآخرين، بناءً على تفكيره في احتمالات ردود الفعل من الآخرين أو المتعاونين. يمكن أن يظهر الصمت الاجتماعي بطريقتين: الأولى، عندما يبقى الموظف صامتاً لحماية فوائد التنظيم، والثانية، عندما يبقى صامتاً لحماية فوائد الآخرين. في كلتا الحالتين، يكون السلوك استباقياً حيث يفكر الموظف في حماية منافع الموظفين والمنظمات الأخرى قبل نفسه. يمثل الصمت الاجتماعي الأولوية للتضحية الذاتية من أجل الآخرين بدلاً من الحفاظ على النفس استناداً إلى فكرة الخوف. يمكن اعتبار عدم الكشف عن المعلومات بهدف حماية سريتها ومنع الأطراف الأخرى غير المرغوب فيها من الوصول إليها كصمت اجتماعي (قسام، 2022-2023، صفحة 27).

المطلب الثاني: آثار الصمت التنظيمي

يمثل الصمت التنظيمي تحدياً كبيراً لكل العاملين والمؤسسة، حيث يؤدي إلى فقدان الاهتمام والتفاعل بين بعض العاملين، مما يجعلهم غير مهتمين بعملهم وبالتالي بمؤسستهم. يمكن أن يتسبب الصمت التنظيمي في تأثير سلبي كبير على أداء المؤسسة بشكل عام، وعلى جودة الخدمات التي تقدمها ومن بين آثار الصمت التنظيمي ما يلي:

كما أن تأثير الصمت التنظيمي ليس فقط على الموظفين بل أيضاً على المستوى الجماعي والتنظيمي. بحيث يتسبب انتشار الصمت داخل المنظمات في تراجع الأداء وانقطاع الاتصال والتعاون وفقدان الثقة والاحترام بين العاملين والإدارة، ويحد من فرص التطوير والتقدم على المستوى الفردي والجماعي. وأكد الباحثون على أن الآثار الرئيسية للصمت التنظيمي تتمثل في عرقلة عمليات التغيير والتطوير التنظيمي، وتقصير عمليات اتخاذ القرار وتراجع جودتها، وفقدان التنوع في المعلومات والقدرة على استشراق الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب، وضعف قدرة المنظمة على التعلم، بالإضافة إلى زيادة حدوث الأزمات التنظيمية والظواهر السلبية مثل الفساد (الشنيقي و التركي، 2021، صفحة 124).

أولاً: تأثير الصمت التنظيمي على المنظمات

أكد العديد من الباحثين أن للصمت التنظيمي تأثيرات واضحة على المنظمة، حيث يتجلى هذا التأثير في انخفاض الأداء الفردي والتنظيمي وتساعد مستوى عدم الرضا بين الأفراد، مما يتجلى في زيادة الغياب ودوران العمل وظهور سلوكيات غير مرغوب فيها، ويعتبر الاتصال المفتاح الرئيس لنجاح المنظمة، فإذا صمت الموظف، ينقطع التواصل بينه وبين زملائه وإدارته، مما يؤثر على الأداء المنظمي من خلال تقييد الإبداع والابتكار والمحافظة على مشاريع سيئة التخطيط، مما ينتج عنها خللاً واضحاً في المنتجات النهائية. كما تتحمل المنظمة خسائر

مادية كبيرة نتيجة لعدم اهتمامها بالمشاكل التي يواجهها أفرادها وتجاهلها لصمتهم، ومع مرور الوقت، يفقد العاملون الصلة بوظائفهم ولا يبحثون عن نوعية هذه الوظائف (عبود و حسين، 2016، صفحة 239).

ثانياً: تأثير الصمت على العاملين

إن تأثير الصمت التنظيمي على العاملين يمكن أن يكون كارثياً، حيث أكد الباحثون أن تجاهل الصمت الجماعي غالباً ما يؤدي إلى تفاقم المواقف، مما ينعكس سلباً على العاملين ويؤثر على رفاهيتهم ويزيد من مستوى التوتر النفسي. يمكن أن يشعر العاملون بالذنب نتيجة لصعوبة تحقيق التغيير، مما قد يؤدي في بعض الأحيان إلى تطور أمراض نفسية مثل الاكتئاب أو انخفاض الروح المعنوية. بالإضافة إلى ذلك، قد ينتج عن الصمت انتشار سلوكيات سلبية مثل التسبب، واللامبالاة، والكسل، والنبد الاجتماعي، وضعف التعاون، مما يجعل من الصعب تنفيذ الوظائف بشكل جيد (غليط، 2019، صفحة 602).

كما يمكن تلخيص هذه التأثيرات في النقاط التالية:

- ضعف الحماس والمبادرة في العمل.
- ضعف التعاون والعمل كفريق واحد.
- تقليل أهمية دور كل فرد داخل المنظمة.
- انخفاض في جودة العلاقات بين أفراد الفريق، مما يؤثر على التناغم والأداء.
- قلة الاهتمام بتطوير مهارات العمل والاتصال لدى الأفراد.
- ضعف في بناء الثقة بين الإدارة والعاملين.
- قلة القنوات الفعالة للاتصال.
- فقدان دعم المشاركة في اتخاذ القرارات من قبل العاملين.
- عدم وجود التحليل اللازم للأفكار (الجزار، 2021، صفحة 383).

المطلب الثالث: طرق علاج الصمت التنظيمي

بشكل عام، يمكن التغلب على انتشار ظاهرة الصمت التنظيمي عن طريق إنشاء بيئة عمل تشجع على الأمان والثقة بين العاملين، وتعزز من روح المبادرة الشخصية لديهم كما يمكن ذلك من خلال تبني سياسات وإجراءات تشجع على التواصل المفتوح والشفاف داخل

المؤسسة، ويجب تشجيع تبني أساليب إدارة يشعر كل فرد بأنه جزء لا يتجزأ من عملية اتخاذ القرارات وأن آراؤه ومقترحاته محل اهتمام واحترام.

ويمكن تقديم بعض الطرق والأساليب للحد من ظاهرة الصمت التنظيمي كما وردت في الدراسات، والتي شملت (الضويان و السعيد، 2022، صفحة 605):

1- بناء بيئة عمل تشجع على التطوير والإبداع: يتضمن ذلك تهيئة الظروف التي تعزز قدرات الموظفين الإبداعية وتشجيعهم على طرح الأفكار وحل المشكلات. يمكن ذلك من خلال تعزيز التواصل الثنائي بين الرئيس والمرؤوسين لتبادل الأفكار وحل المشاكل، بالإضافة إلى تحسين جودة الكفاءة والإنتاجية.

2- اعتماد مبدأ اللامركزية والتفويض: يتضمن ذلك منح الموظفين صلاحيات واستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم، مما يعزز روح المبادرة والابتكار. كما يشجع على التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، ويعزز الحرية والمرونة في التعامل مع التحديات واتخاذ القرارات.

كما تضيف (قسام، 2022-2023، صفحة 33) عدة آليات لكسر ظاهرة الصمت التنظيمي من خلال دعم الإدارة العليا كالتالي:

1- تعزيز حرية التعبير: يتضمن ذلك تشجيع الإدارة العليا على استخدام ونشر حرية المعارضة بشكل أكبر وجعلها واضحة لدى العاملين. يتطلب ذلك وجود مدراء يتمتعون بمواقف ديمقراطية وواقعية داخل المنظمات.

2- تعزيز التواصل الأعلى للمرؤوس: يشجع تشجيع الممارسات التي تزيد من اتصال المرؤوسين مع الإدارة العليا، حيث يظهر أن المرؤوسين يشعرون بمزيد من الانفتاح والرضا عندما يكون التواصل مع المشرفين يتم بشكل فعال.

3- قبول المعارضة المعلنة: يتضمن هذا قبول حالات المعارضة التي تعتبر محاولة لبناء للتعبير عن الرأي، والتي قد تحمل درجة معينة من الجدل المقبول.

4- توفير مناخ يعزز الانخراط: يشجع هذا على توفير وسائل متعددة للموظفين للمشاركة والتفاعل في المنظمة، مما يعزز رغبتهم في المساهمة بفعالية.

ووفقاً ل (عادل محمد، 2021، صفحة 227)، يمكن مواجهة ظاهرة الصمت التنظيمي من خلال:

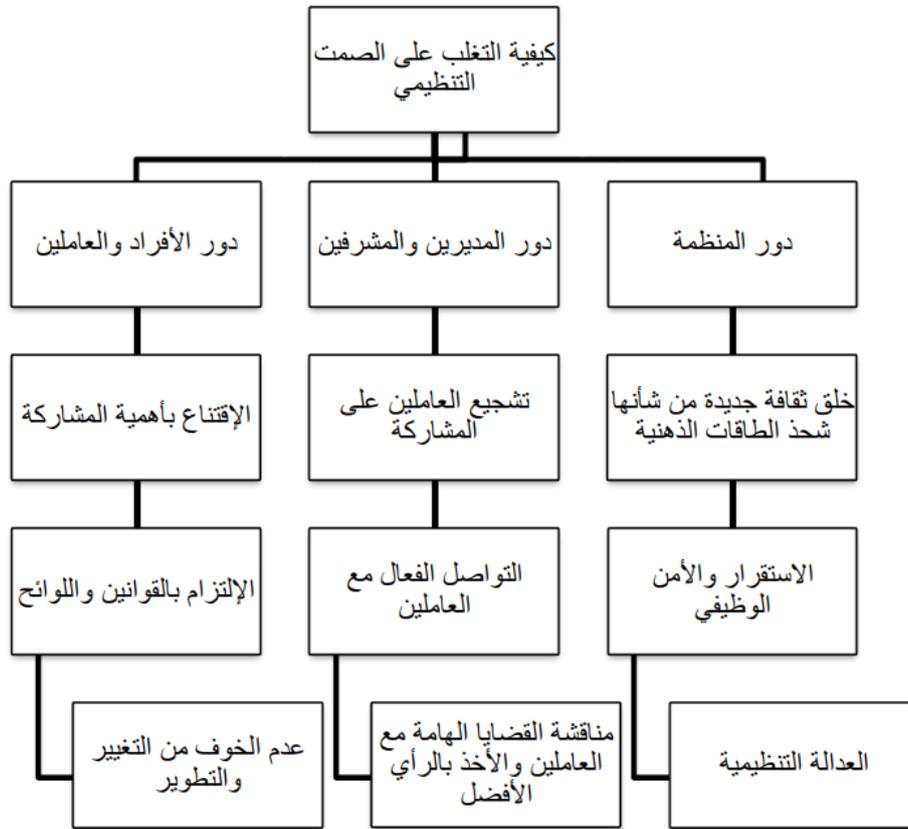
– تطوير سلوك الموظفين في بيئة العمل.

– رفع المعنويات وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين.

- تقليل مستوى مقاومة التغيير في بيئة العمل.
- فتح قنوات اتصال جديدة وثنائية بين الموظف والمنظمة.
- تحفيز الموظفين ذاتياً لطرح الأفكار الجيدة والإبداعية.
- خلق ثقافة تشجع على الابتكار واستغلال الموارد المتاحة لحل المشكلات.

ومنه يمكن تلخيص سبل مواجهة الصمت التنظيمي في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): كيفية التغلب على الصمت التنظيمي



المصدر: (عادل محمد، 2021، صفحة 227)

المطلب الرابع: العلاقة ما بين الصمت التنظيمي (بأبعاده) والمواطنة التنظيمية

نظراً لأن سلوك المواطنة التنظيمية ضروري للمؤسسات من أجل تحسين الأداء والنزاهة، فإن هناك خطراً يتعاظم على المؤسسات يُعرف بالصمت التنظيمي، وقد لوحظ أن الصمت السائد في البيئة يُؤدّ نتائج تنظيمية سلبية، حيث يتمتع الأفراد بقليل من الصوت في التعبير عن وجهة نظرهم ردّاً على وجود مشكلة بسبب التوقعات بتعرض ردود الفعل السلبية. وبالتالي، من خلال الصمت، يكبح أعضاء

المؤسسة مخاوفهم بشأن الشخصيات والمشاكل التنظيمية المحرجة، وانعدام المسؤولية الأخلاقية، وتقليل فرص التعبير عن الرأي، وقد رأى الباحثون أن الصمت يمكن أن يعمل ضد النتائج التنظيمية المرغوب فيها، بالتالي فهو يؤثر على المواطنة التنظيمية (Fatima & All, 2015, p. 847).

وقد استهدف العديد من الباحثون طبيعة العلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، وأسفرت هذه الدراسة عن نتائج تدل على وجود ارتباط سلبي معنوي بين كل من صمت الخضوع والصمت الدفاعي من ناحية وسلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها الخمسة (الإيثار والكمياسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري ووعي الضمير) من ناحية أخرى، كما يوجد ارتباط إيجابي معنوي بين الصمت الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها الخمسة. وكذا وجود تأثير سلبي معنوي لكل من صمت الخضوع والصمت الدفاعي كمتغيرات مستقلة على سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها الخمسة كمتغيرات تابعة (أمين أحمد، 2017، صفحة 43).

وأظهر الباحثون أن سلوك المواطنة التنظيمي يرتبط سلبًا بصمت الموظفين وهذا يعني أن كلما زادت درجة الصمت في المنظمة، كلما كان سلوك المواطنة التنظيمي أقل بين موظفيها. (Jahangir & Mehreen, 2017, p. 154).

كما أن الصمت التنظيمي يقيد مشاركة المعرفة، وعمليات التفكير التشاركي، والتعرف على المشاكل والحلول المحتملة لقضايا التنظيم، بالإضافة إلى أنه يولد مشاكل جديدة اعتمادًا على مدى شيوع وتكرار هذه الظاهرة، وقد اعتبر أن الصمت يؤثر فقط على المنظمة، لكن أظهرت الدراسات أن هذا السلوك له تبعات سلبية على الموظفين أيضًا فقد يؤثر الصمت التنظيمي على عدم رضا الموظفين وتجاهل قضايا الأمان، فإنهم سيميلون للبعد عن سلوك المواطنة التنظيمي، وقد توصل كثير من الباحثين أن الصمت التنظيمي يؤثر بشكل كبير على الأفراد في المؤسسات، ويظهر ذلك بشكل واضح من خلال انخفاض الأداء الفردي والتنظيمي، وارتفاع مستوى عدم الرضا الوظيفي بين الأفراد وظهور بعض السلوكيات السلبية غير المرغوبة في المؤسسات، كما أن شيوع حالة من السلبية واللامبالاة تجاه ما يحدث داخل المؤسسة يؤدي إلى انخفاض لروح العمل والالطف بين العاملين داخل المؤسسة (القلاف، 2022، صفحة 117).

ومن آثاره أيضا انقطاع الاتصال والتواصل بين الفرد وزملائه، وبينه وبين رؤسائه في المؤسسة، وبما أن دور الاتصال فاعل في المؤسسة؛ حيث إنه الأداة الرئيسة التي تؤدي إلى نجاح المؤسسة، فقد يؤثر ذلك سلبا على الإيثار بين العاملين بحيث تختفي مساعدة الأفراد ودعمهم لبعضهم البعض (القلاف، 2022، صفحة 117).

أما في دراسة (بوبكر و تي، 2020، صفحة 497) والتي تهدف لاستكشاف تأثير الصمت التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية، مع التركيز على الأبعاد الخمسة (الإيثار، الكمياسة، الروح الرياضية، ووعي الضمير السلوك الحضاري) لدى موظفي وكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بالوادي(CNAS) فقد أظهرت عدم وجود علاقة معنوية بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية كما لم يتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل استكشاف مفهوم الصمت التنظيمي وتحليل أبعاده المختلفة بشكل مفصل، بدءاً من تعريف الصمت التنظيمي وشرح أسبابه ومراحله. ثم تم تسليط الضوء على آثار الصمت التنظيمي على العمل والموظفين والمنظمات بشكل عام، مما أبرز أهمية فهم هذه الظاهرة وتأثيرها السلبي. بعد ذلك، تم استعراض طرق علاج الصمت التنظيمي، وأخيراً، تم تناول العلاقة بين الصمت التنظيمي بأبعاده المختلفة وبين سلوك المواطنة التنظيمية، محاولاً فهم التأثير المحتمل للصمت على سلوك المواطنة والالتزام التنظيمي. بناءً على ذلك، يبرز هذا الفصل أهمية دراسة الصمت التنظيمي كظاهرة تؤثر على صحة المنظمات وكفاءتها وسلوك موظفيها.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمديرية
املاك الدولة لولاية بسكرة

تمهيد:

في هذا الفصل، نسعى إلى فهم الأثر الذي يتركه الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية في مديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة. يشكل هذا الموضوع أهمية كبيرة نظراً لدور الصمت التنظيمي في تشكيل ديناميكيات العمل داخل المؤسسات وتأثيره على الأداء الوظيفي والبيئة التنظيمية بشكل عام. تهدف الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، والتعرف على كيفية تأثير هذا الصمت على مستوى الالتزام والانتماء التنظيمي بين موظفي المديرية.

سنعرض في هذا الفصل لمحة عن مديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة، من حيث ماهيتها وتنظيم إدارتها وهيكلها ومهامها، وكذلك النظام الموجود فيها. سنستعرض بعد ذلك منهجية الدراسة المستخدمة وإجراءاتها بما في ذلك منهج الدراسة، وأداة الدراسة، وتحليل خصائص عينة الدراسة. وأخيراً، سنقوم بتحليل الإجابات واختبار الفرضيات من خلال عرض نتائج تحليل محاور الدراسة واختبار الفرضيات وتفسير النتائج المستخلصة. بهذا، نأمل أن نقدم فهماً عميقاً لكيفية تأثير الصمت التنظيمي على المواطنة التنظيمية في هذه المؤسسة الحكومية المهمة.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: ماهية أملاك الدولة:

عرف النظام القانوني للأملاك الوطنية في الجزائر عدة تطورات منذ الاستقلال نظرا للارتباط الوثيق بين نظام الملكية بصفة عامة والنظام السياسي والاقتصادي المطبق في البلاد من جهة أخرى، فمن فكرة وحدة الأملاك العامة التي تبناها المشرع في البداية باعتبار أن الدولة في النظام الاشتراكي تدخل في كل المجالات والتي استبعتها قانون - المؤرخ في 30 جوان 1984 المتعلق بالأملاك الوطنية جاء في دستور 23 فيفري 1989 ليكرس من جديد النظرية التقليدية المبنية على التفرقة بين الأملاك العمومية التي تهدف لتحقيق أغراض امتلاكية بحتة وبالتالي ان الملكيتين لا تخضعان لنفس الحماية ولا لنفس النظام القانوني حيث صدر قانون التوجيه العقاري وقانون الأملاك الوطنية ليجسد مبدأ الليبرالية المبنية على حماية الملكية الخاصة والمبادرة الحرة وتضييق مفهوم المنفعة العمومية.

أ-تعريف أملاك الدولة ونشأتها

عند البحث في تعريف أملاك الدولة نجد أنها تنقسم لغة من مقطعين لغويين لكل مقطع معنى خاص به: فهي تتكون لغة من الكلمتين: كلمة أملاك وكلمة الدولة ويقصد بها الأملاك الوطنية، حيث نصت المادتين (17) و(18) من دستور 23 فيفري 1989 على مفهوم الأملاك الوطنية فهذه الأخيرة تشمل على مجموع الأملاك والحقوق المنقولة والعقارية التي تحوزها الدولة وجماعاتها المحلية في شكل ملكية عمومية أو خاصة.

كما تتحدد طبيعة الأملاك الوطنية بالاعتماد على عدة معايير وهذا ما نص عليه القانون 30/90 المؤرخ في 1990/12/01 المتضمن قانون الأملاك الوطنية وتتمثل هذه المعايير في معيار الغرض من استغلال الأملاك أو الغرض المخصص له المال فنص هذا القانون على أن الأملاك الوطنية العمومية لا يمكن أن تكون محل ملكية خاصة بحكم طبيعتها أو غرضها أما الأملاك الخاصة فهي تلك الغير مصنفة ضمن الأملاك العمومية والتي تؤدي إلى وظيفة امتلاكية ومالية.

أما اصطلاحاً هي هيئة إدارية عمومية تزاوّل مهامها تحت وصاية وزير المالية، يسيروها أملاك الدولة والحفظ العقاري كما تعتبر إدارة أملاك الدولة الواقعة على المستوى الولائي من اهم الإدارات التي تستفيد منها الولاية وكذا الأشخاص الطبيعيين والمعنويين وهذا لمختلف الصلاحيات والمهام التي تقوم بها إدارة أملاك الدولة تحتوي على مستوى كل ولاية مديريتين هما:

● مديرية أملاك الدولة

● مديرية الحفظ العقاري

المطلب الثاني: تنظيم إدارة أملاك الدولة هيكلها ومهامها:

أ-تنظيم إدارة أملاك الدولة:

● مصلحة عمليات أملاك الدولة

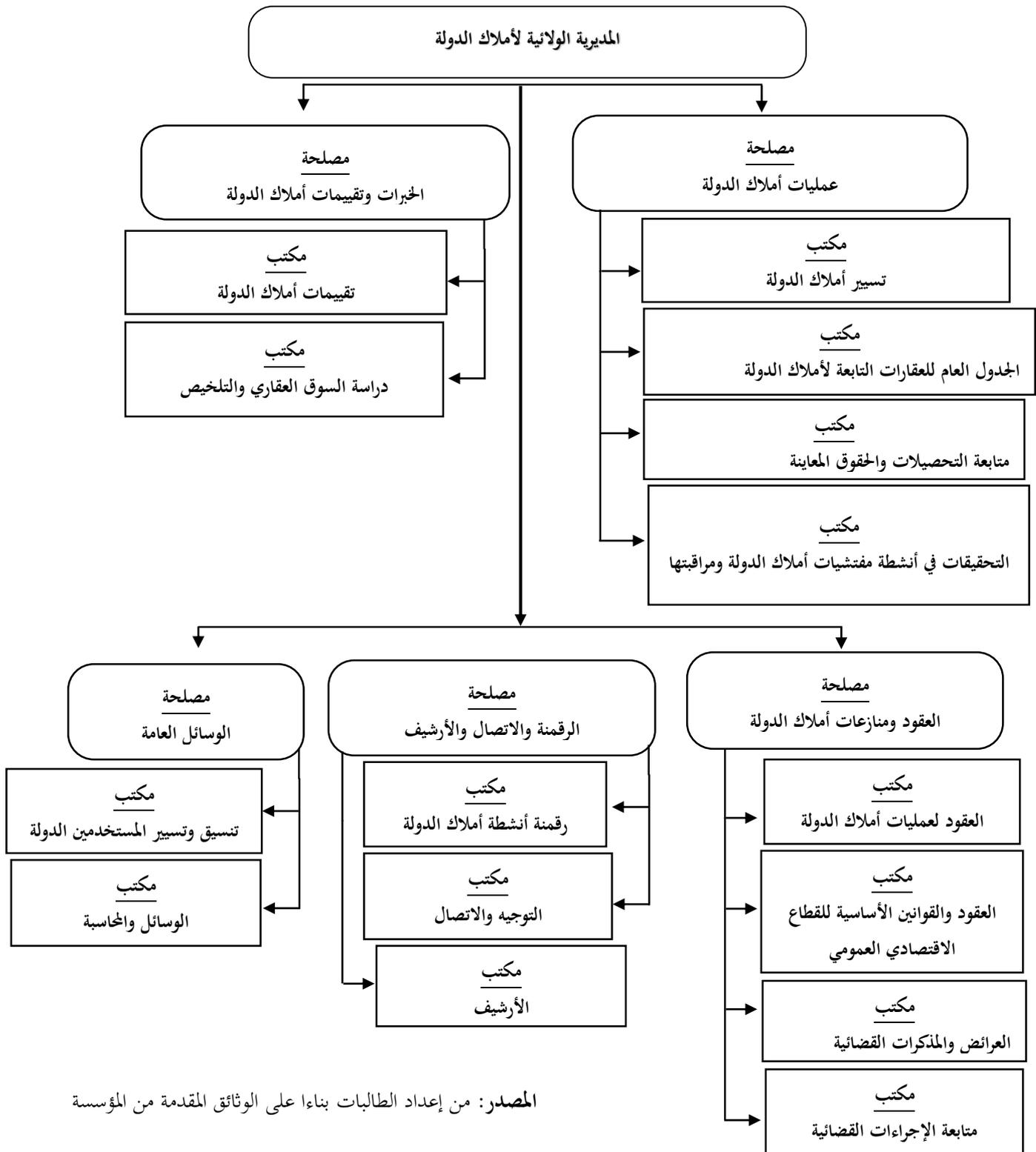
- مصلحة الخبرات وتقييمات أملاك الدولة
 - مصلحة العقود ومنازعات أملاك الدولة
 - مصلحة الرقمنة والاتصال والأرشيف
 - مصلحة الوسائل العامة
- حيث تتكون مصلحة عمليات ملاك الدولة من أربعة مكاتب:
- مكتب تسيير أملاك الدولة
 - مكتب الجدول العام للعقارات التابعة للأملاك الوطنية
 - مكتب متابعة التحصيلات والحقوق المعاينة
 - التحقيقات في أنشطة مفتشيات أملاك الدولة ومراقبتها
- أما مصلحة الخبرات وتقييمات أملاك الدولة فتتكون من مكاتبين:
- تقييمات أملاك الدولة
 - مكتب دراسة السوق العقاري والتلخيص
- وتتكون مصلحة العقود والمنازعات أملاك الدولة من أربعة مكاتب:
- مكتب العقود لعمليات أملاك الدولة
 - مكتب العقود والقوانين الأساسية للقطاع الاقتصادي العمومي
 - مكتب العرائض والمذكرات القضائية
 - مكتب الإجراءات القضائية
- وتتكون مصلحة الرقمنة والاتصال والأرشيف من ثلاثة مكاتب:
- مكتب رقمنة أنشطة أملاك الدولة
 - مكتب التوجيه والاتصال
 - مكتب الأرشيف
- أما مصلحة الوسائل العامة فتتكون من مكاتبين:

● مكتب تنسيق وتسيير المستخدمين

● مكتب الوسائل العامة

ب-هيكل إدارة أملاك الدولة:

الشكل رقم (04) هيكل إدارة أملاك الدولة



المطلب الثالث: دراسة النظام الموجود:

تسمح لنا هذه الدراسة بجمع كل المعلومات الخاصة بمصلحة الوسائل العامة بالتحديد مكتب تنسيق وتسيير المستخدمين بصفة مدققة والإحاطة بجميع جوانبه وتقييمه موضوعيا وتتضمن هذه الدراسة ما يلي:

- التعريف بالمصلحة قيد الدراسة.
- دراسة لمناصب العمل.
- دراسة لمختلف الوثائق السجلات والإجراءات.
- دراسة حركية وانتقال المعلومات
- القيام بالدراسة النقدية من أجل الوصول إلى اقتراح الحلول الممكنة.

أ- التعريف بمصلحة الوسائل العامة قيد الدراسة:

تعتبر مصلحة الوسائل العامة من أهم المصالح في مديرية أملاك الدولة ولها دور فعال حيث تقوم بتسيير الاعتمادات المالية ومستخدمي المصالح الخارجية لأملاك الدولة.

- مهامها:

- معاينة التعديلات الواجب القيام بها على الوثائق المسحوبة.
 - ضمان تنفيذ ومتابعة برنامج تجديد مسح الأراضي.
 - ضمان تسيير ميزانية المديرية الولائية، تحت سلطة المدير الولائي.
 - ضمان تزويد هياكل المديرية الولائية بوسائل وتجهيزات العمل والسهر على صيانتها.
 - التنسيق مع المديرية الجهوية الأنشطة المتعلقة بتسيير مستخدمي المديرية الولائية والمصالح التابعة لها.
- وتنظم في مكتبين (02):

- مكتب تنسيق وتسيير المستخدمين.

- مكتب الوسائل والمحاسبة.

ب- التعريف بمكتب تنسيق وتسيير الموظفين قيد الدراسة:

يكلف مكتب تنسيق وتسيير المستخدمين على الخصوص بما يأتي:

● تقدير الاحتياجات السنوية في مناصب الشغل اللازمة للسير الحسن لمختلف المصالح التابعة للمديرية الولائية، وإعداد تقرير بذلك للمديرية الجهوية.

- تقديم الاقتراحات المرتبطة بتسيير المستخدمين وتنسيق تنفيذها مع المديرية الجهوية.
- إبلاغ المديرية الجهوية بكل تغيير في الحياة الاجتماعية والمهنية للمستخدمين والمسك الحين ملفاتهم ووضعيات تعدادهم.
- المشاركة في تنفيذ برامج التكوين وتحسين المستوى بالتنسيق مع المديرية الجهوية.

ت-دراسة المناصب:

هي دراسة تسمح لنا بمعرفة جميع المهام المنجزة في هذه المناصب والعلاقة بين المصالح الخارجية وسبب وجود بعض الوثائق:

● معرفة جميع مناصب العمل المتواجدة وأيضا معرفة جل عيوبها.

● التعرف على مهام ونشاط كل منصب.

● تحديد المناصب الأبرز وفعاليتها في المكتب.

● الإلمام بجميع القواعد الإدارية المطبقة.

● جمع المعلومات المطبقة.

- دراسة مناصب العمل:

● رئيس مكتب تنسيق وتسيير الموظفين.

● أعوان مكتب تنسيق وتسيير الموظفين.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة واجراءاتها

وفي هذا المبحث للإجراءات المنهجية للدراسة، حيث سنتناول فيه كل من التعريف بأداة الدراسة الميدانية (الاستبانة)، ثم الدراسة الميدانية التي تتضمن الإحصاءات الوصفية لعينة الدراسة وكذا الأساليب المستخدمة في دراستنا.

المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة

الفرع الأول: منهج الدراسة

يلجأ الباحث إلى استخدام المنهج الذي يناسب بحثه وعلى هذا الأساس استخدمنا المنهج الوصفي للخصائص والاعتبارات التالية:

ويعبر المنهج الوصفي عن استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها

وتحديد العلاقة بين عناصرها (تركي، 1984، صفحة 29).

يقوم المنهج الوصفي على وصف الظاهرة المراد دراستها وجمع أوصاف ومعلومات دقيقة عنها ويعتمد على دراسة الواقع أو الظواهر كما هي في الواقع، ثم التعبير عنها كيفاً بوصفها وتوضيح خصائصها ليأتي التعبير الكمي لإعطائها وصفاً رقمياً يقدر حجم الظاهرة، ويمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه طريقة من طرق التحليل والتسيير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية أو مشكلة اجتماعية، ويتضمن ذلك عدة عمليات كتحديد الغرض منه وتعريف المشكلة وتحليلها وتحديد نطاق ومجال المسح وفحص جميع الوثائق المتعلقة بها وتفسير النتائج للوصول إلى استنتاجات واستخدامها لأغراض معينة (عمارة و الذنبيات، 1985، صفحة 128).

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

ويتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين بمديرية املاك الدولة لولاية بسكرة، ويشمل ذلك مختلف الفئات الوظيفية.

أما عينة الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، مما يتيح تمثيلاً مقبولاً للمجتمع ويمكن تعميم النتائج المستخلصة على باقي الموظفين. تم توزيع 50 استبياناً على موظفي مديرية املاك الدولة لولاية بسكرة، وتم استرجاع 45 استبياناً صالحاً للدراسة. تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 25، والجدول التالي يوضح عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة:

الجدول رقم (01): الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

الاستبيانات	العدد	النسبة المئوية	العينة	أفراد مجتمع الدراسة	النسبة المئوية
الاستبيانات الموزعة	50	100%	العينة المفترضة	50	100%
الاستبيانات المسترجعة	45	90%	العينة الحقيقية	45	90%

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على النتائج المتحصل عليها

الفرع الثالث: التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة

وسنقوم في هذا الجزء بتحليل خصائص أفراد العينة، لما لذلك من أهمية في فهم إجابات العاملين على الاستبانة، وفيما يلي تحليل القسم الأول من الاستبانة:

1- حسب الجنس:

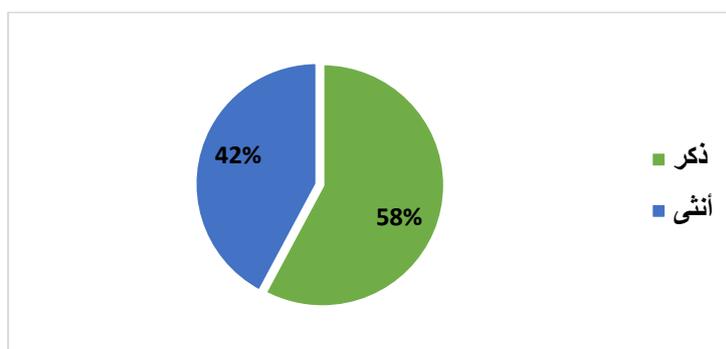
الجدول رقم (02): توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرار	26	19	45
النسبة %	57.8	42.2	100

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يوضح الجدول رقم (05) أن عينة الدراسة تتكون من 45 مشاركاً، حيث يشكل الذكور 57.8% (26 موظف) والإناث 42.2% (19 موظفة). يعكس هذا التوزيع تمثيلاً أكبر للذكور مقارنة بالإناث، بحيث يعزز التوازن بين الجنسين مصداقية النتائج ويضمن تنوع وجهات النظر، مما يساهم في تعميم النتائج.

الشكل رقم (05): توزيع العينة حسب الجنس



2- حسب السن:

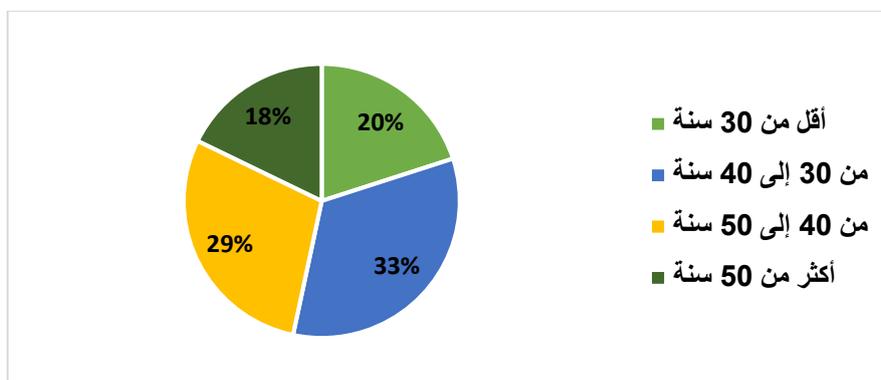
الجدول رقم (03): توزيع العينة حسب السن

السن	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	من 40 إلى 50 سنة	أكثر من 50 سنة	المجموع
التكرار	09	15	13	08	45
النسبة %	20	33.3	28.9	17.8	100

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يوضح الجدول رقم (06) توزيع عينة الدراسة حسب الفئات العمرية. يتبين أن الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة تشكل النسبة الأكبر من العينة بنسبة 36.7% (22 موظفاً)، تليها الفئة من 40 إلى 50 سنة بنسبة 26.7% (16 موظفاً)، ثم الفئة الأقل من 30 سنة بنسبة 20% (12 موظفاً)، وأخيراً الفئة أكثر من 50 سنة بنسبة 16.7% (10 موظفين). يعكس هذا التوزيع تنوعاً عمرياً جيداً بين المشاركين، مما يعزز شمولية نتائج الدراسة.

الشكل رقم (06): توزيع العينة حسب السن



3- حسب المؤهل التعليمي:

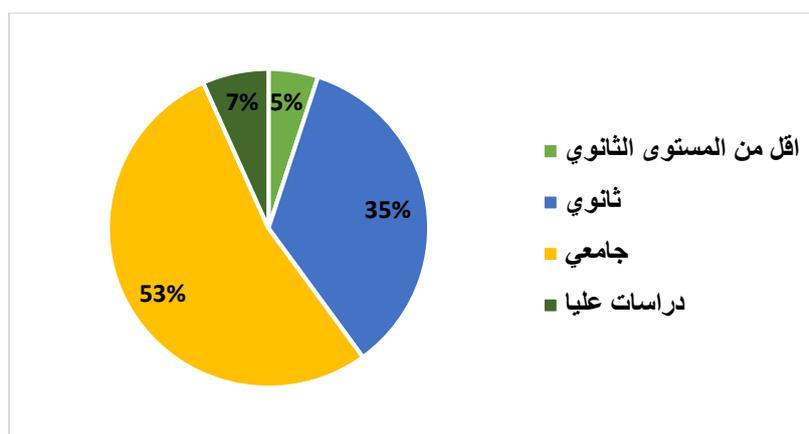
الجدول رقم (04): توزيع العينة حسب المؤهل التعليمي

المؤهل	أقل من المستوى الثانوي	ثانوي	جامعي	دراسات عليا	المجموع
التكرار	02	18	22	03	45
النسبة%	4.4	40	48.9	6.7	100

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

وضح الجدول رقم (07) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي. يتبين أن الأغلبية من الموظفين يحملون مؤهلاً جامعياً بنسبة 53.3% (32 موظفاً)، تليهم الفئة الحاصلة على مؤهل ثانوي بنسبة 35% (21 موظفاً)، ثم الفئة الحاصلة على دراسات عليا بنسبة 6.7% (4 موظفين)، وأخيراً الفئة التي تقل مؤهلاتها عن المستوى الثانوي بنسبة 5% (3 موظفين). يعكس هذا التوزيع تبايناً في المستويات التعليمية للعينة.

الشكل رقم (07): توزيع العينة حسب المؤهل التعليمي



4- حسب سنوات الخبرة

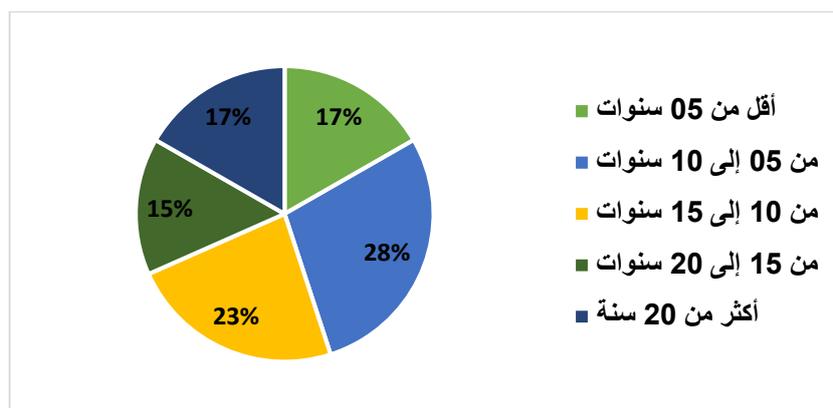
الجدول رقم (05): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

الوظيفة	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى 10 سنوات	من 10 إلى 15 سنوات	من 15 إلى 20 سنوات	أكثر من 20 سنة	المجموع
التكرار	05	12	12	08	08	45
النسبة%	11.1	26.7	26.7	17.8	17.8	100

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يوضح الجدول رقم (08) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة. يتبين أن أكبر نسبة من الموظفين لديهم خبرة تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 28.3% (17 موظفاً)، تليها الفئة التي تمتلك خبرة من 10 إلى 15 سنة بنسبة 23.3% (14 موظفاً). الفئات الأقل تمثيلاً هي التي لديها خبرة أقل من 5 سنوات وأكثر من 20 سنة بنسبة 16.7% لكل منهما (10 موظفين في كل فئة)، وأخيراً الفئة التي تمتلك خبرة من 15 إلى 20 سنة بنسبة 15% (9 موظفين). ويعكس هذا التوزيع تنوعاً في مستويات الخبرة بين الموظفين.

الشكل رقم (08): توزيع العينة حسب مدة التعامل مع البنك



المطلب الثاني: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

الفرع الأول: أداة الدراسة

حيث تتمثل أدوات الدراسة الميدانية في الوسائل التي يستخدمها الباحث في جمع البيانات والمعلومات عن متغيرات البحث، ولقد تم الاعتماد على الاستبيان بشكل أساسي، إذ يعتبر أحد وسائل البحث العلمي المستعملة على نطاق واسع من أجل الحصول على بيانات تتعلق باتجاهات عينة البحث.

ونظرا لطبيعة الموضوع، وللمتغيرات التي يتطرق إليه، فقد جاء الاستبيان في شكله النهائي متكون من:

القسم الأول (البيانات الشخصية): ويهدف إلى توضيح بعض الخصائص الشخصية لعينة البحث، والمتمثلة في (الجنس، السن، المستوى العلمي وسنوات الخدمة).

القسم الثاني: وتم تقسيمه إلى محورين:

المحور الأول (الصمت التنظيمي): المتغير المستقل حيث يشمل هذا المحور على (15) عبارة، موزعة على أربعة (4) أبعاد والتي سنوضحها كالتالي:

- البعد الأول: صمت الإذعان: حيث يتكون من (04) عبارات موضحة من (1-4)
- البعد الثاني: الصمت الدفاعي: حيث يتكون من (04) عبارات موضحة من (5-8)
- البعد الثالث: الصمت الاجتماعي: حيث يتكون من (04) عبارات موضحة من (9-13)

المحور الثاني (سلوك المواطنة التنظيمية): المتغير التابع، ويتضمن هذا المحور (18) عبارة.

ولقياس متغيرات الدراسة التطبيقية ودراسة آراء عينة المبحوثين تم الاعتماد على سلم ليكرت -Likert- الخماسي، وتم إعطاء أوزان

أو درجات لمقياس الدراسة كما يلي:

بعد أن تم ضبط الحدود الدنيا والعليا للمقياس يهدف الحصول على المتوسط المرجح، وذلك من خلال حساب المدى عن طريق الفرق بين أكبر وأصغر وزن، ومن ثم حساب المدى المتوسط بقسمة المدى على عدد درجات المقياس، لنحصل على طول الدرجة الواحدة في المقياس، يتم بعدها إضافة هذه القيمة إلى الدرجة الدنيا للمقياس، لنحصل بعدا على الحدود الدنيا والعليا لكل درجة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت

الدرجة	1	2	3	4	5
مستوى الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1.79 - 1.00	2.59 - 1.80	3.39 - 2.60	4.19 - 3.40	5.00 - 4.20
مستوى القبول	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل الاستبيان

حيث تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصارا SPSS V25، وتم الاستعانة بالاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية... إلخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي... إلخ، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذا البحث:

- اختبار ألفا كرونباخ Alpha Cronbach للتحقق من ثبات أداة القياس.
- اختبار الالتواء والتفلطح للتحقق من التوزيع الطبيعي.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة أهمية إجابات عينة الدراسة وكذا ترتيب العبارات، ومدى تشتت الاجابات
- معامل الارتباط بيرسون.
- تحليل تباين الأنحدار.
- الأنحدار الخطي البسيط.

الفرع الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

1- صدق المحتوى:

ويعني التأكد من أن استمارة الاستبيان المعدة تقيس ما أعدت لقياسه، وتشمل كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل، وأن فقراتها ومفرداتها واضحة. للتحقق من صدق الاستبيان، تم عرضه على الأستاذ المشرف ومجموعة من المحكمين من الأساتذة ذوي الخبرة والاختصاص في مجال العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.

2- الاتساق الداخلي

لقياس الاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة، تم استخدام تحليل معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين كل عبارة مع المحور التي ينتمي إليه، يوضح الجدول التالي نتائج هذا التحليل:

الجدول رقم (07): قياس الاتساق الداخلي لعبارات متغير الصمت التنظيمي (معامل الارتباط بيرسون)

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المتغيرات	
0.000	0.774**	01	صمت الإذعان
0.000	0.703**	02	
0.000	0.765**	03	
0.000	0.688**	04	
0.000	0.836**	05	الصمت الدفاعي
0.000	0.489**	06	
0.000	0.856**	07	
0.000	0.487**	08	
0.000	0.800**	09	الصمت الاجتماعي
0.000	0.824**	10	
0.000	0.926**	11	
0.000	0.805**	12	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتضح من الجدول السابق أن معظم معاملات الارتباط بين كل بعد والمحور الذي تنتمي إليه، موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، مما يدل على اتساق العبارات مع محورها، وبالتالي يتحقق الإتساق الداخلي للاستبانة.

الجدول رقم (08): قياس الاتساق الداخلي لعبارات متغير سلوك المواطنة التنظيمية (معامل الارتباط بيرسون)

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المتغيرات	
0.000	0.451**	01	سلوك المواطنة التنظيمية
0.000	0.519**	02	
0.000	0.502**	03	
0.000	0.681**	04	
0.000	0.567**	05	
0.000	0.611**	06	
0.000	0.739**	07	
0.081	0.263	08	
0.000	0.417**	09	
0.000	0.499**	10	
0.000	0.611**	11	
0.000	0.739**	12	

0.000	0.721**	13
0.000	0.199	14
0.000	0.572**	15
0.000	0.729**	16
0.319	0.152	17
0.191	0.198	18

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتضح من الجدول السابق أن معظم معاملات الارتباط بين كل بعد والمحور الذي تنتمي إليه، موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، مما يدل على اتساق العبارات مع محورها، وبالتالي يتحقق الإتساق الداخلي للاستبانة.

3- صدق المحك وثبات أداة الدراسة

: يتم التحقق منه باستخدام معامل ألفا كرونباخ، الذي يقيس مدى اتساق وثبات الأداة في قياس المتغيرات المعنية. يتم احتساب هذا المعامل للتأكد من أن الاستبيان يعطي نتائج متسقة وقابلة للتكرار عبر الزمن ومع عينات مختلفة من المبحوثين، ويتم حساب صدق المحك عن طرق الجذر التربيعي لمعامل الثبات، والجدول التالي يوضح هذه النتائج:

الجدول رقم (09) نتائج معاملات الثبات ألفا كرونباخ.

معامل صدق المحك	معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الإستبيان
0.903	0.817	12	المحور الأول: الصمت التنظيمي
0.844	0.714	04	صمت الإذعان
0.760	0.578	04	الصمت الدفاعي
0.927	0.861	04	الصمت الاجتماعي
0.918	0.843	18	المحور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية
0.940	0.884	35	عبارات الإستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات Cronbach- α أكبر من 0.6، إلا بعد (الصمت الدفاعي) وهذا يعني أن جميع محاور الدراسة، والاستبانة ككل ذات درجة مرتفعة من الثبات وبلغ معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة (0.884)، وتراوح قيم ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور الدراسة بين (0.578 و 0.861) لذا يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية.

الفرع الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل التحقق من التوزيع الطبيعي تم حساب قيمة معامل الالتواء ومعامل التفلطح لمتغيرات الدراسة ويمكن توضيح النتائج في

الجدول الموالي:

الجدول رقم (10): التحقق من التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء والتفلطح)

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفلطح
المحور الأول: الصمت التنظيمي	-0.424	-0.047
صمت الإذعان	-0.118	-0.562
الصمت الدفاعي	-0.495	0.223
الصمت الاجتماعي	0.409	-1.095
المحور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية	0.001	-0.562

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال الجدول نجد أن قيمة معامل الالتواء بالنسبة لجميع المتغيرات كانت محصورة بين (0.409 و-0.495)، وهي ضمن المجال المقبول (3- و3) وكذلك معاملات التفلطح محصورة بين (1.095 و-0.223) وهي ضمن المجال المقبول (10 و-10)، مما يشير أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وهذا ما يسمح لنا بمواصلة اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل الإجابات واختبار الفرضيات

وفي هذا المبحث سوف نقوم بالتطرق لمستوى الصمت التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة وكذا مستوى سلوك المواطنة التنظيمية، حيث سنقوم بالتحليل الاحصائي لعبارات المحور الأول والثاني، ثم اختبار الفرضيات وتفسير النتائج.

المطلب الأول: عرض نتائج تحليل محاور الدراسة

يتضمن هذا المطلب نتائج اجابات المحور الأول (الصمت التنظيمي) والمحور الثاني (سلوك المواطنة التنظيمية)، وذلك من خلال تحليل العبارات بواسطة الأساليب الإحصائية بغرض معرفة (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، مستوى القبول وترتيب العبارات).

الفرع الأول: اتجاه عينة الدراسة لعبارات الصمت التنظيمي

الجدول رقم (11): تقييم العينة لعبارات صمت الإذعان

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	ترتيب عبارات
01	امتنع عن طرح الافكار الجديدة تجنبا للخلافات مع الرؤساء.	2.93	1.136	متوسط	03
02	أحتفظ بأرائي ل نفسي لانني متأكد أنه لن يكون هناك استماع لرأيي.	3.28	0.991	متوسط	02
03	أمتنع عن تقديم المقترحات لحل مشكلات العمل لعدم اكتراث الإدارة بها	2.91	1.124	متوسط	04
04	أحتفظ بأرائي ومعلوماتي ل نفسي لعدم وجود تقييم حقيقي للكفاءات	3.31	1.018	متوسط	01
	صمت الإذعان	3.11	0.784	متوسط	/

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

حققت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد الأول 3.11، ما يعني حصولها على مستوى قبول متوسط، وانحراف معياري قدره 0.784 ما يدل على مستوى ضعيف لتشتت أفراد العينة في إجاباتهم. نلاحظ أن العبارة رقم 04 جاءت بالمرتبة الأولى لهذا البعد بمتوسط

3.31 وانحراف معياري قدره 1.018، مما يدل على أن الموظفين يميلون للإحتفاظ بأرائهم ومعلوماتهم لعدم وجود تقييم حقيقي للكفاءات. بينما احتلت العبارة رقم 03 المرتبة الأخيرة في هذا البعد بمتوسط حسابي قدره 2.91 وانحراف معياري قيمته 1.124، ما يشير إلى أن الموظفين يمتنعون عن تقديم المقترحات لحل مشكلات العمل لعدم اكتراث الإدارة بها.

الجدول رقم (12): تقييم العينة لعبارات الصمت الدفاعي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
06	أميل الى اخفاء بعض الحقائق المتعلقة بالعمل من اجل حماية نفسي.	3.24	1.025	متوسط
07	أفضل عدم التحدث وتقديم افكار للتغيير خوفا من تحمل المسؤولية.	2.91	1.104	متوسط
08	لا ارغب في ابلاغ مديري المباشر عن المشكلات المتعلقة بالعمل تجنباً للاضرار بمصالح الاخرين.	3.26	0.986	متوسط
09	أتجنب التعبير عن أفكارى المتعلقة بتحسين العمل خوفا من فقدان وظيفتي.	2.13	0.943	منخفض
الصمت الدفاعي				
		2.88	0.675	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتضح من الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد الثاني بلغت 2.88، والتي تحصلت على مستوى قبول متوسط، وبانحراف معياري 0.675، مما يدل على توافق إجابات أفراد العينة المبحوثة. وقد احتلت العبارة رقم 08 التي تنص على "لا ارغب في ابلاغ مديري المباشر عن المشكلات المتعلقة بالعمل تجنباً للأضرار بمصالح الاخرين" المرتبة الأولى بهذا البعد، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.26 وانحراف معياري قيمته 0.986، ما يدل على مستوى قبول متوسط. بينما احتلت العبارة رقم 09 المرتبة الأخيرة في هذا البعد بمتوسط حسابي 2.13 وانحراف معياري 0.943، ومستوى قبول منخفض، مما يدل على أن الموظفين لا يتجنبون التعبير عن أفكارهم المتعلقة بتحسين العمل خوفا من فقدان وظيفتهم.

الجدول رقم (13): تقييم العينة لعبارات الصمت الاجتماعي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
11	ارفض الكشف عن المعلومات التي من الممكن ان تؤثر على سمعة المؤسسة.	2.08	1.144	منخفض
12	أحتفظ باي معلومات قد تؤثر على تعاوني مع زملائي في العمل.	2.28	1.120	منخفض
13	أتجنب تقديم اي اقتراحات تخص العمل تضامنا مع المجموعة.	2.24	1.384	منخفض
14	أحتفظ باي معلومات عن العمل قد تضر بزملائي أو رؤسائي.	2.24	1.131	منخفض
الصمت الاجتماعي				
		2.21	1.007	منخفض

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال الجدول، نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد الثالث هي 2.21، مما يشير إلى مستوى قبول منخفض، وانحراف معياري قدره 1.007. وقد جاءت العبارة رقم 12 في المرتبة الأولى لهذا البعد، والتي تعبر عن أن الموظفين لا يحتفظون بأي معلومات قد تؤثر على تعاوني مع زملائي في العمل، بمتوسط 2.28 وانحراف معياري قدره 1.120. بينما احتلت العبارة رقم 04 المرتبة الأخيرة في هذا البعد بمتوسط حسابي قدره 2.08 وانحراف معياري قيمته 1.144، ما يعني أن الموظفين يرفضون الكشف عن المعلومات التي من الممكن أن تؤثر على سمعة المؤسسة.

من خلال الجدول السابق رقم (3-00) يمكننا ترتيب أبعاد المحور الأول "الصمت التنظيمي" حسب المتوسط الحسابي للإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

جدول رقم (14) ترتيب أبعاد المحور الأول (الصمت التنظيمي)

الترتيب	مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
01	متوسط	0.784	3.11	صمت الإذعان
02	متوسط	0.675	2.88	الصمت الدفاعي
03	منخفض	1.007	2.21	الصمت الاجتماعي
/	متوسط	0.632	2.73	المحور الأول: الصمت التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال الجدول السابق، يتضح لنا أن محور الصمت التنظيمي بأبعاده الأربعة (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) قد حقق متوسطاً إجمالياً قدره 2.73، مع انحراف معياري قدره 0.632. هذا يشير إلى وجود مستوى تشتت ضعيف في إجابات أفراد العينة المبحوثة، ما يشير إلى مستوى متوسط للصمت التنظيمي بمديرية املاك الدولة لولاية بسكرة.

بالنظر إلى ترتيب الأبعاد، نجد أن البعد الثالث (صمت الإذعان) قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 3.11 وانحراف معياري 0.784، متبوعاً بالبعد الثاني (الصمت الدفاعي) بمتوسط حسابي قدره 2.88 وانحراف معياري 0.675. وفي الأخير نجد البعد الثاني (الصمت الاجتماعي) بمتوسط حسابي قدره 2.21 وانحراف معياري 1.007.

نستنتج من هذه النتائج أن مستوى الصمت التنظيمي بمديرية املاك الدولة لولاية بسكرة إيجابي ومتوسط، حيث يتضح سيطرة صمت الإذعان بشكل أكبر على المؤسسة، وهو ما يعكس استعدادهم للتخلي عن الفعالية وتجاهل القضايا الداخلية.

الفرع الثاني: اتجاه عينة الدراسة لعبارات سلوك المواطنة التنظيمية

وسنقوم في هذا الفرع بتحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني سلوك المواطنة التنظيمية وذلك بواسطة الأساليب الإحصائية بغرض معرفة (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، مستوى القبول وترتيب العبارات).

الجدول رقم (15): تقييم العينة لعبارات سلوك المواطنة التنظيمية

الرقم	العبــــــــــــــــارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	ترتيب عبارات
01	أبدل قصارى جهدي لمساعدة زملائي في العمل	3.20	0.868	متوسط	06
02	أقدم الدعم لزملائي لأداء المهام المسندة إليهم بكفاءة.	3.04	0.705	متوسط	10
03	أتبع توجيهات رؤسائي في العمل بلا تردد.	3.17	0.683	متوسط	08
04	أحترم حقوق زملائي في بيئة العمل.	2.75	0.957	متوسط	14
05	أتعاون مع الزملاء من أجل تحقيق أهدافنا المشتركة.	3.40	0.653	مرتفع	04
06	أشارك المعلومات الضرورية مع زملائي بشكل منتظم.	2.84	0.903	متوسط	13
07	أسعى لتجنب المشكلات قبل حدوثها في العمل.	2.62	0.860	متوسط	18
08	أعتذر إذا ارتكبت خطأً ضد أحد الزملاء.	3.55	0.545	مرتفع	03
09	أستمع إلى ملاحظات الآخرين دون خلق صراعات.	3.37	0.716	متوسط	05
10	أقوم بالمهام الإضافية دون شكوى.	3.17	0.886	متوسط	07
11	أجاهل المضايقات البسيطة في مكان العمل.	2.84	0.903	متوسط	12
12	ألتزم بالأنظمة والتعليمات الخاصة بالمؤسسة.	2.62	0.860	متوسط	17
13	أتكيف مع التغييرات في بيئة العمل بشكل فعال.	2.64	0.773	متوسط	16
14	أحرص على المشاركة في الاجتماعات المهمة للعمل.	3.57	0.583	مرتفع	02
15	ألتزم بأوقات الحضور والانصراف المحددة.	2.84	0.928	متوسط	11
16	أحافظ على ممتلكات المؤسسة بعناية واهتمام.	2.64	1.003	متوسط	15
17	أقدم اقتراحات لتحسين العمل وتطويره.	3.15	0.877	متوسط	09
18	أبلغ جهة العمل مسبقاً في حالة عدم قدرتي على الحضور.	3.60	0.539	مرتفع	01
	الخور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية	3.06	0.420	متوسط	/

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

نلاحظ خلال الجدول السابق أغلب اتجاهات العينة كانت ضعيفة نحو محور سلوك المواطنة التنظيمية بمديرية املاك الدولة لولاية بسكرة حيث تراوحت بين مستوى قبول متوسط ومرتفع، كما بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل 3.06 أي مستوى قبول متوسط، وانحراف معياري قدر به: 0.420، ما يدل على توافق إجابات أفراد العينة المبحوثة، حيث نلاحظ أن العبارة رقم 18 تصدرت القائمة بمتوسط حسابي قدره 3.60 وانحراف معياري 0.539، مما يشير إلى إبلاغ جهة العمل مسبقاً في حالة عدم قدرتي على الحضور، وتلتها العبارة رقم 14 بمتوسط حسابي قدره 3.57 وانحراف معياري 0.583، والتي تعبر عن حرص الموظفين على المشاركة في الاجتماعات المهمة للعمل، وتليها العبارة رقم 08 والتي تعبر على أن الموظف يعتذر إذا ارتكب خطأً ضد أحد الزملاء، وذلك بمتوسط حسابي 3.55، أما العبارة رقم 05 فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قيمته 3.40 وانحراف معياري قدره 0.653 ما يدل على التعاون مع الزملاء من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، والعبارة 09 التي تعبر على الاستماع إلى ملاحظات الآخرين دون خلق صراعات بمتوسط حسابي 3.37،

ونستنتج من ذلك استجابة إيجابية من قبل الموظفين في عدة جوانب، مثل الجهد المبذول لمساعدة الزملاء في العمل، والحرص على المشاركة في الاجتماعات المهمة، والتعاون مع الزملاء من أجل تحقيق أهدافنا المشتركة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

بعد التطرق لعرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة، سوف نتطرق في هذا المطلب للإجابة على الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية لها:

الفرع الأول: إختبار الفرضية الرئيسية:

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية، التي تنص على:

"لا يوجد أثر للصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بمديرية املاك الدولة لولاية بسكرة"

وسوف نستعمل تحليل الإنحدار البسيط، وذلك لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل (الصمت التنظيمي)، والمتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية)، وهذا بحساب معامل الارتباط ومعامل الإنحدار، وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): نتائج تحليل الإنحدار لأثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية

المتغيرات	Bمعامل	t	sigالدلالة	Fقيمة	sigالدلالة	R	المصحح R ²
الثابت	4.217	19.191	0.000	29.143	0.000	0.636	0.390
الصمت التنظيمي	-0.422	-5.398	0.000				

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتضح من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة $T = -5.398$ عند مستوى دلالة 0.00 وهي أقل من 0.05 مما يمكننا أن نستنتج وجود أثر سلبي للصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بمديرية املاك الدولة لولاية بسكرة، كما نجد قيمة F التي بلغت 29.143 بمستوى دلالة 0.000 ما يدل على أن هذا النموذج صالح للتنبؤ، وهذا ما دعمه قوة معامل الارتباط بين المتغيرين الموضح من خلال الجدول (0.636) وكذلك معامل التحديد المصحح R^2 المقدر بـ 0.390، وهذا ما يعني أن "الصمت التنظيمي" يفسر ما نسبته (39%) من التباين الحاصل في "سلوك المواطنة التنظيمية"، كما نلاحظ القيمة المتوسطة لمعامل خط الإنحدار (Beta) حيث بلغت قيمته (-0.422)، وقد جاءت هذه القيمة بالسالب وذلك يدل على وجود علاقة عكسية بين المتغيرين ويعني أنه لو يزداد المتغير المستقل بوحدة واحد ينقص مستوى المتغير التابع.

من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

"يوجد أثر للصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بمديرية املاك الدولة لولاية بسكرة"

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية:

سوف نقوم باختبار الفرضيات الفرعية لها، وذلك باستخدام الإنحدار الخطي البسيط من خلال حساب معامل الإنحدار ومعامل الارتباط بين كل بعد في محور الصمت التنظيمي، ومحور سلوك المواطنة التنظيمية.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على: لا يوجد أثر لصمت الإذعان على سلوك المواطنة التنظيمية بـمديرية املاك الدولة لولاية بسكرة، ولاختبارها نستخدم الإنحدار الخطي البسيط كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): نتائج تحليل الإنحدار لأثر صمت الإذعان على سلوك المواطنة التنظيمية

المتغيرات	Bمعامل	t	الـsigالدلالة	Fقيمة	الـsigالدلالة	R	المصحح R ²
الثابت	4.095	19.940	0.000	26.933	0.000	0.621	0.371
صمت الإذعان	-0.332	-5.190	0.000				

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة التي تساوي -5.190، بمستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05، وهذا ما يعني أن T ذو دلالة، مما يؤكد صحة الفرضية الفرعية البديلة الأولى.

كما نلاحظ من الجدول أنه توجد علاقة ارتباط جيدة بين بعد صمت الإذعان وسلوك المواطنة التنظيمية بـمديرية املاك الدولة لولاية بسكرة، حيث يقدر معامل الارتباط بـ 0.621، هذا ما دعمته قيمة F المحسوبة البالغة (26.933) بمستوى دلالة 0.000، وبالتالي فإن قيمة كل من F و T دالتان، وكما نلاحظ معامل التحديد المصحح R² المقدر بـ 0.371، مما يدل على أن بعد "صمت الإذعان" يفسر ما نسبته (37.1%) من التباين الحاصل في "سلوك المواطنة التنظيمية"، كما يتضح كذلك من القيمة المتوسطة لمعامل خط الإنحدار (Beta) الذي بلغت قيمته (-0.332). وقد جاءت هذه القيمة بالسالب وذلك يدل على وجود علاقة عكسية بين المتغيرين ويعني أنه لو يزداد المتغير المستقل بوحدة واحد ينقص مستوى المتغير التابع. ونستنتج أن هناك علاقة أثر سلبى لصمت الإذعان على سلوك المواطنة التنظيمية. ومما سبق يمكننا أن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه:

" يوجد أثر لصمت الإذعان على سلوك المواطنة التنظيمية بـمديرية املاك الدولة لولاية بسكرة"

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على: لا يوجد أثر للصمت الدفاعي على سلوك المواطنة التنظيمية بـمديرية املاك الدولة لولاية بسكرة، ولاختبارها نستخدم الإنحدار الخطي كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): نتائج تحليل الإنحدار لأثر الصمت الدفاعي على سلوك المواطنة التنظيمية

المتغيرات	Bمعامل	t	الـsigالدلالة	Fقيمة	الـsigالدلالة	R	المصحح R ²
الثابت	4.187	19.101	0.000	27.805	0.000	0.627	0.379
الصمت الدفاعي	-0.390	-5.273	0.000				

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة التي تساوي -5.273، بمستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05، وهذا ما يعني أن T ذو دلالة، مما يؤكد صحة الفرضية الفرعية البديلة الثانية.

كما نلاحظ من الجدول أنه توجد علاقة ارتباط جيدة بين بعد الصمت الدفاعي وسلوك المواطنة التنظيمية بمديرية املاك الدولة لولاية بسكرة، حيث يقدر معامل الارتباط بـ 0.627، هذا ما دعمته قيمة F المحسوبة البالغة (27.805) بمستوى دلالة 0.000، وبالتالي فإن قيمة كل من F و T دالتان، ونلاحظ أيضا معامل التحديد المصحح R^2 المقدر بـ 0.379، مما يبين أن بعد "الصمت الدفاعي" يفسر ما نسبته (37.9%) من التباين الحاصل في "سلوك المواطنة التنظيمية"، كما يتضح كذلك من القيمة المتوسطة لمعامل خط الإنحدار (Beta) الذي بلغت قيمته (-0.390). ونستنتج أن هناك علاقة أثر سلبية للصمت الدفاعي على سلوك المواطنة التنظيمية. ومما سبق يمكننا أن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه:

" يوجد أثر للصمت الدفاعي على سلوك المواطنة التنظيمية بمديرية املاك الدولة لولاية بسكرة "

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على: لا يوجد أثر للصمت الاجتماعي على سلوك المواطنة التنظيمية بمديرية املاك الدولة لولاية بسكرة، ولاختبارها نستخدم الإنحدار الخطي كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): نتائج تحليل الإنحدار لأثر الصمت الاجتماعي على سلوك المواطنة التنظيمية

المتغيرات	Bمعامل	t	sigالدلالة	Fقيمة	sigالدلالة	R	المصحح R^2
الثابت	3.331	22.560	0.000	4.048	0.000	0.293	0.065
الصمت الاجتماعي	-0.122	-2.012	0.051				

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة التي تساوي -0.122، بمستوى الدلالة 0.065 وهي أكبر من 0.05، وهذا ما يعني ان T غير دالة.

كما نلاحظ من الجدول أنه توجد علاقة ارتباط ضعيفة بين بعد الصمت الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية بمديرية املاك الدولة لولاية بسكرة، حيث يقدر معامل الارتباط بـ 0.293، وكذا قيمة F المحسوبة البالغة (4.048) بمستوى دلالة 0.065، وبالتالي فإن قيمة كل من F و T غير دالتان، كما نلاحظ معامل التحديد R^2 المقدر بـ 0.065، مما يعني أن بعد "الصمت الاجتماعي" يفسر ما نسبته (6.5%) فقط من التباين الحاصل في "سلوك المواطنة التنظيمية"، كما يتضح كذلك من القيمة المتوسطة لمعامل خط الإنحدار (Beta) الذي بلغت قيمته (-0.122). وقد جاءت هذه القيمة بالسالب وذلك يدل على وجود علاقة عكسية بين المتغيرين ويعني أنه لو يزداد المتغير المستقل بوحدة واحد ينقص مستوى المتغير التابع. ونستنتج أنه ليس هناك علاقة أثر للصمت الاجتماعي على سلوك المواطنة التنظيمية.

ومما سبق يمكننا أن نقبل الفرضية الصفرية، والتي تنص على أنه: "لا يوجد أثر للصمت الاجتماعي على سلوك المواطنة التنظيمية بمديرية املاك الدولة لولاية بسكرة"

ومن خلال دراسة وتحليل الفرضيات نستنتج وجود أثر سلبية للمتغير المستقل (الصمت التنظيمي) على (سلوك المواطنة التنظيمية) بمديرية املاك الدولة لولاية بسكرة بأبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي)، حيث يتضح لنا من خلال النتائج السابقة أن مستوى كل أبعاد الصمت التنظيمي متوسط وإيجابي بحيث جاء البعد الأول (صمت الإذعان) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.11) يليه البعد الثاني (الصمت الدفاعي) بمتوسط حسابي 2.88 وأخيرا البعد الثالث (الصمت الاجتماعي) بمتوسط حسابي 2.21، وبالتالي فإن مستوى

الصمت التنظيمي بمديرية املاك الدولة لولاية بسكرة جاء متوسط كما يتضح لنا أيضا أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بمديرية املاك الدولة لولاية بسكرة متوسط. ومع ذلك نجد أن الصمت التنظيمي يؤثر سلبا على سلوك المواطنة التنظيمية. ومنه نستنتج ان للصمت التنظيمي (صمت الإذعان، الصمت التنظيمي) أثر سلبي على سلوك المواطنة التنظيمية بمديرية املاك الدولة لولاية بسكرة.

المطلب الثالث: مناقشة النتائج

- تظهر نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بمديرية املاك الدولة لولاية بسكرة. حيث أن 39% من التباين في سلوك المواطنة التنظيمية يمكن تفسيره بالصمت التنظيمي. ويظهر من خلال عدم طرح الأفكار الجديدة لتجنب الخلافات مع الرؤساء، وعدم تقديم المقترحات لحل المشكلات العملية لعدم اكتراث الإدارة، واحتفاظ الأفراد بأرائهم ومعلوماتهم لأنهم يشعرون بعدم وجود تقييم حقيقي للكفاءات، وقد اتفقت الدراسة مع دراسة (قسام، 2022-2023) والتي توصلت إلى أن مستوى الصمت التنظيمي كان متوسطاً وأن لصمت الإذعان تأثيراً سلبياً على الاغتراب الوظيفي. يمكن الربط هنا بين تأثير الصمت التنظيمي على الاغتراب الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث أن بيئة العمل التي تشهد صمتاً تنظيمياً مرتفعاً قد تؤدي إلى ضعف في التفاعل الإيجابي بين الموظفين والمساهمة في الأنشطة التنظيمية.
- توضح نتائج تحليل الانحدار لأثر صمت الإذعان على سلوك المواطنة التنظيمية أن هناك تأثيراً سلبياً واضحاً ومهمًا من الناحية الإحصائية. حيث أن 37.1% من التباين في سلوك المواطنة التنظيمية يعود إلى صمت الإذعان. ويتجلى ذلك في احتفاظ الأفراد بأرائهم ومعلوماتهم لأنهم يعتقدون بعدم وجود استماع لرأيهم، وعدم التحدث وتقديم الأفكار لتجنب تحمل المسؤولية، ويدعم ذلك دراسة (أمين أحمد، 2017)، والتي وجدت الدراسة أن صمت الخضوع (الإذعان) له تأثير سلبي معنوي على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة. هذا يتفق مع النتائج الحالية، حيث أن صمت الإذعان يعكس سلوكاً سلبياً تجاه المشاركة في الأنشطة التنظيمية.
- تشير نتائج تحليل الانحدار لأثر الصمت الدفاعي على سلوك المواطنة التنظيمية إلى وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية. حيث أن 37.9% من التباين في سلوك المواطنة التنظيمية يمكن تفسيره بالصمت الدفاعي. ويتمثل في إخفاء بعض الحقائق المتعلقة بالعمل من أجل الحماية الذاتية، وعدم الإبلاغ عن المشكلات المتعلقة بالعمل لتجنب إلحاق الضرر بمصالح الآخرين، وقد اتفقت النتائج مع دراسة (أمين أحمد، 2017)، والتي توصلت إلى وجود تأثير سلبي معنوي للصمت الدفاعي على سلوك المواطنة التنظيمية. وهذا يعكس النتائج الحالية، حيث أن الأفراد الذين يتبعون سلوك الصمت الدفاعي يظهرون نقصاً في سلوك المواطنة التنظيمية، وهذا يرتبط برغبتهم في حماية أنفسهم وتجنب المشاكل أو العواقب السلبية.
- أما بالنسبة لأثر الصمت الاجتماعي على سلوك المواطنة التنظيمية، تشير النتائج إلى عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية. حيث يفسر الصمت الاجتماعي فقط 6.5% من التباين في سلوك المواطنة التنظيمية. وهذا يظهر من خلال رفض الكشف عن المعلومات التي يمكن أن تؤثر على سمعة المؤسسة، واحتفاظ الأفراد بالمعلومات التي قد تضر بزمامهم أو رؤسائهم، وهذا ما دعمته دراسة (Jahangir & Mehreen, 2017) والتي أظهرت أن الصمت التنظيمي يمكن أن يكون له تأثيرات متباينة على مواقف العمل بناءً على العوامل الثقافية والتنظيمية. بينما أظهرت دراستهم أن الصمت الاجتماعي يمكن أن يكون له تأثير إيجابي في بعض السياقات، إلا أن تأثيره قد يختلف بشكل كبير في بيئات مختلفة.

خلاصة الفصل:

يتناول هذا الفصل دراسة أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية في مديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة، حيث تم في المبحث الأول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة من خلال توضيح ماهية أملاك الدولة، تنظيم إدارة أملاك الدولة وهيكلها ومهامها، ودراسة النظام الموجود. وفي المبحث الثاني، تم استعراض منهجية الدراسة وإجراءاتها، بما في ذلك منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، التحليل الوصفي لخصائص العينة، ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة. أما في المبحث الثالث، فقد تم تحليل الإجابات واختبار الفرضيات، حيث أظهرت النتائج وجود تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية للصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية، مع تبيان أثر أبعاد الصمت التنظيمي المختلفة (صمت الإذعان والصمت الدفاعي) على سلوك المواطنة التنظيمية. لم يكن للصمت الاجتماعي تأثير دال إحصائيًا. تسلط هذه النتائج الضوء على أهمية معالجة الصمت التنظيمي لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بين الموظفين في المؤسسة.

الخاتمة

الخاتمة:

تعد ظاهرة الصمت التنظيمي من التحديات الكبرى التي تواجه المنظمات في العصر الحديث، ولها تأثيرات عميقة على سلوك المواطنة التنظيمية، فقد يؤدي الصمت التنظيمي إلى إضعاف روح المبادرة والابتكار لدى الموظفين، مما ينعكس سلبًا على الأداء العام للمنظمة وكفاءتها في تحقيق أهدافها.

ومن أجل الحد من الصمت التنظيمي يتطلب تبني سياسات إدارية تشجع على التعبير الحر والشفاف عن الآراء والأفكار، وتعزز مناخ الثقة بين الإدارة والموظفين، وكذا توفير قنوات اتصال فعالة ومساحات آمنة للتعبير يمكن أن يساهم في الكشف عن المشكلات قبل تفاقمها، ويساعد على استثمار الأفكار الإبداعية التي قد تكون مكبوتة.

إن معالجة الصمت التنظيمي لا تعد مجرد تحسين للبيئة الداخلية للمنظمة، بل هي استثمار استراتيجي في رأس مالها البشري، الذي يمثل العمود الفقري لنموها وازدهارها. لذا، يجب على المنظمات أن تضع مكافحة الصمت التنظيمي في مقدمة أولوياتها لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية وضمان تحقيق أداء عالي وفعال.

نتائج الدراسة:

❖ النتائج النظرية:

- تعبر سلوكيات المواطنة التنظيمية عن مجموعة من السلوكيات الفردية التطوعية أو الامتناعية ذات الطبيعة الاختيارية والموجهة إما لتحقيق مصلحة أفراد معينين داخل المنظمة أو لتحسين كفاءة وفعالية المنظمة ككل.
- لا يمكن حصر سلوكيات المواطنة التنظيمية في بعدين فقط أي بعد فردي وآخر تنظيمي بل هناك بعض السلوكيات التطوعية الموجهة نحو بعض الأطراف الأخرى خارج المنظمة وذات علاقة بالمنظمة مثل العملاء ووكلاء البيع بقصد إرشادهم وتوجيههم أو حتى الإصغاء والإنصات لهم.
- لسلوك المواطنة التنظيمية خمسة أبعاد (الإيثار، الضمير الحي، الروح الرياضية، اللطف واللباقة، السلوك الحضاري)، تمثل الأساس الذي تقوم عليه مكونات سلوك المواطنة التنظيمية.
- يعبر الصمت التنظيمي على ميل موظفي المنظمة لمنع أو تجنب تقديم المعلومات أو الآراء، والامتناع عن التحدث في مشكلات وقضايا العمل بالمنظمة.
- للصمت التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسة تتمثل في الصمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي.
- للصمت التنظيمي تأثيرات واضحة على المنظمة، ويتمثل هذا التأثير في انخفاض الأداء الفردي والتنظيمي وتصاعد مستوى عدم الرضا بين الأفراد، مما يتجلى في زيادة الغياب ودوران العمل وظهور سلوكيات غير مرغوب فيها.

❖ النتائج التطبيقية:

- 1- يوجد أثر للصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بمديرية املاك الدولة لولاية بسكرة
- 2- يوجد أثر لصمت الإذعان على سلوك المواطنة التنظيمية بمديرية املاك الدولة لولاية بسكرة
- 3- يوجد أثر للصمت الدفاعي على سلوك المواطنة التنظيمية بمديرية املاك الدولة لولاية بسكرة
- 4- لا يوجد أثر للصمت الاجتماعي على سلوك المواطنة التنظيمية بمديرية املاك الدولة لولاية بسكرة

التوصيات:

- الاهتمام المتزايد بظاهرة الصمت التنظيمي، والعمل على الحد منه من خلال محاولة بناء علاقات اجتماعية بين الموظفين وتنمية روح الفريق الواحد والانتماء من أجل إحساس الموظفين بأهميتهم ودورهم الفعال في المؤسسة.
- ضرورة اشعار الموظفين بأهمية أفكارهم في المؤسسة، وإمكانية عرض مقترحاتهم في الاجتماعات واللقاءات داخل المؤسسة.
- مشاركة الموظفين في حل المشاكل المتعلقة بالعمل التي تحدث داخل المؤسسة باعتبار ذلك جزء من عملهم وتخصصهم وعدم الاكتفاء بحلول المديرين في كل الأوقات والظروف.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا. الكتب

1. ابراهيم بدر الصبيحات. (2017). اخلاقيات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية. الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع.
2. الموسوعة العربية العالمية. (1999). السعودية، مؤسسة أعمال الموسوعة للنشر والتوزيع.
3. عبد السلام بن شايح القحطاني. (2016). سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، الطبعة الأولى. الرياض: دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع.
4. محمد غيث. (1995). قاموس علم الاجتماع. مصر: دار المعرفة الجامعية.

ثانيا. الرسائل والأطروحات

1. أحمد إبراهيم عواد علي. (2019). أثر سلوكيات الصمت التنظيمي على الاحتراق الوظيفي (دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات). أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال. جامعة عين شمس.
2. أميرة محمد رفعت حواس. (2003). أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. جامعة القاهرة.
3. دعاء إبراهيم عبد الهادي الرحامنة. (2014). أثر تمكين العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات في الأردن. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. الأردن، جامعة البلقاء التطبيقية.
4. ديانا نبيل قسام. (2022-2023). أثر الصمت التنظيمي في الاغتراب الوظيفي (دراسة حالة في مصرف سورية المركزي). مشروع لنيل درجة الاجازة في علوم الإدارة. المعهد العالي لإدارة الأعمال.
5. رامي محمد عبدربه الختاتنة. (2009). أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية. رسالة ماجستير في الإدارة العامة. جامعة مؤتة.
6. رولا الخطاب. (2017). درجة عدم الثقة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الصمت التنظيمي لدى المعلمين في الزرقاء. رسالة ماجستير. الأردن، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية.
7. عالية إبراهيم محمد طحطوح. (2016). تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة). رسالة ماجستير. جدة، جامعة الملك عبد العزيز.
8. عبد الله الخميس. (2001). علاقة خصائص الوظيفية بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين (دراسة ميدانية على الموظفين في الإدارة الهندسية بقوات الدفاع الجوي). رسالة ماجستير. الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
9. عثمان مناحي الحضرم. (2015). أثر المواطنة التنظيمية في الابداع الإداري في البنوك التجارية الكويتية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. جامعة آل البيت.

10. كرار نزار نوري الكروي. (2016). دور إدارة الانطباع في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسين في بعض الكليات الحكومية في بغداد). رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال. جامعة كربلاء.
11. متغور, ك. (2021-2022). 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 . كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية , جيغل - الجزائر :جامعة الصديق بن يحيى -جيغل.-
12. وليد شلابي. (2016-2015). دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة. رسالة ماجستير في علم النفس. بسكرة، جامعة محمد خيضر.

ثالثا. المقالات العلمية

1. شيماء صلاح سيد حسنين. (2020). أثر الصمت التنظيمي على صنع القرار لدى العاملين ببعض الاتحادات الرياضية. المؤتمر العلمي الدولي الرياضة قوة وطن و رسالة سلام، المجلد 1، عدد خاص. مصر، جامعة أسيوط.
2. أيام إبراهيم العبد. (2023). الصمت الدفاعي كمتغير وسيط بين الثقة التنظيمية والاعتزاز الوظيفي (دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في مدينة حلب). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 07(المجلد 07).
3. حصة عبد المحسن الضويان، و هديل عبد الله السعيد. (2022). واقع الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم وعلاقته ببعض المتغيرات. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 11(العدد 03).
4. حمزة معمري، و منصور بن زاهي. (2014). سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 06(العدد 14).
5. رانيا سمير ذكي الجزائر. (2021). الصمت التنظيمي أسبابه وسبل التغلب عليه (دراسة تحليلية). مجلة كلية التربية بينها(العدد 128).
6. زينب عبد الرزاق عبود، و ظفر ناصر حسين. (2016). أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين. مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد 24(العدد 01).
7. شافية غليط. (2019). واقع الصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم الابتدائي. مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 06(العدد 02).
8. شاوشي, خ & ,.خلف, ز. (2023). علاقة الولاء التنظيمي بسلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية. مجلة دراسات اقتصادية , المجلد 23 العدد 01.
9. عبد الله بن عالي القرني، و أحمد بن محمد الزائدي. (2016). القيادة الأخلاقية لدى رؤساء وشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية، العدد 170(الجزء 04).
10. عوجه, م. أ. (2019). الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية -دراسة تحليلية في المعهد التقني/كوفة. المجالات العلمية الأكاديمية العراقية. 561-598 ,
11. فاروق بن سالم. (2021). العلاقة بين التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية عند الأساتذة الجامعيين (دراسة على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية بجامعة سطيف 1). مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 11(العدد 02).

12. فوزية قديد، و آخرون. (2021). أثر الصمت التنظيمي على الاستغراق الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية لقسم علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 03. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 12(العدد 02).
13. لطيفة شريف يوسف القلاف. (2022). العلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية والأداء المدرسي في المرحلة الثانوية بدولة الكويت. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية(العدد 18).
14. محمد أحمد أمين أحمد. (2017). أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام التابعين لقطاع التعليم بجامعة المنصورة). مجلة التجارة والتمويل، المجلد 37(العدد 02).
15. محمد محمد عادل محمد. (2021). أسباب الصمت التنظيمي لدى العاملين بمديريات التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية وسبل الوقاية منه (دراسة تحليلية). مجلة التربية في القرن 21 للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 03(المجلد 03).
16. محمد مقداد. (2015). سلوك المواطنة التنظيمية: الأبعاد والمسببات والنتائج والتحديات. مجلة تنمية الموارد البشرية(العدد 11).
17. مديحة نباش، و خديجة شناف. (2022). معوقات المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة وصفية تحليلية). مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 09(العدد 02).
18. مريم ضبع، و محمد بن كيجول. (2019). قيم المواطنة التنظيمية. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 11(العدد 03).
19. مناصرة، ر &، بن ختو، ف. (2015). سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبليس وحدة ورقلة. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية. 219-229 ,
20. موسى مساعد محمد العرياني. (2016). واقع سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية، العدد 168(الجزء 03).
21. نجلاء الشنفي، و رزان التركي. (2021). الصمت التنظيمي في جامعة الملك سعود وعلاقته بالأداء الوظيفي. مجلة الملك سعود (العلوم الإدارية)، المجلد 29(العدد 2).
22. نعورة بوبكر، و أحمد تي. (2020). أثر الصمت التنظيمي في أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجرا بالوادي cnas). مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 06(العدد 02).
23. وديعة حبة. (2016). رؤية تحليلية لمحددات سلوكيات المواطنة التنظيمية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية-، المجلد 32(العدد 02).
24. يرقى، ح &، بن عودة، م. (2023). دراسة تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية -دراسات اقتصادية. 207-230 ,

رابعا. المراجع الأجنبية

1. Fatima, A., & All. (2015). Impact of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behavior: Moderating Role of Procedural Justice. *Journal of Economics, Business and Management, Vol 03*(No 09).

2. Jahangir, M., & Mehreen, A. (2017). A Review of Organizational Silence antecedents and its impact on Job Attitudes. *Journal of Management Sciences*, Vol. 3(Issue 1).

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان قبل التحكيم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion

جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استمارة إستبانة

السيد(ة) الفاضل(ة)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر بعنوان: " أثر الصمت التنظيمي على المواطنة التنظيمية-دراسة ميدانية: مديرية أملاك الدولة ولاية بسكرة-". ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث ان صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم.

ارجوا منكم قراءة كل عبارة جيدا وان لا تترك اي عبارة دون الاجابة عليها لان اي عبارة لا يتم الاجابة عليها سوف يؤثر على النتائج النهائية للدراسة.

نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الرجاء وضع علامة (X) في المربع المناسب.

1. الجنس:

ذكر انثى

2. السن:

اقل من 30 سنة 30-40 سنة 40-50 سنة اكثر من 50 سنة

3. المستوى العلمي:

اقل من المستوى الثانوي المستوى الثانوي مستوى الجامعي دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)

4. سنوات الخبرة:

اقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات من 10 الى 15 سنة من 15 الى 20 سنة اكثر من 20 سنة

القسم الثاني: الصمت التنظيمي

الرجاء وضع اشارة (X) امام العبارة التي تراها مناسبة.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: صمت الإذعان						
1	أحتفظ بالأفكار المتعلقة بتطوير العمل لأنني أقبل وضعي الحالي.					
2	ليس لدي الرغبة في تقديم أي مقترحات للتغيير لأنني لا أشعر بالارتباط بالعمل.					
3	أحتفظ بأي فكرة للتطوير بسبب عدم وجود تقدير لكفاءتي الذاتية من قبل المنظمة.					
4	لا أقدم أي أفكار لتحسين العمل لتجنب الصراعات مع الرؤساء.					
5	لا أتقدم بمقترحات للتطوير لأن الإدارة لا تتناول آراء التطوير بجدية مع العاملين.					
البعد الثاني: الصمت الدفاعي						

					6	أتجنب ذكر الحقائق المتعلقة بالعمل لحماية نفسي.
					7	لا أتحدث عن المعلومات المهمة في العمل لتجنب فقدان الثقة.
					8	أتجنب التحدث عن ظروف العمل السلبية خوفاً من المساءلة.
					9	أتكتم على اعتراضاتي حول الاقتراحات السلبية المتعلقة بالعمل خوفاً من فقدان عملي.
					10	لا أرغب في إخطار المشرف بالمشكلات لعدم تعريض زملائي للضرر.
البعد الثالث: الصمت الاجتماعي						
					11	أحتفظ بالمعلومات المتعلقة بالعمل للحفاظ على سرية العمل.
					12	أرفض الكشف عن المعلومات التي قد تؤثر على سمعة المنظمة.
					13	أقاوم الضغوط التي تمارسها الآخرين لعدم الكشف عن أسرار المنظمة.
					14	أتجنب مشاركة زملائي في الأمور السلبية حول المنظمة لتفادي الخلافات.
					15	أتجنب مناقشة بعض قضايا العمل والمشكلات للحفاظ على علاقتي مع زملائي.

القسم الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية

الرجاء وضع اشارة (X) امام العبارة التي تراها مناسبة. (من وجهة نظر الموظفين)

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أبذل الجهد لمساعدة زملائي في العمل بغض النظر عن طبيعة المساعدة.					
2	أقدم الدعم لزملائي لأداء المهام المسندة إليهم بكفاءة.					
3	أتفاعل بإيجابية مع مراجعي المؤسسة وأستجيب لاحتياجاتهم.					
4	أتبع توجيهات رؤسائي في العمل بلا تردد.					
5	أحترم حقوق زملائي في بيئة العمل.					
6	أتعاون مع الزملاء من أجل تحقيق أهدافنا المشتركة.					
7	أشارك المعلومات الضرورية مع زملائي بشكل منتظم.					
8	أسعى لتجنب المشكلات قبل حدوثها في بيئة العمل.					
9	أعتذر إذا ارتكبت خطأ ضد أحد الزملاء.					
10	أستمع إلى ملاحظات الآخرين دون خلق صراعات.					
11	أقوم بالمهام الإضافية دون شكوى.					
12	أتجاهل المضايقات البسيطة في مكان العمل.					
13	ألتزم بالأنظمة والتعليمات الخاصة بالمؤسسة.					
14	أتابع التعاميم والتعليمات الداخلية للمؤسسة بانتظام.					
15	أتكيف مع التغييرات في بيئة العمل بشكل فعال.					
16	أحرص على المشاركة في الاجتماعات المهمة للعمل.					
17	ألتزم بأوقات الحضور والانصراف المحددة.					
18	أحافظ على ممتلكات المؤسسة بعناية واهتمام.					
19	أقدم اقتراحات لتحسين العمل وتطويره.					
20	أبلغ جهة العمل مسبقاً في حالة عدم قدرتي على الحضور.					

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق رقم (02): الاستبيان بعد التحكيم



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



Université Mohamed KHIDHER -Biskra

Faculté des Sciences Economiques,

Commerciales et des Sciences de

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

إستبيان

السيدة(ة) الفاضل(ة)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر بعنوان: " أثر الصمت التنظيمي على المواطنة التنظيمية " ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، حيث ان صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم. كما نحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

تحت

إشراف:

مدوكي

يوسف

من اعداد

الطلبتان:

- بن حبرو آمنة

- صغير خلود

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

ضع العلامة (x) أمام الإجابة المناسبة لك

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر:

30 سنة فأقل 30-40 سنة

40-50 سنة 50-51 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:

تقني ليسانس ماستر/ماجستير تورا

4- عدد سنوات العمل/الخبرة:

5 سنوات فأقل 6-10 سنوات

11-15 سنوات 16 سنة فأكثر

5- المركز الوظيفي:

موظف عادي رئيس قسم مدير وحدة إدارية

القسم الثاني: محاور الإستبانة: الرجاء وضع العلامة (x) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتك على كل عبارة.

الأبعاد	الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
صمت الإذعان	01	امتنع عن طرح الافكار الجديدة تجنباً للخلافات مع الرؤساء.					
	02	أحتفظ بأرائي لنفسي لانني متأكد أنه لن يكون هناك استماع لرأيي.					
	03	أمتنع عن تقديم المقترحات لحل مشكلات العمل لعدم اكتراث الإدارة بها					
	04	أحتفظ بأرائي ومعلوماتي لنفسي لعدم وجود تقييم حقيقي للكفاءات					
الصمت الدفاعي	06	أميل الى اخفاء بعض الحقائق المتعلقة بالعمل من اجل حماية نفسي.					
	07	أفضل عدم التحدث وتقديم افكار للتغيير خوفاً من تحمل المسؤولية.					
	08	لا ارغب في ابلاغ مديري المباشر عن المشكلات المتعلقة بالعمل تجنباً للاضرار بمصالح الآخرين.					
	09	أتجنب التعبير عن أفكارى المتعلقة بتحسين العمل خوفاً من فقدان وظيفتي.					
الصمت الاجتماعي	10	ارفض الكشف عن المعلومات التي من الممكن ان تؤثر على سمعة المؤسسة.					
	11	أحتفظ باي معلومات قد تؤثر على تعاوني مع زملائي في العمل.					
	12	أتجنب تقديم اي اقتراحات تخص العمل تضامنا مع المجموعة.					
	13	أحتفظ باي معلومات عن العمل قد تضر بزملائي أو رؤسائي.					
سلوك المواطنة التنظيمية	14	أبذل قصارى جهدي لمساعدة زملائي في العمل					
	15	أقدم الدعم لزملائي لأداء المهام المسندة إليهم بكفاءة.					
	16	أتبع توجيهات رؤسائي في العمل بلا تردد.					
	17	أحترم حقوق زملائي في بيئة العمل.					
	18	أتعاون مع الزملاء من أجل تحقيق أهدافنا المشتركة.					
	19	أشارك المعلومات الضرورية مع زملائي بشكل منتظم.					
	20	أسعى لتجنب المشكلات قبل حدوثها في العمل.					
	21	أعتذر إذا ارتكبت خطأً ضد أحد الزملاء.					
	22	أستمع إلى ملاحظات الآخرين دون خلق صراعات.					
	23	أقوم بالمهام الإضافية دون شكوى.					
	24	أتجاهل المضايقات البسيطة في مكان العمل.					
	25	ألتزم بالأنظمة والتعليمات الخاصة بالمؤسسة.					
	26	أتكيف مع التغييرات في بيئة العمل بشكل فعال.					
	27	أحرص على المشاركة في الاجتماعات المهمة للعمل.					
	28	ألتزم بأوقات الحضور والانصراف المحددة.					

الملاحق

					أحافظ على ممتلكات المؤسسة بعناية واهتمام.	29	
					أقدم اقتراحات لتحسين العمل وتطويره.	30	
					أبلغ جهة العمل مسبقاً في حالة عدم قدرتي على الحضور.	31	

الملحق رقم (03): قائمة المحكمين

الجامعة	الرتبة	الأستاذ
محمد خيضر بسكرة	أستاذ محاضر أ	مدوكي يوسف
محمد خيضر بسكرة	أستاذ محاضر أ	مناصيرية إسماعيل

الملحق رقم (04): مخرجات SPSS

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	45	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	45	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,884	30

Descriptives

Statistiques descriptives					
	N	Skewness		Kurtosis	
		Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Erreur standard
الصمت التنظيمي	45	-,424	,354	-,047	,695
سلوك المواطنين التنظيمية	45	,001	,354	-,562	,695
صمت الإذعان	45	-,118	,354	,045	,695
الصمت الدفاعي	45	-,495	,354	,223	,695
الصمت الاجتماعي	45	,409	,354	-1,095	,695
N valide (liste)	45				

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الصمت التنظيمي ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : سلوك المواطنة التنظيمية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,636 ^a	,404	,390	,32806

a. Prédicteurs : (Constante), الصمت التنظيمي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,137	1	3,137	29,143	,000 ^b
	de Student	4,628	43	,108		
	Total	7,764	44			

a. Variable dépendante : سلوك المواطنة التنظيمية

b. Prédicteurs : (Constante), الصمت التنظيمي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	4,217	,220		19,191	,000
	الصمت التنظيمي	-,422	,078	-,636	-5,398	,000

a. Variable dépendante : سلوك المواطنة التنظيمية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider – Biskra
Faculté des Sciences Economiques
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر – بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير
عمادة الكلية

الرقم : 00128/ك.ع.إ.ت.ع ت/ 2024

الى السيد مدير : مديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1- خلود صغير
- 2- أمينة بن حبرو
- 3- /

المسجلون بـ قسم علوم التسيير

بالسنة: ثانية ماستر إدارة الموارد البشرية

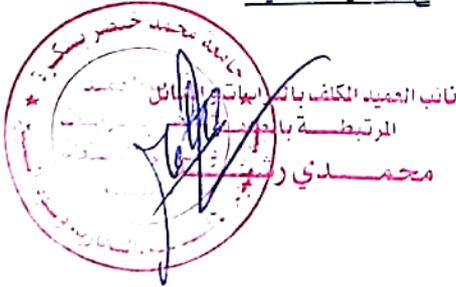
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:

"" أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 2024-02-18

ع/ عميد الكلية



تأشيرة المؤسسة المستقبلة



مدير أملاك الدولة بالنيابة
إحضار: بيشري محمد أحمد



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: آمنة بنت جبرو

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 1199601630030008 الصادر بتاريخ: 2016.08.03

المسجل بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم: علوم التسيير
والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: البحث العلمي
المسؤولية: التسيير

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 04.06.2024

إمضاء المعني بالأمر



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: السيد خلود

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 11.100.1109300140000 الصادرة بتاريخ: 2019.12.11

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم: علوم التسيير

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: أثر الصحة النفسية على سلوك المستهلك

التنظيمية

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2020.06.04

إمضاء المعني بالأمر