وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس –المدية–

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسمعلماجتماع

الصمت التنظيمي وتأثيره على الفعالية التنظيمية للمؤسسة

دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال – المدية –

مذكرة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع: " تنظيم وعمل"

إعداد الطالبتين:

- ملوان فتحية
- بريك لمياء

إشراف الدكتورة:

- صغير جميلة

– السنة الجامعية 2021/2020

كلمة شكر

نحمد الله عزوجل الذي أنعم علينا بنعمة الإسلام و هدانا بمعنى السلام

ما خاب عبد قصد مولاه

و الصلاة و السلام على سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم، وعلى آله وصحبه أجمعين

نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من مدنا بيد المساعدة من قريب أو من بعيد و نخص بالذكر

الأستاذة المشرفة ‹صغير جميلة› على نصائحها

وتوجيهاتها القيمة، كما لا يفوتنا أن نشكر كل عمال مؤسسة نفطال

كما نشكر كل أساتذة المشوار الدراسي من الطور الابتدائي إلى الجامعي

خاصة أساتذة قسم

العلوم الإجتماعية

إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله حمدا كثيرا طيب مبارك فيه.

إلى من علمني العطاء دون انتظار...إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم...إلى حبيبي الأول... وعيني الثالثة...إلى القلب الكبير أبي العزيز...حفظه الله.

إلى من بها أكبر وعليها أعتمد إلى الشمعة التي تنير ظلمة حياتي...إلى من بوجودها أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها...إلى من عرفت معها معنى الحياة... أمي الغالية.

إلى الخالد في ذكر الذي وافته المنية...ابن اختي نبيل رحمه الله...

إلى سندي وملجئي واتكائي أخواتي العزيزات و أزواجهن... و أولادهن...وأخص بالذكر البرعمة أحلام...

إلى أخي و زوجته و ابنته...

إلى براعم المنزل وشمعته...رابح ، بتول

إلى من رافقتني في هذا العمل وكانت لي قوة وسند...إلى صديقتي و أختي فتحية...وكل عائلتها...

إلى رفيقات دربي وسندي واتكائي...فضيلة...سعاد...شهرزاد..سلمى..ايمان..سماح..

إلى كل ممن يحمل لقب بريك وعلى رأسهم أعمامي...و عماتي...

إلى كل من يحملون لقب توامي...وعلى رأسهم جدي رحمه الله...خالاتي و أخوالي

إلى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق مع نحو النجاح والابداع...إلى من تكاتفنا يدا بيد ونحن نقطف زهرة تعلمنا...أصدقائي القدامى وأصدقاء الدراسة...

إلى كل من لم يدركهم قلمي...أقول لهم بعدتم ولم يبعد عن القلب حبكم... وأنتم في الفؤاد حضور.

لمياء بريك

إهـــــداء

الى نور القلوب وسيد الوجود محمد صلى الله عليه وسلم

الى نسائم العطر وعنبر الفلاح الى أعز ما أملك

الى من لا استطيع رد فضله طول حياتي وكان ذرع الامان مرشدي وسندي في هذه الحياة

أبي الغالي حفضه الله واطال في عمره

الى التي حملتني وهنا على وهن وسهرت الليالي في الصغر ومدت لي يد العون في الكبر، الى نبع الحنان وسر الامان وزينة الوجدان واعوز ما املك في هذه الحياة

امي الغالية حفضها الله واطال في عمرها

الى اخي وأخواتي دليلة هجيرة وأنفال

الى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

ملوان فتحية

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

العناوين	الصفحة
شكر	
إهداء	
قائمة الأشكال	
قائمة الجداول	
مقدمة	14
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
1. الاشكالية.	19
2. الفرضيات.	21
3. أهمية الدراسة.	21
4. أسباب اختيار الموضوع.	22
5. أهداف الدراسة.	22
6. تحديد المفاهيم.	23
7. الدراسات السابقة.	26
8. المقاربات السوسيولوجية للدراسة	31
9. صعوبات الدراسة.	31

الفصل الثاني: الصمت التنظيمي	
ـ تمهيد.	35
1ـ مفهوم الصمت التنظيمي ومراحل تطوره .	35
1.1ـ مفهوم الصمت التنظيمي .	37
2.1ـمراحل الصمت التنظيمي.	37
3.1ـتأثيرات الصمت التنظيمي.	38
2ـ عوامل الصمت التنظيمي ومجالاته.	40
1.2ـ عوامل الصمت التنظيمي .	40
2.2ـ أنواع الصمت التنظيمي .	42
3.2ـ أبعاد الصمت التنظيمي.	45
3ـ المقاربات النظرية للصمت التنظيمي.	48
1.3ـنظرية X لماك دوغلاس وصمت اللامبالاة.	48
2.3ـ نظرية بيتربلاو وصمت الإذعان .	50
3.3ـ منطلقات ميشال كروزيه وصمت الحماية الذاتية.	53
4.3ـ منطلقات شيستر بيرنارد وصمت الموالاة الاجتماعية.	55
4ـ خلاصة الفصل.	58
الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية	
تمهيد	60
1_ مفهوم الفعالية التنظيمية.	60
1_1_ تعاريف الفعالية التنظيمية.	63
1_2_أهمية الفعالية التنظيمية.	64
1_3_ معايير الفعالية التنظيمية.	64
2_محددات الفعالية التنظيمية.	66
2_1_الرضا عن العمل والإنتاجية.	66
2_1_ تطوير اليد العاملة والاحتفاظ بها.	67
2_3_ الولاء الوظيفي وإدماج أهداف الأفراد في أهداف التنظيم.	68

2_4_ العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية.	69
3_ المداخل النظرية في دراسة الفعالية التنظيمية.	70
3_1_ المداخل الكلاسيكية: فريدريك تايلور، هنري فايول، ماكس فيبر.	74
3-2_ العلاقات الإنسانية، إلتون مايو، أبراهام ماسلو وسلم الحاجات.	78
3_3_ المدخل الحديث: نظرية x وy.	83
4 خلاصة الفصل.	87
الجانب الميداني **الفصل الرابع :عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.**	
تمهيد	89
1- مجالات الدراسة	89
2- منهج وأداة الدراسة	93
3- عينة الدراسة	94
4- عرض وتحليل بيانات الفرضيات	95
5-استنتاج عام	124
خاتمة	126
قائمة المراجع	127
الملاحق	134

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	مخططحولعواملالصمتالتنظيمي	42
2	ممارساتالأفرادفيظلغيابحيويةالضمير	50
3	محدداتبناءثقافةصمتالاذعانحسب "بيتربلاو"	53
4	هرم ماسلو للحاجات	83

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	**يبين توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس**	95
2	**يبين توزيع أفراد العينة حسب السن**	96
3	**يبين توزيع أفراد عينة البحث حسب المستوى التعليمي**	96
4	**يبين توزيع أفراد عينة البحث حسب الوضع المهني**	97
5	**يبين تأثير دوافع احتفاظ المبحوثين بالمعلومة على كيفية تقديم المهام المطلوبة منهم**	98
6	**يبين تأثير الأهم بالمؤسسة على تقديم أفكار حول تحسين العمل**	100
7	**يبين تأثير عدم التزام الرؤساء بتشريعات العمل على الرغبة في تولي مناصب المسؤولية:**	101
8	**يبين تأثير محددات الأداء الجيد على كيفية التصرف عند التعرض للمشكلات**	104
9	**يبين أسباب عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار**	105
10	**يبين كيفية تلقي المعلومات داخل المؤسسة**	106
11	**يوضح كيفية التعامل مع السلبيات التي يلاحظها الزملاء**	106
12	**يبين كيفية المشاركة في صنع القرار**	108

13	يبين الأسلوب الذي تتبعه الادارة في التواصل مع العمال	108
14	يبين الحصول المعلومات وتركها على مستوى العامل	109
15	يبين على أي أساس يتم المحافظة على المعلومات الخاصة بالمؤسسة	110
16	يبين مدى التزام العمال بمواعيد العمل	110
17	يبين مدى الرضا عن الأجر المقدم	111
18	يبينرؤية العامل للتحفيزات المقدمة له	112
19	يبين كيف يتصرف العامل اذا اتيحت له الفرصة في مغادرة المؤسسة	112
20	يبين تأثير تقييم المبحوثين لاستشارتهم في أمر المؤسسة على استعداداتهم لتقديم عمل إضافي	114
21	يبين تأثير دوافع تقديم الاقتراحات على الرضا عن الأجر	116
22	يبين تأثير دوافع حجب المبحوثين للمعلومات على نوع التحفيزات المقدمة لهم	117
23	يبين تأثير التعامل مع اسرار المؤسسة على نوع العلاقات المرتبطة بالمؤسسة	119
24	يبين تأثير التحفيزات المقدمة بالمؤسسة على كيفية التعامل مع أسرار المؤسسة	120

مقدمـــــــة

مقدمة

المؤسسة الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالمورد البشري هو مفتاح لنجاحها، وهذا ما أكدته الدراسات والأدبيات أن كفاءة وفعالية أي منظمة يرتبط ارتباطا وثيقا بفعالية العنصر البشري، مما يتطلب الرقي بقدراته، وتوفير الرعاية اللازمة لها، وتوفير المناخ الملائم الذي يتحقق معه الرضا الوظيفي والولاء الدائم للمنظمة التي تحتضنه وينتمي إليها.

فالعنصر البشري من أهم العناصر المؤثرة في إنتاجيات العمل، فهو دعامة الإنتاج ويحدد مهارته مدى كفاية التنظيم وكفاءته. إن عدم المشاركة والمسارعة كل مشاكل التنظيم نتيجة لغياب الثقة في المشرفين والزملاء على حد سواء، أو لغياب عمق العمل،والاكتفاء بالالتزام والقوانين والأوامر، أضحى سلوكا تعرفه جل التنظيمات على اختلاف نشاطها.

نعاني المنظمات العمومية مشاكل عديدة على المستوى التنظيمي، منها الأسلوب الأوتوقراطي في القيادة، غياب العدالة والإنصاف وحجب المعلومات، وتشارك هذه الأخيرة بشكل محدود والاقتصار على الاتصال الرسمي، وعدم الاكتراث للآراء والاقتراحات وغيرها من المشاكل، كل هذه العوامل تجعل العاملين يحتفظون بالمعلومات، والتقليل من إبداء الآراء خشية التعرض لعواقب غير مرغوبة والتزام الحيادية والصمت في التعامل مع المشاكل، الأمر الذي جعل منها موضوعا دسما يستهوي الباحثين، من خلال ما سبق جاءت هذه الدراسة لمعرفة مدى تأثير الصمت التنظيمي على الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

وقد شملت الدراسة جانبين، جانب نظري تضمن ثلاثة فصول، الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة، جاء ضمنها سياقة الإشكالية وطرح الفرضيات، أهمية الموضوع، تحديد المفاهيم المتعلقة بالدراسة، وأسباب اختياره، أهداف الدراسة والدراسات السابقة، فيما تم التعرض في الفصل الثاني: للصمت التنظيمي من

خلال التطرق لمفهوم الصمت التنظيمي، ومراحل تطوره، وتأثيراته على الفاعلين وعلى المؤسسة، إضافة إلى ذكر عوامله وأنواعه وأبعاده، تليها ذكر أهم المقاربات النظرية للصمت التنظيمي.

في حين تطرقنا في الفصل الثالث إلى المتغير التابع وهو الفعالية التنظيمية عبر السلالة المفاهمية فذكرنا في هذا الفصل أبعاد الفعالية، الرضا عن العمل والإنتاجية وتطوير اليد العاملة والاحتفاظ بها، إضافة إلى الرضا الوظيفي وادماج أهداف الأفراد في أهداف التنظيم، كما تم التطرق إلى أهم المداخل النظرية للفعالية التنظيمية.

أما الجانب الميداني تم فيه تحديد مجالات الدراسة، المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات، أسلوب اختيار مجتمع البحث، التعريف بمجتمع البحث ،كما تضمن القراءة الاحصائية والتحليل السوسيولوجي للجداول ، ثم الاستنتاجات الخاصة بالفرضيات الجزئية لتنتهي الدراسة بخاتمة.

الجانب النظري

الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة.

1ـ الاشكالية.

2ـ الفرضيات.

3ـ أهمية الدراسة.

4ـ أسباب اختيار الموضوع.

5ـ أهداف الدراسة.

6ـ تحديد المفاهيم.

7ـ الدراسات السابقة.

8ـ صعوبات الدراسة.

1- الإشكالية:

تعتبر المؤسسة كيان اجتماعي تعمل على تهيئة الظروف وتنظيم الجهود من أجل الوصول إلى الأهداف المطلوبة، وهي لا تخص شخصا واحدا في المؤسسة بل تمتد إلى كل الأفراد ذلك أن المؤسسة لا تعتبر ممثلة لنظام قيمي فقط ،بل هي وحدة ذات أهمية عامة متداخلة بشكل تعاوني مع مجموعة من الأفراد، حيث تسعى المؤسسة الى تحقيق الفعالية التنظيمية، اذ تعتبر نقطة ارتكاز أساسية في نظريات التسيير والتنظيم ،فهي تعبر عن قدرة المنظمة على تنفيذ وتحقيق الأهداف الموكلة لها بحيث مازال الجدل قائما حول تحقيق دقيق لمحتواها مع الاقتناع أن أي مساهمة نظرية في مجال التنظيم لابد أن تأخذ بعين الاعتبار مفهوم الفعالية ، هذه الأخيرة أصبحت تمثل معيار الرئيسي الذي يحدد التقدم الاقتصادي والاجتماعي بوجه عام ودراسة كيفية تنظيم المؤسسة بهدف الوقوف على الفعل التنظيمي وتحسينه.

إن فعالية المؤسسة وتميز اداءها يتحدد بناءا على فعالية الموظفين فيها وتميز أداء قادتها وموظفيها على حد سواء، على عكس من هذا نجد عدم إسهام الموظفين في المؤسسة باقتراحاتهم وآرائهم فيما يخص العمل وتصرفاتهم بشكل آلي واستبعاد قدراتهم وأفكارهم وعدم المشاركة في صنع القرار يؤثر في أداء المؤسسة ،هذا السلوك الذي يطرح عليه اسم الصمت التنظيمي. المصطلح الذي يعتبر حديث الظهور إلا أنه كفعل موجود بوجود المؤسسة، وفي الفترة الأخيرة زاد الاهتمام بموضوع الصمت التنظيمي لارتباطه بكفاءة وفعالية المنظمة وسلوك الأفراد العاملين.

يسود الاعتقاد في معظم المؤسسات العمومية الجزائرية أن على الموظفين الامتناع عن ابداء آرائهم واهتمامهم حول المسائل التنظيمية، لأن الدور المتوقع منهم يقتصر فقط على تنفيذ ما يصدر من أوامر من

قبل المدراء [1]، كما قديكون عدم الاهتمام واللامبالاة وعدم الرغبة في تحمل المسؤولية السبب الرئيسي للصمت ، اذ يفضل أعضاء التنظيم إخفاء المعارف والقدرات التي يمتلكونها لتجنب تحمل المزيد من الأعباء الوظيفية هذا ما أكده ماك جريجور في نظرية Xالتي تتمحور حول أن الكثير من الناس لديهم كره فطري للعمل[2] لذا فإنهم لا يطمحون إلى تحسين ظروفه ويفضلون عدم تقديم الانتقادات لمشرفيهم ، إضافة إلى أنهم يحتفظون بالأفكار البناءة التي شأنها تحسين سمعة المنظمة فيركزون على تنفيذ العملية الإنتاجية بأقل من طاقاتهم الحقيقة[3]، أما ميشال كروزيه فقد أشار لصمت الحماية الذاتية حيث يرى أن غالبا ما يلجأ الفاعلين داخل النسق إلى اخفاء أخطائه التي يرتكبها في سياق أداء أدواره متجنبا بذلك أي عقوبة مادية كانت أو معنويه وحفاظا على مصلحته وعلاقته الجيدة مع مشرفه ونظرته إليه ، ونجد أيضا بيتر بلاو في نفس السياق حيث يرى أن الأفراد يفكرون في علاقتهم في تحقيق مصالحهم لوجود المنفعة من خلال علاقة تبادلية كما يرى أن الفئات الفاعلة تسعى للحفاظ على وظيفتها كما تسعى هذه الفئة لتحقيق الثقة تشير الى تحمل المخاطر الناتجة عن توقع الطرف المعين بأن الطرف الآخر يتصرف بكفاءة وفقا لواجباته، فظاهرة الصمت التنظيمي تعتبر من أهم العوائق والتحديات التي تواجه المؤسسات والتي تمثل انعكاسا لعدد من العوامل التنظيمية في ظل هذه المعطيات يتبادر إلى أذهاننا التساؤل العام التالي:

ـ كيف يؤثر الصمت التنظيمي على الفعالية التنظيمية للمؤسسة ؟

ويتفرع من هذا السؤال التساؤلات الفرعية الآتية :

---

[1]د. بومنقار مراد ،أوادي أمين، **ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة عنابة**، جامعة باجي مختار. عنابة . 30 جوان 2013، ص222.

[2]طلعت ابرهيم لطفي :**علم اجتماع التنظيم** ،**دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع** ، القاهرة، مصر ،2007 ،ص107.

[3]لوكيا الهاشمي :نظريات المنظمة،دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ،عين مليلة ،ص97.

- هل لممارسة العامل لصمت الحماية الذاتية تأثير على أدائه الوظيفي؟

- هل لممارسة العامل لصمت الولاءات الاجتماعية تأثير على رضاه الوظيفي؟

2- الفرضيات:

للإجابة عن التساؤلات المطروحة قمنا بتحديد الفرضيات الآتية:

- يؤثر الصمت التنظيمي على الفعالية التنظيمية للمؤسسة .

ويتفرع من هذا الفرضيات الفرعية:

- ممارسة العامل للحماية الذاتية له تأثير على اداءه الوظيفي.

- ممارسة العامل لصمت الولاءات الاجتماعية له تأثير على رضاه الوظيفي.

3- أهمية الدراسة :

إن الصمت التنظيمي من بين الدراسات التي عنيت باهتمام الباحثين نظرا لأهمية الموضوع، فالفعالية التنظيمية لا تتحقق إلا من خلال مبادرة العمال وآرائهم البناءة داخل المؤسسة، ونظرا لحداثة وندرة البحوث والدراسات التي تناولت موضوع الصمت التنظيمي، واعتباره من أبرز القضايا التي تواجه المؤسسات العمومية والخاصة الجزائرية على حد سواء جاءت هذه الدراسة التي هي تحت عنوان " الصمت التنظيمي وتأثيره على فعالية المؤسسة"، لمعرفة أبعاد الصمت التنظيمي وكيفية تأثيره على الفعالية التنظيمية.

4- أسباب اختيارالموضوع :

أ- الأسباب الموضوعية :

ـ قلة الأبحاث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع.

ـ أهمية موضوع الصمت التنظيمي وتأثيراته في واقع المؤسسة.

ـ تسليط الضوء على ظاهرة الصمت التنظيمي ومعرفة أبعادها في واقع المؤسسة.

ـ بناء اطار نظري وفكري لمفهوم الصمت التنظيمي كونه موضوع قل تناوله.

ب ـ الأسباب الذاتية:

ـ الميل لدراسة ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسة وتأثيراتها بالمؤسسة.

ـ محاولة تسليط الضوء على هذا الموضوع بسبب قلة البحوث.

ـ محاولة اثراء المكتبة العلمية بالمعلومة.

5ـ أهداف الدراسة :

لكل بحث علمي هدف يصبو اليه كآلية لكشف الغموض الذي يعتريه وفي هذا المضمار تبلورت أهداف الدراسة كالتالي:

ـ محاولة كشف واقعظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسة وكيفية تأثيرها على فعالية المؤسسة.

ـ معرفة كيفية تحقيق العماللصمت الولاءات الاجتماعية وتأثيره على رضاهم الوظيفي.

ـ معرفة كيفية تحقيق العمال لصمت الحماية الذاتية وأثرها على اداءهم الوظيفي.

6- تحديد المفاهيم :

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

الصمت التنظيمي، الفعالية التنظيمية، الرضا الوظيفي، صمت الحماية الذاتية، صمت الولاءات الاجتماعية.

6- 1- مفهوم الصمت التنظيمي:

هو سكوت الموظفين وميلهم لتجنب اخبار مديرهم وتزويدهم بالمعلومات عن المشكلات

والقضايا المتعلقة بأداء المنظمة وأداء مديرهم خوفا من ردود فعل السلبية التي قدد تهدد أمنهم واستقرارهم الوظيفي[1].

هو حجب الأفكار والآراء والمعلومات أو التخوف وعدم إعلانها تجنبا للآثار السلبية المرتبة عليها[2].

التعريف الاجرائي :هو حجب واخفاء المعلومات المتعلقة بالمعلومات المتعلقة بالمؤسسة لعدت أسباب.

6- 2- الفعالية التنظيمية:

[1]. شاوش، زايد ناجي ناصر، " **تأثير جودة الحياة الوظيفية على الصمت التنظيمي في جامعة دار السلام الدولية للعلوم والتكنولوجيا**"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، العدد12، اليمن، سبتمبر2018، ص29

[2]. بوبكر نعرورة، "**أثر الصمت التنظيمي في أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بوكالة الصندوقالوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بالوادي CNAS**"،مجلة مجاميع المعرفة، المجلد6، العدد2، أكتوبر، 2020.

هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات وغالبا ما يستخدم هذا المتغير كمتغير تابع لمتغيرات مستقلةأخرى مثل بناء السلطة وأنماط الاتصال.

التعريف الاجرائي: هي تحقيق كل من الأداء والرضى الوظيفي داخل المؤسسة.

6-3- الرضا الوظيفي:

الحالة التي يحقق الفرد من خلالها ذاته ويشبع رغباته مما يجعله مقبلا على عمله بحماس ورغبة، ويحرص على زيادة كفاءته الانتاجية [1].

هو مجموعة المشاعر الايجابية الناتجة عن تقييم مدى اشباع العمل لحاجات الفرد و رغباته المتمثلة في بيئة وظروف العمل الملائمة، الأجور والمكافآت العادلة، والتواصل والتعاون مع الزملاء، هذا بالإضافة إلى تلبية العمل للتوقعات الشخصية للعامل[2].

6-4- صمت الموالات الاجتماعية:

[1]. د مجذوب أحمد محمد أحمد قمر، **الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا دراسة ميدانية على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا**، جامعة دنقلا السودان، 30 ديسمبر 2015، ص217.

[2]. هنادي أبو المعاطي، سامح فياض" **الصمت التنظيمي وتأثيره في الرضا الوظيفي للعاملين في الفنادق**"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، مج 15، العدد2، ديسمبر 2018، ص136.

هو سلوك الموظف لحجب و إخفاء آرائه و أفكاره والمعلومات المتعلقة بالعمل من أجل توفير فوائد للمنظمات أو الموظفين الآخرين تبعا لعوامل تفكير الآخرين.[1]

التعريف الاجرائي: هو صمت أفراد المؤسسة حماية لمصالحها ومكانتهم الاجتماعية داخلها.

6- 5- صمت الحماية الذاتية:

حجب الأفكار او المعلومات على أساس الخوف من فقدان السمعة و الثقة، وهو سلوك مقصود وغير سلبي ويطبق على الحماية الذاتية من التهديدات الخارجية.[2]

التعريف الاجرائي: وهو صمت العمال خوفا من ردود أفعال المسؤولين وحماية أنفسهم من المساءلة وتجنب الصراع.

7ـ الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى :

بعنوان البيئة المدرسية وانعكاساتها على الفعالية التنظيمية "وهي رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع العمل والتنظيم للطالبة "زبيدة مشير"، في جامعة الجزائر لسنة 2007ـ2008، حيث قامت بدراسة ميدانية بمؤسسات

[1]ـ عوجه، أزهار مراد، **الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تحليلية في المعهد التقني ـ كوفة،** مجلة مركز الدراسات الكوفة، العدد 53، د ط، 2019، ص571.

[2]ـ أزهار عوجه" مرجع سابق"، ص571.

التعليم الثانوي كما طرحت السؤال التالي "ما هو واقع البيئة المدرسية وماهي انعكاساتها على الفعالية التنظيمية،

والذي تتفرع عليه التساؤلات الفرعية التالية :

1. ما تأثير التسلسل الإداري للقرارات التربوية على الفعالية التنظيمية للمؤسسة التربوية ؟

2. ما مدى تأثير السلطة التنظيمية الممنوحة لمختلف الفاعلين على الفعالية التنظيمية ؟

3. ما مدى تأثير البيئة الخارجية وحجم الضغوط على الفعالية التنظيمية للمؤسسة التربوية؟

4. ما تأثير حجم المؤسسة على الفعالية التنظيمية ؟

5. ما تأثير بيئة التنظيم على الفعالية التنظيمية ؟

بناء على هذا تمثلت الفرضيات فيما يلي :

. تعدد الأطراف الفاعلة في اتخاذ القرار التربوي يؤثر على السلطة التنظيمية الداخلية للمؤسسة.

. كلما تمتع الفاعلون التربويون للمؤسسة بسلطة أوسع كلما زادت فعالية التنظيم التربوي .

. تؤثر ضغوط البيئة المدرسية على الفعالية التنظيمية للمؤسسة التربوية .

. تختلف الفعالية التنظيمية باختلاف البيئة المحلية .

. تختلف الفعالية التنظيمية باختلاف حجم التنظيم المدرسي.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

. هناك مركزية كبيرة في المشاركة والاستقلالية في ممارسة المهام والذي أدى إلى عدم القدرة على التحكم في سلوك

الطلاب سواء بالنسبة للأساتذة أو الاداريين.

– علاقات العمل غير مشجعة على وجود حوار التفاهم بين المدريين ومختلف العاملين هذا ما يؤدي إلى ضعف

التنسيق، مما يقلل من الفعالية التنظيمية بالمؤسسة.

. هناك ضغوط على المدرسة من بيئتها والتي عملت على إضعاف فعاليتها التنظيمية.

. الفعالية التنظيمية لا ترتبط بحجم أو بيئة المؤسسة فقط إنما هي وليدة عوامل مختلفة.

الدراسة الثانية :

بعنوان الصمت التنظيمي وتأثيره في الرضا الوظيفي للعاملين في الفنادق وهي مقال في مجلة اتحاد الجامعات العربي للسياحة والضيافة مؤلفها الرئيسي ابو المعاطي الهادي والمؤلف فياض سامح (مشارك)، تاريخها الميلادي ديسمبر 2018، كلية السياحة والفنادق ـ جامعة السويس ـ حيث قاما بدراسة ميدانية في قسم الأغذية والمشروبات وقسم المكاتب الأمامية ببعض فنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ، حيث يهدف

هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين الصمت التنظيمي والرضا الوظيفي لعاملين نحو التعرف على أهم أنواع الصمت التنظيمي وتأثيره في الرضا الوظيفي للعاملين، تم اجراء الدراسة الميدانية باستخدام استمارة استقصاء وجهت إلى عينة عشوائية من العاملين حيث أظهرت النتائج أن الصمت الدفاعي أكثر أنواع الصمت انتشارا أو تأثيرا سلبيا في الرضا الوظيفي للعاملين في الفنادق، يليه صمت الاذعان، أما صمت الترابط الاجتماعي فكان تأثيره ايجابيا.

توصي الدراسة بوضع نظام فعال للتواصل بين العاملين ورؤسائهم من خلاله تحفيز العاملين على التعبير عن آرائهم وتقديم مقترحات حول المشكلات المرتبطة بالعمل لاستفادة من التغذية العكسية منهم.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

– إن ظاهرةالصمت التنظيمي بالفنادق المصرية كان لها تأثيرا كبيرا في مستويات الرضا الوظيفي للعاملين بها.

ـ الصمت الدفاعي هو الأكثر انتشارا و الأكثر تأثيرا سلبيا في معدلات الرضا الوظيفي.

– صمت الترابط الاجتماعي أقل انتشارا ولكن تأثيره كان ايجابيا في الرضا الوظيفي وخاصة الرضا عن الإنجاز الشخصي.

– لقد كانت لنا استفادة من هذه الدراسة في التعرف على الصمت التنظيمي وأنواعه صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، صمت الترابط الاجتماعي اضافة إلى التعرف عن مفهوم الرضا الوظيفي والصمت التنظيمي رغم

أهمية الموضوعين بالنسبة لهذا القطاع، فهذه الدراسة جاءت لسد هذه الفجوة و إظهار أثر الصمت التنظيمي بأنواعه في الرضا الوظيفي والعلاقة بينهما.

الدراسة الثالثة:

وهي بعنوان الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، وهي رسالة ماجستير للباحث بلقاضي الأمين، تخصص علم اجتماع التنظيم وعمل لسنة 2010،حيث قام بدراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاقتصادية (رويبة للإنارة)، EX ENEL بالأسهم، وتمثل سؤال إشكاليته في مدى تأثير الاتصال الداخلي على تحقيق الفعالية التنظيمية، داخل مؤسسة رويبة للإنارة؟.

وعليه صاغ الفرعية التالية:

ـ كيف يؤثر أسلوب الاتصال الداخلي الأفقي الصاعد والنازل على الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة؟.

ـ كيف يؤثر أسلوب الاتصال الداخلي كتابي، شفهي على الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة؟.

وبالتالي طرح الفرضيات التالية:

– إن فتح وتشجيع المؤسسة لقنوات الاتصال العمودي، وخاصة الصاعدة منها يؤدي إلى إزالة العراقيل والعقبات التي تواجه العملية الاتصالية، وبالتالي تحقيق الهدف الذي أصدرت من أجله، وبهذا تتحقق أهداف التنظيم مما يزيد في فعاليته.

– إن حسن استخدام المؤسسة لأساليب الاتصال سواء كانت كتابية منها أو الشفهية مع مراعاة خصوصيات الموقف، وكذا المكان والزمان ومستقبل المعلومة الاتصالية، وبالتالي تحقيق أهداف التنظيم وبالتالي زيادة فعاليته.

وقد ركزت نتائج الدراسة على كيفية تأثير أسلوب الاتصال الداخلي على الفعالية التنظيمية للمؤسسة، كما ركزت على كيفية تأثير أسلوب الاتصال الداخلي على الفعالية التنظيمية للمؤسسة كما ركزت على قنوات الاتصال بأشكالها تؤدي إلى إزالة العراقيل مما يسهل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة، كما أن الاستخدام الأمثل لوسائل الاتصال يؤدي إلى سهولة إيصال المعلومات.

وعليه تضمنت هذه الدراسة بعض المعلومات المرتبطة بالمتغير التابع الخاص بدراستنا وهو الفعالية التنظيمية حيث ساعدنا في اثراء الموضوع في الجانب المتعلق بهذا المتغير.

التعقيب على الدراسات:

لقد اختلفت هذه الدراسات عن دراستنا في المتغيرات حيث في الدراسة الأولى والثالثة تضمنت الفعالية التنظيمية كمتغيرات تابعة للدراسات، لمتغيرات مستقلة عكس المتغير المستقل لدراستنا الذي كان الصمت التنظيمي، والذي تتشابه مع الدراسة الثانية في هذا المتغير واختلف عنها في المتغير التابع، وكذلك نجد اختلاف في مجتمعات البحث، هناك تشابه بين الدراسات في المنهج و أدوات جمع المعلومات حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وعلى الاستمارة لجمع البيانات.

8ـ المقاربة السوسيولوجية للدراسة:

يمكن أن نسجل موضوع الصمت التنظيمي ضمن مقاربة ميشال كروزيه ومنه الإطار النظري الذي ينتمي إليه هذا الموضوع هو صمت الحماية الذاتية، هذه الأخيرة تتميز بمقاربة التحليل الاستراتيجي للمؤسسة على العلاقات والسلوكات الانسانية والتي تنطلق من فرضية مفادها أن هل لتحقيق العامل للحماية الذاتية تأثير على أداءه في المؤسسة[1]،بينما ينطلق ميشال كروزيه أحد رواد هذا التيار النظريمن فرضية مفادها اعتبار التنظيم ظاهرة سوسيولوجية وهو دائما بناء اجتماعي ومتغير فقط من جهة إذا استطاع الارتكاز على المناورات التي يمكن من ادماج استراتيجيات فاعلية ومن جهة اخرى تضمن لهم الاستقلالية كأفراد أحرار ومتعاونين[2]،كما اقترح كروزيه نظرية العقلانية المحدودة[3]، حيث يرى كروزيه أن الفاعل في الغالب يلجئ إلى اخفاء أخطاءه التي يرتكبها داخل النسق، في سياق أدواره تجنبا بذلك أي عقوبة مادية كانت أو معنوية، وحفاظا على مصلحته وعلاقته الجيدة مع مشرفه ونظرته إليه، فمن العاملين من يتجنب تقديم كل المعلومات عن سير العمل ويفضل أن تبقى التفاصيل في المستوى الأفقي أي بين المرؤوسين فقط والموظف يفضل أن تبقى السلبيات التي يلاحظها الزملاء محصورة فيما بينهم فالتنظيم البيروقراطي حسب كروزيه عبارة عن نسق تكون فيه عملية تصحيح الأفعال معطلة بمعنى أنه عديم التقويم ومن ثم يكون الأفراد داخل التنظيم ضمن نموذج من الحلقات المفرغة وعزلة الفئات المهنية[4].

---

[1]. د. نور الدين بولعراس، **المقاربة السوسيولوجية في البحث الاجتماعي محاولة ميتودولوجية امبريقية من أجل تجاوز اشكالية الاختيار، العرض والتوظيف**، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد35، سبتمبر2018،ص33.

[2]. د. عبد الوهاب بلعباس، **السلوك التنظيمي وعلاقات السلطة والقوة(المفهوم والأبعاد) ـ مقاربة تحليلية في ضوء نظرية التحليل الاستراتيجي لـ: ميشال كروزيه .** ، مجلة العلوم الانسانية، العدد السادس، ديسمبر 2016، ص145.

[3]. موسى خويلد عيسى، **السلطة الرمزية للفاعلين في مجال الاجتماعي وعلاقتها بإنتاج السلطة غير الرسمية في الإدارة المحلية**، رسالة مجستير، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، الجزائر،2013،ص79.

[4]. ناصر قاسمي، **سوسيولوجيا المنظمات دراسات نظرية وتطبيقية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014،ص189.

كما يمكن أن تندرج إشكالية موضوع "الصمت التنظيمي وتأثيره على الفعالية التنظيمية للمؤسسة"، ضمن منظور نظري أوسع هو بالإجمال منظور تحليل النظم الذي تطرق اليها شيستر برنارد، كما أن تحليل النظم هو تحليل سوسيولوجي، فإنه يستدعي منا ذلك أن تبين مسلماته نحو مقولاته في صمت الموالاة الاجتماعية التي انطلقت من تأكيد معالم صمت العاملين الذي يقترن مع آليات سلوك صمت الموالاة الاجتماعية ، حيث اهتم شيستر برنارد بالجانب التعاوني الاجتماعي في مجال العمل من خلال العمل الرسمي والغير رسمي، باعتبار أن المنظمة كيان أو نظام اجتماعي تعاوني، وهذا التعاون بين أفراد هذا النظام هو السبيل لتحقيق نجاح الفردة والمنظمة مما يدفع الفئات الفاعلة إلى التزام صمت اجتماعي الايجابي الذي يعد من سلوك المواطنة التنظيمية، فهو يعني حجب الأفكار والآراء والمعلومات المتعلقة بالعمل بهدف استفادة الآخرين في المنظمة منها وهنا يعرف بالإيثار أو دوافع تعاونية لذا الصمت الاجتماعي والإيجابي هو التفاعل بالمثل بهدف الاهتمام بالآخرين، يرى برنارد أن مشاركة في صنع القرار ضرورية، ومناقشة أهداف المنظمة وفسح المجال لهم للتعبير عن حاجاتهم النفسية والاجتماعية، اذ تعتبر دعوة شيستر برنارد نابعة من ادراكه لأهمية السلوك الفردي ومدى تأثيره في أي نظام.

8ـ صعوبات الدراسة:

ـ قلة المصادر والمراجع.

ـ ضيق الوقت.

ـ صعوبة تطبيق الجانب الميداني.

ـ قلة الدراسات التي تطرقت لموضوع الصمت التنظيمي.

ـ حداثة الموضوع.

الفصلالثاني: الصمتالتنظيمي

تمهيد.

1-مفهومالصمتالتنظيميومراحلتطوره.

1-1 مفهومالصمتالتنظيمي.

2-1مراحلالصمتالتنظيمي .

3-1تأثيراتالصمتالتنظيمي .

2-عواملالصمتالتنظيميومجالاته.

1-2 عواملالصمتالتنظيمي.

2-2 أنواعالصمتالتنظيمي.

3-2

أبعادالصمتالتنظيمي.-3المقارباتالنظريةللصمتالتنظيمي .

1-3نظرية X لماكدوغلاسوصمتاللامبالاة .

2-3 نظريةبيتربلاووصمتالإذعان.

3-3 منطلقاتميشالكروزيهوصمتالحمايةالذاتية.

4-3 منطلقاتشيستربيرناردوصمتالموالاةالاجتماعية.

4-خلاصةالفصل.

تمهيد:

يعتبر الصمت التنظيمي من الموضوعات الحديثة والتي لها أثر كبير على عمليات التطوير والتحديث في المنظمات وبالتالي الأثر الكبير على كفاءتها وفعاليتها ، ويمثل الصمت التنظيمي الموقف العام لأفراد العاملين في المنظمات حيال القضايا التي تحدث فيها وهو خيار سلوكي يؤثر في أداء المنظمات. وسنتعرض في هذا الفصل لمفهوم الصمت التنظيمي،

1. مفهوم الصمت ومراحل تطوره:

1-1مفهوم الصمت التنظيمي :

تعددت المفاهيم حول الصمت التنظيمي باعتبار هذا الأخير من المفاهيم غير المألوفة والحديثة إلا أن هناك اتفاق بين العلماء على تعريف الصمت بأنه إحجام العاملين عن التعبير والمشاركة بأفكارهم أوتقديم معلومات أو مقترحات متعلقة بالمؤسسة ومشكلاتها الحالية أو المتوقعة بوعي وتعمد وعندما يفضل معظم العاملين الالتزام الصمت يصبح سلوكا جماعياً يسمى الصمت التنظيمي.

مر هذا المفهوم بثلاثة حقب زمنية ، الحقبة الأولى كانت من (1970إلى 1980)،وكان التركيز الرئيسي للأبحاث في هذا العقد حول مفهوم الصوت ،الفترة الثانية من منتصف (1980 حتى عام 2000) كان التركيز الرئيسي للبحوث حول الكلام، ماعدا بعض الانتباهات البسيطة حول سلوك الصمت ، أما الفترة الحالية والتي تمتد من (2000 إلى يومنا هذا) فقد كان التركيز الرئيسي حول مفهوم الصمت وقد كانت

التعريفات المقدمة من خلال هذه الفترات الثلاثة يشوبها العديد من الاختلافات والقواسم المشتركة حيث قدمت وفقا لمستوى تحليلها مفاهيم مختلفة للصمت.[1]

هناك عدة باحثين تطرقوا إلى الصمت التنظيمي وقدموا تعاريف متعددة حول هذا الموضوع:

يعرف harles &penderh صمت العاملين بأنه حجب تقييمات سلوكية فاعلة لظروف المنظمة عن الأشخاص القادرين على إحداث تغيير بالظروف [2] ونجد أيضاmuliken and morrisenحيث عرفا الصمت التنظيمي على أنه منع انتشار المعلومات حول القضايا والمشكلات المحتملة من قبل الأفراد العاملين والشعور الاجتماعي كون إدراكا لديهم بأنه من غير الحكمة التحدث حول المشاكل التنظيمية.[3]

يعرف الصمت التنظيمي على أنه تردد الموظف في الحديث عن القضايا التي تحدث في العمل خوفا من تفسيرها بشكل خاطئ من قبل مسؤوله المباشر وبالتالي التأثير السلبي على العلاقة ببينه وبين زملائه.[4]

كما يعرف الصمت التنظيمي بأنه سلوك يتبعه الموظف ويجسده من خلال تجاهل القضايا والأحداث التي تشهدها المنظمة التي يعمل فيها حتى يصل إلى حالة اللامبالاة اتجاه مصالح المنظمة بما يضرها حيث يحجب عن تقديم المقترحات أو المعلومات أو حلول المشاكل بالرغم من معرفته بهذه الحلول

---

[1] د. عبد الرزاق عبود، ظفر ناصر حسين،**أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين** ،مجلة جامعة بابل علوم الصرفة والتطبيقية ، العدد (1) جامعة بابل، كلية الإدارة والإقتصاد، 2016،ص238.

[2] أ. أريج سعيد خليل ،**التلازم بين أبعاد الصمت التنظيمي وجودة الحياةالوظيفية** ،المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك،العدد (1)،الجامعة التقنية الوسطى بغداد 2019 ص12.

[3] . فهد بن عبد الرحمان السيد الحربي [في المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات]مجلة العلوم التربوية، العدد (1) ، الرياض 2021،ص155.

. ابراهيم حسام الدين السيد محمد ،**أسباب الصمت التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان**، مجلة المعرفة التربوية العدد 13 ،الجمعية المصرية لأصول التربية ،جانفي،2019، [4]

وعليه فالصمت التنظيمي هو تردد أو صمت العامل في الحديث عن القضايا التي تحدث في مكان العمل أو المشاركة في مسار المؤسسة من خلال تقديم الأفكار والمقترحات، خوفا من رد الفعل من طرف الآخرين وتفسيرها بشكل خاطئ، وتأثيرها على عمله ومحيطه الاجتماعي داخل المؤسسة.

2.1 مراحل الصمت التنظيمي:

وتتمثل في خمس مراحل وهي كالتالي :

المرحلة الأولى :عدم تشخيص العوامل داخل المنظمة التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي ،ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى عوامل تنظيمية كالمناخ البيروقراطي ،الضغوط التنافسية،ضعف نظام الاتصالات، والمركزية العالية في توزيع الموارد أو عوامل قيادية كأسلوب الأشراف ونظام المكافآت أو ما يتعلق منها بتصميم العمل وغياب وضوح الدور، وضعف أو غياب التدريب والدعم الفني نقص السلطة المناسبة،وعدم التحديد المناسب للموارد، والأهداف غير واقعية ،ومحدودية الاتصال بين القيادات الإدارية والعاملين والروتين الشديد في العمل وضعف التنوع في العمل .

المرحلة الثانية: عدم استخدام أساليب إدارية حديثة مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلبات تحديد الهدف ،وإثراء الوظيفة والمكافآت المرتبطة بالأداء .

المرحلة الثالثة:عدم تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية لعاملين كالمكاسب غير الفعالة والتجارب المنجزة ، والاقتناع اللفظي والاستشارة العاطفية.

المرحلة الرابعة:ضعف عملية الاتصال ولعل عدم اختيار وسيلة اتصال مناسبة لمحتوى الرسالة الاتصالية ولطبيعة الجمهور المراد الاتصال به يؤدي في الغالب إلى فشل الاتصال ،وتتأثر عملية الاتصال بالعديد من العوامل التي تنعكس سلبا على فاعلية الاتصال الإداري في المنظمات .

المرحلة الخامسة:عدم التغيير في السلوك من خلال مبادرة المرؤوسين لإنجاز الأهداف المهمة المعطاة لهم.[1]

وعليه فالصمت التنظيمي ظاهرة لا تحدث فجأة، ولكنها تحدث بالتتابع وعلى مراحل وهذا ما أكده واتفق عليه عدة باحثين .

3.1 تأثيرات الصمت التنظيمي:

أكد العديد من العلماء أن للصمت التنظيمي تأثيرات واضحة على كل من المنظمة وأفرادها العاملين، وفيما يلي توضيح لتأثير الصمت التنظيمي على كل من المنظمة و الأفراد العاملين:

أ. تأثيرات الصمت التنظيمي على المنظمة:

يعد الصمت الجماعي في المنظمة غير مفيد ووضع ضار لأنه يؤدي إلى تصادم وعدم الرضا بالنسبة للعاملين والذي قد يظهر بشكل دوران العمل وربما ظهور سلوكيات اخرى غير مرغوب فيها مما يلحق الأذى بالأداء العام للمنظمة، كما تظهر أثاره على عملية صنع القرار وإحداث التغيير الذي ترغبه الإدارة في المنظمة من خلال الامتناع عن تقديم البدائل المختلفة أو المقترحات و البيانات الصحيحة لمتخذ القرار أو ردود الفعل السلبية تجاه التغييرات التي تحدث في الأعمال فنجد المنظمات وعلى الرغم من امتلاكها كل

[1] غليظ شافية ،**واقع الصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم الابتدائي** ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي ،العدد (2)،ديسمبر 2019،ص ص598، 600.

الموارد المطلوبة لنجاحها سواء كانت بشرية أو مادية لكنها لا تصل إلى كامل إمكاناتها بسبب انخفاض الالتزام لدى أعضائها والذي يعد السبب الرئيسي لاستغلال مواردها الأخرى للحصول على ميزة لها بين منافسيها .

ب . تأثير الصمت التنظيمي على العاملين :

ان تجاهل الصمت الجماعي غالبا ما يؤدي إلى تطور للمواقف المتأزمة مما يؤدي إلى أثار سلبية على العاملين أنفسهم ويؤثر على رفاهية العمل ويزيد من التوتر وقد يؤدي إلى شعور العامل بالذنب نتيجة لصعوبة إحداث التغيير، فإذا صمت الموظف انقطع هذا التواصل بينه وبين زملائه وإدارته،فلاتصال هو المفتاح الرئيسي لنجاح المنظمة وبالتالي انعكس على الأداء التنظيمي من خلال منعه للإبداع و الابتكار واستمرار المشاريع سيئة التخطيط والتي تؤدي بالتالي إلى خلل واضح في المنتجات النهائية وخسائر مادية كبيرة تتحملها المنظمة ومع مرور الوقت يفقد العاملون الصلة بوظائفهم ولا يبحثون عن نوعية هذه الوظائف ، كما أن الأمر قد يتطور إلى أمراض شخصية مثل الاكتئاب أو انخفاض الروح المعنوية.[1]

إذا فالصمت التنظيمي له أثر كبير على كل من المنظمة وأفرادها ، وله عدة سلبيات تهدد المؤسسات والعمال على حد سواء.

2. عوامل الصمت التنظيمي ومجلاته:

1.2 عوامل الصمت التنظيمي :

[1] د . يارا محمد محمد عبد الواحد،**أثر رأس المال النفسي على أبعاد الصمت التنظيمي بالتطبيق على العاملين بجامعة المنوفية**، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطنا كلية التجارة ، العدد (1) ،مارس 2020 ، ص ص186.187.

تناول الباحثون عوامل متعددة للصمت التنظيمي اختلفت تلك العوامل حسب النظرة التي تم من خلالها تناول الموضوع حيث أكد بعض الباحثين أمثال morrison and millkin أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر في تكوين الصمت التنظيمي أهمها الصمت الهادئ ، السلطة ، الحافز ، الولاء بينما هناك من أشار إلى أن أهم عوامل الصمت التنظيمي هي خوف المديرين من التغذية العكسية ،معتقدات المديرين الضمنية ،خوف الموظف من ردود الفعل السلبية [1]وغيرها من العوامل التي تساعد على انتشار الصمت التنظيمي من بينها:

أ- **الخوف من العزلة الاجتماعية :** إن السبب الرئيسي لصمت الأفراد اتجاه المشاكل التنظيمية هو خوف العامل من العزلة الاجتماعية داخل عمله واعتقاده بأنه إذا عبر عن المشاكل داخل المنظمة سوف يسبب مشاكل أخرى ،كما إن خصائص المنظمات نفسها وهيكلها التنظيمي قد لا تسمح للموظفين بالتعبير عن المشاكل المتعلقة بالتنظيم ، وإن التحدث عن المشاكل والهموم التي يتطرق لها من قبل المدراء بأنها سلوك سلبي سوف يقلل من الثقة والاحترام اتجاه الأفراد وبالتالي يدفعهم إلى التزام الصمت خوفا من تصرفاتهم ومواقفهم الذي قد يضر بوضعهم الاجتماعي داخل المنظمة.[2]

- **تخوف المديرين من التغذية العكسية :** وتشير إلى أن المديرين يتخوفون من ردود الفعل السلبية الصادرة من العاملين نحو سلوكيات الإدارة العليا والمشكلات التنظيمية داخل المنظمة وهذا يولد حالة من الكبت في التعبير وتشجيع سلوك الصمت واللامبالاة والمنظمة .

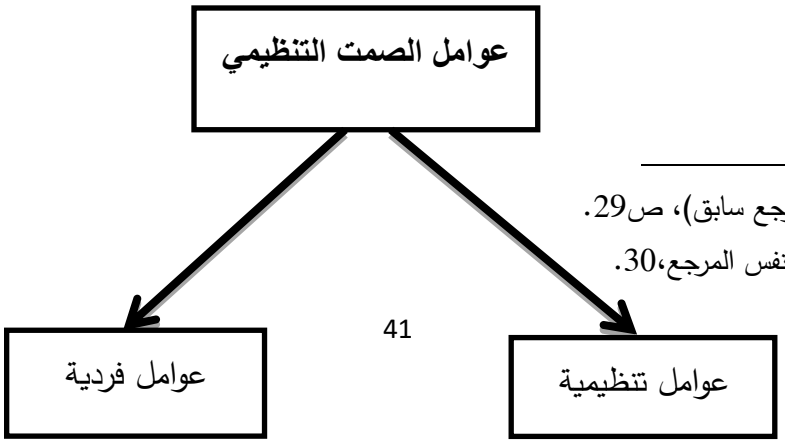
[1] أ. سناء خضر يوسف، **البيئة الريادية الداخلية ودورها في الحد من عناصر الصمت التنظيمي**، مجلة المثنى للعلوم الإداريةوالاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة الحمدانية ، العراق ، العدد (3) ، 2020/6/21 ، ص29.

[2]. طفر ناصر حسين زينب عبد الرزاق عبود ،**أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين**، مجلة بابل ،العلوم الصرفيةوالتطبيقية ،العدد(1)،جامعة بابل ،2016،ص239.

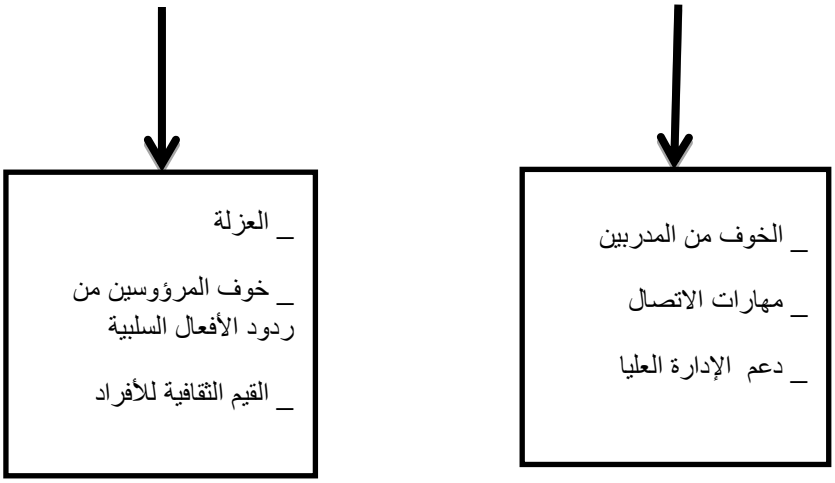
– **تخوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية** :وتشير إلى أن المرؤوسين يميلون إلى عدم الإدلاء بأفكارهم خوفا من تلقي عقوبات من قبل رئيسهم ولكي لا ينظر إليهم أنهم صانعي المشكلات داخل المنظمة ، إن المرؤوسين يبقون صامتين نتيجة لخوفهم وتوقعاتهم بأن المنظمة لا تعتمد على ردود أفعالهم في تحقيق النتائج المرجوة لهم بسبب ضعف كفاءة العمل الإداري وضعف الفرص السائحة للتعبير على آرائهم.[1]

– **ضعف الخبرة والتجربة** :وهي من الأسباب التي يشعر فيها الموظفون بأنهم في وضع لا يسمح لهم بالكلام خوفا من الرفض أو التجاهل مما يدفعهم إلى إخفاء المعلومات أن الموظفين الذين لديهم تجارب سابقة يبتعدون عن إثارة المشكلات مع زملائهم أو مع رؤسائهم .

– **ضعف فرص الاتصال** :إن ممارسة الاتصال ووجود التفاهم والاحترام بين أعضاء التنظيم يؤدي إلى إتاحة الفرص لتبادل الآراء و الأفكار في حين أن ضعف النظام يدفع إلى التعامل بمنتهى الحذر والخوف بل يتم إخفاء وتحريف بعض المعلومات المقدمة ويكون تبادل المعلومات في أضيق الحدود.[2]



[1] سناء خضر يوسف (مرجع سابق)، ص29.
[2]. سناء خضر يوسف ، نفس المرجع،30.



شكل رقم (01) مخطط حول عوامل الصمت التنظيمي[1]

2. 2 أنواع الصمت التنظيمي:

تشير بعض الأدبيات إلى أنواع مختلفة من سلوك الصمت مثل سلوك صمت الخوف من الانتقام،صمت الرغبة في توصيل الرسالة عدم الرضا عما يجري في المنظمة ، وسلوك الصمت لتجنب المواجهة ، وهناك أيضا الصمت اللامبالاة ، وسلوك صمت الرغبة في عدم التعاون والمساهمة البناءة في المنظمة ، ويضاف

[1]_المخطط من اعداد الباحثتين .

إلى ذلك أنواع وأشكال أخرى من سلوك الصمت مثل سلوك صمت التواطؤ للحفاظ على المصالح والحصول على الغنائم والجوائز الكبرى [1]،سنتطرق إلى أنواع الصمت التنظيمي وهي كالتالي :

- الصمت الجماعي :

يظهر هذا النوع في الاجتماعات والمشاركة المنخفضة في وضع الخطط وعدم التعاون وقد صور على أنه تركيب متعدد الأبعاد تتمثل هذه الأبعاد في صمت الموالاة الاجتماعية ، صمت الحماية الذاتية، صمت الإذعان سنشرحها بالتفصيل لاحقا.

صمت التقاعس:

وهو سلوك سلبي يعبر فيه الفرد عن قبوله للوضع القائم و يبدى الفرد ردود أفعال معاكسة، و ينتج هذا الصمت عن الضغط ، تكميم الأفواه ،والتقليص من الحريات ،كما ينتج عن عدة عوامل مثل عدم التنظيم،قلة الخبرة ، ضعف الكفاءة ، الكسل ، قلة المبادرة.

الصمت الصوتي :

وهو يعتمد على الصوت بمعنى عدم التحدث أو التكلم في أية أمور ، حيث يمتنع الفرد عن إبداء أية آراء أو مقترحات بشكل عام .

الصمت البرغماتي :

[1]. د م ، **واقع السلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي مدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات من وجهة نظرهم**، مجلة كليةالتربية ،جامع الأزهر، العدد (168)،افريل 2016 ، ص 850.

وهو المتعلق بالتحدث أو الكلام ، وهو عادة ما يعكس غياب الكلام أو المحادثة ،لأسباب هامة أو لأغراض استراتيجية ، ولكن في صورة دبلوماسية حيث يمكن الرد بعيدا عن الموضوع محل المناقشة .

الصمت التكنيكي :

حيث يمثل الأفراد إلى الصمت على الرغم من إمكانية التحدث و توافر فرص الاتصال ، وذلك يعد إدراكهم للمخاوف والتهديدات الناتجة عن الحديث، حيث يعتقدون أن الصمت في هذه الحالة هو الأسلوب الأمثل و الفعال لتفادي المشكلات .

الصمت الانحرافي :

وهو صمت يميل الأفراد فيه إلى عدم التحدث والكلام بهدف التستر بعض الانحرافات الموجودة بمكان العمل.

صمت الإهمال :

هو ميل الأفراد إلى الامتناع عن الأخبار عن أية انحراف أو مشكل قد يضر المنظمة.[1]

[1] شافية غليظ ، مرجع سابق، ص598- 600.

3.2 أبعاد الصمت التنظيمي :

عنيت الدراسات التي تناولها الباحثون بالعديد من أبعاد الصمت التنظيمي، وتختلف تلك الأبعاد حسب النظرة التي من خلاله تم تناول موضوع الصمت التنظيمي[1] ، ومن أنواع الصمت التنظيمي التي تم ذكرها سابقا تحدد أبعاد الصمت التنظيمي المخصصة للدراسة و هي كالتالي:

ـ صمت الإذعان:

يشير إلى الصمت الذي يلجأ العاملون إليه عندما يدركون أنهم غير قادرين على إحداث تغييرات في مجريات الأمور والأحداث داخل المنظمة [2]، إن هذا النمط يمارس بضراوة شديدة فالصلاحيات تتمركز بيد الشخص القائد ،إذ يعتقد أن نجاح المنظمة مرهون بقوته وأن العاملين كسالى بطبعهم لا يحبذون تحمل المسؤولية ولا توجد جدوى مشاركتهم أو مشاورتهم ، فممارسة هذا النمط سوف تكون له انعكاسات سلبية كبيرة على العاملين تجلت في صمتهم وعدم إعلان مجاهرتهم رغم أنهم يمتلكون أفكار وأراء و معلومات إزاء تطوير

[1] د . سهير محمد حوالة ، لمياء ناصر البكر،**واقع الصمت التنظيمي لدى قائدات المدارس الثانوية مدينة الرياض**، مجلة العلوم التربوية ،العدد الأول جانفي 2018 ص 487.

[2]. د . محمود عبد العزيز المنسي، **توسيط الصمت التنظيمي في العلاقة بين إدراك التسيس التنظيمي والاحتراق الوظيفي،دراسة تطبيقية على العاملين في مدريات خدمات بالمحافظة الدقهلية** 1، مجلة جامعة الإسكندرية العلوم الإدارية ، العدد الأول ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ،جانفي 2021 ،ص258 .

المنظمة لكنهم يتبنون الصمت الاذعاني لإدراكهم بأن القادة لديهم علما ودراية بما تريد المنظمة وهم الأقدر على تحقيق مصلحتها أو معارضة العاملين ليس بصالح المنظمة[1].

. صمت الحماية الذاتية (الدفاعي):

وهو الصمت الذي يحدث بسب الخوف من عواقب الكلام والمساءلة والصمت عن حجب الأفكار أوالمعلومات أو الآراء ذات الصلة وهو يعد شكل من أشكال الحماية الذاتية على أساس الخوف من فقدان السمعة والثقة ، والصمت الدفاعي هو سلوك مقصود وغير سلبي ويطبق على الحماية الذاتية من التهديدات الخارجية ، ومع ذلك فإن الصمت ينطوي على حالة غير سلبية أكثر من الصمت الراسخ ، والذي يتضمن معرفة أكبر البدائل والخيارات المتاحة لاتخاذ القرار وهو أيضا سلوكيات واعية وغير الزامية التي تم إجراؤها لصالح المنظمة. إن الدافع وراء هذا النوع من الصمت هو شعور الفرد بالخوف من تقديمه أي معلومات تجنبا للإضرار بمصالح الآخرين، واقعا في بعض الأحيان يكون من الممكن أن يرفضوا تقديم الأفكار أو معلومات ذات الصلة أو الآراء من أجل حماية وضعهم وظروفهم وفقدانهم الوظيفة ويسمى دافع الحماية الذاتية[2] .

[1]. عذراء محسن عبد، **دور القيادة الأخلاقية في تحليل الصمت التنظيمي** ،مجلة الكويت للعلوم الإدارية و الاقتصادية العدد 48،جامعة الفلوجة 2019 ص 279.

[2]. أزهار مراد عوجة ، **الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية**، مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة ،مركز دراسات الكوفة ،العدد (53)،2019 ،ص 570.

ـ صمت الموالاة الاجتماعية :

هو سلوك الموظف لحجب و إخفاء آراءه وأفكاره ومعلومات متعلقة بالعمل من أجل توفير فوائد للمنظمة أو الموظفين الآخرين تبعا لعوامل تفكير الآخرين أو المتعاونين ، ويحدث الصمت الإيجابي بطريقتين ، الأولى أن يبقى الموظف صامتا لحماية منافع الموظفين الآخرين. في طريقة السلوك التنظيمي للمواطنة، فإن الصمت الاجتماعي هو استباقية السلوك الذي يفكر فيه الموظف في حماية منافع الموظفين والمنظمات الأخرى وليس نفسه أولا، وبدلا من غريزة الحفاظ على النفس بناء على فكرة الخوف فإن الأولوية للآخرين و التضحية الذاتية من أجل الآخرين تمثل صمتا اجتماعيا. الصمت الاجتماعي هو نوع إيجابي من الصمت التنظيمي على النقيض من الصمت الدفاعي والصمت الاذعاني ، هو سلوك تقديري لا يمكن أن يكون بتكليف من منظمة، مثل الصمت الدفاعي ،و لكن يستند على الوعي و النظر في البدائل و القرار الواعي لحجب الأفكار و المعلومات والآراء ،على عكس الصمت الدفاعي ،نتيجة الدافع للقلق من الآخرين وليس الخوف من العواقب السلبية الشخصية التي قد تحدث عند التحدث من قبل الآخرين، يمكن اعتبار [1]عدم الكشف عن المعلومات يقصد حماية سريتها ومنع الأطراف الثالثة الغير مرغوب فيها من الوصول إليها صمتا اجتماعيا،وهناك سبب آخر لإخفاء المعلومات هو إذا كان الموظف في وضع غير مناسب لمناقشة تلك المعلومات.[2]

[1]نفس المرجع ،ص 571.

[2]. نفس المرجع ،ص 572.

3. المقاربات النظرية للصمت التنظيمي :

إن لمعلومات العمال أهمية بالغة باعتبارها نابعة من محاكاة الواقع الإمبريقي ، حيث يعتبر إخفاءها وحجبها أزمة أدت بالعديد من المنظرين السوسيو تنظيميين إلى تحليل موضوع الصمت التنظيمي كل حسب منطلقاته وأفكاره .

1.3 نظرية Xلماكجريجور دوقلاس وصمت اللامبالاة :

تعكس النظرية X إيديولوجية وممارسات وتصور الإنسان العادي في مطلع القرن التاسع عشر [1]،يرى ماكجريجور أن التنظيمات التقليدية قد تم تنظيمها وفقا لما أطلق عليه مبادئ X ،وهي أن العامل كسول بطبعه وغير طموح ويكره المسؤولية [2] لذا فالعاملون لا يطمحون إلى تحسين ظروفهم ويفضلون عدم تقديم الانتقادات لمشرفيهم ،إضافة إلى أنهم يحتفظون بالأفكار البناءة التي من شأنها تحسين سمعة المنظمة فيركزون على تنفيذ العملية الإنتاجية بأقل من طاقاتهم الحقيقة في الأداء ،كما يحاول متوسط الأفراد عادة تجنب المسؤولية ويرغبون في الاستقرار والأمن وتقليص الطموحات الذاتية[3] ، فيتحول العامل إلى مجرد تابع فيقتصر دوره في تنفيذ الأوامر ولا يقوم بتقديم أفكاره التي تساهم في تطوير نظام العمل نظرا لثقافته السلبية القائمة على اللامبالاة وعدم الاهتمام فكما ذكرنا سابقا أن الفرد كسولا بطبعه[4]فهولا يسعى إلى تقديم آراء التي من شأنها تطوير المؤسسة بل أكثر من ذلك فهو يسعى دوما إلى حجب المعلومات التي قد تزيد من مسؤولية وأدواره داخل التنظيم ،حتى وإن كان ذلك تأثير سلبي بالغ على سمعة المنظمة وقد تميزت المؤسسة

---

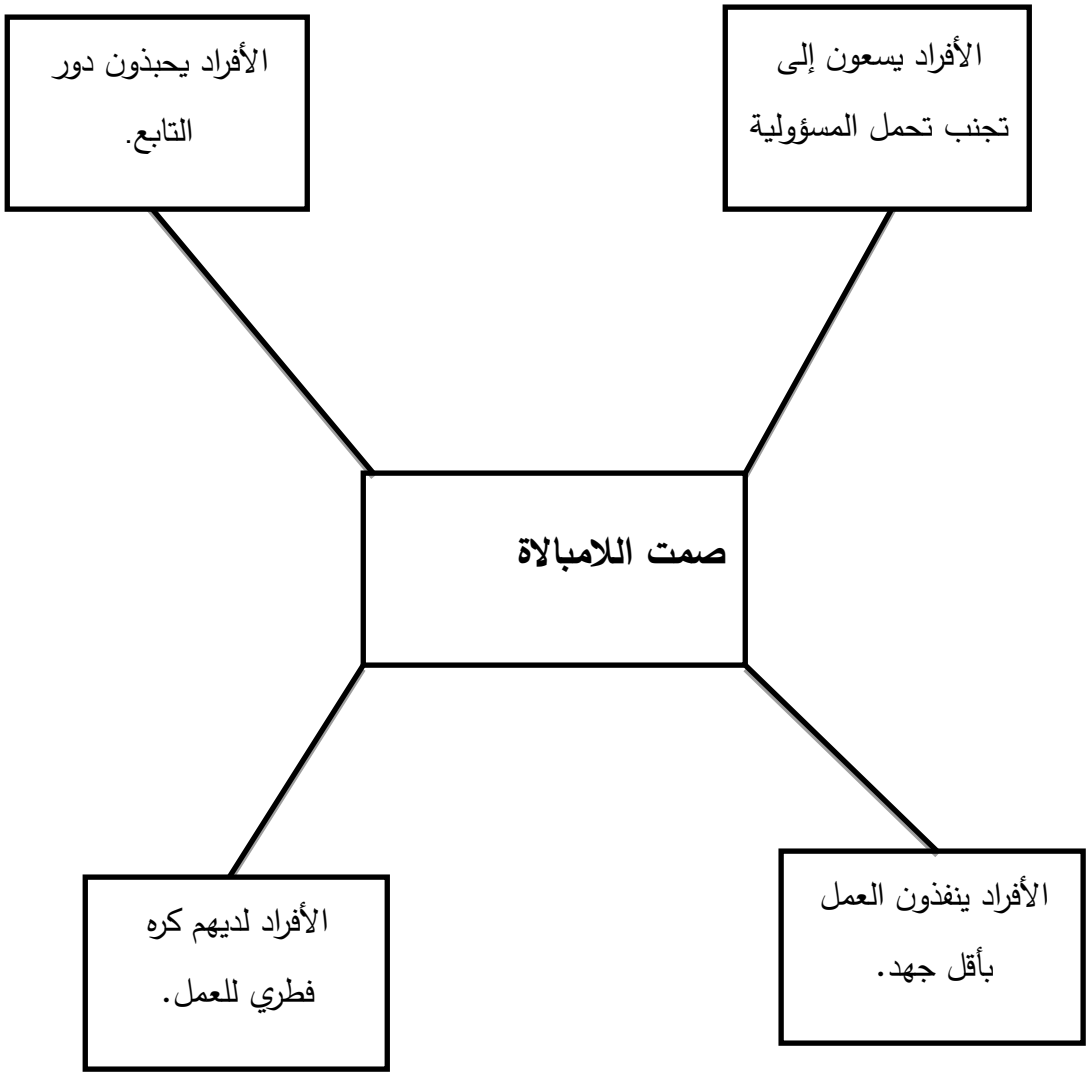
[1]. عبد الكريم بوحفص ،**تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات** ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،2017، ص90.

[2]. طلعت ابراهيم لطفي :**علم اجتماع التنظيم** ،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ،مصر ،2007،

[3]لوكيا الهاشمي ،**نظريات المنظمة** ،دار الهدى للطباعة والنشر ،عين مليلة ،الجزائر ،ص97

[4]رعد حسن الصرن ،**نظريات الإدارة و الأعمال** ،دار الرضا للنشر ،دمشق ،سوريا ،2004،ص285.

المستقلة بفقدان المبادرة والتخوف منها بسبب ظهور ظاهرة التسريح من العمل والظروف الاقتصادية السيئة أي أصبح العامل يتجنب أي تدخل قد يجعله عرضة لفقد عمله .



الشكل (03) ممارسات الأفراد في ظل غياب حيوية الضمير. [1]

[1]– من اعداد الطالبتين

3 -2 بيتر بلاو وصمت الاذعان :

ميز بيتر بلاو بين نوعين من الهياكل التنظيمية هي الهياكل الميكانيكية للمحيط الثابت وتتميز بالشكلانية المركزية وتعمل بطريقة روتينية يكون العمل في هذه الهياكل عقلاني وتكون المراكز والمؤهلات ثابتة وهو الهيكل البيروقراطي[1]، أما الهياكل العضوية فتصلح للمحيط المتقلب فهي مرنة وأكثر تكيف كونها تقوم على اتصالات أفقية ، تقوم السلطة في هذا النوع الثاني من الهياكل على الخبرة والمعارف والهيكل الديموقراطي ، إن الهيكل الأول يكرس الاتصالات النازلة ويدفع العمال إلى حجب آرائهم ، أما الهيكل الثاني فيهدف إلى تحقيق أهداف عامة[2] .

لقد حاول بلاو الكشف عن الكيفية التي يستطيع بها البناء الاجتماعي تحقيق نوع من الاستقرار أو عدم الاستقرار لأنماط التبادل الاجتماعي بالإضافة إلى أنه قد حاول التعرف على العوامل التي تؤدي إلى حدوث عملية التغير الاجتماعي ، وفي هذا الصدد يرى بلاو أنه اذا كانت المميزات والمنفعة الناجمة عن الاذعان والامتثال تفوق المشقة والعناء المبذول في العمل طبعا لرغبة صاحب القوة أدى ذلك إلى اتفاق عام ، وبالتالي إلى شرعية القوة تؤدي إلى التوازن في العلاقات و استقرار التنظيم ، أما اذا كانت المميزات والمنفعة الناجمة عن الاذعان والامتثال لا تعدل المشقة والعناء المبذول في العمل الذي يرغبه صاحب القوة فإن ذلك يؤدي إلى شعور الأفراد بالاستغلال لأنهم يحصلون على المكافآت غير مشبعة ، أي أن تفاعلات الأفراد فيما بينهم تكون أساس المكافآت مما قد يؤدي إلى احساس الأفراد بالغضب والاحباط والعدوانية وبالتالي رفضهم الجمعي للقوة ومن ثم تظهر قوى معارضة للجماعة التي في مركز القوة ومن ثم تحدث عدم التوان في

[1]. عبد الكريم بوحفص "مرجع سابق" ص180.

[2] طلعت لطفي ابراهيم "مرجع سابق" ص154.

العلاقات ، والصراع وعدم الاستقرار التنظيمي[1]، أي أنه كلما كانت الفئات المسيسة أكثر تسلطا كلما انخفضت فعالية الفاعلين في أدوارهم وجنحوا إلى تبني إخفاء المعلومات البناءة والتزموا بتطبيق الأوامر دون تفكير في التغيير خوفا من أي نتائج سلبية قد ترتب على مبادرتهم و انتقاداتهم وبالتالي قد أكد بلاو أن القدرة على ابتكار أنماط جديدة للتكيف تتطلب أمنا وظيفيا وضمانا للعمالة فعندما يدرك الأفراد أن وظائفهم مضمونة ومؤمنة يكونون على استعداد للقيام بالمبادرة في مجال أدوارهم العملية ، أما فقدان الأمل فيولد الجمود ومقاومة التغير[2].

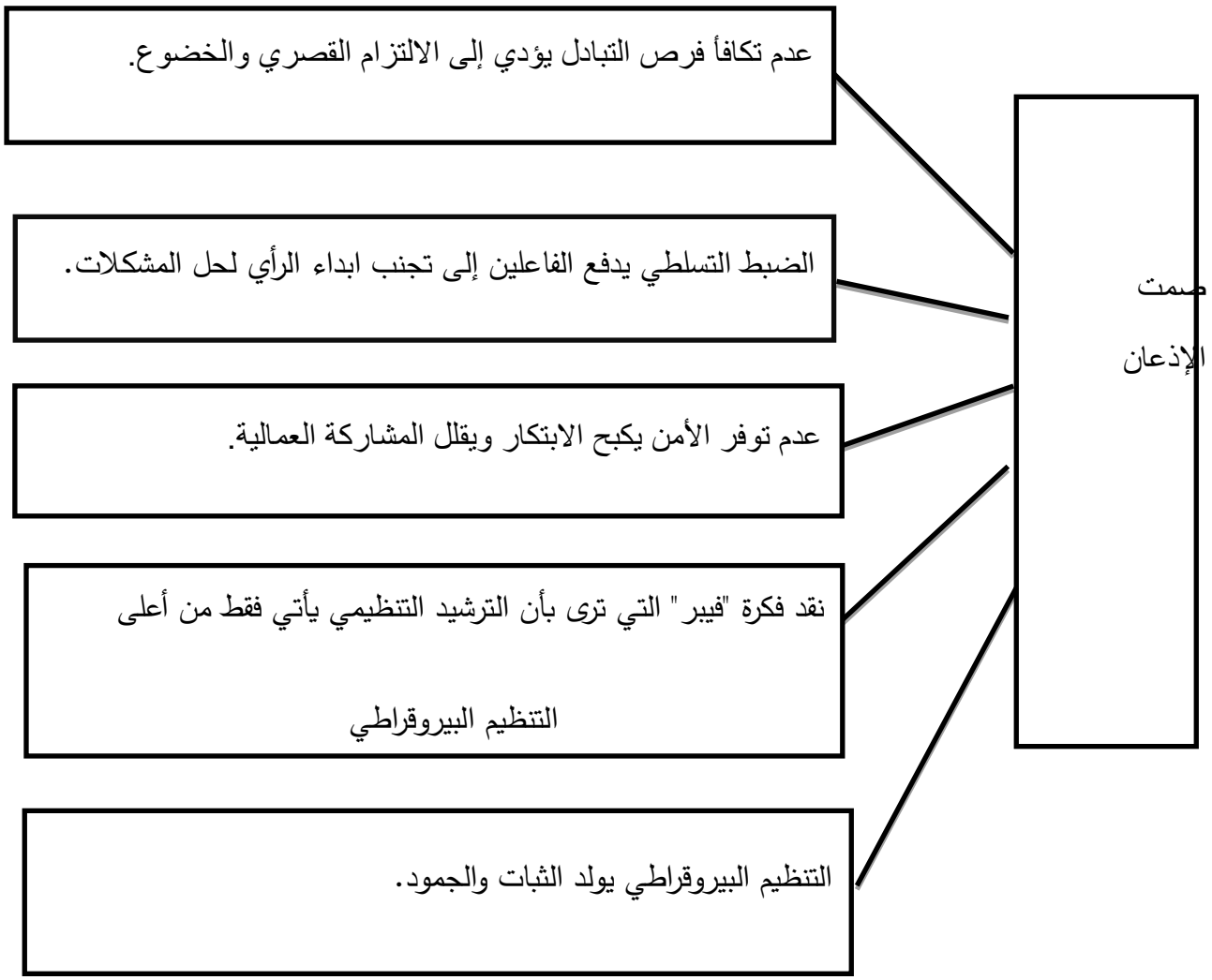
الأفراد الذين يتمسكون للآخر بهدف الحصول على مصالحهم حتى ولو كان ذلك على حساب كرامتهم إذ يتعامل مع مالك المكافآت أو القادر على تقديم المساعدة أو العون ، بذل أو بانصياع أو بأسلوب عبدي ، لأنه غير قادر على الظفر بها إلا بهذا الأسلوب لعدم امتلاكه مقومات التبادل الحر مع الآخر إلا إذا سلك سلوك ذليلا أو كاذبا أو مخادعا[3].

---

[1]. طلعت ابراهيم لطفي ،كمال عبدالحميد الزيات **النظرية المعاصرة في علم الاجتماع** ،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ،ص181،180.

[2]. سعد عيد مرسي بدر، **الايديولوجيا و نظرية التنظيم** ،دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، الاسكندرية ،مصر ،2000،ص 117.

[3]. معن خليل عمر، **نظريات المعاصرة في علم الاجتماع** ، الطبعة 1 ، دار الشروق للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن ، 2014، ص186.



الشكل (02) محددات بناء ثقافة صمت الاذعان حسب "بيتر بلاو"

3 ـ3 منطلقات ميشال كروزيه وصمت الحماية الذاتية:

اقترح كروزيه نظرية العقلانية المحدودة ، فالمنحى الذي يتخذه سلوك ما يتحدد وفق العديد من العديد من المتغيرات حيث يتمتع كل فرد بعقلانية نسبة محددة فسلوك الأفراد ليس استجابة آلية ميكانيكية للوضعية المهنية ولا لشخصياتهم ككيانات فردية ، إنما هو فعل واعي نابع من اختباراتهم تسمح لهم باستخدام استراتيجيات فردية من أجل تدعيم أو تقوية مراكز القوة ونفوذ السلطة واستعمالها في علاقاتهم التفاوضية بغرض الدفاع عن مكاسبهم التي يتمتعون بها[1]، فغالبا ما يلجئ الفاعل داخل النسق إلى اخفاء أخطائه التي يرتكبها في سياق أداء أدواره متجنبا بذلك أي عقوبة مادية كانت أو معنوية وحفاظا على مصلحته وعلاقته الجيدة مع مشرفه ونظرته إليه فمن العاملين من يتجنب تقديم كل المعلومات عن سير العمل ويفضل أن تبقى التفاصيل في المستوى الأفقي أي بين المرؤوسين فقط والموظفين يفضل أن تبقى السلبيات التي يلاحظها الزملاء محصورة فيما بينهم ويتجنب أن تصل إلى الرئيس[2]، من هنا يصبح التنظيم البيروقراطي حسب كروزيه عبارة عن نسق تكون فيه عملية تصحيح الأفعال معطلة بمعنى أنه عديم التقويم ، ومن ثمة يكون الأفراد داخل التنظيم ضمن نموذج من الحلقات المفرغة وعزلة الفئات المهنية،[3] فينعدم أو يقل الاتصال بين الفئات العمالية سواء كانوا في نفس المستوى التنظيمي أو مستويات تنظيمية مختلفة ، الشيء الذي ينتج عنه ظهور وتنامي اتجاهات فردية فيتجنب كل فاعل داخل التنظيم إبداء مقترحاته بل أكثر من ذلك فهو لا يبدي أي دعم لآراء زملائه أو حتى اعتراض لها، ومن هنا تظهر مشكلة عدم رغبة الموظف في تحمل المسؤولية

---

[1]. موسى خويلد عيسى، **السلطة الرمزية للفاعلين في المجال الاجتماعي وعلاقتها بإنتاج السلطة غير الرسمية في الإدارة المحلية**، رسالة ماجستار، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2013،ص79.

[2]. ناصر قسيمي، **سوسيولوجيا المنظمات دراسات نظرية وتطبيقية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2014،ص189.

[3]. موسى خويلد عيسى، " مرجع سابق"، ص80.

واتخاذ القرارات لأن ذلك يفتح الباب أمام الصراع والمنافسة الشخصية نحو التقدم وبالتالي يقلل من فرص الاستقرار الذي يتمتع به الموظف الذي يحتمي بالقواعد واللوائح وترك مخاطر المسؤولية ومتاعب السلطة لمن هم أعلى منه في المستوى[1] ، فيتخذون بذلك موقف الحياد عند عقد الاجتماعات الذي يتجلى في عدم ابداء أي دعم أو تشجيع المقترحات التي من شأنها أن تساهم في حل مشاكل العمل حتى ولو آمنوا بها إيمانا قويا الأمر الذي يولد الروتين الذي يحمي الفاعل في إطار النسق مما يدفع جميع أعضاء النسق مما يدفع جميع أعضاء التنظيم إلى الحفاظ عليه ، ويتضح آثار الروتين في التنظيمات البيروقراطية من خلال الانعزال الاجتماعي ونقص أواصر الصداقة بين أفراد المجموعة الواحدة[2]، وعدم حرارة العلاقات وحمايتها وبقائها منحصرة في إطارها الرسمي والبرودة والتحفظ هذا ما يبلور جو التباعد الاجتماعي بين الموظفين وعدم الثقة مما يدفع كل واحد منهم إلى التزام الصمت في مختلف المواقف التنظيمية ، وبالتالي تصبح البيروقراطية وسيلة لحفظ التعاون في أدنى مستوياته ، فيبني الفاعلون في هذا السياق استراتيجية دفاعية والتي يعتمدها الفاعل إزاء المنظمة بهدف المحافظة على امتيازات أو مكاسب الذي يعتقد بأنها تشكل رهانا بالنسبة إليه فيستعمل كل ما لديه من اوراق رابحة من أجل أن تبقى الوضعية التنظيمية بخصائصها الحالية كما هي عليه، ويبقى هو في موقع قوي في علاقته التفاوضية إزاء المؤسسة[3] ، فيلجأ إلى حجب واخفاء مقترحاته التي تساعد على تغيير وتطوير التنظيم في مواجهة لسلطة رب العمل التي يحاول فرضها فإن كان السيد في شكل السلطة المطلقة له حق الجبر والاكراه فإن العبد كذلك له القدرة على الحرمان أي حرمان سيده من

[1]- رعد حسن الصرن، "مرجع سابق"، ص57.

[2]- رعد حسن الصرن، "مرجع نفسه"،ص85.

[3]- بن عيسى محمد مهدي، **ثقافة المؤسسة**، أطروحة دكتوراه، غرداية الجزائر، 2013، ص128.

خدماته وعدم تلبية و واشباع حاجة سيده اليه[1] ، فتصبح المعلومة محور جل العمليات التنظيمية وبالتالي فإن كبحها من شأنه أن يؤثر تأثيرا سلبيا على سيرورة التنظيم فامتلاك المعلومة من أحد الفاعلين في شبكة الاتصالات الموجودة بالمؤسسة تعطي له القدرة على المفاوضة والمساومة خاصة إذا كانت ذات أهمية كبيرة ومؤثرة على حسن عمل الطرف الآخر أو على ترشيد قراراته التسييرية ، كما قد يلجأ الفاعل إلى تبني استراتيجية هجومية يتوقف اختيار نوع الاستراتيجية على حجم السلطة المكتسبة من خلال الموارد المالية والمعنوية التي يتمتعون بها كالكفاءة المهنية أو امتلاك المعلومة أو احتكارها[2].

وعليه نستخلص أن المعنى الذي أعطاه كروزيه للبيروقراطية لم تختلف كثيرا عما هو شائع ومتداول بين عامة الناس فقد نظر إليها على أنها تعقيدات غير ضرورية نماذج كابحة خانقة للشخصية .

3 ـ 4 صمت الموالاة الاجتماعية ومنطلقات شييستر بيرنارد :

أناطت منطلقات شيستر بيرنارد في ضوء تأكيد معالم صمت العاملين الذي يقترن مع آليات سلوك صمت الموالاة الاجتماعية ، لهذا تعتبر تنمية العلاقات والاهتمام بالآخرين وحجب المعلومات والأفكار الوظيفية بسرية بغية تحقيق منفعة للمنظمة ، أهم المحاكات المبلورة لصمت الموالاة الاجتماعية كسلوك تصوري يعزز التفاعل الإيجابي والإيثار ، كما تتجه الفئات الفاعلة إلى تحقيق المساندة والتعاون في حفظ أسرار المنظمة إلى جانب تدعيم روح التعاون البناء ، في ظل هذا بلور شيستر بيرنارد ارهاصاته في الاهتمام بالجانب التعاوني الاجتماعي في مجال العمل من خلال العمل الرسمي والغير رسمي ، باعتبار أن المنظمة كيان أو نظام اجتماعي تعاوني ، وأن هذا التعاون بين أفراد هذا النظام هو السبيل لتحقيق النجاح للفرد

[1]ـ بن عيسى مهدي، "نفس المرجع"، ص133.

[2]ـ موسى خويلد عيسى، "مرجع سابق"، ص83.

والمنظمة[1] ، مما يدفع الفئات الفاعلة إلى التزام صمت الاجتماعي الإيجابي الذي يعد من سلوك المواطنة التنظيمية ، فهو يعني حجب الأفكار والآراء والمعلومات المتعلقة بالعمل بهدف استفادة الآخرين في المنظمة منها وهنا يعرف بالإيثار أودوافع تعاونية ، لذا الصمت الاجتماعي هو سلوك مقصود واستباقي يركز في مقام الأول على الآخرين مما يجعل الفرد أكثر اجتماعيا ومقبولا بين زملاء والعمل والذي ينتج ويبنى نتيجة الاهتمام بالآخرين، بدلا من الخوف من العواقب الشخصية السلبية وعلى هذا الأساس يكون الدفاع مع هذا النوع هو الرغبة في مساعدة الآخرين وتقاسم الواجبات وهكذا يتم حدوث صمت الموالاة الاجتماعية من خلال طريقتين:

ـ أن الموظف صامت من أجل حماية مصلحة المنظمة.

ـ أن الموظف صامت من أجل حماية مصالح الموظفين الآخرين وهذا ما تحكيه منطلقات "بارنارد" من خلال دعوته إلى ضرورة تنمية العاملين عن طريق مشاركتهم في صنع القرارات ، ومناقشة أهداف المنظمة وفسح المجال لهم للتعبير عن حاجاتهم النفسية والاجتماعية ، ودعوة "برنارد شيستر " هذا نابعة من إدراكه لأهمية السلوك الفردي ومدى تأثيره في أي تنظيم فهو يقول مثلا : إن أحد العناصر الرئيسية للتنظيم هي رغبة الأفراد للإسهام بجهودهم الفردية في النظام التعاوني ، ويضيف إلى ذلك أن الفرد هو دائما العامل الاستراتيجي الأساسي في التنظيم وعليه يتوجب على الميدرين إيجاد السبل الكفيلة لحث الفرد على التعاون ، وإلا فإن المنظمة لن تستطيع تحقيق أهدافها والاستمرار في عملها .

[1]Zehir Cemal & Erdoganebru, The Association beteween Organiwational silence and Ethical badership through Employee performance, social and bhavioral sciences, 24,11,2011, P 1393.

إذن فحجب الأفكار والمعلومات الوظيفية والاهتمام بالآخرين لتحقيق منافع المنظمة تحمل في طياتها تشجيع الفئات الفاعلة على صمت المولاة الاجتماعية ، وتحرص على حث التعاون والرغبة في مساعدة الزملاء وحماية المعلومات التنظيمية المهمة بشكل دقيق ، لخلق الاستقرار الايجابي للبنية التنظيمية [1].

[1]- لوكيا الهاشمي "مرجع سابق"، ص99.

4- خلاصة الفصل :

وكخلاصة للفصل يتضح أن الصمت التنظيمي بأنواعه وأبعاده المختلفة له دور في سيرورة المنظمة ، فهو في معظم الأحيان يعتبر من السلوكيات السلبية ، طالما أن صمت الاذعان يرنو إلى صمت العامل نتيجة عدم قدرته للدفاع عن نفسه ، وصمت الحماية الذاتية الذي يحدث خوفا من فقدان الوظيفة ، والخوف من فقدان السمعة والثقة لذا نجد العامل يسعى لتحسين صورته في بيئة عمله حفاظا على نفسه ،بينما يعزز صمت المولاة الاجتماعية سلوك الاهتمام بزملاء العمل إلى جانب الحفاظ على أسرار المنظمة وعدم إفصاحها للآخرين ، كما اتضح أيضا أن الصمت التنظيمي يحدث تبعا لمراحل .

الفصلالثالث: الفعاليةالتنظيمية

تمهيد

1 _مفهومالفعاليةالتنظيمية.

1 _1_تعاريفالفعاليةالتنظيمية.

1_2_أهميةالفعاليةالتنظيمية.

1 _3_معاييرالفعاليةالتنظيمية.

2_محدداتالفعاليةالتنظيمية.

2_1_الرضاعنالعملوالإنتاجية.

2 _1_تطويراليدالعاملةوالاحتفاظبها.

2 _3_الولاء الوظيفيوإدماجأهدافالأفرادفيأهدافالتنظيم.

2 _4_العواملالمؤثرةفيالفعاليةالتنظيمية.

3 _المداخلالنظريةفيدراسةالفعاليةالتنظيمية.

3 _1_المداخلالكلاسيكية: فريدريكتايلور،هنريفايول،ماكسفيبر.

3-2 _العلاقاتالإنسانية،إلتونمايو،أبراهاممماسلووسلمالحاجات.

3_3_ المدخلالحديث: نظريةxو y. 1- الاشكالية.

4- خلاصةالفصل.

تمهيد

تواجه المنظمات الحالية العديد من الضغوطات والتحديات الداخلية والخارجية المؤثرة على بقائها وقدرتها على الاستمرار حيث يتميز النظام العالمي الآن بحركته السريعة، التي تتلاحق فيها التغيرات والتحولات ويكون ذلك عن طريق تحقيق فعالية تنظيمية في المؤسسة وعليه أصبح موضوع الفعالية التنظيمية من المواضيع المعقدة في العصر الحالي نظرا لتعقيد ظاهرة التنظيم وعليه سنحاول في هذا الفصل معرفة ماهية الفعالية التنظيمية وتحديد مداخلها والعوامل والمعايير المحددة لها.

1ـ مفهوم الفعالية التنظيمية:

الفعالية التنظيمية ظاهرة صحية مرغوبة في المؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها خاصةوأن المؤسسات الاقتصادية اليوم تواجه العديد من التحديات المؤثرة على بقائها ونموها وفيما يأتي نحاول تقديم بعض التعاريف لمفهوم الفعالية والتي هي عموما مقسمة إلى ثلاث مجموعات: تقليدية، نظامية، محاصرة.[1]

1_1 تعاريف الفعالية التنظيمية

التعاريف التقليدية:

في هذا التعريف سوف نقوم بالتركيز على الأهداف كمؤشر لتحديد الفعالية التنظيمية وهذا بناءا على الموارد البيئية (الخارجية دون تحديد طبيعة الأهداف من حيث الرسمية وعدمها كذلك بالنسبة للعامل الزمني.[2]

_ ويعرفهاBernord برنارد: بأنها تحقيق الهدف المحدد.

[1]– عبد الوهاب سويسي،**الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة**، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، بجامعة الجزائر 2004،ص 1.

[2]– صلاح الدين عون الله، **مداخل ومشكلات قياسالفعالية التنظيمية**، مجلة الإدارة العامة الرياض، العدد54، ص6.

_ وهي النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية.

_ ويمكن كذلك تعريفها: درجة تحقيق الأهداف المتعددة.

_ وهي درجة تطابق بين الأهداف في حدود الموارد المتاحة.

_ وهي درجة تطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المحصل عليها.

التعاريف النظامية:

نرى هذه المجموعة بأن الفعالية التنظيمية هي عمليات ترتبط بالتصور النظامي المبني على التفاعل بين مدخلات النظام ومخرجاته واعتمادا على التغذية المرتدة (وهي قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن والتكيف من خلال الترابط الداخلي وبالتالي نذكر أهم التعاريف:

1_ هي مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية بعبارة أخرى هي القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم.

2_ هي القدرة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات والحصة السوقية ورضا الزبائن وتنمية الموارد البشرية وتحقيق النمو.

3_ هي الإنتاجية المرتفعة والمرونة والقدرة على التكيف مع البيئة وكذا القدرة على الاستقرار والإبداع.

4_ هي أساس العلاقة بين ندرة الموارد في البيئة والقدرة التفاوضية للحصول على الإنتاجية من موارد نادرة.[1]

التعاريف المعاصرة:

من خلال هذه المجموعة المعاصرة لتعاريف الفعالية التنظيمية يصبح لمفهوم الفعالية التنظيمية ارتباطا (أكثر بتحقيق الأهداف المنشودة خضوعا لمكونات بيئة متنوعة وهنا تكون لمؤسسة في حالة تيه بحثا عن التوازن الديناميكي من أهم هذه التعاريف.[2]

1_ هي القدرة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها.[3]

2_ الفعالية هي حالة الانسجام بين متغيرات الهيكل التنظيمي والبيئة.

3_ الفعالية هي النجاح في التعامل مع القيود المفروضة عليها من جمهورها.

_ بصفة عامة يمكننا أن نستنتج أن الفعالية التنظيمية يمكن تناولها في زاويتين أساسيتين وهي:

1_ تحديد الأهداف:

_**أهداف إنتاجية:** توفير السلع والخدمات تتماشى وحاجات السوق والزبائن.

_**أهداف اجتماعية:** الاستجابة لحاجات الجمهور ذات الفائدة العامة.

---

[1]– عبد الوهاب سويسي، **المنظمة، المتغيرات، الأبعاد، التصميم**، دار النجاح للكتاب، الجزائر،2009م، ص 47.

[2]– فلاح تايه نعيمي: **اتحاد القرار من النظرية الموقفية**، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد، 1989،63، ص10.

[3]– صلاح الدين عون الله، مرجع سابق، ص15.

_**أهداف نظامية:** العمل على تشغيل المؤسسة بكيفية تسمح لها بتحقيق الأهداف الأساسية كالبحث عن الاستقرار.

2_ الأهداف التي تتعامل معها المؤسسة:

إن التعدد في الأهداف يعود إلى مجموعة الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة بحيث يكون لكل طرف حكم خاص هي الفعالية بواسطة معايير مع مصالحة فالمساهم يركز على المردودية الاستعمار والعامل يركز على مستوى الأجر وشروط العمل وما إلى ذلك.

من خلال تعاريف الفعالية التنظيمية، التقليدية، النظامية، المعاصرة، نستنتج أن الفعالية التنظيمية هي الأساس الذي عن طريقه تحقق المؤسسة أهدافها لذلك تعددت المفاهيم التي اهتمت به توعدت وكذا الإطارات النظرية.

1_2_ أهمية الفعالية التنظيمية بالنسبة للمؤسسة:

تحتاج الأنظمة الحديثة بمختلف أنواعها ونظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية إلى المؤسسات لسبب رئيسي وهام وهو(أن هذه المؤسسات تمكننا من تحقيق الأهداف التي تحجز عن تحقيقها كأفراد لا تجمعنا مؤسسة واحدة فالمؤسسات إنما تنشأ وتنمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يوليها في مقابل هذا كل ما تحتاج إليه من دعم مادي وأدبي ومعنوي يبقي على حياتها ويساعدها على النمو، فإذا ما عجزت تلك المؤسسات عن القيام بدورها على المجتمع ككل، إذ أن فعالية المجتمع رهن فعالية المؤسسات العاملة فيه.

تعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المجدد المحقق لأهدافه، ومن ثم فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره وتطوره، وهي أخيرا معيار لحكم على نجاحه.[1]

كما يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم الأداء الكلي للمؤسسة لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها،[2]

تعتبر أيضا بمثابة ترمومتر إداري لقياس مدى نجاح المؤسسة وتفوقها في جميع مجالات نشاطها فهي خاصية كلية وشمولية تصف وتلخص(الأبعاد المميزة للمؤسسة).

1_3_ معايير الفعالية التنظيمية: المعايير الفعالية أهمية في:

تقديم النتائج ومتابعة مدى تحقيق الأهداف من النواحي الكمية والنوعية والمعايير هي مجموع القواعد و أنماط السلوك المتفق عليها من طرف أعضاء الجماعة أو على الأقل من طرف أغلبية أعضائها حتى ينسق مراعاتها ومراقبة احترامها من طرف الجميع لذلك فهناك مجموعة من المعايير المرتبطة بنوع الفعالية التنظيمية والتي ستبرز أهمهما وهذا طبعا مع الباحثين أو المفكرين الذين قاموا بتقديم هذه المعايير **ومن بينهم:**

_ **بارسونز:** قدم أربع (4) متطلبات وظيفية بتعين على كل مؤسسة مواجهتها إذا أرادت: البقاء أهمهم

1_ التكيف مع البيئة بجوانبها الكاذبة والاجتماعية وإقامة علاقات إيجابية وطبيعة معها.

[1]– بعاج الهاشمي، **دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة**، مذكرة ماجيستر، قسم علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2009_2010،ص18.

[2]– قرين توفيق، **دور لوحة القيادة في تحسين فعالية أداء المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في المحاسبة والتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم لتسيير، جامعة اكلي محمد أولحاج، البويرة2015–2016، ص07.

2_ إنجاز أو تحقيق الأهداف، يشير هنا إلى جهد الموارد التنظيمية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

3_ التكامل، هو توافق العلاقات بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة خاصة تلك العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن والتماسك بين الأنظمة الفرعية.

4_ الاستقرار يمثل قدرة المؤسسة عل الحفاظ على هيكلها وأعمالها، وهو يشير أيضا إلى مدى ملائمة الظروف السائدة في الأنظمة الفرعية للظروف السائدة في المؤسسة.

_ كابلاو: أعطانا كابلاو ومن جهة أخرى نموذجا بأيمكن على أساسه تقييم فعالية المؤسسات بحيث يبدو مختلفا تماما عن تلك النماذج السابقة ويرتكز هذا النموذج على العناصر 4 الآتية:

1_ الاستقرار: ممثل قدرة المؤسسة على الحفاظ على هيكلها وأعمالها.

2_ التكامل: قدرة المؤسسة على تفادي النزاع بين أفرادها بما توفره لهم من اتصالات.

3_ رغبة العاملين: تعني إرادتهم في الاستمرار في خدمة المنظمة والمشاركة في أعمالها.

4_ التحصيل: هو النتيجة النهائية لأعمال المؤسسة ومختلف أنشطتها.

ومن خلال هذه الدراسات نستطيع القول بأن الفعالية تبقى نسبية إلى حد ما في تحقيقها ونسبية في معاييرها إذ أن هناك بصفة عامة نوعان من المعايير الأولى خاصة بطبيعة نشاط التنظيم وخصائصه المختلفة.[1]

[1]– سعيد ياسين عامر، **على محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والغدارة**، الطبعة الثانية، مركز وايد سر قيس الاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة 1998، ص21.

2_ محددات الفعالية التنظيمية:

ويرتبط مفهوم الفعالية التنظيمية بمجموعة من العناصر والمؤشرات المتفاعلة فيما بينها والتي تشمل جميع المكونات الصلبة والبيئية والأفراد كقطيعة تمثل التداخل بن تلك المكونات المتمثلة في الهيكل التنظيم والعناصر الثقافية، وفيما يأتي عرض لهذه العناصر والمؤشرات التي يمكن أن تأخذها بعين الاعتبار في تحديد الفعالية التنظيمية.[1]

2_1_ الرضا عن العمل والإنتاجية:

أ_ الرضا الوظيفي:

هو ذلك الشعور بالاكتمال والإنجاز التابع من العمل هذا الشعور ليس له علاقة بالنفوذ أو المميزات أو حتى الإنجازات فهو يرجع لقبول الإنسان الوظيفية كما هي، فالإنسان العمل قد يشعر بالارتياح نتيجة أدائه في العمل أو جودة عمله أو تعلم مهارات جديدة أو العمل كجزء من فريق العمل وكذلك مساعدة الزملاء أو زيادة قدراته الشخصية أو حتى تلقي الثناء، كما أن الرضا الوظيفي يتوقف على عوامل متعددة تضمن طبيعة العمل، التعويضات وفرص الترقية والاعتراف.[2]

ب_ الإنتاجية:

غالبا ما يختلط مفهوم الإنتاجية بمفاهيم أخرى مثل الكفاءة والفاعلية وهي مفاهيم يمكن تفهمها بسهولة في المنشآت ذات النشاط الاقتصادي والتجاري أكثر من المنشآت عبر الربحية والتي يصعب فهمها دون الآخذ

[1]– أحمد بوشمال، **سوسيولوجيا التغيير التنظيمي، مدخل التحليلي الاستراتيجي**، مذكرة ماجيستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة ورقلة،2011، ص 127.

[2]– مصطفى نجيب شاوش، **إدارة الموارد البشرية**، دار الشروق، الأردن، 2005، ص64..

في الحساب الآثار الاجتماعية والاقتصادية الناتجة عن نشاط المؤسسات زي تناولها بشكل كلي وليس بشكل جزئي مع الأخذ في الاعتبار أن مفهوم مركب متداخل تتفاعل المحددات فيما بينها وهي ذات طبيعية تفاعلية.

2_2_ تطوير اليد العاملة والاحتفاظ بها:

أ_ تطوير اليد العاملة:

يقصد به عملية التكوين أو التبريد نظرا لما لهذه العملية من أثر على الأداء في ظل المتغيرات التنظيمية والتطورات التكنولوجية فالمؤسسة التي تهتم بتكوين العمال و رسكلتهم قصد تكييف مؤهلاتهم، أن هذا الاهتمام يتولد عنه شعور الفرد باستمرار الوظيفي خاصة في حالة الأداء المتميز لها مقارنة بأفراد يعملون في مؤسسات لا وجود لتطوير الأيدي العاملة بها بأي طريقة.

ب_ الاحتفاظ بالعمال:

إن الاحتفاظ بالعمالة أمر ضروري في حالات ومستغنى عنه في حالات أما الحالة الأولى فهي حلة المؤسسات الكبرى ذات الحصة السوقية الأكبر والطلب على منتوجها الأجود فلا يليق بأن يكون معدل دوران لعمالة مرتفع مهما كانت الأسباب الفرد صاحب الخبرة والعارف بمجريات سير التنظيم يختلف عن الوافد الجديد والذي يخضع إلى فترة تجريبية من سيعود عل الروتين ومنه على المؤسسة الحرص الدائم في المحافظة على عمالها وأما الحالات الأخرى فهي عديدة نذكر منها حالة المؤسسة قيد التصفية أو الانحدار مما يجعل عمالها أكثر عرضة للتشريح وبهذا ينتج حراكا مهني، والمؤسسة الحق في تخفيض عبئ تكاليفها.

2_3_ الولاء الوظيفي وإدماج أهداف الأفراد في أهداف التنظيم:

أ_ الولاء التنظيمي:

نظرا للدور الفعال الذي يلعبه الولاء التنظيمي في حياة التنظيمات حيث يؤثر في إنتاجية المؤسسة إما بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، فإذا كان يتميز الأفراد بولاء تنظيمي مرتفع كانوا هم ما يمثلون المؤسسة أما إذا كان ولاؤهم منخفضا فتجدهم يشكرون ولا يحبون أن تذكر مؤسساتهم وبالتالي فعلى المؤسسات تقوية الارتباط بينها وبين موظفيها لكي لا تفشل في تحقيق أهدافها، إذن فالولاء بصفة عامة دور في رفع الأداء مما يجعل الموظف أكثر رضا عن عمله لأن هناك علاقة بين الرضا عن العمل ودرجة فعالية المؤسسة خاصة في زيادة معدلات الإنتاج و ومستوى جودتها و كذلك فالولاء يحد من ظاهرتي دوران العمل والغياب، وفي الأخير تحقيق الميزة التنافسية.[1]

ب إدماج أهداف الأفراد في أهداف التنظيم:

_ لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يعامل الإنسان كآلة مهما كانت الثقافة السائدة في التنظيم أولا وثقافة المجتمع ثانيا وبالتالي فمعاملة الأفراد كوسائل ستؤثر حتما على المؤسسة، وبعدا لابد من الحد من هذا الاستعمال من جهة كما للأفراد أهداف متعددة ولهم الحق في تحقيقها من جهة أخرى، ويتوقف الأمر عن العلاقة بين العامل والمؤسسة أو رب العمل، فهذا التعاقد يسمح بإنشاء وجمل من الأهداف منها ماهو مشترك بين الطرفين ومنها ماهو لصالح كل طرف على حدى ولكن هذه التعاقدات والمؤسسة.

[1]– علي عبد الرزاق جلبي، **علم الاجتماع التنظيم**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 308.

2_4_ العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية:

_ تتأثر فعالية المؤسسة وقدرتها على تحقيق الأهداف التي تسعى غلى تحقيقها بمجموعة من العوامل والتي يمكن حصرها فيما يأتي:[1]

_ درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمدة في المؤسسة.

_ أساليب تكنولوجيا الإنتاج كثافة رأس المال أو كثافة العمالة.

_ درجة الإلزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.

_ التنسيق على المستويين بين الرأسين والأفقي.

_ وحدة السلطة الأخوة والتي تؤدي إلى عدم وجود مراكز متعددة.

_ تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.

_ اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط أو تفريط فالمركزية تفيد في كل ماهو إستراتيجي واللامركزية مفيدة في كل ماهو رويتني.

_ فلسفة التعامل مع البيئة الخارجية وطبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطائها أثناء التفاعل مع البيئة الخارجية.

_ القدرة على التحقيق والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة.

[1]– سعيد محمد المصري، **التنظيم والإدارة**، الدار الجامعية، الإسكندرية،2002، ص236.

_ القدرة على تعبئة الموارد ودرجة الحرفية التي تتميز بها المؤسسة.

_ كما تتأثر فعالية المؤسسة (أيضا بطبيعة النظام السياسي الموجود في البلاد).

3_المداخل النظرية في دراسة الفعالية التنظيمية:

تعد الإسهامات السيوسيولوجية بشكل عام والإسهامات النظرية في علم الاجتماع التنظيمي على وجه الخصوص تراثا نظريا سوسيولوجيا اهتم الباحثون والمفكرون فيه بإعطاء مفاهيم متعددة وأشكال متنوعة المفهوم الفعالية، هاته المفاهيم التي اشتقوها من خلال تجاربهم وتصوراتهم لتحديد أهم الأسباب التي تحقق النجاعة والكفاءة سواء كانت التيارات النظرية الكلاسيكية أو معاصرة اجتماعية أو نفسية، وسنحاول من خلال هذا المبحث عرض أهم النظريات التنظيمية التي تناولت ودرست موضوع الفعالية.

3_1_ المداخل الكلاسيكية:

أ_ تايلور والتنظيم العملي للعمل:

تستمد المدرسة الكلاسيكية جل أفكارها من خبرات الورشات والمؤسسات الصناعية من خلال جهود فريديريك تايلور ابتداء سنة 1911م. فمن خلال تجارب المديرين مع عمالهم وموظفيهم ثم وضع أولى أفكاره للإدارة والتسيير ولم تكن هذه التجربة إلا امتداد لانماط الإدارة السابقة المتأثرة ينظم الإدارة التقليدية. أن الارتباط الحديث بنظم المجتمعات القديمة من خلال أعمال "**أدم سميث**" 1776م و " **وايميل دوركايم**" 1893م و **أعمال "كارل ماركس"** 1867م فتايلور من خلال التحاقه بمعمل الحديد والصلب في الولايات المتحدة الأمريكية بعد تجربة دامت 10 سنوات إلا سواء في المواد الأولية وضياع الوقت وضمن الإنتاجية، غياب معدلات وضوابط الإنتاج وعدم ربط الأجر بالجهد الشخصي المبذول، الأمر الذي أدى به القيام ب:

_ دراسة الحركة والوقت لازم لإنجاز مهمة ما.

_ التركيز على إنتاجية العامل وكيفية الرفع منها.

_ الفصل بين التخطيط والتنفيذ حيث يعتبر التخطيط من مهام المدير ونعتني به، التفكير والتنفيذ من مهام العامل بناء الخطة المقترحة:

_ البحث في السبل التي تسمح بالتعاون بين الإدارة والعاملين من خلال رفع الإنتاجية التي يكون لها أدنى إيجابي على الملاك والعمال في نفس الوقت.

_ إمكانية زيادة الكفاءة العامل عن طريق التدريب والتخطيط، حيث يعتبر **Taylor** أنه كل ما تكون المهمة مكررة بها العامل بشكل سريع وكلما تكون المهمة بسيطة كلما يتم التعلم بشكل سريع.[1]

_ وفي سبيل الوصول إلى الأهداف التي سطرها(Taylor) وضع مجموعة من الاقتراحات تؤكد على :

_ تحليل العمل على عناصره الأساسية وابتغاء الحركات الزائدة والتقليص من الإسراف في المواد الأولية.

_ توفير العمال في أماكن العمل التي تتلاءم على تخصصاتهم وميولاتهم الشخصية.

_ استخدام معايير دقيقة لأداء العمال وتنفيذ مبدأ الرقابة الوطنية.

_ تدريب العمال وتأهيلهم بما ينسجم والأساليب الإنتاجية والتنظيمية المتبعة.

[1]– عبد الوهاب سويسي، **الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس بإستعمال لوحة القيادة**، مرجع سابق ، ص36.

ومن هنا نستخلص أن مفهوم الفعالية التنظيمية عند **Taylor** يرتبط بالتنظيم العلمي للعمل من خلال دراسته لمشاكل الإنتاجية على مستوى الورشات هذا التنظيم العلمي هو الذي يقوم على مجموعة من المبادئ والمحصورة في عدة مبادئ نذكر منها:

_ ضرورة استبدال الطرق التقليدية في العمل والقائمة على التخمين لتحديد معدل الإنتاجية بطرق علمية.

_ ضرورة أن تحمل الإدارة مسؤولية اختيار العاملين وتدريبهم على أداء الأعمال بطرق مناسبة.

_ ضرورة تعاون للإدارة والعاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية.

_ ضرورة التزام المسؤولية عن العمل بين الإدارة والعمال حيث يقوم الإدارة بالتخطيط والعامل بالتنفيذ.[1]

2_ فايول(Fayol):

انطلق فايول في دراسته من خلال محاولة تحديد المبادئ المتعلقة بقيادة المنظمات فقام بتقسيم وظائف إلى 06 وظائف وزعها في مجموعتين أساسيتين:

أ _ مجموعة الوظائف التي تنشئ الموارد:

_ الوظائف التقنية: الإنتاج _ الصناعة.

_الوظائف التجارية: البيع والشراء.

_ الوظاف المالية: البحث عن رؤوس الأموال الاستثمار والاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

[1]– عبد الوهاب سويسي، **الفعالية التنظيمية تحديد المستوى والقياس أسلوب لوحة القيادة**، مرجع سابق، ص37.

ب ـ مجموعة الوظائف التي تحافظ على وسائل الورشة:

_ **المحاسبة:** التكاليف– السجلات – الإحصاء.

_ الأمن: حماية الأفراد والممتلكات.

_ الإدارة: التخطيط والتنظيم والرقابة....

ثم انتقل إلى تحديد ماهية الرشادة الإدارية التي بتحقيقها على مفهوم الفعالية التنظيمية إذ اعتبر أن الإدارة نشاط عالمي قابل للمرونة والتعديل حسب النشاط والحاجة، وصاغ المبادئ الآتية المرتبطة بالنشاط التجاري:

_ تقسيم العمل.

_ تساوي السلطة والمسؤولية.

_ الانضباط.

_ وحدة القيادة.

_ وحدة الأسرة.

_ المصلحة العامة فوق الخاصة.

_ مكافأة الإنجاز.

_المركزية.

_ التسلسل الهرمي.

_ النظام(مكان لكل واحد ولكل واحد مكان) .

_العدالة.

_استقرار العمالة.

_المبادأة.

_روح الجماعة.

إن هذه المبادئ تجعل فايول، ورايلي، وموني، يهدفون إلى زيادة فاعلية الأداء في الإدارة وتحسين أداء العامل، وينتج ذلك في إطار العمل المستمر لتحسين عملية التخطيط وإصدار التعليمات والرقابة والتنسيق.

ترتكز هذه النظرية كغيرها من النظريات على مبادئ الإدارة التي تهتم بالفعالية والتحسين والتعاون التنظيمي، وتبتعد كثيرا عن الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية الناتجة عن التنظيم الرسمي كالمنافسة والصراع.[1]

3_ 1_ ماكس فيبر والنموذج البيروقراطي:

يعتبر ماكس فيبر من علماء الاجتماع الألمان (1920_1864) وهو من أفضل من أوضع مفهوم البيروقراطية في التنظيمات الرسمية حيث يقول في هذا الشأن أن الممارسة الحقيقية للسلطة الشرعية تكمن في الإدارات البيروقراطية حيث يكون رئيسي التنظيم شاغلا مركزا سلطويا حصل عليه عن طريق الانتخابات

[1]– زبيدة مشير، **البيئة المدروسة وانعكاساتها على الفعالية التنظيمية**، مذكرة لنيل شهادة ماجيستير في علم إجتماع تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2007–2008،، ص 63.

أو عن طريق تعيينه من قبل سلطة أعلى منه لشغل هذا المنصب أو على عن طريق الكفاءة المتخصصة التي يتيح بها حيث يقوم بالقيادة والتوجيه والسيطرة على كافة المراكز المهنية التي هي أقل من درجة، أي أن البيروقراطية إحدى أشكال التنظيم الاجتماع الرسمي القائم على أساس التدرج التصاعدي وهي نظرة تأخذ البيروقراطية الأشكال الرئيسية الآتية:[1]

1_ البيروقراطية الكاريزمية:

أرجع السلطة فيها إلى الفرد الذي يتميز بسمات شخصية تختلف عن صفات شخصية الإنسان العادي فهو يمتلك قوة خلاقة مبدعة مثل القائد أو الزعيم... ، وهذا الشكل للبيروقراطية لا يكون مسؤولا عن المجتمع وطموحاته وأهدافه بل يعمل على تحقيق غايات شخصية.

وقد استعمل فيبر اللفظ اللاتيني(شاريزما): والذي يعني به أي صفة شخصية تميز القائد عن الآخرين فتجعله شخصا غير عادي وهذا بامتيازه عن الآخرين فتعطيه حق السيطرة والقيادة ، ويرتبط هذا النوع من السلطة بأسماء لامعة في تاريخ المنظمات مثل: بيل جيتز_ ميشلان...

2_ البيروقراطية التقليدية:

ترتكز على التقاليد المتبعة في الرؤساء لشغل المنصب العليا في المؤسسة إن أساس السلطة والسيطرة في النموذج التقليدي بأنه يؤدي ما كان يؤديه القائد السابق بالضبط.

[1]– ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 29.

_ إن النموذج التقليدي يؤدي إلى العديد من المشاكل منها: إتهام القائد التقليدي بالخروج عن مبادئ القائد البطولي، والإنحراف عن النصح الذي وضعه ويترتب عن ذلك النوع من الصراعات التي قد تصدد بقاء النظام نفسه.

3_ البيروقراطية القانونية:

في هذا النوع من السلطة يؤمن الأفراد بسلطة القانون التي تخص المجتمعات الحديثة التي تتميز بنظام حكومي والتنظيم العقلي للإدارة والتسيير، حيث تكون طاقة السلطة موجهة لخدمة جميع أفراد المجتمع بالطريقة التي يحددها المجتمع بنفسه.

_ إن النموذج البيروقراطي الذي يصفه **فيبر** وبتوفير مجموعة هذه الخصائص مثل الفضول بين التصرفات الشخصية والسلوك الرسمي وبين الأملاك الخاصة المؤسسة، وهذا ضمن قواعد ونظم قانونية يسير عليها التنظيم.[1]

حيث يمكن تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى المؤسسة من خلال السرعة والدقة والاستقرار والوضوح مع الخضوع الكامل للرؤساء المسيطرون .

ومع كل هذا فقد ظهرت مجموعة من الدراسات الانتقادية لنظرية البيروقراطية تنظر لظاهرة التنظيم على أنها مجموعة من العلاقات بين الأفراد بل ليست مجموعة أفراد فقط. ومنه لا يمكن تحقيق العالية التنظيمية بالمنطق السابق الذكر فقد تم إدخال مجموعة من التعديلات لتكييف البيروقراطية مع العملية التنظيمية.

[1]– قرين بلال وعزاز إبراهم، **الفعالية التنظيمية بإستخدام لوحة القيادة** ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،جامعة البويرة 2014–2015، ص 25.

ولق ركز **روبرت ميرتون(R. Merton)**: على العنصر البشري كمتغير في تحديد السلوك البيروقراطي حيث لاحظ:

_ استمرار السلوك الفردي يؤدي إلى جمود التنظيم.

_ التمسك بالأنظمة والقواعد يؤدي إلى تغلب الوسيلة على الغاية.

_ لا يمكن تعميم السلوكات وهذا راجع لاختلاف الزمان، المكان والبيئة.

أما **قولدنر(Gouldren)**: فقد ركز على أعمال وسلوك التنظيم وأعضائه، حيث يعتبر أن وضع القواعد والتعليمات ينجز عنها تقليص في هامش العلاقات الشخصية بين أعضاء التنظيم والميل إلى التنميط الأعمال التي يقومون بها تؤدي إلى التقليل من حدة الصراع بين أعضاء الجماعة لكنها تؤدي الى سلوكات غير مرغوبة بالابتعاد عن الأهداف العامة المسطرة مما يؤدي إلى: زيادة حدة الرقابة على أعضاء التنظيم من قبل الإدارة العليا وكذلك انخفاض روح العمل ودرجة الولاء والنتيجة ظهر الصراعات وعدم التوازن التنظيمي وبالتالي التأثير على مستوى الفعالية المنتظرة.[1]

أما **كروزيه (Crozier)**: فينظر لظاهرة البيروقراطية من زاوية التعقيد والجمود بالشكل الذي يؤثر على الفعالية التنظيمية وهذا انطلاقا من انخفاض درجة الولاء وانعزال الأفراد(أنانية) مما يؤدي إلى:

_ سيادة المنافسة القاتلة.

_ التركيز في يد فئة قليلة في أعلى المستويات.

[1]– جون جاكسون وآخرون، **نظرية التنظيم**، ترجمة خالد حسن زروق، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1998م، ص219.

_ عدم وجود شبكة اتصالات فعالة بين قمة وقاعدة التنظيم تؤثر على طبيعة ونوعية المعلومات المستعملة في اتخاذ القرارات ....، ولذلك يعرف (crozier) الروتين بالحلقة الجهنمية.

2_3_ العلاقات الإنسانية:

أ_ إلتون مايو:

لقد اهتم التيار الكلاسيكي بالفعالية التنظيمية من خلال الاهتمام بالوظائف الإدارية والفنية ووضع مجموعة من المبادئ العملية التنظيمية القائمة على أساس الرشد والعقلانية وتتيح السلطة وغيرها. إلا أن هذه الدراسات قد أهملت العنصر البشري والجانب الإنساني وعلاقته بتحقيق الفعالية التنظيمية وانتقلت النظرة إلى التركيز على العامل ودور الرضا كمحدد الفعالية التنظيمية بمعنى أخر أثر الجانب الاجتماعي الإنساني في تحقيق مستويات أداء عالية أي الانتقال إلى اعتماد وحدات قياس جديدة.

_ تعود بذور نشأة نموذج العلاقات الإنسانية إلى سنة 1924م ب <<**وستون إلكتريك**>>وهي مؤسسة أمريكية تقع قرب مدينة شيكاغو بالضبط بمدينة **<< هاوثورن>>** فقد قام الباحثون بهذه التجربة وذلك بفضل المعمل إلى قسمين: أحدهما يبقى على ما هو عليه واعتباره العنصر الشاهد في التجربة والجزء الأخر يمثل العينة المختارة التي ستطبق عليها مختلف التغيرات في الظروف المادية المحيطة بالعمل ومقارنة النتائج المحصل عليها و محاولة تفسيرها. حيث تعرضت العنة المختارة إلى تغيرات خاصة مثل شدة الإضاءة وقلدها في الورشة، تغيير مواقيت العمل والاستراحة. كما شملت التغييرات رفع وخفض مقدار المنح والمكافأة المرتبطة بالعمل الاجتماعي وفي نهاية الأمر توصل الباحثون إلى النتائج الآتية:

_ إن رفع مستوى الإضاءة يؤدي إلى رفع مستوى الأداء غير أن خوض شدة الإضاءة عن شأنه أن يؤدي إلى خفض الإنتاج.[1]

_ إن رفع المقدار لمالي للمنح والمكافأة الخاصة بالعمل الجماعي تؤدي إلى تحسين الأداء ورفع الإنتاج غير أن إلغاء هذه المكافأة من شأنه أن يؤدي إلى نفس النتيجة.

_ إن هذه النتائج المتناقضة وغير المفهومة آنذاك دفع بالباحثين إلى البحث عن تفسير منطقي لهذه الظواهر المدروسة، الأمر الذي أدى إلى استدعاء أستاذ علم النفس الصناعي **<<إلتون مايو>>**الباحث بمعهد التجارة التابع لجامعة هارفارد(Harvard) حيث قام بسلسلة من التجارب شملت التحفيزات والمكافأة المادية والمعنوية فتوصل**<< إلتون>>**إلى نتائج من أهمها:

_ أن التحفيزات المادية تؤثر إيجابا على رفع المستوى الأداء وتحسين الإنتاج إلى حد معين عند بلوغه تستقر ولا تعتبر مهما كان الإغراء مرتفعا، تبلورت أفكار الاجتماعية للعامل أهم من الحاجيات الاقتصادية في كتابه " **المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية**" بأن الحاجيات الاجتماعية للعامل أهم من الحاجيات الاقتصادية فهول يقول في هذا المنوال" كلما زادت الروح الاجتماعية بين الموظفين زادت إنتاجيتهم.

_ لقد قامت هذه الأبحاث صورة واضحة لطبيعة الحياة الاجتماعية بين العمال في المؤسسات وبنيت تواجد الزهر الاجتماعية وجماعات العمل وعلاقات الصدافية كل هذا كان موجودا قبل بحوث " إلتون مايو".

غير أن كانت تعتبر ظواهر لا صلة لها بالإنتاجية والروح المعنوية فهذه البحوث كشف عن مدى تأثير القيم الجماعية في سلوك الأعضاء فحينما نأخذ بعين الاعتبار هذه الحقيقة نستطيع على ضوئها فهم سلوك

[1]– عبد الوهاب سويسي، **الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة** ، مرجع سابق، ص 49.

العمال واستجاباتهم المختلفة للقواعد والأوامر للتسيير الإداري طالما توجد معايير جماعية يمكن أن تتعارض مع منطق الإدارة المتميز للموارد البشرية فمن الشواهد الواقعية على هذا التعارض ظاهرة (تقيد الإنتاج وكبحة في أحيان أخرى) فغالبا ما تحدد كل جماعة قدرا معينا من الإنتاج اليومي لأعضائها بحيث إذ تخطى الفرد هذا القدر يعرض لسلسلة من الجزآت السلبية من طرفها. كما أن الجماعة من خلال كبحها للإنتاج نبحث لصناعة وسيلة ضغط تتمثل في صورة لسلطة غير رسمية في المنظمة من جهة ومن جهة أخرى تبحث عن تلبية مطالب الاجتماعية في موقع لأجل التفاوض من موقع القوة وهذه الزاوية هي التي ركزت الدراسات التنظيمية للعنصر البشري على مستوى الفرد والجماعة، ذلك الدراسات أظهرت أهمية دراسة السلوك البشري الفردي والجماعي في التنظيم وأكدت نتائجها على الدور الحاسم الذي تلعبه الجوانب النفسية والإجتماعية في تشكيل هذا السلوك وتكييفه مع سلوك الفرد.

_ إن هذه النتائج وغيرها فتحت الطريق واسعا أمام عدة أعمال ودراسات تطبيقية قامت لدراسة مختلف المجالات المرتبطة بالعمل والفعالية في المؤسسة من قيادة وسلطة ودور الحوافز غير المادية في الإنتاجية، وكذا آليات التنظيم غير الرسمي.

ب _ إبراهام ماسلو وسلم الحاجات:

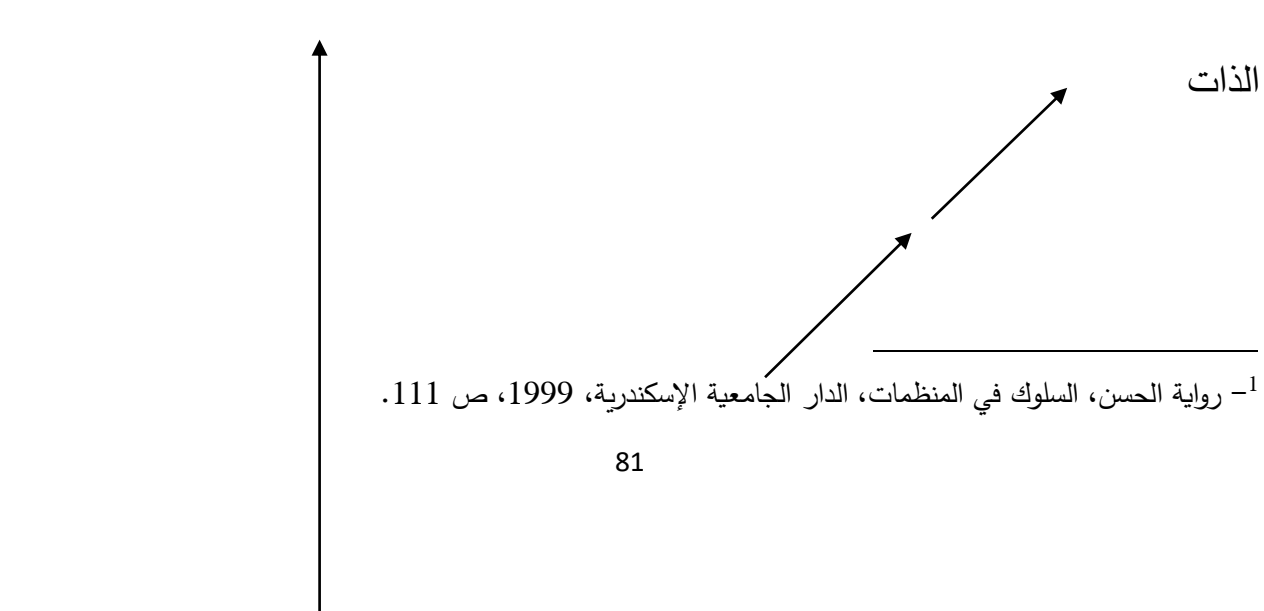
سنقوم من خلال هذا الفرع بتوضيح ما جاء به إبراهام ماسلو من خلال سلمه المرتبط بالحاجات:

_ التحفيز هو مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين أيا كان موقعهم نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهاهم بجد وكفاءة لرفع مستوى العمل كما ونوعا وعليه فغن الفعالية التنظيمية ترتبط ارتباطا وثيقا بعملية التحفيز.

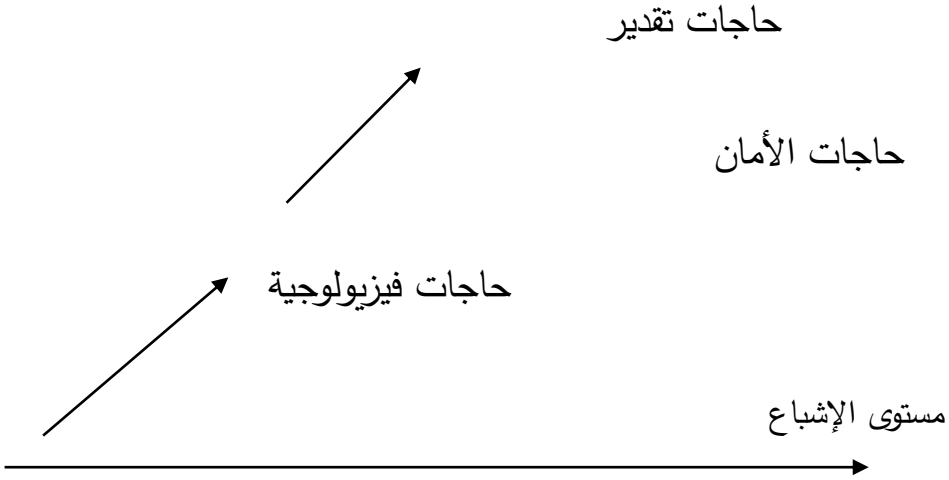
_ فلهذا بينت دراسات "**Hawthorne**" عدم كفاية المتغيرات الاقتصادية في تفسير سلوك الأفراد وركزت على أهمية الجماعة في تفسير الفعالية التنظيمية من خلال مجموعة الحاجات التي يسعى الفرد إلى إشباعها بطريقة متسلسلة.

إن نظرية ماسلو هي من أشهر نظريات احتياجات الأفراد التي قسم فيها احتياجات الأفراد إلى خمسة مستويات هي الاحتياجات الفيزيولوجية، الحاجة إلى الأمان، الحاجة إلى الانتماء، الحاجة إلى الاعتراف والتقدير وأخيرا الحاجة إلى تقديم الذات.

_ يرى ماسلو أن الفرد يستمر في إشباع مستوى معين ن هذه المستويات فإذا أتم إشباعه مستوى من الحاجات لا يعود هذا المستوى محفزا للفرد بل سيتطلب إشباع الحاجات التي في المستوى الأعلى ليظل الأفراد محفزين دائما، طالما لم يتم إشباع رغباتهم المستوى تلو الأخر، حتى يصلو للمستوى الأخير "إدراك الذات" لذلك حتى يتمكن المدراء من تحفيز موظفيهم والارتقاء حتى الوصول لأخر والشكل الأتي يوضح هرم ماسلو للحاجات.[1]



[1]– رواية الحسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999، ص 111.



شكل رقم(04) هرم ماسلو للحاجات

وبناء على هذا التقسيم توصل(Moslou) استطاع أن يقدم إطارا علميا عاما لتضيق الحاجات ساعد المؤسسة في تحفيز أفرادها إلا أن هذه المساهمة قد تعرض لمجموعة من الانتقادات

_ لا يوجد دائما خمس مستويات للحاجات.

_ لا يتفق بالضرورة تدرج الحاجات السلم المقترح.

_ هيكل الحاجات غير مستقر كما يفترضه النموذج فهي أكثر حركية مما يتصور.

ولكن بالرغم من ذلك يمكن أن نستنتج الدور الذي يلعبه إشباع حاجات الأفراد في زيادة الفعالية التنظيمية من خلال:

_ الإدراك الجيد للحاجات الإنسانية للمنظمة بالاستخدام الأمثل لمواردها.

_ التركيز على جزء من الحاجات لا يسمح بتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة بحيث تصبح المؤسسة تعاني من قصر نظر في الحاجات.

3_ 3_ المدخل الحديث النظريات (الحديثة):

_ من بين النظريات التي تناولت الفعالية التنظيمية نجد ما يعرف بنظرية **X** و **Y** لدوغلاس مايغورو، حيث هي تعكس كل منهما فلسفة إدارية معينة قائمة على مفهوم محدد للدافعية ومنه الفعالية داخل التنظيم، ويمكن تلخيص مبادئ **نظرية X** في النقاط الآتية:

_ تتطلب إدارة البشر توجيه طاقاتهم وحفزتهم والرقابة على أعمالهم وتفسير سلوكهم بما يتوقف وحاجات المؤسسة.[1]

_ بدون هذا التدخل النشط، الحفز والتوجيه والرقابة من قبل الإدارة فإن الأفراد لن يعملوا نظرا لما يسودهم من تراخي، وربما حتى المعارضة لأهداف المؤسسة.

_ وعليه فإن النظرية تقوم على المنطق، الرجل الاقصادي، حيث لا يمكن التأثير على العاملين وتحفيزهم على العمل، إلا من خلال إدارة أنظمة العقاب والإثابة.

أما نظرية yفإنها تقوم على فلسفة أساسية مفادها أن وظيفة الإدارة إنما تمثل أساسا في ضرورة توفير ظروف العمل المناسبة التي تساعد الفرد العامل على إشباع حاجاته بنفسه ولنفسه، بمعنى أخر فإن الإدارة لا تستطيع أن تجعل من فرد ما إنسانا مبتكرا، ولكنها تستطيع أن تقدم تلك الظروف الملامة التي تساعد على أن يصبح كذلك، وتتخلص مبادئ هذه النظرية في النقاط الآتية:

_ تنحصر مسؤولية الإدارة في تنظيم جميع عناصره الإنتاج وتوجيهها لتحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة.

[1]– عبد الوهاب سويسي، **الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة**، مرجع سابق، ص 75.

_ لا يعتبر التراخي في تحقيق أهداف المؤسسة أو معارضتها من طبيعة البشر ولكنها نتيجة منطقية لخبراتهم السابقة داخل المؤسسة ذاتها.

_ تعتبر الدافعية والقدرة على تحمل المسؤولية والاستعداد لتحقيق أهداف المؤسسة جزءا لا يتجزأ من طبيعة الخصائص البشرية وبالتالي فإنه يجب على الإدارة أن تنبه الأفراد إلى وجودها وأن تدفعهم على تنميتها بأنفسهم.

يتضح مما تقدم لنا بأن نظريةX تقوم على فكرة الرقابة المفروضة على الفرد في حين تقوم نظرية Yعلى فكرة الرقابة الذاتية، وهذا هو الفرق بين معاملة البشر كأطفال ومعاملتهم بالغين، حيث ركز "**دوجلاس ماغريغور**" على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية، وقد بنى نظرتين على أن معظم المديرين بمليون إلى وضع الافتراضات فقد قسم دوجلاس ماريغور العاملين إلى مجموعتين أطلق عليهم الرمزين(X و Y) حتى لا يحكم على المضمون، إن كان جيدا أو رديئا أو متشدد أو متساهلا وإنما لأنهما يمثلان موقفين مختلفين، وحدد لكل منهما الملامح الرئيسة والتي نعرضها كالآتي:

نظرية(X):

_ الإنسان كسول بطبيعة ولا يحب العمل.

_ خامل ولا يريد المسؤولية في العمل.

_ يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده ويوجهه ويشرح له ماذا يعمل.

_ العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل أي أن الإنسان إنما يعمل خوفا من العقاب وليس حبا في العمل.[1]

_ لابد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان لكي يعمل حيث لا يؤمن الفرد على شئ هام دون الرقابة.

_ أن الأجر والمزايا المادية الأخرى هي أهم حوافز العمل.

_ إن هذه النظرة الظالمة لسلوك الإنسان كانت هي الشائعة في الإدارة التقليدية على أن أثبت العلوم الاجتماعية ببطلانها لنتيجة لتجاربها الكثيرة حول سلوك الفرد والجماعات.

نظرية Y)(:

_ تخالف هذه النظرية أولا تلك لاقتراحات في السلوك البشري والتي وردت في نظرية (X) والتي تصف المورد البشري بصفات ظالمة ليست من طبيعة تلك النظرية التي ترتكز للجانب الإنساني في الإنتاج وتناسب دوافع العاملين نحو العمل والتي تشكل أساس السلوك إنسان

_ إن هذه النظرية إلى جانب إيمانها بدوافع العمل وحاجات العمال فإنصاتها والتقديم افتراضات أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني وهي:

_ إن الجهد الإنساني الجسمي والعقلي الذي يبذل العامل في العمل هو شيء طبيعي كاللعب والراحة بعد العمل معتمدا على ظروف يمكن مراقبتها,

[1]– بعاج الهاشمي، **دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة**، مرجع سابق، ص30.

_ إن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليست الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين لبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية إذ أن العامل سوف يقوم بممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي من أجل إنجاز الأهداف التي التزم بها.

_ إن العنصر البشري في الظروف العادية يعرف كيف يبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.

_ إن العنصر البشري في الظروف العادية يعرف كيف يبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.

_ في ظروف الحياة الصناعية الحديثة فإن الطاقات الكامنة للعنصر البشري قد نمت الاستفادة منها بشكل جزئي.

_ يعمل الإنسان أملا في الحصول على المكافآت لا خوفا من العقاب فأهم مكافأة للفرد على سبيل المثال هي الرضا الشخصي وإشباع حاجة تحقيق الذات واللذان يحققها في عمله.

هذه الاقتراحات النظرية(Y) التي ترتكز على القيادة الإدارية من خلال الدافعية بالأهداف المؤسسة هذا وين يمكن المديرين والموظفين أن يستفيدوا من مبادئ النظرية ألا وهي (X، Y) في دفع العاملين من خلال تحليلهم لشخصية هؤلاء العاملين وتحديد العاملين الذين تنطبق عليهم أفكار النظرية (x) والآخرين الذين تنطبق عليهم النظرية (Y).

خلاصة الفصل:

يتضح مما سبق مناقشته حول الفعالية التنظيمية خاصة من حيث: تعدد التعاريف العناصر المؤشرات، مستوياتها، تعدد النظريات المتعلقة بدراسة التنظيمات...إلخ.

إلا أن الكل يصب في إهتمام واحد وهو تحقيق مستوى عال من التفوق والنجاح التنظيمي، فلمؤسسة التي تهتم بالعلاقات الانسانية والاجتماعية لعمالها وفي نفس الوقت دون المساس بالأهداف التي وجدت من أجلها كما سبق و أن ذكرنا هي حتما مؤسسة تتمتع بدرجة عالية من الفعالية.

الجانب الميداني

الفصل الرابع :عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

تمهيد

1- مجالاتالدراسة

2- منهج الدراسة

3 -عينة الدراسة

4ـ عرض وتحليل بيانات الفرضيات

5ـ الاستنتاجات

تمهيد:

تناول الفصل حدود الدراسة، كما بين مجتمع وعينة الدراسة، والإجراءات التي استخدمت في معالجة البيانات والمعلومات وكذا تحليل بيانات الفرضيات

1_ مجالات الدراسة:

يتعين على كل باحث إعداد خطة البحث أو الدراسة، وأن تأخذ حدود دراسته أبعاد مختلفة يمكن ذكرها فيما يلي:

أ_ **المجال البشري:** يشمل العنصر البشري الذي يتضمنه البحث، وفي دراستنا تمثل مجتمع البحث في عمال مؤسسة نفطال البالغ عددهم 110 عاملا.

ب_ **المجال المكاني:** يشمل مكان إجراء البحث، والمتمثل في مؤسسةنفطال.

_ نشأة مؤسسة نفطال.

إن بيع المواد البترولية في الجزائر كانت تحت إشراف شركات متعددة الجنسيات مثل:ESSO و SHELL والتي كانت تكر السوق الداخلية والخارجية للمواد البترولية المصدرة ولكن بعد استرجاع السيادة الوطنية بدأت الجزائر تعمل على وضع قاعدة اقتصادية قوية خاصة وأنها تملك احتياطي هام للمحروقات من

مهام شركة سوناطراك حيث في 31/12/1963 والتي تمت مهمتها الأساسية في تأمين نقل وتسويق المحروقات.

في الفاتح من شهر أفريل 1980أصدر مرسوم رقم 101/80 والذي إقتضى إنشاء المؤسسة الوطنية لتكريم وتوزيع المنتجات البترولية EROP حيث بدأت المؤسسة نشاطها في السادس أفريل 1981 والتي تتمحور في تكرير البترول الخام وتمييع الغاز الطبيعي وتوزيع المنتجات البترولية الداخلية، وهذا قامت به الهيئات الجزائرية أي إعادة هيكلة مؤسساتها الكبرى وذلك من أجل تحقيق قامت به الهيئات الجزائرية أي إعادة هيكلة مؤسساتها الكبرى وذلك من أجل تحقيق الضغط المتزايد عليها وتوزيع المهام من أجل ضمان السير الحسن للعمل.

في 1984إدماج مشروع غاز البترول المميع(GPL) الوقود(RCB)لشركة سونطراك في المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية EROP.

وفي 1987 انحلال المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية بمقتضى المرسوم رقم 199/87 إنشاء شركتان وطنيتان وهما:

_ نفطال NAFTAL: المتكلفة بتصفية وتكرير الموارد البترولية.

_ نفطال NAFTAL: المكلفة بتسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها على مستوى التراب الوطني ويتكون مصطلح الأجنبي لمؤسسة نفطال من:

NAFT مصطلح عربي ويعني النفط، AL لاختصار كلمة الجزائر Algérie

وبالتالي فإن كلمة نفطال تعني نفط الجزائر << نفط الجزائر>>.

بداية من 18 أفريل 1998 أ صبحت مؤسسة نفطال مؤسسة مساهمة SPO رأس مال مقدر ب 6500000000دج مقسمة إلى 665 سهم أي بقيمة 10 ملايير دينار جزائري لكل سهم تابعة 100% لمؤسسة سونطراك، أصبح رأسمالها 15650000000 في السنوات الأخيرة.

تعريف مؤسسة نفطال وصلاحيتها:

مؤسسة نفطال.

تسمى هذه المؤسسة بالشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية باختصار نفطال NAFTAL هي مؤسسة عمومية جزائية تابعة لمجموعة سونطراك بنسبة 100% مجال نشاطها نقل إنتاج وتوزيع كل أنواع الوقود.

يقع المقر الرئيسي لمؤسسة نفطال في الشراقة الجزائر العاصمة ورمزها يتكون من 5 خطوط تمثل فروع مؤسسة نفطال وهي فرع الوقود الدور ، فرع الغاز المميع فرع الزفت والعجلات وأخيرا فرع الشراكة ونشاطات الدولية الدور الرئيسي، لشركة نفطال هو تسويق وتوزيع المواد البترولية و مشتقاتها عبر التراب الوطني

_ تعتبر نفطال في الوقت الحاضر الشركة الوحيدة التي تضمن تسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها عبر كافة التراب الوطني وهذا فيما يخص الوقود ومشتقاته عبر كافة التراب الوطن فقط.

منتجات مؤسسة نفطال:

تقوم نفطال بتوزيع وتسويق المجموعة البترولية والتي تتمثل في:

1_ الوقود بكل أنواعه (البنزين، مازوت، بنزين بدون رصاص ممتاز....).

2_ الزيوت والمنتجات المتخصصة.

3_ الزفت

4_العجلات المطاطية.

5_ الغاز GPL(غاز بروبان propane المميع).

6_ وقود الطيران والسفن ومواد التشحيم.

مهام شركة نفطال.

لشركة نفطال مهام وأهداف ضمن مهام وأهداف ضمن برامجها والتي تهدف إلى تحقيق الربح وتعظيم الإنتاجية وهذا بالاعتماد على إمكانيات مسخرة لبلوغ الأهداف المرجوة.

_ تخزين ونقل المنتجات البترولية وتوزيعها في كامل التراب الوطني.

_الحرص على الاستعمال العقلاني للمواد الطاقية.

_ ضمان صيانة كل التجهيزات التي هي في حوزتها.

_ الحرص على إدخال وتطوير استعمال أجهزة الإعلام الآلي في إطار مهامها.

_ تطوير كل أنواع النشاطات المزدوجة في الجزائر والخارج، الجزائر مع شركات جزائرية.

الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال وتحليله:

حرصت شركة نفطال من خلال هيكلها التنظيمي الذي تبنته في 5 افريل 2003، والذي يسمح لها بمواكبة التغيرات الاقتصادية السريعة وخاصة في مجال المحروقات واعطائها نوع من الفعالية التي سمحت لها باحتكار السوق الوطنية وتحقيق أهدافها المسطرة والمتمثلة أساسا في توسيع نشاطها وذلك من أجل تغطية جميع مناطق التراب الوطني، تلبية الزبائن كما ونوعا.

ج_ المجال الزماني: يشمل الفترة الزمنية التي يغطيها البحث.

تم إجراء الدراسة الميدانيةفي الفترة الممتدة01من /2021/05 إلى 24/ 05/ 2021 للسنة الدراسية 2020م/2021م. حيث تم فيها قبول اجراء الدراسة بالمؤسسة بعد مساع حثيثة، فقد تم رفضنا في البداية بحجة العدد الكبير للطلبة الذين يريدون اجراء دراستهم بها، وتم فيها التعرف على المؤسسة والمصالح المكونة لها،وكذا المجال البشري لها ليتم توزيع الاستبيان بعد تحديد العينة.

2ـ منهج الدراسة:

لتحقيق الدراسة أهدافها وتتأكد من مدى هدف فروضها، دعت الاجراءات المنهجية والفنية في خدم طبيعة الموضوع وتوجهاته النظرية لاتباع المنهج الوصفي لقدرته على وصف سلوك الصمت التنظيمي داخل البنية التنظيمية محل الدراسة وتماشيا مع الاجراءات المنهجية التي تفترض أنه لبلوغ المصداقسة والدقة في البحوث

والدراسات ذات الطابع العلمي يجب بناء أدوات خاصة بالبحث العلمي تساهم في جمع المعطيات والبيانات حول موضوع الدراسة، ولقد استخدمنا الاستبيان لجمع المعلومات

2_ عينة البحث:

. لا تتم الدراسة السوسيولوجية إلا على مستوى أفراد معينين يمثلون مجتمع البحث وهذا ما يطلق عليه عينة البحث،وتعتبر العينة مجموعة الأشخاص الذين ينتمون إلى مجتمع البحث، ويجب أن تكون العينة المختارة لمجتمع البحث في مزاياه المختلفة.[1]

ومن المتعارف عليه في أوساط البحث العلمي السوسيولوجي أن طبيعة العينة تختلف باختلاف طبيعة ونوع الدراسة.

العينة المختارة: عشوائية بسيطة.

العينة العشوائية البسيطة: تشير العينة العشوائية البسيطة إلى مجموعة محدودة يتم اختيارها من المجتمع الاحصائي، حيث يكون لها نفس فرصة الاختيار كعينة من ذلك المجتمع، بمعنى أن جميع أفراد المجتمع لهم فرصة في أن يتم اختيارهم ضمن العينة ، ويرجع سبب ذلك إلى أن المجتمع المتجانس إذا اختيرت منه عينة بأي طريقة فإنها تستطيع أن تمثله وأن تظهر فيها جميع خصائصه وميزاته.

نسبة السبر تمثل ½ أي 50% من المجتمع الكلي وعليه حجم العينة 110x2/1=55مفردة.

_ ولقد تم توزيع 55 استمارة بحسب عدد مجتمع البحث، وتم استرجاع 53 استمارة والتي تم تفريغها وبناء الجداول الإحصائية في ضوئها.

[1]- إحسان محمد حسن، الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي، دار الطليعة، بيروت،1982،ص35.

3_ عرض الجداول وتحليلها:

اولا: عرض وتحليل البيانات الشخصية للمبحوثين:

جدول (01)يبين توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس:

الجنس	تكرار	النسبة
الذكور	38	%71.6
اناث	15	%28.4
المجموع	53	%100

ـ نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 71.6% من العاملين ذكور وهذه النسبة تمثل الاتجاه العام بالمقابل نجد نسبة 28.4% من العاملين اناثا، ويمكن ارجاع هذا الفرق إلى طبيعة عمل المؤسسة، حيث تغلب عليها الوظائف الملائمة لجنس الذكور باعتباره يتطلب جهد كبير.

جدول(02) يبين توزيع أفراد العينة حسب السن:

السن	التكرارات	النسبة
30 ـ 20	13	%24.52
40 ـ 30	15	%28.30
50 ـ 40	22	%41.50
50 ـ فما فوق	3	%5.76
المجموع	53	٪100

ـ من خلال الجدول(02) الذي يبين سن أفراد العينة أن نسبة 41.50% يتراوح سنهم من 40 سنة إلى 50 سنة، وهذه النسبة تمثل الاتجاه العام بالمقابل نسبة 28.30% سنهم يتراوح بين 30 إلى 40 سنة ونسبة 24.52% سنهم ما بين 20 إلى 30 سنة، ونسبة 5.67% يتراوح سنهم 50 فما فوق ومنه نستنتج أن هذه المؤسسة تعتمد على الأقدمية والخبرة لتوظيف عمالها.

جدول(03) يبين توزيع أفراد عينة البحث حسب المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ابتدائي	0	%0
متوسط	0	%0
ثانوي	10	%18.86
جامعي	35	%66.4
تكوين	5	%9.43
دراسة عليا	3	%5.67
المجموع	53	%100

ـ نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الجامعين مثلت 66.04%، وهذه النسبة تمثل الاتجاه العام بالمقابل نجد نسبة 18.86% ثانوي، تليها 9.43% تكوين و 5.67% دراسات عليا، وهذا دليل على أن العاملين بالمؤسسة يتمتعون بمستوى عالي يرقو بعمل المؤسسة، كما أنه دليل على حسن تسيير المؤسسة وعلى كيفية تخصصها الجيد لاستقطاب العمال، كما يعتبر مؤشرا جيدا متوقع على ارتفاع دائم في مستوى الأداء، وعلى مستوى الممارسة العلمية الجيدة لسيرورة داخل المؤسسة.

جدول(04)يبين توزيع أفراد عينة البحث حسب الوضع المهني:

الوضع المهني	التكرار	النسبة
دائم	47	%88.67
متعاقد	6	%11.33
المجموع	53	%100

ـ من خلال الجدول الذي يبين الوضع المهني لأفراد العينة نجد الاتجاه العام يمثل 88.67% من العمال الدائمين، بالمقابل نجد نسبة11.33% من العمال المتعاقدين، وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة باعتبارها مؤسسة اقتصادية، لديه مناصب عمل ثابتة ودائمة، توجه المؤسسة إلى العقود الدائمة والذي قد يرجع لرغبة المؤسسة لاحتفاظ بعمالها والاستفادة من خبراتهم المتراكمة خلال فترة عملهم.

ثانيا: عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى:

الجدول رقم 05: يبين تأثير دوافع احتفاظ المبحوثين بالمعلومة على كيفية تقديم للمهام المطلوبة منهم:

احتفاظك بالمعلومة لنفسك الى ما يعود ذلك / كيف تقدم العمل المطلوب منك	الخوف من ردود أفعال المسؤولين		الخوف من تحمل المسؤولية		حماية نفسك من المساءلة		اجابة اخرى		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%

المهم تقديم العمل ولا يهم المواصفات	10	100%	4	100%	22	78.57%	11	100%	47	88.68%
حسب المواصفات المطلوبة	0	0%	0	0%	6	21.43%	0	0%	6	11.32%
المجموع	10	100%	4	100%	28	100%	11	100%	53	100%

*يتضح من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين و نسبتهم تقدر ب 88.68% يقدمون العمل المطلوب منهم ولا تهمهم المواصفات هذا مايمثل الاتجاه العام تليها نسبة 11.32% يقدمون العمل المطلوب منهم حسب المواصفات المطلوبة و بتوزيع البيانات حسب تأثير الدوافع احتفاظ المبحوثين بالمعلومة على كيفية تقديم المهام المطلوبة يتضح مايلي:

-بالنسبة للمبحوثين الذين يقدمون الاقتراحات و دافعة هو الخوف من ردود أفعال المسؤولين و المقدر عددهم ب 10 نلاحظ أن النسبة الكاملة و المقدرة ب 100% تقدم العمل ولا تهمها المواصفات في حين انعدمت النسبة 0% حسب المواصفات المطلوبة في تقديمهم للعمل.

-و بالمرور للمبحوثين الذين يقدمون اقتراحات خوفا من تحملهم المسؤولية و المقدر عددهم ب 4 فان نسبة 100% تقدم العمل ولا تهمها المواصفات في حين انعدمت النسبة 0 في تقديم للعمل حسب المواصفات المطلوبة.

–و بالنسبة للمبحوثين الذين يحتفظون بالمعلومة حماية لنفسهم من المسالة و المقدر عددهم ب 28 نلاحظ ان نسبة 78.57 يقدمون العمل ولا تهمهم المواصفات في حين نسبة 21.43% يقدمون عملهم حسب المواصفات المطلوبة .

–و بالنسبة للمبحوثين الذين قدموا إجابات أخرى و المقدر عددهم ب 11 نلاحظ ان نسبة 100% قدموا العمل ولا تهم المواصفات في حين انعدمت النسبة 0% حسب المواصفات لتقديم العمل.

و تمثلت المواصفات الأخرى فيما يلي: – اخبر المسؤول عني –الخاص أبقيته في الخاص – عدم إفشاء أسرار الغير أو المؤسسة.

الجدول رقم 06: يبين تأثير الأهم بالمؤسسة على تقديم أفكار حول تحسين العمل:

لماذا لا تقدم أفكار حول تحسين العمل / من الأهم بالمؤسسة	تجنبا لخسارتك العلاقة مع زملائك		تجنبا من فقدان الوظيفة		عدم وجود مناقشة لآراء والإقتراحات		خوفا من العقاب		عدم أخذ معلوماتك بعين الاعتبار		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت		ت	%	ت	%	ت	%
الأداء	8	100%	18	64.29%	0	0%	0	0%	4	36.36%	30	56.60%

الخدمات	0	0%	0	0%	3	100%	0	0%	0	0%	3	5.66%
الأداء ثم الخدمات	0	0%	10	35.71%	0	0%	3	100%	0	0%	13	24.52%
الخدمات ثم الأداء	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	7	63.64%	7	13.22
المجموع	8	100%	28	100%	3	100%	3	100%	11	100%	53	100%

*يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 56.60% من المبحوثين يرون ا ن الأهم بالمؤسسة هو الأداء تليها نسبة 24.52% الأداء ثم الخدمات و نسبة 13.22% الخدمات ثم الأداء و نسبة 5.66% الخدمات و بتوزيع البيانات حسب تأثير الأهم بالمؤسسة على تقديم أفكار حول تحسين العمل يتضح مايلي:

-بالنسبة للمبحوثين الذين يقدمون أفكار حول تحسين العمل تجنبا لخسارتهم العلاقة مع الزملاء و المقدر عددهم ب 8 مبحوثين نلاحظ ان كلهم و المقدرة نسبتهم ب 100% أن الأهم بالمؤسسة هو الأداء أما النسبة منعدمة عند الخدمات الأداء ثم الخدمات الخدمات ثم الأداء .

-و بالمرور للمبحوثين الذين لا يقدمون أفكار حول تحسين العمل تجنبا من فقدان الوظيفة و المقدر عددهم 28 مبحوث نلاحظ أن أغلبيتهم و المقدرة نسبتهم ب 64.29% أن الأهم هو الأداء و نسبة 35.71% أداء ثم خدمات و نسبة منعدمة للخدمات و الأداء ثم الخدمات.

-و بالنسبة للذين لا يقدمون أفكار حول تحسين العمل و ذلك لعدم وجود مناقشة للآراء و الاقتراحات و المقدر عددهم ب 3 مبحوثين أن نسبة 100% خدمات و النسب منعدمة لكل من الأداء الأداء و الخدمات الخدمات ثم الأداء .

–و بالنسبة للذين لا يقدمون أفكار حول تحسين العمل خوفا من العقاب و المقدرة عددهم ب 3 مبحوثين نجد ان نسبة 100% الأداء ثم الخدمات و النسب منعدمة عند كل من: الأداء ثم الخدمات الخدمات ثم الأداء.

–و بالنسبة لعدم تقديم أفكار حول تحسين العمل لعدم اخذ معلوماته بعين الاعتبار و المقدر ب 11 مبحوث نجد نسبة 63.64% الأهم بالمؤسسة هو الخدمات ثم الأداء و نسبة 36.36% أداء و نسبة منعدمة عند الخدمات الأداء ثم الخدمات .

الجدول رقم 07: يبين تأثير عدم التزام الرؤساء بتشريعات العمل على الرغبة في تولي مناصب المسؤولية:

الرغبة في تولي مناصب المسؤولية / عدم التزام الرؤساء بتشريعات العمل	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
يؤدي إلى اهتمامه بمواصفات العمل	11	29.73	9	56.25	20	37.74

يؤدي إلى عدم اهتمامه بمواعيد تقديم العمل	4	10.82	3	18.75	7	13.20
الرغبة في مغادرة المؤسسة	3	8.10	0	0	3	5.67
لا يؤثر على أدائك للعمل	19	51.35	4	25	23	43.39
المجموع	37	100%	16	100%	53	100%

*يتضح من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين نسبتهم تقدر ب 43.39% يرون أن عدم التزام الرؤساء بتشريعات العمل لا يؤثر على أدائهم للعمل هذا ما يمثل الاتجاه العام تليها نسبة 37.74% يرون أن عدم التزام الرؤساء بتشريعات العمل يؤدي إلى اهتمامه بمواصفات العمل في حين نسبة 13.20% يرون ان عدم التزام الرؤساء بتشريعات العمل يؤدي إلى عدم اهتمامه بمواعيد تقديم العمل.

بينما نسبة 5.67% ترى أن عدم الالتزام يؤدي إلى الرغبة في مغادرة المؤسسة .

و بتوزيع البيانات حسب تأثير عدم التزام الرؤساء بتشريعات العمل على الرغبة في تولي مناصب المسؤولية يتضح مايلي:

-بالنسبة للمبحوثين الذين لا يريدون تولي مناصب المسؤولية و الذين قدر عددهم ب 16 مبحوث فان نسبة 56.25% يرون ان ذلك يؤدي إلى اهتمامه بمواصفات العمل في حين نسبة 25% ترى أن ذلك لا يؤثر على أدائهم للعمل بينما ترى نسبة 18.75% ان ذلك يؤدي عدم اهتمامه بمواعيد تقديم العمل بينما انعدمت النسبة 0% في رغبتهم بمغادرة المؤسسة .

- و بالنسبة للمبحوثين الذين يريدون تولي مناصب المسؤولية و الذين قدر عددهم ب 37 مبحوث فان نسبة 31.35% يرون ان ذلك لا يؤثر على أداء العمل. في حين نسبة 29.73% ترى أن ذلك يؤدي إلى اهتمامه بمواصفات العمل. بينما نسبة 10.82% يؤدي الى عدم اهتمامه بمواعيد تقديم العمل ف حين نسبة 8.10% يرون أن عدم التزام رؤساء بتشريعات العمل يؤدي إلى الرغبة في مغادرة المؤسسة.

-من حلال القراءة الإحصائية للجدول نبين أن رغبة المبحوثين في تولي مناصب المسؤولية كانت متفاوتة حيث الذين لا يرغبون بتولي مناصب المسؤولية كانت إجابتهم على تأثير عدم التزام رؤساء العمل على أدائهم بأنه يؤدي إلى اهتمامهم بمواصفات العمل أما الذين يرغبون بتولي مناصب المسؤولية كانت إجابتهم على عدم التزام الرؤساء بأنه لا يؤثر على أداء عملهم.

الجدول رقم 08: يبين تأثير محددات الأداء الجيد على كيفية التصرف عند التعرض للمشكلات:

عندما تتعرض المؤسسة إلى مشكلات معينة كيف تتصرف / درايتك بمحددات الأداء الجيد	تشـــارك بأفكـــارك ومقترحاتـــك فـــي معالجة المشكلة	تتخذ موقف الحياد	المجموع

	ت	%	ت	%	ت	%
نسبة متوسطة	32	80%	10	76.92%	42	79.24%
نسبة قليلة	04	10%	3	23.08%	7	13.20%
إجابة أخرى	04	10%	0	0%	4	7.56%
المجموع	40	100%	13	100%	53	100%

*يتضح من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين و نسبتهم تقدر ب 79.24% تكن درايتهم بمحددات الأداء الجيد متوسطة هذا ما يمثل الاتجاه العام تليها نسبة 13.20% تكون درايتهم بمحددات الآراء الجيد قليلة في حين نسبة 7.56% قدموا إجابات أخرى حول درايتهم بمحددات الآراء المتمثلة في – التصرف بطريقة ايجابية و الخوف من ردود المسؤولين و يتوزع البيانات حسب محددات الأداء الجيد على كيفية التصرف عند التعرض للمشكلات يتضح مايلي:

–بالنسبة للمبحوثين الذين يشاركون بأفكارهم و مقترحاتهم عندما تتعرض المؤسسة إلى مشكلات معينة و المقدر عددهم ب 40 فان نسبة 80% لهم دراية متوسطة بمحددات الآراء في حين نسبة 10% لهم دراية قليلة في محددات الآراء الجيد في حين 10 % قدموا إجابات أخرى حول محددات الأداء الجيد و المتمثلة في: دراية جيدة – تامة – دراية مقبولة .

– بينما الذين يتخذون موقف الحياد عندما تتعرض المؤسسة الى مشكلات معينة و المقدر عددهم ب 13 فان نسبة 76.92% لهم دراية متوسطة بمحددات الآراء الجيد في حين نسبة 23.08% لهم دراية قليلة بمحددات الآراء الجيد بينما انعدمت 0 بالنسبة للإجابات الأخرى .

– من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين أن أغلبية المبحوثين يشاركون بأفكارهم و مقترحاتهم حيال المشكلات عندما تتعرض المؤسسة إلى مشكلات معينة حيث اغلبهم لديهم دراية بمحددات الأداء الجيد فخلق حالة من التواصل و الحوار بين مكونات المنظمة يعتبر عامل مهم للوصول إلى الأداء الجيد .

– أما عن تأثير محددات الأداء الجيد على كيفية التصرف عند التعرض للمشكلات فانه لا يوجد تأثير

جدول(09)يبين أسباب عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار:

اتخاذ القرار	التكرار	النسبة
تجنب الصراع	09	%16.98
ترك القرار لمن هو أعلى منك	25	%47.17
موقف حيادي اتجاه القرارات	17	%32.07
اجابة أخرى	02	%3.78
المجموع	53	%100

ـ من خلال الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام يمثل نسبة 47.17% في ترك القرار لمن هو أعلى منهم منصبا، بالمقابل نجد نسبة 32.07% يتخذون موقف الحياد اتجاه اتخاذ القرارات، ونسبة 16.98% تجنبا للصراع أما بالنسبة للإجابات الأخرى فهناك من يرى أن عليه المشاركة في اتخاذ القرار، وهناك من يرى بأن القرار يتعلق بالمستوى الذي يعمل به، ومنه نستنتج أنه لا يوجد هناك مشاركة في عملية اتخاذ القرار أي هناك فصل بين الادارة والعاملين، وعدم وجود تواصل بين المشرفين والموظفين كمشارك فعال في عملية صنع القرار.

جدول(10) يبين كيفية تلقي المعلومات داخل المؤسسة:

تلقي المعلومات	التكرار	النسبة
كتابي	23	%43.39
عن طريق أحد المرؤوسين	13	%24.3
المسؤول شخصيا	16	%30.20
إجابة أخرى	01	%1.88
المجموع	53	%100

ـ من خلال الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام يمثل43.39% من المبحوثين يتلقون المعلومات كتابيا بالمقابل نسبة30.20% تكون من المسؤول مباشرة، بينما نسبة 24.53% عن طريق أحد المرؤسين ونسبة 1.88% شفهيا.

جدول(11) يوضح كيفية التعامل مع السلبيات التي يلاحظها الزملاء:

كيفية التعامل مع السلبيات	التكرار	النسبة
تبقى محصورة بين الزملاء	24	%45.28
يتم نقلها إلى الرؤساء	13	%24.53
يتم نقلها إلى كل العاملين بالمؤسسة	13	%24.53
اجابة اخرى	3	%5.66
المجموع	53	%100

ـ من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة45.28% يرون أن السلبيات تبقى محصورة بين الزملاء هذا ما يمثل الاتجاه العام بالمقابل نجد نسبة متساوية 24.53% بين التي يتم نقلها إلى الرؤساء وكل العاملين بالمؤسسة، ونسبة 5.66%تمثل محايد كل شخص وكيفية تعامله، وهناك من رآها بأنها مهمة رئيس المصلحة.

وعليه نستنتج أن أغلبية المبحوثين تربطهم علاقة قوية فيما بينهم وأن الأهداف العامة هي الدافع الأساسي لبناء العلاقات فيما بينهم.

جدول(12) يبين كيفية المشاركة في صنع القرار:

المشاركة في صنع القرار	التكرار	النسبة
اتصال شخصي	7	%13.20
اجتماعات	26	%49.05
ممثلين نقابين	04	%7.55
تقارير	02	%3.77
لا تشارك	14	%26.43
اجابة أخرى	0	%0
المجموع	53	%100

ـ من خلال الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام للمشاركة في اتخاذ القرار يمثل نسبة49.05% في الاجتماعات، بالمقابل نجد نسبة26.34% لا يشاركون في صنع القرار، ونسبة 13.20% اتصالات شخصية ونسبة 7.55% ممثلين نقابيين و 3.77% تقارير.

ـ ومن هنا نستنتج أن المؤسسة يتم اتخاذ القرارات عن طريق الاجتماعات وذلك من أجل خلق حالة من التواصل في هذه والحوار بين مكونات المنظمة وهذا ما يخلق ولاء اجتماعي متماسك.

جدول(13) يبين الأسلوب الذي تتبعه الادارة في التواصل مع العمال:

نوع الاتصال	التكرار	النسبة
مباشر	44	%83.02
غير مباشر	8	%15.09
اجابة اخرى	01	%1.89
المجموع	53	%100

ـ من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 83.02% من الاتصال المباشر في المؤسسة هذه النسبة تمثل الاتجاه العام بالمقابل نجد نسبة 15.09% اتصال غير مباشر، ونسبة 1.88% إجابات أخرى تمثلت في احترام السلم الإداري.

ومنه نستنتج من خلال هذا الجدول أن المؤسسة لديها اتصال مباشر ودائم مع الموظفين فإن ذلك يساعد في تسهيل سير العمل وبالتالي تحقيق الأهداف والحصول على المعلومات في الآجال المحددة وإمكانية الاستفسار

جدول(14) يبين الحصول المعلومات وتركها على مستوى العامل:

ترك المعلومة المتحصل عليها على مستوى العامل	التكرار	النسبة
حماية زميلك في العمل	07	%13.20
حماية المؤسسة	42	%79.25
اجابة اخرى	04	%7.55
المجموع	53	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 79.25% من المبحوثين يتركون المعلومة على مستواهم لحماية المؤسسة، هذا ما يمثل الاتجاه العام، بالمقابل نجد أن نسبة 13.20%، لحماية زميله في العمل، ونسبة 7.55% اجابات اخرى تمثلت في لا أتركها على مستواي، خوفا من ردود أفعال المسؤولين.

ومنه نستطيع القول أن العمال يحتفظون بالمعلومات المتحصل عليها على مستواهم حماية لمؤسستهم، حيث يعد عدم الكشف عن المعلومات التي تضر المؤسسة من الاخلاقيات المهنية باعتبارها من خصوصيات وأسرار المؤسسة لابد من الحفاظ عليها.

جدول(15) يبين على أي أساس يتم المحافظة على المعلومات الخاصة بالمؤسسة:

المحافظة على المعلومات الخاصة بالمؤسسة	التكرار	النسبة
الخوف من العقاب	03	%5.67
إخلاصك في العمل	49	%92.45
الخوف من العزلة وفقدان المكانة الاجتماعية	01	%1.88
إجابة أخرى	0	%0
المجموع	53	%100

من خلال الجدول نجد ان الاتجاه العام للمؤسسة تمثل 92.45% اخلاصهم للعمل بالمقابل نجد نسبة 5.67% خوفا من العقاب ونسبة 1.88% خوفا من العزلة وفقدان المكانة الاجتماعية

ومنه نستطيع نقول ان العاملين يحافظون على المعلومات الخاصة بالمؤسسة من خلال اخلاصهم في العمل وهذا يعود الى ولائهم الاجتماعي المرتبط بمؤسستهم.

جدول(16) يبين مدى التزام العمال بمواعيد العمل:

الالتزام بالمواعيد	التكرار	النسبة
التزم بالدوام	47	%88.68
تكثر الانتقال بين مصالح المؤسسة	03	%5.66
تكثر من التأخر	03	%5.66
اجابة اخرى	0	%0

المجموع	53	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 88.68% من المبحوثين يلتزمون بالدوام هذا يمثل الاتجاه العام بالمقابل نسبة 5.66% من المبحوثين يكثرون الانتقال بين مصالح المؤسسة ونسبة 5.66% من المبحوثين يكثرون من التأخر.

يمكن تفسير هذا الالتزام بالدوام بالمسؤولية التي يتمتع بها المبحوثين اتجاه مهامهم ومعظم العاملين لديهم رضا عن الأداء المقدم للمؤسسة إضافة إلى سعيهم لتقديم الأفضل للمؤسسة وتقديم مختلف المعلومات.

جدول (17)يبين مدى الرضا عن الأجر المقدم:

الأجر	التكرار	النسبة
راض جدا	21	%39.63
راض نوعا ما	24	%45.26
غير راض تماما	03	%5.67
اجابة اخرى	05	%9.44
المجموع	53	%100

ـ من خلال الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام لهذا الجدول تمثل في 45.26% راضين نوعا ما عن الأجر بالمقابل نجد نسبة 39.63% راضين جدا ونسبة 9.44% اجابات أخرى ونسبة 5.69% غير راضين تماما تمثلت الاجابات الأخرى في الحمدلله.

ومنه نستنتج أن الرضا الوظيفي يتأثر بعدة عوامل تتمثل في الأجر والرضا عن الأجر يؤدي إلى زيادة أداء الموظفين بالمؤسسة.

جدول(18) يبينرؤية العامل للتحفيزات المقدمة له:

التحفيزات المقدمة	التكرار	النسبة
تتوافق مع جهدك المبذول في العمل	26	%49.05
لا تتوافق	24	%45.29
اجابة اخرى	03	%5.66
المجموع	53	%100

من خلال الجدول نلاحظ نسبة 49.05% يرون أن التحفيزات المقدمة من طرف المؤسسة تتوافق مع الجهد المبذول بالمقابل نسبة 45.29% لا تتوافق ونسبة 5.66% اجابات اخرى تمثلت في الحمد لله كثيرا.

ومنه نستنتج أن الحوافز لها تأثير اجابي وفعال في دفع الفرد للعمل بأداء أن الحوافز المادية عامل كاف لتحقيق الرضا ذلك أنهم يعتبرون أن الحوافز المعنوية هي العامل الرئيسي لتحقيق الرضا.

جدول(19) يبين كيف يتصرف العامل اذا اتيحت له الفرصة في مغادرة المؤسسة:

كيفية التصرف	التكرار	النسبة
أفضل المغادرة المؤسسة	14	%26.42
أفضل البقاء بالمؤسسة	24	%45.28
بقاءك من عندمه مرتبط بالامتيازات المقدمة	15	%28.30
المجموع	53	%100

ـ من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 45.28% يفضلون البقاء بالمؤسسة وهذه النسبة تمثل الاتجاه العام بالمقابل نجد نسبة 28.30% يرون أن بقاءهم من عدمه مرتبط بالامتيازات المقدمة ونسبة 26.42% يفضلون مغادرة المؤسسة.

نستنتج من خلال الجدول أن النسبة الأعلى كانت للبقاء في المؤسسة وذلك للولاء الذي يكنه العمال للمؤسسة ويشعرون بنوع الالتزام الأخلاقي للبقاء في الشركة .

الاستنتاج الجزئي الخاص بالفرضية الأولى:

تحقيق العامل لصمت الحماية الذاتية تأثير على آدائه في المؤسسة:

من خلال الجداول الخاصة بالفرضية الأولى والتي كانت تهدف إلى تحقيق العامل للحماية الذاتية تأثير على أدائه في المؤسسة، وهذا ما قمنا بتوضيحه من خلال الجداول المركبة التي جمعت بين الجداول الخاصة بالحماية الذاتية الولاءات الاجتماعية بالاستناد إلى برنامج SPSS الذي ساعدنا على وضع علاقة بين الصمت والأداء، فابلعودة إلى متغيرات صمت الحماية الذاتية، نجد أن الصمت هو سلوك مقصود وغير سلبي. حيث يتمن معرفة أكبر بالخيارات المتاحة لاتخاذ القرار هو من السلوكيات الواعية، هذا ما لاحظناه في الجدول رقم(05) أن نسبة 60.4% يلتزمون الصمت اجتنابا للعقوبة وأن الدافع وراء هذا النوع من الصمت هو شعور الفرد بالخوف من تقديمه أي معلومات تجنبا للأضرار.

ومن خلال الجدول رقم (15)استنتجنا أن المبحوثين يحتفظون بأسرار المؤسسة، وهذا من أجل حمايتها حيث تربطهم علاقة قوية مع المؤسسة فهم يعملون جاهدين لتحقيق أهداف المؤسسة، حتى أنهم عندما يطلب منهم تقديم عمل إضافي يقبلون بدون شروط لأنهم يرون أن مشاركتهم فعلية في اتخاذ القرار.

أما بالنسبة للأداء هو تلك الجهود التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور وهذا ما لاحظناه من خلال الجدول رقم (12) أن نسبة (49.05) من المبحوثين تكون مشاركتهم في صنع القرار عن طريق الاجتماعات، هذا ما يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وأن أي أداء يكون مرتبط بمستوى أداء أفرادها وكفاءاتهم، وأن الشعور الذي يعيشه العامل في المؤسسة له الدور الأساسي في تحديد مستوى أدائه. من خلال الاستنتاج الخاص بالجداول وجدنا من خلال الجدول رقم (18) أن المبحوثين تتقدم لهم تحفيزات مادية و معنوية لكن معنوية بالدرجة الأولى وذلك يجعلهم يحبون المعلومات المتعلقة بالعمل من أجل استفادة المبحوثين.

بالاستناد إلى التحليلات الخاصة بالجداول سابقة الذكر والذي تقول بأن تحقيق العامل لصمت الحماية الذاتية تأثير على أدائه في المؤسسة.

تحقق جزئي للفرضية: هناك من تحققت وهناك من لم تتحقق لذلك يجب تدعيم الاستبيان بأسئلة أخرى.

عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية:

الجدول (20) يبين تأثير تقييم المبحوثين لاستشارتهم في أمر المؤسسة على استعداداتهم لتقديم عمل إضافي:

اذا قامت المؤسسة في استشارتك في بعض الأمور مشاركتك تكون / اذا طلب منك تقديم عمل	فعلية		شكلية		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%

اضافي						
تقبل بدون شروط	24	60%	7	53.86	31	58.50
تقبل بشروط معينة	8	20%	3	23.07	11	20.75
ترفض	8	20%	3	23.07	11	20.75
المجموع	40	100%	13	100%	53	100%

*يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين و تقدر نسبتهم ب 58.50 يقبلون بدون شروط عندما يطلب منهم تقديم عمل إضافي تليها نسبة متساوية 20.75 يقبلون بشروط معينة و يرفضون و بتوزيع البيانات حسب تأثير تقييم المبحوثين لاستشارتهم في أمور المؤسسة على استعدادهم لتقديم عمل إضافي يتضح مايلي:

-بالنسبة للمبحوثين عند استشارتهم في الأمور تكون مشاركتهم بعلية المقدر عددهم 40 نلاحظ أغلبيتهم نسبة 60 % يقبلون بدون شروط و نسبة 20% متساوية بين يقبلون بشروط معينة و يرفضون تقديم عمل إضافي.

-و بالمرور للمبحوثين الذين تكون مشاركتهم شكلية و المقدر عددهم 13 نلاحظ أن أغلبيتهم بنسبة 53.86% يقبلون بدون شروط و نسبة 23.07 % متساوية بين يقبلون بشروط معينة و يرفضون.

-من حلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين ان معظم الموظفين المستجوبين يقبلون بدون شروط إذا طلب منهم تقديم عمل إضافي حيث يرون مشاركتهم فعلية إذا ما قامت المؤسسة في استشارتهم في بعض الأمور.

-أما عن التأثير فانه لايوجد تأثير بين تقييم المبحوثين لاستشارتهم في أمور المؤسسة على استعدادهم لتقديم عمل إضافي.

الجدول(21) يبين تأثير دوافع تقديم الاقتراحات على الرضا عن الأجر:

لماذا تقدم اقتراحات للمؤسسة / مدى رضاك عن الأجر المقدم	لأنك تشعر بأنك فرد منها		لأنها مسؤوليتك		اجابة أخرى		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
غير راض تماما	0	0%	0	0%	3	30%	3	5.67%
نوعا ما راض	8	25%	0	0%	3	30%	11	20.75%
راض جدا	24	75%	11	100%	4	40%	39	73.58%
المجموع	32	100%	11	100%	10	100%	53	100%

*يتض خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين و نسبتهم تقدر ب 73.58% راضيين جدا عن الأجر المقدم هذا ما يمثل الاتجاه العام تليها نسبة 20.75% راضون نوعا ما عن الأجر المقدم في حين نسبة 5.67% غير

راضون تماما و بتوزيع البيانات حسب تأثير أسباب تقديم الاقتراحات عن مدى الرضا عن الأجر يتضح ما يلي:

– بالنسبة للمبحوثين الذين يقدمون الاقتراحات دافعة هو الشعور بالانتماء للمؤسسة و المقدر عددهم ب 32 مبحوثا نلاحظ أن أغلبيتهم و المقدرة نسبتهم ب 75% راضون جدا عن الأجر المقدم لهم بينما النسبة الباقية و المقدرة ب 25% راضون نوعا ما في حين انعدمن نسبة غير الراضين تماما عن الأجر.

–و بالمرور للمبحوثين الذين يقدمون الاقتراحات شعورا منهم أنها مسؤوليتهم و المقدر عددهم ب 11 مبحوثا فان نسبة 100% راضون جدا عن الأجر بينما الذين يقدمون الاقتراحات لأسباب متعددة منها لا أقدم أو لا مجال لذلك تقديم حلول للمشاكل و تحسين ما هو موجود تحسين صورة المؤسسة تحسين العلاقات و تغيير أنماط التفكير و طرق العمل فان نسبة 40% راضون جدا بينما نسبة 30% راضون نوعا ما و نفس النسبة غير راضيين تماما .

– من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين أن أغلبية المبحوثين راضون جدا عن الأجر المقدم لهم و يعود ذلك لصيغة مؤسسة نفطال فهي تعد ضمن المؤسسات التي تحقق دخلا بفعل المبيعات و التي يتمتع عمالها بأجور مرتفعة عموما.

– إما عن تأثير أسباب تقديم الاقتراحات على الرضى عن الأجر يتبين انه هناك تأثيرا اتضح لنا من خلال القراءة الإحصائية و القراءة السوسيولوجية للجدول

الجدول (22) يبين تأثير دوافع حجب المبحوثين للمعلومات على نوع التحفيزات المقدمة لهم:

حجبك للمعلومات المتعلقة بالعمل / نوع التحفيزات المقدمة	استفادتك شخصيا		استفادة العاملين بالمؤسسة		اجابات اخرى		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
مادية	7	0%	7	0%	0	30%	14	5.67%
معنوية	3	25%	14	0%	6	30%	23	20.75%
الاثنين معا	0	75%	4	100%	12	40%	16	73.58%
المجموع	10	100%	25	100%	18	100%	53	100%

*يتضح من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين و نسبتهم تقدر ب 73.58% يرون أن نوع التحفيزات المقدمة مادية و معنوية و هذا ما يمثل الاتجاه العام تليها نسبة 20.35% أن التحفيزات معنوية في حين نسبة 5.67% تحفيزات المقدمة لهم يتضح ما يلي :

– بالنسبة للمبحوثين الذين يحجبون المعلومات المتعلقة بالعمل دافعهم الاستفادة الشخصية و المقدر عددهم ب 10 مبحوثين نلاحظ أن اغلبيتهم و المقدرة نسبتهم ب 75% يرون ان تحفيزات التجهيزات المادية و المعنوية معا بينما النسبة الباقية و المقدرة ب 25% معنوية في حين انعدمت نسبة التحفيزات المادية.

– و بالمرور للمبحوثين الذين يحجبون المعلومات المتعلقة بالعمل للاستفادة العاملين بالمؤسسة و المقدر عددهم ب 25مبحوثا فان نسبة 100% ترى التحفيزات مادية و معنوية و مرورا للإجابات الأخرى و المقدر عددهم ب 18 مبحوث نلاحظ أن 40% الاثنين معا و نسبة متساوية ب 30 % بين التحفيزات المادية و

المعنوية نذكر من هذه الإجابات السرية في العمل لا احجب المعلومات و أفضل مشاركتها مع الآخرين استفادة المؤسسة لا احجبها أبدا

-يجب مساعدة الجميع في العمل خاصة الأفراد الجدد (لا يجب احتكار العلم)

- من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين أن التحفيز المادي هو من المقومات الأساسية لإتباع حاجات الإنسان لذا يعتمد عليه ممارس السلطة للحصول على غاياته و الوصول إلى أهدافه هذا ما لحظناه بالجدول أعلاه حيث أن التحفيزات تتنوع بين مادية و معنوية لكن معنوية بالدرجة الأولى.

- أما عن تأثير دوافع حجب المبحوثين للمعلومات على نوع التحفيزات المقدمة لهم اتضح انه هناك تأثير.

الجدول (23) يبين تأثير التعامل مع اسرار المؤسسة على نوع العلاقات المرتبطة بالمؤسسة.

كيف تتعامل مع اسرار المؤسسة / نوع العلاقة التي تربطك بالمؤسسة	تحتفظ بها خوفا من زملاءك من الضرر		تحتفظ بها مساندة لزملائك		تحتفظ بها حماية للمؤسسة		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
اقـوم بعملـي ولا اهـتم بشيء اخر	4	50%	11	100%	17	50%	32	60.38%
اعمـل جاهـدا لتحقيـق اهداف المؤسسة	0	0%	0	0%	14	41.18%	14	26.42%
انـا مكـره علـى العمـل بالمؤسسة	4	50%	0	0%	3	8.82%	7	13.20%

المجموع	8	100%	11	100%	34	100%	53	100%

يتضح من خلال الجدول ان اغلبية المبحوثين و التي تقدر نسبتهم ب 60.38% يرون ان نوع العلاقة التي تربطهم بالمؤسسة انهم يقومون بعملهم ولا يهتمون بشيء اخر هذا يمثل الاتجاه العام تليها نسبة 26.42% يعملون جاهدين لتحقيق اهداف المؤسسة في حين نسبة 13.20% مكروهون على العمل بالمؤسسة بتوزيع البيانات حسب تأثير التعامل مع اسرار المؤسسة على نوع العلاقة المرتبطة بالمؤسسة يتضح مايلي:

-بالنسبة للمبحوثين الذين يحتفظون بأسرار المؤسسة خوفا من زملاءهم من الضرر عددهم 8 مبحوثين نلاحظ اغلبيتهم و المقدرة نسبتهم ب 50% يقومون بعملهم ولا يهتمون بشيء اخر و نفس النسبة المقدرة ب 50 مكرهون على العمل بالمؤسسة و نسبة منعدمة للعمال جاهدين لتحقيق اهداف المؤسسة .

-و بالمرور للمبحوثين الذين يحتفظون بأسرار المؤسسة لمساندة زملائهم عددهم 11 مبحوثا نلاحظ ان نسبة 100% يقومون بعملهم ولا يهتمون بشيء احر بينما النسبة انعدمت على العمل جاهدا لتحقيق اهداف المؤسسة و انا مكره على العمل بالمؤسسة.

-بالنسبة للمبحوثين الذين يحتفظون بالأسرار لحماية المؤسسة عددهم 34 مبحوثا نلاحظ ان نسبة 50% يقومون بعملهم ولا يهتمون بشيء اخر و نسبة 41.18% يعملون جاهدين لتحقيق اهداف المؤسسة و نسبة 8.82% مكرهون على العمل بالمؤسسة .

من حلال القراءة الاحصائية للجدول يتبين ان المبحوثين يحتفظون بأسرار المؤسسة و هذا من اجل حمايتها حيث تربطهم علاقة قوية بالمؤسسة و ذلك من اجل تحقيق اهدافها .

-اما عن عن التأثير بين التعامل مع اسرار المؤسسة على نوع العلاقات المرتبطة بالمؤسسة لا يوجد تاثير بينهما.

الجدول رقم 24: يبين تأثير التحفيزات المقدمة بالمؤسسة على كيفية التعامل مع أسرار المؤسسة:

كيف تتعامل مع اسرار المؤسسة / نوع التحفيزات المقدمة	تحتفظ بها خوفا من زملائك من الضرر		تحتفظ بها مساندة لزملائك		تحتفظ بها حماية للمؤسسة		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
مادية	4	50%	3	27.27%	7	20.58%	14	26.41%
معنوية	0	0%	0	0%	23	67.64%	23	43.39%
مادية و معنوية	4	50%	8	72.73%	4	11.78%	16	30.20%
المجموع	8	100%	11	100%	34	100%	53	100%

*يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 43.39% من المبحوثين يرون أن نوع التحفيزات المقدمة بالمؤسسة منوية تليها نسبة 30.20% مادية و معنوية و نسبة 26.41% مادية و بتوزيع البيانات حسب تأثير التحفيزات المقدمة بالمؤسسة على كيفية التعامل مع أسرار المؤسسة يتضح مايلي:

-بالنسبة للمبحوثين الذين يتعاملون مع أسرار المؤسسة بالاحتفاظ بها خوفا من الزملاء من الضرر و المقدر عددهم ب 8 مبحوثين نلاحظ أن أغلبيتهم و المقدرة نسبتهم بالتساوي 50% بين ماديو و بين مادية و معنوية و منعدمة عند المعنوية .

–و بالمرور للمبحوثين الذين يحتفظون بالأسرار مساندة للزملاء و المقدر عددهم ب 11 مبحوث نلاحظ أن أغلبيتهم و المقدرة بنسبة 67.64% معنوية و نسبة 20.58% مادية و نسبة 11.78% مادية و معنوية.

–من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين أن اغلب الموظفين المستجوبين تقدم لهم تحفيزات معنوية أو مادية و هذا راجع لتحقيق رضى وضيفي الذي هو بحد ذاته يتأثر بالتحفيزات القدمة و التي تعتبر عنصرا هاما في المؤسسة لتحقيق الأهداف .

–أما عن التأثير فانه لا يوجد تأثير بين التحفيزات المقدمة بالمؤسسة و كيفية التعامل مع أسرارها.

الاستنتاج الجزئي الخاص بالفرضية الثانية:

بالاستناد إلى التحليلات الخاصة بالجداول السابقة الذكر والذي نقول بأن الولاءات الاجتماعية تأثير على الرضا الوظيفي صحيحة ومحققة، وهذا ما قمنا بتوضيحه من خلال الجداول المركبة التي جمعت بين متغيرات الولاءات الاجتماعية ومتغيرات الرضا الوظيفي بالاستناد إلى برنامج SPSS الذي يساعدنا على وضع علاقة بين صمت الولاء والرضا الوظيفي.

صمت الولاءات الاجتماعية هو سلوك الموظف لحجب وإخفاء آراءه و أفكاره والمعلومات المتعلقة بالعمل من أجل توفير فوائد المنظمة أو الموظفين تبعا لعوامل تفكير الآخرين أو المتعاونين.

هذا ما لاحظناه في الجدول (24) أن أغلب الموظفين المستجوبين تقدم لهم المؤسسة تحفيزات معنوية أو مادية، وهذا راجع لاحتفاظهم بأسرار المؤسسة بهدف حمايتها، فالولاء الاجتماعي يساهم في بناء شبكة واسعة من العلاقات الإنسانية التي تساعد على تنمية الإحساس بالمنظمة لذلك نجد المبحوثين يميلون

لسلوك الصمت خوفا من ردود أفعال المسؤولين حيث يقومون بتقديم عملهم ولا تهمهم المواصفات، الجدول رقم (23) كذلك أن حماية المؤسسة تقع على عاتق العاملين بها من خلال جعل المؤسسة جزءا من ذاتهم وتعاونهم على أداء مختلف الأعمال جدول حتى أنهم أكدوا بأن عدم التزام الرؤساء بتشريعات العمل لا يؤثر على أدائهم للعمل، هذا ما لوحظ في الجدول (08).

أما بالنسبة لصمت الولاء الاجتماعي هو الأساس في تحقيق الرضا الوظيفي وخلق جو من الاحترام، . بالنسبة للرضا عن الأجر نجد أن العمال راضين جدا عن الأجر المقدم لهم، وأن سنحت لهم الفرصة لا يغادرون المؤسسة جدول رقم (21)، بمعنى آخر أن صمت الولاءات الاجتماعية لديه علاقة قوية مع الرضا الوظيفي، وهذا يعني أن الولاء الاجتماعي يعتبر عنصرا حاسما في خلق وتحقيق رضا الوظيفي الذي يعمل على تعزيز روح التعاون بين الإدارة والعاملين.

بالاستناد إلى التحليلات سابقة الذكر والتي تقول بأن الولاءات الاجتماعية تأثير على الرضا الوظيفي صحيحة ومحققة.

الاستنتاج العام:

يعتبر الصمت التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي لها أثر كبير على عمليات التطوير و التحديث في المنظمات وبالتالي الأثر الكبير على كفاءتها وفعاليتها، ويمثل الصمت التنظيمي الموقف العام للأفراد العاملين في المنظمات حيث يلتزمون الصمت لاجتناب العقوبة ولحماية مناصبهم ووظيفتهم، وكذلك خوفا من ردود أفعال المسؤولين و الخوف من تحمل المسؤولية، أي أن أغلب المبحوثين يميلون إلى حماية أنفسهم، ورؤية أن الإدارة تعرف أفضل حول الأشياء التي تهم المؤسسة هنا يصبح الأداء له دور أساسي في إدراك العامل لدوره ويصل إلى درجة تحقيق وإتمام المهام ولا ننسى الحافز المادي الذي يزيد في اجتهاد العاملين من أداء عملهم والمعنوي الذي يعتبر العامل الرئيسي لتحقيق رضا وظيفي، فنجد أن العمال راضيين جدا عن الأجور المقدم لهم وان سنحت لهم الفرصة لمغادرة المؤسسة لا يغادرونها، بمعنى آخر أن الرضا الوظيفي لديه علاقة قوية مع الولاء الاجتماعي الذي بذاته يساهم في بناء شبكة واسعة من العلاقات الإنسانية التي تساعد على تنمية الإحساس بالمنظمة، وحماية المؤسسة يجعلها جزءا من ذاتهم وتعاونهم على أداء مختلف الأعمال الموكلة لهم.

وعليه لا يمكن للصمت التنظيمي أن يؤثر على فعالية المؤسسة لأن الفرد العامل داخل المؤسسة يعمل في جو اجتماعي تسوده الثقة والمودة في جميع الأطراف، مما يشعر العمال براحة ما يحفزهم على العمل أكثر وتحقيق الأهداف المرجوة، وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية.

خاتمة

خاتمة

تناولت الدراسة موضوعا من المواضيع الحديثة المتمثل في الصمت التنظيمي وتأثيره على الفعالية التنظيمية للمؤسسة كما له تأثير على عمليات التطوير والتحديث في المنظمات.

من خلال اجراء دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة نفطال بمدينة المدية، اتضح أن الصمت التنظيمي يصب في عدة مسارات وله أبعاد متخلفة ولقد اشرنا في دراستنا إلى صمت الإذعان وهو الصمت المرغم الملزم، كما ركزنا على صمت الموالات الاجتماعية الذي يعد صمت اجابي وهو صمت العامل في المؤسسة حماية لمؤسسته أو حماية مصالحها ومصالح عمالها، بينما نجد صمت الحماية الذاتية وهو تردد العامل في الحديث عن القضايا التي تحدث داخل العمل خوفا من ردود فعل سلبية وتفسيرها بشكل خاطئ والتي هي بدورها لها تأثير على عمله ومحيطه الاجتماعي، ولمعرفة موسعة قمنا في هذه الدراسة في محاولة الكشف على مفاهيم متعددة لموضوع الدراسة، وعوامله ومراحل تطوره وبينا أثره على العاملين والمؤسسة كما أشرنا إلى أهم المقاربات السوسيولوجية، ومن خلال الاستنتاج العام اتضح أن الصمت التنظيمي له ايجابيات وسلبيات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

1. ابـراهيم المنيـف، تطـور الفكـر الاداري المعاصـر، آفـاق الابـداع للنشـر والاعـلام الطبعـة (02)، السعودية،1999.

2. راوية الحسن السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الاسكندرية، 1999.

3. رعد حسن الصرن، نظريات الادارة والأعمال، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2004.

4. سعيد محمد المصري، التنظيم والادارة، الدار الجامعية الاسكندرية، 2001.

5. سعيد مرسي بدر، الإديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2000.

6. سعيد ياسين عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والادارة، الطبعة2، مركز وايد سرفيس للاستثمار والتطوير الإداري، القاهرة 1998.

7. طلعت ابراهيم لطفي، كمال عبد الحميد الزيات، النظريات المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، د.ت.

8. طلعت لطفي ابراهيم، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.

9. عبد الكريم بوحفص، تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2017.

10. عبد الوهاب سويسي، المنظمة، المتغيرات، الأبعاد، التصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر،2009.

11. علي عبد الرزاق حلبي، علم اجتماع التنظيم وعمل، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية 1999.

12. لوكيا الهاشمي، نظريات المنظمة، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، الجزائر، د.س.ن.

13. مصطفى نجيب شاوش إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الأردن، 2005.

14. معن خليل عمر، نظريات المعاصرة في علم الاجتماع، الطبعة 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، د ت .

15. ناصر قاسمي، سوسيولوجيا المنظمات دراسات نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر2014.,

قائمة المجلات:

1. ابراهيم حسام الدين السيد محمد، أسباب الصمت التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسية بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان، مجلة المعرفة التربوية، العدد13، الجمعية المصرية لأصول التربية جانفي 2019.

2. أريج سعيد خليل التلازم بين أبعاد الصمت التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، العدد1، الجامعة التقنية الوسطى بغداد2019.

3. أزهار مراد عوجه، الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 53، 2019.

4. بوبكر نعرورة، أثر الصمت التنظيمي في أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بالوادي CNAS،مجلة مجاميع المعرفة، المجلد6، العدد 2، أكتوبر 2020.

5. سناء خضر يوسف، البيئة الريادية الداخلية ودورها في الحد من عناصر الصمت التنظيمي، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الحمدانية، العراق ، العدد3، 21 6 2020.

6. شافية غليظ، واقع الصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم الابتدائي، مجلة العلوم الانسانية بجامعة أم البواقي، العدد 2، جامعة قسنطينة2، الجزائر، ديسمبر 2019.

7. شاوش زايد ناجي ناصر، تأثير جودة الحياة الوظيفية على الصمت التنظيمي في جامعة دار السلام الدولية للعلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، العدد12، اليمن، سبتمبر 2018.

8. صلاح الدين عون الله، مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الادارة العامة، الرياض، العدد 54.

9. طفر ناصر حسين، زينب عبد الرزاق عبود، أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في اداء العاملين، مجلة بابل، العلوم الصرفية والتطبيقية العدد2016،1.

10. عبد الرزاق عبود طفر ناصر حسين، أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين، مجلة جامعة بابل علوم الصرفة والتطبيقية، العدد1، جامعة بابل، كلية الادارة والاقتصاد،2016.

11. عبد الوهاب بلعباس السلوك التنظيمي وعلاقات السلطة والقوة المفهوم والابعاد، مقاربة تحليلية في ضوء نظرية التحليل الاستراتيجي لـ ميشال كروزيه، مجلة العلوم الانسانية، العدد6، ديسمبر 2016.

12. عذراء محسن عبد، دور القيادة الأخلاقية في تحليل الصمت التنظيمي، مجلة الكويت للعلوم الادارية والاقتصادية العدد 48، جامعة الفلوجة2019.

13. فلاح تايه نعيمي، اتخاذ القرار وفق النظرية الموقفية، مجلة الادارة العامة، الرياض، العدد63، د.س.ن. د،ن، واقع سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي مدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات من وجهت نظرهم، مجلة كلية التربية، جامع الأزهر، العدد168، أفريل 2016.

14. فهد بن عبد الرحمان السيد الحربي، مناخ الصمت التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات، مجلة العلوم التربوية، العدد1، الرياض، د.س.ن

15. محمود عبد العزيز المنسي، توسيط الصمت التنظيمي في العلاقة بين إدراك التسيس التنظيمي و الاحتراق الوظيفي، دراسة تطبيقية على العاملين في مدريات خدمات الدقهلية 1، مجلة جامعة الاسكندرية العلوم الادارية، العدد1، كلية التجارة ، جامعة المنصورة، جانفي2021.

16. نور الدين بولعراس، المقاربة السوسيولوجية في البحث الاجتماعي محاولة ميتودولوجية امبريقية منأجل تجاوز إشكالية الاختيار، العرض والتوظيف، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية العدد 35، سبتمبر 2018.

17. هنادي أبو المعاطي، سامح فياض، الصمت التنظيمي وتأثيره في الرضا الوظيفي للعاملين في الفنادق، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، مجلد15، العدد2، ديسمبر 2018.

18. يارا محمد عبد الواحد، أثر الرأس مال النفسي على أبعاد الصمت التنظيمي بالتطبيق على العاملين بجامعة المنوفية، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطنا كلية التجارة، العدد1، مارس 2020.

ـ الأطروحات والمذكرات:

1. أحمد بوشمال، سوسيولوجيا التغيير التنظيمي، مدخل التحليل الاستراتيجي مذكرة ماجستار ،كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، قسم علم الاجتماع ورقلة 2011.

2. بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، مذكرة ماجستار، قسم علوم التسيير، فرع ادارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر 3، 2009.

3. زبيدة مشير، البيئة المدرسية وانعكاساتها على الفعالية التنظيمية، مذكرة ماجيستار في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2007.

4. سهير حوالة، لمياء ناصر البكر، واقع الصمت التنظيمي لدى قائدات مدارس الثانوية مدينة الرياض، العلوم التربوية العدد 1، جانفي2018.

5. عبد الوهاب السويسي، الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية كلية علوم التسير والعلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر،2004.

6. قرين توفيق، جدور لوحة القيادة في تحسين فعالية أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في المحاسبة والتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة البويرة 2015. 2016.

7. مجذوب أحمد محمد أحمد قمر، الولاء التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا، دراسة ميدانية على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا، جامعة الدنقلا، السودان، 30ديسمبر.

8. موسى خويلد عيسى، السلطة الرمزية للفاعلين في مجال الاجتماعي وعلاقتها بانتاج السلطة الغير الرسمية في الادارة المحلية، رسالة ماجستير، قسمالعلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر 2013.

9. وعزار ابراهيم، الفعالية التنظيمية باستخدام لوحة القيادة ، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية جامعة البويرة، 2014.

- **المراجع الأجنبية**

1- ZehirCemal &Erdoganebru, The Association beteweenOrganiwational silence and Ethical badership through Employee performance, social and bhavioral sciences, 24,11,2011.

قائمة الملاحق

الملحق رقم 1 : استبيان

جامعة الدكتور فارس بالمدية
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
تخصص تنظيم و عمل

استمارة بحث بعنوان الصمت التنظيمي و تأثيره

على فعالية المؤسسة

دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال بالمدية

من إعداد الطالبتين: **إشراف الأستاذة:**

بريك لمياء صغير جميلة

ملوان فتيحة

ملاحظة:

تعتبر هذه الاستمارة جزء من دراسة علمية قيمة لذلك يرجى الإجابة عن الأسئلة بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة مع العلم فإن إجابتكم ستبقى في سرية و لا تستعمل إلا لغرض علمي

السنة الجامعية: 2021/2020

1- **محور البيانات الشخصية:**

1- الجنس ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن 20 - 30 ☐

30- 40 ☐

40-50 ☐

50- ما فوق ☐

2- المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐

جامعي ☐ تكوين ☐ دراسة عليا ☐

3- الوضع المهني: دائم ☐ متقاعد ☐

المحور الأول: الحماية الذاتية:

4- عندما تتحصل على معلومة تتعلق بالمؤسسة كيف تتعامل معها:

*تحتفظ بها لنفسك ☐

*تخبر بها أغلبية زملائك ☐

*ربما البعض من زملائك ☐

*إجابة أخرى؟.....

في حالة احتفاظك بها لنفسك إلى ما يعود ذلك؟

*الخوف من ردود أفعال المسؤولين؟ ☐

*الخوف من تحمل المسؤولية؟ ☐

*حماية نفسك من المسألة ☐

*إجابة أخرى.....

5- عدم مشاركتك في اتخاذ القرار هذا راجع إلى:

* تجنب الصراع ☐

* ترك القرار لمن هو أعلى منك ☐

* موقفك حيادي اتجاه القرارات ☐

*إجابة أخرى:.....

6- كيف تتلقى التعليمات داخل المؤسسة في الغالب؟

* كتابي ☐

* عن طريق أحد المرؤوسين ☐

* المسؤول شخصيا ☐

*إجابة أخرى:.....

لماذا لا تقدم أفكار حول تحسين العمل؟

* تجنبا لخسارتك للعلاقة مع زملائك ☐

*تجنبا من فقدان الوظيفة ☐

*عدم وجود مناقشة للآراء و الاقتراحات ☐

*خوفا من العقاب ☐

*عدم أخذ معلوماتك بعين الاعتبار ☐

*إجابة أخرى.....

7- كيف يتم التعامل مع السلبيات التي يلاحظها الزملاء؟

* تبقى محصورة بين الزملاء ☐

*يتم نقلها إلى الرؤساء ☐

*يتم نقلها إلى كل العاملين بالمؤسسة ☐

*إجابة أخرى:.....

8- **عندما تتعرض المؤسسة إلى مشكلات معينة، كيف تتصرف؟**

*تشارك بأفكارك و مقترحاتك في معالجة المشكلة ☐

*تتخذ موقف الحياد ☐

*إجابة أخرى.....

9- هل ترغب في تولي مناصب المسؤولية؟

نعم ☐ لا ☐

المحور الثاني: الولاءات الاجتماعية:

10- كيف تشارك في صنع القرار؟

*اتصال شخصي ☐

*اجتماعات ☐

*ممثلين نقابيين ☐

*تقارير ☐

*لا تشارك ☐

*إجابة أخرى.....

11- لماذا تقدم اقتراحات للمؤسسة؟

*لأنك تشعر بأنك فرد منها ☐

* لأنها مسؤوليتك ☐

*فيما تكن هذه الاقتراحات؟ .....

12- ما الأسلوب الذي تتبعه الإدارة في التواصل مع العمال؟

*اتصال مباشر ☐

*اتصال غير مباشر ☐

*إجابة أخرى.....

13- كيف تتعامل مع أسرار المؤسسة؟

*تحتفظ بها خوفا من زملائك من الضرر ☐

*تحتفظ بها مساندة لزملائك ☐

*تحتفظ بها حماية للمؤسسة ☐

*إجابة أخرى:.....

14-حجبك للمعلومات المتعلقة بالعمل إلى ما يهدف؟

*استفادتك شخصيا ☐

*استفادة العاملين بالمؤسسة ☐

*إجابة أخرى: .....

15-عندما تتحصل على معلومة و تركها على مستواك إلى ما يعود ذلك؟

*حماية زميلك في العمل ☐

*حماية المؤسسة ☐

*إجابة أخرى:.....

16- على أي أساس تحافظ على المعلومات الخاصة بالمؤسسة؟

*الخوف من العقاب ☐

*اخلاصك للعمل ☐

*الخوف من العزلة و فقدان المكانة الاجتماعية ☐

*إجابة أخرى:.....

17- إذا قامت المؤسسة في استشارتك في بعض الأمور ترى مشاركتك؟

فعلية ☐ شكلية ☐

18- ما موقف الرؤساء من هذه الاقتراحات؟

*الاستماع إلى اقتراحاتك و عدم أخذها بعين الاعتبار ☐

*الاستماع إلى اقتراحاتك و أخذها بعين الاعتبار ☐

*عدم الاستماع إلى اقتراحاتك إجابة أخرى ☐

*إذا كان لا إلى ما يعود ذلك ؟ ☐

* ليس لديك اقتراحات ☐

* تعلم أن الإدارة لن تأخذ بعين الاعتبار اقتراحاتك ☐

* العلاقة متوترة بينك و بين رؤسائك في العمل ☐

* إجابة أخرى .....؟

المحور الثالث: الأداء

19- ما مدى التزامك بمواعيد العمل؟

*تلتزم بالدوام ☐

*تكثر من الانتقال بين مصالح المؤسسة ☐

*تكثر من التأخر ☐

*إجابة أخرى.....

20- كيف تقدم العمل المطلوب منك ؟

*حسب المواصفات المطلوبة ☐

*المهم تقديم العمل و لا يهم المواصفات ☐

*إجابة أخرى .....

21- كيف تقدم العمل المطلوب منك؟

* في الوقت المحدد ☐

* تؤخر العمل إلى وقت لاحق ☐

* إجابة أخرى.....

22- ما مدى درايتك بمحددات الأداء الجيد؟

* دراية بنسبة متوسطة ☐

* دراية بنسبة قليلة ☐

* إجابة أخرى.....

23- كيف يؤثر عدم التزام رؤسائك في العمل بتشريعات العمل على أدائك لعملك؟

* يؤدي إلى اهتمامي بمواصفات العمل ☐

* يؤدي إلى عدم اهتمامي بمواعيد تقديم العمل ☐

* الرغبة في مغادرة المؤسسة ☐

* لا يؤثر على أدائك لعملك ☐

* إجابة أخرى .....

24- ما الأهم بالمؤسسة:

* الأداء ☐

* الخدمات ☐

* الأداء ثم الخدمات ☐

* الخدمات ثم الأداء ☐

المحور الرابع: الرضا الوظيفي:

25- ما مدى رضاك عن الأجر المقدم لك؟

*راض جدا ☐

* راض نوعا ما ☐

*غير راض تماما ☐

إجابة أخرى: .....؟

26- ما نوع التحفيزات المقدمة بالمؤسسة غالبا

*تحفيزات مادية ☐

*تحفيزات معنوية ☐

*الاثنين معا ☐

27- كيف ترى التحفيزات المقدمة لك؟

*تتوافق مع جهدك المبذول في العمل ☐

*لا تتوافق مع جهدك المبذول في العمل ☐

*إجابة أخرى.....

28- ما نوع العلاقة التي تربطك بالمؤسسة؟

*أقوم بعملي و لا أهتم بشيء آخر ☐

*أعمل جاهدا لتحقيق أهداف المؤسسة ☐

*أنا مكره على العمل بالمؤسسة ☐

*إجابة أخرى.....

29- إذا تحصلت على فرصة لمغادرة المؤسسة كيف تتصرف؟

*تفضل مغادرة المؤسسة ☐

*تفضل البقاء بالمؤسسة ☐

*بقاؤك من عدمه مرتبط بالامتيازات المقدمة ☐

30- إذا طلب منك تقديم عمل إضافي كيف تتصرف؟

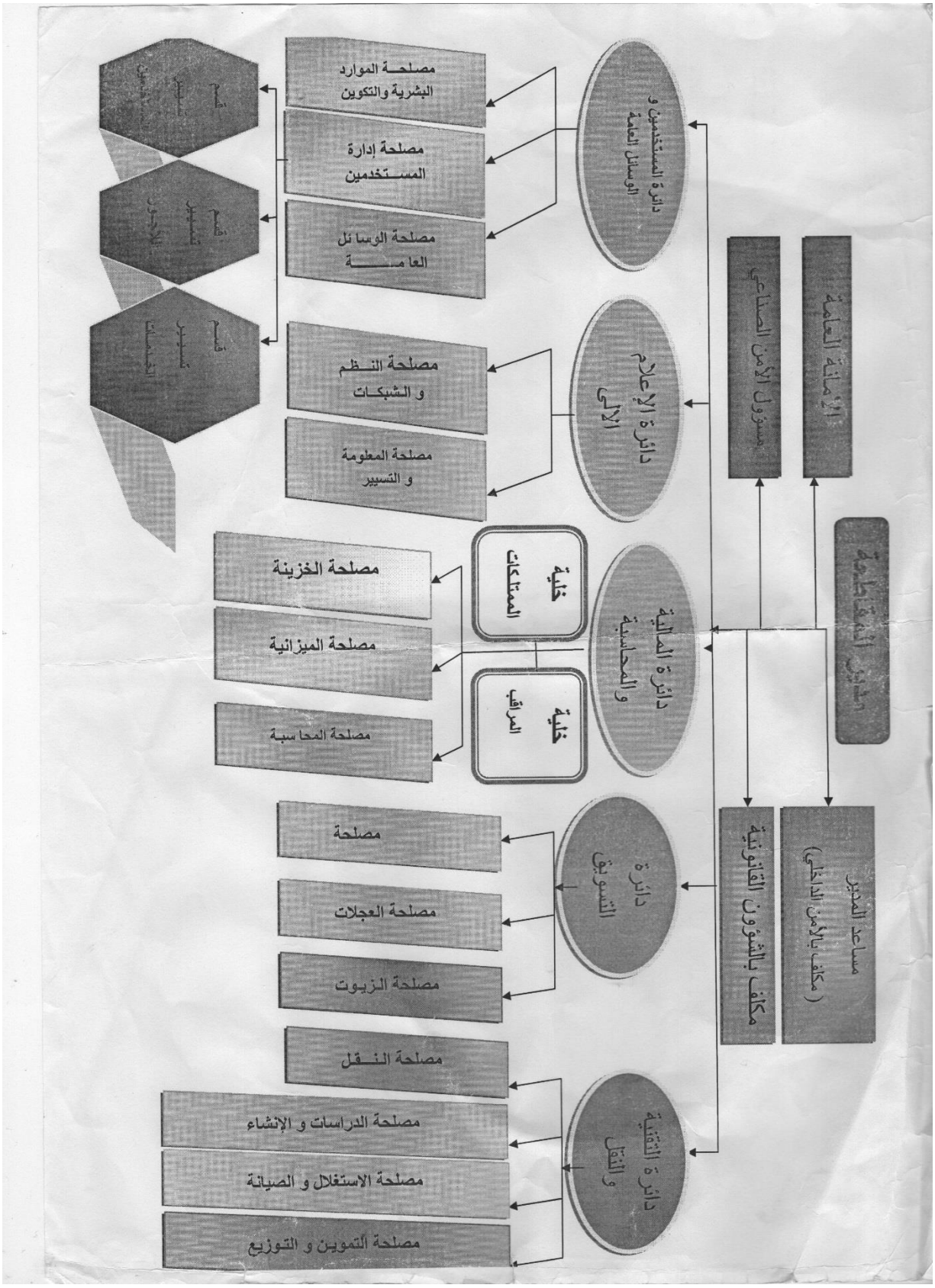
*تقبل بدون شروط ☐

*تقبل بشروط معينة ☐

*ترفض ☐

*إجابة أخرى.....

الملحق الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



الملحق الثالث: مخرجات الـ Spss

الحماية_الذاتية_1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - 5	32	60,4	60,4	60,4
	6 - 10	21	39,6	39,6	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

الحماية_الذاتية_2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	32	60,4	60,4	60,4
	غير موافق	14	26,4	26,4	86,8
	محايد	4	7,5	7,5	94,3
	موافق	3	5,7	5,7	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

الحماية_الذاتية_3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	10	18,9	18,9	18,9
	غير موافق	4	7,5	7,5	26,4
	محايد	28	52,8	52,8	79,2
	موافق	11	20,8	20,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

الحماية_الذاتية_4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	15	28,3	28,3	28,3
	غير موافق	21	39,6	39,6	67,9
	محايد	10	18,9	18,9	86,8
	موافق	7	13,2	13,2	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

الحماية_الذاتية_5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	29	54,7	54,7	54,7
	غير موافق	8	15,1	15,1	69,8
	محايد	16	30,2	30,2	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

الحماية_الذاتية_6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	8	15,1	15,1	15,1
	محايد	28	52,8	52,8	67,9
	موافق	3	5,7	5,7	73,6
	موافق بشدة	3	5,7	5,7	79,2
	6,00	11	20,8	20,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

الحماية_الذاتية_7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	23	43,4	43,4	43,4
	غير موافق	16	30,2	30,2	73,6
	محايد	10	18,9	18,9	92,5

	موافق	4	7,5	7,5	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

الحماية_الذاتية_8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	40	75,5	75,5	75,5
	غير موافق	13	24,5	24,5	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

الحماية_الذاتية_9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - 5	37	69,8	69,8	69,8
	6 - 10	16	30,2	30,2	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

الولاءات_الاجتماعية_1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	11	20,8	20,8	20,8
	غير موافق	17	32,1	32,1	52,8
	محايد	8	15,1	15,1	67,9
	موافق بشدة	17	32,1	32,1	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

الولاءات_الاجتماعية_2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	32	60,4	60,4	60,4

	غير موافق	11	20,8	20,8	81,1
	محايد	10	18,9	18,9	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

الولاءات_الاجتماعية_3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	49	92,5	92,5	92,5
	غير موافق	4	7,5	7,5	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

الولاءات_الاجتماعية_4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	8	15,1	15,1	15,1
	غير موافق	11	20,8	20,8	35,8
	محايد	34	64,2	64,2	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

الولاءات_الاجتماعية_5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	10	18,9	18,9	18,9
	غير موافق	25	47,2	47,2	66,0
	محايد	18	34,0	34,0	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

الولاءات_الاجتماعية_6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	غير موافق بشدة	4	7,5	7,5	7,5
	غير موافق	45	84,9	84,9	92,5
	محايد	4	7,5	7,5	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

الولاءات_الاجتماعية_7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	7	13,2	13,2	13,2
	غير موافق	46	86,8	86,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

الولاءات_الاجتماعية_8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	29	54,7	54,7	54,7
	غير موافق	24	45,3	45,3	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

الولاءات_الاجتماعية_9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	17	32,1	32,1	32,1
	غير موافق	28	52,8	52,8	84,9
	موافق بشدة	4	7,5	7,5	92,5
	8,00	4	7,5	7,5	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

الأداء_1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	53	100,0	100,0	100,0

الأداء_2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	47	88,7	88,7	88,7
	غير موافق	6	11,3	11,3	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

الأداء_3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	53	100,0	100,0	100,0

الأداء_4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	42	79,2	79,2	79,2
	غير موافق	7	13,2	13,2	92,5
	محايد	4	7,5	7,5	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

الأداء_5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	20	37,7	37,7	37,7
	غير موافق	7	13,2	13,2	50,9
	محايد	3	5,7	5,7	56,6
	موافق	23	43,4	43,4	100,0

	Total	53	100,0	100,0	

الأداء_6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	30	56,6	56,6	56,6
	غير موافق	3	5,7	5,7	62,3
	محايد	13	24,5	24,5	86,8
	موافق	7	13,2	13,2	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

الرضا_الوضيفي_1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	39	73,6	73,6	73,6
	غير موافق	11	20,8	20,8	94,3
	موافق	3	5,7	5,7	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

الرضا_الوضيفي_2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	14	26,4	26,4	26,4
	غير موافق	23	43,4	43,4	69,8
	محايد	16	30,2	30,2	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

الرضا_الوضيفي_3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	32	60,4	60,4	60,4
	غير موافق	14	26,4	26,4	86,8
	محايد	7	13,2	13,2	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

الرضا_الوضيفي_4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	17	32,1	32,1	32,1
	غير موافق	36	67,9	67,9	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

الرضا_الوضيفي_5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	15	28,3	28,3	28,3
	غير موافق	34	64,2	64,2	92,5
	محايد	4	7,5	7,5	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

الرضا_الوضيفي_6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	31	58,5	58,5	58,5
	غير موافق	11	20,8	20,8	79,2
	محايد	11	20,8	20,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 20 إلى 30	36	67,9	67,9	67,9
	من 31 إلى 40	17	32,1	32,1	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	الذكر	10	18,9	18,9	18,9
	أنثى	11	20,8	20,8	39,6
	3,00	32	60,4	60,4	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

المستوى_التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ما بين 35000 و 60000	11	20,8	20,8	20,8
	أكثر من 60000	35	66,0	66,0	86,8
	5,00	3	5,7	5,7	92,5
	6,00	4	7,5	7,5	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

الوضع_المهني

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	43	81,1	81,1	81,1
	جامعي	10	18,9	18,9	100,0
	Total	53	100,0	100,0	