وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

بعنوان:

المناخ التنظيمي وأثره على صمت العاملين
دراسة ميدانية لعينة بمؤسسة سونلغاز لولاية المدية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

من تقديم الطالبتين:

- بوحصيدة جويدة.
- دبازي امال.

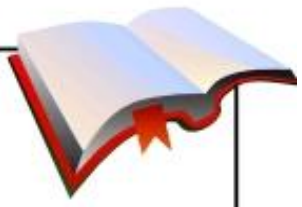
تحت إشراف الأستاذة

- صغير جميلة.

أعضاء اللجنة المناقشة

أ.د/ صغير جميلة	جامعة المدية	مشرفة
أ.د/ عرابجي إيمان	جامعة المدية	رئيسا
أ.د/ كلوشي مصطفى	جامعة المدية	مناقش

2023-2022



التشكر

إن الحمد والشكر لله تبارك وتعالى الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل وسهل لنا أمورنا ومصدقا لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

فالشكر والتقدير والاحترام إلى الأستاذة المحترمة "صغير جميلة" لتفضيلها الإشراف على هذا العمل وعلى سعة الصدر التي تمتاز بها والتي أفادتنا بإرشاداتها وتوجيهاتها القيمة ونتمنى لها حياة عملية حافلة بالنجاحات.

كما لا يفوتنا في هذا المقام أن نتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم قبول مناقشة هذا العمل وإبداء توجيهاتهم القيمة.



إهداء

أهدي هذه المذكرة إلى والدي الذي علمني حب العلم،

وإلى والدتي التي ربتني على المثابرة

وإلى اخوتي وأخواتي

وإلى زوجي العزيز "سفيان"

الذي كأن سند ا وعونا لي وإلى أبنائي جمال الدين ، محمد رضا

فرج ابتهال ،ابراهيم الخليل،

الذين تحملوا مسؤولية أنفسهم أثناء دراستي.

بوحصيدة جويدة

إهداء

اهدي هذا العمل إلى والدي الذي علمني الصبر والقوة

وإلى والدتي التي علمتني الشجاعة والحب

وإلى اغلى ما املك فالدنيا اخوتي سيهام ندى حسام

دبازي أمال

ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على المناخ التنظيمي وأثره على صمت العاملين لدى عمال مؤسسة سونلغاز بولاية المدية ، حيث انطلقت الدراسة من فرضية أن : المناخ التنظيمي يؤثر على صمت العاملين في مؤسسة سونلغاز بالمدية من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة ونمط القيادة ، حيث يؤدي الى ممارسة العامل للصمت الاجتماعي وصمت القبول .

وتم الاعتماد على المنهج الوصفي واختيار العينة العشوائية البسيطة قوامها (65) مفردة من فئة العمال بالمؤسسة ،وقد تم التوصل الى النتائج التالية :

أن هناك تأثير واضح لأبعاد المناخ التنظيمي على صمت العاملين من خلال:

* أن الهيكل التنظيمي يؤثر على ممارسة العامل للصمت الاجتماعي بالمؤسسة.
* يؤدي نمط القيادة إلى ممارسة العامل لصمت القبول بالمؤسسة.

وقد تضمنت الدراسة استنتاج عام لأهم التوصيات الرامية الى تحسين البيئة الداخلية للعمل لما في ذلك من انعكاس ايجابي على العمال.

Study summary:

This study aimed to identify the organizational climate and its impact on the silence of the employees of the workers of the Sonelgaz Corporation in the state of Medea, where the study started from the hypothesis that: the organizational climate affects the silence of the workers in the Sonelgaz Corporation in Medea through the organizational structure of the institution and the style of leadership, which leads to the worker's practice of silence Social and silent acceptance.

The descriptive approach was relied on and a simple random sample consisting of (65) individuals was chosen from the category of workers in the establishment. The following results were reached:

That there is a clear impact of the dimensions of the organizational climate on the silence of workers through:

* The organizational structure affects the worker's practice of social silence in the institution.
* The leadership style leads to the worker practicing the silence of acceptance of the organization.

The study included a general conclusion of the most important recommendations aimed at improving the internal work environment, because of its positive impact on workers

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
- كلمة شكر و تقدير.	/
- إهداء.	/
- فهرس المحتويات.	/
- فهرس الأشكال و الجداول.	/
- مقدمة	01
الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة	
1/ أسباب اختيار الموضوع	04
2/ أهداف الدراسة	04
3/ أهمية الدراسة	05
4/ الإشكالية	05
5/ الفرضيات	07
6/ تحديد المفاهيم	08
7/ الدراسات السابقة	12
8/ المقاربة السوسيولوجية:	20
9/ صعوبات الدراسة :	25
الفصل الثاني : الإطار النظري	
أولا: المناخ التنظيمي	
تمهيد	27
مفهوم المناخ التنظيمي	28
أبعاد المناخ التنظيمي	29
أنماط المناخ التنظيمي	36
خصائص المناخ التنظيمي	37
أهمية المناخ التنظيمي	39
6- العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي	41
خلاصة الفصل	**44**
ثانيا: صمت العاملين	
تمهيد	46

1- التطور التاريخي لمفهوم صمت العاملين 36	47
2- مفهوم صمت العاملين	49
3- أسباب صمت العاملين	52
4- أبعاد صمت العاملين	58
آثار صمت العاملين	62
1- 6- مراحل صمت العاملين	64
خلاصة الفصل	**66**
الفصل الثالث : الدراسة الميدانية	
تمهيد	68
1- التعريف بالمؤسسة	69
2- مجالات الدراسة	73
3- أدوات جمع البيانات	75
4- عينة الدراسة	76
5- عرض وتحليل النتائج	79
6-الاستنتاج العام	125
7-خاتمة	126
8-قائمة المراجع	127

قائمة الجداول

عنوان الجدول	الصفحة
1. جدول يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	**79**
2. جدول يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	**80**
3. جدول يبين الحالة الاجتماعية للمبحوثين	**81**
4. جدول يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	**82**
5. جدول يبين توزيع أفراد العينة حسب الرتب الوظيفية	**83**
6. جدول يبين توزيع أفراد العينة حسب الوضع المهني	**84**
7. جدول يبين تأثير طريقة شرح المهام على الاحتفاظ بالمعلومة	**85**
8. جدول يبين تأثير طريقة شرح المهام على المشاركة في صنع القرارات	**88**
9. جدول يبين تأثير قواعد الأعمال على حجب المعلومة المتعلقة بالعمل	**91**
10. جدول يبين حجب المعلومة المتعلقة بالعمل	**93**
11. جدول يبين تأثير الاوامر و التوصيات على حجب المعلومة	**94**
12. جدول يبين تأثير قواعد أداة الأعمال عمال على الاحتفاظ بالمعلومة	**97**
13. جدول يبين تأثير وحدات العمل على المشاركة في صنع القرار	**100**
14. جدول يبين العلاقة مع الزملاء	**102**

15. جدول يبين العلاقة مع الزملاء و تأثيرها في الحفاظ على اسرار المؤسسة	**103**
16. جدول يبين تأثير نمط الاتصال على كيفية تلقي المعلومات	**107**
17. جدول يبين العلاقة مع رئيس العمل و أثرها على كيفية التعامل مع المعلومة	**110**
18. جدول يبين تأثير الاسلوب المستخدم من قبل الرؤساء على عدم المشاركة في اتخاذ القرارات	**113** **115**
19. جدول يبين علاقة الرئيس في العمل مع عدم المشاركة في صنع القرار	**117**
20. جدول يبين أسلوب تعامل الرئيس مع عدم تقديم الأفكار حول تحسين العمل	**119**
21. جدول يبين تأثير الوضع المهني على عدم المشاركة في اتخاذ القرارات	**121**
22. جدول يبين تأثير الفئة المهنية على كيفية تشجيع الرئيس للعمال	

فهرس المخططات

1	يوضح التطور التاريخي لصمت العاملين	48
2	يوضح أسباب صمت العاملين	57
3	يوضح ثلاثي أبعاد صمت العاملين	61
4	يوضح مراحل صمت العاملين	63
5	مراحل صمت العاملين	65

إن الاشكالية الخاصة بكل بحث هي التي تميز هذا البحث عن غيره من البحوث التي تتناول نفس المشكلة لأن الاشكالية هي التي تصف وجهة النظر التي تتم وفقها معالجة المشكلة .

" لارامي وفالي "

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1_ أسباب اختيار الموضوع

2 _أهداف الدراسة

3 _أهمية الدراسة

4 _الإشكالية

5 _الفرضيات

6 _تحديد المفاهيم

7 _الدراسات السابقة

8_ المقاربة السوسيولوجية

9_ صعوبات الدراسة

المقدمة

يعتمد نجاح أي مؤسسة في مدى قدرتها على خلق مناخ يسود فيه الإستقرار والثقة بين العاملين ويعبر المناخ التنظيمي عن الظروف والمتغيرات ، إذ يعمل المناخ على بناء وبلورة السلوك السليم للمورد البشري لأنه يعتبر العنصر الفعال لأداء كافة الوظائف، إذ أن فعالية وكفاءة أي مؤسسة ترتبط ارتباط وثيق بفعالية هذا العنصر لذا يجب على المنظمة توفير ظروف عمل ملائمة تشجع على اكتساب الطاقات ورفع الروح المعنوية للعاملين مما يزيد على قدرتهم على الإبداع والإبتكار، وبالتالي تحقيق مستوى عالي من النجاح يعود على الفرد والمنظمة ، حيث يتخلل المناخ التنظيمي ظواهر عديدة منها ظاهرة الصمت إذ يعتبر صمت العاملين مشكلة شائعة في بيئات العمل وهو عدم قدرة الفرد على التعبير عن آرائه ، هو يمكن أن يحدث الصمت لعدة أسباب مختلفة مثل الخوف من العقاب أو العزلة، ويمكن أن يؤدي صمت العاملين إلى تراجع الأداء وتدهور العلاقات بين الموظفين والإدارة وقد يؤدي كذلك إلى انخفاض جودة عمليات اتخاذ قرارات وفقدان التنوع في المدخلات المعلوماتية ، وقد تمحور اهتمام الدراسة حول تأثير المناخ التنظيمي على صمت العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالمدية ، وقد قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى بابين (باب نظري ومنهجي وباب ميداني).

تضمن الباب الأول ثلاثة فصول تضمن الفصل الأول الجانب المنهجي جاء ضمنه (تحديد وصياغة الإشكالية و الفرضيات، أهمية الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة، صعوبات الدراسة) .

أما الفصل الثاني فهو متعلق بالمتغير المستقل (المناخ التنظيمي و تناولنا فيه مفهوم المناخ التنظيمي، أبعاده، أنماطه، خصائصه ، أهميته ، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيه).

وفي حين تناولنا في الفصل الثالث المتغير التابع صمت العاملين وتطرقنا فيه إلى(مفهومه وأبعاده، أسبابه، مراحله).

أما الباب الميداني: تم فيه (تحديد مجالات الدراسة ،المنهج المستخدم ، العينة وعرض وتحليل بيانات الدراسة ونتائج الفرضيات) لينتهي بالاستنتاج العام والخاتمة مع عرض قائمة المراجع والملاحق.

1/ أسباب اختيار الموضوع :

1-1- الأسباب الموضوعية :

* الموضوع جدير بالدراسة ينسجم ويندرج ضمن التخصص " علم الاجتماع التنظيم و العمل "

* تسليط الضوء على ظاهرة صمت العاملين و تكوين إطار نظري و فكري حول الموضوع .

* تحسيس المؤسسات الجزائرية بأهمية المناخ التنظيمي و أثره على صمت العاملين.

1-2- الأسباب الذاتية :

* الإهتمام و الرغبة الشخصية بالبحث في ظاهرة " صمت العاملين " التي أصبحت تلف المديرين و القادة في المنظمات العامة و الخاصة .

* محاولة إثراء المكتبة العلمية بالمعلومات حول الصمت التنظيمي .

2/ أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي :

* محاولة الكشف عن مدى تأثير المناخ التنظيمي على صمت العاملين في المؤسسة.

* محاولة التعرف على تأثير الهيكل التنظيمي على الصمت الاجتماعي في المؤسسة.

* محاولة التعرف على النمط القيادي المتبع وكيفية تأثيره على العمال في إتباعهم لسلوك صمت القبول في المؤسسة.

* الوصول إلى فهم وتحليل واقعي لأثر المناخ التنظيمي على صمت العاملين وربطه بما هو نظري .

3/ أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في المعنى الحقيقي لمفهوم صمت العاملين في حد ذاته باعتباره من المفاهيم الحديثة ، إذ أن الصمت يعد من الظواهر الإدارية المهمة التي ينبغي على كل تنظيم إيداري الإنتباه إليها، فالمناخ التنظيمي لا يتحقق إلا من خلال مبادرة العاملين وآرائهم البناءة داخل المؤسسة ،ونظرا لحداثة الموضوع وقلة البحوث والدراسات التي تناولت موضوع "صمت العاملين "ومن أهم القضايا التي تواجه المؤسسات العمومية والخاصة على حد سواء ،وجاءت هذه الدراسة من أجل فهم كيف تؤثر أبعاد المناخ التنظيمي (**الهيكل التنظيمي ونمط القيادة**)على أبعاد صمت العاملين (**صمت القبول والصمت الاجتماعي ,)**

4/ الإشكالية

يعد المناخ التنظيمي من أهم العوامل المؤثرة على نجاح أي منظمة ويرتبط ارتباطا وثيقا بدينامية التنظيم ،فالمناخ التنظيمي هو الشخصية أو الهوية التي تعبر عن التنظيم ، باعتباره كيانات اجتماعية تتألف من نسق علائقي يتسم بالتعقيد والتركيب لدينامية هيكلها التنظيمي الذي تتحكم فيه جملة من القوانين والقواعد واللوائح التنظيمية التي يشتغل عليها الفاعلون .

يؤكد واقع المنظمات أن محددات المناخ التنظيمي المتمثلة في (**الهيكل التنظيمي ,نمط الاتصال ،نمط القيادة ،ونظام الحوافز ...**)وغيرها من المحددات المناخ التنظيمي والتي تكون اما محفزة ومدعمة للسلوكيات السليمة وإما تكون محبطة بما يقلل من كفاءة الأفراد وإبداعاتهم وتحد من قدراتهم ،ولا تكاد تخلو أي منظمة من المشاكل الإدارية والتنظيمية ، أي أن التنظيم فيه ظواهر متعددة تساهم في خلق سلوكيات لا تخدم التنظيم ، ومن بين هاته السلوكيات سلوك الصمت التنظيمي الذي يجعل العامل يلتزم الصمت اتجاه قضايا ومشاكل العمل المختلفة .

حيث يرتبط الصمت بالتحكم في المعلومة أو إخفائها من طرف المرؤوسين اتجاه الفاعلين في القيادة ضمن دينامية التنظيم ، ويعد صمت العاملين ظاهرة اجتماعية حديثة نسبيا ، وأحد السلوكيات يقوم بها المرؤوسين القائمين على إنجاز المهام الموكلة اليهم ، وذلك باتجاه الفاعلين في القيادة على كافة المصالح التي يتكون منها الهيكل التنظيمي مما يفسح المجال أمامهم إلى استخدام جملة من الأساليب اتجاه مرؤوسيهم الذين يقومون بتصميم استراتيجيات فعل سلوكية تمكنهم من تجاوز مختلف الضغوطات التي يواجهونها ، ويتجلى في ذلك صمتهم عن بعض الحيثيات المربطة بالتنظيم أو بإنجاز المهام المنوطة بهم ، مما ينبثق عنه جملة من الإنسدادات العلائقية لدينامية التنظيم ، انطلاقا من صمت القبول والمتمثل في امتناع العاملين عن التعبير عن أفكارهم نتيجة لاستسلامهم وخضوعهم للأوامر التي تندرج فيها السلطة من الأعلى إلى الأسفل أما الصمت الاجتماعي هو الصمت

الداعم للعلاقات الاجتماعية بداخل التنظيم بدافع الإيثار والتعاون اللذان يعكسان واقع جمود التنظيم داخل المؤسسات.

إن واقع المناخ التنظيمي الذي يغلب عليه سمة الصمت إذ يعبر عن حقيقة وجود جملة من الاستراتيجيات التي يتبناها كل فاعل داخل التنظيم ، وذلك من خلال استنادهم إلى مناورات تتجاوز اللوائح والقوانين المعمول بها ، إذ يراهن الفاعل الذي يمارس القيادة على تحقيق أهداف التنظيم إضافة إلى أهدافه الشخصية مقابل أن الفاعل (المرؤوسين) يراهن على التحكم في المعلومة من خلال مناوراته محاولة منه تحقيق أهداف معينة مما ينبثق عنه وجود خلل ضمن نسق علاقات دينامية التنظيم ، نتيجة للصمت الذي يتبناه كل فاعل (الرئيس ، المرؤوس) وهذا ما يضفي إلى وجود بيئة تنظيمية غير مستقرة وغير متوقعة أثناءإنجاز المهام في إطار الإجراءات التنظيمية المعمول بها وعليه نطرح التساؤل التالي :

كيف يؤثر المناخ التنظيمي على صمت العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية ؟

ويتفرع هذا السؤال العام إلى التساؤلات الفرعية الاتية:

– كيف يؤثر الهيكل التنظيمي على ممارسة العامل للصمت الاجتماعي في المؤسسة ؟

–كيف يؤثر نمط القيادة على ممارسة العامل لصمت القبول (الإذعان) في المؤسسة

5/ الفرضيات :

وللإجابة على السؤال العام قمنا بتحديد الفرضية العامة التالية :

* يؤثر المناخ التنظيمي على صمت العاملين في مؤسسة سونالغاز بالمدية واندرجت تحت هذه الفرضية العامة الإجابة على تساؤلات الفرعية التالية:

* يؤثر الهيكل التنظيمي على ممارسة العامل للصمت الاجتماعي في المؤسسة.

* يؤثر نمط القيادة على ممارسة العامل لصمت القبول (الإذعان)في المؤسسة.

6/ تحديد المفاهيم:

يعتبر تحديد المفاهيم أمر ضروري ولا بد منه في البحث العلمي، حيث كلما اتسم هذا التحديد بالدقة والوضوح كلما سهل على القراء إدراك المعاني والأفكار التي يريد الباحث التعبير عنها، والمفاهيم الأساسية في هذا البحث هي:

– المناخ التنظيمي، الصمت التنظيمي، صمت العاملين، الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، صمت القبول (الاذعان) والصمت الاجتماعي...

6-1 مفهوم المناخ التنظيمي: وأشار (Al Omari)إلىأن المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، ولهذه الخصائص صفة الاستقرار النسبي في بيئة عمل المنظمة، وتتشكل هذه الخصائص نتيجة لفلسفة الادارة العليا وممارستها، فضلا عن النظم والسياسات الادارية المتبعة في المنظمة.

يؤكد هذا المفهوم على دور الادارة العليا في إيجاد مناخ تنظيمي يساعد في تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية ،ما يركز على مرجعية خصائص المناخ

التنظيمي المميزة للمنظمة على عملية اتخاذ القرارات في توجيه الأفراد ودفعهم نحو مستوى عال من الأداء.1

ويعرف إجرائيا:بأنه محصلة تفاعل عدد من المتغيرات التي تحدد خصائص البيئة الداخلية للعمل داخل المنظمة كالهيكل التنظيمي ونمط القيادة ،التي تؤثر بشكل مباشر على سلوكات العمال وتظهر في شكل (ممارسات جماعية داخل الفئات المهنية التنظيمية) .

6-2 مفهوم الهيكل التنظيمي :يعتبر من أهم أبعاد المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها ،واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل والمساهمة في تحقيق السلاسة في انسياب القرارات والاوامر،وكذلك الاقتراحات والأفكار بين مختلف الإدارات ،لذا عندما يحقق الهيكل التنظيمي لهذه الأهداف تظهر أهميته كبعد إيجابي في المناخ التنظيمي .2

التعريف الإجرائي للهيكل التنظيمي :هو التركيبة أو الشكل الداخلي الذي يحدد المهام والوظائف، التخصصات، الصلاحيات ، المسؤوليات، وشبكة العلاقات والتنسيق بين أهداف الفرد والمنظمة.

6-3 مفهوم القيادة :هي ظاهرة اجتماعية لأنها مرتبطة بالوجود المشترك بين شخصين أو أكثر، وهي ظاهرة اجتماعية تعمل من خلال فهم الجماعة وإشباع

1احمد عبد إسماعيل الصفار ،**أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية**،دراسة ميدانية في المصارف التجارية الاردنية ،مجلة الادارة والاقتصاد ،كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة المستنصرة ،العدد 27 ،2009 ،ص 72

2فريدة محمد غزالي ،سالم الأندنوسي ،**المناخ التنظيمي وعلاقته بفعالية الأداء الوظيفي لدى الموظفات الادارية بجامعة ام القرى** ،دراسة ميدانية ،مجلة البحث العلمي في التربية ،العدد 20،الجزء 16،2019 ،ص 07

حاجاتها ، تعبيرا عن إرادتها عن طريق هذه الحاجات ومن هنا تصبح القيادة وسيلة من وسائل تحقيق أهداف الجماعة ،وحل مشكلاتها وتوجيه نشاطها إلى اتجاهات اجتماعية ايجابية 1

التعريف الاجرائي لنمط القيادة: هي قدرة الرئيس في التأثير على مرؤوسيه والإشراف عليهم وتوجيه سلوكاتهم نحوى تحقيق أهداف مشتركة.

4-6 .صمت العاملين :

التعريف اللغوي :

الصمت من الناحية اللغوية: صَمَتَ يَصْمُتُ ، صَمْتًا وصُمُوتًا، فهو صَامِتْ،

صَمَتَ الرجل: سكت ولم ينطق، وخرج عن صمته: تكلم ونطق.2

قال تعالى" سَوَاءٌ عَلَيْكُمْ أَدَعَوْتُمُوهُمْ أَمْ أَنتُمْ صَامِتُونَ "3

تعريف صمت العاملين اصطلاحا:

يعتبر MILLIKEN AND MORISSON أول من أطلق مفهوم صمت العاملين عام 2000م ويعبر بأنها إحجام أو عزوف العاملين عن المشاركة في أي حوارات تنظيمية سواء بتنفيذ المعلومات أو طرح أفكارهم أو تقديم حلول للمشكلات أو عدم الإخبار عن أي مشكلات حالية أو متوقعة في المستقبل .

1حسين عبد الحميد احمد رشوان ،**القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي** ،مؤسسة شباب الجامعة للنشر ،بدون ط ،الاسكندرية ،2010 ،ص 05

2_ ابن المنظرة، لسان العرب، دار صادر، المجلد2، بيروت الصفحة 54; i

3القرآن الكريم ، سورة الأعراف من الآية 193

- **ويعرف أيضا:** أنه ظاهرة سلوكية تتمثل في إحجام العاملين عن تقديم المعلومات حول مشكلات وقضايا العمل المختلفة، والامتناع عن تقديم المقترحات والأفكار التي

تساهم في عملية التحسين والتطور التنظيمي سواء بشكل معتمد أو غير معتمد وقد يرجع ذلك لأسباب شخصية أو ادارية أو تنظيمية.1

ويعرف صمت العاملين إجرائيا :هو ممارسة العامل لسلوك صمت القبول والمتمثل في الخضوع و للأوامر وكذا ممارسة العاملين للصمت الاجتماعي والمتمثل في دعم العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم والتعاون مع الآخرين بدافع الإيثار .

6-5 مفهوم الصمت الاجتماعي :يعرف بأنه حجب للأفكار المتعلقة بالعمل أو المعلومات والآراء بهدف استفادة أشخاص آخرين ، أو المنظمة على أساس الإيثار والدوافع التعاونية والغرض من هذا الصمت وهو الحفاظ على علاقات جيدة في مكان العمل2 .

تعريف الصمت الاجتماعي إجرائيا :هو دعم العلاقات الاجتماعية بدافع الإيثار والرغبة في مساعدة زملاء العمل للحفاظ على أسرار المؤسسة .

6-7 مفهم صمت القبول (الإذعان) :يعرف باسم الصمت الإرادي والذي يعرف حجب الأفكار والمعلومات والآراء المتعلقة بالمنظمة تجنبا للخلافات مع الرؤساء ،وحسب Dyne étalالموظفون الذين يختارون هذا الشكل من الصمت يتوافقون مع

1رضوان ،طارق رضوان محمد ،**اثر ابعاد صمت العاملين في الاحتراق الوظيفي**–دراسة تطبيقية ،مجلة التجارة والتمويل ،كلية التجارة ،جامعة طنطا العدد 4 ،2017 ،ص 54

2بركنونصيرة،الصمتالتنظيميوالعواملالمسببةله،مجلةالدراساتالاقتصاديةالمعمقة،جامعةمصطفىاسطنبولي،معسكر،العدد 07،2018،ص 287

السياق الذي يعيشون فيه ولا يرغبون في بذل الجهد للتحدث ومحاولة تغيير الوضع التنظيمي 1 .

تعريف صمت الإذعان إجرائيا :وهو امتناع العاملين عن التعبير عن أفكارهم وآرائهم نتيجة الخضوع أو القبول بالأمر الواقع المفروض عليه من قبل المنظمة .

7/ الدراسات السابقة

الدراسة الاولى :

دراسة بهوطي خديجة بعنوان "**البيئة الداخلية للعمل وأثرها على الإلتزام الوظيفي** "،رسالة ماجيستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،قسم علم الاجتماع ،تخصص تنظيم وعمل ،جامعة أحمد دراية بولاية أدرار، سنة 2015/2014

إشكالية الدراسة :

انطلقت هذه الدراسة من أن البيئة الداخلية للعمل تشمل عدة عوامل ومتغيرات وقد يكون لبعضها تأثيرات متفاوتة على سلوكات العاملين داخل المنظمات ،من بين هذه السلوكات الالتزام الوظيفي الذي يجعل لدى العامة اعتقاد قوي بقيم المنظمة، وبذل جهد كبير لتحقيق أهدافها والرغبة في البقاء فيها كعضو يعمل في جميع الظروف والأحوال ، فالالتزام هو سلوك غير ملموس نابع من ذات الفرد نلمسه من تصرفات العامل من حيث انتمائه للمنظمة وولائه لها وبذل الجهد والوقت لإنجاحها وهذه الأهمية لها تأثير كبير في المنظمة، باعتبار أن مصلحة هذه الأخيرة تقتضي

1عبد الرحمان ياسر ،بوعزرة رضا ،**الصمت التنظيمي وأثره على الاغتراب الوظيفي ،لدى الموظفين بجامعة محمد الصديق بن يحيى ،** جيجل ،مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ،المجلد 08 ،العدد 02 ،جوان 2022 ،ص 174

الإحتفاظ بالعاملين الأكفاء وضمان التزامهم لها ، وبالمقابل مصلحة العامل تقتضي البقاء في المنظمة التي أعدته وأسهمت في إشباع حاجاته المختلفة .

و انطلاقا مما سبق تم طرح التساؤل التالي:

ما أثر البيئة الداخلية للعمل على الالتزام الوظيفي؟

الأسئلة الفرعية:

1/هل للعلاقات السائدة في محيط العمل أثر على الالتزام الوظيفي ؟

2/ماأثر طبيعة العمل على الالتزام الوظيفي؟

3/هل للظروف التي يؤدي فيها العمل أثر على التزام العاملين وظيفيا ؟

الفرضية العامة :

تؤثر البيئة الداخلية للعمل على الالتزام الوظيفي.

الفرضيات الجزئية :

1/ لظروف العمل أثر على الالتزام الوظيفي.

2/ تؤثر طبيعة العمل على الالتزام الوظيفي.

3/ للعلاقات السائدة في محيط العمل أثر على الالتزام الوظيفي.

نتائج الدراسة:

*لظروف العمل المادية أثر على الالتزام الوظيفي أكثر من الظروف الفيزيقية للعمل.

*الدور المكلف به العامل بمجمع الهامل واضح ومناسب للوقت المحدد لإنجازه مما يجعل العامل له رضا وظيفي وشعوره بالارياتاح يدفعه للالتزام بالوظيفة .

* العلاقات السائدة بمجمع الهامل جيدة وتجعل الهامل يرغب أكثر في البقاء .

– حيث اعتمدت الباحثة على اختيار العينة القصدية(العرضية) باعتبارها تتناسب مع طبيعة الدراسة ، واعتمدت على أداة الإستبانة وكانت عينة الدراسة المقدرة عددهم ب 108 مفردة ،أما المنهج المتبع في الدراسة فاعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر الأنسب لتشخيص الظاهرة والإحاطة بها .

2.الدراسة الثانية:

دراسة بمنقار مراد ووادي أمين بعنوان "**ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية** "دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة عنابة ،جامعة باجي مختار_عنابة –الجزائر ،سنة 2016 .

إشكالية الدراسة:

يتصور البعض أن إحجام الموظفين عن إبداء الرأي وتقديم المقترحات التي تفيد المؤسسة ،والتزام الصمت وعدم (البوح)يعود لنمط القيادة الإدارية، فالقيادة الديموقراطية تؤدي إلى مشاركة الموظفين أو عدم مشاركتهم في المسائل المرتبطة بالعمل ،وظاهرة الصمت التنظيمي تعتبر من أهم العوائق والتحديات التي تواجه المؤسسات والتي تمثل انعكاس لعدد من العوامل التنظيمية .

وفي ضوء هذا قام الباحثان بطرح الاشكالية التالية :

ما مستوى الصمت التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة عنابة؟

ويتفرع هذا السؤال الرئيسي إلى التساؤلات الفرعية التالية :

1/ هل يختلف مستوى الصمت التنظيمي حسب تصورات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر تبعا لاختلاف الجنس (ذكر ،أنثى) ؟

2/ هل يختلف مستوى الصمت التنظيمي حسب تصورات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر تبعا لاختلاف المستوى التعليمي (متوسط ،ثانوي ،جامعي)

3/ هل يختلف مستوى الصمت التنظيمي حسب تصورات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر تبعا لاختلاف سنوات العمل ؟

فرضيات الدراسة :

*** الفرضية الرئيسية :**

مستوى الصمت التنظيمي متوسط (معتدل) بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة عنابة.

*** الفرضيات الجزئية :**

1/لا يختلف مستوى الصمت التنظيمي حسب تصورات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر تبعا لاختلاف الجنس (ذكر –أنثى) .

2/لا يختلف مستوى الصمت التنظيمي حسب تصورات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر تبعا لاختلاف المستوى التعليمي (متوسط، ثانوي ،جامعي)

3/لا يختلف مستوى الصمت التنظيمي حسب تصورات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر تبعا لاختلاف سنوات العمل .

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الصمت التنظيمي بالمؤسسة العمومية الجزائرية ،والتعرف على دلالة الفروق والاختلاف في تصورات الموظفين في مستوى الصمت التنظيمي تبعا لاختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية (الجنس ،المستوى التعليمي،سنوات العمل)ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي والاستبيان كأداة أساسية ثم التحقق من خصائصه السيكومترية (الصدق والثبات)وتكونت عينة الدراسة من (52)موظف وموظفة بمؤسسة اتصالات الجزائر–عنابة –اختيرت بطريقة عشوائية، كما استخدم الباحثان البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية(spss) لتفريغ البيانات ومعالجتها وبعد التحليل الاحصائي تم التوصل إلى النتائج التالية :

مستوى الصمت التنظيمي متوسط (معتدل)حسب تصورات الموظفين، كما أنه لا يوجد اختلاف في مستوى الصمت التنظيمي تبعا لاختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية (الجنس ،المستوى التعليمي، سنوات العمل)

الدراسة الثالثة :

دراسة يوسف حوباد وهناء بوحارة بعنوان "**المناخ التنظيمي وعلاقته بالصمت المهني لدى الموظفين** "دراسة ميدانية على عينة من الموظفين ببعض البلديات بولاية تلمسان ،جيلالي اليابس مجلة روافد للدراسات والبحوث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 5 ،2021/12/02

ص– ص427،399 سيدي بلعباس (الجزائر).

تهدف الدراسة للكشف عن طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والصمت المهني لدى الموظفين ببعض البلديات بولاية تلمسان وكذا الكشف عن القدرة التنبؤية للمناخ

التنظيمي بالصمت المهني، والتعرف على درجة الفروق في الصمت المهني تبعا لبعض المتغيرات (الجنس، سنوات الأقدمية في العمل)وفي ضوء ذلك قام الباحثان بطرح الاشكالية التالية :

* هل توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد المناخ التنظيمي والصمت المهني لدى الموظفين ببعض بلديات ولاية تلمسان؟

ويتفرع عن هذا السؤال جملة من الأسئلة الفرعية هي:

1/ هل توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد المناخ التنظيمي والصمت المهني لدى الموظفين ببعض بلديات ولاية تلمسان؟

2/ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الصمت المهني لدى الموظفين ببعض بلديات ولاية تلمسان تعزى لمتغير الجنس؟

3/هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الصمت المهني لدى الموظفين ببعض بلديات ولاية تلمسان تعزى لمتغير الأقدمية في العمل ؟

وتم صياغه الفرضية العامة على النحو التالي :

توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد المناخ التنظيمي والصمت المهني لدى الموظفين ببعض بلديات ولاية تلمسان.

الفرضيات الجزئية:

1/توجد علاقة ارتباطية بين ابعاد المناخ التنظيمي والصمت المهني لدى الموظفين ببعض بلديات ولاية تلمسان.

2/توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الصمت المهني لدى الموظفين ببعض بلديات ولاية تلمسان تعزى لمتغير الجنس .

3/توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الصمت المهني لدى الموظفين ببعض بلديات ولاية تلمسان تعزى لمتغير الأقدمية .

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي وتم اختيار عينة قصدية قوامها (150) مفردة من فئة الموظفين ببعض بلديات ولاية تلمسان وتم استخدام البرنامج الإحصائي (spss) تنوعت ما بين الإحصاء الوصفي والإحصاء الإستدلالي.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد المناخ التنظيمي والصمت المهني لدى الموظفين كما أن المناخ التنظيمي يتنبأ بالصمت المهني، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الصمت المهني لدى الموظفين تعزى لمتغير الجنس، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الصمت المهني لدى الموظفين تعزى لسنوات الأقدمية في العمل.

التعقيب على الدراسات:

1 /تتفق الدراسة الحالية عن دراسة بهوطي خديجه بعنوان "**البيئة الداخلية للعمل واثرهاعلى الالتزام الوظيفي**" في اهتمامها ببيئة العمل الداخلية، وهذا ما يتوافق مع الدراسة الحالية في اهتمامنا بالمناخ التنظيمي، فتوفير مناخ تنظيمي ملائم يساهم في التقليل من ضغوط العمل ، كما تتفق هذه الدراسة مع دراستنا كون أنهما من نفس التخصص (تنظيم وعمل) ،وفي استخدامهما المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، إلىأن الدراسة السابقة اختلفت عن الدراسة الحالية في طبيعة مجتمع الدراسة

الذي مثل بعينة قصدية (العرضية) باعتبارها أنها تتناسب مع الموضوع بينما مجتمع الدراسة الحالية مثل بعينة عشوائية بسيطة ، كما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في المتغير التابع حيث هدفت الدراسة السابقة إلى تأثير البيئة الداخلية على الالتزام الوظيفي بينما الدراسة الحالية هدفت إلى تأثير المناخ التنظيمي على صمت العاملين.

2/ بعد الاطلاع على دراسة بومنقار مراد ،وادي أمين بعنوان " **ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية** "يمكن القول بأنها تتشابه مع الدراسة الحالية في تناولها لظاهرة الصمت التنظيمي، كما تشابهت مع دراستنا في استخدامها الاستبانة كأداة لجمع البيانات وفي مجتمع البحث من عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية وكذا المنهج الوصفي ، وكما تتفق مع الدراسة الحالية في استخدام برنامج (spss)لتحليل البيانات، إلا أن الإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة يكمن في أنها ليست في نفس التخصص، فدراستنا في تخصص تنظيم وعمل والدراسة السابقة في تخصص(الإدارة والاقتصاد).

3/تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة السابقة "**المناخ التنظيمي وعلاقته بالصمت المهني لدى الموظفين**"أن المناخ التنظيمي من القضايا المهمة في الإدارة الحديثة، أن سلوك الصمت عند العاملين يعيق عملية التطوير والتغيير ويؤدي إلى نقص المشاركة التنظيمية وما يترتب على ذلك من عدم الكفاءة وضعف الأداء التنظيمي، ويتفقان في كلا المتغيرين في المتغير المستقل (المناخ التنظيمي)والتابع صمت العاملين (الصمت المهني)،كما يتفقان في استخدامهما المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات وكذا في استخدام البرنامج الاحصائي(spss)،وتختلف عن دراستنا الحالية في طبيعة مجتمع الدراسة(ولاية تلمسان)والذي مثل بعينة قصدية أما

دراستنا الحالية مثلت بطريقة عشوائية ،كما اختلفت الدراسة السابقة عن الحالية من حيث الهدف حيث هدفت الدراسة السابقة إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والصمت المهني بينما تهدف دراستنا الحالية إلى معرفة تأثير المناخ التنظيمي على صمت العاملين .

الإستفادة من الدراسات السابقة :

استفدنا من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري خاصة لمتغير صمت العاملين نظرا لقلة الكتب والمراجع فيه ،وإضافة إلى ضبط وتحديد الأبعاد والمؤشرات للموضوع ، كما أفادتنا في التعرف على أدوات البحث المستخدمة في الدراسة والتعرف على أهم النتائج المتوصل إليها .

8/ المقاربة السوسيولوجية:

يعد الهدف من استخدام المقاربة السوسيولوجية هو محاولة وضع موضوع البحث في إطار نظرية علمية سوسيولوجية لاستخدام بعض المفاهيم للتحليل وتفسير موضوع دراستنا على اعتبار أن النظرية هي مجموعة من المفاهيم التي تمكننا من الاقتراب من واقع الظاهرة المدروسة والمتمثلة في المناخ التنظيمي وأثره على صمت العاملين، فإن الصمت ضمن مقاربة **ميشال كروزييه** للتحليل للإستراتيجي كمقاربة نظرية لدراستنا ، إذ ينحصر استخدامنا لمفهوم الاستراتيجية كمنطلق فعل يقوم به العمال في إطار المناخ التنظيمي للمؤسسة، بحيث لا بد من أن نتنبه إلى أن كروزييه لم يتناول الصمت التنظيمي(الوظيفي)إلىأننا نعتبره استراتيجية فعل سلوكي للعمال.

ويعتبر نموذج التحليل الاستراتيجي لكروزييه وفريد بيرغ من بين المنظورات الأساسية "لتحليل الفعل الاجتماعي" في مجال علم الاجتماع وفي تحليل السلوك

التنظيمي والتغيير التنظيمي، وفهم علاقات السيطرة والنفوذ و الصراع داخل التنظيمات 1

ومن هنا يمكن تحليل صمت القبول والصمت الإجتماعي في سياق المؤسسة وفهم كيفية تأثير المناخ تنظيمي على هذه الممارسات الاجتماعية للفاعلين، من خلال عدة مفاهيم أساسها السلطة وتأثيرها على الفئات الفاعلة (العاملة) وهو اتباعهم لسلوك صمت الإذعان وهو صمت العامل نتيجة عدم قدرته للدفاع عن نفسه من خلال الأوامر التي تفرضها عليه سلطة القائد أثناء القيام بعمله، يعني أن الرئيس يتوفر على جملة من الوسائل الإكراهية ، حيث يستعمل المسؤول القوة والسيطرة للحصول على الخضوع للأوامر ، وهذا ما يؤدي بالعامل إلى الامتناع عن التعبير عن أفكاره وآرائه، يعني غياب صوت المجاهرة ، هذه الممارسات تتفاعل مع بعضها البعض وتشكل حواجز تمنع الفاعلين من التعبير، وهذا يؤدي إلى الاستياء والنفور في بيئة العمل، وفي هذا يرى " كروزييه أن الفاعل في الغالب يلجأ إلى إخفاء أخطائه التي يرتكبها داخل النسق، في سياق أدواره وتجنبا بذلك أي عقوبة مادية أو معنوية وحفاظا على مصلحته وعلاقته الجيدة مع مشرفه ونظرته إليه ، فمن الموظفين من يتجنب تقديم كل المعلومات عن سير العمل ويفضل أن تبقى التفاصيل في المستوى الأفقي أي بين الموظفين فقط، ويفضل أن تبقى السلبيات التي يلاحظها الزملاء محصورة فيما بينهم فالتنظيم البيروقراطي حسب كروزييه عبارة عن نسق تكون في عمليات تصحيح الأفعال معطلة بمعنى أنه عديم التقويم ومن ثم

1تركي حسان ،مطبوعة بيداغوجية في مقياس :**نظريات المؤسسة**،(السنة الثالثة ،علم الاجتماع تسير موارد بشرية ،نظام L.M.Dجامعة الشاذلي بن جديد -الطارف -كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،قسم علم الاجتماع،السنة 2015،ص79

يكون الأفراد داخل التنظيم ضمن نموذج من الحلقات المفرغة وعزلة الفئات المهنية"1.

فالقيادة الأوتوقراطية والهيكل التنظيمي الصارم من قواعد وقوانين ومهام محددة بشكل صارم تؤدي بالعامل إلى اتباع سلوك الصمت داخل المؤسسة، عكس القيادة الديمقراطية والهيكل التنظيمي المرن والإشراف المباشر للموظفين يؤدي بالعمال إلى التشجيع والتعبير عن آرائهم وهذا ما أكده فريد بيرغ في كتابه السلطة والقاعدة "بين فيها أن السلطة ليست فقط القدرة على أن تجعل الآخر يفعل بل هي القدرة على تركيب العلاقات داخل التنظيم ، وهي أيضا بصورة خاصة القدرة على خلق القواعد"2 وفي خضم هذا ترى فئات الفعل لأنه منأجل تفادي الصراع والتوتر كأن لابد من اتباع جملة من الاستراتيجيات التي يعبر عنها بالارتياب و الشك إضافة إلى نسق الفعل الملموس ورهانات الفاعلين .

كما أن طرحه للتحليل الاستراتيجي الذي يعبر عنه بكيفية بناء الأفعال في إطار التنظيم إذ أن كروزييه وضع ضمن طرحه الإستراتيجيات التي نذكرها فيما يلي:

1-الإستراتيجية الدفاعية : "وهي الاستراتيجية التي يعتمدها الفاعل إزاء المنظمة بهدف المحافظة على الامتيازات والمكاسب الذي يعتقد بأنها تشكل رهانات بالنسبة إليه ، فيستعمل من أجل ذلك كل ما لديه من أوراق رابحة "3

1ناصر قاسمي،**سوسيولوجيا المنظمات دراسات نظرية وتطبيقية** ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،2014،ص189

2مراد بلخيري ،خديجة شناق،**المرجع في التنظيم الحديث للمؤسسة**،ط-1،2019،ص 144

3المرجع في **التنظيم الحديث للمؤسسة** ، نفس المرجع السابق ذكره

وعلى سبيل المثال دفاعا عن مصالحه من خلال استقرار التنظيم على وظيفته التي هو عليها وذلك بهدف المحافظة على الفاعل والموظف وعلى المنافع التي يحصل عليها أو المصالح الشخصية .

2-الإستراتيجية الهجومية :والتي تنقسم إلى نوعين الإستراتيجية المساوماتية و الاستثمارية فالإستراتيجية المساوماتية تأتي في مجال "خذ وهات" أما الإستراتيجية الاستثمارية تأتي في مجال تقديم خدمات إضافية لفترة معينة يكون الهدف من ورائها الحصول على مصالح شخصية على سبيل المثال الموظف الذي يقوم بتقديم بعض الخدمات الإضافية بهدف الحصول على الامتيازات، الترقيات والغيابات .

لذا يعتمد الفاعل على فكرة الشبكة العلائقية و يسير وفق نموذج خاص يسمح للفاعلين بحل مشاكل الملموسة التي يواجهها التنظيم حسب العلاقات المعتادة التي تم نسجها والمحافظة عليها وفق منافع الأفراد ، ويعرف ميشال كروزييه نسق الفعل ملموس "على أنه جماعة إنسانية مهيكلة تنسق أفعال أعضائه بفضل آليات المناورة والصلاة فيما بينها ، بواسطة آليات الضبط التي تتبنى مناورات أخرى، ويؤكد على أن ضغوطات التنظيم التي تكون الممر المفروض لعلاقات السلطة أي نسق العلاقات بما فيها الأنساق الفرعية للفعل الملموس و تهدف مفاهيم نسق الفاعلين و نسق الفعل للأفعال إلى توضيح و إجلاء الجدلية بين السلطة والتفاوض"[1]

يعني كل فاعل منهم يحاول وضع طرق وبدائل تبادلية تفضيلية تؤدي في مجملها نحو تحقيق أهداف محددة بواسطة آليات الضبط الجماعي ويرتكز النسق الفرعي الملموس للفعل على مبدأين هما:

1عبدالوهاب بلعباس مطاوع ، **السلوك التنظيمي وعلاقات السلطة و القوة (المفهوم و الأبعاد) مقاربة تحليلية في ضوء نظرية التحليل الإستراتيجي :** لميشال كروزييه ، 2016 ، ص 146

أ- **نسق ضبط العلاقات:**هو شبكة العلاقات التي ينسجها الفاعلون المديرون (العاملون) لحل المشاكل اليومية للتنظيم ويتميز بالديمومة.

ب- تحالف الفاعلين: يسمح نسق العلاقات بالتقاء الفاعلين غير أن الاختلافات الموجودة بينهم تجعلهم يتعارضون وبالتالي يتحالفون مع غيرهم بدون التزامهم الرسمي، ولا يعد هذا الالتزام نهائي لاتسام التنظيم بالتعقيد و التقلب والتغيير، ولهذا يجد الفاعل المساندة من طرف زملائه ويعني إلى أي مدى يمكن أن يعتمد على تحالفهم في شروط معينة ولا يمكن له أن يتجاوزها.

وفي ظل هذا نجد أن رهانات الفاعلين (العاملين) هو رهان مشترك بين الفاعلين باعتبار أن التنظيم هو نظام اجتماعي تعاوني، وأن هذا التعاون بين العاملين هو السبيل لتحقيق النجاح للفرد والمنظمة مما يدفع الفئات الفاعلة إلى التزام الصمت الاجتماعي .

لذا الصمت الإجتماعي هوالتفاعل بالمثل يهدف إلى الاهتمام بالآخرين، فهو حماية زميل العمل، وهو سلوك مقصود يركز في المقام الأول على الآخرين مما يجعل الفرد اجتماعيا ومقبولا بين زملاء العمل وعلى هذا الأساس يكون الدافع هوالرغبة في مساعدة الآخرين وتقسيم الواجبات والمهام والأدوار، مع الحفاظ على معلومات وأسرار المنظمة.

9/ صعوبات الدراسة :

لا يخلو أي بحث أو عمل من الصعوبات ، ومن جملة الصعوبات التي واجهناها في هذا البحث :

*صعوبة الموضوع في حد ذاته باعتباره موضوع مرتبط بسلوك الأفراد مما يجعله صعب التجسيد والدراسة الميدانية .

*صعوبة تسهيل مهمة الدخول للمؤسسة نظرا لحساسية الموضوع .

*عدم التصريح ببعض المعلومات من طرف رؤساء المصالح .

*عدم أخذ الوقت الكافي للمبحوثين أثناء ملئ الاستمارة .

الفصل الثاني: الجانب النظري

أولا: المناخ التنظيمي

تمهيد

1. / مفهوم المناخ التنظيمي
2. أبعاد المناخ التنظيمي

2.1الهيكل التنظيمي

2.2/ القيادة

3. أنماط المناخ التنظيمي
4. خصائص المناخ التنظيمي
5. أهمية المناخ التنظيمي
6. العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد المناخ التنظيمي عامل مهم يؤثر على العديد من الجوانب في العمل فهو مصطلح يشير إلى البيئة العامة والجو الذي يتسم به مكان العمل داخل المؤسسات ويمثل المناخ التنظيمي الثقافة والقيم والمعتقدات والتوجيهات التي تنعكس على سلوك الموظفين وأدائهم ، فإذا كان المناخ التنظيمي إيجابيا فإنه يؤدي إلى التشجيع على التعاون والإبداع وعلى عكس ذلك إذا كان سلبيا فيؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وفي هذا الفصل سنتطرق إلى مفهوم المناخ التنظيمي وأبعاده وأنماطه وخصائصه بالإضافة إلى أهميته والعوامل المؤثرة فيه.

1.مفهوم المناخ التنظيمي :

لقد تطور هذا المفهوم وتبلور في إطار الفكر الإداري المعاصر واستحوذ على العديد من التعاريف التي جاء بها الباحثين تبعا لاختلاف معارفهم وخلفياتهم العلمية نذكر منها ما يلي :

يعرف أناتول**Anatol** المناخ التنظيمي: بأنه روح الفلسفة السائدة على التنظيم والمسؤوليات عن العلاقات القائمة بين الأفراد، والتي يشكل مجموعها هيكل التنظيم ويربط هذا المفهوم بطبيعة شخصية التنظيم التي تعكس تطبيق اللوائح والقوانين وتوزيع الأدوار طبقا لميثاق التنظيم.

ويعرف سنيدر **snider** المناخ تنظيمي : بأنه خلاصةإدراك الأفراد لشخصية التنظيم حيث يمثل خصائص التنظيم التي يعكسها ما ينسب الأفراد من صفات القائمين على صنع السياسات، أو الممارسات ، أو الظروف التي تكتنف بيئة العمل.

ويعرف كل من **بريتشارد pritchard**، كراسيك **karusiek**المناخ التنظيمي:بأنه صفة البيئة الداخلية للتنظيم ذات استمرارية نسبية تعمل على تمييزه عن غيره من باقي التنظيمات، والتي تنجم عن سلوك وسياسات التنظيم خاصة الأطر العليا التي يدركها أفراد التنظيم وتعمل كأحد مصادر الضغط نحو توجيه الأنشطة .

كما يعرفه **بحر:** على أنه مجموعة من السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء، والتي يتحدد بمقتضاها سبل الرضا والتحفيز والتي تؤثر على الكفاءة وفاعلية المشروع في تحقيق الأهداف.

ويعرفه **مؤيد سعيد سليمان:** على أنها إنطباع عام " **Acomposit Impression**"والمتكون لدى أعضاء المنظمة والمتضمن متغيرات عديده كأسلوب معاملة المدير للمرؤوسين، وفلسفة الإدارة العليا وجو العمل وظروفه ونوعية الأهداف التي تبغي المنظمة تحقيقها.1

وعرفه **الكتبي** " يمثل المناخ التنظيمي مجموعة من السمات التي تميز المنظمة والتي يمكن استنباطها من خلال الطرق التي تتعامل بها المنظمة مع أعضائها والبيئة المحيطة بها ،كما أنه عبارة عن شخصية المنظمة كما يراها أعضائها كذلك ما يعتقد الأفراد بشأن ما يجب أن تكون عليهم منظماتهم وليس من الضروري أن يكون هذا الاعتقاد يمثل ما هو كائن بالفعل، بل بصورة المنظمة المدركة من خلال العاملين بها لمفاهيم إدراكية يحملها الأفراد من حقائق تنظيمية " .

ويعرفه **الذنيبات** بأنه " المناخ التنظيمي هو مجموعة العوامل والخصائص والقواعد والأساليب التي توجه وتحكم سلوك الأفراد داخل التنظيم وتميزه عن غيره من التنظيمات ".2

2.أبعاد المناخ التنظيمي :

من خلال ما تطرقنا إليه سابقا حول مفهوم المناخ التنظيمي فإن عناصر المناخ التنظيمي تتكون من مجموعة من المتغيرات المتداخلة والمتفاعلة فيما بينها والتي تساهم في خلق البيئة الداخلية للتنظيم، وتمثلت هذه الأبعاد فيما يلي:

1محمد يوسف القاضي ،**السلوك التنظيمي** ،الاكاديمية للنشر والتوزيع ،الطبعة الاولى ،عمان -الاردن ،2015 ص168

2عبد المجيد أونيس،**مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين**،دار اليازوري ،ب طبعة ،ب دار النشر وب سنة ص -ص175 ،176

1/ الهيكل التنظيمي:

1.1/ مفهوم الهيكل التنظيمي:

تعددت تعاريف الهيكل التنظيمي بحيث لا يمكن حصرها لذا سنقدم بعضا منها :

يقصد بالهيكل التنظيمي تقسيم العمل "**Division of labor** " إلى وحدات إدارية وأقسام ووظائف وإسناد مهام واضحة لها وتحديد العلاقات بين الوحدات والأفراد ثم التنسيق بين جهود هذه الوحدات ، بمعنى أكثر تفصيلا يمكن القول أن الهيكل التنظيمي هو الإطار أو النظام الذي يحدد الأقسام والوظائف (وظيفه التسويق مثلا) في المنظمة ويوزع المهام عليها (مهمة إنتاج الملابس)ومهمة التسويق ، ويحدد العلاقات التي تربط بين الأقسام والوظائف والأفراد على كل المستويات الإدارية وتشمل هذه العلاقات السلطةوالمسؤولية و نطاق الإشراف واللامركزية والتفويض، وذلك في إطار التكامل المتمثل في تنسيق جهود الأفراد والوظائف والأقسام من خلال عمليات الإتصال وفرق العمل المؤقتة والدائمة .1

و يعتبر كذلك الهيكل التنظيمي هو الشكل الرسمي للتنسيق والتفاعلات الموضوعية من قبل الإدارة التنظيمية ،وتشير كلمة رسمي في هذا السياق إلى حقيقة أساسية مفادها أن الهيكل التنظيمي يتم وصفه من قبل الإدارة بغية تحقيق أهداف محددة2

ويعبر الهيكل التنظيمي أيضا عن تركيب بناء منظم يفصح عن صياغة محددة وواضحة للوظائف الإدارية، ويفسر مجالات وطبيعة الأعمال وأنماط العلاقات وقنوات الإتصال بين كافة المستويات والمراكز الإدارية التي يحتويها ، وخطوط

1منصور محمد إسماعيل العريقي ،**السلوك التنظيمي** ،دار الكتاب الجامعي -صنعاء ،ط2 ،2013 ،ص 204

2رعد حسن الصرف ياسر حسين ،**مبادئ الإدارة** ،جامعة الشام الخاصة،بطبعة ،2020 ،ص-ص254،253

السلطة والمسؤولية، ومصادر الأوامر واتخاذ القرارات وقياس تقدير معدلات الإنجاز ومستوى الأداء والوفاء بالأهداف المأمولة.

1.2/ خصائص الهيكل التنظيمي :

هناك مجموعه من الخصائص يتميز بها الهيكل التنظيمي الجيد وهي كالآتي:

***الملائمة:** يكون ملائما لحجم وطبيعة نشاط المؤسسة .

***الواقعية:** أي ليس مثاليا ولكن يعبر عن المهام والأعمال التي تمثل الاختصاصات الحقيقية للمؤسسة.

***المرونة:** إمكانية تعديله وتطويره بما يواكب أنشطة ومهام المؤسسة واحتياجاتها المتجددة.

***الوضوح:** يوضح بدقة العلاقة بين المستويات الإدارية وتسلسل علاقات السلطة والمستويات عن الأنشطة المختلفة.

***البساطة وعدم التعقيد:** يساعد على سهولة التدفق والاتصالات رأسيا وأفقيا وتحقيق التنسيق الفعال بين القطاعات والإدارات والأقسام وغيرها.1

1.3/أهمية الهيكل التنظيمي :

*يساهم الهيكل التنظيمي في عملية الإتصال بين الأفراد ومجموعات العمل مما يؤدي إلى انسياب المعلومات بين أرجاء التنظيم .

1محمد عبد الفتاح رضوان ،**مهارات اعداد الهياكل التنظيمية** ،العربية للتدريب والنشر ،ط 1 ،مصر ،القاهرة ،2013 ،ص-ص34,35

*يساعد على الإستفادة من الأساليب المتطورة في أداء العمل مما يرفع من كفاءة الإدارة العامة في تقديم الخدمات بمستوى الجودة المناسب .

*يؤدي الهيكل التنظيمي إلى تحديد خطوط الإتصال الصادرة من مراكز السلطة المختلفة .

*يساعد على خلق روح التعاون بين الأفراد لبلوغ الأهداف المحددة .

1.4/العوامل المحددة للهيكل التنظيمي :

يسعى المديرون عادة لهيكلة وتنظيم المنظمة ككل و الوحدات الفرعية التابعة لها بحيث تتلائم مع أهدافها ومواردها وبيئتها الخارجية والداخلية ،وهناك أربعة عوامل رئيسية تؤثر على الهيكل التنظيمي:

*الإستراتيجية أو الخطط الموضوعة لتحقيق أهداف المنظمة .

*التكنولوجيا المستخدمة لتنفيذ الإستراتيجية.

*الحجم الكلي للمنظمة .

*الأهداف التي يجب تحديدها وترتيب أولوياتها .1

1محمد الفاتح محمود بشير المغربي ،**السلوك التنظيمي**، دار الجنان للنشر والتوزيع ، طبعة الاولى ،عمان ،2016،ص108

2.القيادة :

1.2/ مفهوم القيادة:

تعرف القيادة بأنها "عملية التأثير في التابعين "وهي على أنواع منها الديكتاتورية أو الأوتوقراطية التي تتميز بالمركزية التسلطية والعقاب والاتصال الهابط والاتجاه الواحد مما يحد من تبادل الآراء والأفكار المتشاركة والإبداع ،وتوجد القيادة الديمقراطية أو المشاركة القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة والاتصال لاتجاهين والثواب مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة والإبداع ،تعتبر أنماط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ إذ أن القيادة ذات أثر كبير في حركية الجماعة، ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، وتزخر التفاعلات الإنسانية بالعديد من أنماط التفاعل بين الفرد وغيره من الأفراد وتتجسد من خلال أبعاد التأثير وإمكانية كسب الولاء والانتماء للعاملين وتحقيق الأهداف المراد إنجازها ،ويكمل جوهر العملية القيادية في قدرات الفرد الذاتية التي تخلق من خلالها تأثير في سلوك ومشاعر مجموعة من سلوك الأفراد الآخرين حيث يمتلك القائد من خلال دوره القيادي القدرة التأثيرية على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف ، فالمناخ التنظيمي الذي يتسم بقدرات قيادية هادفة من شأنه أن يحفز الآخرين نحو الإنجاز الفعال للأداء.1

1عبد المجيد أونيس ، **مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين**، مرجع سابق ،ص209

2.2/ وظائف القيادة:

هناك بعض الوظائف الأساسية التي تقوم بها الإدارة أهمها مايلي "

أ/وضع الخطط التي تتضمن تحقيق الأهداف التي تنشدها الجماعة وفي سبيل ذلك فإنه يسعى لتحديد الأعمال المطلوب إنجازها وترتيب تلك الأعمال في صورة برامج زمنية حتى يتم إنجازها في الوقت المحدد .

ب/العمل على الوصول إلى الأهداف النهائية سواء كانت رسالة سماوية أو عملا اجتماعيا أو نشاطا اقتصاديا.

ج/ تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات فيما بينهم في تناسق وانسجام وتلاقي التناقضات بين الحاجات مما يحقق مصالح الجماعية ويتم ذلك في جو من الحرية التي تتاح للجميع حتى يعبروا عن آرائهم ويشتركون في مناقشة المشكلات .

د/ توجيه الجماعة نحو العمل الطيب وتحذيرها من الوقوع في الأخطاء فتستجيب الجماعة لقائدها بقدر ما تحمل له ما في نفوسها من شعور بالثقة والاحترام.[1]

3.2/أهمية القيادة :

تمثل القيادة أهمية خاصة في دراسات الإدارة المعاصرة نظرا لما لها من تأثيرات مهمة في كافة عناصر المؤسسات ولقدراتها أيضا على التأثير في سلوك الأفرادالعاملين بالمؤسستو تعد عنصرا حيويا في حياة واستمرار المؤسسة، فالقيادة بلا شك في قمة التنظيم الإداري والقائد هو المسؤول عن التوجيه والتنسيق بين كافة

1محمد يوسف القاضي، **السلوك التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص_ص 240،241

العناصر الإنتاجية والمسؤولة عن تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال قدرته على قيادة الآخرين وبالتالي هو المؤثر الأساسي في أداء الموظف داخل المؤسسة.1

3.نمط الاتصالات :يؤثر نمط الاتصال في المنظمة ،وفي الحالةالمعنوية للعاملين فيها،وينعكس على مستوى أدائهم وإنتاجهم مما يحقق بشكل أساسي تباين الواجبات والأعباء الخاصة بالعمل للأفراد والطريقة الملائمة لإنجازه إذ لا بد للفرد أن يعرف الهدف من العمل والطريقة الأنسب لأدائه وانجازه .

4.التكنولوجيا :تعمل التكنولوجيا على إحداث تغيير في حياة الأفراد وكذلك حياة المنظمات الإدارية من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات الخارجية ،وخاصة أننا نعيش ثروة المعلوماتية فاستخدام التكنولوجيا يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة معا ،وهي ضرورة من ضروريات العمل في المنظمات في القرن الواحد والعشرين .

5.العمل الجماعي ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات:تمثل المشاركة في عملية اتخاذ القرارات تفاعل عقلي وجداني بين جماعات العمل في المنظمة تمكنهم من تعبئة الجهد والطاقات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة إذ تعد مشاركة العاملين في صنع القرار ضرورة مهمة نظرا لمساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة ،فالأفراد يؤثرون وبشكل مهم في سير العملية الإنتاجية فهم يتمتعون بدراسة المشكلات التي قد يواجهها الإنتاج والحلول الكفيلة يتجاوزها .2

1ماهر طاهر محمد صلاح ، **النمط القيادي وعلاقته برفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية**، المجلة العربية للنشر العلمي ،العدد واحد وعشرون ،2كأنون الثاني ،2013،ص211

2خالد قرواني ، **مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها منوجهة نظرهم** ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات ،العدد 26 ،2012،ص 21

3/أنماط المناخ التنظيمي :

لقد تناولنا فيما سبق عناصر المناخ التنظيمي وأشرنا إلى تعدد وتنوع تلك الأبعاد مما أدى بالطبع إلى إيجاد تصنيفاتلأنماط المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات،وتختلف المناخات التنظيمية وتتعدد في المنظمة العامة والخاصة وتتمحور حول الأنواع الآتية :

1.المناخ المفتوح :حيث يشعر العاملون فيه بدرجة عالية من الاعتمادية والمشاركة المتبادلة بحيث يلبي هذا المناخ الحاجات الاجتماعية للعاملين .

2.**المناخ الإستقلالي:** حيث يمارس القائد سلطاته من خلال الجماعة التي ينتمي إليها ويتميز هذا النمط بدرجةعالية من الروح المعنوية والرضا الوظيفي وإشباع الحاجيات الاجتماعيةللعاملين.

3.**المناخ المسيطر عليه** :حيث يرتكز في الاهتمام على العمل مع انعدام العلاقات الشخصية وإهمال احتياجات العاملين.1

4.المناخ المألوف : يركز هذا النمط على إشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين دون الاهتمام بالضغوط الاجتماعية التي تمارس عليهم ، حيث يميل هذا النمط إلى الشخصية وإشباع الأفراد لحاجاتهم ولا يكترث للعاملين وللضغوط التي تمارس عليهم لإنجازالعمل.

1خالد قرواني،**مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم**، مرجع سبقذكرهص22

ويتصف هذا النمط بالألفةالشديدة بين العاملين جميعا حيث توجه كل جهودهم نحو حاجتهم الاجتماعية، دون اهتمام كاف بتحقيق أهدافالمنظمة وإنجاز العمل والروح المعنويةمتوسطةنتيجة عدم وجود الرضا الوظيفي .

5.المناخ الأبوي : يمثل هذا النمط شكل الأسرة أي أن الأب هو المسيطر على جميع أفرادالأسرة وهكذا في المنظمة، فالمدير هو القائد المسيطر على جميع الفعاليات التنظيمية ولا يسمح للمرؤوسين بالمشاركة بما يعكس رضاهم عن المنظمة، في هذا النمط يحدد القائد المهمات والأعمال المطلوب تنفيذها وإنجازها ولا يفسح المجال للموظفين للمشاركة ومن ثم فأن درجة رضا العاملين وروحهم المعنوية تكون متدنية ويكون تفويض الصلاحيات من قبل القائد محدودا جدا، يتميز هذا المناخ بتركيز السلطة في يدي الرئيس ومن ثم فهو يحول دون ظهور أي مبادرات فردية بين العاملين معه لذا فإن سلوكه بهذه الطريقة لا يحقق التوجيه الكافي لسير العمل بالنسبة للعاملين ما هو إشباع حاجتهم الاجتماعية وتسود الروح المعنوية المنخفضة نظرا إلى عدم تحقيق قدر مناسب من الإشباع لإنجاز العمل ولحاجاتهم الاجتماعية وترتفع كل من درجه التباعد والإعاقة والألفة وتنخفض الروح المعنوية.1

4/ خصائص المناخ التنظيمي:

*إن مفهوم المناخ التنظيمي هو مفهوم يعبر عن مجموعة من الخصائص أو السمات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية، ولا يعبر عن البيئة الخارجية بعناصرها ومتغيراتها.

1وفاء بنت حمد التويجري ،**المناخ التنظيمي الداعم لنمو ثقافة الحوار في الجامعات السعودية**،مكتبة الفهد الوطنية للنشر ،الطبعة الثالثة ،الرياض ،2013 ،ص58

*إن هذه الخصائص تتميز بدرجة عالية من الاستقرار أو الثبات النسبي، ويمكن عن طريقها التمييز بين منظمة وأخرى وأن هذه الخصائص هي حصيلة تفاعل بين خصائص المنظمة والفرد.

*إن مناخ أي منظمة يعبر عن ما يراه العاملون فيها وفقا لإدراكهم وتصوراتهم الخاصة وليس بالضرورة ما هو كائن فعليا.

*المناخ تنظيم يؤثر بشكل مباشر في اتجاهات وقيم العاملين بالمنظمة وبالتالي في سلوكهم.

*يتأثر المناخ التنظيمي بنوعية الموارد البشرية، لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد.

*إن الإدارة العليا تلعب دورا رئيسيا في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدده من سياسات ونظم العمل ،وما تحمله من اتجاهات وكذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها.

* المناخ التنظيمي فكره من نسيج واحد لا يتجزأ(الشخصية الإنسانية) ويشترك فيه عدة اشخاص.

* للمناخ التنظيمي علاقة وثيقة بالتغيير والتطور التنظيمي، حيث أن التطور والتغيير يتعاملان بصفة أساسية مع مناخ المنظمة أكثر من تعاملها مع المتغيرات البيئية التي توجد في إطارها1.

1العيفاوي فريدة ،العيفة جمال ،**المناخ التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية وعلاقته بضغوط العمل** لدى **العمال** مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة (الجزائر)،العدد 24،جوأن 2016 ،ص 44

5/ أهمية المناخ التنظيمي :

نال موضوع المناخ التنظيمي اهتمام الكثير من المفكرين حيث أصبح هذا الموضوع من أبرز المواضيع التي تستحوذ مجال الإدارة نظرا لتأثيرها على العديد من المتغيرات المتعلقة بسلوك الفرد الذي هو الركيزة الأساسية في المنظمة، وتكمن أهمية المناخ التنظيمي فيما يلي :

يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير في تدعيم ومساندة الأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي، مساعدتهم على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المؤسسة وكذلك يعتبر حلقة وصل بين المنظمة والبيئة الخارجية التي من خلالها يحدث التفاعل بينها وبين العوامل الخارجية.

وتبرز أهمية المناخ التنظيمي من خلال التأثير على المنظمة في تحقيق أهدافها المخططة التي تصبو إليها ويحدث التأثر بشكل مباشر في عملية التطور الإداري من خلال تأثيره على الأداء الإداري ويتجسد في وصف وتحديد العلاقات والسلوك في مكان العمل، ولكي يؤدي المناخ التنظيمي إلى تكوين سلوكيات الأفراد فلابد من أن تتوفر الملائمة بين المهارات وقابلية الفرد من جهة ، وبين متطلبات المهنة التي يشغلها من جهة اخرى، كذلك العلاقة المباشرة بين المناخ الإيجابي وبين تحسين سلوك العاملين وأدائهم لتنفيذ أهداف المنظمة، لأن هذ الأخير يساعد على إشباع حاجاتهم ،فالسلوك النهائي يتم تحديده بواسطة التفاعلات الحاصلة بين حاجات الفرد من ناحية وإدراكاتها الخاصة لبيئة التنظيم من ناحية اخرى.

التأثير الكبير على سلوكيات الأفراد لأن الفرد يقضي معظم وقته في العمل حيث الاحتكاك بالرؤساء والمرؤوسين على كافة المستويات فهو يخضع في سلوكه لتأثيرات المناخ بأبعاده المختلفة، فهو يؤثر على كفاءة العاملين داخل المؤسسة لأن قدرتها على تأدية المهام المناطة بها تتوقف بدرجة كبيرة على الصورة التي توجد لهذه المنظمة في أذهان العاملين بها .

التأثير على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين وهذا التأثير يكمن في تحفيزهم من أجل بلورة أهدافهم واستكشاف طاقاتهم لكونه داعما لأنشاء وتأصيل أنظمة فعالة تهتم بالمحاور الجوهرية الهادفة لاستقطاب وتأمين استمرارية وكفاءه العاملين وتنميه قدراتهم وتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم .

إن سلوك وفعالية العمل بالنسبة للعاملين تعتمد بنسبة كبيرة على درجة الدعم التي يوفرها لهم المناخ التنظيمي في منظمة الأعمال حيث يؤثر المناخ السائد على مواقف العاملين اتجاه العلاقات السائدة داخل المؤسسة، وتوصل الباحث إلى أن الأداء العالي والإنتاجية المرتفعة تمت من خلال الأشخاص الذين كانوا يعملون في ظروف مناخية إبداعية، ومناخات تسمح بحركة أكبر، كذلك تظهر أهمية المناخ من خلال العلاقة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى فتظهر العلاقة بينه وبين التخطيط خاصة عندما يكون الهدف من التخطيط هو تحقيق الانسجام بين الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد العاملين في المنظمة وكذلك في مجال التفاعل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام .

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن المناخ التنظيمي تبرز أهميته من خلال تأثيره على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية ويؤثر المناخ التنظيمي كذلك

على سلوك الأفراد من خلال اتجاهاتهم ودوافعهم، وقيمهم، ورضاهم، إذ تتوقف كفاءة وفعالية الأداء الفردي والجماعي والكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد، كما يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة وبالبيئة المحيطة به وباتجاهاتهم نحو تلك البيئة وإدراكه لها حيث تشير العديد من الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة بين فاعلية المنظمة والمناخ التنظيمي السائد فيها، سواء كانت هذه العلاقة إيجابية أو سلبية، مهما اختلفت المؤسسات والعاملين فإن كلاهما يسعى الوصول إلى بيئة عمل يسودها مناخ تنظيمي جيد نظرا للصحة والمصلحة المشتركة المتمثلة في الأداء الجيد ، فالمنظمة التي تتمتع بصحة تنظيمية ومناخ تنظيمي مناسب لا تكتفي بمجرد أداء القدرة على المحافظة على البقاء إنما تبدي قدرة مستمرة على التعامل بالإبداع وبكفاءة مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية مما يجعلها نظاما متطور ومتميز ومتجدد.1

6/ العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي :

هناك مجموعة من العوامل تؤثر على سلوك الأفراد داخل المنظمة وهذه العوامل هي التي تمثل المناخ التنظيمي وكل عامل من هذه العوامل يمثل عنصر مهما في بيئة العمل ويؤثر بدوره على الفرد والجماعة وإنتاجية التنظيم وتتمثل هذه العوامل فيما يلي

أ.النمط القيادي والإشرافي :فالفلسفة الإنسانية للقادة والمشرفين وطريقة تعاملهم مع المرؤوسين وما يتفرع منها من أساليب الاتصال والتحفيز تعد عاملا مهما في إشاعة

1العيفاوي فريدة ،العيفة جمال ،**المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة الصناعية وعلاقته بضغوط العمل لدى العمال** ،مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة (الجزائر)، العدد 24،جوأن 2016 ص54

الثقة والمشاركة والانتماء إلى المنظمة، ويحفز على البقاء والعطاء بخلاف النمط الاستبدادي، أو الأوتوقراطي المنفرد الذي يوحي بالتسلط والقسر، ويحد من المشاركة ويشيع الخوف،

ويؤثر نمط العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل أدارة في أي مستوى كان، وطبيعة هذه العلاقات ومدى تفاعل الإدارة مع عناصرها واهتمامها بأوضاعهم ومشكلاتهم ،وإصغائها لأفكارهم واقتراحاتهم المتعلقة بأجواء العمل تترك تأثيرا بالغا على مدى شعور العناصر بالانتماء والولاء وعلى مستوى إخلاصهم وادائهم للعمل.

ب.السياسات الإدارية المحددة للاختيار والترقيات والأجور وغيرهم من القضايا :1.المجالوالموضوعات التي تنظم علاقةالعاملين وتحدد مستقبلهم: كلما كانت هذه السياسات موضوعية وعادلة كانت الأجواء مريحة والمناخ مشجعا .

أما إذا كانت متحيزة وعشوائية أو أنها غير موجودة أساسا فإن غيابها أو عجزها أو سوء تطبيقها سيؤدي إلى الأجواء السلبية، وجعل المناخ التنظيمي مثبطا للعزائم ومضاعفا للمعنويات ويرى المغربي أن تميز السياسات والاستراتيجيات التنظيمية بالثبات والوضوح ،والابتعاد عن الرقابة الذاتية الصارمة والتركيز على الرقابة الذاتية الإيجابية، وخلق الشعور بالانتماء لدى العاملين وتساهم في تكوين مناخ تنظيمي جيد.

ج. القيم المهنية للإداريين والعاملين وعلى اختلاف مستوياتهم ومهامه فالمنظمة التي تشيع فيها القيم الخيرة، والتي تحترم الفرد وتحرص على نضجه وبنائه ورفاهيته وتحافظ على كرامته واحترامه تصبح عشا آمنا ودافئا للبقاء والعطاء، أما القيم المادية

والمنفعية والاستغلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق معادلات الربح والخسارة، أو توظف حاجاتهم وظروفهم الصعبة لصالحها فإنها تسعى في هجرتهم، أو تحفيزهم

لترك المنظمة في الوقت المناسب وتمثل القيم عادة الأشياء التي تبين الصحيح من الخطأ أو تلك التي تبين الأشياء المهمة غير أو غير المهمة مما يتعلق بالفرد أو المنظمة، وعادة ما يعد تعارض القيم مشكلة من المشكلات الرئيسية التي تواجه المنظمات والتي تحول دون انسجام الأفراد مع أهدافها وبيئتها فتعجز المنظمة عن تحقيق أهدافها.

إضافةإلى هذه العوامل توجد عوامل أخرى تؤثر في المناخ التنظيمي وتقسم إلى ثلاث فئات وهي :

اولا العوامل الخارجية:وتشمل هذه العوامل ثقافة التنظيم ظروف العمل البيئة الخارجية، البيئة التقنية، والبيئة الاجتماعية، وتماسك الجماعة وولائها والمشكلات الأسرية.

ثانيا عوامل تنظيمية : وتشمل هذه العوامل طبيعة البناء التنظيمي، النمط القيادي المتبع، واستحاله التقدم الوظيفي والمبالغة في المسؤوليات والعبء الوظيفي، والغموض ، ونظام الأجور، والحوافز، وأهداف المنظمة، ودرجة الإثراء الوظيفي، والتناقضات، والصراعات التنظيمية.

ثالثا عوامل تأثير الأشخاص :وتشمل هذه العوامل قدرات الفرد، وتناقض القيم، ودرجه المخاطرة .**1**

1وفاء بنت حمد التويجري ،**المناخ التنظيمي الداعم لنمو ثقافة الحوار في الجامعات السعودية** ،مرجع سابق ،ص81

خلاصة الفصل

وفي الأخير يمكن القول بأن المناخ التنظيمي هو عنصر حيوي لنمو واستدامة المؤسسات ويجب على المدراء أن يعملوا على خلق بيئة عمل إيجابية ومشجعة وبالتالي تعمل على تعزيز الروح المعنوية للموظفين وزيادة الإبتكار والإنتاج وتعزيز مكانة المؤسسة والحفاظ على رضا العاملين

ثانيا: صمت العاملين

1. تمهيد
2. التطور التاريخي لمفهوم صمت العاملين
3. مفهوم صمت العاملين
4. أسباب صمت العاملين
5. أبعاد صمت العاملين
6. مراحل صمت العاملين
7. أثار صمت العاملين

تمهيد

يعتبر الصمت التنظيمي من أحد المفاهيم الهامة في بيئة العمل والتي تحدث عندما يختار العامل عدم التحدث أو تعبير عن رأيه أو ملاحظته أو مخاوفه في بعض الأحيان وعلى الرغم من أنه يمتلك أسبابا ومعلومات يمكن أن تساعد في تطوير العمل أو تحسينه بشكل عام .

وفي هذا الفصل تطرقنا إلى التطور التاريخي لمفهوم صمت العاملين ، مفهومه ،أبعاده ،أسبابه بالإضافة إلى مراحله وأثاره .

1.التطور التاريخي لمفهوم الصمت التنظيمي :

ينقسم التطور التاريخي لمفهوم الصمت إلى ثلاث موجات وهي كالآتي:

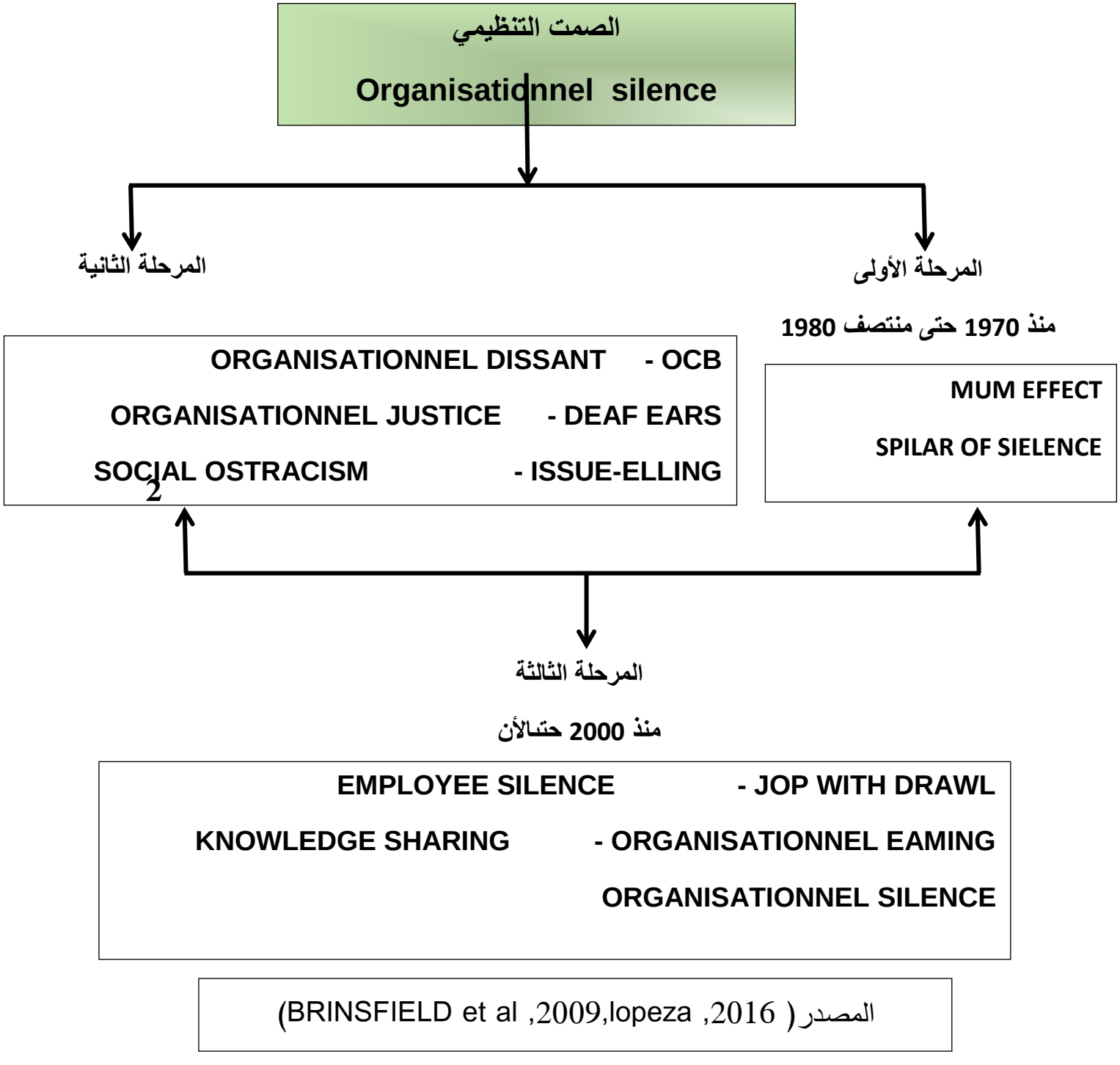
الموجة الاولى: تدل على البحوث والدراسات التي أجريت في فترة السبعينات حتى الثمانينات أين ركز العلماء في هذه الحقبة على مفهوم الصمت في المنظمات وتعد هذه الفترة أساسا يمكن البناء عليها إلا أن فهم الطبيعة الكامنة للصمت ظل محدودا.

الموجة الثانية :هناك تداخل بين الموجة الأولى والثانية وهذا التداخل يشمل حتى البحوث والدراسات التي أجريت في منتصف الثمانينات إلى 2000 وتضمنت عدة مفاهيم مثل الإبلاغ عن المخالفات ، الإعتداءات، المعارضة التنظيمية، كما ركزت الدراسات في هذه الفترة على موضوع العدالة التنظيمية والتعرف على سلوك المواطنة ومن خلال السلوك التعبيري للموظفين مع اتساع نطاق الاهتمام بالصمت التنظيمي

الموجة الثالثة: حسب "**مورسين وميليكان**" أن هذه الموجة تتكون من البحوث والدراسات التي أجريت في الفترة من 2000 إلى وقتنا الحاضر أين يتضح اتجاه معظم الدراسات خلال هذه الفترة على دراسة سلوك الصمت التنظيمي على المستوى الفردي صمت الموظف وبعض الموظفين ذات صلة والتي لها علاقة بالصمت كالإنسحاب الوظيفي والتعلم التنظيمي مع بروز مفهوم الصمت على درجة الخصوص كظاهرة ذات أهمية في تلك الدراسات الإدارية وتشير بعض الدراسات أن الصمت أصبح له مغزى أبعد من مجرد غياب الصوت إلى منع انتشار المعلومات حول القضايا والمشكلات التنظيمية من قبل العاملين1.

1شافية غليظ ،**واقع الصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم الابتدائي**، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة ام البواقي، المجلد 6،العدد12،ديسمبر 2019،ص594

الشكل (1) يمثل التطور التاريخي لمفهوم الصمت التنظيمي



المصدر(BRINSFIELD et al ,2009,lopeza ,2016)

.مفهوم الصمت التنظيمي (صمت العاملين):

يعد الصمت التنظيمي من أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات، مع تنامي التغيير في بيئة العمل حيث تعد مشاركة العاملين بآرائهم ومعارفهم ،وخبراتهم المصدر الرئيسي لتطور التاريخي والتغير والابتكار، ومن ثم توليد المزايا التنافسية للمنظمات، إلى أنهم قد يفضلون الصمت واستندت محاولات تعريف الصمت التنظيمي إلى نظرية الصمت "spiral of silence"والتي طورتها نوال ونومان (Noelle–Neumann) حيث يقارن الأفراد عادة بين المزايا والمخاطر أو التكاليف المتوقعة والمصاحبة لسلوك التعبير عن الرأي ، وعلى ذلك يرجع أحد أسباب تفضيل الفرد للصمت إلى المخاطر المرتبطة على سلوك التعبير عن الراي، والتي تتضمن التباين بين أراء الفرد وآراء المجموعة، والخوف من العزلة وبالتالي يعتقد الأفراد أنه إذ لم تتفق آرائهم وآراء الأغلبية فإنه لم يعد يهتم بها ومن ثم يميلون إلى عدم التصريح بها 1

ويعد جوهان (johanne)أول من أشار إلى تعريف الصمت التنظيمي، حيث اقترح أنه يعني عدم مشاركة المعلومات بين العاملين، وبدأ الاهتمام الأكاديمي المكثف بهذا المفهوم في أدبية السلوك التنظيمي، استنادا إلى دراستين في هذا المجال وركز ميليكان وموريسون(Morrison Milliken)خلال الدراسة الأولى على محددات ونواتج الصمت التنظيمي ، وطور بندر وهارلوس(pinder and harlos) خلال الدراسة التالية مفهوما للصمت كرد فعل الممارسات التنظيمية الغير عادلة، وكمفهوم

1رائد صالح عبد الرحمن الصليبي، **دور الصمت التنظيمي في السلوك الابداعي لمنتسبي جهاز الشرطة للحرية** ، رسالة ماجيستير ، جامعه الاقصى بغزة، فلسطين، 2019 ،ص 14

مضاد لمفهوم التغيير ويعني عدم التصريح بأي من الصور التعبيرية الحقيقية عن تقييمات الفرد العاطفية والمعرفية والسلوكية للظروف التنظيمية

حيث ركزت الدراسة الأولى على تعريف الصمت التنظيمي أما الدراسة الثانية على صمت العاملين إلى أنه لا يوجد فرق بين تعريف الباحثين للمصطلحين .

حيث ستركز دراستنا الحالية على مصطلح صمت العاملين للتعبير عن الصمت التنظيمي الذي يبدو غير مألوف والأهم من ذلك صعوبة تقديم مفهوم جامع له شأن في ذلك شأن المفاهيم السلوكية الأخرى حيث تعددت تعريفات الباحثين والمفكرين حول مفهوم صمت العاملين ذلك وفقا لنظرة كل الباحث.

وعرفت كاكيسي(cakici)في دراستها الصمت التنظيمي كظاهرة سلبية حيث يلتزم العاملون الصمت ويحجبون آرائهم وأفكارهم المتعلقة بالمسائل التقنية وهو السلوكية حول عملهم أو في مكان العمل من أجل التحسين والتطور.1

كما حدد موريسون وميليكان الصمت التنظيمي بأنه ظاهرة اجتماعية حيث يحجب الموظفين آرائهم واهتماماتهم بشأن المشاكل التنظيمية المختلفة .2

ومن بين المفاهيم لصمت العاملين يستوقفون مفهوم الذي وضعه المفكر أرجيرس(Argyris) حسب اعتقاده أنه ثمة مفارقات واضحة في الكثير من المنظمات ، اذ أن معظم العاملين يعرفون حقيقة قضايا محددة في المنظمة و لكنهم

1Ali Acarya a AbdülkadirAkturanb**,<u>The relationship betweem organizational citizenchip Behavior and organizational silence</u>**,procidia -social and behavioral siences ,vol 207,2015 ,p474

,<u>Conceptualiizing ,Employee silence</u>,procidia -socialand behavioral siences, vol 207,p474 2Lynn Von Dyne et all

لا يجرؤون على إعلام رؤسائهم بذلك ويرى أن هناك معايير وقواعد تمنع العاملين عادة من قول ما يعرفونه عن القضايا الفنية والمسائل المتعلقة بسياسة المنظمة.1

ويشير برينسفلد (Brinsfield)إلى أن الصمت التنظيمي هو حجب الأفكار والآراء والمعلومات أو التخوف وعدم إعلانها تجنب للآثار السلبية المترتبة عنها.2

ولاحظ باحثون آخرون مثل (Nemeth a wachter)أن المنظمات عموما قلما تحتمل مخالفة مرؤوسيها لسياستها مما يزيد من تردد عمالها في التحدث عن المشكلات التي قد يلاحظون وجودها في المنظمة كما يؤكد ريدنج (Redding)أن الكثير من المنظمات تبلغ العاملين بضرورة عدم تحدي سياسات المنظمة أو المديرين فيها ولقد تشكلت كل من منطلقات "Morrison a Milliken" الترسيمية المفاهيمية في إطار الفهم المعمق لديناميكية صمت العاملين وتحليله من جانب سوسيو تنظيمي ، ولقد أشار أن هناك الكثير من القوى المؤثرة التي تتسبب في منع انتشار المعلومات حول القضايا والمشكلات المحتملة من قبل العاملين بأنها من غير الحكمة أن يتحدث حول المشاكل التنظيمية.

وهذا يدل على أن صمت العاملين في إخفاء الأفكار ،الأعمال ، المعارف والمقترحات التي تعزز تطوير المنظمة من قبل الفئات الفاعلة ويرى "**يوسف**" أن صمت العاملين يشير إلى ميل موظفي المنظمة إلى منع أو تجنب تقديم المعلومات أو الآراء والأحكام عن التحدث في مشاكل وقضايا بالمنظمة وبالتالي قلة أو

1محمد مفضي الكساكسية ،عبير حمود الفاعوري ،**قضايا معاصرة في الإدارة** ، دار حامد للنشر والتوزيع، طبعة 1،عمأن، الاردن 2010 ،ص 147

2زينب عبد الرزاق عبود ،ظفر ناصر حسن ،**اسباب الصمت التنظيمي واثرها في أداء العاملين** ،مجلة جامعة بابل، المجلد 24 العدد 1 ،،2014 ص 238

محدودية مشاركتهم في حل هذه المشكلات والقضايا وذلك بسبب بعض المحددات التنظيمية الفردية التي قد تشجعها إلى اختيار الصمت.1

ويعرف "harlos a pende"صمت العاملين بأنه حجب تقييمات سلوكية فاعلة لظروف المنظمة عن الأشخاص القادرين على إحداث تغير بالظروف

ويرى " Nenette "أن الصمت التنظيمي يعني إدراك مشترك بين العاملين يحد من مشاركتهم في تقديم ما يعرفونه حول القضايا السياسية التنظيمية والمشكلات العملية2.

2.اسباب الصمت التنظيمي :

تلعب بيئة العمل دورا رئيسيا في التأثير على الأفراد وردود أفعالهم لذا فإن تباين الأفراد في تعامل ضغوط ومؤثرات العمل يختلف من فرد إلى آخر وبالتالي سلوك متباين وفقا لتلك المؤثرات.

حيث يرى (civelek et al)أن صمت العاملين ينتج عن خشية الموظفين من مواجهة المشكلات لما يمكن أن يتعرضوا لها من تهميش أو قلق أو ربما يشعر بالحرج أو يتعرض لمخاطر مختلفة لذلك فإنما يتعرض له الموظف من ضغط

1احمد ابراهيم موسى، **اثر مستوى الصمت العاملين على الذاكرة التنظيمية** ،دراسة تطبيقية على شركه مياه الشرب والصرف الصحي بمحافظه المنوفية، كلية التجارة جامعه المنوفية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الأنسانية والاجتماعية ،المجلد 14 العدد 2 المنوفية مصر ،ديسمبر 2017 ،ص 150

2اريج سعيد خليل، **التلازم بين ابعاد الصمت التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية**،المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك،العدد1،الجامعة التقنية الوسطى بغداد ،2019،ص12

اجتماعي أو عند فقدان أو ضعف الثقة التنظيمية ، وكذلك مواقف المدراء الهشة في معالجة المشكلات تؤدي إلى صمت العاملين (الموظفين).1

وهناك عده أسباب تدفع الأفراد العاملين إلى الصمت منها أسباب إدارية وتنظيمية ومنها الشخصية (الفردية):

1.أسباب إدارية وتنظيمية:

***عدم اهتمام الرؤساء بالتغذية المرتدة من العاملين** :إن عدم اهتمام الرؤساء بالعاملين من ناحية التغذية الراجعة، لأنه إذا تلقى الرئيس أي تغذية راجعة من عامليه التي تعبر عن نتائج سلوكه سواء كانت بصورة مباشرة أو غير مباشرة، بحيث تتيح لهم معرفة أثار سلوكه ونتائجه فإن الرئيس لا يتقبل ذلك خوفا من تلقي آراء وردود افعال سلبية حول مواقفهم وسلوكياتهم في العمل وأداء المنظمة لذلك ينظر إلى التغذية العكسية للعاملين أحيانا على أنها أقل دقة وشرعية خاصة إذا تعرضت مع آرائهم لذلك فقد تهمل آراء ومقترحات العاملين أو يرغمون على الصمت.2

لذا فإنهم يحاولون تجنب تلقي تغذية عكسية سلبية وعندما يتلقونها فإنهم يتجاهلون الرسالة ويصرفون النظر عنها على اعتبارها أنها غير دقيقة أو يحاربون مصدرها .

1علاء الدين خليل السيد، **مسببات الصمت التنظيمي ومدى تأثرها بالسلوك القيادي**، دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية في قطاع غزة، جامعة الاقصى ،فلسطين ،2021،ص6

2هنادي ابو المعاطي ،سماح فياض ،**الصمت التنظيمي وتأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين في الفنادق**،كلية السياحة والفنادق ،جامعة قناة السويس ،مجلة اتحاد الجامعات العربية السياحة والضيافة ،المجلد 15،العدد 2،ديسمبر 2018،ص 135-136

نظم الاتصال: إن غياب الاتصال الفعال بين العاملين والإدارة قد يؤدي بإحساس الفئات الفعالة بعدم الاهتمام والاحترام والتقدير للأفكار، إلى أن جانب وجود هيكل تنظيمي هرمي طويل متضخم مما يدفع إلى التزام الصمت ومرافقتهم على جميع الخطوات والقرارات التي يتخذها الرئيس، وإقراره على جميع الخطط والتدابير التي ينتجها وعدم معارضته ومناقشته في ذلك ، مما ينتج عن ضعف الأفكار والخطط وعدم معرفة وجهة النظر الأخرى اتجاه ما يتم طرحه مما يؤدي بالعاملين إلى قلة التحمس للمشاركة في طرح الأفكار الجديدة أو محاولة عرض مبادراتهم التطورية للمؤسسة نتيجة عدم أخذها بعين الاعتبار.

نقص المساعدة الاجتماعية :يعد نقص المساعدة الاجتماعية (من قبل الاسرة، والإدارة والزملاء)مصدرا مهما من مصادر تبلور الصمت وعدم شعور الفرد بالأمن النفسي خلال قيامه بأداء مهنته ، وخاصة عندما يواجه صعوبات دعم الزملاء وموازات الآخرين فغياب العلاقات والمساندة الاجتماعية تزيد من احتمالية تعرض العاملين إلى نقطة التفاعل الاجتماعي .

غموض الدور: يشير روبينز " Robbins "إلى غموض الدور بأنه حالة من الشك تحدث عندما يكون العاملون غير واثقين من أهدافهم ،ووسائلهم لتحقيق هذه الأهداف ، ويرجع غموض الدور إلى الإختلاف بينما يتوقعه الآخرون من الفرد العامل في عملهم وبينما يجب عليه أن يعمله بالفعل ويوجد العديد من العوامل التي تتسبب في حدوث غموض الدور منها (مده بدء العمل الوظيفي والانتقال من وظيفة إلى أخرى ووجود مدير جديد للعمل وحدوده في تغيير للهيكل التنظيمي للمؤسسة)1

1عبير حمود الفاعوري ،**اثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات** ،مرجع سابق ،ص161

أسباب شخصية (فردية) :

***العزلة** : تعرف العزلة أنها عزل الفرد على إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين والابتعاد عنهم كما تعبر عن حالة ينفصل بها الفرد عن المنظمة وما يصاحبها من خوف وقلق وعدم الثقة بالآخرين وتفرد الذات نتيجة لعدم التكيف التنظيمي أو لضعف الاتصال الاجتماعي للفرد داخل المنظمة 1.

فالعزلة تؤدي إلى ضعف الاتصال للفرد داخل المنظمة و تؤدي إلى بلورة الصمت التنظيمي عندما يبقى الموظف صامتا في مكان العمل ويعبر عن عدم موافقته أو إحباطه للناس خارج إطار العمل مثل أفراد العائلة والأصدقاء أو الأقارب2

وبالتالي العزلة تدفع العاملين إلى التزام الصمت خوفا من أن تصرفاتهم ومواقفهم قد تضر بوضعهم الاجتماعي داخل المنظمة وخوف العاملين من ردود الفعل السلبية يمكن القول هو شعور العاملين بالخوف من تلقي عقوبات بشكل مباشر أو غير مباشر من قبل رؤسائهم ، إذ أبدوا رأيا مخالفا أو تكلموا حول قضايا العمل واعتبارهم صانعين للمشكلات داخل المؤسسة لذلك فهم يبقون صامتين إذ أن خوفهم هذا يتمثل في توقعاتهم بأن المنظمة التي يعملون بها لا يمكنهم الاعتماد عليها في تحقيق النتائج المرجوة بالنسبة لهم ، لعدم كفاءة كل من النظام الإداري و رؤساء نظام

1محمد فتحي شلقامي شعراوي،**القيادة الاخلاقية وعلاقتها بسلوك الصمت التنظيمي في إطار الارتباط الوظيفي** ،دراسة ميدأنية ،قسم إدارة الأفراد والعلوم السلوكية ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ،المجبة العلمية للاقتصاد والتجارة ،2017،ص796

2رامي محمد عبد الختاتنة ،**اثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيميةلدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية**،رسالة ماجستير في الادارة العامة،قسم الإدارة العامة ،عمادة الدراسات العليا جامعة مؤتة ،الاردن ،2009،ص21

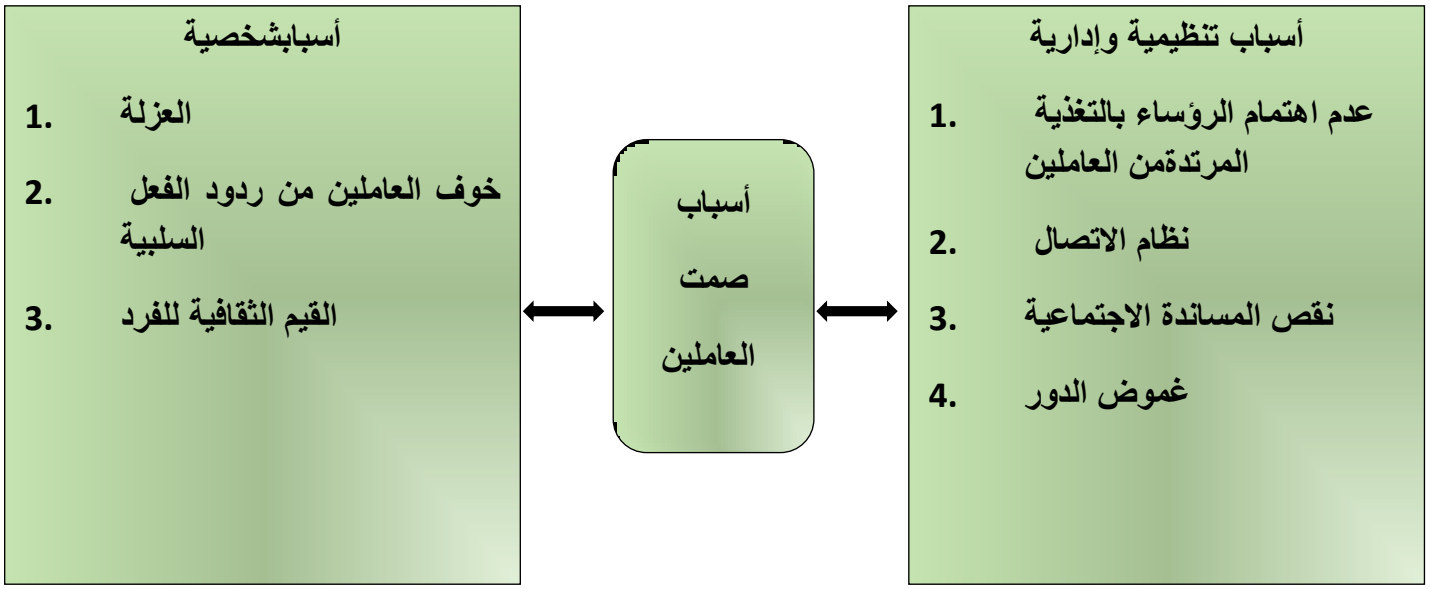
المعلومات وتخلف العلاقات التنظيمية والمبالغة في عرض الحقائق وضعف الفرص السانحة للتعبير عن آرائهم.1

القيم الثقافية للفرد :تتمثل في مجموعة من القيم يكتشفها الفرد من الثقافة السائدة في المنشأة، وبالتالي فإن التنشئة الاجتماعية التي تفتقر إلى إنماء روح المواطنة الصحيحة والخوف من الله والحرص على المبادئ والالتزام بالأخلاق الفاضلة وعدم التهرب من المسؤولية ،ولها تأثير كبير على الفرد إذا كان نافخا للصافرة أو صامتا لا يتحدث أمام الحقائق التي تواجهها المنظمات.2

1امال ياسين المجالي،مرجع سابق ،ص 51

2سرمد غانم صالح ،سندية مروان سلطان الحيالي ،**العلاقة بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي**،دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي جامعة الموصل ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة الموصل ،كلية الإدارة والاقتصاد،جامعة الموصل ،مجلة تنمية الرافدين ،المجلد 34،العدد 109 ،2012،ص91

الشكل رقم (2): يوضح أسباب صمت العاملين



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الأدبيات السابقة

وهناك أسباب أخرى للصمت التنظيمي وهي كالتالي:

* **الخوف من العقاب:** قد يكون العاملين في المؤسسة يخشون العقاب أو الإنتقام منهم في حال تعبيرهم عن الرأي، ولذلك يفضلون الصمت.

* **الثقافة التنظيمية:** قد تكون هناك ثقافة تنظيمية تشجع على الصمت، وتعتبر تعبير الرأي أمراً غير مرغوب فيه.

* **عدم الثقة في الإدارة:** يعتبر عدم الثقة في الإدارة من العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي، فقد يعتبر العاملون أن تعبيرهم عن الرأي لن يحل المشكلة .

* **الخجل:** يمكن أن يكون العاملون يشعرون بالخجل أو الانزعاج من تعبيرهم عن الرأي، ويفضلون الصمت .

* **الضغط الاجتماعي:** يمكن أن يتعرض العاملون للضغط الاجتماعي من قبل زملائهم في العمل، ويتم تشجيعهم على الصمت.1

4/ أبعاد الصمت التنظيمي :

عند مراجعة مختلف الدراسات التي تناولت موضوع صمت العاملين كان هناك اختلاف من طرف العديد من الباحثين حول تصنيف أبعاد الصمت التنظيمي لاعتباره مفهوم متعدد الأبعاد ،حيث اقترح (pinder and harlos)بعدين للصمت التنظيمي تضمن الاستسلام"acquiescent" والدفاع" quiescent" واقترح(Dayn) البعد الاجتماعي "pro-social".

1الباني ،العلجي ،**الصمت التنظيمي وعلاقته بالدافعية للعمل والالتزام التنظيمي في الشركات العمانية**،مجلة العلوم الاجتماعية ،العدد 14،2019 ،ص18

كما توجد عدة دراسات أخرى أمثال (Morisson and Milliken)ركزوا على ثلاثة أبعاد تتمثل في صمت الإذعان ، الصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي.

1/ **صمت الإذعان" Acquiescent silence"** : وهو يشير إلى إخفاء العاملين للمعلومات والآراء رغبة في الاعتزال أو الاستسلام ،ويتبع الموظف هذا النوع من السلوك بناءا على اعتقاده بأن التغير لا عائد من ورائه وأنه من غير المرجح أن حديثه عن المشكلات أو الإبلاغ عنها سيحدث فرقا .

كما يرى (Zehir andEsdog)أن صمت الإذعان يحدث عندما يقلل الفرد وعيه ويصبح ليس مستعدا على إحداث تغيير ويكون ضمن الزملاء الهادئين ، كما يعتبر صمت الإذعان هو السلوك الغير النشط والغير المشارك والغير الهادف كما لا يعبر الموظف عن أفكاره واعتقاداته بصراحة وقد يحجب آراءه ومعلوماته استنادا إلى تقييم متضمن للكفاءة الذاتية وقدرته الشخصية في التأثير على الواقع .

فصمت الإذعان هو صمت تفرضه الثقافة التنظيمية السائدة في تنظيم العمل حيث تتضمن هذه الثقافة معايير الإذعان التي تساعد كثيرا على تشكيل المناخ.

2/ الصمت الدفاعي "Defenisiv silence ":هو سلوك معتمد واستبيان يهدف إلى حماية النفس من التهديدات الخارجية ويعتبر دفاعيا لكونه ينطوي على الوعي والنظر في البدائل المتاحة ،ثم يتبع قرارا واعي بحجم المعلومات والأفكار كأفضل استراتيجية في حينها ، ينطوي هذا النوع على حجب المعلومات بسبب الخوف من أن التعبير عن الآراء والأفكار سينطوي على مخاطرة شخصية، وربما يكون دافع

الحماية الذاتية هو سبب الخوف من أن نلصق به مسؤولية المشكلة ، كذلك يتضمن هذا النوع إخفاء المعلومات عن الأخطاء الشخصية في العمل.1

حيث يرى مورسين أن الصمت المعرفي "الدفاعي" يعد أكثر تكتيكية من صمت الإذعان ويتضمن المعارف الكاملة والتدبر والتأمل حول الخيارات التي يتخذها العاملون من خلال قرارات يرفض التعبير عن وجهات نظرهم ومعارفهم ومعلوماتهم إلى الآخرين ."2

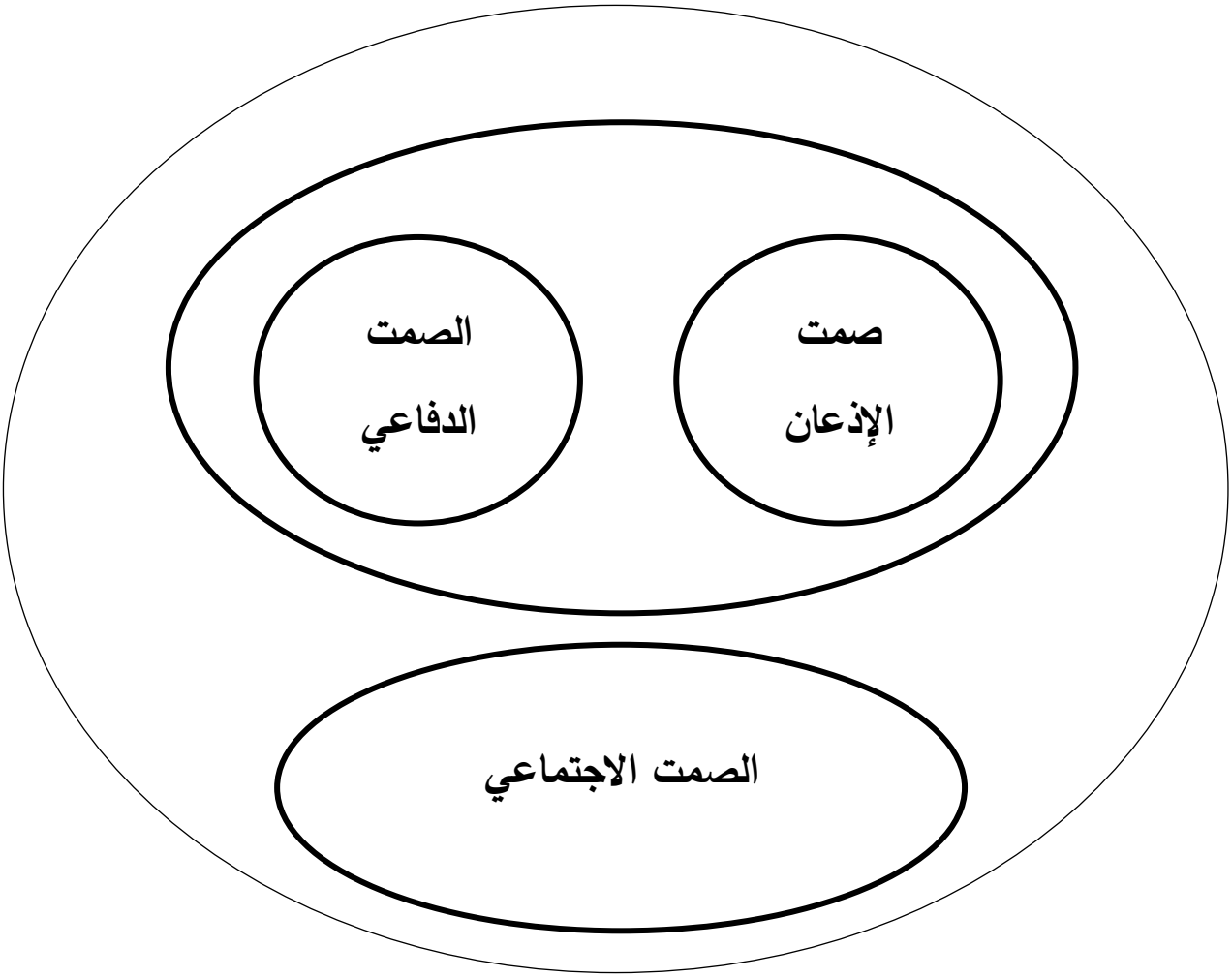
3.الصمت الاجتماعي :"pro-social silence"يشير هذا النوع إلى حجب الأفكار والمعلومات المتعلقة بالعمل بهدف استفادة الأشخاص الآخرين انطلاقا من دوافع الإيثار والتعاون ، حيث يرى" **دينيز**" أنه: يحدث حجب للمعلومات ذات الصلة بحل المشاكل مما ينتج من استفادة أشخاص آخرين أو المنظمة ذاتها لذا الصمت الاجتماعي وسلوك مقصود يركز في المقام الأول على الآخرين بدلا من الخوف من العواقب الشخصية السلبية ، وعلى هذا الأساس يكون الدافع مع هذا النوع هو الرغبة في مساعدة الآخرين وتقاسم الواجبات.3

1محمد فتحي شلقامي شعراوي ،**القيادة الاخلاقية وعلاقتها بسلوك الصمت التنظيمي في إطار الارتباط الوظيفي**،دراسة ميدانية ،المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ،مرجع سبق ذكره ،ص 798

2مرفت محمد السعيد مرسي ،**اثر المضايقة التنظيمية والثقة في المشرف كمتغير وسيط في العلاقة بين الاشراف السيئ والصمت التنظيمي**، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال ،المجلد 14 ،العدد 2،ص169

3فاطمة الزهراء حروز ،اسمهان بلوم ،**الصمت التنظيمي وفق منظور سوسيو تنظيمي**، مجلة العلوم الاجتماعية ،جامعة مسيلة (الجزائر) المجلد 15،العدد 2،2021،ص169

الشكل رقم (3): ثلاثي أبعاد صمت العاملين



من اعداد: إسمهان بلوم،فاطة الزهراء حروز

5/ أثار صمت العاملين :

أوضحت الدراسات والبحوث أن صمت العاملين مضرا جدا بالمنظمات والأفراد، حيث يخلق آثارا كبيرة وجمة على كل من الفرد والمنظمة والتي تتمثل في :

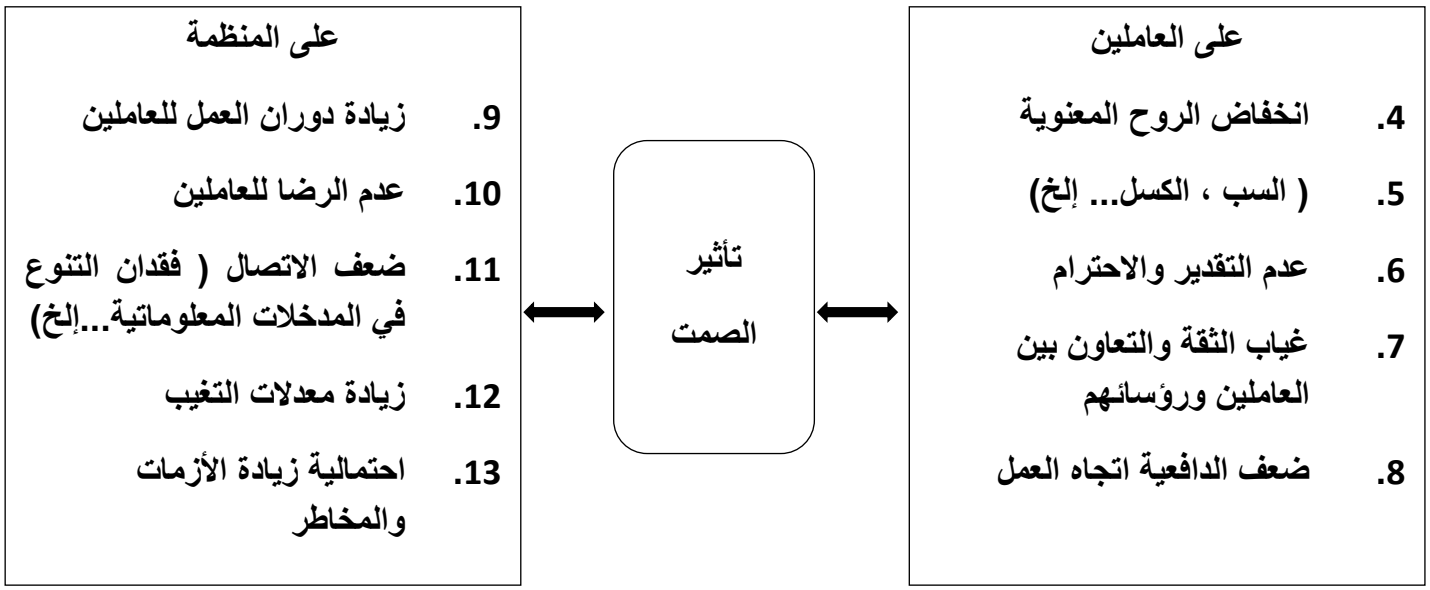
* **تأثير الصمت على المنظمة:** يبين "**بانتيلا**" من خلال دراسته التي أجراها على الصمت الجماعي في المنظمة ضار للغاية الأمر الذي يؤدي إلى التصادم وعدم الرضا بالنتيجة للعاملين، والذي قد يظهر بشكل دوران عمل وربما ظهور سلوكيات أخرى غير مرغوب فيها مما يخلق الأذى العام للمنظمة، وهذا ما أظهرته العديد من الدراسات والتي تتجلى في المناخ التنظيمي السائد في المنظمة ،الأداء، الإنتاجية، الافتقار إلى الجودة في العمل كما يؤدي إلى انخفاض جودة عملية اتخاذ القرارات التنظيمية ، فقدان التنوع في المدخلات المعلوماتية، فقدان التحليل الضروري، التقليل من التعلم التنظيمي، احتمالية زيادة الأزمات والمخاطر التي تكون مانعا للتطور والتقدم .

***تأثير الصمت على العاملين :** في حين أكد جوانس أن تجاهل الصمت الاجتماعي غالبا ما يؤدي إلى تأزم المواقف مما يؤدي إلى أثار سلبية على العاملين أنفسهم ويؤثر على رفاهية العامل ويزيد من التوتر وقد يؤدي إلى شعور العامل بالذنب نتيجة لصعوبة إحداث التغيير وقد يتطور إلى أمراض شخصية مثل الاكتئاب وانخفاض الروح المعنوية ناهيك عن انتشار سلوكيات كالتسيب، اللامبالاة، الكسل،

البند الاجتماعي، ضعف التعاون، صعوبة تنفيذ الوظيفية بصورة جيدة، ومن ثم صعوبة الحصول على فرص الترقية 1

هذا ما يدل على أن الصمت له تأثير واضح على المنظمة والعاملين والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (4): يوضح تأثير الصمت على العاملين داخل المنظمة



المصدر: من إعداد الطالبتين

1شافية غليظ ، **واقع الصمت التنظيميفي مؤسسات التعليم الإبتدائي**، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي ، المجلد 6 ، العدد 2- ديسمبر 2019 ،ص 602

6/مراحل الصمت التنظيمي :

صمت العاملين ظاهرة لا تحدث فجأة، ولكنها تحدث بالتتابع وعلى مراحل، وهذا ما يؤكده بيندريت اشفورد (pinderit a Ashford) حيث يرى أن ظاهرة صمت العاملين تتضمن المراحل الأربعة التالية :

***المرحلة الأولى مرحلة الإستغراق (الشمول):** وتشمل حالة من الإستشارة والسرور وعندما يحدث عدم اتساق بينما هو متوقع عن العمل وبينما يحدث فعليا فإن هذا ما يؤدي إلى تبلور الصمت.

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

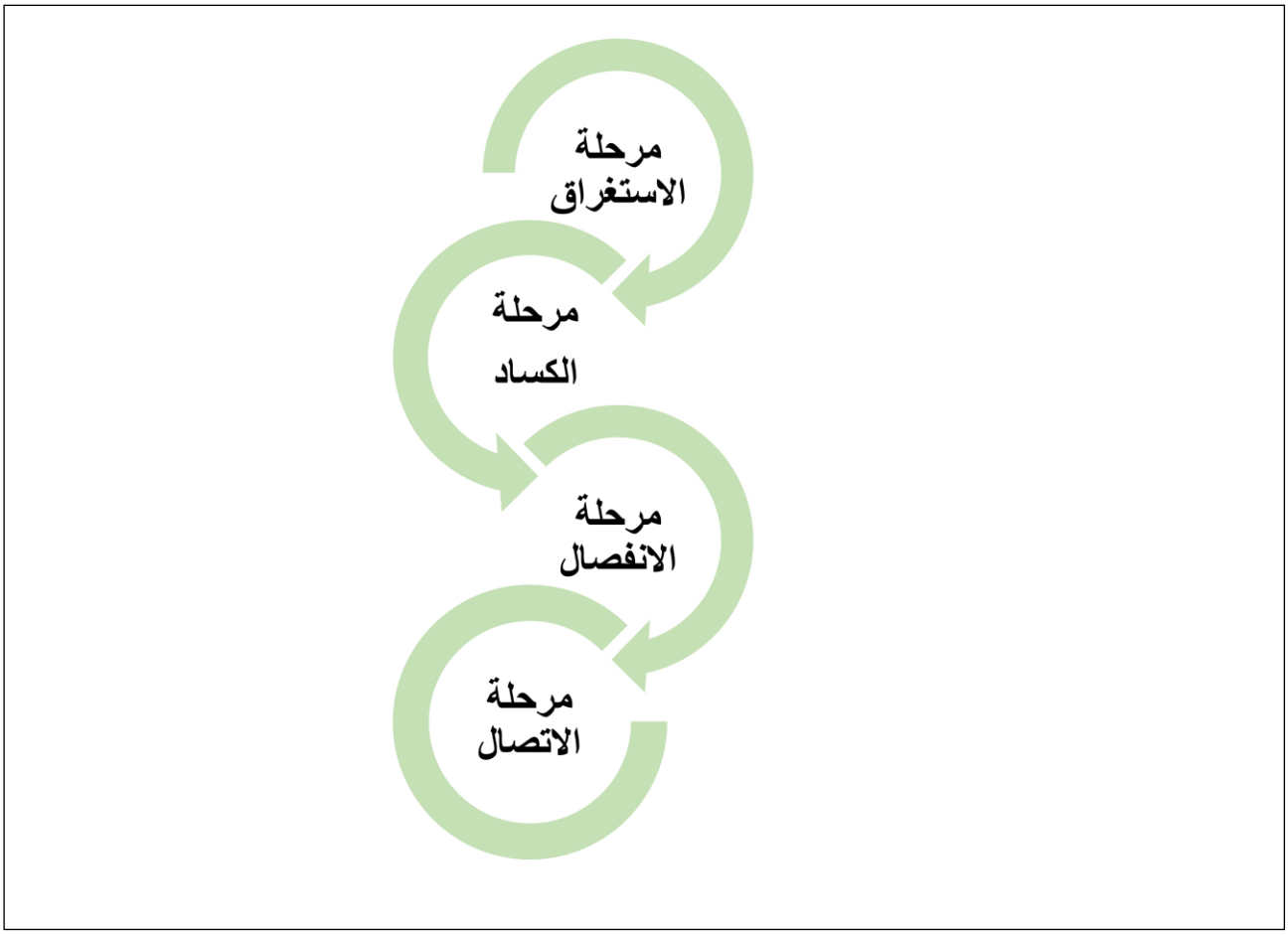
***المرحلة الثالثة مرحلة الإنفصال:** وفيها يدرك الفرد ما يحدث ويبدأ بالإنسحاب النفسي ويرتفع لديه بذلك مستوى الإجهاد النفسي ويصل الفرد إلى الإنهاك المزمن واعتلال الصحة البدنية والنفسية مما يؤدي إلى حدوث الصمت.

***المرحلة الرابعة مرحلة الاتصال:** وتعد هذه المرحلة أقصى مرحلة في سلسلة الصمت التنظيمي وفيها يختل تفكير الفرد نتيجة ارتياب وشكوك الذات ويصل ذلك

الفرد إلى مرحلة التدمير ويصبح الفرد في تفكير مستمر لترك العمل .1

1عبد الله محمد الوهيبي ، **اثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القيصم الصمت** التنظيمي ، عمادة البحث العلمي ،الجامعة الاردنية في أدارة الأعمال ،المجلد 10 ،العدد 3،الأردن ،2014،ص 373

شكل (5):يوضح مراحل تشكيل الصمت التنظيمي



المصدر: من إعداد إسمهان بلوم وفاطمة الزهراء حروز (الصمت التنظيمي: وفق منظور سوسيو تنظيمي

خلاصة الفصل

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يتضح أن صمت العاملين هو إدراك مشترك بين العاملين بضرورة محددة ومشاركتهم في تقديم ما يعرفونه حول سياسات المنظمة والمشكلات العملية ،وفي هذا الفصل تطرقنا لكل جوانب صمت العاملين من خلال مفهومه وأبعاده والعوامل المؤثرة فيه .

الفصل الثالث

الجانب الميداني

تمهيد

يقوم الجانب الميداني على دراسة وتحليل الظاهرة، حيث يتشمل على مجموعة من الخطوات المتبعة في تفسيرها وتحليلها، وتتمثل هذه الأخيرة في المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز لولاية المدية ،حيث سنتناول هذا الفصل إلى التعريف بمؤسسة سونلغاز لولاية المدية ،نشأتها وهيكلها التنظيمي .

ومنه نتطرق في هذا الفصل إلى تحديد مجالات الدراسة كالمجال الجغرافي ،المجال البشري ،والمجال الزماني ،وكذا المنهج المتبع والملائم لطبيعة الموضوع، بالإضافة إلى الأدوات التي استعنا بها في جمع البيانات كالمقابلة والإستمارة، وكذا العينة التي تم اختيارها كعينية تمثيلية لمجتمع الدراسة في ضوء ما يتطلبه البحث فضلا عن البرنامج الاحصائي (spss) المستخدم في تحليل الجداول حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي كالآتي :

المبحث الأول :التعريف بمؤسسة سونلغاز

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

المبحث الثالث :عرض ومناقشة النتائج

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة سونلغاز بالمدية

1. تعريف المؤسسة:

تعتبر شركة سونلغاز من أقدم المنشآت القاعدية التي عرفتها الجزائر فهي مؤسسة عمومية للكهرباء والغاز حيث تقوم بمساهمة فعالة في التنمية الإقتصادية والصناعية.

لمحة عن المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء و الغاز بالمدية

و تعتبر سونلغاز المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز وهي المؤسسة الأم في ولاية المدية ،أي أنها تقوم ببعض مهامها وفق الصلاحيات المخولة لها وتبعا للبرنامج العام الذي تسير عليه ،و يقع مقرها بمركز بلدية المدية وبالضبط مقابل المستشفى المحلي" محمد بوضياف" تم أنشاء مركز المديرية سنة 1985 للتكفل بجميع السكان والهياكل العامة والحساسة ، لإمدادهم بالكهرباء والغاز وبعض المناطق بالغاز الطبيعي اللذان يعتبران عنصرين ضروريين للحياة ولا تستطيع المؤسسة مهما كأن نوعها الإستغناء عنها ، ولها عدد معتبر من العمال يبلغ حوالي 328عامل موزعين على المصالح كالآتي :

أعوان التحكم 159،أعوان تنفيذ 133 ، ومسؤولين المصالح 36 .

أهداف شركة سونالغاز :

إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.

نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق و تطوير كل نشاط له علاقة بالصناعات الكهربائية والغازية .

تطوير وتقديم الخدمات الطاقية بكل **أنواعها** .

وظائف المؤسسة :

من خلال التطورات التي عرفتها شركة سونالغاز أصبحت تقوم بمجموعة من الوظائف والمهام ومن خلال المادة ستة من الجريدة الرسمية رقم 54 وفي ديسمبر 1959 وفي إطار الأهداف المستمرة والخدمات العمومية تقوم المؤسسة بمجموعة من الوظائف والمهام ونذكر منها ما يلي :

تعمل على نقل وتوزيع الطاقة الكهربائية وكذا ضمان توزيع الغاز في إطار احترام شروطها .

تركيب وتصليح وصيانة وإعادة تجديد مراكز الإنتاج ونقل و توزيع الطاقة الكهربائية ، بالإضافة إلى مراكز التوزيع العمومي للغاز.

التخطيط و وضع البرامج الثانوية وكذا المراكز المعدة لسنوات ضمان التمويل اللازم لتحقيق وتنفيذ البرامج المستمرة .

توفير المنشآت الضرورية و تجهيزات الهياكل البنائية لضمان سير مهمتها .

أهداف شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز :

تسعى شركة سونلغاز من خلال الوظائف التي تمارسها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج ، ولقد حددت سونالغاز أهداف تسعى إلى بلوغها وهي كالآتي :

التحكم مع الإستعمال الأمثل للوسائل والتقنيات بهدف الترقية والتحسين الدائم لصورة علاقتها بتلبية الحاجيات الوطنية .

توصيل التكامل الوطني بتقوية الدعم للقواعد الصناعية وتوزيع منتجاتها و المشاركة في الإنجازات الصناعية والتجارية في الخارج حتى تكون أقرب من الزبون النهائي. إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها .

نقل الغاز لتلبية السوق الوطنية وتوزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه .

تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية وترقيتها وتنميتها .

أهمية شركة سونلغاز :

باعتبار سونلغاز مؤسسة اقتصادية تمارس عملا تجاريا فبمجرد اكتسابها التخصص و الشخصية المعنوية بموجب القانون فهي تخضع لقواعد القانون التجاري وهي ملزمة بمسك الدفاتر التجارية ،ولقد لعبت سونلغاز على الدوام دورا مهما في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد ومساهمتها في تجسيد السياسة الطاقوية عبر كامل التراب الوطني في مجال الإنارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز حيث سمحت برفع نسبة التغطية من حيث إيصال الكهرباء إلى أكثر من 97% و نسبة الغاز إلى ما يفوق 43% .

الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

من أجل تحقيق أهداف مؤسسة سونلغاز نتابع الهياكل التالية :

أولا : فروع المهن القاعدية خلال السنوات الخمسة الأخيرة تم ترقية المهن القاعدية سونلغاز إلى فروع تنشط هذه الأخيرة في الميدان وهي كالآتي :

1/أنتاج الكهرباء .

2/تسيير شبكة نقل الكهرباء .

3/تسيير نظام أنتاج نقل الكهرباء .

4/تسيير شبكة نقل الغاز .

أما الفروع المحيطة من أجل الوصول إلى تحكم أفضل في هذه المهنة إلى جانب إخراج نشاطاتها المحيطة ،وكلفت بها فروعها لتتحكم في رأسمالها كليا .

تنشط هذه الفروع وعددها 14 بصفة أساسية في مجال صيانة تجهيزات الطاقة والنقل والتوزيع الإستثنائي ،توزيع التجهيزات الكهربائية والغازية، البحث والتطوير والنشاطات المتعددة الأخرى.

شركات تساهم فيها سونالغاز :

تشكل مساهمة سونلغاز في شركات مختلفة و متعددة عنصرا حاسما في استراتيجيتها المتعلقة بالتنويع والشراكة ، وهكذا فقد استثمرت في ميادين هامة ذات قيمة تكنولوجية مثل :الإتصالات اللاسلكية وصيانة النفقات الغازية ، ويتمثل الهدف من هذه الاستثمارات فيما يلي :

* دمج التكنولوجية والدراية الفنية.

* إدخال الخبرة الإدارية في مجال التسيير.

* تحقيق واستثمارات بفضل تقدم رؤوس الأموال.

* اكتساب أسواق جديدة وطنية وحتى جهوية .

المبحث الثاني:

مجالات الدراسة :

حددت هذه الدراسة بمجموعة من المجالات المكانية والزمنية والبشرية ،وهي كالآتي :

1.المجال المكاني : ونقصد به المكان أو المجال الجغرافي الذي يحوي مجتمع البحث والمتمثل في مؤسسة سونلغاز بولاية المدية.

2.**المجال الزمني** : وهو الفترة الزمنية التي يغطيها البحث، حيث تم اجراء الدراسة في الفترة الممتدة من 2022/12/21 إلى 2023/3/28 حيث تم فيها قبول الدراسة بالمؤسسة ، وإجراء الدراسة الإستطلاعية ، ومن ثم الدراسة الميدانية من خلال توزيع الإستمارات وجمعها وفق الآتي:

أ/المرحلة الإستطلاعية:

تمثل الدراسة الإستطلاعية مجالا هاما من مجالات الدراسة، باعتبار أنها تمكن الباحث من أخذ صورة عن عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة، حيث تم فيها الوقوف على الواقع البحثي وكأنت يوم 2022/12/21 ومن خلال التعرف على المصالح

والشكل الداخلي للمؤسسة والظروف الفيزيقية للعمل ، وفي اليوم الموالي تم تسليمنا الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة.

ب/مرحلة المقابلة الاستطلاعية:

لجمع البيانات والمعطيات حول موضوع الدراسة قمنا باستخدام أداة المقابلة والتي تعرف بأنها ":الأداة أو الوسيلة الشائعة في معظم البحوث الإجتماعية وهي تعني التبادل اللفظي وجها لوجه بين القائم بالمقابلة للحصول من الشخص الآخر أو من الأشخاص الآخرين على معلوماتهم أو عن آرائهم واتجاهاتهم ودوافعهم وسلوكهم العام أو الخاص في الماضي أو الحاضر 1 ."

وكأن الهدف منها هو الوصول للمعلومات التي لا يمكن مشاهدتها ومن أجل تحديد أبعاد المناخ التنظيمي المؤثرة على صمت العاملين وأبعاده ، وفيها تم اجراء المقابلة مع بعض رؤساء المصالح وبعض العاملين فيها، في حين أن هناك من رفض إجراء المقابلة معنا بحجه كثرة العمل و ضيق الوقت لديه ،وتضمنت المقابلة مجموعة من الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة .

1/المقابلة رقم (1) مع مسؤول الموارد البشرية ،ورئيس مصلحة الاتصال، ورئيس مصلحه تطوير المبيعات يوم 2022/12/26 من الساعة 14:00إلى الساعة 16:00 .

2/ المقابلة رقم (2) كانت مع مسؤول مباشر للنقابيين يوم 2022/12/27 من الساعة 14:00 إلى 15:00 .

1ميادة القاسم، **مناهج البحث الاجتماعي وتطبيقاتها في علم الاجتماع** (دراسة سوسيولوجية تحليلية)المجلة العربية للنشر العلمي AJSp، ،العدد 31 ،تاريخ الاصدار 2جأنفي 2021

3/المقابلة رقم (3) كأنت مع بعض عمال يوم 2023/1/15 على الساعة 14:00 إلى 16:00 مساءاً .

مرحلة توزيع إستمارات الإستبيان وجمعها :

أولا/ المجال البشري: بعدما قمنا بتحديد المجال المكاني والزماني للدراسة لمجتمع البحث ،وفي دراستنا تمثل مجتمع البحث في عمال مؤسسة سونلغاز بولاية المدية والبالغ عددهم 328 عاملا موزعين على فئات متعددة .

ثانيا/ المنهج المستخدم :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والتأكد من فروضها دعت الإجراءات المنهجية لاتباع المنهج الوصفي، لقدرته على وصف سلوك صمت العاملين داخل البيئة التنظيمية محل الدراسة ، ويعرف المنهج الوصفي : بأنه طريقة لوصف الظاهرة وتصويرها كميا عن طريق جمع معلومات معينة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة1

ثالثا/أدوات جمع البيانات:

تعد الإستمارة وسيلة من وسائل جمع البيانات والمعطيات التي يعتمد عليها الباحث وتعرف الإستمارة بأنها عبارة عن مجموعة من الأسئلة والإستفسارات المتنوعة التي يوجهها الباحث إلى أفراد العينة (المبحوثين) والمرتبطة ببعضها البعض بشكل يحقق

1محمد عثمان خشاب ،**البحوث العلمية وإعداد الرسائل الجامعية**،الاسكندرية ،2007،ص82

الأهداف التي يسعى إليها الباحث وذلك في ضوء موضوع البحث والمشكلة التي إختارها1

– وقد تم الإعتماد على الإستمارة كأداة لدراسة ظاهرة صمت العاملين ، وبعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث ، تم بناؤها وفق الملاحظات التي وجهت إلينا ومن ثم توزيعها ، حيث احتوت هذه الإستبانة(الإستمارة) على 27 سؤالا تنوعت بين الأسئلة المفتوحة و المغلقة والنصف المفتوحة ومتعددة الخيارات مقدمة على النحو التالي :

المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية للمبحوثين وعدد أسئلتها ستة المتمثلة في (الجنس، السن، الحالة العائلية ، الرتب المهنية، المستوى التعليمي والفئة المهنية)
المحور الثاني: خاص ببيانات المتغير المستقل "**المناخ التنظيمي**" فقط تم تبويبه إلى محاور فرعية ، فتضمن هذا المحور بعدين وهما بعد خاص بالهيكل التنظيمي وبعد خاص بالقيادة.

المحور الثالث: ويشمل المتغير التابع "**صمت العاملين** "ويضم مجموعة من الأسئلة موزعة على بعدين هما :بعد خاص بالصمت الإجتماعي وبعد خاص بصمت القبول(الإذعان)

رابعاً/عينة الدراسة :

لا تتم الدراسة السوسيولوجية إلا على مستوى أفراد معينين يمثلون مجتمع البحث وهذا ما يطلق عليه عينة البحث، وتعرف العينة على أنها " مجموعة الأشخاص

1ميادة القاسم ،مرجع سبق ذكره،ص544

الذين ينتمون إلى مجتمع البحث ويجب أن تكون عينة مختارة لمجتمع البحث في مزاياه المختلفة "1

ومن المتعارف عليه في أوساط البحث العلمي السوسيولوجي أن طبيعة العينة تختلف باختلاف طبيعة ونوع الدراسة ، وبما أن موضوع دراستنا الحالية هو

" **المناخ التنظيمي وتأثيره على صمت العاملين** " إذ تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية البسيطة ، وتشير العينة العشوائية البسيطة إلى أنها مجموعة محدودة يتم اختيارها من المجتمع الإحصائي ،حيث يكون لها نفس فرصة الإختيار في أن يتم اختيارها كعينة من ذلك المجتمع ،بمعنى أن جميع أفراد المجتمع لهم فرصة في أن يتم اختيارهم ضمن العينة

وقد تم حساب حجم العينة كالآتي :

نسبة الصبر تمثل 5% من المجتمع الكلي وعليه حجم العينة هو 328÷5=65 مفردة ، بعدما قمنا بتوزيع 65 إستمارة إلى أنه تم استرجاع 56 استمارة وبذلك

تشكلت عينة الدراسة من 56 عامل في مؤسسة سونلغاز بالمدية، والتي تم تفريغها وتحليلها وبناء الجداول الإحصائية على ضوئها باستخدام البرنامج الإحصائي **spss**

Statistical pachage for social science (spss)

1حسان محمد حسأن ،**الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي**،دار الطليعة ،بيروت ،ط2،1986،ص49

عرض ومناقشة النتائج

عرض وتحليل النتائج

مناقشة الفرضيات

عرض وتحليل النتائج

أولا :عرض وتحليل البيانات الشخصية للمبحوثين :

جدول رقم (1)يبين توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس

الجنس	التكرار	%
ذكر	47	%83.9
أنثى	9	%16.1
المجموع	56	%100

*نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 83,90%من المبحوثين هم ذكور، وهذه النسبة تمثل الإتجاه العام، بالمقابل نجد نسبة 16,10%من المبحوثين هم أناث .

وهو ما يعبر عن انخفاض نسبة الإناث في مؤسسة سونلغاز بالمدية ، ويرجع ذلك إلى طبيعة عمل المؤسسة ، حيث تغلب عليها الوظائف الملائمة لجنس الذكور باعتباره يتطلب جهد كبير ،وهذا ما يدل على أن طبيعة عمل المؤسسة لا يناسب المرأة ، كون هذه الأخيرة تقتصر في الغالب على مجالات معينة و التي تتلائم مع طبيعتها ، بالإضافة لكون المؤسسة ذات طبيعة مهنية ميدانية متعلقة بتنفيذ مشاريع توصيل الكهرباء و الغاز للسكان ، لذا تحتاج المؤسسة لليد العاملة القوية التي تتلائم مع ظروف العمل و هذه الشروط لا تتوفر في الجنس الآخر ، و بالتالي فأن الوضع يفرض تواجدا أكبر للذكور .

جدول رقم (2) يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	%
30-20	08	%14.29
40-30	30	%53.58
50-40	17	%30.35
50فما فوق	01	%01.78
المجموع	56	%100

*من خلال الجدول (2)يتبين أن نسبة 53,58% من المبحوثين سنهم يتراوح من 30و40 سنة، وهذه النسبة تمثل الإتجاه العام، ونسبة 30.35% من المبحوثين يتراوح سنهم بين 40و50سنة ،مرورا بنسبة 14.29%من المبحوثين الذين أعمارهم ما بين 20و30 سنة ،بينما تم تسجيل أقل نسبة من المبحوثين الذين أعمارهم من50 سنة فما فوق والمقدرة ب1.78% .

ومنه نستنتج أن مؤسسة سونلغاز بالمدية تعتمد على عمال متوسطي العمر ويرجع ذلك إلى أن مثل هؤلاء العمال يكونون في فترة العطاء التي تكون مرفوقة بجهد عضلي وفكري ، ويرجع كذلك إلى فترة بداية توظيفهم ،وهذا ما يسهم وينعكس على نشاطهم وحيوتهم التي تسهم في زيادة الأرباح.

جدول (3)يبين الحالة العائلية للمبحوثين

الحالة العائلية	تكرار	%
أعزب	14	%25
متزوج	40	%71.42
مطلق	1	%1.79
أرمل	1	%1.79
المجموع	56	%100

*نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 71.42%من المبحوثين هم متزوجون وهذه النسبة تمثل الإتجاه العام، ونسبة 25%من المبحوثين هم عزاب ،لتأتي بعدها أقل نسبة في كل من مطلق وأرمل المقدرة ب1.79% .

ومنه نستنتج أن الحالة العائلية للمبحوثين وأغلبيتهم من المتزوجين ، وهو ما يدل أن لديهم مسؤوليات كبيرة اتجاه حياتهم العملية والشخصية وذلك من أجل تلبية حاجياتهم ومتطلباته اليومية و التي تدفعهم إلى سلوكات معينة و منها سلوك الصمت من أجل المحافظة على أوضاع معينة أو تحقيق أهداف معينة ، و هو ما عبر عنه عدد من المبحوثين أثناء الدراسة الإستطلاعية من خلال المقابلات التي تم إجراؤها.

جدول رقم (4)يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	ك	%
بدون مستوى	0	
إبتدائي	2	%3.60
متوسط	1	%1.80
ثانوي	23	%41.10
جامعي	26	%46.40
مهني	4	%7.10
مجموع	56	%100

*يتضح من خلال الجدول أن نسبة 46.40% من المبحوثين وهم جامعيين ،بالمقابل نجد نسبة 41.10% من المبحوثين هم من المستوى التعليمي الثانوي ، تليها نسبة 7.10% من المبحوثين لهم تكوين مهني، أما نسبة 3.60% من المبحوثين الذين مستواهم إبتدائي ،بينما تم تسجيل أقل نسبة 1.80% من المبحوثين من ذوي مستوى تعليمي متوسط .

*وهذا ما يدل على أكبر نسبة من المبحوثين بالمؤسسة مستواهم التعليمي بين الجامعي والثانوي مقبول ،وكما يدل على أن المؤسسة تهتم بتوظيف واستقطاب ذوي

الشهادات وهذا دليل على حسن تسيير المؤسسة والتي تبحث عن الكفاءات التي تمتلك معارف ومهارات عالية بما تتطلبه الوظائف بالمؤسسة ،بالمقابل يرجع المستوى الأقل من الجامعي إلى طبيعة بعض الوظائف التي تستلزم تكوين مهني أو عدم التخصص الجامعي ،سواء كأنت شهادات جامعية أو معاهد التكوين المهني والتي يتطلب الإلتحاق بها مستوى ثانوي ،بحيث أن عددا من المبحوثين يمتلكون شهادة تقني أو تقني سامي (ما عبر عنه من المبحوثين أثناء إجراء المقابلة في الدراسة الإستطلاعية) .

جدول رقم 05 يوضح أفراد العينة حسب الرتب الوظيفية

الفئة المهنية	التكرار	%
عون تنفيذ	19	%33.92
عون تحكم	23	%41.08
رئيس مصلحة	14	%25
المجموع	56	%100

*من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 41،08% من المبحوثين هم عون تحكم ، بينما نجد نسبة 33.92%من المبحوثين هم عون تنفيذ ،مرورا لنسبة 25% من المبحوثين هم رئيس مصلحة.

*ومنه يتبين أن هناك تعدد في الفئات المهنية(الرتب الوظيفية) للمبحوثين وتقارب النسب بينها، بما يتوافق مع طبيعة الوظائف المشغولة التي تعتمد على التقنيات الحديثة والأجهزة الإلكترونية كأجهزة الحاسوب ، إذ أن كل مصلحة مزودة بأجهزة حاسوب، وهذا من أجل تسهيل العمل بشكل أسرع وربح الوقت وكذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة .

جدول رقم (6)يبين توزيع أفراد العينة حسب الوضع المهني

الوضع المهني	التكرار	%
دائم	53	94.64
متعاقد	3	5.36
المجموع	56	%100

*تشير النتائج الواردة في الجدول أن نسبة 94.64% من المبحوثين هم دائمين وهذه النسبة تمثل الإتجاه العام ،بالمقابل نجد أن نسبة 5.36% من المبحوثين هم متعاقدين .

*وهو ما يدل على أن المؤسسة تعتمد على الوظائف الدائمة، وهذا يساهم في استقرار المؤسسة وتطوريها ،والقيام وبالأداء الأفضل للوظائف والمهام ، كما يساهم في الولاء للمؤسسة ، والذي يرجع لرغبة المؤسسة للاحتفاظ بعمالها والإستفادة من خبراته المتراكمة خلال فترة عملهم .

تحليل و استنتاج الفرضية الأولى: يؤثر الهيكل التنظيمي على ممارسة العامل للصمت الاجتماعي في المؤسسة

جدول رقم(07)يوضح تأثير طريقة شرح المهام عن الحصول على المعلومة و تركها عندك

شرح المهام / الحصول على المعلومة وتركها عندك	عن طريق المسؤول مباشر	عن طريق العمال الموجودين بالمؤسسة	المجموع
نقص الخبرة لدى الزملاء	02 5,15%	05 29,41%	07 12,50%
حماية المؤسسة	05 12,82%	04 23,52%	09 16,07%
الخوف من العزلة	01 2,56%	0 \	01 1,78%
الخوف من الحاق الضرر بالآخرين	31 %79,48	08 %47,05	39 %69,64

المجموع	39 100%	17 100%	56 100%

*نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة قدرت ب69.64% من المبحوثين الذين صرحوا أن حصولهم على المعلومة وتركها عندهم يعود إلى الخوف من الحاق الضرر بالآخرين، وتدعمها نسبة 79.48% من المبحوثين الذين يتم شرح طريقة مهامهم عن طريق مسؤول المباشر، ونسبة 47.05%من المبحوثين صرحوا بأنهم يتم شرح مهامهم عن طريق العمال الموجودين في المؤسسة، ثم تليها نسبة 26.78% من المبحوثين الذين صرحوا بأن في حالة الحصول على المعلومة وتركها عندك من أجل حماية زميله في العمل، وتتدعم هذه النسبة ب 30.77% من المبحوثين الذين قالوا بأنه يتم شرح همامهم عن طريق مسؤول مباشر ،

ونسبة17.66%من المبحوثين الذين أجابوا بأنه يتم شرح المهام من خلال العمال الموجودين في المؤسسة ، في حين أن نسبة 16.07%من المبحوثين أجابوا بأن عند حصولهم على المعلومة وتركها عندهم هو من أجل حماية المؤسسة ودعمتها نسبة 53.23% في المؤسسة ،ونسبة 12.82% من المبحوثين الذين أجابوا بأنه يتم شرح مهامهم عن طريق مسؤول مباشر.

وبالمرورإلى نسبة 12.50% من المبحوثين الذين يتم ترك المعلومة عندهم بسبب نقص الخبرة لديهم لدى الزملاء ،ودعمتها نسبة 29.41%من المبحوثين الذين صرحوا بأنه يتم شرح طريقة مهامهم من خلال العمال الموجودين في المؤسسة

ونسبة 5.15% من المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يتم شرح طريقة مهامهم من خلال المسؤول المباشر.

تليها أدنى نسبة وهي 1.78% من المبحوثين الذين يقومون بالحصول على المعلومة وتركها عندهم خوفا من العزلة ، ودعمتها نسبة 2.56 % الذين صرحوا بأنه يتم شرح مهاهم من خلال المسؤول المباشر.

* من القراءة الإحصائية للجدول يتبين أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأنه يتم الحصول على المعلومة وتركها عندهم خوفا من الحاق الضرر بالأخرين، وهو ما يبين أن العمال في المؤسسة يقومون بتغطية بعض الأفعال عن بعضهم البعض من خلال الرهانات المشتركة بين الفاعلين على اعتبار أن المؤسسة هي كيانات اجتماعية معقدة من خلفية نمط العلاقات المرتبطة ببعد الكتمان والصمت عن تقديم المعلومة الخاصة بإنجاز المهام ذلك ما يدفع بدينامية التنظيم إلى التزام الصمت من خلال الحصول على المعلومة التي هي بمثابة ورقة رابحة لهم ولهذا يجد الفاعل المساندة من طرف زملائه وهذا ما صرح به أحد المبحوثين أثناء المقابلة (أنه يفضل الصمت من خلال ترك المعلومة عنده بهدف الحصول على الإمتيازات التي يحصل عليها كل عامل) .

– أما عن شرح المهام والإجراءات الرسمية في العمل فيتبين أن المسؤول المباشر حريص على شرح المهام للعمال وذلك من أجل أداء الفاعل لمهامه على أكمل وجه من أجل تسريع وتسهيل العمل للعامل وفهمه بطريقة أسرع ،وهذا دليل على أن إدارة المؤسسة تتعامل بشكل رسمي مع المهام الموكلة لعامليها ، ومدى الإلتزام بضوابط العمل باعتبارها قوانين رسمية يجب على الفاعل الالتزام بها ،وعلى هذا الأساس

يكون الدافع هو الرغبة في مساعدة الاخرين وحمايتهم من الضرر وتقاسم المهام والواجبات .

جدول رقم (08)يبين طريقة شرح المهام على المشاركة في صنع القرارات :

طريقة الشرح المهام / المشاركة في الصنع القرار	عن طريق المسؤول المباشر	عن طريق العمال الموجودين في المؤسسة	المجموع
اتصال شخصي	08 20,51%	08 47,05%	16 28,57%
اجتماعات	13 33,33%	07 41,17%	20 35,71%
ممثلين نقابين	08 20,51%	01 5,89%	09 16,08%
لا تشارك	10 25,65%	01 5,89%	11 19,64%
المجموع	39 100%	17 100%	56 100%

*نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 35.71% من المبحوثين الذين يشاركون في صنع القرارات عن طريق الإجتماعات، وتدعمها نسبة41.17%من المبحوثين الذين

يتم شرح طريقة مهامهم عن طريق العمال الموجودين في المؤسسة، بالمقابل نجد نسبة 33.33% من المبحوثين الذين صرحوا بأنه يتم شرح طريقة مهامهم عن طريق مسؤول مباشر، تليها نسبة 28.57%من المبحوثين الذين يشاركون في صنع القرارات من خلال إتصال شخصي ،تتدعم هذه النسبة ب47.05%من المبحوثين الذين يتم شرح مهامهم عن طريق العمال الموجودين بالمؤسسة ،بالمقابل نجد نسبة

20.51% من المبحوثين الذين أدلوا بأنه يتم شرح مهامهم عن طريق مسؤول مباشر.

– مرورا بنسبة 19.64% من المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يشاركون في صنع القرارات، وتدعمها نسبة25.65% من المبحوثين الذين يتم شرح طريقة مهامهم عن طريق مسؤول مباشر ، فحين نجد أن أقل نسبة قدرت ب 5.89 % من المبحوثين الذين أدلوا بأنه يتم شرح طريقة مهام عن طريق الزملاء في العمل .

– فحين نجد نسبة 16,08%من المبحوثين الذين يشاركون في صنع القرارات من خلال ممثلين نقابيين ،تدعمها نسبة 20.51% من المبحوثين الذين أجابوا بأنه يتم شرح مهامهم عن طريق مسؤول مباشر، و مثلت أقل نسبة ب 5.89%من المبحوثين الذين يتم شرح مهامهم من قبل العمال الموجودين بالمؤسسة .

*القراءة الإحصائية التي يوضحها الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من المبحوثين هم الذين يشاركون في صنع القرارت عن طريق الإجتماعات وهذا ما يدل على أن المؤسسة تقوم بشرح طريقة المهام الموكلة لعمالها ،حتى يقوموا بأداء عملهم على أكمل وجه وذلك وفق التعليمات الرسمية المتعلقة بسياسة المؤسسة ،وهذا ما صرح به المبحوثين أثناء المقابلة (أنه يتم شرح طريقة مهامهم غالبا عن طريق المسؤول

المباشر وفي بعض الاحيان عن طريق العمال الموجودين بالمؤسسة ومن خلال الممارسة اليومية)، وهذا ما يؤكد اهتمام الرؤساء بتفاصيل العمل، ومدى التزام الموظفين (الفاعلين) بتعليمات وضوابط العمل، باعتبارها قوانين رسمية يجب على العامل الإلتزام بها ، مع احترام النظام الداخلي للمؤسسة، وهذا يساهم في جعل الفاعلين (العاملين) ينتهجون استراتيجية سلوك الصمت كآلية للدفاع عن مصالحهم من خلال استقرار التنظيم بهدف محافظتهم على المنافع والمصالح وتجنبا للدخول في صراع ومشاكل مع الرئيس، وفي الوقت نفسه يشعر العاملين بالمسؤولية اتجاه مهامهم المنوطة بهم ،والتي يجب القيام بها بشكل ملائم حتى يضمنوا رضا الرئيس عنهم ،وذلك من أجل خلق حالة من التواصل والولاء الوظيفي.

– يتم المشاركة في صنع القرارات بصيغ متعددة ومختلفة، في المقام الأول عن طريق الإجتماعات ويليها الإتصال الشخصي ثم ممثلين نقابيين، تظهر نسبة لا تشارك في صنع القرارت، بحيث تشير الإجتماعات إلى أن الإدارة تعمل على حث العاملين للمشاركة في صنع القرارت بعقد اجتماعات مستمرة والتي قد تتعلق بمتطلبات المهام وكيفية القيام بها أو الاجراءات المستجدة في إطار التغيير التنظيمي الذي يفرضه التغيير الاجتماعي، كما تكون من خلال الإتصال الشخصي الذي يدل على رغبة من يقوم به في تقديم اقتراحاته وأفكاره ونقل مشكلات العمل للمسؤولين لمعالجتها وأخذها بعين الإعتبار، ليظهر التمثل النقابي في درجة أقل وهو ما يناسب المكانة الطبقية التي يحتلها العمل النقابي للمؤسسة ، بحيث لا يلجأ إليه العمال إلا في حدود ضيقة ، بالمقابل هناك فئة لا تشارك في صنع القرار إما لعدم وجود أفكار أو اقتراحات تقدمها أو أن مشاركتها وهي مشاركة صورية وغير فعلية أو أن المسؤولين هم الأقدر على صنع القرار بكفاءتهم و مناصبهم التي يحتلونها، أما

عن طريقة شرح المهام على المشاركة في صنع القرار، فنجد أن العاملين يتم شرح طريقة مهامهم عن طريق العمال الموجودين في المؤسسة ،وأكبر نسبة دلت عن طريق اتصالات شخصية تليها نسبة شرح المهام عن طريق العمال الموجودين في المؤسسة ،عن طريق الإجتماعات، وبعدها نسبة الممثلين النقابيين عن طريق مسؤول مباشر، وفي الأخير نسبة لا تشارك يتم شرح مهامهم عن طريق مسؤول مباشر .

جدول رقم (09)يوضح تأثير قواعد العمل على حجب المعلومة المتعلقة بالعمل

قواعد أداء الأعمال / أسباب حجب المعلومة	قواعد دقيقة للأعمال	قواعد غير واضحة لأداء الأعمال	المجموع
إستفادتك منها شخصيا	18 52,29%	10 45,45%	28 50%
إستفادة العاملين منها	16 47,05%	12 54,54%	28 50%
المجموع	34 100%	22 100%	56 100%

*من خلال الجدول يتبين أن نصف المبحوثين والمقدرة نسبتهم ب50% يحجبون المعلومة للإستفادة منها شخصيا ،وهذه النسبة تمثل الإتجاه العام، وتدعمها نسبة 52.29% من المبحوثين الذين صرحوا بأن قواعد أداء الأعمال اتسمت بالدقة، ونسبة 45.45% من المبحوثين الذين أجابوا بأن قواعد أداء الأعمال اتسمت بعدم الوضوح في ادائها .

بالمقابل نجد النصف الآخر والمقدرة نسبتهم ب 50% من المبحوثين يحجبون المعلومة لاستفادة الآخرين منها ، وهذه النسبة تمثل الإتجاه العام ،ودعمتها نسبة 54.54% من المبحوثين الذين أجابوا بأن قواعد أداء الأعمال أنها غير واضحة وغير دقيقه ،ونسبة 47,05% من المبحوثين الذين صرحوا بأن قواعد أداء الأعمال تتسم بالدقة في العمل .

*ومن القراءة الإحصائية للجدول يتبين أن المبحوثين مدركون لأهمية حجب بعض المعلومات المتعلقة بالعاملين أو العمل بحد ذاته ،ومآلات ذلك حيث أنهم ينتهجون هذا الفعل كاستراتيجية للإستفادة منها شخصيا أو استفادة أعضاء المؤسسة منها من أجل التخفيف من حدة التوتر واستغلال هامش الحرية ،من خلال اتباعهم لسلوك الصمت وذلك باستنادهم على مناورات تتجاوز اللوائح التنظيمية والقوانين التنظيمية من أجل تحقيق الفاعل لأهداف شخصية وكذا تحقيق أهداف الجماعة من خلال نسق العلاقات الإجتماعية داخل التنظيم وهذا ما يدفع بالفئات الفاعلة (المبحوثين)إلى حجب الأفكار والمعلومات المتعلقة بالعمل ويفضل المبحوثين أنتبقى التفاصيل بين العمال .

– كما يتبين على العموم أن قواعد أداء الأعمال دقيقة حسب المبحوثين ، وهو ما يساهم في أداء المهام وفق المواصفات المطلوبة من خلال دقة القواعد المتعلقة بالعمل .

– أما عن تأثير قواعد أداء الأعمال على استفادة المبحوثين من حجب المعلومة فيتبين أن كلما كانت قواعد أداء الأعمال دقيقة فإن حجب المبحوثين لها يكون في المقام الأول للإستفادة منها شخصيا ،وهو ما يدل أن العامل لا يحتاج إلى زملائه لمعرفة قواعد الأعمال ،فيؤدي أعماله على علم ودراية بقواعدها بالمقابل عندما تكون القواعد غير واضحة فإنه على العموم يتم حجب المعلومة للإستفادة الجماعية منها والتي قد تتعلق ببعض الأخطاء والهفوات التي يقع فيها العاملون، فقواعد العمل الغير واضحة تجعل العامل بحاجة لزملائه في التعرف على متطلبات عمله والمهام المتعلقة به ،كما تجعل مناخ العمل بالنسبة للعامل غير مسقرة وهذا ما يدفعه لأن يسلك سلوكاته ضمن الجماعة كاستراتيجية للحفاظ على نفسه وموقعه في المؤسسة .

جدول رقم (10)يوضح حجب المعلومة المتعلقة بالعمل

حجب المعلومة المتعلقة بالعمل	التكرار	النسبة المئوية%
استفادتك شخصيا منها	18	%32.14
استفادة العاملين منها	38	%67.86
المجموع	56	%100

*تبين النتائج الواردة في الجدول أن الإتجاه العام يتمثل بنسبة 67.86% من المبحوثين الذين يقومون بحجب المعلومة المتعلقة بالعمل من أجل استفادة العاملين منها، بالمقابل نجد نسبة 32.14% من المبحوثين الذين يحجبون المعلومة الخاصة بالعمل من أجل الإستفادة منها شخصيا.

*ومنه نستطيع القول بأن العمال يقومون بحجب المعلومة المتعلقة بالعمل في المقام الأول من أجل دعم العلاقات الإجتماعية داخل التنظيم بتحقيق استفادة جماعية من الوضع القائم، بحيث لا يفشون المعلومات و يحجبونها خاصة ما تعلق بالأخطاء في العمل.

جدول رقم (11) يوضح تأثير الأوامر والتوجيهات على حجب المعلومة المتعلقة بالعمل

الأوامر و التوجيهات / أسباب حجب المعلومة	من مسؤول واحد	من أكثر من مسؤول	المجموع
استفادتك منها شخصيا	13 %54.17	15 46.88%	28 50%
استفادة العاملين منها	15	13	28

	%45.83	53.12%	50%
المجموع	24 100%	32 100%	56 100%

* نلاحظ من خلال الجدول أن الإتجاه العام عام قد حظي بنسب متساوية ب50% من المبحوثين الذين يقومون بحجب المعلومة المتعلقة بالعمل في كل من استفادة العامل منها شخصيا ،ودعمتها نسبة54.17% من المبحوثين الذين يتلقون الأوامر والتوجيهات من مسؤول واحد ، ونسبة 46.88% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يتلقون التوجيهات من أكثر من مسؤول.

– بالمقابل نجد نفس الإتجاه العام في حجب المعلومة المتعلقة بالعمل بـ 50% من المبحوثين ، ودعمتها نسبة 53.12% من المبحوثين الذين قالوا بأنهم يتلقون الأوامر والتوجيهات من أكثر من مسؤول ، ونسبة 45.83 %من المبحوثين الذين يقومون بحجب المعلومة من أجل استفادة العاملين منها والذين يتلقون الأوامر والتوجيهات من المسؤول واحد.

* ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول تبين لنا أن هناك تساوي في النسب لكل من الموظفين الذين يقومون بحجب المعلومة المتعلقة بالعمل ، وذلك في كل من استفادة العاملين منها و استفادة العامل منها شخصيا، وهذا راجع لما يعرف بالإيثار والدوافع التعاونية، من خلال التحكم في المعلومة من أجل الإستفادة منها شخصيا في الترقية والحصول على امتيازات ،أو من خلال مشاركة العاملين هذه الأفكار

وجعلها محصورة بينهم من أجل الضغط على القادة وهي استراتيجية يقومون بتصميمها لغرض تحقيق أهداف معينة، لذلك يتبع العاملين أسلوب سلوك الصمت كرد فعل من خلال الإحتفاظ بالمعلومة وهي استراتيجيات تمكنهم من تجاوز مختلف الضغوطات المتمثلة في الأوامر والتوجيهات الممارسة عليهم ،من خلال ما يعرف عند "**ميشال كروزيه**" بالاستراتيجية المساوماتية (خذ وهات) ومن خلال الإستراتيجية الإستثمارية من خلال تقديم بعض الخدمات الإضافية بهدف الحصول على المصالح الشخصية والإمتيازات.

أما عن تأثير الجهة التي يأخذ منها المبحوث الأوامر والتوجيهات على الهدف من حجب المعلومة المتعلقة بالعمل، فيظهر أنه كلما كانت الأوامر والتوجيهات تأخذ من مسؤول واحد اتجاه المبحوثون إلى استغلال المعلومة من خلال حجبها للإستفادة منها شخصيا، بالمقابل كلما كانت المعلومة تنتقل إلى المبحوثين من أكثر من مسؤول يتجه المبحوثين إلى حجبها للإستفادة الجماعية .

أما أكثر من مسؤول يدل على تداخل الأدوار والاختصاصات والمعلومة غير دقيقة تماما على اعتبار أن كل مسؤول قد ينقلها بصيغة معينة ،وهو ما يؤدي إلى فهمها وتأويلها بصيغ متعددة وهذا الإضطراب قد يولد عدم استقرار العامل وخوفه، مما يجعله يسلك (يتصرف)في إطار الجماعة ،على العكس من ذلك تنتقل المعلومة من مصدر واحد ومحدد يؤدي إلى عدم اضطراب الجو العام في العمل وبالتالي يتجه المبحوث إلى تقديم شخصيه على الجماعة فيفضل حجب المعلومة للإستفادة منها شخصيا .

جدول رقم (12)يوضح تأثير قواعد أداء الأعمال على أسباب الإحتفاظ بالمعلومة

قواعد أداء الأعمال / أسباب الإحتفاظ بالمعلومة	قواعد دقيقة لأداء الأعمال	قواعد غير واضحة لأداء الأعمال	المجموع
حماية زميلك في العمل	25 73.54%	14 %63.63	39 69.64%
نقص الخبرة لدى زملاء العمل	04 11.76%	03 13.64%	07 12.50%
حماية المؤسسة	04 11.76%	05 22.73%	09 16.08%
الخوف من العزلة	01 2.94%		01 1.78%
المجموع	34 100%	22 100%	56 100%

*نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة قدرت ب 69.64 %من المبحوثين الذين أجابوا بأن الحصول على المعلومة وتركها عندهم يعود إلى حماية زملائهم في العمل ،وتمثل هذه النسبة اتجاه عام ، وتدعمها نسبة 73.54%من المبحوثين الذين صرحوا بأن قواعد أداء الأعمال تتميز بقواعد دقيقة للأعمال ،ونسبة 63.63 %من المبحوثين الذين أجابوا بأن قواعد الأعمال تتميز بقواعد غير واضحة لأداء الأعمال، بينما نجد نسبة 16,08%المبحوثين الذين أدلوا بأن حصولهم على المعلومة يعود إلى حماية المؤسسة، وتتدعم هذه النسبة ب **22.73**%من المبحوثين الذين أجابوا بأن قواعد الأعمال تتميز بعدم الوضوح، ونسبة 11.76% من المبحوثين الذين صرحوا بأن قواعد الأعمال دقيقة .

بالمرور من نسبة 12.50% من المبحوثين الذين أجابوا أن الحصول على المعلومة وتركها عندهم يعود إلى نقص الخبرة لدى زملاء العمل، ودعمتها نسبة 13.64%من المبحوثين الذين صرحوا بأن قواعد الأعمال غير واضحة ،

وتليها نسبة 11.76% من المبحوثين الذين أدلوا بأن قواعد أداء الأعمال واضحة ودقيقة .

فحين أن أقل نسبة قدرت ب 1.78% من المبحوثين الذين يعود حصولهم على المعلومة وتركها عندهم إلى الخوف من العزلة ، وتدعمها نسبة 2.94% من المبحوثين الذين أجابوا بأن قواعد أداء الأعمال دقيقة و واضحة وانعدمت عند المبحوثين الذين صرحوا بأن قواعد أداء الأعمال غير واضحة .

*من القراءة الإحصائية نلاحظ أن أكبر نسبة من المبحوثين هم الذين يحصلون على المعلومة ويتم تركها عندهم ويعود ذلك إلى الخوف من إلحاق الضرر بالآخرين

،وبدرجة أقل هو ما يدل على اهتمام المبحوثين ببعضهم البعض والعمل على حمايتهم من أي ضرر قد يهددهم ، وهو ما يدل على الروح الجماعية وروح الفريق السائدة في المؤسسة ، وهذا ما يجعلهم صامتين ومستسلمين للقواعد واللوائح التنظيمية للهيكل التنظيمي وهذا ما يدل على أن هناك سياق علائقي بين قواعد أداء الأعمال والحصول على المعلومة وجعلها محصورة بين زملاء العمل وهذا ما يدل على وجود علاقات إنسانية بين العمال داخل المؤسسة و وجود رابط قوي يجمعهم من تعاون ومحبة ، ويفضل العاملون أن تبقى السلبيات التي يلاحظها الزملاء محصورة في ما بينهم ، باعتبار أن التنظيم مؤسسة اجتماعية تعاونية وأن هذا التعاون بين الفاعلين هو سلوك مقصود من طرف العمال بحيث يركز في المقام الأول على حماية الآخرين وحماية المؤسسة مما يجعل العامل اجتماعيا مقبولا بين زملائه وأن هذا التعاون هو السبيل لتحقيق أهداف الجماعة .

– أما عن تأثير قواعد أداء الأعمال على أسباب الاحتفاظ بالمعلومة ،فيتبين أنه مهما كانت قواعد العمل سواء دقيقة وواضحة أو عكس ذلك فإن المبحوثين يتوجهون للإحتفاظ بالمعلومة خوفا من الحاق الضرر بالآخرين.

جدول رقم(13) يوضح تأثير وحدات العمل على المشاركة في صنع القرارات

وحدات العمل في المؤسسة / المشاركة في صنع القرارات	تداخل في المهام	تداخل في الإختصاصات والمسؤوليات	المجموع
إتصال شخصي	04 %13.79	12 44.45%	16 %28.58
اجتماعات	14 %48.28	06 %22.22	20 %35.71
ممثلين نقابيين	06 %20.69	03 %11.11	09 %16.07
لا تشارك	05 %17.25	06 %22.22	11 %19.64
مجموع	29 %100	27 %100	56 %100

*نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 35.71%من المبحوثين الذين صرحوا بأنه يتم المشاركة في صنع القرارات من خلال الإجتماعات ،وتدعمها نسبة 48.28% من المبحوثين الذين أجابوا بأن وحدات العمل بالمؤسسة تتسم بالتداخل في المهام ،ونسبة 22.22%من المبحوثين الذين أجابوا بأن وحدات العمل بالمؤسسة تتسم بالتداخل في الاختصاصات والمسؤوليات ،تليها نسبة 28.58% من المبحوثين الذين صرحوا بأن مشاركتهم في صنع القرارات تتم من خلال اتصال شخصي وتتدعم هذه النسبة ب44.45 %من المبحوثين أجابوا بأن وحدات العمل في المؤسسة تتسم بالتداخل في الاختصاصات والمسؤوليات، فحين أن نسبة 13.79% من المبحوثين الذين أجابوا بأن وحدات العمل تتسم بالتداخل في المهام .

– وبالمرور بنسبة 19.64%من المبحوثين الذين لا يقومون بالمشاركة في صنع القرارات ،وتدعمها نسبة 22.22% من المبحوثين صرحوا بأن وحدات العمل في المؤسسة تتسم بالتداخل في الاختصاصات والمسؤوليات ،ونسبة 17.25% من المبحوثين الذين صرحوا بأن وحدات العمل في المؤسسة تتسم بالتدخل في المهام .ونسبة 16.07% من المبحوثين الذين يساهمون في المشاركة في صنع القرارات عن طريق ممثلين نقابين ،وتتدعم هذه النسبة ب 20.69% من المبحوثين الذين أجابوا بأن وحدات العمل في المؤسسة تتسم بالتداخل في المهام ،ونسبة 11.11%من المبحوثين الذين صرحوابأن وحدات العمل في المؤسسة تتسم بالتداخل في الاختصاصات والمسؤوليات .

*من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه تبين أن معظم النسب متباينة ومتفاوتة وأن أكبر نسبة تمثلت في المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يقومون بالمشاركة في صنع

القرارات عن طريق الإجتماعات وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى جاهدة إلى مشاركة عمالها في صنع القرارات التي تتعلق بشرح قوانينها الداخلية والاجراءات المستجدة وتوضيحها للعمال من أجل معرفة ما يتوجب عليهم من مهام ومسؤوليات، وبالتالي كلما كانت وحدات العمل في المؤسسة تتسم بالوضوح والدقة كلما ساهم هذا في إنجاز الأعمال في وقتها المطلوب ،وهذا ما يبين أن المؤسسة تقوم بتحديد وحدات العمل من أجل تفادي الفوضى بين العمال أثناء تأديتهم لعملهم وفق التخصص والمهام والمسؤوليات المنوطة بهم ،أي أن كل فاعل يصبح مهتم بتنفيذ المهام بسهولة وأريحية ،فإشراك العاملين في صنع القرارت يجعلهم يشعرون بأنهم جزء من المؤسسة ويزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهم لأهداف التنظيم ورفع الروح المعنوية وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات .

جدول رقم(14)يوضح العلاقة مع الزملاء

العلاقة مع الزملاء	التكرار	النسبة
جيدة	39	69.64%
حسنة	11	19.65%
عادية	06	10.71%
مجموع	56	100%

*نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 69,64%من المبحوثين أن علاقتهم مع الزملاء جيدة وهذه النسبة تمثل الإتجاه العام ،ونسبة 49,65% من المبحوثين علاقتهم بزملاء العمل حسنة، ونسبة 10,71% من المبحوثين علاقتهم بالعمل عادية .

*ويمكن القول بأن علاقة العمل السائدة بالمؤسسة هي علاقات جيدة بين العاملين وهذا ما يزيد من شعور العامل بمدى تعاون الزملاء في بيئة العمل وتنامي سلوك التعاون فيما بينهم، وهذا ما يدل على حسن المعاملة فيما بينهم، وتفادي القيام بالأمور التي من شأنها أن توتر العلاقة فيما بينهم مما يجعل العامل حريصا على تأدية مهامه على أكمل وجه مع زملائه.

جدول رقم (15) يوضح العلاقة مع الزملاء و تأثيرها في الحفاظ على أسرار المؤسسة

العلاقة مع الزملاء / التعامل مع أسرار المؤسسة	جيدة	حسنة	عادية	مجموع
تحتفظ بها خوفا على زميلك من الضرر	12 .77%30	02 18.18%	\	14 25%
تحتفظ بها مساندة لزملائك	10 25.64%	02 18.18%	\	12 21.42%

تحتفظ بها حماية للمؤسسة	17 43.59%	07 63.64%	06 100%	30 53.58
مجموع	39 100%	11 100%	06 100%	56 100%

*نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 53,58%من المبحوثين صرحوا بأنهم يحتفظون بأسرار المؤسسة حماية لها ،وتمثل هذه النسبة الإتجاه العام، وتتدعم هذه النسبة ب 100% من المبحوثين الذين أدلوا بأن علاقتهم بزملاء العمل عادية، ونسبة 63,64% من المبحوثين الذين علاقتهم بزملاء حسنة، ونسبة 43,59% من المبحوثين أن علاقتهم بزملاء العمل جيدة.

– بينما نسبة 25% من المبحوثين يحتفظون بأسرار المؤسسة خوفا على زملائهم من الضرر، وتدعمها نسبة 3O,77% من المبحوثين الذي علاقتهم بزملاء العمل جيدة، ونسبة 18,18%من المبحوثين علاقتهم بزملاء حسنة، لتصل إلى انعدام النسبة التي يمثلها المبحوثين الذين لهم علاقة عادية مع زملاء العمل.

– تليها نسبة 21,42% من المبحوثين أدلوا بأنهم يحتفظون بأسرار المؤسسة مساندة لزملائهم في العمل، وتتدعم هذه النسبة بـ 25,64% من المبحوثين الذين علاقتهم بزملاء العمل الجيدة، وتقابلها نسبة 18,18% من المبحوثين علاقتهم بزملاء العمل حسنة، مرورا إلى انعدام النسبة في الذين علاقتهم بزملاء العمل عادية.

*من القراءة الإحصائية للجدول يتبين أن أكبر نسبة من المبحوثين تحتفظ بأسرار المؤسسة حماية لها، وهذا ما يدل على أن هذه الفئة مدركة لأهمية المؤسسة ، لذا تعمل على الحفاظ عليها من خلال آليات متعددة ومنها الإحتفاظ بأسرار المؤسسة وعدم افشائها للأخرين سواء كانوا داخل المؤسسة أو خارجها ،وهذه استراتيجيات يتبعها الفاعلون بالمؤسسة للحفاظ عليها وعلى مواقعهم فيها وهذا ما أدلى به المبحوثين أثناء المقابلة (أن خصوصية المؤسسة أمر مهم، وراجع للسر المهني، لحماية المؤسسة، واجب من واجباتي ولأنها من النظام الداخلي للبيئة التنظيمية ، للحفاظ عليها وحمايتها لأن استقرار المؤسسة هي استقرار للعامل خاصة مع أزمة البطالة المتفشية في المجتمع الجزائري، فالحفاظ على منصب العمل ينطلق من الحفاظ على المؤسسة) .

هذا ما يسهم ويدل على أن العلاقة بين العمال فيما هي بينهم علاقة تعاون ومساعدة بعضهم البعض في الإحتفاظ بأسرار المؤسسة، ليكون هدفهم واحد وهو تحقيق النجاح والبقاء بالمؤسسة ، ما يساهم في اتباع سلوك الصمت الإجتماعي داخل المؤسسة لحماية المؤسسة وحماية زملاء العمل ،ويعني كل فاعل منهم يحاول وضع طرق وبدائل تبادلية وتفضيلية تؤدي في مجملها إلى تحقيق الأهداف ، وهو ما يبين تأثير العلاقة مع الزملاء على التعامل مع أسرار المؤسسة ،بحيث كلما كانت علاقتهم جيدة وحسنة وعادية لا يسودها التوتر والصراع ،وهذا ما يؤدي إلى بلورة علاقات تعاونية فيما بينهم ومع المؤسسة ،حيث أن انسجام أهدافهم مع أهداف المؤسسة وتوفر الوعي لديهم بأهميتها و ضرورة الحفاظ عليها يؤدي بهم إلى سلوك ما من شأنه في الحفاظ عليها وحمايتها من التهديدات التي قد تتعرض لها و التي

تكون من خلال ردود أفعال معينة ومنها الاحتفاظ بأسرار المؤسسة الذي يعود إلى مدى مصداقية وحب العامل لمهنته أو كما يطلق عليه اسم أخلاقيات المهنة .

– أما عن تأثير العلاقة مع الزملاء على كيفية التعامل مع أسرار المؤسسة، فيظهر للوهلة الأولى أنه مهما كانت العلاقة بين الزملاء (عادية أو حسنة أو جيدة)فإن المبحوثين يتجهون للإحتفاظ بأسرار المؤسسة لحمايتها .

وبالتعمق أكثر يتبين أنه كلما اتجهت العلاقة لأن تكون جيدة تظهر أهمية زميل العمل بحيث يتجه العامل للإحتفاظ بأسرار المؤسسة خوفا على زميله من الضرر ومساعدة له وهذا يبين أهمية العلاقة مع الزملاء وتأثيرها على أفعال العاملين.

الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى :

من خلال منطلقات الدراسة وبالاعتماد على المعطيات الميدانية حول تأثير الهيكل التنظيمي على الصمت الاجتماعي توصلنا إلى النتائج التالية :

* يعود ترك الموظف للمعلومة المتعلقة بالعمل إلى حماية زميله في المؤسسة وهذا راجع إلى أن العمال يقمون بتغطية بعض السلوكيات على بعضهم البعض ، حماية لأنفسهم من الصراعات والحفاظ على العلاقات .

*تتميز مؤسسة سونلغاز بوضوح قواعد أداء الأعمال المتعلقة بالعمل ،وهذا يدل على وضوح اللوائح التنظيمية والقوانين الداخلية للمؤسسة .

* تمنح المؤسسة لمبحوثين المشاركة في صنع القرارات بصيغ متعددة ومختلفة (الإتصال الشخصي ، الاجتماعات ،ممثلين نقابيين) ضمن السياق التنظيمي للمؤسسة لخلق الثقة والتعاون بينهم ، وهذا ما يؤكد اهتمام الرؤساء بتفاصيل العمل

باعتبارها قوانين رسمية تفرض على العامل الإلتزام بها واحترام النظام الداخلي للمؤسسة ، وهذاما يجعل المبحوث ينتهج سلوك الصمت كآلية للحفاظ على منصبه.

*يحجب الموظف المعلومة المتعلقة بالعمل من أجل الاستفادة منها شخصيا ولاستفادة العاملين منها ، وهذا ما يدل على خلق سلوك الصمت لحماية أنفسهم من الصراعات والحفاظ على منصبهم ، بالإضافة إلى خلق التعاون والإيثار والحفاظ على العلاقة الودية بينهم .

* يحتفظ الموظفون بأسرار المؤسسة حماية لها من خلال عدم الكشف عن معلوماتها وأسرارها بهدف تحقيق المنافع وهذا ما يؤدي إلى التلاؤم بين العاملين وانتمائهم إلى للمؤسسة .

تحليل واستنتاج الفرضة الثانية :يؤثر نمط القيادة على ممارسة العامل لصمت القبول (الإذعان) في المؤسسة

جدول رقم (16)يوضح العلاقة مع رئيس العمل وأثرها على كيفية التعامل مع المعلومة:

علاقتك برئيسك بالعمل / كيفية التعامل مع المعلومة	علاقة عمل	علاقة شخصية	المجموع
تحتفظ بها لنفسك	19 44.18٪	07 ٪53.84	26 46.43٪

تخبر بها بعض من زملائك	20 ٪46.52	02 ٪16.35	22 39.29
تخبر بها أغلبية زملائك	04 ٪9.30	04 ٪30.78	08 ٪14.28
المجموع	49 ٪100	13 ٪100	56 ٪100

* نلاحظ من خلال جدول أن أكبر نسبة قدرت ب46.43% من المبحوثين الذين أجابوا بأن حصولهم على المعلومة وكيفية التعامل معها يكون بالإحتفاظ بها لنفسه ودعمتها نسبة 53.84% من المبحوثين الذين أجابوا بأن علاقتهم برئيسهم علاقة شخصية، ونسبة 44.18% من المبحوثين الذين أجابوا بأن علاقتهم برئيس العمل علاقة عمل ،مرورا بنسبة 39.29% من المبحوثين الذين أجابوا بأنه يتم التعامل مع المعلومة المتحصل عليها بإخبار بعض زملائه ،وتدعمتها نسبة 46.52% من المبحوثين الذين صرحوا بأن علاقتهم برئيس العمل علاقة عمل ، فحين نسبة 15.35% من المبحوثين الذين صرحوا بأن علاقتهم برئيس العمل علاقة شخصية تليها نسبة 14.28%من المبحوثين الذين أجابوا أنه يتم التعامل مع المعلومة المتحصل عليها في إخبار أغلبية زملائه بها ، ودعمتها نسبة 30.78% من المبحوثين الذين صرحوا بأن علاقتهم برئيس العمل تربطهم به علاقة شخصية ونسبة 9.30 % من المبحوثين الذين أجابوا بأن علاقتهم برئيس العمل تربطهم به علاقة تعمل فقط.

* من القراءة الإحصائية للجدول يتبين أن أكبر نسبة من المبحوثين تحتفظ بالمعلومة لنفسها في حال الحصول عليها وذلك تجنبا من مواجهة الزملاء والإدارة بالمشاكل والأخطاء والهفوات، وبدرجة متوسطة نجد من المبحوثين من يخبرون بها بعض من زملائهم ، وبأقل درجة نجد من يخبر بها أغلبية زملائه ، وهذا إن دل إنما يدل على أن الفاعل داخل النسق يحاول الحصول على المعلومة ويحتفظ بها لنفسه من أجل استغلالها ليوسع مكانته وعلاقاته سواء مع الرؤساء أو المرؤوسين ، فمن المبحوثين من يتجنب تقديم كل المعلومات عن سير العمل ويفضل أن تبقى التفاصيل في المستوى الأفقي أي بين الموظفين فقط ، وذلك من خلال استخدام الاستراتيجية الدفاعية بهدف المحافظة على المنافع والمصالح الشخصية وكذا الإستفادة من الغيابات والترقيات، أي أن المبحوث قد يكون له معلومات عن قرار وشيك للمؤسسة لكنه ليس في وضع يساعده على مناقشته لهذه المعلومة مع الآخرين ، وهذا في حد ذاته كافي لخلق مناخ من الصمت .

– أما عن علاقة الرئيس ب مرؤوسيه داخل المؤسسة في الإدارات والأقسام تغلب عليها علاقات عمل فقط أكثر من أنها علاقات شخصية ، وهذا ما يدل على أن الرئيس يتعامل مع مرؤوسه بشكل رسمي وعملي لأن المسؤول لديه قوة القانون من خلفية المنصب والعامل عنده تنفيذ الأوامر إضافة إلى اكتسابه سلطة الخبير التقني وبالتالي يمكن للعامل تثبيط الأوامر والعكس صحيح بالنسبة للرئيس على المرؤوسين الذي يمارس عليه سلطة إكراهية ، وبالتالي هنا عندنا بما يسمى تكافئ السلطة بين (الفاعل الرئيس والعامل المرؤوسين

جدول رقم (17) يوضح تأثير نمط الإتصال على كيفية تلقي المعلومات:

نمط الاتصال / كيفية تلقي المعلومات	اتصال نازل	اتصال صاعد	في الإتجاهين معا	المجموع
كتابيا	11 40.75٪	01 ٪12.50	09 42.86٪	21 ٪37.50
عن طريق أحد المسؤولين داخل التنظيم	09 ٪33.33	04 ٪50	09 ٪42.86	22 ٪39.28
عن طريق المسؤول شخصيا	03 ٪25.92	03 37,50٪	07 14.25٪	13 ٪23.22
المجموع	27 100٪	08 100٪	21 ٪100	56 ٪100

*نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة قدرت ب 39.28% من المبحوثين الذين صرحوا بأن تلقيهم للتعليمات في المؤسسة يكون عن طريق أحد المسؤولين، ودعمتها نسبة 50% من المبحوثين الذين صرحوا بأن نمط الاتصال بين رؤساء العمل يكون من المرؤوس إلى الرئيس، و نسبة 42.86% من المبحوثين الذين صرحوا بأن نمط الاتصال يكون في الإتجاهي معا ، ونسبة 33.33% من المبحوثين أجابوا بأن نمط الاتصال بين رؤساء العمل يكون من الرئيس إلى المرؤوس .

و بالمرور إلى المبحوثين الذين يتم تلقيهم للتعليمات في المؤسسة كتابيا و قد بلغت نسبتهم37.50% ، وتدعمها نسبة 42.86% من المبحوثين الذين أدلوا بأن نمط الاتصال بين رؤساء العمل يكون في الإتجاهين معا، ونسبة 40.75% من المبحوثين أجابوا بأن الاتصال بين رؤوساء العمل يكون من الرئيس إلى المرؤوسين ونسبة 12.50% من المبحوثين الذين صرحوا أن نمط الاتصال بين رؤساء العمل يكون من المرؤوس إلى الرئيس، تليها نسبة 23.22% من المبحوثين الذين أجابوا بأن تلقيهم للتعليمات في المؤسسة يكون عن طريق المسؤول شخصيا، ودعمتها نسبة 37.50% من المبحوثين الذين أجابوا بأن نمط الاتصال بين رؤساء الأعمال يكون من المرؤوس إلى الرئيس، ونسبة 25.92% من المبحوثين الذين أجابوا بأن نمط الاتصال بين رؤساء العمليكون من الرئيسإلى المرؤوس ،وتليها نسبة14.24% من المبحوثين الذين أجابوا بأن نمط الاتصال بين رؤساء الأعمال يكون في الإتجاهين معا .

* من القراءة الإحصائية للجدول يتبين أن شبكة العلاقات الإتصالية بالمؤسسة تتمثل في عدة طرق يستخدمها المبحوثين لإنجاز مهامهم، حيث يساعد هذا التنوع على تسهيل وتسريع وصول المعلومة، فنمط الاتصال يعتبر أهم العمليات التي يستوجب توفرها داخل النسق التنظيمي المؤسساتي لماله من أثر فعال على مختلف مهام العمل بالمؤسسة.

فتأكيد المبحوثين على سيادة الاتصال عن طريق أحد المسؤولين (الفاعل داخل التنظيم) عن غيره من طرق الأنماط الاتصالية، وهذا ما تم ملاحظته مع رؤساء المصالح في مكان العمل أنه يتم تلقي التعليمات في المؤسسة كتابيا وهذا ما صرح

به أحد العمال أنه يتم تلقيه للتعليمات الخاصة بالمؤسسة عن طريق (كتيب صغير فيه كامل التعليمات والتوجيهات) وهذا يدل على أن المؤسسة عند قبولها للموظفين يتم توضيح التعليمات للفاعلين الواجب اتباعها، أما النمط الأخير وهو تلقي التعليمات عن طريق المسؤول شخصيا وهذا من أجل تسهيل العمل للعامل وفهمه بطريقة أسرع ، وهذا يدل على أن الإدارة تتعامل بشكل رسمي مع التعليمات.

* أما عن نمط الاتصال السائد بالمؤسسة فنلاحظ أن الاتصال النازل هو النمط السائد في المقام الأول ويليه في الإتجاهين معا، بينما الاتصال الصاعد فيتم في إطار ضيق، حيث أن الاتصال النازل يشمل على العموم التعليمات والأوامر والقرارات التي تتعلق بالعمل والمؤسسة عموما من أجل أداء المهام بالشكل المطلوب.

بالمقابل نجد محدودية الاتصال الصاعد يعبر عن انسداد في قنوات الاتصال وهو ما يؤثر على مشاركة العاملين في عملية صنع القرار، فيتجهون إلى عدم التعبير عن أفكارهم واقتراحاتهم المرتبط ببعد الكتمان والصمت ذلك ما يدفع بدينامية التنظيم نحو الحلقة المفرغة.

أما الاتصال في الإتجاهين معا فيشيد أن العملية الاتصالية تتم بين الرؤساء والمرؤوسين من أجل تلقي التعليمات والقرارات وفي نفس الوقت تقديم الاقتراحات والشكاوي.

جدول رقم (18) يوضح تأثير علاقة الرئيس في العمل مع عدم المشاركة في اتخاذ القرارات

علاقة مع رئيسك في العمل / عدم المشاركة في اتخاذ القرارات	علاقة شخصية	علاقة شخصية	المجموع
تجنب الصراع	06 46,15%	15 34,89%	21 37,50%
ترك القرار لمن هو أعلى منك	05 38,46%	25 58,13%	30 53,58%
تفضل أن يكون موقفك حيادي	02 15,39%	03 06,98%	05 08,92%
المجموع	13 100%	43 100%	56 100%

* نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 53.58% من المبحوثين الذين أجابوا بأن عدم المشاركة في صنع القرار راجع لترك القرار لمن هو أعلى منه وتمثل هذه النسبة اتجاه عام ،ودعمتها نسبة 58.13% من المبحوثين الذين علاقتهم مع رئيس العمل علاقة عمل، ونسبة 38.46% من المبحوثين الذين صرحوا بأن علاقتهم مع رئيس العمل هي علاقة شخصية .

مرورا بنسبة 37.50% من المبحوثين الذين أجابوا بأن عدم مشاركتهم في صنع القرار تجنبا للصراع، ودعمتها نسبة 46.15% من المبحوثين الذين أجابوا بأن علاقتهم مع رئيسهم في العمل هي علاقة شخصية ،و نسبة 34.89% من المبحوثين الذين أجابوا بأن علاقتهم مع رئيس العمل هي علاقة عمل ،وتليها نسبة 08.92% من المبحوثين الذين صرحوا بأن عدم المشاركة في صنع القرارا تراجع لموقفه الحيادي، ودعمتها نسبة 15.39% من المبحوثين الذين أجابوا بأن العلاقة التي تربطهم برئيس العمل هي علاقة شخصية، ونسبة 6.98% من المبحوثين الذين صرحوا بأن العلاقة التي تربطهم برئيس العمل هي علاقة عمل.

* من القراءة الإحصائية يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين أكدوا على أن صمت العامل وعدم مشاركته في صنع القرارات راجع لترك القرار لمن هو أعلى منه، وتجنبا لأي مشاكل وعقوبات مادية كانت أو معنوية أو لأن مشاركته غير مهمة ولا تؤخذ بعين الاعتبار وذلك لأنه يرى أن المسؤول لديه الكفاءة من معارف ومهارات مكتسبة من خلال خبرته المهنية ، والتي تسمح له باتخاذ القرارات الصائبة دون الرجوع للعامل ويفضل وترك القرار لمن هو أعلى منه ، في حين أن هناك فئة من المبحوثين تتجه لعدم المشاركة في صنع القرارات تجنبا للصراعات والمشاكل التي قد تحدث داخل المؤسسة مع رؤساء العمل ، وفي المقابل نجد فئة من المبحوثين تفضل أن يكون موقفها حيادي اتجاه المشاركة في صنع القرارات وذلك تفاديا لأي مشاكل مع الرؤساء وحماية لأنفسهم أو لعدم وجود أفكار واقتراحات تساهم في صنع القرار، أو لأن المسؤولين هم الأقدر على صنع قرار بكفاءتهم ومناصبهم التي يحتلونها، أما عن تأثير العلاقة بين رؤساء العمل على عدم المشاركة في صنع القرارات نجد أكبر نسبة دلت على الذين علاقتهم مع رئيس العمل هي علاقة عمل ، تليها نسبة

متوسطة من المبحوثين أن علاقتهم برئيس العمل علاقة شخصية ، ومنه نرى أن هناك علاقة تأثيرية من طرف علاقة المبحوثين مع رئيس العمل على عدم المشاركة في صنع القرارات.

جدول رقم (19) يوضح تأثير الأسلوب المستخدم من قبل الرؤساء مع عدم المشاركة في اتخاذ القرارات

الأسلوب المستخدم من قبل رؤساء العمل لتوجيه العاملين عدم المشاركة في اتخاذ القرارات	المناقشة والاقناع	النهي والأمر	المجموع
تجنب الصراع	05 %41,67	16 36,36%	21 37,50%
ترك القرار لمن هو أعلى منك	7 %58,33	23 52,28%	30 53,58%
تفضل أن يكون موقفك حيادي	\	05 11,36%	05 08,92%
المجموع	12 %100	44 100%	56 100%

* نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 53.58%من المبحوثين الذين صرحوا بأن عدم مشاركتهم في اتخاذ القرار يرجع ذلكإلى ترك القرار من هو أعلى منه، ودعمتها نسبة 8.33% من المبحوثين الذين أجابوا بأن الأسلوب المستخدم من قبل رؤساء العمل يتم عن طريق المناقشة والإقناع، ونسبة 52.28% من المبحوثين الذين صرحوا بأن الأسلوب المستخدم من قبل الرؤساء هو أسلوب النهي والأمر. تليها نسبة 37.50% من المبحوثين الذين صرحوا بأن عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات يرجع إلى تجنب الصراع، ودعمتها نسبة 41.67 % من المبحوثين الذين أجابوا بأن أسلوب رؤساء العمل في التوجيه يعتمد على المناقشة والإقناع ،ونسبة 36.36%من المبحوثين الذين قالوا بأن أسلوب رئيس العمل معهم يتم من خلال الأمر النهي.

فيحين أن أقل نسبة 8,92% من المبحوثين صرحوا بأن عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات يرجع لأن يكون موقفهم حيادي، دعمتها نسبة 11.36% من المبحوثين الذين أجابوا بأن أسلوب رئيس العمل لتوجيه العاملين يعتمد على النهي والأمر وانعدمت في المناقشة والإقناع.

* من القراءة الإحصائية يتبين لنا أن أكبر نسبة من المبحوثين قد صرحوا بأنهم يشاركون في صنع القرار وذلك راجع لترك القرار لمن هو أعلى منهم ، فحين هناك فئة اتجهت إلى عدم المشاركة في اتخاذ القرارات وهو تجنبا للصراع وتجنبا للمشاكل التي قد تنجم عنها عقوبات مادية كانت أو معنوية ، بالمقابل هناك فئة من المبحوث التي اتجهت إلى أن يكون موقفها حيادي، أما بالنسبة للأسلوب المستخدم من قبل

رؤساء العمل في توجيه العاملين فاتجهت أكبر نسبة إلى أن الرئيس يعتمد على أسلوب النهي والأمر، وهذا دليل على أن الرئيس يمارس سلطة قيادية على

المرؤوسين ، يعني أن المسؤول يتوفر على جملة من الوسائل الإكراهية من خلفية المنصب وهذا ما أكدته الفئة المبحوثة على اتباع العامل لسلوك الصمت من خلال الأوامر التي تفرضها عليه السلطة أثناء القيام بعمله ، وهذا ما يؤدي بالعامل إلى الامتناع و عدم المشاركة في اتخاذ القرارات ، يعني غياب صوت المجاهرة فهذا النوع من القيادة يشكل حواجز تمنع الفاعلين من التعبير عن آرائهم وعدم المشاركة في اتخاذ وصنع القرارات .

أما عن تأثير الأسلوب المستخدم من طرف الرؤساء في توجيه العاملين أنه يوجد هناك تأثير على عدم المشاركة في اتخاذ القرارات وهذا ما يدل على أن الرئيس لا يهتم باستشارة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل مما يجعل العمال أكثر استياء ونفور من بيئة العمل .

جدول رقم (20) يوضح تأثير تعامل الرئيس مع الاقتراحات على عدم تقديم الأفكار

تعامل الرئيس مع الاقتراحات المقدمة / عدم تقديم الافكار	أخذ الاقتراحات بعين الاعتبار	رفض سماع الاقتراحات	مجموع
تجنبا من أن تخسر علاقتك مع زميلك	17 43,59%	5 29.41%	22 39,29%
تجنبا من فقدان الوظيفة	18 46,16%	08 47.06%	26 46,43%
خوفا من العقاب	04 ٪10,25	2 23.53%	15 14,28%
مجموع	39 100%	17 100%	56 100%

* نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 46.43% من المبحوثين الذين صرحوا بأن عدم تقديم للأفكار يرجع إلى الخوف من فقدان الوظيفة، وتدعمها نسبة 47.06% من المبحوثين الذين أجابوا بأن الرئيس يرفض سماع الاقتراحات،ونسبة 46.16% من المبحوثين الذين أجابوا بأن الرئيس يأخذ الاقتراحات بعين الإعتبار، تليها نسبة 39.29%من المبحوثين الذين أجابوا بأن عدم تقديم الأفكار تجنبا من خسارة العلاقة مع الزملاء ، ودعمتها نسبة 43.59%من المبحوثين الذين أجابوا بأن الرئيس يأخذ الاقتراحات بعين الاعتبار ، ونسبة 29.41%من المبحوثين الذين أجابوا أن الرئيس يرفض سماع الاقتراحات .

فحين أدنى نسبة قدرت ب14.28% من المبحوثين الذين يمتنعون عن تقديم الأفكار خوفا من العقاب، ودعمتها نسبة 23.53% من المبحوثين الذين أجابوا بأن الرئيس يرفض سماع الاقتراحات ، ونسبة 10.25% من المبحوثين قالوا بأن الرئيس يتعامل مع الاقتراحات بأخذها بعين الإعتبار .

* من القراءة الإحصائية للجدول يتبين أن أكبر نسبة من المبحوثين أكدت أن صمت العامل والمتمثل في عدم تقديمه للأفكار راجع لخوفه من فقدان الوظيفة ، التي تعد مصدر رزقه خاصة في ظل انتشار البطالة وصعوبة إيجاد العمل .

بينما هناك فئة من المبحوثين الذين عبروا عن عدم تقديمهم للأفكار تجنبا من خسارة العلاقات مع زملاء العمل ومن أجل تفادي الدخول في صراعات مع الآخرين ، فحين أن هناك فئة من المبحوثين من يمتنع عن تقديم الأفكار خوفا من العقاب .

– أما عن تعامل الرئيس مع الاقتراحات التي يقدمها المبحوثين حول تحسين العمل فنجد الرئيس يأخذها بعين الاعتبار وهذا دليل على ثقة الرئيس بهم.

ومنه نستنتج أن تأثير تعامل الرئيس مع الاقتراحات المقدمة من طرف المبحوثين على عدم تقديم الأفكار، فنجد أن الرئيس يهتم باقتراحات الأفراد(الفاعلين)التي تحسن من وضعية العمل ، وهذا أن دل إنما يدل على أن المبحوثين تجمعهم أهداف مشتركة مع الرئيس.

جدول رقم (21) يبين تأثير الفئة المهنية على تشجيع الرئيس للعمال :

الفئة المهنية / كيف يشجعك رئيسك	عون تنفيذ	عون تحكم	رئيس مصلحة	المجموع
منح علاوات	4 21,05%	7 30,43%	9 64,29%	20 35,72%
لا يقوم بشيء	12 63,16%	9 39,14%	4 28,57%	25 44,64%
بترقيتك لمنصب أعلى	3 15,75%	7 30,43%	1 7,14%	11 19,64%
المجموع	19 100%	23 100%	14 100%	56 100%

* نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 44.64% من المبحوثين الذين صرحوا أن الرئيس لا يقوم بشيء لتشجيعهم ، ودعمتها نسبة 63.16% من المبحوثين هم أعوان تنفيذ ، ونسبة 39.14% من المبحوثين هم أعوان تحكم ، ونسبة 28.57% من المبحوثين هم رؤساء مصالح ، تليها نسبة 35.72% من المبحوثين الذين أجابوا بأن الرئيس يشجعهم بمنح علاوات ، وتدعمها نسبة 64.29%من المبحوثين هم رؤساء مصالح ، و نسبة 30.43%من المبحوثين هم أعوان تحكم ، و نسبة 21.05% من المبحوثين هم اعوان تنفيذ .

فحين أن أدنى نسبة قدرت ب 19.64% من المبحوثين الذين صرحوا بأن رئيسهم يقوم بتشجيعهم من خلال ترقيتهم لمنصب أعلى ، وتدعمها نسبة 30.43%من المبحوثين وهم اعوان تحكم ،ونسبة 15.75%من المبحوثين هم أعوان تنفيذ، ونسبة 7.14% من المبحوثين هم رؤساء المصالح .

* من القراءة الإحصائية للجدول يتبين أن هناك تفاوت في النسب أي أن تشجيع الرئيس لمرؤوسيه عند قيامهم بعمل إضافي وإتقان العمل يشجعهم عن طريق منح علاوات على اعتبار أن الحوافز المادية من المقومات الأساسية لحاجيات الإنسان وهذه العلاوات التي تزيد من اجتهاد العامل لأداء عمله بإتقان والقيام بأعمال إضافية وبالمقابل هناك فئة من المبحوثين صرحت بأن الرئيس لا يقوم بشيء ، فحين أن هناك فئة من المبحوثين صرحت أن المسؤول يقوم بترقيتهم لمنصب أعلى وذلك من خلال سنوات العمل التي تقدمها للمؤسسة ، ومنه نستنتج أن نظام الحوافز والترقيات والمكافآت لديه تأثير على الفئة المهنية .

جدول رقم (22) يوضح تأثير الوضع المهني مع عدم المشاركة في اتخاذ القرارات:

الوضع المهني / عدم المشاركة في تخاذ القرارات	متعاقد	دائم	المجموع
تجنب الصراع	2 66,67%	19 35,85%	21 37,50%
ترك القرار لمن هو أعلى منك	1 33,33%	29 54,72%	30 53,58%
تفضل أن تكون حيادي	0 /	5 9,43%	5 8,92%
المجموع	3 100%	53 100%	56 100%

* من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 53.58% من المبحوثين الذين صرحوا بأن عدم المشاركة في اتخاذ القرارات راجع لترك القرار لمن هو أعلى منهم ، وهذه النسبة تمثل الإتجاه العام، وتدعمها نسبة 54.72% من المبحوثين هم دائمون ، و نسبة 33.33%من المبحوثين الذين وضعهم المهني متعاقدين ، تليها نسبة 37.50%من المبحوثين الذين أجابوا أن عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات هو تجنبا للصراع ، وتدعمها نسبة 66.67% من المبحوثين وهم متعاقدين ، ونسبة 35.85% من المبحوثين هم دائمين، في حين أن أدنى نسبة قدرت ب 8.92 %من المبحوثين الذين يفضلون أن يكون موقفهم حيادي أثناء المشاركة في اتخاذ القرارات ، وتدعمها نسبة 9.43% من المبحوثين هم دائمين.

* من القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أن أغلبية المبحوثين لا يشاركون في اتخاذ القرارات بل يتركون القرار لمن هو أعلى منهم وهذا راجع إلى أن الرئيس لديه الصلاحيات الكافية التي تمكنه من أخذ القرار بدل من مشاركته مع المرؤوسين أو راجع إلى أن العامل ليس لديه القدرة أو الكفاءة اللازمة التي تمكنه من المشاركة في اتخاذ القرارات ،تليها فئة المبحوثين التي صرحت بأن عدم مشاركتها في اتخاذ القرار راجع لتجنب الدخول في الصراع مع الرئيس ، في حين أن هناك فئة تفضل أن يكون موقفها حيادي اتجاه المشاركة في اتخاذ القرارات ، كما يبين الوضع المهني للمبحوثين في المؤسسة أنه راجع لطبيعة العقد بين العامل والمؤسسة .

– أما عن تأثير الوضع المهني على عدم مشاركة المبحوثين في اتخاذ القرارات يتضح أن أغلبية المبحوثين وضعيتهم المهنية دائمة.

الإستنتاج الجزئي للفرضية الثانية :

يؤثر نمط القيادة على ممارسة العامل لصمت القبول

تعتبر القيادة من أهم العوامل التي تساهم في تسيير شؤون المؤسسة باعتبارها عملية سلوكية تعمل على تحريك الجماعة ولتحقيق الأهداف وهكذا تم الكشف عن المعطيات الميدانية حول تأثير نمط القيادة على ممارسة العمال لصمت القبول من خلال النتائج التالية :

*تتسم مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بوضوح التعليمات وهذا ما أكدته المعطيات الميدانية أن المؤسسة تعمل على توضيح التعليمات للفاعلين مثل نمط الإتصال صاعد ونازل .

*يحتفظ المبحوثين بالمعلومات المتعلقة بالعمل وذلك لتجنب مواجهة زملائهم في العمل والإدارة ، وهذا ما كشفت عنه الدراسة الميدانية مما يؤول بالمبحوثين إلى انتهاج سلوك الصمت خوفا من مواجهة زملائه وحفاظا على العلاقات .

*يفضل المبحوثين عدم المشاركة في اتحاذ القرارات وعدم تقديم الاقتراحات تجنبا للصراعات وترك القرارات لمن هم أعلى منهم وذلك من أجل كسب ودهم و تحقيق المصالح الذاتية .

* يساعد التنوع في الاتصال على تسهيل و تسريع وصول المعلومة ، حيث يعتبر الاتصال من العمليات التي يستوجب توفرها داخل النسق التنظيمي و من خلال المعطيات الميدانية يتضح أن المؤسسة يسودها نمط اتصال ضيق بالإضافة إلى

انسداد قنوات الاتصال و هو ما يؤثر على عدم المشاركة في صنع القرارات ،و بالتالي التوجه للصمت و حجب الأفكار و الإقتراحات.

* يعود احتفاظ المبحوثين بالمعلومات المتعلقة بالعمل إلى عدم مواجهة الزملاء و الإدارة خوفا من العزلة و المشاكل التنظيمية حفاظا على نسق العلاقات داخل التنظيم و المحافظة على مناصب عملهم و على المنافع و المصالح الشخصية و كذا الاستفادة من الغيابات و الترقيات ، بالإضافة إلى سيادة علاقات العمل داخل المؤسسة.

* تعود عدم المشاركة في اتخاذ القرارات إلى ترك المبحوثين المعلومة لمن هو أعلى منهم ، و هذا دليل على ممارسة الرئيس لسلطة القيادية على مرؤوسيه باستعمال جملة من الوسائل الاكراهية وهذا ما أدلت به المعطيات الميدانية على أن العاملين ينتهجون سلوك الصمت من خلال الأوامر التسلطية في اتخاذ القرارات و غياب صوت المجاهرة ، و بالتالي امتناع الموظف عن التعبير عن آرائه وعدم المشاركة في صنع القرارات .

* ينتهج المبحوثين الصمت و عدم المشاركة في اتخاذ القرارات (ترك القرار لمن هو أعلى منهم) و تجنبا لأي مشاكل و عقوبات مادية كانت أو معنوية و أن مشاركهم غير مهمة و لا تؤخذ بعين الاعتبار.

* يعود عدم تقديم العاملين للاقتراحات الى خوفهم من فقدان وظائفهم و إلى عدم وجود آليات الاستماع للمقترحات ، هذا ما يؤدي بالعامل إلى اتباع سلوك الصمت خوفا من العواقب السلبية، و هذا ما يجعل الموظف يشعر بعدم الأهمية و عدم القدرة على التأثير في عملية اتخاذ القرارات مما يقلل من رغبته في مشاركة آراءه و

أفكاره ، كما يؤثر الأسلوب القيادي و القرارات الادارية العليا في اتخاذ القرارات و بالتالي يقلل من رغبة الموظف في مشاركة آرائه و أفكاره.

* تزيد الحوافز المادية في تشجيع الموظفين و تطوير مهارتهم من خلال تقديم المكافآت المادية ، و تعتبر الحوافز من المقومات الأساسية لحاجيات الإنسان .

الاستنتاج العام

بناءا على ما تم التوصل إليه من خلال نتائج الفرضيات يتضح أن :

الهيكل التنظيمي للمؤسسة يؤثر بشكل كبير على إتباع العاملين لسلوك الصمت الاجتماعي، فوجود هيكل تنظيمي مركزي يحجب التواصل بين الرئيس والمرؤوسين في إبداء الآراء والمشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي بالعاملين إلى اتباع سلوك الصمت من خلال دعم العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم بدافع الإيثار والتعاون .

أما عن نمط القيادة فهو يلعب دور مهم في تثبيط صمت العاملين ،ويتم ذلك من خلال تبني القائد لأسلوب قيادي متسلط ومستبد ، وكل هذا يقلل من قدرة العاملين على التعبير والمشاركة في صنع القرارات وعليه فإن النمط القيادي السائد في المؤسسة يؤثر وبشكل كبير على ممارسة العامل لصمت القبول وخضوعه للأوامر والتوجيهات حفاظ على منصبه وخوفا من العقاب .

ومن خلال هذه الإستنتاجات يمكن القول أنه من الضروري على المؤسسة أنتعمل على تصميم هيكل تنظيمي مرن يشجع على التواصل والمشاركة الفعالة بين العاملين وتحفيزهم للتعبير عن آرائهم وتقديم مقترحاتهم، وذلك بدافع تعزيز الثقة والتعاون وتحقيق النجاح في المنظمة .

خاتمة :

في ختام هذا العمل نجد أن الموضوع من المواضيع الهامة في علم الاحتماع التنظيم و العمل و الذي يتمحور حول صمت العاملين، يمكننا أن نستنتج أن المناخ التنظيمي يلعب دورا هاما في تشكيل ثقافة العمل، وتأثيره على صمت العاملين، بإعتبار أن المناخ التنظيمي هو الإطار الذي يشجع أو يكبح التواصل و المشاركة داخل المنظمة، فإذا كانت المنظمة تعتمد على مناخ تنظيمي سلبي مثل الثقافة التي تعاقب على المخاطرة و تكميم الأفواه فإن ذلك يؤدي إلى شعور العاملين بالخوف من العقاب في حالة التعبير عن آرائهم و تقديم المقترحات فهذا النوع من المناخ التنظيمي يعرقل التواصل الفعال و يقلل من الإبتكار و الإبداع في المنظمة.

و يجب أيضا إنشاء آليات لتعزيز التواصل و المشاركة و يمكن أن تشمل هذه الآليات تنظيم اجتماعات لتبادل الآراء و المقترحات لتعزيز مهارات التواصل الفعال ، علاوة على ذلك ينبغي التحسين المستمر داخل المؤسسة ، حيث تمنح العاملين فرص لمشاركة أفكارهم و مقترحاتهم.

قائمة المراجع:

1. حسن محمد حسن ،الاسس العلمية لمناهج البحث العلمي دار الطليعة، بيروت الطبعة الثانية، 1986

2. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، ب ط، الإسكندرية، 2010

3. رعد حسن الصرف ياسر حسين ،مبادئ الإدارة ،جامعة الشام الخاصة، بدون طبعة 2020

4. عبد المجيد أنيس مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين، دار اليازوري، ب طبعة ، بدون سنة

5. محمد الفاتح محمود بشير المغربي السلوك التنظيمي ظهر الجنان للنشر والتوزيع الطبعة الاولى عمان 2016

6. محمد عبد الفتاح رضوان مهارات اعداد الهياكل للتنظيمية العربية للتدريب والنشر الطبعة الاولى مصر القاهرة 2013

7. محمد عثمان ، خشاب البحوث العلمية وإعداد الرسائل الجامعية، الإسكندرية، 2007

8. محمد مفضي الكساكسية ، عبير الفاعوري ،قضايا معاصرة في الإدارة ،دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى عمان الاردن 2010

9. محمد يوسف القاضي السلوك التنظيمي الاكاديميون للنشر والتوزيع عمان الاردن الطبعة الاولى 2015

10. مراد بلخيري ،خديجة شناف ،المرجع في التنظيم الحديث للمؤسسة ،ط1،2019،

11. ناصر قاسمي ،سيسيولوجيا المنظمات دراسات تطبيقية ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،2014.

12. وفاء بنت حمد التويجري المناخ التنظيمي الداعم لثقافه النمو والحوار في الجامعات السعودية مكتبة الفهد الوطنية للنشر، الطبعة الثالثة، الرياض، 2013

2.المذكرات

13. احمد ابراهيم موسى، اثر مستوى الصمت العاملين على الذاكرة التنظيمية دراسة تطبيقيه على شركه مياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة المنوفية، كليه التجارة ،جامعة المنوفية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد ،14 العدد 2 المنوفية ، مصر، السنة ديسمبر 2017 صفحه 150

14. علاء الدين خليل السيد، مسببات الصمت التنظيمي ومدى تأثيرها بالسلوك القيادي دراسة تطبيقيه على وزارة الداخلية والامن الوطني، الفلسطينية في قطاع غزة جامعة الاقصى، فلسطين، 2010

15. محمد فتحي الشلقامي شعراوي، القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك الصمت التنظيمي، في إطار الارتباط الوظيفي دراسة ميدانية قسم الإدارة والعلوم السلوكية أكاديمية السادات للعلوم الإدارية المجلة العلمية ، للاقتصاد والتجارة 2017

المجلات

16. اريج سعيد خليل، التلازم بين ابعاد الصمت التنظيمي واثرها في جودة الحياه الوظيفية المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك العدد 1 الجامعة التقنية الوسطى بغداد 2019

17. ازهار مراد عوجه الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تحليلية في المعهد التقني الكوفة، مجلة مركز الدراسات الكوفة، العدد 53، 2019

18. امهر طاهر محمد صلاح ،النمط القيادي وعلاقته برفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية، المجلة العربية للنشر العلمي ،العدد واحد وعشرون ،2كانون الثاني ،2013

19. بو كنو نصيرة ، الصمت التنظيمي والعوامل المسببة لها، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة جامعة مصطفى إسطنبولي، معسكر، العدد 7، 2018

20. خالد قرواني ، مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات ،العدد 26 ،2012

21. زينب عبد الرزاق عبود وظفر ناصر حسين، اسباب الصمت التنظيمي واثرها في أداء العاملين مجلة جامعة بابل، المجلد 24 ،العدد 1، 2014

22. سرمد غانم صالح سندية مروان سلطان الحيالي ، العلاقة بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي دراسة تحليلية على عينة من موظفين جامعة الموصل كلية

الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل ،مجلة التنمية، الرافدين المجلد 34 العدد 109 2012

23. شافية غليظ ،واقع الصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم الابتدائي ،مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أم البواقي ،العدد 2،ديسمبر 2019

24. عبد الرحمن ياسر، بو عرزة رضا، الصمت التنظيمي وأثره على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين بجامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 8، العدد 2 ، جوان 2022.

25. عبير حمود الفاعوري أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية جامعة مؤته دراسة حالة ، البحوث والدراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد ،19 العدد 2 الأردن 2004

26. العيفاوي فريدة ،العيفة جمال ،المناخ التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية وعلاقته بضغوط العمل لدى العمال، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة (الجزائر)،العدد 24،جوأن 2016

27. فاطمة الزهراء حروز اسمها بلوم ، الصمت التنظيمي وفق منظور سوسيوتنظيمي، مجلة العلوم الاجتماعية ، جامعة المسيلة الجزائر المجلد 15 العدد 2 سبتمبر 2021

28. فريدة محمد غزالي، سالم الأندنوسي ، المناخ التنظيمي وعلاقته بفعاليات الأداء الوظيفي لدى الموظفات الإدارية بجامعة أم القرى ، دراسة ميدانية مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 20، الجزء 10، 2019

29. محمد فتحي الشلقامي شعراوي، القيادة الاخلاقية وعلاقتها بسلوك الصمت التنظيمي، في إطار الارتباط الوظيفي، دراسة ميدانية قسم الإدارة، الأفراد والعلوم السلوكية اكاديمية ، السادات للعلوم الادارية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة

30. مرقن محمد السعيد مرسي، اثر المضايقة التنظيمية والثقة في المشرف كمتغير وسيط بين العلاقة بين الاشراف السيء والصمت التنظيمي، المجلة الاردنية لإدارة الأعمال، 2018 المجلد ،14 العدد 2

31. مها محمد ،النبوي العلاقة بين الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي دراسة تطبيقيه على الاطباء البشريين في مستشفيات جامعه الزقايق ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل العدد واحد 2017

32. مهفان شريف يوسف، اثر ابعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي مجله جامعة زاخو، المجلد ،4 العدد واحد 2016

33. هنادي ابو المعاطي سامح فياض الصمت التنظيمي وتأثيره على رضا الوظيفي للعاملين في الفنادق كليه السياحة والفنادق جامعه قناه السويس مجله اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة ،المجلد 15 العدد ،2ديسمبر 2018

المحاضرات

34. تركي حسان ،مطبوعة بيداغوجية في مقياس نظريات المؤسسة ،السنة الثالثة ،علم الاجتماع تسير موارد بشرية، نظام LMd، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع،2015

رسائل الماجستير

35. رائد صلاح عبد الرحمن الصليبي ادور الصمت التنظيمي في سلوك الابداعي لمنتسبي جهاز الشرطة البحرية رساله ماجستير جامعه الاقصى بغزه فلسطين 2019

36. رامي محمد عبد الري الختاتنه ، أثر الصمت التنظيمي على ثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، رساله ماجستير في الإدارة العامة ، قسم الإدارة العامة، عماده الدراسات العليا، جامعه مؤته الأردن 2009

المراجع الاجنبية

37. Ali Acarya a AbdülkadirAkturanb ,The relationship betweem organizational citizenchip Behavior and organizational silence,procidia –social and behavioral siences ,vol 207,2015 ,p474

38. Conceptualiizing ,Employee silence ,procidia –socialand behavioral siences, vol 207,p474 Lynn Von Dyne et al

ملاحـــق

دليل المقابلة الاستطلاعية

1- ما هو وضعك المهني (الوظيفة المشغولة)؟

2- كيف توضح لك مؤسستك اللوائح التنظيمية (من قواعد قوانين العمل)؟

3- في حالة إلتبس عليك الأمر في ما يتعلق بالعمل الوظيفة المشغولة كيف تتصرف حيال ذلك ؟

4- في حالة اخترت شخصا ما لماذا ؟

- وهل لأن هذا الشخص يشرح لك أحسن منهم ؟

- أم لأنه زميلك وتثق به؟

5- ماهي المشاكل النى تتعرض لها المؤسسة و العمال ؟

(يعني هل هناك مشاكل وظيفية بحد ذاتها أم هي مشكلات علائقية مع الزملاء)

6- عندما يتعرض أحد زملائك لمشكل في العمل , كيف تتصرف حيال ذلك ؟

-عند حدوث أخطاء في أداء المهام من قبلك أو من قبل زملائك ,كيف يكون تصرفك مع زملائك

7-هل تقدم معلومات و تتبادلها مع زملائك بدون تحريفها أو تغييرها ؟

8- في رأيك لماذا لا يعبر العاملون عن آرائهمومشاكلهم؟

9- ماهي الاستراتيجيات التي تعتمد عليها للمحافظة على علاقتك بالإدارة من جهة و بالعاملين من جهة أخرى ؟

10- عندما تتعرض المؤسسة لمشكل ما , هل تتدخل بطرح أفكارك و اقتراحاتك أم يلزم الصمت ؟ لماذا

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تحت عنوان: **"المناخ التنظيمي وتأثيره على صمت العاملين"** تتشرف الطالبتين بوضع هذه الاستمارة بين أيديكم راجية منكم ملأها بعناية دون ترك أي سؤال من دون الإجابة عليه، وذلك بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة أو بالإجابة على الأسئلة المفتوحة.

كما تتقدم لكم الطالبتين بجزيل شكرهما مقدرتا لكم جهودكم في تشجيع البحث العلمي والتعاون المخلص لدعم مسيرة العلم ورفع كفاءته في الجزائر علما بأن هذه البيانات ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الطالبتين:

بوحصيدة جويدة
دبازي أمال

السنة الجامعية: 2023/2022

المحـــور الأول:

أولا: البيانات الشخصية

1/ الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2/ السن:

[20- 30] ☐ [30- 40] ☐ [40- 50] ☐ [50 فما فوق] ☐

3/ الحالة الاجتماعية:

أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

4/ المستوى التعليمي:

بدون مستوى ☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐

جامعي ☐ مهني ☐

5/ الفئة المهنية:

عون تنفيذ ☐ عون تحكم ☐ رئيس مصلحة ☐

6/ الوضع المهني:

دائم ☐ متعاقد ☐

المحور الثاني: البيانات المتعلقة بالمناخ التنظيمي

أ/ الهيكل التنظيمي:

كيف تتسم وحدات العمل في المؤسسة؟

- تداخل في الأدوار والمهام ☐
- تداخل في الاختصاصات والمسؤوليات ☐
- إجابة أخرى: .....

كيف يساهم الهيكل التنظيمي في إنجاز العمل بالمؤسسة؟

- السرعة في الانجاز ☐
- بطئ عملية العمل ☐
- عملية إنجاز الأعمال متوازنة ☐
- إجابة أخرى: .....

كيف يتم توضيح وشرح طريقة مهامك غالبا؟

- عن طريق المسؤول مباشرة ☐
- عن طريق العمال الموجودين في المؤسسة ☐
- إجابة أخرى: .....

كيف وضحت لك مؤسستك اللوائح التنظيمية غالبا؟

- منشور كتابي ☐
- إخبارك بها شفهيا ☐
- إجابة أخرى: .....

في إطار العمل كيف هي علاقتك مع زملائك؟

جيدة ☐ حسنة ☐ عادية ☐ سيئة ☐

إجابة أخرى: .....

عندما يتغيب زميلك في العمل هل تنوب عليه ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كان نعم:

- لأنه تتشابه مع مهامك ☐
- لأن زميلك لا يمتلك كفاءة إنجاز المهام ☐
- إجابة أخرى: .....

كيف ترى الهيكل التنظيمي للمؤسسة؟

- يتوفر على كل الوحدات اللازمة للعمل ☐
- هناك وحدات زائدة ☐
- هناك وحدات ناقصة ☐
- إجابة أخرى.....

ممن تأخذ الأوامر والتوجيهات لإنجاز الأعمال ؟

- من مسؤول واحد ☐
- من أكثر من مسؤول ☐
- إجابة أخرى.....

بما تتميز قواعد أداء الأعمال ؟

- قواعد دقيقة للأعمال ☐
- قواعد غير واضحة لأداء الأعمال ☐
- إجابة أخرى.....

ب/ القيادة:

ما نمط الاتصال بين رؤساء العمل والعاملين؟

- من الرئيس إلى المرؤوسين ☐

- من المرؤوس إلى الرئيس ☐

- في الاتجاهين معا ☐

- إجابة أخرى: .....

ما هي العلاقة التي تربطك برئيسك في العمل؟

- علاقة شخصية ☐

- علاقة عمل ☐

- إجابة أخرى: .....

كيف يشجعك رئيسك المباشر عند القيام بعمل إضافي وإنجاز العمل بإتقان؟

منح علاوات ☐ لا يقوم بشيء ☐ بترقيتك لمنصب أعلى ☐

إجابة أخرى: .....

كيف يتعامل معك رئيسك المباشر عند تعرضك لمشكل مهني؟

- يحاول أن يساعدك في معالجة المشكل ☐

- يلقي عليك المسؤولية في حدوث المشكل ☐

- لا يبالي ☐

- إجابة أخرى: .....

عندما تصادف المؤسسة مشكلات معينة كيف يتصرف رؤساء العمل؟

- يتولى الرؤساء دراستها بأنفسهم عند ظهورها ☐

- يشركون العاملين في دراستها عند ظهورها ☐

- لا يتدخل الرؤساء إلا عندما تصبح المشاكل حادة ☐

- إجابة أخرى: .....

ما هو الأسلوب المستخدم من قبل رؤساء العمل لتوجيه العاملين؟

- المناقشة والإقناع ☐ النهي والأمر ☐

- إجابة أخرى: .....

ما أساس العلاقة بينك وبين رؤسائك في العمل؟

الصراحة ☐ الحذر ☐ النزاع ☐

إجابة أخرى: .....

كيف يتعامل رؤساؤك في العمل مع الاقتراحات المقدمة؟

- الاستماع إلى الاقتراحات ☐

- أخذ الاقتراحات بعين الاعتبار ☐

- رفض سماع الاقتراحات ☐

- إجابة أخرى: .....

المحور الثالث: صمت الأذعان (القبول)

1/ عندما لا تشارك في اتخاذ القرارات فإلى ما يرجع ذلك؟

- تجنب الصراع ☐

- ترك القرار لمن هو أعلى منك ☐

- تفضل أن يكون موقفك حيادي في اتخاذ القرارات ☐

- إجابات أخرى: .....

2/ إلى ما يرجع عدم تقديمك الأفكار حول كيفية تحسين العمل؟

- تجنبا من أن تخسر علاقتك مع زملائك ☐

- تجنب من فقدان الوظيفة ☐

- عدم وجود مناقشة للآراء والمقترحات ☐

- خوفا من العقاب ☐

- إجابات أخرى: .....

3/ كيف تتلقى التعليمات غالبا داخل المؤسسة؟

- كتابيا ☐

- عن طريق أحد المسؤولين ☐

- المسؤول شخصيا ☐

إجابات آخرى: .....

4/ هل تشعر بعدم الرغبة في التحدث عن الاقتراحات للتعبير في العمل؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة إجابة بنعم لماذا: .....

- وفي حالة الإجابة بلا لماذا: .....

5/ عندما تتحصل على معلومة تتعلق بالمؤسسة كيف تتعامل معها غالبا؟

- تحتفظ بها لنفسك ☐

- تخبر بها البعض من زملائك ☐

- تخبر بها أغلبية زملائك ☐

- إجابة أخرى: .....

8

الصمت الاجتماعي:

1/ كيف تشارك في صنع القرارات؟

- اتصال شخصي ☐
- اجتماعات ☐
- ممثلين نقابيين ☐
- لا تشارك ☐
- إجابات أخرى: .....

2/ كيف تتعامل مع أسرار المؤسسة؟

- تحتفظ بها خوفا على زميلك من الضرر ☐
- تحتفظ بها مساندة لزملائك ☐
- تحتفظ بها حماية للمؤسسة ☐
- إجابة أخرى: .....

3/ حجبك للمعلومة المتعلقة بالعمل إلى ما يهدف؟

- استفادتك شخصيا منها ☐
- استفادة العاملين منها ☐
- إجابة أخرى: .....

4/ عندما تتحصل على المعلومة وتتركها عندك إلى ما يعود ذلك؟

- حماية زميلك في العمل ☐
- نقص الخبرة لدى زملاء العمل ☐
- حماية المؤسسة ☐
- الخوف من العزلة ☐
- الخوف من إلحاق الضرر بالآخرين ☐
- إجابة أخرى: .....

الهيكل التنظيمي لمجمع مؤسسة سونلغاز [1]

[1] من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة