



M

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social Sciences
قسم علم النفس والفلسفة والأرطوفونيا
Department of Psychology, Philosophy, and Speech Therapy

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د.

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

العنوان

الصمت التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي

دراسة ميدانية على موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

للعمال الأجراء _ تيسمسلت _

إشراف:

د. قرينعي أحمد

إعداد:

بلونيس فوزية

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ(ة)
رئيسا	أستاذ محاضر - أ -	عمارة الجيلالي
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر - أ -	قرينعي أحمد
مناقشا	أستاذ محاضر - أ -	بلعربي عادل عبد الرحمان

شكر و تقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وهو القائل " أَنْ اشْكُرْ لِي وَلِوَالِدَيْكَ إِلَيَّ الْمَصِيرُ " والحمد لله الذي رفع من انتصب للعلم ليفتح به أقفال العلوم وخفض من انكسر به الجهل لتغلق عليه أبواب الفهوم، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده، الحمد لله الذي أكرمني بنعمة العقل، وأنار قلبي بنعمة العلم والصبر و أن منّ عليا بفضله وتوفيقه بإتمام هذه الدراسة، فإن أصبنا فمن الله وحده وإن أخطأنا فمن أنفسنا والشيطان كما نتقدم بالشكر و التقدير للأستاذ "أحمد قرينعي" لتفضله بالإشراف على هذه الدراسة ولكل ما قدمه من توجيهات و مساندة مستمرة فليبارك الله له هذا الجهد.

وإلى كل أساتذة علم النفس بالأخص علم النفس العمل و التنظيم، كما نشكر كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو من بعيد واخص بالذكر فتيحة.

وشكر خاص إلى من شرفونا بقبولهم مناقشة هذه الدراسة.

إلى كل من ساهم برأي أو جهد ومساعدة في إنجاز هذه الدراسة، دعاء صادق بأن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم.

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى كشف العلاقة بين الصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) والولاء التنظيمي، لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS تيسمسيلت.

وقد شملت عينة الدراسة 98 موظف وموظفة من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS تيسمسيلت، وتم جمع البيانات بواسطة استبيان الصمت التنظيمي الذي تم بناؤه من طرف الباحثة ومقياس الولاء التنظيمي لـ "ألن و ماير Allen & Meyer. وذلك بإتباع المنهج الوصفي الارتباطي الذي يتوافق مع أهداف الدراسة. وتم التوصل إلى النتائج التالية:

وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً قدرت بـ 0,287 عند مستوى الدلالة 0,01 بين الصمت التنظيمي والولاء التنظيمي لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS تيسمسيلت. وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً قدرت بـ 0,301 عند مستوى الدلالة 0,01 بين صمت الإذعان والولاء التنظيمي لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS تيسمسيلت. وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً قدرت بـ 0,299 عند مستوى الدلالة 0,01 بين الصمت الدفاعي والولاء التنظيمي لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS تيسمسيلت. وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً قدرت بـ 0,448 عند مستوى الدلالة 0,01 بين الصمت الاجتماعي والولاء التنظيمي لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS تيسمسيلت.

الكلمات المفتاحية: الصمت التنظيمي، صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي، الولاء التنظيمي.

Study Summary

This study aimed to explore the relationship between organizational silence, with its dimensions (acquiescent silence, defensive silence, and social silence), and organizational loyalty among employees of the National Social Insurance Fund for Employees (CNAS) in Tissemsilt.

The study sample included 98 employees from CNAS in Tissemsilt. Data were collected using an organizational silence questionnaire developed by the researcher and the organizational loyalty scale by Allen & Meyer. A correlational descriptive methodology was employed, aligning with the study's objectives. The following results were obtained:

A statistically significant positive correlation of 0.287 at a significance level of 0.01 was found between organizational silence and organizational loyalty among CNAS employees in Tissemsilt.

A statistically significant positive correlation of 0.301 at a significance level of 0.01 was found between acquiescent silence and organizational loyalty among CNAS employees in Tissemsilt. A statistically significant positive correlation of 0.299 at a significance level of 0.01 was found between defensive silence and organizational loyalty among CNAS employees in Tissemsilt. A statistically significant positive correlation of 0.448 at a significance level of 0.01 was found between social silence and organizational loyalty among CNAS employees in Tissemsilt.

Key words: Organizational silence, acquiescent silence, defensive silence, social silence, organizational loyalty.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر
	ملخص الدراسة
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول: تقديم الدراسة	
04	إشكالية الدراسة
06	فرضيات الدراسة
07	أهداف الدراسة
07	أهمية الدراسة
07	الدراسات السابقة
17	التعقيب على الدراسات السابقة
19	الاستفادة من الدراسات السابقة
20	التعاريف الإجرائية للمفاهيم
الفصل الثاني: الصمت التنظيمي	
22	تمهيد
22	مفهوم الصمت التنظيمي
23	مصطلحات ذات صلة بالصمت التنظيمي
25	التطور التاريخي لمفهوم الصمت
26	أبعاد الصمت التنظيمي
28	أنواع الصمت التنظيمي
32	أسباب الصمت التنظيمي
35	مراحل الصمت التنظيمي
36	آثار الصمت التنظيمي

37	الطرق والأساليب المساهمة في الحد من الصمت التنظيمي
39	خلاصة
الفصل الثالث: الولاء التنظيمي	
41	تمهيد
41	مفهوم الولاء التنظيمي
42	المصطلحات المرادفة لمفهوم الولاء
43	أنواع الولاء التنظيمي
44	أبعاد الولاء التنظيمي
46	محددات الولاء التنظيمي
48	أهمية الولاء التنظيمي
49	مراحل الولاء التنظيمي
50	قياس الولاء التنظيمي
52	آثار الولاء التنظيمي
53	أسباب ضعف الولاء التنظيمي
55	خلاصة
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
57	منهج الدراسة
57	الدراسة الاستطلاعية
57	أهداف الدراسة الاستطلاعية
57	حدود الدراسة الاستطلاعية
57	خصائص العينة الاستطلاعية
58	أدوات الدراسة الاستطلاعية
59	الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة
66	الدراسة الأساسية
66	أهداف الدراسة الأساسية
66	حدود الدراسة الأساسية
66	مجتمع الدراسة

68	الأساليب المستخدمة في معالجة البيانات
الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة	
70	عرض نتائج الدراسة
70	عرض نتائج التساؤل الأول
70	عرض نتائج التساؤل الثاني
71	عرض نتائج الفرضية العامة
72	عرض نتائج الفرضية الأولى
72	عرض نتائج الفرضية الثانية
73	عرض نتائج الفرضية الثالثة
74	مناقشة نتائج الدراسة
74	مناقشة نتائج التساؤل الأول
75	مناقشة نتائج التساؤل الثاني
76	مناقشة نتائج الفرضية العامة
77	مناقشة نتائج الفرضية الأولى
78	مناقشة نتائج الفرضية الثانية
80	مناقشة نتائج الفرضية الثالثة
83	خاتمة
84	الاقتراحات والإسهامات
86	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الدراسات السابقة حول الصمت التنظيمي والولاء التنظيمي	08
02	الفرق بين الصوت التنظيمي و الصمت التنظيمي	24
03	أنواع الصمت التنظيمي	31
04	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير (الجنس، سنوات الخدمة المستوى التعليمي)	58
05	يمثل درجات الاستبيان	59
06	نسبة قبول المحكمين لل فقرات التي تقيس الصمت التنظيمي	60
07	الفقرات المحذوفة من الاستبيان	60
08	الفقرات قبل وبعد التعديل	61
09	صدق الاتساق الداخلي لفقرات صمت الإذعان	62
10	صدق الاتساق الداخلي لفقرات الصمت الدفاعي	62
11	صدق الاتساق الداخلي لفقرات الصمت الاجتماعي	63
12	صدق الاتساق الداخلي لاستبيان الولاء التنظيمي	63
13	نتائج ثبات الصمت التنظيمي بطريقة ألفا	64
14	نتائج ثبات استبيان الصمت التنظيمي بطريقة التجزئة النصفية	65
15	نتائج ثبات الولاء التنظيمي بطريقة ألفا	65
16	نتائج ثبات مقياس الولاء التنظيمي بطريقة التجزئة النصفية	65
17	توزيع الاستبيان على العينة الأساسية	66
18	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس	67
19	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب سنوات الخدمة	67
20	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي	68
21	مستوى الصمت التنظيمي حسب إجابات أفراد العينة	70

71	مستوى الولاء التنظيمي حسب إجابات أفراد العينة	22
71	عرض نتائج الفرضية العامة	23
72	عرض نتائج الفرضية الأولى	24
73	عرض نتائج الفرضية الثانية	25
73	عرض نتائج الفرضية الثالثة	26

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
28	مخطط أبعاد الصمت التنظيمي	01
46	أنماط الولاء التنظيمي	02

مقدمة

يعد المناخ التنظيمي عنصراً أساسياً في بيئة العمل الحديثة، ويعتمد على فهم أبعاده وعناصره بالنظر لكونه جزءاً من البيئة التي يعيش فيها العاملون، والتي تؤثر في نوعية السلوك الذي يصدر عنهم، ويلعب المناخ التنظيمي الجيد دوراً مهماً في تعزيز فعالية الأداء في المنظمات، حيث تركز النظرة الحديثة على فكرة أن الأداء يُحرك ويُوجه بسلوك العنصر البشري، فنجاح المنظمات وتميز أدائها هو نتاج جهود مواردها البشرية، إذ يعتبر هذا الأخير أحد أهم موارد المنظمات الحديثة على اختلاف أنواعها، وأحد القوى المؤثرة في تحديد هويتها، ورسم معالم مستقبلها وضمان استمرارها وكفاءتها وفعاليتها، وقدرتها على تحقيق أهدافها.

وقد أظهرت الدراسات والبحوث الحديثة، على الرغم من امتلاك الموظفين للكثير من المعلومات، إلا أنهم يترددون في كثير من الأحيان عن التعبير عن آرائهم وأفكارهم، لقناعتهم بأن المشاركة والتعبير عن الآراء والمقترحات ينطوي على نوع من الخطورة، وهذا ما يدفعهم للصمت تجاه الأحداث والمواقف التي تمر بها المنظمة. كما ذكرت كل من Morrison, Milliken (2000) أن العديد من الموظفين يفضلون النقاء صامتين عن القضايا والمشكلات المهمة والحساسة المتعلقة بالعمل. وهو ما أشار إليه المهتمون بالسلوك التنظيمي بمفهوم الصمت التنظيمي Organizational Silence، الذي يعني تردد الموظف في الحديث عن القضايا التي تحدث في العمل خوفاً من تفسيرها بشكل خاطئ من قبل مسؤوله المباشر وتأثيرها على علاقاته بزملائه. (بوعكاز، دويخ، 2024)

ومن ثم، فإن الصمت التنظيمي يعد ظاهرة، تحدث في سياق العمل وتؤثر على العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة، وعلى الروابط التنظيمية بفعل عدة عوامل مثل الثقة والاحترام والمساندة بين الأعضاء، والانتماء والولاء للمنظمة، إذ يعتبر الولاء من القيم الأساسية التي تسهم في نجاح المؤسسات وازدهارها، وهو من الركائز الجوهرية لاستقرار المنظمات وتماسكها حيث يعكس مدى ارتباط الأفراد بمؤسساتهم. فهو يعبر عن التزام الموظفين وانتمائهم إليها، مما يعزز الاستقرار الوظيفي ويزيد الإنتاجية ويقوي الثقة بين الموظفين والإدارة مما ينعكس إيجاباً على بيئة العمل.

ويعتبر الولاء التنظيمي الحالة النفسية التي تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها

(Allen, Mayer, 1990)

واستناداً إلى ما سبق، جاءت فكرة البحث الحالي التي ركز على دراسة العلاقة بين الصمت التنظيمي والولاء التنظيمي، كمحاولة لفهم ومعالجة مشكلات واقعية.

ونظرًا لأن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية يعد مؤسسة عمومية ذات طابع اجتماعي يتعامل مع شريحة واسعة من المستفيدين، ويحتاج إلى كفاءات بشرية عالية المستوى لضمان جودة خدماته، فإن دراسة العوامل التي تؤثر في سلوكيات موظفيه، مثل الصمت التنظيمي والولاء، يعد أمرًا بالغ الأهمية، وذلك بهدف معرفه العلاقة بين الصمت التنظيمي والولاء التنظيمي لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS تيسمى.

ومن خلال ما سبق يتضح أن دراسة الصمت التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي في مؤسسه حيوية مثل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، تتطلب منهجية دقيقة تبدأ بفهم الإطار النظري للظاهرتين، ثم تحليل مظاهرها ميدانيا، وأخيرا تفسير العلاقة بينهما. ولتتبع هذه المنهجية قُسمت الدراسة إلى خمسة فصول تتكامل فيما بينها للإجابة على إشكالية الدراسة وفيما يلي عرض مبسط لما يحتويه كل فصل:

الفصل الأول: يعتبر الإطار العام للدراسة، حيث تم فيه تحديد إشكاليه البحث، وطرح تساؤلاته و صياغة فرضياته، إضافة إلى أهمية وأهداف الدراسة، واستعراض بعض الدراسات السابقة مع تقديم تعقيب حولها، وختم الفصل بتعريف المفاهيم الإجرائية الخاصة بالدراسة.

الفصل الثاني: تم التطرق فيه إلى المتغير المستقل، المتمثل في الصمت التنظيمي من الناحية النظرية من خلال تقديم مجموعة من التعاريف الخاصة بمفهوم الصمت التنظيمي، والتطور التاريخي للمفهوم، وأبعاد الصمت التنظيمي، وأنواعه، وأسباب الصمت التنظيمي، ومراحل الصمت التنظيمي، وآثاره والطرق وسبل الحد من الصمت التنظيمي.

الفصل الثالث: تم التطرق في هذا الفصل إلى المتغير التابع ألا وهو الولاء التنظيمي، حيث تم تناول بعض المفاهيم للولاء التنظيمي، وأنواع الولاء التنظيمي، وأبعاد الولاء التنظيمي، وخصائص الولاء ومحدداته، وأهمية الولاء التنظيمي، ومراحل الولاء، وقياس الولاء التنظيمي، وآثار الولاء التنظيمي، وأسباب ضعفه.

الفصل الرابع: ويتضمن الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية.
الفصل الخامس: سيتم فيه عرض وتحليل ومناقشه بيانات الدراسة الميدانية، ويختم ببعض الاقتراحات.

الفصل الأول: تقديم الدراسة

1 . الإشكالية

2. فرضيات الدراسة

3. أهداف الدراسة

4. أهمية الدراسة

5. الدراسات السابقة

6. التعقيب على الدراسات السابقة

7. الاستفادة من الدراسات السابقة

8. التعاريف الإجرائية للمفاهيم

1 . الإشكالية

في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل المعاصرة، أصبحت المنظمات تواجه تحديات متزايدة في إدارة رأس المال البشري، إذ يعد هذا الأخير أحد أهم الأصول التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق أهدافها. ومع التحديات التي تواجهه المؤسسات، أصبح من الضروري تعزيز التفاعل بين الموظفين والإدارة لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية، وبالرغم من ذلك يواجه العديد من الموظفين صعوبات في التعبير عن آرائهم أو مخاوفهم بشأن القضايا التنظيمية، مما يؤدي إلى ظاهرة **الصمت التنظيمي**. والتي أشارت إليها دراسة موريسون وميليكين (2000) Morrison, Milliken حيث يتمتع الموظفون عن مشاركة أفكارهم أو مخاوفهم بشأن القضايا التنظيمية، على الرغم من معرفتهم بوجود مشكلات تحتاج إلى حل، فالصمت يحدث بأن يحجب العمال آرائهم واهتماماتهم بشأن مشاكل محتملة في المؤسسة خوفاً من النتائج السلبية أو اعتقاداً بعدم جدوى آرائهم. (Morrison, Milliken, 2000)

وتدعم هذه الفكرة دراسة الشنفي و التركي (2019) التي ربطت بين الصمت التنظيمي (بأبعاده الإذعان، الدفاعي، الاجتماعي) وضعف الأداء الوظيفي والالتزام داخل جامعة الملك سعود، مؤكدة أن الصمت وبكل أبعاده صمت الإذعان و الدفاعي والاجتماعي وتأثيرهم على الأداء الوظيفي، وهذا قد يؤثر سلباً على التزام الأفراد وفاعليتهم. (الشنفي، التركي، 2019)

كما أكدت دراسة وجهات wajahat (2016) على تأثير أنماط القيادة في تفشي ظاهرة الصمت التنظيمي داخل مؤسسات التعليم العالي حيث تناول الصمت التنظيمي كمؤشر على الالتزام التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي وتحديد مدى تأثير الصمت التنظيمي على الأداء والانسجام العام داخل المؤسسة. (wajahat, 2016)

كما أشار صكر (2017) من خلال دراسته لمحاولة معرفة أثر الصمت التنظيمي في القدرات الرئيسية للسلوك الإيجابي، وكيف يسهم في تدني السلوك التنظيمي الإيجابي، واتضح أن ضعف دعم الإدارة العليا يؤثر سلباً على السلوك، ومن الضروري قيام الإدارة العليا بدورها في الحد منه بتكثيف الاجتماعات والمناقشة والمداولة بكل حيثيات العمل (صكر، 2017)

فالحديث عن صمت الموظفين وامتناعهم عن التعبير عن آرائهم حول القضايا المهمة، وهذا ما يشكل عائقاً أمام التطوير والتغيير في بيئة العمل يسوقنا إلى الحديث عن الولاء، إذ يعتبر من المواضيع التي لاقت اهتماماً واضحاً في حقل الإدارة فهو يحظى بأهمية في مجال تسيير المؤسسات لما له من علاقة بالفاعلية والأداء من أجل البقاء والاستمرارية، فارتباط الفرد بمنظّمته ورغبته في بذل أكبر جهد وعتاء لصالح المنظمة التي يعمل فيها، والاقتران الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم،

ليس لمجرد ما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة مادية ومعنوية، بل لارتباطه الوجداني بها ورغبته في البقاء والاستمرار فيها.

وفي هذا الصدد ركزت دراسة مجادبه (2018) على واقع القيم في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية، وتعزيز قيم العمل الإيجابية ومن أهمها الولاء التنظيمي، وقد حاولت هذه الدراسة البحث في واقع الولاء التنظيمي قيم العمل ومدى ارتباطها بالولاء التنظيمي في المؤسسة الإنتاجية. وعليه فإذا كان الصمت هو عكس التواصل والذي أكدت دراسة شريبط (2009) أن الاتصال التنظيمي بكل أشكاله شفوي أو كتابي بالإضافة إلى مرونة الاتصال يلعب دورا مهما في بناء الولاء التنظيمي.

ولأن تطور الدول يعتمد على مدى ازدهار مؤسساتها وتقدمها للاعتماد عليها، أصبحت هذه الأخيرة تواجه العديد من الرهانات سواء في بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك بالاعتماد على مواردها البشرية والحفاظ عليها والعمل على كسب ولائها.

ويعتبر الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية من بين أهم المؤسسات العمومية التي تعنى بإدارة نظام التأمين الاجتماعي للعمال الأجراء، والذي يهدف إلى ضمان الحماية الاجتماعية للعمال وأسرتهم، عبر تغطية المخاطر المختلفة المرتبطة بالحياة المهنية والصحية. وقد تواجه هذه المؤسسة كغيرها من المؤسسات العمومية تحديات تنظيمية تؤثر على الأداء. فنجد أن العديد من الموظفين يفضلون الصمت والتحفظ عن المعلومات والمقترحات تجاه قضايا أو مشاكل العمل، والتي يعتقدون أن الحديث عنها لن يلقى أي قبول، بل قد يمتد الأمر إلى إلحاق الضرر بالموظف نفسه .

(الشنيقي، التركي، 2019)

ويرتبط ذلك بمستوى الولاء التنظيمي حيث يمكن أن يؤدي ضعف التفاعل بين الإدارة والموظفين إلى تراجع الشعور بالانتماء للمؤسسة مما يؤثر على إنتاجيتهم وقدرتهم على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

وعلى ضوء ما سبق يمكن طرح التساؤلات التالية :

_ ما مستوى الصمت التنظيمي لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS تيسمسيلت ؟

_ ما مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS تيسمسيلت ؟

_هل توجد علاقة ارتباطية بين الصمت التنظيمي و الولاء التنظيمي لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS تيسمسيلت ؟

_هل توجد علاقة ارتباطية بين صمت الإذعان والولاء التنظيمي لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS تيسمسيلت ؟

_هل توجد علاقة ارتباطية بين الصمت الدفاعي والولاء التنظيمي لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS تيسمسيلت ؟

_هل توجد علاقة ارتباطية بين الصمت الاجتماعي و الولاء التنظيمي لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS تيسمسيلت ؟

2. فرضيات الدراسة :

1.2 الفرضية العامة :

وبناء على ما تم تناوله من الدراسات السابقة يمكن تلخيص فروض الدراسة كما يلي:

_ لا توجد علاقة ارتباطية بين الصمت التنظيمي و الولاء التنظيمي لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS تيسمسيلت

2.2 الفرضيات الجزئية:

_ لا توجد علاقة ارتباطية بين صمت الإذعان والولاء التنظيمي لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS تيسمسيلت

_ لا توجد علاقة ارتباطية بين الصمت الدفاعي والولاء التنظيمي لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS تيسمسيلت

_ لا توجد علاقة ارتباطية بين الصمت الاجتماعي و الولاء التنظيمي لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS تيسمسيلت

3. أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الحالية إلى:

- ✓ معرفة مستوى الصمت التنظيمي لدى الموظفين في ميدان الدراسة.
- ✓ معرفة مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين في ميدان الدراسة .
- ✓ معرفة العلاقة بين الصمت التنظيمي والولاء التنظيمي لدى الموظفين في ميدان الدراسة.
- ✓ معرفة العلاقة بين صمت الإذعان والولاء التنظيمي لدى الموظفين في ميدان الدراسة.
- ✓ معرفة العلاقة بين الصمت الدفاعي والولاء التنظيمي لدى الموظفين في ميدان الدراسة.
- ✓ معرفة العلاقة بين الصمت الاجتماعي والولاء التنظيمي لدى الموظفين في ميدان الدراسة.

4. أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهمية كبيرة من الناحيتين النظرية والتطبيقية، حيث تسلط الضوء على ظاهرة الصمت التنظيمي وتأثيرها على الولاء التنظيمي داخل بيئة العمل خاصة في المؤسسات العمومية .

- ✓ تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية حول الصمت التنظيمي والولاء التنظيمي، خاصة في البيئة الإدارية الجزائرية، وذلك لقلّة الدراسات حول هذه العلاقة على حدود علم الباحث.
- ✓ تساعد هذه الدراسة على فهم كيفية تأثير الصمت التنظيمي سواء كان طوعاً أو قسراً على درجة الولاء التنظيمي للموظفين.
- ✓ تسليط الضوء على العوامل التي تدفع الموظفين إلى تبني الصمت التنظيمي.
- ✓ تحسين بيئة العمل من خلال تحليل نتائج الدراسة، مما يمكن الإدارة من اتخاذ إجراءات تعزز مناخ مناسب يساعد في التقليل من الصمت التنظيمي.
- ✓ تقديم فهم أعمق للصمت التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي مما يمكن أن يساعد الإدارات على تحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل الإيجابي بين الموظفين والإدارة.

5. الدراسات السابقة:

تلعب الدراسات السابقة دوراً هاماً في تحديد معالم البحث و تساعد الباحث بتوضيح مفاهيم ومصطلحات بحثه، فالدراسات السابقة تزود الباحث برؤية واقعية منهجية نظرية حول موضوع بحثه، ومن هذا المنطلق سنحاول تقديم بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الصمت التنظيمي والولاء التنظيمي من زوايا مختلفة ومنفصلة حيث لم تكن هناك دراسات كافية تناولت المتغيرين معا وذلك في حدود علم الباحث بدءاً بالدراسات الحديثة أولاً متبوعة بالدراسات الأقدم فالأقدم :

جدول رقم (01) الدراسات السابقة حول الصمت التنظيمي والولاء التنظيمي

الباحث السنة	عنوان الدراسة	العينة	المنهج	الأدوات	هدف الدراسة	أبرز النتائج
قنون (2023)	الصمت التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار لدى العاملين بالوظائف الإشرافية دراسة ميدانية في المؤسسات البترونية المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار سوناطراك	667	الوصفي بأساليبه الثلاث استكشا في ارتباطي و الفارقي	مقياس الصمت التنظيمي ومقياس اتخاذ القرار	- معرفة مستوى الصمت لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في ميدان الدراسة _ دراسة العلاقة بين الصمت التنظيمي واتخاذ القرار لدى العاملين بالوظائف الإشرافية بالمؤسسة المبحوثة _ معرفة ما إذا كان علاقة بين الصمت الاجتماعي و اتخاذ القرار لدى العاملين بالوظائف الإشرافية وبالمؤسسات المبحوثة _ معرفة ما إذا كان هناك فروق في استجابات العاملين بالوظائف الإشرافية بالمؤسسة في الصمت التنظيمي	هناك علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي واتخاذ القرار لدى العاملين في الوظائف الإشرافية _ وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين الصمت الإذعاني واتخاذ القرار لدى العاملين في الوظائف الإشرافية _ وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين الصمت الدفاعي واتخاذ القرار لدى العاملين في الوظائف الإشرافية _ وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين الصمت الاجتماعي واتخاذ القرار لدى العاملين في الوظائف الإشرافية مستوى الصمت التنظيمي مرتفع بنسبة 78,30%
حسين وآخرون	أثر الصمت التنظيمي على	246	الوصفي التحليلي	الاستبيان	- بيان أثر الصمت التنظيمي على الارتباط التنظيمي	- هناك ارتباط سلبي عكسي معنوي بين الصمت التنظيمي وأبعاده(الصمت

<p>(2023) الارتباط التنظيمي بالتطبيق على أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد بمحافظة الإسكندرية</p>		<p>لدى جميع أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد بمحافظة الإسكندرية. - الكشف عن أثر الصمت الدفاعي على الارتباط التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد الدراسة بمحافظة الإسكندرية. - التعرف على أثر صمت الاستسلام على الارتباط التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة محل الدراسة بمحافظة الإسكندرية.</p>	<p>الدفاعي، والصمت الاجتماعي، وصمت الاستسلام) والالتزام التنظيمي أي كلما زاد الصمت التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة كلما قل الارتباط التنظيمي لديهم نحو المعهد. - يعاني أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد من الخوف من التعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم ويلجئون إلى الصمت الدفاعي، مما يؤثر في ارتباط الولاء والانتماء لديهم نحو المعهد. - يتمتع أعضاء الهيئة المعاونة من تقديم المقترحات والأفكار الجديدة لتطوير العمل بالمعاهد ضنا منهم أن رأيهم لا يحدث فرقا. - يتمتع أعضاء الهيئة المعاونة من التحدث عن المشاكل والقضايا في العمل وإيجاد حلول لها خوفا على وظيفتهم في المعهد. - عدم وجود تواصل بين الإدارة العليا وأعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد</p>
--	--	---	---

<p>- هناك أثر لبعث صمت الإذعان على بعد الولاء المستمر للعاملين في المنظمة.</p> <p>- لا يوجد أثر لبعث الصمت الدفاعي على الولاء المعياري</p> <p>- لا يوجد أثر لبعث الصمت الاجتماعي على بعد الولاء.</p> <p>- الصمت التنظيمي يؤثر على الولاء الوظيفي للعاملين في المنظمة</p>	<p>- معرفة مدى مساهمة الصمت التنظيمي في عرقلة تحقيق الولاء الوظيفي في المنظمة.</p> <p>- محاولة اقتراح حلول للحد من ظاهرة الصمت التنظيمي .</p> <p>- التعرف على أبعاد الصمت التنظيمي وتأثيره على الولاء الوظيفي.</p> <p>- المساعدة على التعرف على الطرق الفعالة لضمان الولاء الوظيفي.</p> <p>- إبراز النتائج المترتبة على الصمت التنظيمي في المنظمة.</p> <p>- تحديد أهم العناصر التي تساعد على تفعيل الولاء الوظيفي.</p>	<p>ملاحظة واستبيان</p>	<p>الوصفي</p>	<p>72</p>	<p>الصمت التنظيمي والولاء الوظيفي في المنظمة دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد الصديق بن يحي</p>	<p>منغوز (2022)</p>
<p>- حياد الموظفات فيما يختص بالصمت التنظيمي وأن كلا من صمت الإذعان والصمت الدفاعي موجودان بدرجة متدنية مع وجود علاقة عكسية سالبة بينهما</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي والعلاقة بينهما والتعرف على</p>	<p>الإستبانة</p>	<p>المسحي الوصفي</p>	<p>415</p>	<p>الصمت التنظيمي في جامعة الملك سعود وعلاقته بالأداء</p>	<p>الشنيفي و التركي (2019)</p>

<p>وبين الأداء الوظيفي. - أما الصمت الإيجابي الاجتماعي فموجود بدرجة مرتفعة مع وجود علاقة طردية موجبة بينه وبين الأداء الوظيفي كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق باختلاف الحالة الاجتماعية والمؤهل وسنوات الخبرة</p>	<p>مدى وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الصمت التنظيمي.</p>				<p>الوظيفي</p>	
<p>انه هناك 41% من العمال الذين يرون أن طبيعة الجماعة التي ينتمي إليها الفرد ساهم في ارتباط العامل بالمؤسسة. - كما بينت الدراسة وجود 59% من المبحوثين الذين لا يقبلون بتغيير منصب عملهم بمؤسسة أخرى وهذا راجع إلى مؤشر التكيف والارتباط الوجداني بالمنصب والمؤسسة لصعوبة البحث عن البديل وهذه النتيجة لا تعكس بالضرورة مشاعر الانتماء والولاء. - تصريح 72% من العمال برغبتهم في البقاء في المؤسسة وهي نسبة تمثل الاتجاه العام ويعتبر مؤشر هام من مؤشرات الولاء رغم</p>	<p>حيث سلط الضوء على واقع القيم في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية، وتعزيز قيم العمل الإيجابية ومن أهمها الولاء التنظيمي، وقد حاولت هذه الدراسة البحث في واقع الولاء التنظيمي بناء على معطيات ميدانية</p>	<p>الاستمارة</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>393</p>	<p>واقع قيم العمل في المؤسسة الإنتاجية الولاء التنظيمي نموذجاً دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للتأثيث والزخرفة البلدية</p>	<p>مجادبة (2018)</p>

<p>أن ذلك قد يرتبط بدوافع أخرى كعدم الرغبة في المخاطرة بالبحث عن عمل بمؤسسة أخرى</p>						
<p>وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0,05</p> <p>وجود علاقة بين ثقافة المشاركة في صناعة القرار والولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة</p> <p>وجود علاقة بين ثقافة التحفيز والولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة</p> <p>وجود علاقة بين ثقافة الإبداع والولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة</p>	<p>محاولة التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة</p> <p>دراسة تأثير كل من ثقافة الإبداع بالمؤسسة وتأثيرها على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة</p> <p>التطرق إلى ثقافة التحفيز وثقافة المشاركة في صناعة القرار</p> <p>التطرق إلى أهم الأبعاد التي تشكل الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة</p>	<p>الإستبان</p>	<p>الوصفي التحليلي</p>	<p>العينة الطبقية 380 عامل</p>	<p>تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية أحميدة عجيلة الأغواط</p>	<p>سويسي (2018)</p>
<p>الصمت التنظيمي كان يستخدم كآلية تأقلم للحفاظ على الذات أو بسبب عدم الإحساس بجدوى الكلام</p>	<p>استكشاف كيف تؤثر متطلبات العمل وموارد العمل وانفتاح المنظمة على</p>	<p>مقابلات</p>	<p>الوصفي</p>	<p>موظفو الخدمات الاجتماعيّة السويدية</p>	<p>الخروج الصمت والولاء في الخدمات</p>	<p>Hoglund (2018)</p>

<p>الولاء لا يعني دائما الرضا فقد اظهر بعض المشاركين ولاء رغم انتقادهم الشديد للظروف التنظيمية مما يشير إلى تعقيد العلاقة بين الولاء وسلوكيات الموظفين علاقة عكسية (سلبية) قوية الانفتاح وسيط رئيسي يقلل الصمت ويزيد الولاء لا يوجد علاقة بين الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي</p>	<p>سلوكيات الموظفين في قطاع الخدمات الاجتماعية السويدية خاصة فيما يتعلق بنية الخروج من المنظمة الصمت التنظيمي والولاء التنظيمي</p>			<p>دون ذكر العدد الدقيق</p>	<p>الاجتماعية السويدية</p>	
<p>-توجد علاقة ارتباطيه سالبة ومعنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01 وبجميع القدرات الرئيسة للسلوك التنظيمي الإيجابي -توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي والقدرات الأساسية للسلوك التنظيمي الإيجابي</p>	<p>-معرفة أثر الصمت التنظيمي في القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي -التعرف على واقع الصمت التنظيمي والسلوك الإيجابي ومدى اتفاق وجوده مع أطروحات الرواد في الفكر الإداري التنظيمي</p>	<p>الاستبيان</p>	<p>الوصفي</p>	<p>120 من رتبة رائد فما فوق</p>	<p>أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسة للسلوك التنظيمي الإيجابي دراسة تحليلية لأراء عينة من منتسبي مديرية شرطة محافظة كربلاء</p>	<p>سكر (2017)</p>
<p>لا توجد علاقة بين الصمت</p>	<p>تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن</p>	<p>الاستبيان</p>	<p>استكشا</p>	<p>80</p>	<p>الصمت التنظيمي</p>	<p>وجهات</p>

<p>التنظيمي والالتزام التنظيمي</p>	<p>التساؤل التالي كيف يرتبط الصمت التنظيمي بالالتزام التنظيمي وكيف يؤثر على الموظفين ويركز البحث بشكل خاص على مؤسسات التعليم العالي. - تحليل العوامل التي تدفع الموظفين إلى التزام الصمت في بيئات العمل، وتحديد مدى تأثير الصمت التنظيمي على الأداء والانسجام العام داخل المؤسسة التعليمية</p>		<p>في</p>		<p>كمؤشر على الالتزام التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي.</p>	<p>حسين wajahat hussain (2016)</p>
<p>المعلمين يتعرضون بشكل أكبر لنوع التنمر المعروف بالتنمر ضد التواصل ويظهرون سلوك الصمت المعتمد على الإنتاج الذاتي والخوف</p>	<p>تهدف هذه الدراسة إلى التحقيق في العلاقة بين تعرض المعلمين للتنمر في أماكن عملهم، وتبينهم لسلوك الصمت</p>	<p>مقياس العنف في مكان العمل SDWVS مقياس سلوك الصمت لدى العاملين</p>	<p>الوصفي الاستقصائي</p>	<p>312</p>	<p>العلاقة بين التنمر التنظيمي وسلوك الصمت لدى المعلمين relationship between organizational mobbing and silence behavior among</p>	<p>Bolat (2015)</p>

<p>- الحوافز المادية لها أثر على الولاء لدى الأفراد العاملين في المؤسسات المدنية والعسكرية في مدينة نابلس وإن كانت بنسبة قليلة.</p> <p>- الأجر الذي يتقاضاه الموظفون يتناسب مع عملهم</p>	<p>الوقوف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في المؤسسات الحكومية، والتعرف على درجة الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في المؤسسات، ومعرفة العلاقة بين نظم الحوافز المعمول بها على العاملين وبين الولاء التنظيمي لهؤلاء العاملين</p>	<p>الإستبانة</p>	<p>الوصفي التحليلي</p>	<p>19 مدير</p>	<p>التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية</p>	<p>حمدان والساكت 2011</p>
<p>- وجود علاقة ارتباطيه موجبة ضعيفة بين بعد الاتصال الشفوي والولاء التنظيمي حيث قدرت قيمة الارتباط 0,17</p> <p>- وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين بعد الاتصال الكتابي والولاء التنظيمي حيث بلغت قيمة الارتباط 0,65</p> <p>- وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين مرونة الاتصال والولاء التنظيمي حيث بلغت قيمة الارتباط 0,65.</p>	<p>البحث في طبيعة العلاقة بين الاتصال والولاء عند الإطارات الوسطى الذين يمثلون حلقة وصل بين الإطارات العليا والمنفذين، والعلاقة بين الاتصال السائد ومستوى الولاء للمؤسسة في ظل بعض المتغيرات كالسن والحالة الاجتماعية و الأقدمية وطبيعة النشاط الممارس داخل</p>	<p>الاستمارة</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>83</p>	<p>الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز عناية</p>	<p>شربيط (2009)</p>

<p>- وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين بعد وضوح الاتصال والولاء التنظيمي حيث بلغت قيمة معامل برسون 0,78</p> <p>- أما بالنسبة لتأثير كل من متغير السن والحالة الاجتماعية و الأقدمية على متغير الولاء فقد انتهى البحث إلى عدم وجود تأثير لكل هذه المتغيرات على الولاء التنظيمي لدى الإطارات الوسطى داخل مؤسسة سونلغاز.</p>	<p>المنظمة.</p>					
<p>- وقد توصل إلى أنه هناك ارتباط بين الولاء التنظيمي ودرجة الشعور بالإنصاف والتثبيت في الخدمة والدعم التنظيمي والعمر.</p>	<p>التعرف إلى تأثير متغيرات العمر والتثبيت في الخدمة والدعم التنظيمي والشعور بالإنصاف على درجة الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس العليا في الولايات المتحدة الأمريكية</p>	<p>الاستبيان</p>	<p>الوصفي التحليلي</p>	<p>396</p>	<p>الولاء التنظيمي الفعال بين مديري المدارس العليا</p> <p>Effective organizational commitment among high school manager</p>	<p>هاوكنز HAWKINS (1998)</p>
<p>عدم قدرة الرضا عن الراتب وظروف العمل على التنبؤ بولاء أعضاء هيئة التدريس إلى القسم، وقدرة الرضا عن</p>	<p>معرفة أثر الرتبة الأكاديمية والرضا عن الراتب وظروف العمل وسمعة</p>	<p>الإستبيان</p>	<p>الوصفي التحليلي</p>	<p>4925 عضوا</p>	<p>العوامل التي تنتبأ بالولاء التنظيمي للجامعة</p>	<p>فجور توفت Fjortoft (1993)</p>

<p>الراتب وظروف العمل بالتنبؤ للولاء للجامعة، وأن أعضاء هيئة التدريس وفي جميع الرتب لديهم ولاء للقسم الذي يعملون به أكثر منه للجامعة، كما أن المشاركة في الاجتماعات كان له تأثيراً قوياً في التنبؤ بالولاء التنظيمي</p>	<p>المنظمة، والمشاركة في الاجتماعات على الولاء التنظيمي</p>				<p>لدى أعضاء هيئة التدريس factor predicting faculty commitme nt to the university</p>	
---	---	--	--	--	---	--

الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

6.التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة، نلاحظ أن جل الدراسات جمعت متغير الصمت التنظيمي مع متغير آخر أو متغير الولاء مع متغير آخر باستثناء دراسة منغوز (2022) والتي جمعت متغير الصمت التنظيمي والولاء التنظيمي. وهو ما يتشابه ودراستنا باختلاف زمان ومكان الدراسة، كما أن دراسة هذه الأخيرة كانت تهدف إلى إبراز أثر الصمت التنظيمي على الولاء التنظيمي.بالإضافة إلى دراسة (2018) Hogleund الصمت والولاء في الخدمات الاجتماعية السويدية، وكان الهدف هو دراسة انفتاح المنظمة على سلوكيات الموظفين في قطاع الخدمات الاجتماعية السويدية واعتباره كوسيط رئيسي بين الصمت والولاء، كما نجد كل من دراسة كل من محمد حسين وآخرون(2023) ووجهات حسين (2016) wajahat hussain فقد تناولت كل من الدراستين علاقة الصمت التنظيمي بالالتزام التنظيمي .

أما دراسة كل من الشنفي و التركي(2019) ودراسة علي صكر (2017) ودراسة Bolat(2015) كل هذه الدراسات ربطت متغير الصمت و الأداء الوظيفي أو القدرات الرئيسة للسلوك التنظيمي و التمر الوظيفي.

أما الدراسات التي ربطت متغير الولاء بمتغيرات أخرى نجد دراسة كل من مجادبة (2018)، ودراسة سويسي(2018)، وكل من حمدان و الساكت (2011) شريبط(2009)

وهاوكنز HAWKINS (1998)، ودراسة Fjortoft (1993) و كان الولاء التنظيمي في أغلبها كمتغير تابع لبعض المتغيرات المستقلة نذكرها على التوالي واقع قيم العمل في المؤسسات الإنتاجية، التحفيز، الاتصال التنظيمي، تأثير متغير العمر والتثبيت في الخدمة والدعم التنظيمي، وفي آخر دراسة كان الولاء كمتغير تابع لظروف العمل والرضا عن الراتب.

- وقد اختلفت الأهداف التي سعت إليها كل دراسة من الدراسات السابقة عن أهداف البحث الحالي، إما باختلاف الموضوعات التي تناولتها الدراسات السابقة عن موضوع الدراسة الحالية، أو اختلاف مجتمع الدراسة وزمن الدراسة ومكانها،

- كما استخدمت معظم الدراسات السابقة أداة الاستبيان لجمع البيانات باستثناء دراسة Bolat (2015) التي استخدمت مقياس العنف في مكان العمل بالإضافة إلى مقياس الصمت التنظيمي.

- وكذلك اعتمدت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي، باستثناء دراسة قنون (2023) التي استخدمت المنهج الوصفي بأساليبه الثلاث الاستكشافي الارتباطي و الفارقي. و وجهات حسين (2016) wajahat hussain الذي استخدم المنهج الاستكشافي، ودراسة Bolat (2015) التي استخدمت المنهج الاستقصائي.

- كما تنوعت الفئات المستهدفة في الدراسات السابقة، وذلك بتنوع العدد وتنوع الفئات بحسب القطاعات، كأعضاء الهيئة المعاونة، وموظفي الجامعات، ومعلمين، ومدراء، ومدراء تنفيذيين، وإطارات عليا ومنفذين وأعاون شرطة، بينما الفئة المستهدفة في هذه الدراسة موظفو الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، فمعظم الدراسات ركزت على قطاعات أخرى.

- كما اختلف المجال الزمني للدراسات السابقة عن البحث الحالي. فالدراسات السابقة أجريت من الفترة الممتدة بين 1993 إلى 2023.

- أما بالنسبة لأهم النتائج المتوصل إليها والتي عرضت في الجدول رقم (01) ، أنه هناك علاقة طردية متوسطة بين الصمت التنظيمي بأبعاده الصمت الإذعائي، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي مع اتخاذ القرار من خلال دراسة قنون، (2023).

في حين جاءت كل من دراسة محمد حسين وآخرون (2023)، ودراسة الشنفي و التركي (2019)، ودراسة صكر (2017)، إلى نفس النتائج بوجود ارتباط عكسي سلبي بين الصمت التنظيمي بأبعاده الصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي، وصمت الاستسلام أو الصمت الإذعاني مع الالتزام التنظيمي وعلى متغير الأداء وأيضا على القدرات الرئيسة للسلوك التنظيمي الإيجابي.

على عكس ما خلصت إليه دراسة وجهات حسين (2016) ودراسة Hoglund(2018) بعدم وجود علاقة بين الصمت والالتزام التنظيمي. أما بالنسبة لنتائج الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي، فقد توصلت دراسة مجادبة (2018) أن أكبر نسبة من المبحوثين يبدون رغبتهم في البقاء بالمؤسسات إذ يعتبر هذا كمؤشر للولاء ولكن قد يرتبط بدوافع أخرى، كصعوبة البحث عن عمل أو عدم المخاطرة في البحث عن عمل آخر. كما توصلت دراسة سويسي(2018) إلى وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، على غرار ذلك توصلت دراسة حمدان والساكت(2011) إلى أن الولاء مربوط بالحوافز المادية عكس ما توصلت إليه فجورتوفت Fjortoft (1993) بعدم قدرة الرضا عن الراتب بالتنبؤ بالولاء التنظيمي لأعضاء العينة المبحوثة.

أما دراسة منغوز (2022) توصلت إلى أن هناك أثر لبعده صمت الإذعان على بعد الولاء المستمر للعاملين في المنظمة. لا يوجد أثر لبعده الصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي على الولاء المعياري. كما أن الصمت التنظيمي يؤثر على الولاء الوظيفي للعاملين في المنظمة

7. الاستفادة من الدراسات السابقة

- _ وقد استفادت الباحثة من اطلاعها على الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية.
- الاعتماد على أدوات قياس مستخدمة في هذه الدراسات كمقياس الولاء التنظيمي لـ " ألن وماير Allen&Meyer " هذا أسهم في توفير الوقت والجهد وضمان موثوقية الأداة، باعتبارها قد خضعت لاختبارات سابقة للتحقق من صدقها وثباتها.
- اختيار المنهج المناسب للدراسة الحالية .

_ الاستدلال بنتائج الدراسات السابقة لدعم الدراسة الحالية، وإثرائها بما يتوافق معها أو يخالفها لتكون منطلقا لدراسات أخرى في المستقبل.

8. التعريفات الإجرائية للمفاهيم:

_ **الصمت التنظيمي:** عدم مشاركة الأفراد العاملين المعلومات والمقترحات والأفكار والآراء مع بعضهم البعض أو مع الإدارة لأسباب مختلفة. أما إجرائيا فيقصد به الدرجات التي يتحصل عليها موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS تيسمست من خلال إجابتهم على فقرات استبيان الصمت التنظيمي.

_ **صمت الإذعان:** حجب الموظفين للمعلومات والآراء رغبة منهم في الاستسلام أو الاعتزال ظنا منهم أن التعبير عن آرائهم لا فائدة منه، أما إجرائيا فيقصد به الدرجات التي يتحصل عليها موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS تيسمست من خلال إجابتهم على فقرات بعد صمت الإذعان أو الاستسلام.

_ **الصمت الدفاعي:** التزام الموظفين الصمت من خلال إخفاء أفكارهم وآرائهم من أجل حماية أنفسهم وخوفا من رد الفعل الذي سيواجههم عند التعبير عن آرائهم، أما إجرائيا فيقصد به الدرجات التي يتحصل عليها موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS تيسمست من خلال إجابتهم على فقرات بعد الصمت الدفاعي.

_ **الصمت الاجتماعي:** حجب الأفكار والآراء والمعلومات المتعلقة بالعمل بهدف استفادة أشخاص آخرين أو الحرص على مصلحة المنظمة وسمعتها، أما إجرائيا فيقصد به الدرجات التي يتحصل عليها موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS تيسمست من خلال إجابتهم على فقرات بعد الصمت الاجتماعي.

_ **الولاء التنظيمي**

هو التزام الفرد السلوكي والعاطفي والذهني نحو مؤسسته، تتمثل في التوافق مع المنظمة وذلك بأداء سلوكيات إيجابية، كالتضحية بالمصالح الشخصية لتحقيق أهداف المنظمة، وبذل مجهود إضافي في أداء المهام والاعتزاز بالانتساب إلى هذه المنظمة.

أما إجرائيا فيقصد بالولاء التنظيمي الدرجات التي يتحصل عليها موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS تيسمست من خلال إجابتهم على فقرات استبيان الولاء التنظيمي.

الفصل الثاني: الصمت التنظيمي

تمهيد

1. مفهوم الصمت التنظيمي
2. مصطلحات ذات صلة بالصمت التنظيمي
3. التطور التاريخي لمفهوم الصمت
4. أبعاد الصمت التنظيمي
5. أنواع الصمت التنظيمي
6. أسباب الصمت التنظيمي
7. مراحل الصمت التنظيمي
8. آثار الصمت التنظيمي
9. الطرق والأساليب المساهمة في الحد من الصمت التنظيمي

خلاصة

تمهيد:

يعتبر الصمت التنظيمي من الظواهر الإدارية التي لاقت اهتماماً متزايداً في الدراسات الحديثة، لاسيما مع تطور مفاهيم التواصل الفعال والشفافية في بيئات العمل، إذ يعد من المفاهيم الحديثة التي برزت في ثمانينات القرن الماضي، كظاهرة معقدة تتداخل فيها عدة عوامل، مثل طبيعة القيادة، الثقافة التنظيمية ومستوى الثقة بين الموظفين والإدارة. وبناء على ذلك سيتم تسليط الضوء على مفهوم الصمت التنظيمي وأسبابه وتجلياته في بيئة العمل.

1 . مفهوم الصمت التنظيمي: Organizational Silence

1.1 الصمت لغة:

صَمَتَ يَصْمُتُ صَمْتًا وصموتاً سَكَتٌ وأصمَّتْ مثله والتصميتُ التَّسْكِيْتُ يقال لغير الناطق صَامَتْ ولا يقال له سَاكَتْ

ويقال أخذه الصُّمَاتُ إذ سكت فلم يتكلم.

الصامِتُ الساكت والصامتُ من لا نطق له (المعجم الوسيط، 2004، ص522)

وفي القرآن الكريم ورد الصمت مرة واحدة في سورة الأعراف في قوله تعالى ﴿وَإِنْ تَدْعُوهُمْ إِلَى الْهُدَى لَا يَتَّبِعْكُمْ سَوَاءٌ عَلَيْكُمْ أَدَعَوْتُمُوهُمْ أَمْ أَنْتُمْ صَامِتُونَ﴾ سورة الأعراف الآية 193

وعن التفسير الميسر لهذه الآية وإن تدعوا أيها المشركون هذه الأصنام التي عبدتموها من دون الله إلى الهدى لا تسمع دعاءكم ولا تتبعكم، يستوي دعاؤكم لها وسكوتكم عنها.

1 - 2 الصمت التنظيمي اصطلاحاً:

عرفته كل من موريسون وميليكيان (2000) Morrison&Milliken بأنه ظاهرة اجتماعية حيث يحجب العاملون آراءهم واهتماماتهم حول المشاكل المتعلقة بالمؤسسة، وذلك نتيجة اعتقادهم أن آراءهم ليست لها قيمة أو الخوف من النتائج السلبية. (Morrison, milliken, 2000, p706)

كما عرف كل من بندر وهارلوس (2001) Pinder&Harlos الصمت التنظيمي على أنه امتناع الموظفين عن التعبير الصادق، عن ظروف تنظيمية معينة بسبب تأثيرات الأعضاء الذين يمكنهم تغيير هذه الظروف. (Pinder, Harlos, 2001, P334)

أما صكر (2017) فقد عرفه بعدم مشاركة الأفراد العاملين بالمعلومات، والمقترحات، والأفكار مع بعضهم البعض، أو مع الإدارة لأسباب مختلفة تكون ذات مردود سلبي حسب اعتقادهم. (صكر، 2017، ص61)

كما يعرف الصمت التنظيمي على أنه مبني على حماية الذات والخوف، حيث يتمتع الموظف عن تبادل أي معلومة أو فكرة أو رأي مع الآخرين. (Bolat, 2015, p1181)

كما يعرف الصمت التنظيمي هو وجود تصور مشترك بين الموظفين يمنعهم من تقديم معارفهم حول قضايا وسياسات المنظمة، في اتفاق ضمني بعدم التحدث أو المشاركة في حل مشاكلها. (Nafei Wageeh, 2016, p52)

من خلال هذه التعاريف يتبين لنا بعدين، فالأول يقضي بعدم جدوى التعبير وامتناع الموظفين عن المشاركة في قضايا المؤسسة، وهذا ربما يعكس ضعف قنوات الاتصال أو عدم وجود بيئة تحفز التعبير، والبعد الثاني للصمت هو الخوف من ردة فعل الإدارة أو عدم الثقة.

وعليه فالصمت التنظيمي هو السلوك الذي يمارسه الموظف في حجب أو إخفاء المعلومات والأفكار المتعلقة بتطوير العمل وحل المشكلات التنظيمية، سواء كان ذلك بقصد أو دون قصد. يتم هذا السلوك بدافع الخوف من النتائج السلبية مثل سوء تفسير تصريحاته من قبل المسؤول المباشر أو التأثير السلبي على علاقاته مع الزملاء، مما يحرم المنظمة من الحصول على تقييمات ومقترحات قد تسهم في تحسين الأداء والابتكار. ويمكن قياس الصمت التنظيمي من خلال مؤشرات مثل انخفاض المشاركة في الاجتماعات، عدم تقديم الملاحظات أو المقترحات، وتفضيل تخزين المعلومات بدلاً من مشاركتها ضمن بيئة العمل.

2 - مصطلحات ذات صلة بالصمت التنظيمي :

ونقيض الصمت التنظيمي الصوت التنظيمي **Organizational Voice** التعبير الطوعي لأراء

الناس في التأثير على الإجراءات في التأثير على الإجراءات التنظيمية والصوت التنظيمي يمكن أن يكون مصدراً قوياً للتعبير والجدول التالي يوضح الفرق بين المفهومين:

الجدول رقم (02) يوضح الفرق بين الصوت التنظيمي و الصمت التنظيم

الصوت التنظيمي	الصمت التنظيمي
المدراء ذووا خلفيات مختلفة في المنظمة	المدراء ذووا خلفية اقتصادية أو مالية في المنظمة
تحترم الإدارة صنع القرار الحر والديمقراطي	يؤكد المدراء على الاتساق والتسلسل الهرمي
قبول السيطرة منخفض من قبل العاملين وكذلك انخفاض التركيز على الكفاءة	هناك فرق كبير بين المديرين والعاملين فيما يتعلق بالعمر ونوع الجنس
الإدارة تفوض السلطة لاتخاذ القرار	الإدارة تركز على السيطرة والكفاءة
العمل المنجز من قبل العاملين في المؤسسة	مركزية الهيكل التنظيمي لاتخاذ القرار
تشجع الإدارة التغذية المرتدة من المرؤوسين	تستجيب الإدارة سلبا للتغذية المرتدة
المنظمة غنية من حيث الموارد	المنظمة تعتمد بشكل كبير على العمالة التعاقدية

(بركنو، 2018، ص268)

الجدول يوضح الفروق الجوهرية بين الصوت التنظيمي والصمت التنظيمي من خلال عدة جوانب طبيعة القيادة، عملية اتخاذ القرار، مستوى السيطرة والكفاءة ومشاركة العاملين وتحفيز الابتكار، حيث يوضح أن الصوت التنظيمي يشكل بيئة عمل مرنة وتشاركية تتيح للعاملين حرية التعبير عن آرائهم والمشاركة في اتخاذ القرار، مما يعزز الثقة والرضا الوظيفي، كما يساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة الكفاءة، في المقابل يشير الصمت التنظيمي إلى بيئة عمل هرمية تهيمن عليها المركزية، حيث تركز الإدارة على السلطة والتحكم، مما يؤدي إلى شعور الموظفين بعدم الأمان، وانخفاض مستوى الانتماء والولاء كما يؤدي إلى ضعف وتراجع الأداء.

3 - التطور التاريخي لمفهوم الصمت :

يعد مفهوم الصمت التنظيمي من المفاهيم الحديثة وغير المألوفة، ويكتسبها نوع من الغموض لأول وهلة، وقد مر هذا المفهوم بثلاث حقبة زمنية:

3-1 الموجة الأولى (من 1970 حتى منتصف 1980) : بداية يعود الفضل في تسليط الضوء على هذا المتغير، والتعامل معه باعتباره متغيراً مهماً في علم الاجتماع إلى الباحث ألبرت هيرشمان (1970) Alpert Hirschman بالتركيز على الإخلاص والبقاء صامتاً، حيث ناقش استجابات الأفراد لعدم الرضا في المنظمات، رغم أن تركيزه على " الصوت " إلا أن عمله مهد لفهم الصمت كاختيار سلمي. ثم يأتي كل من (Conlee, Tesser (1973 ودوامه الصمت (Neumann, Noelle (1974 إلا أن الطبيعة الكامنة للصمت ظلت محدودة في هذه الفترة. (مرسي، 2018، ص294)

3-2 الموجة الثانية : هناك تداخل بين الموجة الأولى والموجة الثانية، هذا التداخل يشمل حتى البحوث والدراسات التي أجريت في منتصف الثمانينات إلى الألفين (2000) ، وتضمنت عدة مفاهيم مثل الإبلاغ على المخالفات والاعتداءات، المعارضة التنظيمية، تسويق الموضوعات والقضايا والشكاوي.

كما ركزت الدراسات في هذه الفترة على موضوع العدالة التنظيمية، واتساع نطاق الاهتمام بالصمت التنظيمي، والذي شجع الباحثين على دراسة الظروف التي يظل فيها سلوك العامل صامتاً حول القضايا التنظيمية. (علي، 2019، ص594)

3-3 الموجة الثالثة : التي تمتد من 2000 إلى الآن، حيث يتضح اتجاه معظم الدراسات حول بعض المفاهيم ذات الصلة والتي لها علاقة بالصمت كالانسحاب الوظيفي Morrison

(2000) Milliken , والتعلم الوظيفي (2001) Harlos, Tesser والثابت في هذه الموجة بروز مفهوم الصمت التنظيمي كظاهرة ذات أهمية في الدراسات الإدارية، وتشير بعض الدراسات إلى أن الصمت أصبح له مغزى أبعد من مجرد غياب الصوت، إلى منع انتشار المعلومات حول القضايا والمشكلات التنظيمية من قبل العاملين (قنون، 2023، ص65)

من خلال القراءة الأولية للموجات الثلاث، يلاحظ أن الأبحاث المبكرة ركزت على الصمت كخيار فردي يتخذه الموظفون بناء على مخاوف شخصية.

ومع ظهور أبحاث موريسون وميليكان Morrison, Milliken بدأ النظر إلى الصمت كظاهرة جماعية تؤثر على مناخ العمل وثقافة المنظمة. وعليه فإن هذه الموجات الثلاث تعكس التطور التدريجي لفهم

الصمت التنظيمي من كونه سلوك فردي إلى كونه ظاهرة ديناميكية تتأثر بعوامل متعددة داخل المنظمة.

4 . أبعاد الصمت التنظيمي:

لقد ميز الباحثون بين عدة أبعاد متباينة في العدد والنوع ولكن أغلبهم اتفقوا على أن للصمت التنظيمي ثلاثة أبعاد، تمثلت في صمت الإذعان، الصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي وفيما يلي تفصيل لهذه الأبعاد.

4 - 1 صمت الإذعان (الاستسلام أو القبول): Acquiescent Silence

يعتبر صمت الإذعان أول شكل من أشكال الصمت، والذي يعرف بالصمت المستقر، يحدث صمت الإذعان عندما يقلل الفرد وعيه ويصبح غير مستعد على إحداث تغيير ويكون ضمن الزملاء الهادئين، كما يقدر صمت الإذعان إلى السلوك غير النشط وغير الهادف.

كما لا يعبر الموظف عن أفكاره واعتقاداته بصراحة، وقد يحجب أفكاره ومعلوماته استنادا إلى تقييم متضمن للكفاءة الذاتية وقدرته الشخصية في التأثير على الواقع . (قنون، 2023، ص 78)

أي حجب الموظفين للمعلومات والآراء رغبة منهم في الاستسلام أو الاعتزال، ويتبع الموظفون هذا الطريق ظنا منهم أن التعبير عن آرائهم لا طائل ولا فائدة منه، وأن الحديث عن المشكلات والإبلاغ عنها في الغالب لن يحدث فرقا جوهريا . (حسين وآخرون، 2023، ص 161)

وعليه فإن صمت الإذعان فهو وصف للحالة التي يتخذ فيها الأفراد أو الجماعات الصمت أو القبول دون مقاومة أو تحدي ويشير إلى الامتناع عن التعبير عن الرأي أو الاعتراض عن القرار أو موقف رغم وجود تحفظات أو اعتراضات داخلية. يعتبر هذا النوع من الصمت تعبيرا عن الخضوع أو القبول الظاهري للأمر الواقع دون اقتناع حقيقي.

4 - 2 الصمت الدفاعي (الخامد) : Défensive Silence

كما يسمى الصمت الهادئ ويعرف على أنه التزام الموظفين الصمت، من خلال إخفاء أفكارهم وآرائهم من أجل حماية أنفسهم لأنهم يخافون من رد الفعل الذي سيواجهونه عند التعبير عن آرائهم بشأن أي موقف داخل المنظمة، يظهر الأفراد هذا النوع من السلوك بوعي وانسياق من أجل حماية أنفسهم من التهديدات الخارجية . (Mahallesi, Youli , 2019, p03)

وهو الوصف المتعمد للإغفال على أساس الخوف الشخصي من عواقب الكلام والتعرض للمساءلة، والصمت عن حجب الأفكار أو المعلومات أو الآراء ذات الصلة بالمشاكل داخل المنظمة. والذي يعد كشكل من أشكال الحماية الذاتية على أساس الخوف من فقدان السمعة أو الثقة. (Pinder, Harlos, 2001)

إذا فالصمت الدفاعي هو نوع من الصمت يمارسه الفرد أو الجماعة بدافع الحماية الذاتية، حيث يتمتع الشخص عن التعبير عن آرائه أو مخاوفه أو معلومات مهمة تجنباً لمواجهة عواقب سلبية محتملة مثل النقد أو العقاب أو الصراع ، ويعتبر هذا الصمت إستراتيجية وقائية تستخدم لتجنب التهديدات المتصورة تجاه الذات أو المكانة أو العلاقات.

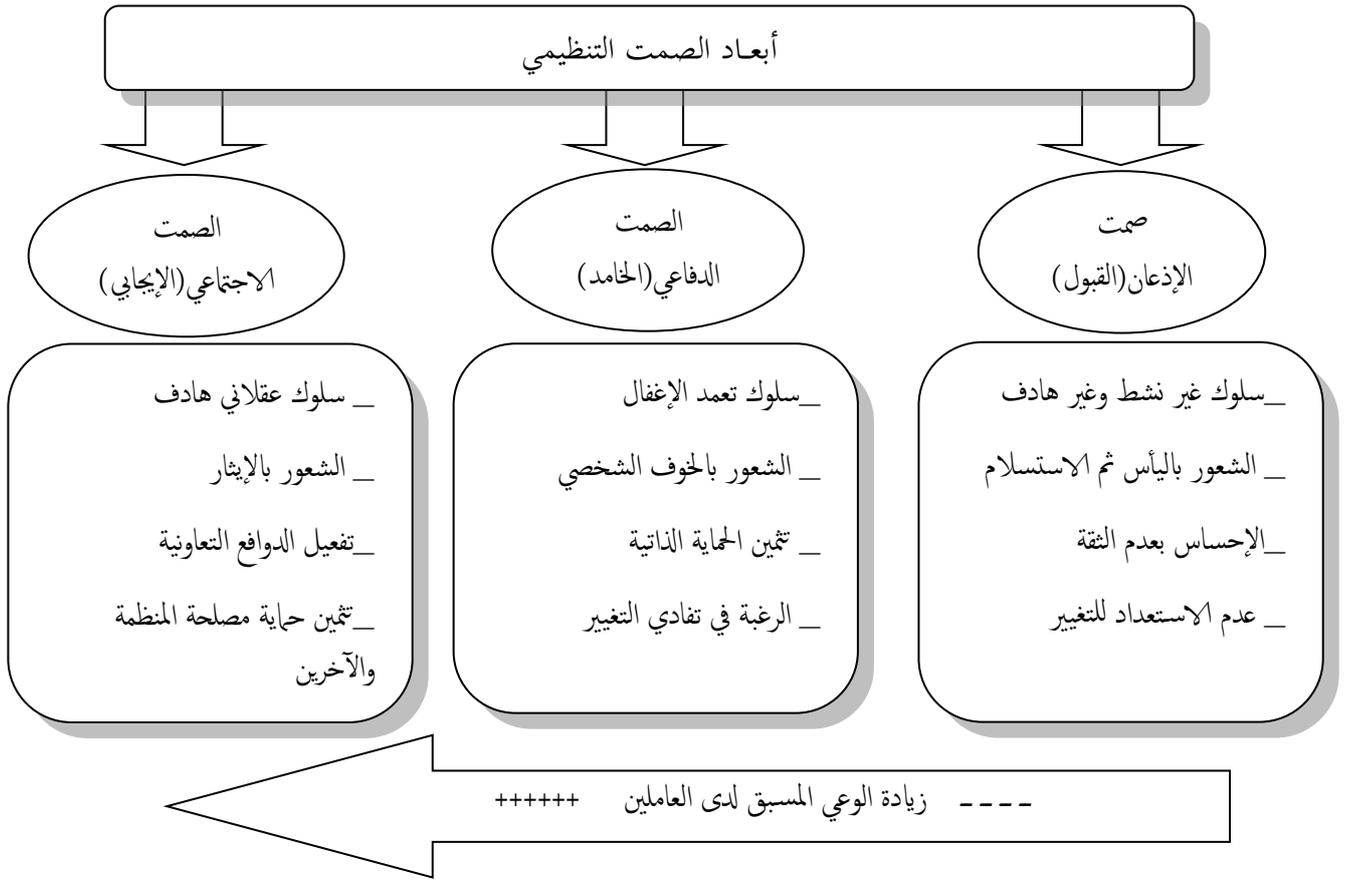
4 - 3 الصمت الاجتماعي (الإيجابي) : Prosocial Silence

وينطوي هذا النوع على حجب الأفكار والآراء والمعلومات المتعلقة بالعمل، بهدف استفادة أشخاص آخرين انطلاقاً من دوافع الإيثار والتعاون، ومن ذلك الموظف قد يكون له رأي أو معلومات عن قرار وشيك في المنظمة لكنه ليس في وضع يساعده على مناقشة هذا الرأي مع الآخرين، كما يعتمد بعض الموظفين بشكل استباقي أو متعمد إلى عدم الكشف عن أفكار أو معلومات معينة على أساس الحرص على مصلحة المنظمة وسمعتها (القرني، 2015، ص317)

تشير الدراسات إلى أن أكثر الأشخاص ميلاً لهذا النوع من الصمت هم العمال ذوي الخبرة الكبيرة، كونه تتشكل لديهم رابطة وصلة وطيدة مع مؤسسة العمل فيكون كسلوك مقبول يلجأ إليه العامل لحجب ما يضر المؤسسة. (بوعكاز، دوباخ، 2024، ص302)

إذا فهو سلوك اختياري مقصود هادف يركز على الآخرين من خلال حجب معلومات وأفكار ذات علاقة بالعمل لدوافع تعاونية، ويظهر هذا النوع من الصمت عندما يلجأ الموظف لحماية زملائه أو الحفاظ على المنظمة .

الشكل رقم (01) مخطط أبعاد الصمت التنظيمي



المصدر: (قتون، 2023، ص.58)

من الواضح أن صمت الإذعان والصمت الدفاعي لهما آثار سلبية على بيئة العمل في حين أن الصمت الاجتماعي يكون ايجابيا في بعض الحالات، لكنه قد يتحول إلى مشكلة إذا أدى إلى التستر على أخطاء أو مشكلات تنظيمية تحتاج إلى تصحيح.

5 - أنواع الصمت التنظيمي:

يُعتبر الصمت التنظيمي من الظواهر السلوكية المعقدة التي تؤثر على دينامية العمل داخل المنظمات، حيث يمكن أن يكون استجابة طبيعية لمجموعة من العوامل التنظيمية والنفسية التي يواجهها الموظفون. ويعكس هذا الصمت مجموعة من الدوافع التي قد تتراوح بين الخوف من العقوبات أو الرغبة في تجنب المواجهة، وصولاً إلى استخدامه كأداة استراتيجية لحماية المصالح الفردية أو الجماعية.

وفي هذا السياق أظهرت الأدبيات الأكاديمية عدة تصنيفات لأنواع الصمت التنظيمي، حيث يمكن التمييز بين تصنيفين رئيسيين: الأول يركز على الدوافع الفردية للصمت مثل الخوف أو الحماية

الذاتية أو الالتزام الاجتماعي، أما الثاني فيسلط الضوء على الأشكال المختلفة التي يتجلى بها الصمت في بيئة العمل، سواء كان ذلك بشكل جماعي أو كوسيلة للتقاعس أو الإهمال أو حتى التستر على الممارسات غير الأخلاقية. ويتم تصنيفه إلى عدة أنواع رئيسية أهمها:

5 - 1 - الصنف الأول: الدوافع الفردية للصمت

5 - 1 - 1 - الصمت المخيف (أو الصمت الهادئ):

يُعتبر هذا النوع من الصمت أمرًا لا مفر منه؛ إذ يرى الموظفون المدراء كتهديدات، ويعتقدون أن التعبير عن آرائهم داخل المنظمة قد يُفسَّر بشكل سلبي من قبل المشرفين. كما يخشون من التعرض لعقوبات مثل زيادة ساعات العمل، أو فقدان الوظيفة، أو الحرمان من الترقية، أو حتى الطرد ومنعهم من التواصل. (Ayhan, karkas, 2019, p3-4)

5 - 1 - 2 - الصمت الوقائي:

يختلف هذا النوع عن الصمت المخيف، فهو ينبع من شعور الموظف بالقلق والاضطراب تجاه الآخرين بدلاً من الخوف من العواقب الشخصية السلبية عند الإفصاح عن المعلومات والأفكار. ووفقاً Ozdemir ، يتمثل الصمت الوقائي في حرص الموظف على عدم نقل المعلومات السرية إلى بيئات خارجية، حفاظاً على الديناميات الداخلية التي تعتبر ضرورية للمنظمة، وعدم مشاركتها مع أفراد أو جهات أخرى. (Gilic, Inandi, 2017, p 542- 556)

5 - 1 - 3 - الصمت المنتج:

يُساهم هذا النوع في تطوير الموظفين ونقل أخلاقيات المنظمة عن طريق خاصية الجذب والترقية الفردية، مما يتيح للمنظمة الاستمرار في العمل بكفاءة. يشير الصمت المنتج إلى حالة دائمة من التعلم والتأقلم مع التغيرات والتقنيات الحديثة؛ إذ يسمح بفتح إمكانيات جديدة تتوافق مع تطلعات المنظمة واستيعاب المتطلبات التنظيمية لتحقيق قدر معين من الهيمنة. كما يوفر هذا النوع من الصمت فرصة لفحص السلوكيات المنحرفة بدقة وإعادة النظر في ممارسات العمل، مما يسهل على الموظفين الالتزام بخطاب وممارسات إيجابية تُحدث تأثيراً بناءً. فعلى الرغم من أن العلاقات في مكان العمل تُبنى على التعاون والنوايا الحسنة بين الجهات المشتركة في تحقيق المهمة، إلا أن الصمت المنتج قد يؤدي إلى ترك العقوبات الإدارية والأخطاء دون معالجة. وفي حال تم الكشف عن هذه الحقائق من قبل المشرفين، فقد يؤدي ذلك في نهاية المطاف إلى انفصال الموظفين أو انسحابهم

من المنظمة (cailleba, 2017, P 309- 334)

5 - 2 - 5 الصنف الثاني: الأشكال المختلفة التي يتجلى بها الصمت في بيئة العمل:**5 - 2 - 1 الصمت الجماعي:**

يتجلى هذا الشكل من الصمت في الاجتماعات، حيث يظهر انخفاض ملحوظ في مشاركة الأفراد في وضع الخطط وانخفاض مستويات التعاون. يُعتبر ظاهرة متعددة الطبقات تشمل صمت الانصياع الاجتماعي، وصمت حماية الذات، وصمت الخضوع.

5 - 2 - 2 صمت التقاعس:

يعكس هذا النوع موقفًا سلبيًا يظهر فيه الأفراد قبولهم للوضع الراهن مع بروز ردود فعل متناقضة. غالبًا ما ينجم عن ضغوط خارجية وتقييد لحرية التعبير وتقليل الحريات، وقد يتأثر بعوامل مثل ضعف التنظيم، وقلة الخبرة، وانخفاض الكفاءة، والتكاسل، وغياب المبادرة. (غليظ، 2019، ص600)

5 - 2 - 3 الصمت الصوتي:

يتميز هذا النوع بغياب تام للمساهمات اللفظية، حيث يتمتع الأفراد عن إبداء آرائهم أو تقديم مقترحاتهم في أي موضوع. (الساقي، 2022، ص07)

5 - 2 - 4 الصمت البرغماتي:

يتصف هذا النوع بعدم وجود نقاش متعمد، وغالبًا ما يُستخدم لأسباب استراتيجية أو أساسية، يُستعمل بطريقة حكيمة لتقديم ردود غير مباشرة تتجنب معالجة الموضوع الرئيسي بشكل مباشر. (غليظ، 2019، ص600)

5 - 2 - 5 الصمت التكتيكي:

بالرغم من توفر فرص التواصل، يختار بعض الأفراد البقاء صامتين نتيجة إدراكهم للمخاطر والتهديدات المحتملة المرتبطة بالتعبير عن آرائهم. يرون أن الصمت يُعد استراتيجية فعالة لمنع حدوث المشكلات. (الساقي، 2022، ص07)

5 - 2 - 6 الصمت الانحرافي:

يحدث هذا النوع عندما يتعمد الأفراد حجب كلامهم بغرض التستر على الانحرافات أو السلوكيات غير الملائمة في بيئة العمل.

5 - 2 - 7 صمت الإهمال:

يتميز هذا النوع برفض الأفراد الإبلاغ عن المخالفات أو المشكلات التي قد تضر بالمنظمة، مما يعكس موقفًا يتسم بالإهمال. (منغوز، 2022، ص67)

تُعد هذه الأنواع مؤشرات على تعقيد العلاقات والسلوكيات داخل المنظمات، وتسلب الضوء على أهمية فهم دوافع الصمت ومعالجتها لتحقيق بيئة عمل أكثر شفافية وتعاوناً. رغم اختلاف أشكال الصمت، إلا أن القاسم المشترك بينها هو غياب بيئة العمل الآمنة والمحفزة على التعبير، وعليه فإن فهم هذه الأنواع يساعد القادة على تطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز ثقافة التواصل والانفتاح داخل المؤسسات.

جدول رقم (03) يوضح أنواع الصمت التنظيمي

النوع	الوصف	الأسباب	الأمثلة
الصمت الجماعي	امتناع المجموعة عن المشاركة في النقاشات أو صنع القرار.	- ثقافة تنظيمية قمعية. - غياب الثقة بين الأعضاء.	تجنب انتقاد الإدارة في الاجتماعات.
صمت التقاعس	قبول الوضع الراهن مع ردود أفعال سلبية غير مباشرة.	- ضغوط العمل. - كسل أو ضعف الكفاءة.	التأخير المتعمد في إنجاز المهام.
الصمت الصوتي	عدم التحدث مطلقاً أو إبداء الرأي في أي أمر.	- الخوف من النقد. - انعدام الحوافز.	الصمت التام خلال مناقشة مشروع جديد.
الصمت البرغماتي	صمت مقصود لأسباب تكتيكية، مع تحويل الحديث بعيداً عن النقاط الحساسة.	- تجنب الصراع. - الحفاظ على المصالح.	استخدام إجابات غامضة لأسئلة محرجة.
الصمت التكتيكي	الامتناع عن الكلام رغم توفر الفرص، خوفاً من العواقب.	- إدراك المخاطر. - الخوف من الانتقام.	تجنب التعبير عن آراء مثيرة للجدل.
الصمت الانحرافي	صمت بهدف إخفاء ممارسات غير أخلاقية أو انحرافات.	- حماية المذنبين. - الخوف من الفضيحة.	عدم الإبلاغ عن تلاعب زميل في البيانات.
صمت الإهمال	عدم الإبلاغ عن مشكلات تُهدد المنظمة.	- عدم الاهتمام. - اعتقاد بعدم جدوى الإبلاغ.	تجاهل اكتشاف خطأ فني قد يُعطل النظام.

الجدول من اعداد الطالبة

6 - أسباب الصمت التنظيمي:

يعد الصمت ظاهرة معقدة تحمل في طياتها أسباب متعددة، قد تكون اجتماعية أو ثقافية فالصمت ليس مجرد انعدام للكلام، بل هو لغة بحد ذاته يعبر عن مشاعر وأفكار يصعب التعبير عنها ومن بين أهم هذه الأسباب.

6 - 1 الأسباب التنظيمية والإدارية:**6 - 1 - 1 خوف الإدارة العليا من التغذية العكسية السلبية الصاعدة للمرؤوسين:**

إن قيام الإدارة العليا بحجب الأخبار السلبية وتجاهلها سواء فيما يخص سلوكهم أو مشكلات المنظمة، أو انتهاجها سلوكا عدائيا مع العاملين في نقل الأفكار والمقترحات وهو ما يؤدي إلى بلورة سلوك الصمت داخل المنظمة (الشنيقي، التركي، 2021، ص123)

6 - 1 - 2 نظام الاتصال:

إن غياب الاتصال الفعال بين العاملين والإدارة يؤدي بإحساس الفئات الفاعلة بعدم الاهتمام والاحترام والتقدير، إلى جانب وجود هيكل تنظيمي هرمي طويل مما يدفعهم إلى التزام الصمت وموافقتهم على جميع الخطوات والقرارات التي يتخذها الرئيس، وإقراره على جميع الخطط والتدابير التي ينتجها وعدم معارضته ومناقشته في ذلك، مما ينتج عنه ضعف الأفكار والخطط وعدم معرفة وجهات النظر الأخرى تجاه ما يتم طرحه. (حوالة، البكر، 2018، ص488)

افتقار المرؤوسين للمهارات الشخصية كمهارة الاتصال، وأهمها مهارة الاستماع وكذلك عدم القدرة على تحليل المعلومات الواردة من العمال. وضعف وعدم فعالية الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة،

(بوعكاز، دوباخ، 2024، ص303)

6 - 1 - 3 إساءة استخدام السلطة الرسمية:

وهي قوة الإدارة العليا المستندة إلى المنصب أو الموقع في السلم التنظيمي، ويشكل عامل الرسمية في السلطة مناخا للصمت التنظيمي لأن تماسك الإدارة العليا في تطبيق القوانين والأنظمة يجعلهم يفضلون عدم التحدث وتمرير المعلومات من أسفل إلى أعلى وهذا ينعكس سلبا على صنع القرارات من قبل الإدارة العليا وأن الأنظمة والتعليمات والعلاقات الرسمية بين السلطة والعاملين في المنظمة. تحول دون التحدث حول المشكلات التنظيمية. (حوالة، البكر، 2018، ص488)

6 - 1 - 4 عدم الثقة في المديرين:

من بين المواضيع الحديثة عمليات صنع القرار في المنظمة، وعدم قدرة المديرين على اتخاذ القرار في المنظمة، وانخفاض الكفاءة التنظيمية وضعف في الأداء داخل التنظيم وتعود هذه المشاكل وغيرها إلى امتناع العاملين عن التحدث عنها ومناقشتها خوفاً من ردود الفعل السلبية واعتقادهم بأنهم سيعاقبون عنها إذا كانت آراءهم معارضة.

ومن ناحية أخرى فإن الفرد الذي يفقد إلى الثقة في مشرفه، لن يشعر بالدافعية لبذل جهود إضافية لأداء دوره بشكل مناسب، أو تحمل مزيد من المسؤوليات الإضافية.

وترتبط الثقة في الرئيس بالعديد من النواتج التنظيمية مثل الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والرضا عن القادة والتبادل بين القائد والعضو وقبول التأثير وعدم الحاجة إلى الرقابة والتعليم التبادلي وتعاون العاملين. (قنون، 2023، ص81)

6 - 1 - 5 غموض الدور:

هو حالة من الشك تحدث عندما يكون العاملون غير واثقين من أهدافهم ووسائلهم لتحقيق هذه الأهداف، ويرجع غموض الدور إلى الاختلاف بين ما يتوقعه الآخرون وما يجب عليه أن يعمل به بالفعل. ويوجد العديد من العوامل التي تتسبب في حدوث غموض الدور كالانتقال من وظيفة إلى أخرى، وجود مدير جديد للعمل، حدوث تغيير للهيكل التنظيمي للمؤسسة. (قرقابو، برحاييل، 2022، ص28)

6 - 1 - 6 نقص المساندة الاجتماعية:

يعد نقص المساندة الاجتماعية من قبل الزملاء والرؤساء مصدراً مهماً من مصادر تبلور مفهوم الصمت، فهو يعني عدم شعور الفرد بالأمن النفسي خلال قيامه بأداء مهمته، وخاصة عندما يواجه صعوبات وأخطار تهدده ويدرك أنه لم يعد قادراً على مجابتها وأنه بحاجة إلى دعم الزملاء ومؤازرة الآخرين. (قنون، 2023، ص81)

6 - 2 أسباب فردية:**6 - 2 - 1 الخوف من العزلة الاجتماعية:**

إن السبب الرئيسي لصمت الأفراد تجاه المشاكل التنظيمية، هو الخوف من العزلة الاجتماعية داخل العمل واعتقاده بأنه إذا عبر عن المشاكل داخل المنظمة سوف يسبب مشاكل أخرى. كما أن خصائص المنظمات نفسها وهيكلها التنظيمي قد لا تسمح للموظفين بالتعبير عن المشاكل المتعلقة بالتنظيم، وإن التحدث عن المشاكل والهجوم ينظر لها من قبل المدراء بأنها سلوك سلبي، سوف يقلل

من الثقة والاحترام تجاه الأفراد، وبالتالي يدفعهم إلى التزام الصمت خوفاً من تصرفاتهم ومواقفهم، التي قد تضر بوضعهم الاجتماعي داخل المنظمة. (Morrison, Milliken, 2003, p1565)

6 - 2 - 2 خوف الموظف من ردود الفعل السلبية:

من العوامل التي تزيد من درجة الصمت التنظيمي، هو شعور الموظف بالخوف من ردود الفعل السلبية، إذ يشير مفهوم خوف الموظف إلى شعوره بالخوف من تلقي عقوبات بشكل مباشر أو غير مباشر من قبل مديره إذا أبدى رأياً مخالفاً واعتباره صانعا للمشكلات التنظيمية، عندما يطرح وجهات نظر مضرّة بمصلحة المنظمة لذلك يلجأ الموظف إلى الصمت حتى يتجنب الصراع مع المسئول وهذا ما يدل على ضعف العلاقات التنظيمية وعدم الثقة.

الخوف من رد الفعل قد يصل بالموظفين إلى الاعتقاد بأن حديثهم عن مشكلات العمل قد يحرمهم من وظائفهم أو من الترقية لوظيفة أعلى. (ميهفان، 2016، ص175)

6 - 3 أسباب ديمغرافية :

يرى بعض الباحثين أن العوامل الديمغرافية تؤثر على ظاهرة الصمت التنظيمي وتتمثل في فارق السن، الجنس، المستوى التعليمي والخبرة في العمل.

6 - 3 - 1 نقص الخبرة:

يلجأ الأفراد العاملين إلى التزام الصمت ليس فقط بسبب تجاربهم الشخصية السابقة السيئة، ولكن أيضاً من المحادثات مع زملائهم ونتائجها عليهم، فنجد الأفراد الذين كانوا تحت تأثير التجربة السابقة الذين مروا بها يتجنبون إثارة المشاكل أو مناقشتها مع زملائهم أو رؤسائهم المباشرين على الرغم من إدراكهم لأهمية الوقوف عليها في وقت مبكر فيفضلون التفكير في عدم إثارة مثل هذه المشاكل التي قد لا يؤخذ بها وتكون السبب في حدوث مشاكل مع مسؤوليهم. (عبود، وحسين، 2016، ص239)

6 - 3 - 2 الجنس:

لا يحمي الجنس الموظف من التعرض للصمت التنظيمي؛ إذ تُظهر الدراسات أن الإناث قد يكن أكثر عرضة للإجهاد الانفعالي مقارنة بالذكور، الذين يميلون أحياناً إلى التقليل من البعد الإنساني في التعامل.

6 - 3 - 3 السن

قد يكون الأكبر سناً أكثر قدرة على المواجهة والتعبير والتعامل مع الإدارة العليا والمشرفين، كما يواجهون غموضاً أقل وعدم تأكد بشأن القدرة على التعبير مقارنة بالأصغر سناً، وبالتالي يتوقع أن يكون لديهم قيود أقل فيما يتعلق بالتعبير وعدم الصمت بشأن المشاكل الإدارية والتنظيمية في المنظمة.

6 - 3 - 4 المستوى التعليمي:

فمستويات التعليم العالية تكون أكثر قدرة على التعبير، فالأفراد ذوي المستويات التعليمية العالية أكثر قدرة على إدراك وتقييم المواقف والمشاكل التنظيمية المطروحة وبالتالي أكثر قدرة على التعبير بما يخدم صالح المنظمة. (بركنو، 2018، ص 272)

7 - مراحل الصمت التنظيمي:

الصمت من الظواهر التي لا يحدث فجأة بل تحدث بشكل متتابع وعلى مراحل، وهو ينقسم إلى خمس مراحل.

7 - 1 المرحلة الأولى:

الفشل في تحديد العوامل داخل المنظمة يؤدي إلى الصمت التنظيمي، ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى عوامل تنظيمية مثل المناخ البيروقراطي والضغط التنافسية والضعف المؤسسي، التواصل أو التركيز العالي لتخصيص الموارد أو عوامل القيادة مثل الأسلوب الإشرافي، أو نظام المكافآت، أو العوامل المتعلقة بتصميم الوظيفة، أو الأدوار غير الواضحة، أو ضعف أو نقص التدريب أو الدعم الفني، أو عدم وجود السلطة المناسبة أو عدم الاعتراف المناسب أو عدم وجود الموارد والأهداف غير الواقعية والتواصل مع القادة والإداريين والعاملين. (بوعكاز، دويخ، 2024، ص 304)

7 - 2 المرحلة الثانية:

عدم استخدام أساليب إدارية حديثه مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلبات تحديد الهدف وإثراء الوظيفة والمكافآت المرتبطة بالأداء. (غليظ، 2019، ص 598)

7 - 2 المرحلة الثالثة:

عدم تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين كالمكاسب غير الفعالة، والتجارب المنجزة والإقناع اللفظي والاستثارة العاطفية. (قنون، 2024، ص 69)

7 - 3 المرحلة الرابعة:

ضعف عملية الاتصال ولعل عدم اختيار وسيلة اتصال مناسبة لمحتوى الرسالة الاتصالية ولطبيعة الجمهور المراد للاتصال به يؤدي في الغالب إلى فشل الاتصال، وتتأثر عملية الاتصال بالعديد من العوامل التي تتعكس سلباً على فاعلية الاتصال الإداري في المنظمات. (غليظ، 2019، ص 598)

7 - 4 المرحلة الخامسة:

عدم التغيير في السلوك من خلال مبادئ المرؤوسين لانجاز أهداف المهمة المعطاة لهم.
(قنون، 2023، ص 84)

وعليه فإن الصمت التنظيمي ظاهره سلوكيه تتجلى في أداء العاملين، والمتمتع بها سيلاحظ حدوثها من خلال مراحل بعد توافر الأسباب لحدوثها، كغياب الاتصال الفعال، وغياب تامين العمل، والأداء وغيرها.

8 - آثار الصمت التنظيمي:

أوضحت غالبية الدراسات والبحوث أن ظاهره الصمت التنظيمي لها آثار سلبية على كل من الفرد والمنظمة

8 - 1 تأثير الصمت على المنظمة:

يعتبر الصمت الجماعي في المنظمة ضار للغاية الأمر الذي يؤدي إلى التصادم وعدم الرضا بالنتيجة للعاملين، والذي قد يظهر بشكل دوران عمل، وربما ظهور سلوكيات أخرى غير مرغوب فيها، مما يلحق الأذى العام للمنظمة، وهذا ما أظهرته العديد من الدراسات والتي تتجلى في المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، الأداء، الإنتاجية، الافتقار إلى الجودة في العمل وغيرها، كما يؤدي انخفاض جوده عمليات اتخاذ القرارات التنظيمية، فقدان التنوع في المدخلات المعلوماتية، فقدان التحليل الضروري، التقليل من التعلم التنظيمي، احتماليه زيادة الأزمات والمخاطر التي تكون مانعا للتقدم والتطور.

(غليظ، 2019، ص 602)

كما وضحت موريسون وميليكان (2000) Morrison and Milliken أن نتائج الصمت التنظيمي تؤثر سلباً على المنظمة وتتمثل في:

- انخفاض التعامل مع الصراع التنظيمي بكفاءة وفعالية
- تدني جوده عملية اتخاذ القرارات التنظيمية
- تراجع الأداء التنظيمي
- التقليل من الابتكار والإبداع
- تقليل التغذية العكسية السلبية مما يؤدي إلى عدم القدرة على اكتشاف الأخطاء ومعالجتها
- التأثير على ثقافة المنظمة
- ضعف مناخ الثقة بين الإدارة والعاملين داخل المنظمة

- فقدان أهميه تأثير القلة في اتخاذ القرارات التنظيمية
- قصور قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات

(Morrison, milliken, 2000, pp706 .722)

ومنه فان الصمت التنظيمي ليس مجرد مشكله اتصال بل عائق بنيوي يعكس اختلال في السلطة والثقة تؤثر سلبا في اغلبها على المنظمة والشخص على حد سواء، فانه يعتبر آلية دفاع سامه تحول الموظفين إلى كيانات سلبية تشكل اختلال في مستوى الفرد والمنظمة.

8 - 2 تأثير الصمت على العاملين:

يؤثر الصمت على رفاهية الموظفين الشخصية ويزيد من إجهادهم ويجعلهم يشعرون بالذنب لأنهم غالبا لا يرون تغير ويعتقد معظم الموظفين أن الصمت التنظيمي يضر المنظمة فقط ولكن في الحقيقة يضر كل منها المنظمة والموظفين. (بوعكاز، دوباخ، 2024، ص 306)

كالنبت الاجتماعي، ضعف التعاون، صعوبة تنفيذ الوظيفة بصورة جيدة ومن ثم ضعف احتمال الحصول على ترقية، أو الحصول على فرص وظيفية أخرى. (قنون، 2023، ص 87)

والشعور بعدم التقدير وفقدان الثقة، بالإضافة إلى التأثير على الصحة النفسية، التنافر المعرفي، والضغط النفسي، كالتناقض بين المعتقدات والسلوك بحيث يجبر العاملون على كتمان آرائهم رغم معرفتهم بوجود مشكلات مما يسبب توترا دائما.

- فقدان الإحساس بالسيطرة مع الشعور بالعجز.
- تعزيز ثقافة الخوف

- الانسحاب النفسي والجسدي وعدم الاهتمام بالعمل أو التغيب والبحث عن وظيفة أخرى.

(Morrison, milliken, 2000, pp714.722)

9 - الطرق والأساليب المساهمة في الحد من الصمت:

لحد من ظاهره الصمت السلبية تستخلص بعض الطرق والأساليب

_ السعي إلى بناء بيئة عمل تعمل على تطوير وتحفيز القدرات الإبداعية للموظفين، وإتاحة الفرص لطرح الأفكار الجيدة وحل المشكلات من خلال استغلال الموارد المتاحة في المنظمة، كذلك إتاحة الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين حتى يمنح للموظف الفرصة لحل المشكلات في بيئة العمل إضافة إلى التركيز على رفع جوده الكفاءة والإنتاجية

_ اعتماد مبدأ اللامركزية والتفويض والصلاحيات وتحقيق قدر من الاستقلالية والمرونة والإبداع وتدعيم التعاون بين المستويات المختلفة في التنظيم الإداري وخلق روح المبادرة والابتكار. (سعيد، 2022، ص605)

_ مشاركة في عملية اتخاذ القرارات من خلال إتاحة الفرصة للجميع بتقديم الأفكار والمعلومات المتعلقة بشؤون العمل والتنظيم.

_ تحقيق مبدأ العدالة التنظيمية والتقييم العادي للموظفين مع ضمان تفعيل التغذية العكسية التي يمكن الاستفادة منها في تصحيح الأخطاء المسجلة.

_ الاستماع لآراء جميع الأطراف الفاعلين والاهتمام بمختلف وجهات النظر سواء كانت معارضة أو مؤيدة لسياسة الإدارة مع الأخذ بعين الاعتبار المقترحات والمبادرة الجيدة التي تخدم مصلحة المنظمة. (بوعكاز، دوباخ، 2024، ص306)

_ تأكيد على خلق فرص للتواصل وكذا نظام رسمي لتبادل المعلومات والاهتمامات والأفكار.

- تطوير سلوك الموظفين في بيئة العمل.

- رفع المعنويات وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين.

- تشجيع روح العمل الجماعي بين الرؤساء والمرؤوسين. (مستورة، 2022، ص34)

خلاصة:

يعد الصمت التنظيمي، بأشكاله وأبعاده المختلفة، يؤثر بشكل كبير على سير العمل داخل المنظمة، وغالبًا ما يُنظر إليه على أنه سلوك سلبي، خاصة عندما يكون ناتجًا عن عدم قدرة الموظف على الدفاع عن نفسه (صمت الإذعان) أو بسبب الخوف من فقدان الوظيفة أو تضرر السمعة (صمت الحماية الذاتية)، مما يدفع الأفراد إلى التركيز على الحفاظ على صورتهم المهنية. ومن ناحية أخرى، يعزز صمت الموالاة الاجتماعية روح التضامن بين الزملاء ويساهم في الحفاظ على سرية المعلومات التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، تشير الدراسات إلى أن الصمت التنظيمي يتطور تدريجيًا عبر مراحل محددة.

الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

تمهيد

1. مفهوم الولاء التنظيمي
2. المصطلحات المرادفة لمفهوم الولاء
3. أنواع الولاء التنظيمي
4. أبعاد الولاء التنظيمي
5. محددات الولاء التنظيمي
6. أهمية الولاء التنظيمي
7. مراحل الولاء التنظيمي
8. قياس الولاء التنظيمي
9. آثار الولاء التنظيمي
10. أسباب ضعف الولاء التنظيمي

خلاصة

تمهيد:

يُعتبر الولاء التنظيمي ركيزة أساسية لاستقرار ونجاح المؤسسات، حيث يعكس مدى ارتباط العاملين بها واستعدادهم لبذل الجهد لتحقيق أهدافها. يتناول هذا الفصل دراسة شاملة للولاء التنظيمي من خلال استعراض أنواعه وأبعاده، وخصائصه ومحدداته. كما يناقش أهميته، ومراحله المختلفة وأثاره الإيجابية والسلبية، بالإضافة إلى تحليل أسباب ضعف الولاء التنظيمي. في الختام، يُقدّم الفصل خلاصة شاملة تبرز الدور الاستراتيجي للولاء التنظيمي في دعم استمرارية وتطور المؤسسات.

1. مفهوم الولاء التنظيمي:

1. 1 الولاء لغة

يعبر عن العهد، والالتزام، والقرب، والنصرة (المعجم الوسيط، 2004، ص 570). ويعني العهد، القرب، المحبة والالتزام. أي هو الشعور بالعاطفة والارتباط القوي، ويتضح من خلال المساندة والإخلاص والرغبة التي يبديها الفرد. (السالم، 2015، ص 42)

1. 2: الولاء التنظيمي اصطلاحاً

لقد تعددت التعاريف التي سبقت لتوضيح مفهوم الولاء التنظيمي مع تطور الفكر الإداري ونذكر منها: عرفه ألين وماير Allen & Mayer الولاء التنظيمي بأنه عبارة عن حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها. (Allen, Mayer, 1990)

في حين عرفه مجادبة (2018) اندماج الفرد وارتباطه بعمله ومنظّمته، ورغبته القوية في الاستمرار داخلها والامتثال لقيمها والإيمان بأهدافها مع التعبير عن ذلك بالفعل التنظيمي الإيجابي، كالرضا والدافعية والتضحية في العمل والإبداع وغيرها من السلوكيات التي تعبر عن الالتزام تجاه المنظمة.

(مجادبة، 2018، ص 172)

الولاء التنظيمي حالة وجدانية داخلية تفاعلية من اتقاق وانسجام الفرد مع مؤسسته، وتترجم لتظهر على سلوكياته، فهذا المفهوم هو مفهوم إدراكي معرفي . فحين يشعر الفرد بالولاء لمؤسسته فإنه يكرس معظم طاقته من أجل الأهداف، بل ليرقى بها إلى أعلى تقدير وأفضل موقع ويميل دائماً للبقاء في المنظمة. (حمدان، الساكت، 2011، ص 10)

أما خليفات والملاحمة (2009):

يُعرفان الولاء التنظيمي بأنه عملية مستمرة يظهر من خلالها الموظفون اهتمامهم بمستقبل المؤسسة، وحرصهم على استمرارها ونجاحها، ومشاركتهم الفعّالة في حمايتها من المخاطر.

(خليفات، الملاحمة، 2009، ص 291)

بعد استعراض مجموعة من التعاريف للولاء التنظيمي، يمكن القول أن الولاء التنظيمي هو التزام الموظف العاطفي والسلوكي تجاه منظمته، والذي يتجسد من خلال رغبته في البقاء داخلها، والعمل بجد لتحقيق أهدافها مع تبني قيمها والدفاع عن مصالحها في كل الظروف.

على ضوء ما سبق يمكننا تقديم تعريف للولاء التنظيمي بأنه يكمن في استعداد الفرد لتقديم خدمات متميزة لمنظمته، فهو شعور الموظف بأنه جزء منها، وأن أهدافها وأهدافه متطابقتان مما ينتج عن ذلك ارتباطه بها مع الرغبة القوية في البقاء والاستمرار للعمل فيها مدى الحياة، وبالتالي تصبح مهمة الوصول إلى هذا المطلب هو على عاتق الفرد والمنظمة على حد سواء، فالمورد البشري يعد الشريك الداخلي للمنظمة والذي يقع على عاتقه واجب المحافظة عليها، وفي نفس الوقت ينبغي على المنظمة أن تقدر ذلك المجهود وتسعى إلى تثمينه.

2. المصطلحات المرادفة لمفهوم الولاء :

من خلال ما سبق ذكره من مفاهيم للولاء، تبين أنه يحمل عدة معاني كالالتزام، الانتساب والارتباط إلى غيرها من القيم التي تنمي شخصية الفرد ومن كلمات المرادفة له نجد: الانتماء، الالتزام :

2 . 1 الانتماء: يعني لغة أصلها نَمَى يقال نَمَى الشيء أي زاد وكثر وارتفع ويقال انتمى الولد إلى أبيه أي انتسب إليه، إذن الانتماء يعني الانتساب إلى شيء.

أما اصطلاحاً فهو يعني حاجة نفسية لدى الفرد وتحتاج إلى الإشباع عن طريق الارتباط والتوحد بالآخرين وأن غاية هذا الانتماء هو شعور الفرد بالقبول والتميز، وعليه فإن الانتماء هو شعور لدى الفرد بأنه جزء من جماعة الانتماء بحيث يدفعه هذا الشعور إلى القيام بمتطلبات ذلك الانتماء.

(المطيري، 2006، ص14)

2 . 2 الالتزام التنظيمي: هو التزام الموظف بتحقيق أهداف وظيفته والقسم الذي يعمل فيه ومنظمته، وكذلك الالتزام بمعايير السلوك الوظيفي والمهني، وهو مرتبط بالاحترام والثقة وتحقيق النتائج.

مجموعة من القواعد والإجراءات المحددة في التنظيم الرسمي أو التي يلتزم بها العامل أثناء أداء المهام، وذلك بتقديمه لأداء جيد من ناحية السرعة في الأداء من ناحية أخرى، وبالتالي يكون هناك ضمان لسير الحسن للعمل من قبل العامل. (مجادية، 2018، ص172)

لا يعتبر الالتزام متعدد الأبعاد فهو بمثابة بعد واحد مشترك مع الولاء، ويعبر كلاهما عن توافق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة(صادق، 2018، ص76)

وعليه فإن هناك من الباحثين من يعتبر الولاء، والالتزام كلمتين مترادفتين في المعنى ويحتويان على نفس المدلول، وكلاهما يساهم في بناء المنظمة، والمساهمة الإيجابية في تحقيق مساعيها وأهدافها.

3 . أنواع الولاء:

يُعتبر الولاء التنظيمي أحد الركائز الأساسية التي تُبنى عليها نجاحات المؤسسات الحديثة، حيث يعكس مدى التزام الأفراد العاملين بها وانتمائهم لأهدافها وقيمها. هذا الولاء ليس مجرد شعور عابر، بل هو نتاج تفاعل معقد بين العوامل النفسية والاجتماعية والمؤسسية، مما يجعله مؤشراً حيوياً على صحة الثقافة التنظيمية وقدرتها على تحقيق الاستدامة. تتنوع أشكال الولاء بتنوع السياقات التي يظهر فيها، مما يستدعي فهماً عميقاً لكل نوع لتحقيق التكامل بين مصالح الفرد والمؤسسة، والتي يمكن رصد أبرزها كالتالي:

3 . 1 الولاء التنظيمي (Organizational Loyalty)

الولاء التنظيمي هو التزام الفرد بالمؤسسة التي يعمل فيها، يتجلى من خلال تفانيه في تحقيق أهدافها والدفاع عن مصالحها. يُقاس هذا الولاء بمدى استعداد الموظف لبذل جهود إضافية دون توقع مكافآت فورية، وقدرته على مقاومة إغراءات العروض الخارجية. تظهر الدراسات أن العوامل المؤثرة في هذا النوع من الولاء تشمل جودة بيئة العمل، وعدالة نظام المكافآت، وفرص التطور الوظيفي. على سبيل المثال، قد يرفض موظف ذو ولاء تنظيمي مرتفع عرض عمل منافس براتب أعلى، لثقته في رؤية المؤسسة وارتباطه العاطفي بفريق العمل. (حاجي، 2012، ص 18)

3 . 2 الولاء المهني (Professional Loyalty)

يرتبط الولاء المهني بهوية الفرد الوظيفية وقيمه الأخلاقية، بغض النظر عن المؤسسة التي ينتمي إليها. يتمثل في الالتزام بمعايير المهنة ونزاهتها، مثل الحفاظ على سرية المعلومات في المجال الطبي أو الالتزام بمواعيد التسليم في الهندسة يُعتبر، هذا النوع من الولاء حاسماً في المهن ذات الطابع الإنساني أو التقني العالي، حيث تُبنى الثقة بين الممارس والمجتمع على أساس السمعة المهنية. على سبيل المثال، قد يُفضّل مهندسٌ إتباع إجراءات السلامة بدقة حتى لو أدى ذلك إلى تأخير المشروع، انطلاقاً من ولاءه لمبادئ المهنة. (بن حفيظ، 2012، ص 201)

3 . 3 ولاء العملاء (Customer Loyalty)

يُشكّل ولاء العملاء عنصراً محورياً في استراتيجيات التسويق الحديثة، حيث يعكس تمسك المستهلك بعلامة تجارية أو خدمة معينة. لا يقتصر هذا الولاء على تكرار الشراء، بل يشمل التوصية بالعلامة للآخرين والدفاع عنها في وجه الانتقادات. تظهر الأبحاث أن العوامل الرئيسية لتعزيز هذا

الولاء تشمل جودة المنتج، وتجربة العميل، وفعالية برامج المكافآت. على سبيل المثال، قد يُظهر مستهلكٌ ولاءً عاليًا لعلامة هواتف ذكية بسبب تجربة استخدام ممتازة ودعم فني فعّال. (بن حفيظ، 2012، ص 199)

3 . 4 الولاء الوطني (National Loyalty)

الولاء الوطني هو تعبير عن انتماء الفرد لوطنه وخدمته من خلال الالتزام بقوانينه والمشاركة في بنائه. يتجلى هذا النوع في أشكال متعددة، مثل التطوع في المشاريع المجتمعية أو الدفاع عن المصالح الوطنية في المحافل الدولية. في عصر العولمة، تواجه الهوية الوطنية تحديات كبيرة، مثل تنامي الثقافات الوافدة، مما يستدعي تعزيز قيم المواطنة عبر التعليم والإعلام. على سبيل المثال، قد يُظهر الفرد ولاءه الوطني من خلال المشاركة في حملات التبرع بالدم أو دعم المشاريع البيئية. (حاجي، 2012، ص 21)

3 . 5 الولاء الشخصي (Personal Loyalty)

ينبع الولاء الشخصي من قناعات الفرد الذاتية، كولائه لنادٍ رياضي أو حزب سياسي. يرتبط هذا النوع ارتباطًا وثيقًا بالهوية الثقافية أو الاجتماعية للفرد، وقد يتعارض أحيانًا مع المصالح العقلانية. على سبيل المثال، قد يظل مشجع كرة قدم مخلصًا لفريقه رغم سلسلة من الخسائر، كتعبير عن ارتباطه بتاريخ الفريق وقيمه الرمزية في مجتمعه. (نبيي، 2012، ص 55)

3 . 6 الولاء الديني (Religious Loyalty)

يعكس الولاء الديني التزام الفرد بتعاليم عقيدته وممارسة شعائرها، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي. يُعتبر هذا النوع من الولاء محوريًا في تشكيل السلوكيات الأخلاقية والاجتماعية، كما يلعب دورًا في تعزيز التماسك المجتمعي. على سبيل المثال، قد يلتزم الفرد بالتبرع بجزء من دخله للجمعيات الخيرية الدينية، انطلاقًا من إيمانه بدورها في تحقيق العدالة الاجتماعية. (نبيي، 2012، ص 51)

رغم أن كل نوع من الولاء يخدم غاية معينة، إلا أن إدارة هذه الأنواع بشكل متوازن ومتكامل، يعد من التحديات الكبرى التي تواجهها المنظمات الحديثة لضمان تحقيق الانسجام بين الفرد والمؤسسة، وبين القيم الشخصية والأهداف التنظيمية.

4. أبعاد الولاء التنظيمي:

يُعد الولاء التنظيمي ظاهرةً متعددة الأبعاد، تتفاعل فيها العوامل النفسية والاجتماعية والمؤسسية لتشكيل التزام الفرد بالمنظمة. تُمثل هذه الأبعاد ركائز لفهم طبيعة العلاقة بين العامل والمنظمة، وتُسهم في تحديد استراتيجيات تعزيز الانتماء الوظيفي. وفيما يلي تحليلٌ لأبرز أبعاد الولاء التنظيمي وفقًا للأدبيات الأكاديمية:

1.4 الولاء العاطفي (Affective Loyalty)

يشير هذا البُعد إلى الارتباط الوجداني والنفسي بين الفرد والمنظمة، والذي يتجلى في رغبته في الانتماء لها والمشاركة في أنشطتها. يتشكّل هذا النوع من الولاء عبر إدراك الفرد لـ:

- تميّز المهام الوظيفية من حيث الاستقلالية، وتنوّع المهارات المطلوبة، وأهمية الدور الذي يلعبه.
- جودة التفاعل مع البيئة التنظيمية، خاصةً مدى مشاركته في صنع القرارات المؤسسية التي تمسّ عمله أو مصالحه الشخصية. (خليفات، الملاحمة، 2009، ص22)

2.4 الولاء الأخلاقي (Normative Loyalty)

يعكس هذا البُعد التزام الفرد بالأخلاقي بالمنظمة، والذي ينبع من إحساسه بالمسؤولية تجاه بقائها ونجاحها. لا يقتصر هذا الالتزام على تنفيذ المهام الروتينية، بل يمتد ليشمل:

- المشاركة في وضع الأهداف الإستراتيجية ورسم السياسات العامة.
- التفاعل الإيجابي مع التحديات عبر تقديم مقترحات تحسينية استباقية.

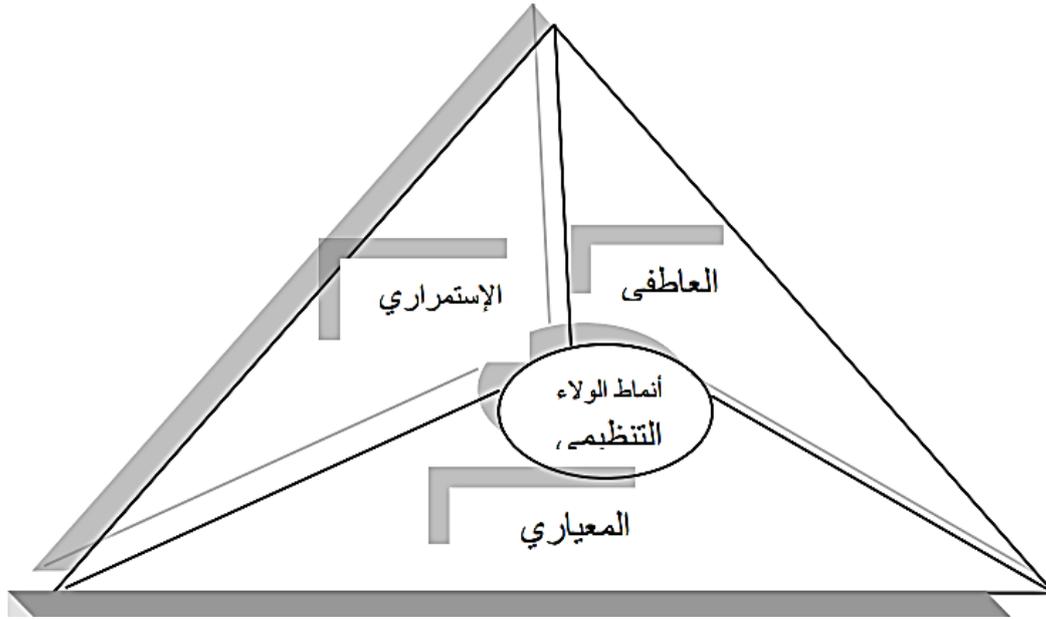
يُعزز هذا البُعد عبر تمكين العاملين من خلال منصات الحوار المؤسسي، وإشراكهم في عمليات التخطيط طويلة المدى، مما يُعزّز شعورهم بالاندماج كشركاء. (السقاف، أبو سن، 2015، ص84)

3.4 الولاء المستمر (Continuance Loyalty)

يتمثّل هذا البُعد في استعداد الفرد للتضحية بمصالحه الشخصية قصيرة المدى لضمان استمرارية المنظمة، كتعبير عن اعتباره نفسه جزءاً لا يتجزأ منها. يُحفّز هذا النوع من الولاء عبر:

- إدراك الفرد للقيمة الاستثمارية التي يكتسبها من استمراره في المنظمة، مقارنةً بالخسائر المحتملة عند الانتقال إلى جهة أخرى.
- العوامل المادية والمعنوية المرتبطة بالبقاء، مثل الاستقرار الوظيفي، والمزايا الاجتماعية، أو الرضا عن الهوية التنظيمية. (بن حفيظ، 2012، ص 199)

تتفاعل الأبعاد الثلاثة للولاء التنظيمي (العاطفي، الأخلاقي، المستمر) لتشكيل نسيج متكامل من الالتزام المؤسسي. بينما يُعتبر الولاء العاطفي أساس الارتباط النفسي، يُعدّ الولاء الأخلاقي تعبيراً عن المسؤولية الجماعية، في حين يُوضّح الولاء المستمر الجانب العقلاني للبقاء. تعزيز هذه الأبعاد يتطلب سياسات مؤسسية تركز على العدالة الداخلية، والتمكين الوظيفي، وتوازن المصالح بين الفرد والمنظمة.



(الشباب ، 2014 ، ص312)

الشكل رقم (02): أنماط الولاء التنظيمي

5. محددات الولاء التنظيمي

تتعدد العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي، ما يستوجب من الإدارة التدخل الفعال لتوجيه هذا الولاء وتعزيزه بما يساهم في تعزيز استقرار المنظمة وزيادة إنتاجيتها. وفيما يلي أبرز محددات الولاء التنظيمي:

1.5 مشاركة العاملين في التنظيم

تزداد ثقة الموظفين في المنظمة عندما يُمنحون الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات. هذه المشاركة تُشعر العاملين بالمسؤولية وتشجعهم على تقديم أفضل ما لديهم. يمكن تعزيز المشاركة من خلال:

- ✓ المشاركة الفكرية والعقلية: عن طريق تبني أسس علمية تُسهم في نجاح وفاعلية المشاركة.
- ✓ تنمية مهارات العاملين: وذلك من خلال تحفيزهم على تحمل المسؤوليات وتحقيق التطور المهني.

- ✓ زيادة التحفيز: من خلال إتاحة الفرص للعاملين للإبداع والابتكار (صحراوي، 2013، ص162).

2.5 وضوح الأهداف وتحديد الأدوار

كلما كانت أهداف المنظمة واضحة ومفهومة، زادت درجة ولاء العاملين لها. فوضوح الأهداف يُمكن الموظف من تحديد مساهمته في تحقيق هذه الأهداف، كما يساعد في تقليل صراعات الأدوار داخل المنظمة. (الناعي، 2010، ص 35).

3.5 عدالة القرارات وتقييم الأداء

تؤثر القرارات العادلة وآلية تقييم الأداء بشكل إيجابي على رضا الموظفين وولائهم. عندما يشعر الموظفون أن القرارات المتخذة هي نتائج تقييمات عادلة، يعزز ذلك من التزامهم واستمرارهم في المنظمة. (عويضة، 2008، ص 33)

4.5 بيئة العمل

بيئة العمل هي عنصر أساسي في تعزيز الولاء التنظيمي، حيث تشمل:

- ✓ الظروف المادية: مثل التهوية، الإضاءة، والتجهيزات، التي تؤثر على راحة الموظف ورضاه.

- ✓ العلاقات الإنسانية: سواء بين الموظفين أنفسهم أو بينهم وبين الإدارة. (عويضة، 2008، ص 35)

5 . 5 إشباع حاجات العاملين

عندما تعمل المنظمة على تلبية احتياجات الموظفين الشخصية والمهنية، يزيد الولاء التنظيمي لديهم. فكلما شعر الموظف أن المنظمة تدعمه وتلبي احتياجاته، زاد ارتباطه بها. (العمرى، 2003، ص 128)

5 . 6 نظام الحوافز

تُعد الحوافز أداة فعّالة في تعزيز ولاء الموظفين. فهي تشجع العاملين على بذل المزيد من الجهد في العمل، مما يرفع من رضاهم تجاه المنظمة.

5 . 7 المناخ التنظيمي

يتضمن المناخ التنظيمي البيئة الداخلية للمنظمة، التي تشمل التنظيم الرسمي، وطبيعة الاتصال، وأساليب الإشراف، والتي تؤثر على سلوك العاملين وتفاعلهم داخل المنظمة. (الفارس، 2011، ص 80)

5 . 8 خصائص الوظيفة

تؤثر طبيعة الوظيفة على مستوى الولاء التنظيمي، حيث أن:

- ✓ الوظائف التي تتميز بالتحدي، والاستقلالية، والشعور بالأهمية تعزز الولاء.
- ✓ الوظائف التي تتميز بالتوتر، الغموض، والصراع حول الأدوار قد تؤدي إلى تراجع الولاء التنظيمي. (غريب، 2014، ص 78)

بناءً على ما سبق، تبرز الحاجة لتطبيق السياسات التي تعزز هذه المحددات وتعمل على تحسين بيئة العمل وتعزيز الترابط بين الموظفين والمنظمة.

6 . أهمية الولاء التنظيمي

يعتبر الولاء التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تحظى باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجال الإدارة والتنظيم. حيث يُعد الولاء التنظيمي من العوامل الحيوية التي تؤثر في سلوكيات الموظفين، ولها انعكاسات مباشرة على أداء الفرد والمنظمة ككل. وفيما يلي تبرز أهمية الولاء التنظيمي في مختلف جوانب العمل المؤسسي:

6 . 1 تقليل دوران العمل والغياب

يساعد الولاء التنظيمي في خلق رغبة قوية لدى الموظفين للبقاء والاستمرار داخل المنظمة، مما يقلل من آثار دوران العمل المرتفعة وزيادة معدلات الغياب. هذا يساهم في تقليل التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة لعمليات اختيار وتدريب موظفين جدد، كما يسهل جذب الكفاءات العالية من سوق العمل. (بوحة، بن قرينة، 2013، ص 108)

6 . 2 بناء شبكة علاقات إنسانية قوية

يُساهم الولاء التنظيمي في بناء شبكة من العلاقات الإنسانية الجيدة بين الموظفين، مما يعزز الشعور بالانتماء والتواصل داخل المنظمة. كما أن الموظفين الذين يشعرون بالولاء قد يساهمون في تحسين سمعة المنظمة وجذب العملاء الجدد، بفضل توصياتهم الإيجابية وتجاربهم مع المنظمة. (بوحة، بن قرينة، 2013، ص 109)

6 . 3 تقليل السلوكيات المرفوضة

ارتفاع درجة الولاء التنظيمي يساهم في تقليل السلوكيات السلبية مثل الإضراب، واللامبالاة في العمل، والسرقية، والتخريب. هذا يؤدي إلى تحسين بيئة العمل وخفض التكاليف غير المباشرة التي قد تتكبدها المنظمة بسبب هذه السلوكيات.

6 . 4 تقليل القلق والتخوف لدى الرؤساء والمرؤوسين

عندما يشعر الموظفون بالولاء للمنظمة، يقلل ذلك من القلق الذي قد يشعر به الرؤساء والمرؤوسون بشأن التوجيه والرقابة. كما أن الولاء يعزز من التعاون والالتزام، مما يساهم في توجيه الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة. (شريط، 2009، ص 78)

6 . 5 تحقيق أهداف المنظمة وزيادة الأداء

يشعر العاملون الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الولاء التنظيمي بمزيد من الدافع لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء والانتاج داخل المؤسسة. وهذا يعزز قدرة المنظمة على المنافسة والنمو في الأسواق. (العجمي، 1999، ص 55)

6.6 تعزيز الإبداع والمبادرة

الولاء التنظيمي يعزز روح المبادرة والإبداع بين العاملين. الموظفون المخلصون للمنظمة أكثر استعدادًا للمشاركة في تحسين الأداء وتقديم أفكار جديدة، مما يساهم في ابتكار حلول وطرق جديدة لدعم تقدم المنظمة. (غريب، 2014، ص 77)

يمكن القول إن الولاء التنظيمي يشكل ركيزة أساسية لاستقرار المنظمة ونجاحها. فهو يساهم في تعزيز الأداء الفردي والجماعي، ويؤثر بشكل مباشر في قدرة المنظمة على التكيف مع التحديات وتحقيق أهدافها.

7. مراحل الولاء التنظيمي

تُعتبر مراحل الولاء التنظيمي عملية متدرجة يمر بها الأفراد منذ انضمامهم إلى المنظمة وحتى مرحلة الارتباط العميق بها. وقد قدم الباحثون عدة نماذج لتفسير كيفية تطور الولاء، منها نموذج ولش ولافان walsch & lavan الذي يحدد مرحلتين أساسيتين، وكذلك نموذج وريلي وجاثمان الذي يضيف ثلاثة مراحل أخرى. وفيما يلي عرض لهذه المراحل:

1.7 نموذج ولش و لافان walsch and lavan

1.1.7 مرحلة الانضمام للمنظمة :

في هذه المرحلة، يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تلبي رغباته وتحقق أهدافه. وعادةً ما يكون الفرد في هذه المرحلة غير مقيد في اختياره للمنظمة، حيث يُتوقع أن ينضم إليها بناءً على ميوله الشخصية وطموحاته. ويميل الفرد إلى بذل جهد أكبر في العمل والولاء للمنظمة نتيجة لهذا التوافق بين رغباته وأهدافه الشخصية وأهداف المنظمة. (الرواشدة، 2007، ص 91)

2.1.7. مرحلة الالتزام التنظيمي :

بعد مرحلة الانضمام، يصبح الفرد أكثر التزامًا بالمنظمة ويشعر بالانتماء الحقيقي لها. في هذه المرحلة، يحرص الموظف على بذل الجهد اللازم لتحقيق النجاح للمنظمة والنهوض بها. ويعتبر هذا الالتزام ناتجًا عن الرغبة الأكيدة في البقاء في المنظمة، مما يعزز الإخلاص والرغبة في تحقيق أهدافها.

2.7 نموذج وريلي وجاثمان:

1.2.7. مرحلة الإذعان والالتزام :

يبدأ الفرد في هذه المرحلة بتبني الولاء للمنظمة بناءً على الفوائد والمكاسب التي يحصل عليها نتيجة انضمامه إليها. يلتزم بما يُطلب منه ويقبل سلطة الآخرين لأنه يعتقد أن الالتزام سيؤدي إلى حصوله على المكافآت والمزايا التي يرغب فيها.

2.2.7. مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة :

في هذه المرحلة، يبدأ الفرد في التوافق مع المنظمة بشكل أكبر. يتقبل الفرد سلطتها وتوجيهاتها لأنه يشعر أن استمراره في المنظمة يُلبّي حاجته للانتماء. وفي هذه المرحلة، يبدأ الفرد أيضًا في الشعور بالفخر والانتماء إلى المنظمة. (زاهد، 2010، ص 115)

3.2.7. مرحلة التبني :

في هذه المرحلة النهائية، تصبح أهداف الفرد وقيمه متوافقة تمامًا مع أهداف وقيم المنظمة. يبدأ الفرد في تبني قيم المنظمة بشكل كامل، ويعتبر أن الدفاع عن قيمها هو دفاع عن قيمه الشخصية. ويشعر بأن تحقيق أهداف المنظمة يعني تحقيق أهدافه الشخصية، مما يعزز الولاء والتزامه العميق تجاه المنظمة. (زاهد، 2010، ص 221)

يمر الولاء التنظيمي بعدة مراحل تمثل تطور العلاقة بين الفرد والمنظمة، بداية من اختيار المنظمة بناءً على الأهداف الشخصية، مرورًا بالالتزام بها وتحقيق أهدافها، وصولًا إلى التبني الكامل لقيم وأهداف المنظمة.

6- قياس الولاء التنظيمي:

يكمن هدف قياس الولاء التنظيمي في منح المؤشرات التي لها علاقة مع مجموعة من المتغيرات التنظيمية كدوران العمل، التسرب الوظيفي، مما يجعل إدارة المنظمة تدرك طبيعة المشاكل التي تعيق مسارها والبحث عن كيفية مواجهتها، وعليه فإن الإدارة الحديثة تعتمد على معيارين أساسيين في قياسها للولاء التنظيمي وهما:

1 - المعيار الموضوعي: الذي يستعمل وحدات قياس موضوعية تبين مدى رغبة الفرد في البقاء ضمن التنظيم، ومعرفة المستوى الذي يمتلكه العامل من الولاء التنظيمي.

2- المعيار الذاتي: هي أساليب تعتمد على تقدير العامل بحد ذاته لدرجة الولاء التنظيمي التي يملكها. (مالكي، 2016، ص 53)

وعليه نجد من أهم المقاييس وأبرزها التي استعملت كأداة لقياس الولاء التنظيمي هي:

- مقياس بورتر وزملائه (1974) Porter et al

قام "بورتر وزملائه Porter et al بتطوير استبيان الولاء التنظيمي والذي احتوى على 18 بند، وذلك بالاعتماد على سلم ليكرت السباعي في تقدير استجابة المبحوثين.

ورغم أن المقياس الذي أعده "بورتر وزملائه" من أحسن المقاييس، إلا أنه تعرضت جهوده للنقد الشديد من بعض الباحثين، فعلى سبيل المثال يرى "ديكرتس وسميرز" (1987) deecrts ; smeers أن

محاولتهم توسيع مفهوم الولاء التنظيمي ليشمل بعد الاستعداد لبذل جهد في صالح التنظيم، إنما ترجع أساسا إلى فكرة "بوشنان" Bouchnan عن استغراق الدور في العلاقة مع قيم التنظيم وأهدافه، الأمر الذي أدى إلى التشابه الكبيرين مفهومي الولاء والدافعية. (الهنداوي، 2011، ص 215)

- مقياس ماودي وآخرون (1979) Mowdy et al

يهدف هذا المقياس إلى قياس الولاء التنظيمي من خلال 15 بندا، بالاعتماد على سلم ليكرت الخماسي في دراسة تقدير استجابة المبحوثين، وقد طبق هذا المقياس على عينات مختلفة وتم الحصول على معامل صدق يقدر ما بين 0.82 إلى 0.93 ومعامل ثبات يساوي 0.90.

(مالكي، 2016، ص 55)

- مقياس ألن وماير (1990) Meyer & Allen

كان النهج الأساسي لدراسة الولاء التنظيمي بثلاثة أبعاد (العاطفية الاستمرارية المعيارية) بناء على المقاييس التي صممها "ماير و ألن Allen & Meyer (1984، 1997، 1990) كان نهجا قد سبقه في قياسه كل من "بيكر" (1960) Becker "بورتز وآخرون (1974) et alore كما اعتبر أن المقاييس التي صممها و "بيكر" (1960) Becker وسار على خطاه ألتو وآخرون (1973) Alutto و "ريتز و تريس" (1967) Ritze et Trice لا تقيس كل جوانب الولاء التنظيمي وعليه قاما بإعادة مقارنة كل المقاييس مع بعضها، وانصب تركيزهما على بعدين للولاء التنظيمي هو البعد العاطفي والمستمر بهدف إيجاد أوجه الاختلاف وفي نفس الوقت قاما بالمقارنة بين العلاقات المتبادلة بين هذين المقياسين ومن خلال إجرائهما للمقارنات طورا مقياس الولاء العاطفي والمستمر وفي سنة 1990 اقترح ألن وماير إضافة البعد الثالث للولاء التنظيمي يختلف عن البعدين السابقين أطلقا عليه الولاء المعياري، ثم قاما في سنة 1991 بتقديم الصورة الكاملة للنموذج ثلاثي المكونات للولاء التنظيمي.

(Weibo et al,2010,P13 -15)

احتوى النموذج ثلاثيا لمكونات للولاء التنظيمي على 8 بنود لكل بعد، وفي سنة 1993 قاما بمراجعة مقياس الولاء التنظيمي ليصبح محتويا على 6 بنود لكل بعد. (مالكي، 2016، ص 54)

لقد أنتقد العمل الذي قاما به بسبب إضافة بعد آخر وهو الولاء المعياري لارتباطه بالبعد العاطفي، وهذا استنادا إلى النتائج التي توصل لها "كو وآخرون (1997) بأن هناك تداخل مفاهيمي كبير بين البعدين، وكان الحل الذي جاء به كل من ماير وألن أنهما قاما بإجراء بعض التغييرات على المقاييس التي تم تصميمها. (Weibo et al,2010, P15).

8. آثار الولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي، رغم فوائده الكبيرة للمنظمات، يمكن أن يكون له آثار إيجابية وسلبية تؤثر على الأفراد والمنظمات على حد سواء. لفهم هذه الآثار بشكل كامل، يجب أن يتم التمييز بين الآثار الإيجابية والسلبية التي قد تنشأ نتيجة للولاء.

1.8 الآثار الإيجابية:

- **انخفاض دوران العمل واستقرار العمالة:** الشعور بالولاء التنظيمي يعزز من استقرار الموظفين داخل المنظمة، مما يقلل من معدل الدوران الوظيفي. وهذا بدوره يُحسن استمرارية العمل داخل المنظمة ويُعزز من الإنتاجية.
- **الانتظام في العمل وزيادة الأداء:** الأفراد الذين يشعرون بالولاء يميلون إلى الالتزام والعمل بشكل منظم. وهذا يساهم في تحسين أداء الأفراد وزيادة الإنتاجية العامة للمنظمة، مما يؤدي إلى تحقيق النمو والازدهار. (جمال، 2010، ص 71)
- **التقدم الوظيفي والرضا الوظيفي:** العامل الذي يُظهر الولاء للمنظمة يحقق عادة مستوى عالٍ من التقدم الوظيفي. الرضا عن العمل والالتزام يعزز من انتمائه للمنظمة، مما يساهم في تحسين الأداء العام وتوافق الأهداف الشخصية مع أهداف المنظمة.
- **جذب الكفاءات العالية:** المنظمة التي يتمتع أفرادها بولاء قوي تصبح وجهة مرغوبة للكفاءات المتميزة في سوق العمل. هذا يسهل على المنظمة جذب أفضل العمال الذين يتمتعون بمهارات عالية، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية. (سايب، 2009، ص 41)

2.8 الآثار السلبية:

العزلة الاجتماعية: من أبرز الآثار السلبية للولاء التنظيمي هو التركيز الزائد على العمل، حيث يُمكن أن يوجه الفرد كل طاقاته وجهوده للعمل ويُهمل النشاطات الاجتماعية خارج العمل. هذا قد يؤدي إلى عزلة اجتماعية وفقدان التواصل مع الآخرين خارج إطار العمل. (أبو العلا، 2009، ص 53)

الضغط النفسي والتفكير المستمر في العمل: يُمكن أن يُسبب الولاء المفرط في تركيز التفكير بشكل كامل على العمل، مما قد يؤدي إلى حالة من الشارد الذهني والضغط النفسية. هذه الحالة قد تُؤثر سلبًا على الحياة الشخصية للفرد وتؤدي إلى شعور دائم بالتوتر وعدم التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية. (أبو العلا، 2009، ص 49)

الولاء التنظيمي له آثار إيجابية قوية في تعزيز الاستقرار، الإنتاجية، وجذب الكفاءات. لكن في نفس الوقت، يجب على الأفراد والمنظمات أن يكونوا على دراية بالآثار السلبية المحتملة مثل العزلة الاجتماعية والضغط النفسي، وبالتالي ينبغي تبني أساليب توازن بين الحياة الشخصية والعمل لضمان الاستفادة الكاملة من الولاء التنظيمي.

9. أسباب ضعف الولاء التنظيمي

ضعف الولاء التنظيمي قد يؤثر بشكل سلبي على استقرار وتطور المنظمات. هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى تراجع الولاء التنظيمي، ويمكن تلخيص أبرزها في النقاط التالية:

1.9 تساهل الإدارة في إقناع العاملين :

عندما تتساهل الإدارة في إقناع العاملين بأهمية أدوارهم في المنظمة، وكونهم أعضاء نافعين للمجتمع بشكل عام، يؤثر ذلك سلبًا على الشعور بالولاء لديهم. إذا لم يشعر العاملون بتقدير عملهم وأهميته، فإنهم يفقدون الدافع للعمل بجدية والولاء للمنظمة. (نجم، جواد، 2013، ص430)

2.9 عدم الالتزام بمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب :

عندما لا يتم وضع الموظف في الوظيفة التي تتناسب مع مهاراته، قدراته، وميوله، فإن هذا يسبب شعورًا بالإحباط وقلة الحوافز، مما يؤدي إلى ضعف الولاء التنظيمي. إذا شعر الموظف أنه في منصب غير مناسب له، قد يشعر بعدم الرضا وبالتالي يقل ولاؤه تجاه المنظمة.

(نجم، جواد، 2013، ص 426)

3.9 الشعور بالقلق وعدم الاستقرار :

إذا شعر الموظف بأن المنظمة التي يعمل فيها لا توليه اهتمامًا أو رعاية كافية، ولا تلبى احتياجاته أو تقدم له الدعم عند الحاجة، فإن ذلك يخلق لديه حالة من القلق وعدم الاستقرار، هذا الشعور يضعف انتماؤه للمنظمة ويقلل من رغبته في الاستمرار بها. (فاضل، 2016، ص29)

4.9 عدم توفر فرص الترقية والتقدم :

إذا كانت هناك فرص محدودة أو غير عادلة للترقية داخل المنظمة، يشعر الموظفون بالإحباط، مما يقلل من مستوى الولاء لديهم. العاملون الذين يرون أن فرص التقدم محدودة أو غير عادلة يكونون أكثر عرضة للتخلي عن الولاء تجاه المنظمة. (شوقي، 2010، ص283).

5.9 ضعف الميل للعمل والشعور باللامبالاة :

عندما لا يشعر الموظف بقيمة العمل الذي يقوم به، أو لا يشعر بالاستقرار والاطمئنان داخل المنظمة، فإن هذا يضعف عزمته ويؤدي إلى انخفاض الولاء التنظيمي. ضعف الحوافز والشعور باللامبالاة يؤديان إلى تراجع اهتمام الموظفين بمستقبل المنظمة. (فاضل، 2016، ص 29)

6.9 زيادة ظاهرة الغياب والتمارض :

أحد المؤشرات التي تدل على ضعف الولاء التنظيمي هو زيادة ظاهرة الغياب المتكرر أو التمارض، بالإضافة إلى عدم احترام مواعيد العمل. كما أن العلاقات الضعيفة بين الرؤساء والمرؤوسين، وظهور حالات الاستياء والاعتراض، تؤدي إلى تراجع الانتماء للمنظمة.

(شوقي، 2010، ص 283)

7.9 تهاون القيادة الإدارية :

ضعف القيادة الإدارية وتراخيها في إدارة المنظمة والتفاعل مع العاملين يمكن أن يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لديهم. إذا كانت القيادة بعيدة عن الموظفين أو غير قادرة على توجيههم بشكل فعال، فإن هذا يؤثر بشكل كبير على الولاء التنظيمي ويزيد من حالة الفتور داخل المنظمة.

(نجم، جواد ، 2013، ص 203)

إن ضعف الولاء التنظيمي يمكن أن يكون نتيجة لعدة أسباب تتعلق بالإدارة والسياسات التنظيمية وظروف العمل. يجب أن تكون الإدارة على دراية بهذه الأسباب وتتخذ التدابير اللازمة لتحسين بيئة العمل، وتوفير فرص الترقية، وتعزيز علاقة الموظفين بالمنظمة، لضمان زيادة الولاء التنظيمي وتحقيق نتائج إيجابية.

خلاصة

يُعد الولاء التنظيمي ركيزة أساسية لاستقرار ونجاح المؤسسات، حيث يعكس ارتباط الموظفين والتزامهم بتحقيق أهداف المنظمة. تتناول الفصل أنواعه وأبعاده المختلفة، واستعرض النماذج النظرية التي فسرت آليات نشأته، إلى جانب خصائصه ومحدداته التي تتأثر بعوامل مثل بيئة العمل ووضوح الأهداف ونظام الحوافز. كما بيّن أهمية الولاء في تقليل دوران العمالة وزيادة الإنتاجية وجذب الكفاءات، واستعرض مراحل تطوره من الانضمام إلى الالتزام والتبني الكامل لقيم المنظمة. وفي النهاية، ناقش الفصل الآثار الإيجابية والسلبية للولاء التنظيمي، مُشيرًا إلى أن ضعف الولاء يعود إلى عوامل مثل سوء الإدارة وعدم توافق الوظائف مع قدرات الأفراد. بشكل عام، تعزيز الولاء التنظيمي يتطلب استراتيجيات متكاملة تضمن بيئة عمل داعمة ومحفزة لتحقيق الاستدامة والنجاح على المدى الطويل.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1. الدراسة الاستطلاعية

1.1 منهج الدراسة

2.1 أهداف الدراسة الاستطلاعية

3.1 حدود الدراسة الاستطلاعية

4.1 خصائص العينة الاستطلاعية

5.1 أدوات الدراسة الاستطلاعية

6.1 الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة

2. الدراسة الأساسية

1.2 أهداف الدراسة الأساسية

2.2 التصميم ومنهج البحث المتبع في الدراسة

3.2 حدود الدراسة الأساسية

4.2 مجتمع الدراسة

5.2 الأساليب المستخدمة في معالجة البيانات

خلاصة

1. منهج الدراسة

نظرا لطبيعة موضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي كونه يتناسب مع طبيعة الدراسة، ويقصد به ذلك المنهج الذي يمكن بواسطته معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين متغيرين أو أكثر، وهو ما يتلاءم مع أهداف الدراسة، ووصف العينة وخصائصها، والتأكد من صلاحية أدوات القياس من خلال وصف أداة الدراسة وخصائصها السيكمترية، وكذا أهم الأساليب المستخدمة.

2 الدراسة الاستطلاعية**1.2 أهداف الدراسة الاستطلاعية:**

- التعرف على ميدان الدراسة
- التعرف على مجتمع البحث
- التعرف على عينة الدراسة
- التحقق من أداة الدراسة من خلال التحقق من خصائصها السيكمترية
- محاولة تدارك الأخطاء وإجراء التعديلات اللازمة على الأداة قبل الشروع في تطبيقها على الدراسة الأساسية.

2.2 حدود الدراسة الاستطلاعية**1.2.2 الحدود المكانية**

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية تيسمسيلت.

2.2.2 الحدود الزمنية : تم إجراء الدراسة الاستطلاعية من 05 مارس 2025 إلى غاية 16 مارس 2025.

3.2 خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية

تم إجراء الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من 30 موظف وموظفة تم اختيارهم بطريقة عشوائية

الجدول رقم (04) توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير (الجنس، سنوات الخدمة
المستوى التعليمي)

المجموع	النسب المئوية	التكرار	المتغير	
			الجنس	سنوات الخدمة
30	40 %	12	ذكر	الجنس
	60 %	18	أنثى	
30	13,3 %	04	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
	30,33 %	09	من 05 – 10 سنوات	
	23,33 %	07	من 11 – 15 سنوات	
	33,33 %	10	أكثر من 15 سنة	
30	3,3 %	01	ابتدائي	المستوى التعليمي
	3,3 %	01	متوسط	
	16,17 %	05	ثانوي	
	76,70 %	23	جامعي	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة الاستطلاعية بلغت 30 موظف وموظفة موزعة حسب متغير الجنس والسن وسنوات الخدمة بالإضافة إلى المستوى التعليمي، وقد تفوقت نسبة الإناث على نسبة الذكور فبلغ عدد الإناث 18 أي ما يعادل 60 % أما عدد الذكور بلغ 12 بنسبة 40 % . أما بالنسبة لسنوات الخدمة نجد أن غالبية العينة تمتلك خبرة تجاوزت 15 سنة بنسبة 33,30 % وتليها الفئة من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 30,33 % وكانت أقل نسبة للموظفين الذين لديهم أقل من 5 سنوات بنسبة 13,30 % . كما يلاحظ أن غالبية العينة حاصلون على شهادات جامعية بنسبة 76,70 % تليها فئة الحاصلين على المستوى الثانوي بنسبة 16,17 % وأقل نسبة كانت من ذوي المستوى المتوسط والابتدائي بنسبة 3,3 % لكل منهما.

4.2 أدوات الدراسة الاستطلاعية:

تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية للبحث وجمع المعلومات، كما تم الاعتماد على الملاحظة المباشرة التي تعتبر كأداة مساعدة في الدراسة.

ويتشكل الاستبيان من ثلاث محاور أساسية، المحور الأول يتضمن البيانات والمعلومات الشخصية (الجنس، سنوات الخدمة، المستوى التعليمي)، وعن سبب اعتمادنا لهذه المتغيرات لأن العديد من الدراسات اعتمدت كدراسة فنون (2023)، والشيفي والتركي (2019)، وحسين (2023).

أما المحور الثاني تمثل في استبيان الصمت التنظيمي، الذي تم جمعه وبناءؤه من الدراسات السابقة حول الموضوع حيث بلغ عدد فقراته 23 فقرة موزعة على ثلاث أبعاد، بعد صمت الإذعان من الفقرة 01 إلى الفقرة 08، بعد الصمت الدفاعي من الفقرة 09 إلى الفقرة 16، بعد الصمت الاجتماعي من الفقرة 17 إلى الفقرة 23. حيث تم أخذ الفقرات (1.3.4.5.6.7.9.11.15.16.18.21.22) من دراسة منغوز 2023، وأخذت الفقرات (2.10.12.14) من دراسة حسين مروة 2023، والفقرتين رقم 08 و13 أخذت من دراسة صكر 2017 وأخذت الفقرة رقم (19.23) من دراسة شافية غليظ 2019، والفقرتين (17.20) أخذت من دراسة الشنفي والتركي 2019.

أما متغير الولاء التنظيمي تم الاعتماد على مقياس ألان وماير (Allen & mayer 1993) الذي يتكون من ثلاث 03 أبعاد لكل بعد 06 فقرات بعد الالتزام العاطفي من الفقرة 01 إلى الفقرة رقم 06، بعد الولاء الاستمراري من الفقرة 07 إلى الفقرة 12، وأخيرا بعد الولاء المعياري من الفقرة 13 إلى الفقرة 18.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب

الجدول التالي:

الجدول رقم (05): يمثل درجات الاستبيان.

الدرجة الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة	01	02	03	04	05

5.2 الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

1.5.2 صدق أدوات الدراسة: للتأكد من صدق أدوات الدراسة اعتمدنا على الصدق الظاهري الخاص بالمحكمين وصدق الاتساق الداخلي.

1.1.5.2 الصدق الظاهري: تم عرض أداة الدراسة على 05 أساتذة محكمين مختصين في علم النفس العمل والتنظيم من جامعة ابن خلدون تيارت (أنظر الملحق رقم 02)

لإبداء آرائهم حول:

✓ مدى مطابقة العبارة مع المتغير

✓ مدى مطابقة العبارة مع البعد

✓ مدى الدقة العلمية والصياغة اللغوية

بعد استرجاع الاستبيانات الموزعة على أعضاء لجنة التحكيم، أجريت بعض التعديلات في بعض العبارات، لما يرويه مناسباً سواء كان بالحذف أو بالإضافة بناءً على ملاحظات و اقتراحات الأساتذة المحكمين

الجدول رقم (06) يوضح نسبة قبول المحكمين لل فقرات التي تقيس الصمت التنظيمي

رقم الفقرة	نسبة الاتفاق	رقم الفقرة	نسبة الاتفاق
01	20 %	12	100 %
02	60 %	13	100 %
03	60 %	14	60 %
04	60 %	15	100 %
05	100 %	16	20 %
06	100 %	17	100 %
07	60 %	18	100 %
08	100 %	19	100 %
09	100 %	20	100 %
10	100 %	21	100 %
11	100 %	22	100 %

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ عدد الفقرات التي وافق عليها الأساتذة المحكمون بنسبة 100 % هي 15 فقرة، أما عدد الفقرات التي وافق عليها المحكمون بنسبة 60 % هي 05 فقرات، أما نسبة 20 % فكانت فقرتين. وعلى هذا الأساس جاءت النتائج كالآتي:

الفقرات المقبولة: نتيجة لعملية التقييم اعتبرت 15 فقرة مقبولة بحيث بلغت نسبة قبولها 100 %.

الفقرات المحذوفة: اعتبرت الفقرة رقم 16 فقرة مكررة وكانت نسبة قبولها من طرف المحكمين 20 % وبالتالي تم حذفها.

جدول رقم (07) يوضح الفقرة المحذوفة من الاستبيان

رقم الفقرة	البعد	الفقرة المحذوفة
16	الصمت الدفاعي	أمتنع عن تقديم الأفكار حول كيفية تحسين العمل تجنباً في أن أخسر علاقتي مع الزملاء

الفقرات المعدلة: بناء على ردود المحكمين، أجريت بعض التعديلات على بعض الفقرات لضمان الوضوح وفهم المستجوبين للاستبيان، وعليه تم إجراء تعديلات على 06 فقرات.

الجدول رقم(08) يوضح الفقرات قبل وبعد التعديل

البعد	الرقم	الفقرة قبل التعديل	الفقرة بعد التعديل
صمت الإذعان	01	أمتنع عن طرح الأفكار لتجنب الصراعات والخلافات مع الرؤساء	أمتنع عن طرح الأفكار لتجنب الصراعات مع المسؤولين
	02	ليس عندي الرغبة في تقديم أي شيء مفيد لعدم مساعدة زملائي في العمل.	أفقد الرغبة في تقديم إضافات في عملي بسبب عدم مساعدة زملائي لي
	03	لا أحتج عندما لا تقي المديرية التي أعمل بها بعودها للعاملين فيها.	لا أحتج عندما لا تقي المديرية التي أعمل بها بعودها للموظفين فيها.
	04	أتعافل عن نقص اهتمام إدارة المديرية بالموظفين على اختلاف مستوياتهم في المؤسسة لحماية نفسي	أتعافل عن نقص اهتمام الإدارة بالموظفين حماية لنفسي
	07	أحتفظ بأرائتي ومعلوماتي لنفسي لعدم وجود تقييم من الإدارة للكفاءة الذاتية	أحتفظ بأرائتي لنفسي لعدم وجود تقييم من الإدارة للكفاءة
التفاعلية	14	أتجنب التعبير عن أفكار التحسين بسبب الحماية الذاتية وفقدان الوظيفة	أتجنب التعبير عن أفكار التحسين بسبب الحماية الذاتية

6.2 حساب صدق الاتساق الداخلي: هو تحليل إحصائي من خلال العلاقة بين الفقرة مع البعد، وعلاقة البعد مع الدرجة الكلية.

1.6.2 حساب صدق الاتساق الداخلي الخاص بصمت الإذعان:

الجدول رقم (09) يوضح صدق الاتساق الداخلي لفقرات صمت الإذعان

ارتباط البعد بالدرجة الكلية	ارتباط الفقرة بالبعد	رقم الفقرة
**0,787	**0,567	01
	*0,418	02
	**0,499	03
	**0,685	04
	**0,693	05
	**0,609	06
	*0,453	07
	**0,647	08

دالة عند مستوى الدلالة 0,05*

دالة عند مستوى الدلالة 0,01** مخرجات spss vr21

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم الفقرات دالة إحصائياً مع بعدها ودرجتها الكلية محصورة بين أصغر درجة 0,418 وأكبر درجة 0,693 عند مستوى الدلالة 0,05 و 0,01. بالإضافة إلى أن العلاقة بين البعد والدرجة الكلية بلغت 0,787 وعليه فإن الأداة على قدر من الصدق.

الجدول رقم (10) يوضح صدق الاتساق الداخلي لفقرات الصمت الدفاعي

ارتباط البعد بالدرجة الكلية	ارتباط الفقرة بالبعد	رقم الفقرة
**0,838	**0,765	09
	**0,812	10
	**0,657	11
	**0,592	12
	**0,603	13
	**0,621	14
	*0,571	15

دالة عند مستوى الدلالة 0,05*

دالة عند مستوى الدلالة 0,01** مخرجات spss vr21

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن جميع الفقرات دالة إحصائياً مع بعدها ودرجتها الكلية محصورة بين أصغر درجة 0,571 وأكبر درجة 0,812 وكانت محصورة بين المتوسط والقوي بالإضافة إلى أن العلاقة بين البعد والدرجة الكلية بلغت 0,838 عند مستوى الدلالة 0,01 وعليه فإن الأداة على قدر من الصدق.

الجدول رقم (11) يوضح صدق الاتساق الداخلي لفقرات الصمت الاجتماعي

ارتباط البعد بالدرجة الكلية	ارتباط الفقرة بالبعد	رقم الفقرة
**0,615	**0,661	16
	**0,559	17
	**0,609	18
	**0,660	19
	**0,503	20
	**0,689	21
	*0,418	22

دالة عند مستوى الدلالة 0,05*

دالة عند مستوى الدلالة 0,01** مخرجات spss vr21

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع الفقرات دالة إحصائياً مع بعدها ودرجتها الكلية محصورة بين أصغر درجة 0,418 وأكبر درجة 0,689 بالإضافة إلى أن العلاقة بين البعد والدرجة الكلية مقبولة عند الدرجة 0,615 عند مستوى الدلالة 0,05 و 0,01 وعليه فإن الأداة على قدر من الصدق.

2.6.2 صدق الاتساق الداخلي لاستبيان الولاء التنظيمي:

جدول رقم (12) يوضح صدق الاتساق الداخلي لاستبيان الولاء التنظيمي.

العلاقة ما بين الفقرة واستبيان	رقم الفقرة	العلاقة ما بين الفقرة واستبيان	رقم الفقرة
**0,631	10	**0,625	01
**0,842	11	**0,459	02
**0,462	12	**0,684	03
**0,815	13	**0,753	04
**0,631	14	**0,951	05
**0,723	15	**0,658	06

**0,735	16	**0,784	07
**0,684	17	**0,892	08
**0,751	18	**0,910	09

*دالة عند 0.05

**دالة عند 0.01 مخرجات spss vr21

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع فقرات الولاء التنظيمي دالة إحصائياً محصورة بين أصغر درجة 0.459 وأكبر درجة 0.910 وكانت محصورة بين الضعيف والقوي عند مستوى الدلالة 0,01 وعليه فإن الأداة على قدر من الصدق.

7.2 ثبات الاستبيان:

ثبات الاستبيان يقصد به مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة في ما لو كررت الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها. ولقد تم في هذه الدراسة استخدام اختبار ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة الدراسة الذي يعد أحد الاختبارات شيوعا واستخداما في مثل هذه الدراسات، على عينة أولية مكونة من 30 مفردة وكانت النتائج كما يلي:

1.7.2 ثبات استبيان الصمت التنظيمي:

الجدول رقم (13) يوضح نتائج حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

معامل ألفا للصمت التنظيمي	معامل ألفا	عنوان البعد
0,78	0,71	صمت الإذعان
	0,83	الصمت الدفاعي
	0,70	الصمت الاجتماعي

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن بعد صمت الإذعان بلغت قيمة معامل ثباته 0,71، في حين بلغ معامل ثبات بعد الصمت الدفاعي 0,83، ومعامل ثبات الصمت الاجتماعي بلغ 0,70 وقد بلغ معامل ثبات الصمت التنظيمي 0,78، وعليه فإن الأداة جاءت على قدر عال من الثبات.

جدول رقم(14): يوضح نتائج ثبات استبيان الصمت التنظيمي بطريقة التجزئة النصفية.

معامل سبيرمان براون Coefficient De Spearman-Brown	معامل غوتمان Coefficient De Guttman Split-half
0.863	0.859

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مقياس الصمت التنظيمي يتمتع بثبات عال وفقا لتحليل التجزئة النصفية حيث بلغت قيمة معامل سبيرمان براون (0.863) ومعامل غوتمان(0.859) مما يجعله أداة مناسبة للإستخدام في البحث نظرا لقيمة معامل غوتمان وقيمة معامل سبيرمان العالية.
2.7.2 ثبات استبيان الولاء التنظيمي:

الجدول رقم (15) يوضح نتائج حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

معامل ألفا	عدد الفقرات	اسم المقياس
0,759	18	الولاء التنظيمي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن ثبات مقياس الولاء التنظيمي بلغ 0,759 وعليه فإن الأداة جاءت على قدر من الثبات.

جدول رقم(16): يوضح ثبات استبيان الولاء التنظيمي بطريقة التجزئة النصفية

معامل سبيرمان براون Coefficient De Spearman-Brown	معامل غوتمان Coefficient De Guttman Split-half
0.822	0.822

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مقياس الولاء التنظيمي يتمتع بثبات عال وفقا لتحليل التجزئة النصفية حيث بلغت قيمة معامل سبيرمان براون (0.822) ومعامل غوتمان(0.822) مما يجعله أداة مناسبة للإستخدام في البحث نظرا لقيمة معامل غوتمان وقيمة معامل سبيرمان العالية.
وبهذا نقول أن الأداة تتمتع بدلالة صدق وثبات عالية يمكن استخدامها في الدراسة الأساسية.

3. الدراسة الأساسية:

1.3 أهداف الدراسة الأساسية:

- ✓ تطبيق أدوات الدراسة على عينة الدراسة الأساسية
- ✓ اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها على ضوء الدراسات السابقة
- ✓ الخروج بجملة من المعطيات والاقتراحات

2.3 الحدود المكانية والزمنية للدراسة الأساسية:

1.2.3 الحدود المكانية: طبقت الدراسة الأساسية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية تيسمسيلت.

1.2.3 الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة الأساسية في الفترة بين 19 مارس 2025 و 13 أبريل 2025.

3.3 مجتمع الدراسة وخصائص عينة الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية تيسمسيلت، والبالغ عددهم 150 موظف وموظفة.

وقد شملت عينة الدراسة الأساسية 120 مفردة وتم الاعتماد على الحصر الشامل لمجتمع الدراسة. وهو أسلوب يستخدم لتفادي أخطاء أسلوب العينات (حسين، 2023، ص163)

حيث تم توزيع 120 استمارة واسترجعت 110 استمارة وتم إلغاء 12 استمارة لعدم الإجابة عليها كاملة وبالتالي أصبحت غير صالحة للتليل الإحصائي، ثم الانتقال من الحصر الشامل إلى الحصر الجزئي كأسلوب لجمع المعلومات، لتصبح عدد عينة الدراسة الأساسية 98 كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (17) يوضح توزيع الاستبيان على العينة الأساسية

120	الاستمارات الموزعة
110	الاستمارات المسترجعة
12	الاستمارات المحذوفة
98	العينة النهائية

الجدول من إعداد الباحثة بناء على نتائج توزيع الاستبيان

4.3 عينة الدراسة الأساسية:

توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية:

الجدول رقم (18) يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس(ن=98)

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
46,90 %	46	ذكور
53,10 %	52	إناث
100 %	98	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة قدرت بـ 98 موظف وموظفة موزعة حسب متغير الجنس وبنسب متقاربة مع ميل طفيف لصالح الإناث حيث بلغ عدد الإناث 52 بنسبة 53,10 % وبلغ عدد الذكور 46 بنسبة 46,90 % إذ يعتبر توزيعا متوازنا نسبيا.

الجدول رقم (19) يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب سنوات الخدمة(ن=98)

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخدمة
11,20 %	11	أقل من 05 سنوات
20,40 %	20	من 05 إلى 10 سنوات
32,70 %	32	من 11 إلى 15 سنة
35,70 %	35	أكثر من 15 سنة
100 %	98	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين من ذوي الخبرة حيث سجلت أعلى نسبة عند الموظفين الذين تزيد سنوات الخدمة عندهم أكثر من 15 سنة بنسبة 35,70 % وتقاربها فئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 32,70 % وتليهما فئة من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 20,40 % وسجلت أقل نسبة عند الموظفين الذين يمتلكون أقل من 05 سنوات خدمة بنسبة 11,20 % وعليه فإن معظم الموظفين يمتلكون خبرة مهنية.

الجدول رقم (20) يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي (ن=98)

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
02 %	02	ابتدائي
4,10 %	04	متوسط
15,30 %	15	ثانوي
78,60 %	77	جامعي
100 %	98	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب الموظفين يحملون مؤهلات جامعية وبلغ عددهم 77 بنسبة 78,60 % في حين بلغ عدد الموظفين من ذوي التعليم الثانوي 15 موظف بنسبة 15,30 % وسجلت أضعف نسبة من ذوي المستوى المتوسط والابتدائي بنسبة 4,10 % و 02 % على التوالي مما يدل على أن المؤسسة تجذب الأفراد من ذوي التعليم العالي.

5.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تعتبر الأساليب الإحصائية من أهم وسائل تحليل البيانات إلى نتائج واعتمدنا على حزمة برنامج SPSS وتم استخدام:

- معامل الارتباط بيرسون لتحديد صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة واختبار الفرضيات

- معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل الثبات

- النسب المئوية لوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة والتكرار المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة درجات أفراد العينة وانحراف الدرجات عن المتوسط، اختبار (ت) T-Test العينة واحدة لدراسة مستوى المتغيرات.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

1. عرض نتائج الدراسة

2. مناقشة نتائج الدراسة

1 عرض نتائج الدراسة

1.1 عرض نتائج التساؤل الأول:

الذي ينص على: ما مستوى الصمت التنظيمي لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS تيسمسيلت.

للتحقق من نتائج التساؤل الأول تم حساب المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي و الانحراف المعياري لدرجات استجابات افراد العينة لمقياس دراسة الصمت التنظيمي، حيث تم التوصل الى النتائج التالية و هي موضحة في الجدول الآتي " : (عدد الفقرات × أصغر بديل . عدد الفقرات × أكبر بديل) بعدها

نقوم بالعملية التالية: المتوسط الفرضي = الحد الأدنى + الحد الأعلى/2

$$\text{المتوسط الفرضي} = (22 \times 5) + (22 \times 1) / 2$$

$$\text{المتوسط الفرضي} = 2/132 = 66$$

الجدول رقم (21) يوضح مستوى الصمت التنظيمي حسب إجابات أفراد العينة (ن=98)

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	اختبار (ت) لمجموعة واحدة	مستوى الدلالة
72,60	8,961	66	7,293	0,01

للإجابة على التساؤل الأول اعتمدنا اختبار (ت) T-Test للعينة الواحدة لدراسة دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي للصمت التنظيمي وعليه توجد فروق دالة إحصائية بين المتوسط الحسابي للصمت التنظيمي الذي بلغ 72,60 والمتوسط الفرضي الذي بلغ 66 يرافقه الانحراف المعياري الذي بلغ 8,961 وللتأكد من صحة هذا الفرق اعتمدنا اختبار (ت) لعينة واحدة حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة 7,293 عند مستوى الدلالة 0,01 وعليه يوجد فرق فوق المتوسط لصالح المتوسط الحسابي للصمت التنظيمي.

2.1 عرض نتائج التساؤل الثاني:

الذي ينص على: ما مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS تيسمسيلت.

للتحقق من نتائج التساؤل الأول تم حساب المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي و الانحراف المعياري لدرجات استجابات افراد العينة لمقياس دراسة الولاء التنظيمي، حيث تم التوصل الى النتائج التالية و هي موضحة في الجدول الآتي " :

المتوسط الفرضي = الحد الأدنى + الحد الأعلى/2

$$\frac{2}{(18 \times 5) + (18 \times 1)} = \text{المتوسط الفرضي}$$

$$54 = \frac{2}{108} = \text{المتوسط الفرضي}$$

الجدول رقم (22) يوضح مستوى الولاء التنظيمي حسب إجابات أفراد العينة (ن=98)

مستوى الدلالة	اختبار (ت) لمجموعة واحدة	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الولاء التنظيمي
0,01	2,610	54	9,173	56,42	

للإجابة على التساؤل الثاني اعتمدنا اختبار (ت) T-Test للعينة الواحدة لدراسة دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي للولاء من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه توجد دالة إحصائية بين المتوسط الحسابي الذي بلغ 56,42 والمتوسط الفرضي الذي بلغ 54 للولاء التنظيمي يرافقه الانحراف المعياري بـ 9,173 وللتأكد من صحة هذا الفرق اعتمدنا اختبار (ت) للعينة الواحدة حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة 7,293 عند مستوى الدلالة 0,01 وعليه يوجد فرق طفيف قريب المتوسط لصالح المتوسط الحسابي للولاء التنظيمي.

3.1 عرض نتائج الفرضية العامة:

تنص الفرضية الأولى على أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين الصمت التنظيمي والولاء التنظيمي لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS تيسمست.ت.

الجدول رقم (23) يوضح عرض نتائج الفرضية العامة (ن=98)

العلاقة بين المتغيرين	عدد أفراد العينة	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة	القرار
الصمت التنظيمي	98	*0,287	0,004	توجد علاقة طردية بين المتغيرين
الولاء التنظيمي				

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بين الصمت التنظيمي والولاء التنظيمي *0,287 وهو مؤشر ضعيف بإشارة الموجب ليؤكد على العلاقة الطردية. أما عن مستوى الدلالة 0,004 يؤكد أنه توجد دلالة معنوية في هذا المؤشر الإحصائي بين الصمت التنظيمي والولاء التنظيمي عند مستوى

الدلالة 0,01 وعليه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي يقول توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الصمت التنظيمي والولاء التنظيمي لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS تيسمى.

4.1 عرض نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية على أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين صمت الإذعان والولاء التنظيمي لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS تيسمى.

الجدول رقم (24) يوضح عرض نتائج الفرضية الأولى (ن=98)

العلاقة بين المتغيرين	عدد أفراد العينة	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة	القرار
صمت الإذعان	98	*0,301	0,003	توجد علاقة طردية بين المتغيرين
الولاء التنظيمي				

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بين صمت الإذعان والولاء التنظيمي *0,301 وهو مؤشر ضعيف جاء بإشارة الموجب ليؤكد على العلاقة الطردية. أما عن مستوى الدلالة قدر بـ 0,003 ليؤكد أنه توجد دلالة معنوية في هذا المؤشر الإحصائي بين صمت الإذعان والولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة 0,01 وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي يقول توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين صمت الإذعان والولاء التنظيمي لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS تيسمى.

5.1 عرض نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية على أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين الصمت الدفاعي والولاء التنظيمي لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS تيسمى.

الجدول رقم (25) يوضح عرض نتائج الفرضية الثانية(ن=98)

العلاقة بين المتغيرين	عدد أفراد العينة	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة	القرار
الصمت الدفاعي	98	**0,299	0,003	توجد علاقة طردية بين المتغيرين
الولاء التنظيمي				

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بين الصمت الدفاعي والولاء التنظيمي قدر بـ 0,299** وهو مؤشر ضعيف جاء بإشارة الموجب ليؤكد على العلاقة الطردية. أما عن مستوى الدلالة قدر بـ 0,003 ليؤكد أنه توجد دلالة معنوية في هذا المؤشر الإحصائي بين الصمت الدفاعي والولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة 0,01 وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي يقول توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الصمت الدفاعي والولاء التنظيمي لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS تيسمى.

6.1 عرض نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية على أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين الصمت الاجتماعي والولاء التنظيمي لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS تيسمى.

الجدول رقم (26) يوضح عرض نتائج الفرضية الثالثة(ن=98)

العلاقة بين المتغيرين	عدد أفراد العينة	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة	القرار
الصمت الاجتماعي	98	**0,448	0,000	توجد علاقة طردية بين المتغيرين
الولاء التنظيمي				

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بين الصمت الاجتماعي والولاء التنظيمي قدر بـ 0,448** وهو مؤشر قريب من المتوسط جاء بإشارة الموجب ليؤكد على العلاقة الطردية. أما عن مستوى الدلالة قدر بـ 0,000 ليؤكد أنه توجد دلالة معنوية في هذا المؤشر الإحصائي بين الصمت

الاجتماعي والولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة 0,01 وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي يقول توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الصمت الاجتماعي والولاء التنظيمي لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS تيسميسيلت.

2. مناقشة نتائج الدراسة:

1.2 مناقشة نتائج التساؤل الأول: الذي ينص على ما مستوى الصمت التنظيمي لدى موظفي

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS تيسميسيلت ؟
نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) لعرض النتائج يتضح أنه توجد فروق دالة إحصائياً بين المتوسط الحسابي للصمت التنظيمي والمتوسط الفرضي لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS تيسميسيلت.

وهنا نشير إلى أن الصمت التنظيمي قد ظهر بدرجة مرتفعة لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS تيسميسيلت مقارنة بمستوى المتوسط الفرضي، وقد يعزى هذا الارتفاع في مستوى الصمت إلى أساليب القيادة السلطوية التي تؤدي إلى عزوف الموظفين عن التعبير عن آراءهم واقتراحاتهم مما يعزز ثقافة الصمت أو الخوف من العواقب السلبية كالتعرض للمساءلة والتهميش أو فقدان الامتيازات في حال تقديمهم للإنتقادات مما يدفعهم إلى إلزام الصمت، وحتى نقص قنوات الاتصال الفعالة كما أن البيئة والثقافة العربية لاتشجع التعبير والصوت التنظيمي حتى وإن وجدنا بيئة تنظيمية تشجع جزئياً على التعبير عن الآراء، لكنها تفتقر إلى ضمانات كافية لحماية الموظفين من العواقب السلبية، وثقافة تنظيمية تقليدية تُرسخ فكرة أن "الصمت أحياناً أكثر أماناً"، إضافة إلى مخاوف بعض الموظفين من تأثر علاقاتهم مع الزملاء أو الإدارة في حال إبداء ملاحظات نقدية.

وقد اتفقت النتائج الحالية مع دراسات سابقة، حيث أشارت دراسة قنون (2023) إلى ارتفاع مستوى الصمت التنظيمي إلى 78.3% في المؤسسات البترولية (كجزء من نفس البيئة الجزائرية تقريباً) مما يُشير إلى أن طبيعة القطاع (التأمينات الاجتماعية) وثقافة المؤسسة الداخلية قد تتفق جوهرياً.

واتفقت أيضاً مع دراسة الشنفي والتركي (2019) في السعودية، فقد وجدت أن الصمت الاجتماعي الإيجابي (كالتضامن مع الفريق) موجود بدرجة مرتفعة على عكس صمت الإذعان والصمت الدفاعي كانا موجودان بدرجة متدنية ، وهذا ما ظهر بالدراسة الحالية حيث أسهم الصمت الاجتماعي -بدواعيه التضامنية - في تعزيز الولاء بتأثير أكبر من باقي الأبعاد.

رغم أن هذا المستوى لا يشكل خطراً فورياً على الكفاءة التشغيلية، إلا أنه يُنذر بتراكم مشكلات غير مُعلنة قد تعوق التطوير المستقبلي، مثل ضياع فرص التحسين الناتج عن تجنب مناقشة التحديات

بصراحة. لذلك تُوصي الدراسة بتبني سياسات متدرجة لتعزيز الشفافية كتفعيل منصات اتصال مجهولة الهوية لتشجيع المشاركة الآمنة، وإدراج حلقات نقاشية دورية يناقش خلالها الموظفون أولويات العمل بحرية، مع تدريب المدراء على تحويل الصمت إلى حوار بناء. هذه الإجراءات قد تُسهم في خفض مستوى الصمت التنظيمي تدريجياً، وتعزيز الثقة بين الأطراف، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة في قطاع حيوي مثل التأمينات الاجتماعية.

2.2 مناقشة نتائج التساؤل الثاني: والذي ينص على ما مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS تيسميسيلت ؟

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) لعرض النتائج حيث يتضح أنه توجد فروق دالة إحصائياً بين المتوسط الحسابي للولاء التنظيمي والمتوسط الفرضي لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS تيسميسيلت.

وهنا نشير إلى وجود مستوى فوق المتوسط للولاء التنظيمي لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS تيسميسيلت، يعكس توازناً بين عوامل داعمة للانتماء وأخرى تحد منه، فمن جهة تسهم الحوافز المادية (كاستقرار الرواتب) والمعنوية (كالاعتراف الجزئي بالأداء) في تعزيز ارتباط الموظفين بالمؤسسة، إلى جانب شعورهم بالأمان الوظيفي. ومن جهة أخرى تُضعف محدودية المشاركة في صنع القرار، وغياب الشفافية الكاملة في التواصل الإداري وعدم وضوح آليات التطوير المهني من فرص تحقيق ولاء أعمق. يُشير هذا المستوى المتوسط إلى التزام وظيفي أساسي لدى الموظفين، لكنه يفتقر إلى التفاني الاستثنائي أو الاستثمار العاطفي الكامل في أهداف المؤسسة، مما قد يؤثر على جودة الخدمات المقدمة على المدى الطويل.

تتوافق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة سويسبي (2018) في المؤسسة الاستشفائية بالأغواط، التي ربطت بين الثقافة البيروقراطية وولاء سطحي قائم على الامتثال لا التفاني، حيث تُفسر المزايا المادية (كاستقرار الرواتب) استمرار الموظفين رغم محدودية المشاركة في القرار. كما توافقت مع دراسة مجادبة (2018) حيث أظهرت أن 59% من المبحوثين الذين لا يقبلون بتغيير منصب عملهم بالمؤسسة وهذا راجع لمؤشر التكيف والارتباط بالمؤسسة، ورغم أن هذه النتيجة لا تعكس بالضرورة مشاعر الانتماء والولاء. ويمكن تفسير الولاء بوجود سياسة تنظيمية وبيئة عمل تحفز على الالتزام، بالإضافة إلى إمكانية استفادة الموظف من الامتيازات الاجتماعية والمهنية والحوافز المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة مما يعزز الرغبة في الاستمرار والعطاء داخلها. وهذا ما أكدته عدد من الدراسات السابقة كدراسة حمدان والساكت (2011) التي توصلت إلى أثر الحوافز المادية على الولاء التنظيمي، ونفس التوجه سلكته دراسة Fjortoft (1993) التي ربطت مستوى الولاء بالرضا عن الراتب، وظروف

العمل والمشاركة في الاجتماعات، إذ يبدو أن الهيكل المركزي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS يحد من تكوين ولاءات جزئية، مما يعكس هيمنة الثقافة التنظيمية الموحدة. من جهة أخرى تتعارض مع دراسة هاوكنز (1998) التي ربطت بين الدعم الإداري والشعور بالإنصاف وولاء قوي، إذ تُشير النتائج الحالية إلى أن غياب الشفافية الكاملة وعدم وضوح آليات التطوير المهني في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS يحدان من تحقيق هذا النوع من الولاء.

في الختام يُبرز المستوى المتوسط للولاء لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS تيسمىلت توازنًا ديناميكيًا بين إيجابيات البيئة الوظيفية (كالأمان الوظيفي) وسلبيات الثقافة التنظيمية (كضعف المشاركة)، وهو ما يدعو إلى تطبيق توصيات دراسات سابقة كشريط (2009) التي دعت لتعزيز قنوات الاتصال، ومنغوز (2022) التي أكدت على تدريب القيادات لتحويل الولاء الوظيفي إلى استثمار عاطفي فعّال، خاصة في قطاع حيوي كالتأمينات الاجتماعية الذي يتطلب تفانيًا استثنائيًا لضمان جودة الخدمات.

3.2 مناقشة نتائج الفرضية العامة:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) أنه تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطية بين الصمت التنظيمي والولاء التنظيمي لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS تيسمىلت،

وهنا العلاقة تشير إلى أن وجود علاقة طردية ضعيفة بين ممارسات الصمت التنظيمي ومستوى الولاء الوظيفي لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS تيسمىلت، حيث تؤدي زيادة حدة الصمت التنظيمي (كالترام الصمت تجاه المشكلات أو تجنب المشاركة في اتخاذ القرارات) إلى زيادة ضعيفة في ولاء وانتماء الموظفين للمؤسسة. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة منغوز (2022) والتي توصلت لوجود تأثير للصمت التنظيمي على الولاء التنظيمي

وقد اختلفت دراستنا مع دراسة حسين وآخرون (2023) حيث توصلت إلى أن أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد بالاسكندرية، يعانون من الخوف من التعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم ويلجؤون إلى الصمت مما يؤثر على ارتباط العاملين والانتماء لديهم وقد وجدت ارتباطًا سلبيًا قويًا بين الصمت التنظيمي والولاء التنظيمي، حيث أدى الصمت إلى تراجع الانتماء بسبب الخوف من التعبير وغياب التواصل الإداري، وكذلك اختلفت نتائجنا مع دراسة (Hoglund 2018) رصدت أن الصمت يُستخدم كآلية تأقلم سلبية، مما يخلق ولاءً "سطحيًا" لا يعكس الرضا الحقيقي. وقد نفسر هذا التناقض في اختلاف في ثقافة العينة المدروسة أو اختلاف في بيئة العمل ممكن أن الدراسات السابقة أجريت في بيئة تنظيمية سامة يعتبر الصمت فيها خوفًا أما في بيئة هذه الدراسة قد يعتبر الصمت تعبيرًا عن

الاحترام للسلطة أو الحفاظ على تماسك الفريق، مما يفسر ارتباطه الايجابي بالولاء التنظيمي. فالموظفون الذين يختارون الصمت قد يحافظون على طاقتهم العاطفية مما يقلل صراعاتهم ويزيد ولاءهم، خاصة إذا كانت البيئة لا تشجع النقد. فالبيئة التي أجريت فيها الدراسة قد يعكس الصمت فيها ثقة الموظفين وقدرة الإدارة على معالجة المشكلات دون الحاجة لتدخلهم مما يفسر الارتباط الطردي الضعيف. وعلى هذا إذا كان الموظفون يثقون في الإدارة، قد ينظر إلى الصمت كتقّة وليس خوفاً. وقد يكون سبب هذا الاختلاف حجم العينة أو تحيز المبحوثين في الإجابات.

ومع ذلك فإن ضعف العلاقة يشير إلى أن الصمت التنظيمي ليس محددًا رئيسيًا للولاء بل يتأثر بعوامل أخرى تحتاج إلى مزيد من البحث.

4.2 مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) لعرض النتائج أنه توجد علاقة ارتباطية طردية بين صمت الإذعان والولاء التنظيمي لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS تيسمسيلت.

وهنا العلاقة تشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين صمت الإذعان (وهو كتمان الآراء خوفاً من العقاب أو استسلاماً للواقع) والولاء التنظيمي لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS تيسمسيلت. حيث تؤدي ممارسات الصمت القائمة على الخوف أو اليأس إلى ارتباط ضعيف للموظفين بالمؤسسة، رغم أن هذا التأثير لا يصل إلى مستوى العلاقة القوية. يُعزى هذا الارتباط إلى أن صمت الإذعان، وإن كان يُضعف الثقة في البيئة التنظيمية، إلا أن عوامل أخرى مثل الاستقرار الوظيفي أو المزايا المادية قد تزيد من تأثيره على الولاء.

ويمكن تفسير ضعف العلاقة عبر تفاعل عدة عوامل: الضغط النفسي الناتج عن شعور الموظفين بأن آراءهم لن تُؤخذ بعين الاعتبار، والقيود الإدارية التي تُحد من مشاركتهم الفعالة في حل المشكلات، إضافة إلى ثقافة العمل السائدة التي تُرسخ فكرة أن الصمت هو الخيار الأكثر أماناً. هذه العوامل مجتمعة تُسهم في خلق حالة من اللامبالاة الجزئية، حيث يحافظ الموظفون على الحد الأدنى من التفاعل مع أهداف المؤسسة، دون انخراط حقيقي في تعزيزها.

على عكس ما توصلت إليه دراسة حسين وآخرون (2023) التي وجدت أن الصمت القائم على الخوف (كصمت الاستسلام) يُضعف الانتماء المؤسسي بسبب تقييد حرية التعبير، ودراسة Bolat (2015) التي ربطت بين الصمت الناتج عن الخوف من العقاب وتراجع الانخراط الوظيفي. مع ذلك تظهر قوة العلاقة المتوسطة (بدلاً من القوية) تأثيراً مخففاً لعوامل أخرى، كالثقافة التنظيمية بدراسة سويسبي (2018) التي خلصت إلى وجود علاقة بين ثقافة المشاركة في صناعة القرار والولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة.

من جهة أخرى، تُبرز الخصوصية الثقافية للمؤسسة دوراً في اعتدال هذه العلاقة، حيث قد تعوّض الروابط الاجتماعية غير الرسمية - كما بينت دراسة **منغوز (2022)** عن غياب الحوار الرسمي، مما يحد من تأثير الصمت السلبي. إلا أن هذا يتناقض جزئياً مع دراسة **الشنيفي والتركي (2019)** التي ميزت بين الصمت الاجتماعي الإيجابي (الداعم للفريق) والصمت السلبي (القائم على الخوف)، حيث انسجمت النتائج الحالية مع تأثير هذا الأخير على الولاء التنظيمي. أن هذه النتيجة تعلق إلى أن حجب العمال لآرائهم وانسحابهم من مناقشة مشكلات العمل تظهرهم كمؤيدين للوضع التنظيمي ضناً منهم أن محاولاتهم ستقابل بالرفض وأن أفكارهم ومقترحاتهم غير مرحب بها من قبل المسؤولين، وهذا ما يبرر وجود ارتباط طردي ضعيف.

في الإطار العملي تدعم هذه النتائج توصيات دراسات سابقة كدراسة **شريبط (2009)** التي دعت إلى تعزيز الشفافية عبر قنوات اتصال فعالة، ودراسة **حمدان والساكت (2011)** التي أكدت على أهمية الحوافز المعنوية لدعم الولاء. باختصار، تعكس العلاقة الضعيفة توازناً بين ضغوط الصمت الإذعاني وعوامل التكيف السياقية، مما يستدعي سياسات إدارية تركز على تخفيف مصادر الخوف وتعزيز الثقة عبر مشاركة الموظفين في صنع القرار.

5.2 مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) لعرض النتائج يتضح أنه توجد علاقة ارتباطية طردية بين الصمت الدفاعي والولاء التنظيمي لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء **CNAS** تيسمىلت.

وهنا العلاقة تشير إلى أن وجود علاقة طردية ضعيفة بين الصمت الدفاعي (وهو تجنب الموظفين التعبير عن آرائهم لحماية أنفسهم من النتائج السلبية) والولاء التنظيمي لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية **CNAS** تيسمىلت. حيث تُظهر النتائج ارتباط بسيط بين ممارسات الصمت الدفاعي والولاء التنظيمي، لكن هذا التأثير لا يصل إلى حد العلاقة القوية، مما يشير إلى أن عوامل أخرى قد تُخفف من حدة التراجع في الولاء، مثل الرضا الجزئي عن بيئة العمل أو المزايا الوظيفية.

ويمكن تفسير هذه العلاقة الضعيفة من خلال عدة عوامل، أهمها: عدم وضوح آليات حماية الموظفين من الانتقادات أو العقوبات، مما يدفعهم إلى تبني الصمت كاستراتيجية دفاعية. كما تُسهم الثقافة التنظيمية التي تهتمش آراء الموظفين في تعزيز هذا النمط من الصمت، حيث يفضل الموظفون الحفاظ على وضعهم الوظيفي بدلاً من المخاطرة بعلاقاتهم مع الزملاء أو الإدارة.

حيث تعارضت هذه النتيجة مع دراسة كل من حسين وآخرون (2023) حيث كان الارتباط سلبي عكسي معنوي بين الصمت الدفاعي والالتزام التنظيمي، قد تعكس هذه النتيجة خصوصية الثقافة التنظيمية في بيئة الدراسة حيث ينظر إلى الصمت كعلامة على الإحترام أو الحكمة، وبالنظر إلى العينة التي تكونت من مؤسسات ذات طبيعة أمنية وهرمية صارمة، وقد يكون الصمت الدفاعي لديهم وسيلة لحفظ الطاقة النفسية مما يعزز الشعور بالولاء كآلية تعويضية.

كما اختلفت مع دراسة منغوز (2023) التي توصلت إلى عدم وجود أثر لبعده الصمت الدفاعي على الولاء المعياري كأحد أبعاد الولاء التنظيمي. ويجدر الإشارة إلى أن الدراسة الحالية تناولت العلاقة مع مفهوم الولاء التنظيمي ككل وليس مع أبعاد الولاء التنظيمي. وهذا مايفسر جزءاً من الاختلاف في النتائج.

وقد اختلفت نتائج دراستنا مع دراسة صكر (2017) التي وجدت أن الصمت الدفاعي يُضعف السلوك التنظيمي الإيجابي بسبب شعور الموظفين بعدم الأمان، ودراسة Bolat (2015) التي ربطت بين الخوف من العقاب وتبني الصمت كاستراتيجية بقاء، مما يؤثر سلباً على الانتماء. ومع ذلك فإن ضعف هذه العلاقة (بدلاً من كونها قوية) يُفسر بوجود عوامل مخفية، كالرضا الجزئي عن المزايا الوظيفية أو الاستقرار الوظيفي، والتي قد تحافظ على ارتباط الموظفين بالمؤسسة رغم تراجع الولاء العاطفي.

ومن جهة تفسيرية أدق قد يتفادى الموظفون العواقب التي تؤدي إلى فقدان وظيفتهم أو منصبهم في هذه الحالة يعتمدون الإغفال المدعم بصمتهم خوفاً من فقدان السمعة والثقة وحماية لذاتهم ولخلق بيئة عمل مريحة تُشيد بالأمان النفسي لهم وهذا ما يتولد عنه نوع من الولاء.

من ناحية أخرى، تُشير النتائج إلى دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الصمت الدفاعي، حيث تُهمش المؤسسة آراء الموظفين لصالح الامتثال الهرمي، وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة سويسبي (2018) التي أكدت أن الثقافة التسلطية تُقلص الحوار وتُعزز الولاء السطحي. مع ذلك، تختلف هذه النتيجة عن دراسة Fjortoft (1993) التي وجدت أن الولاء للقسم قد يعوّض عن غياب الولاء للمؤسسة ككل، مما لم يظهر بوضوح في الصندوق الوطني للعمال الأجراء CNAS، حيث يبدو أن الهيكل البيروقراطي يحد من تكوين ولاءات جزئية.

في الختام، تُبرز هذه العلاقة الضعيفة التفاعل المعقد بين الخوف من العواقب والرضا عن المزايا المادية، مما يدعو إلى تبني إجراءات تنظيمية كتعزيز الشفافية في آليات التعبير عن الرأي، وتعديل ثقافة المؤسسة لدمج الموظفين في صنع القرار، كما أوصت دراسة شريبط (2009) هذه الخطوات قد تُقلل من الحاجة إلى الصمت الدفاعي، وتُعزز الولاء الحقيقي القائم على الثقة والمشاركة الفعالة.

6.2 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (26) لعرض النتائج يتضح أنه توجد علاقة ارتباطية طردية بين الصمت الاجتماعي والولاء التنظيمي لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS تيسمىلت.

وهنا العلاقة تشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين الصمت الاجتماعي (التزام الصمت تضامناً مع الزملاء أو تجنباً لإثارة الخلافات) والولاء التنظيمي لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS تيسمىلت، حيث يُظهر الموظفون في هذه الحالة مستوى معتدلاً من الولاء رغم ممارستهم للصمت بدوافع اجتماعية. يُعزى الارتفاع النسبي لهذه العلاقة إلى طبيعة الصمت الاجتماعي الذي ينشأ غالباً بدافع الحفاظ على تماسك الفريق أو تجنب تعكير العلاقات الشخصية، مما يجعله أكثر تأثيراً على الانتماء المؤسسي مقارنةً بأنواع الصمت الأخرى. ومع ذلك، فإن استمرار هذه الممارسات قد يؤدي إلى تراكم التوترات غير المعلنة بين الأقسام، وفقدان فرص التحسين بسبب تجنب النقد البناء.

وقد توافقت دراستنا مع دراسة الشنيفي والتركي (2019) التي ميزت بين الصمت الاجتماعي الإيجابي (كحماية الفريق) والسلبي (القائم على الخوف)، حيث أشارت إلى أن النوع الأول قد يرتبط بولاء أعلى، وهذا ما ظهر في حالة موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS تيسمىلت، يبدو أن الصمت الاجتماعي - بدواعيه التضامنية - أسهم في تعزيز الولاء بشكل ملحوظ، مقارنة بصمت الإذعان (الاستسلام) والصمت الدفاعي. هذا التفاوت يُفسر باختلاف السياق التنظيمي؛ ففي دراسة (Hoglund 2018)، لوحظ أن الولاء قد يستمر رغم الصمت بسبب عوامل خارجية (كصعوبة تغيير الوظيفة)، على عكس ما أشارت إليه منغوز (2023) التي أظهرت أنه لا يوجد أثر لبعده الصمت الاجتماعي على الولاء التنظيمي حيث فسرت ذلك بأن الصمت كأحد مظاهر الاستبعاد التنظيمي وانعدام الثقة مما ينعكس سلباً على التزام الموظف وولاءه.

من جهة أخرى، تُشير نتائج دراسة سويسسي (2018) إلى أن الثقافة التنظيمية التي تهتمش الحوار تُعزز أشكالاً من الولاء السطحي، وهو ما يتفق مع ضعف العلاقة في الدراسة الحالية، حيث يحافظ الموظفون على ولاء معتدل دون مشاركة فعالة. مع ذلك، يحذر هذا الضعف من تراكم الآثار

السلبية للصمت الاجتماعي، كفقدان فرص التحسين التنظيمي، وهو ما دعمته دراسة شريبط (2009) التي أوصت بتحسين قنوات الاتصال لتجنب تحول الصمت التضامني إلى عائق أمام الابتكار. باختصار، تُبرز النتائج أن الصمت الاجتماعي - وإن كان أقل ضرراً من الأنواع الأخرى - يظل مؤشراً على خلل في ثقافة الحوار، مما يستدعي تعزيز آليات مشاركة الرأي دون تهديد التماسك الفريقي.

وقد يعزى الاختلاف في نتائج الدراسة الحالية عن نتائج الدراسات السابقة إلى خصوصية البيئة التي أجريت فيها والتي تفسر الصمت التنظيمي بشكل مختلف، كنوع من الالتزام بالنظام أو احترام للسلطة الإدارية مما لا ينعكس سلباً على الولاء التنظيمي، بل قد يعززه. ومن جهة أخرى يمكن أن يكون صمت الموظفين في هذه الحالة ناتج عن إخفاء تجاوزات أو مخالفات أقرانهم في العمل قصد عدم إحراجهم والحفاظ على العلاقات فيما بينهم والحفاظ على خصوصية المؤسسة دعماً للعلاقات الاجتماعية وهو ما يفسر كنوع من الولاء.

خاتمة

خاتمة:

في ختام هذه الدراسة التي استهدفت تحليل العلاقة بين الصمت التنظيمي والولاء التنظيمي، لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS تيسمىلت.

يمكن استخلاص أن النتائج حيث قدمت رؤى مغايرة لنتائج الدراسات السابقة، حيث أظهرت: وجود علاقة ارتباطية طردية بين الصمت التنظيمي والولاء التنظيمي لدى موظفي الصندوق الوطني للعمال الأجراء CNAS تيسمىلت.

وجود علاقة ارتباطية طردية بين صمت الإذعان والولاء التنظيمي لدى موظفي الصندوق الوطني للعمال الأجراء CNAS تيسمىلت.

وجود علاقة ارتباطية طردية بين الصمت الدفاعي والولاء التنظيمي لدى موظفي الصندوق الوطني للعمال الأجراء CNAS تيسمىلت.

وجود علاقة ارتباطية طردية بين الصمت الاجتماعي والولاء التنظيمي لدى موظفي الصندوق الوطني للعمال الأجراء CNAS تيسمىلت.

وهذا يشير إلى أن الصمت في هذا السياق المؤسسي لا يؤدي بالضرورة إلى تراجع الولاء. بل قد يكون استجابة لخصوصيات البيئة أو ثقافة العمل السائدة، حيث ينظر إلى الصمت هنا كاستجابة تكيفية تضمن الاستقرار الوظيفي مما يولد ولاء سطحيًا مرتبطًا بالخوف من التعبير أو الرضا السلبي. ومع ذلك فإن ضعف العلاقة يشير إلى تساؤلات حول جودة الولاء الموجود لدى الموظفين، ما إذا كان ولاءً نابعا من الانتماء، أم ولاءً سلبيًا قائمًا على الخوف أو الرضا الظاهري. كما تؤكد أهمية النظر إلى الصمت التنظيمي ليس كظاهرة أحادية البعد، بل كسلوك معقد يتأثر بعدة متغيرات كأنماط القيادة ودرجة اللامركزية في اتخاذ القرار، ومدى ثقة الموظفين في تأثير آرائهم.

الاقتراحات (آفاق الدراسة):

- بناءً على الدراسة الميدانية وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها هذه بعض الاقتراحات :
- تفعيل قنوات اتصال شفافة لتشجيع الموظفين على التعبير دون خوف.
 - بناء ثقافة تنظيمية تقدر الابتكار والمشاركة النقدية البناءة.
 - تقييم دور القيادات الادارية في تعزيز الصمت أو كسره، عبر برامج تدريبية تركز على القيادة التشاركية.
 - تقليل المخاطر المرتبطة بتداول الأفكار والآراء بالمؤسسة .
 - تعميق الفهم لموضوع الصمت التنظيمي في ظل شح الأدبيات العلمية حول هذا الموضوع.
 - إجراء بحوث ودراسات في مؤسسات أخرى أو مماثلة لاختبار قابلية تعميم النتائج.
 - إجراء بحوث حول العلاقة بين الصمت التنظيمي وبعض المتغيرات الأخرى مثل الإحترق الوظيفي، والصحة التنظيمية، والتتمر الوظيفي.

قائمة المصادر

والمراجع

1 - المصادر:

القرآن الكريم

سورة الأعراف الآية (193)

المعاجم

مجمع اللغة العربية.(2004). المعجم الوسيط. مكتبة الشروق الدولية. القاهرة.

2 - المراجع العربية

_ أبو العلا، محمد صلاح الدين. (2009). ضغوط العمل وأثرها على الولاء. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة

- أحمد، سويسي. (2018). تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيلة -الأغواط: اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علم اجتماع تنظيم وعمل جامعة زيان عاشور.الجلفة.

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

- المطيري، نايف بن ناصر. (2006). العوامل الشخصية والوظيفية وعلاقتها بالإنتماء الوظيفي. رسالة ماجستير. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.

- الناعبي، ناصر. (2010). الولاء وعلاقته بالرضا لدى مديري التعليم الأساسي. رسالة ماجستير منشورة، جامعة نزوى، عمان.

- الساحلي، حسين وآخرون. (2022). مستوى الصمت التنظيمي لدى الموظفين وأعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم التقنية درنة. مجلة دراسات الإنسان والمجتمع. العدد19. ص ص 1، 20.

- السالم، ماهر علي الصالح.(2015). الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار. رسالة أعدت لنيل درجة ماجستير في التربية المقارنة. جامعة دمشق.

- السقاف، صفوان أمين، وأبو سن، أحمد ابراهيم. (2015). أثر القيادة على الولاء التنظيمي. مجلة العلوم الاقتصادية.جامعة السودان. المجلد 16.العدد1. ص ص 71،91.

- العجمي، راشد شيب. (1999). **الولاء والرضا عن العمل: دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص**. مجلة جامعة الملك عبد العزيز. المجلد 13. العدد 1. ص ص. 49، 70.
- الفارس، سليمان. (2011). **أثر السياسات التحفيزية في الولاء: دراسة ميدانية بالمؤسسات العامة**. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. المجلد 27. العدد 1. ص ص. 69، 91.
- القرني، علي صالح يعن الله. (2015). **محددات السلوك التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية والديمقراطية**. مجلة مستقبل التربية العربية. المجلد 22. العدد 96. ص ص. 297، 386.
- الشياب، أبو حمور، (2014). **مفاهيم إدارية معاصرة الأردن**. دار الأكاديميون للنشر والتوزيع
- الشنفي، نجلاء بنت ابراهيم، التركي، رزان بنت تركي. (2019). **الصمت التنظيمي في جامعة الملك سعود وعلاقته بالأداء الوظيفي**. مجلة الملك سعود للعلوم الإدارية، المجلد 29. العدد 02. ص ص. 119، 138،
- الهنداوي. (2012). **إدارة المدرسية وإدارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة**. المجموعة العربية للتدريس والنشر. مصر.
- بوخلوة، باديس وبن قرينة، محمد حمزة. (2013). **"آثار تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي"**. مجلة الباحث. المجلد 13. العدد 13. ص ص. 103، 114.
- بوعكاز، أمينة. دوباخ، قويدر. (2024). **الصمت التنظيمي كأحد المخاطر النفسية والاجتماعية التي تهدد بيئة العمل وآليات التغلب عليه**. مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية. المجلد 9. العدد 1. ص ص. 291، 311.
- بن حفيظ، شافية. (2012). **علاقة النمط القيادي حسب نظرية هيرسي وبلانشارد بالولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية**. رسالة ماجستير منشورة. جامعة قاصدي مرباح. ورقلة.
- بركنو، نصيرة. (2018). **الصمت التنظيمي والعوامل المسببة له**. مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة. المجلد 3. العدد 1. ص ص. 263، 290.
- جمال، مراد. (2010). **تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي**. رسالة ماجستير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة .

- نجم، عبد الله العزاوي، جواد، عباس حسين. (2013). الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية (ط.1). الأردن: دار اليازوري للنشر .
- زاهد، محمد ديري. (2010). إدارة الموارد البشرية. عمان. دار الثقافة للنشر.
- حاجي، كريمة. (2012). تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون. رسالة ماجستير. جامعة مسيلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- حوالة، سهير محمد. البكر، لمياء ناصر. (2018). واقع الصمت التنظيمي لدى قائدات المدارس الثانوية لمدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية. العدد1. الجزء1. ص ص. 480 ، 512.
- حسين، مروة محمد وآخرون. (2023). أثر الصمت التنظيمي على الإرتباط التنظيمي بالتطبيق على أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد بمحافظة الاسكندرية. مجلة الدراسات والبحوث البيئية جامعة مدينة السادات. 13 (02). ص ص. 154 ، 178.
- حمدان، روان، الساكت، ياسمين. (2011). التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية. نابلس. قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس جامعة النجاح الوطنية كلية الإقتصاد.
- مجادبة، عبد المالك. (2018). واقع قيم العمل في المؤسسة الانتاجية الولاء التنظيمي نموذجاً دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للتأثيث والزخرفة البليدة. مجلة دراسات جامعة طاهري محمد بشار. المجلد7. العدد 1. ص ص. 171، 181.
- ميهفان، شريف يوسف. (2016). أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو. مجلة جامعة زاخو. المجلد 4(B). العدد1. ص ص. 167 ، 188.
- مالكي، (2016). العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكير والصنابير. رسالة ماجستير. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2.
- منغوز، كلثوم. (2022). الصمت التنظيمي والولاء الوظيفي دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى. مذكرة لنيل شهادة الماستر جيجل: جامعة الصديق بن يحيى.

- مستورة، بثينة. (2022). اثر الثقة التنظيمية في التخفيف من ظاهره الصمت التنظيم دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري بسكرة. مذكره مقدمه ضمن متطلبات نيل شهاده الماستر. جامعه محمد خيضر. بسكرة.
- مرسي، مرفت محمد السعيد. (2018). أثر المضايقة التنظيمية والثقة في المشرف كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين الإشراف السيئ و الصمت التنظيمي . المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. المجلد14.العدد2. ص ص. 316،285.
- نبيي، فريدة. (2012). الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي. أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة الشلف.
- سايب، ليلي. (2009). الولاء وعلاقته بالضبط المهني. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر .
- سعيد، هديل عبد الله. (2022). واقع الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم وعلاقته ببعض المتغيرات. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية. المجلد 11. العدد03. 601 - 623
- عبود، زينب عبد الرزاق. حسين، ظفر ناصر. (2016). أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين. مجلة جامعة بابل العلوم الصرفة والتطبيقية. المجلد 24. العدد1. ص ص. 233 ، 259.
- عويضة، إيهاب. (2008). أثر الرضا على الولاء لدى العاملين في المنظمات الأهلية. رسالة ماجستير منشورة. الجامعة الإسلامية . غزة .
- فاضل، سمية. (2016). الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية دكتور صالح زرداني عين البيضاء.مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم اجتماع التنمية وتسيير الموارد البشرية.جامعة العربي بن مهدي.ام البواقي.
- صادق، بهية. (2018). القيادة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى إطارات المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه. علم النفس العمل والتنظيم , جامعة الجزائر 2. أبو القاسم سعد الله.
- صحراوي، وافية. (2013). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي. أطروحة دكتوراه منشورة. جامعة الجزائر 2، الجزائر .

- صكر، عبد الله علي.(2017). أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسة لسلوك التنظيمي الإيجابي دراسة تحليلية لأراء عينة من منتسبي مديرية شرطة محافظة كربلاء.مجلة الإدارة والاقتصاد. المجلد06.العدد 21. ص ص. 93،53.
- قنون، سميحة.(2024). الصمت التنظيمي.دار ومضة للنشر والتوزيع والترجمة.جيجل.
- قنون، سميحة.(2023). الصمت التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار لدى لعاملين بالوظائف الاشرافية دراسة ميدانية في المؤسسات البترولية المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار سوناطراك.أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علم النفس العمل والتنظيم.جامعة الشهيد حمة لخضر.الوادي.
- قرقابو،محمد. برحاييل، ميلود.(2022). التمكين الإداري ودوره في التقليل من مظاهر الصمت التنظيمي دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الاستشفائية الإخوة بوشريط. مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر. علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية. جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت.
- شوقي، ناجي جواد. (2010). المرجع المتكامل في إدارة الأعمال الاستراتيجية (ط.1). الأردن: دار الحامد للنشر.
- شريط، الشريف محمد. (2009). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الإطار الواسطى لمؤسسة سونلغاز عنابة. قسنطينة: مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية علم النفس عمل وتنظيم جامعة منتوري محمد.
- خليفات، عبد الفتاح صالح، الملاحمة، منى خلف. (2009). الولاء وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة دمشق. المجلد 25 . العدد 3. ص ص. 340،289.
- غليظ، شافية. (2019). واقع الصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم الابتدائي. مجلة العلوم الإنسانية. جامعة أم البواقي. المجلد6.العدد2. ص ص. 612، 589 .
- غريب، معاد. (2014). إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي. أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة دمشق، دمشق .

مراجع أجنبية:

-Allen, N.J, Mayer, J.P (1990). "The Measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization journal occupational psychology.63 between Perceived Supervisor Support and The Aspects of Organizational Silence." African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, 8(3).pp.1,18

__Ayhan, karkas. (2019). "The Relationship between Perceived Supervisor Support and The Aspects of Organizational Silence." African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, 8(3).

-Bolat, Selda.(2015).Relationship between organizational mobbing and silence behavoir among techers .bulent: educationnal sciences eceut university. Pp.179 ,188

__Cailleba, P. (2017). "Lanceur D'Alerte et Silence Organisationnel." Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels, 56.pp. 309,334

_Fjoroft.(1993). factor predicting faculty commitment to the university paper. chicago:presented at the annual forum of the association for institutional Research.

-_Hawkins.(1998). predictions of effective organisational commitement among high scool principals. doctoral Dessertaion. university of verginia, U.S.A.

_ Hoglund,a .(2018).Exite,silence and loyalty in the Swedish social services. Nordic social work research,9(2)

_ Inandi,Yusuf , Evsen,Meryem Gun, _Gilic,Fahrettin (2017). "The Study of Relationship between Women Teachers, Career Barriers and Organizational Silence:Viewpoint of Women and Men Teachers." European Journal of Contemporary Education, 6(3).

_ Morrison, Elizabeth, wolfe, Milliken, frances J.(2000). organizational silence abarrier to change and developement in apluralistic world .the academy of management . vol.25.n.04.pp. 706,725.

_Morrison, Elizabeth, wolfe, Milliken, frances J.(2003).Shades of silence: Emerging themes and futuredirections for research on silence in organizational. Journal of management studies.40(06)

- _ Mahallesi, Yolu.(2019). The relation ship between perceived super visor support. African journal of hospitality. Tourism and leisure.8(3)
- _ **Nafei, Wageeh. A.** (2016). "OrganizationalSilence: An Obstacle to Organizational Learning." Case Studies Journal, 5(9).
- Pinder,Harlos .(2001) employee silence quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. Research in personnel and human resources management.
- _ Wajahat, hussain, Muhammad.(2016).organizational silence a prodicator of organzational commitement un higher education institution .islamabad-bakistan: federal widu universiof arts science technology
- Weibo.Z; Sharan.K 1 Wei.J(2010). New development of organisationnel commitment: Articalreview (1960-2009). African journal of Business management 4(1): pp.12,20. Retrieved from: www.reserchate.net/publication

الملاحق

الملحق رقم (01) يوضح استبيان التحكيم

جامعة ابن خلدون - تيارت -
University Ibn Khaldoun of Tiaret



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social Sciences
قسم علم النفس والفلسفة والأرطفونيا
Department of Psychology, Philosophy, and Speech Therapy
مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د.
تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

الصمت التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي

لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء
CNAS تيسمسيات

استبيان للتحكيم

الموسم الجامعي: 2025/2024

اسم ولقب الأستاذ(ة):.....

التخصص:.....

الدرجة العلمية:.....

مؤسسة الانتماء:.....

التعليمة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد

أساتذتي الأفاضل، في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية تحت عنوان "الصمت التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية تيسمسيلت " نطلب منكم إبداء رأيكم حول ديباجة الاستبيان ومدى قياس أو عدم قياس فقراته وصلاحياتها من الناحية اللغوية والموضوعية، ونرجو منكم إفادتي بملاحظاتكم المستقاة من خبرتكم العلمية.

وأحيطكم علما أن تساؤلات الدراسة كانت على النحو التالي:

_هل توجد علاقة ارتباطيه بين الصمت التنظيمي و الولاء التنظيمي لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS تيسمسيلت ؟

_ما مستوى الصمت التنظيمي لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS تيسمسيلت ؟

_ما مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS تيسمسيلت ؟

_هل توجد علاقة ارتباطيه بين صمت الإذعان والولاء التنظيمي لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS تيسمسيلت ؟

_هل توجد علاقة ارتباطيه بين الصمت الدفاعي والولاء التنظيمي لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS تيسمسيلت ؟

_هل توجد علاقة ارتباطيه بين الصمت الاجتماعي والولاء التنظيمي لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS تيسمسيلت ؟

الصمت التنظيمي : عدم مشاركة الأفراد العاملين بالمعلومات والمقترحات والأفكار والآراء مع بعضهم البعض أو مع الإدارة لأسباب مختلفة .أما إجرائياً فيقصد به الدرجات التي يتحصل عليها المبحوث من خلال إجابته على فقرات استبيان الصمت التنظيمي.

صمت الإذعان: حجب الموظفين للمعلومات والآراء رغبة منهم في الاستسلام أو الاعتزال ظناً منهم أن التعبير عن آرائهم لا فائدة منه، أما إجرائياً فيقصد به الدرجات التي يتحصل عليها المبحوث من خلال إجابته على فقرات بعد صمت الإذعان أو الاستسلام.

الصمت الدفاعي: التزام الموظفين الصمت من خلال إخفاء أفكارهم وآرائهم من أجل حماية أنفسهم وخوفاً من رد الفعل الذي سيواجههم عند التعبير عن آرائهم، أما إجرائياً فيقصد به الدرجات التي يتحصل عليها المبحوث من خلال إجابته على فقرات بعد الصمت الدفاعي.

الصمت الاجتماعي:حجب الأفكار والآراء والمعلومات المتعلقة بالعمل بهدف استفادة أشخاص آخرين أو الحرص على مصلحة المنظمة وسمعتها، أما إجرائياً فيقصد به الدرجات التي يتحصل عليها المبحوث من خلال إجابته على فقرات بعد الصمت الاجتماعي.

علماً أن قياس استجابات المبحوثين عن فقرات الاستبيان يكون وفق سلم ليكرت الخماسي

البدائل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الترميز	05	04	03	02	01

المحور الأول: البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر أنثى

سنوات الخدمة:.....

المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط: ثانوي: جامعي:

المحور الثاني: الصمت التنظيمي

الأبعاد	رقم الفقرة	الفقرات	تقيس	لا تقيس	تعديل
صمت الإذعان أو الاستسلام	01	أمتنع عن طرح الأفكار لتجنب الصراعات والخلافات مع الرؤساء			
	02	ليس عندي الرغبة في تقديم أي شيء مفيد لعدم مساعدة زملائي في العمل.			
	03	لا أحتج عندما لا تفي المديرية التي أعمل بها بوعودها للعاملين فيها.			
	04	أتغافل عن نقص اهتمام إدارة المديرية بالموظفين على اختلاف مستوياتهم في المؤسسة لحماية نفسي			
	05	أعمل على حجب الأفكار المتعلقة بحل مشاكل العمل رضوخاً للأمر الواقع			
	06	من الصعب أن أدافع عن رأيي أمام زملائي في العمل			
	07	أحتفظ بأرائي ومعلوماتي لنفسي لعدم وجود تقييم من الإدارة للكفاءة الذاتية			
	08	أعتقد أن أفكاري غير مهمة لأني في موقع وظيفي منخفض			
الصمت الدفاعي	09	أمتنع عن الكلام خوفاً عن فقدان وظيفتي في المؤسسة			
	10	لا أميل إلى التحدث عن ظروف العمل السلبية تجنباً للتعرض للمساءلة والعقاب			
	11	ليس لدي القدرة على طرح أفكارى الإبداعية حماية لذاتي.			
	12	أفضل أن أبقى صامتا خوفاً من أن أخسر علاقتي مع زملائي			
	13	أمارس الصمت في عملي خوفاً من عدم ترقية في وظيفتي			
	14	أتجنب التعبير عن أفكار التحسين بسبب الحماية الذاتية وفقدان الوظيفة			
	15	أسكت عما أراه من تجاوزات في العمل خوفاً من نقلي من مكان عملي			
	16	أمتنع عن تقديم الأفكار حول كيفية تحسين العمل تجنباً في أن أخسر علاقتي مع الزملاء			
الصمت الاجتماعي	17	أتحمل الضغوطات من زملائي نتيجة احتفاظ بالأسرار المتعلقة بالعمل			
	18	أرفض الكشف عن المعلومات التي قد تضر المؤسسة			
	19	أحمي مؤسستي من خلال التكتم التام على المعلومات المهنية التي تخصها			
	20	لا أقدم أي اقتراحات خاصة بالعمل تضامنا مع زملائي			
	21	أعرض إلى ضغوطات من زملائي في العمل لإخبارهم أسرار المؤسسة ككل			
	22	أحمي المعلومات المتعلقة بعملي لأنها ملك للمؤسسة			
	23	أخفي المعلومات الموثوقة بالتعاون مع زملاء العمل في إطار منفعة المؤسسة			

الملحق رقم (02) يوضح قائمة الأساتذة المحكمين

مؤسسة الانتماء	الدرجة العلمية	الأستاذ (ة)
جامعة ابن خلدون تيارت	أستاذ التعليم العالي	بن موسى سمير
جامعة ابن خلدون تيارت	أستاذ محاضر (أ)	حمدادة ليلي
جامعة ابن خلدون تيارت	أستاذ محاضر (أ)	بلعربي عادل عبد الرحمان
جامعة ابن خلدون تيارت	أستاذ محاضر (أ)	بلمجاهد خيرة
جامعة ابن خلدون تيارت	أستاذ محاضر (ب)	بكاوي عبد المجيد

جامعة ابن خلدون - تيارت -
University Ibn Khaldoun of Tiaret



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social Sciences
قسم علم النفس والفلسفة والأرطوفونيا
Department of Psychology, Philosophy, and Speech Therapy

التعليمية:

في إطار استكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص "علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية" صممت أدوات الدراسة التي بين أيديكم بغرض الحصول على مجموعة من المعطيات التي تساهم في بناء البحث العلمي نرجو منكم ملء هذا الاستبيان بعناية. يتضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى جمع معلومات حول موضوع "الصمت التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية تيسمسيلت"

يرجى قراءة كل سؤال بعناية واختيار الإجابة التي تعكس رأيكم بشكل دقيق، بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها، علما أن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط،

نشكركم سلفا على تفهمكم وحسن تعاونكم في استكمال بيانات هذا الاستبيان وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير.

الموسم الجامعي: 2025/2024

الملحق رقم (03)

الجنس: ذكر أنثى
 سنوات الخدمة: أقل من 05 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة
 المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط: ثانوي جامعي:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أشعر بالسعادة لتمضية ما تبقى من حياتي المهنية في هذه المؤسسة					
02	أشعر بان مشاكل المؤسسة هي مشاكل الخاصة					
03	لا أشعر بأني جزء من الأسرة التي تتكون منها هذه المؤسسة					
04	لا أشعر بارتباط عاطفي قوي تجاه المؤسسة التي اعلم بها.					
05	لهذه المؤسسة مكانة عالية في نفسي					
06	ليس لدي شعور قوي بالانتماء لهذه المؤسسة					
07	سيكون من الصعب بالنسبة لي ترك هذه المؤسسة حتى وإن أردت ذلك					
08	سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا قررت ترك العمل في هذه المؤسسة					
09	رغبتي في بقائي في هذه المؤسسة نابع من حاجاتي للعمل فيها					
10	أشعر بأنه لدي خيارات محدودة للتفكير في ترك هذه المؤسسة					
11	من بين النتائج المترتبة عن تركي لهذه المؤسسة ندرة البدائل المتاحة					
12	تقدم هذه المؤسسة امتيازات لا تقدمها المؤسسات الأخرى					
13	أشعر أن البقاء في هذه مؤسسة واحدة من الأخلاقيات					
14	لا أريد أن أترك العمل في هذه المؤسسة حتى ولو كان ذلك في مصلحتي					
15	سأشعر بالذنب إن تركت العمل في هذه المؤسسة.					
16	هذه المؤسسة تستحق ولائي لها.					
17	الانتقال من منظمة إلى أخرى ليس من الأخلاقيات					
18	أشعر بالامتنان الكبير لهذه المؤسسة.					

الملحق رقم (03)

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أمتنع عن طرح الأفكار لتجنب الصراعات مع المسؤولين					
02	أفقد الرغبة في تقديم إضافات في عملي بسبب عدم مساعدة زملائي لي					
03	لا أحتج عندما لاتفي المؤسسة التي أعمل بها بوعودها للموظفين فيها.					
04	أتغافل عن نقص اهتمام الإدارة بالموظفين حماية لنفسني					
05	أعمل على حجب الأفكار المتعلقة بحل مشاكل العمل رضوخا للأمر الواقع					
06	من الصعب أن أدافع عن رأيي أمام زملائي في العمل					
07	أحتفظ بأرائي لنفسني لعدم وجود تقييم من الإدارة للكفاءة					
08	أعتقد أن أفكاري غير مهمة لأني في موقع وظيفي منخفض					
09	أمتنع عن الكلام خوفا من فقدان وظيفتي في المؤسسة					
10	لا أميل إلى التحدث عن ظروف العمل السلبية تجنباً للتعرض للمساءلة والعقاب					
11	ليس لدي القدرة على طرح أفكاري الإبداعية حماية لذاتي.					
12	أفضل أن أبقى صامتا خوفا من أن أخسر علاقتي مع زملائي					
13	أمارس الصمت في عملي خوفا من عدم ترقية في وظيفتي					
14	أجتنب التعبير عن أفكار التحسين بسبب الحماية الذاتية					
15	أسكت عما أراه من تجاوزات في العمل خوفا من نقلي من مكان عملي					
16	أتحمل الضغوطات من زملائي نتيجة احتفاظي بالأسرار المتعلقة بالعمل					
17	أرفض الكشف عن المعلومات التي قد تضر المؤسسة					
18	أحمي مؤسستي من خلال التكم التام على المعلومات المهنية التي تخصها					
19	لا أقدم أي اقتراحات خاصة بالعمل تضامنا مع زملائي					
20	أعرض إلى ضغوطات من زملائي في العمل لإخبارهم أسرار المؤسسة .					
21	أحمي المعلومات المتعلقة بعملي لأنها ملك للمؤسسة					
22	أخفي المعلومات الموثوقة بالتعاون مع زملاء العمل في إطار منفعة المؤسسة					

الملحق رقم (04) مخرجات SPSS

الدراسة الاستطلاعية

وصف خصائص العينة حسب متغير الجنس ، سنوات الخدمة، المستوى التعليمي

Tableau croisé الجنس * سنوات الخدمة

		سنوات الخدمة				Total	
		5 من أقل	5_10	11_15	15 من أكثر		
الجنس	ذكر	Effectif	2	1	2	7	12
	% du total	6,7%	3,3%	6,7%	23,3%	40,0%	
الجنس	أنثى	Effectif	2	8	5	3	18
	% du total	6,7%	26,7%	16,7%	10,0%	60,0%	
Total	Effectif	4	9	7	10	30	
	% du total	13,3%	30,0%	23,3%	33,3%	100,0%	

Tableau croisé الجنس * المستوى التعليمي

		المستوى التعليمي				Total	
		ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي		
الجنس	ذكر	Effectif	0	1	2	9	12
	% du total	0,0%	3,3%	6,7%	30,0%	40,0%	
الجنس	أنثى	Effectif	1	0	3	14	18
	% du total	3,3%	0,0%	10,0%	46,7%	60,0%	
Total	Effectif	1	1	5	23	30	
	% du total	3,3%	3,3%	16,7%	76,7%	100,0%	

وظيفي منخفض	Sig.	,280	,133	,146	,132	,148	,168	,317		,000
	(bilatérale)									
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Corrélation de	,567**	,320	,499**	,685**	,693**	,609**	,453*	,647**	1
	Pearson									
صمت الاذعان	Sig.	,001	,085	,005	,000	,000	,000	,012	,000	
	(bilatérale)									
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Corrélation de	,409*	,295	,315	,417*	,379*	,663**	,279	,708**	,787**
	Pearson									
الصمت التنظيمي	Sig.	,025	,114	,090	,022	,039	,000	,136	,000	,000
	(bilatérale)									
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélation de Pearson	,607**	,649**	,576**	,454*	,515**	,521**	,562**	,838**
الصمت التنظيمي Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,012	,004	,003	,001	,000
N	30	30	30	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

ملحق رقم (07) صدق الاتساق الداخلي

		ف16	ف17	ف18	ف19	ف20	ف21	ف22	الصمت الاجتماعي
أتحمل الضغوطات من زملائي نتيجة احتفاظي بالأسرار المتعلقة بالعمل	Corrélation de Pearson	1	,063	,402*	,458*	,064	-,067	,058	,661**
	Sig. (bilatérale)		,741	,027	,011	,737	,725	,759	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
أرفض الكشف عن المعلومات التي قد تضر المؤسسة	Corrélation de Pearson	,022	1	,297	-,009	-,068	,621**	,490**	,559**
	Sig. (bilatérale)	,908		,111	,963	,720	,000	,006	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
أحمي مؤسستي من خلال التكتم التام على المعلومات المهنية التي تخصها	Corrélation de Pearson	,085	,297	1	,314	,273	,456*	,028	,609**
	Sig. (bilatérale)	,653	,111		,091	,144	,011	,883	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
لا أقدم أي إقتراحات خاصة بالعمل تضامنا مع زملائي	Corrélation de Pearson	,231	-,009	,314	1	,444*	,191	,087	,660**
	Sig. (bilatérale)	,219	,963	,091		,014	,312	,648	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
أعرض إلى ضغوطات من زملائي في العمل لإخبارهم أسرار المؤسسة.	Corrélation de Pearson	-,121	-,068	,273	,444*	1	,158	-,043	,503**
	Sig. (bilatérale)	,526	,720	,144	,014		,404	,820	,005
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
أحمي المعلومات المتعلقة بعلمي لأنها ملك للمؤسسة	Corrélation de Pearson	-,049	,621**	,456*	,191	,158	1	,458*	,689**
	Sig. (bilatérale)	,797	,000	,011	,312	,404		,011	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
أخفي المعلومات الموثوقة بالتعاون مع زملاء العمل في إطار منفعة المؤسسة	Corrélation de Pearson	-,315	,490**	,028	,087	-,043	,458*	1	,418*
	Sig. (bilatérale)	,090	,006	,883	,648	,820	,011		,022
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
الصمت الاجتماعي	Corrélation de Pearson	,284	,559**	,609**	,660**	,503**	,689**	,418*	1
	Sig. (bilatérale)	,129	,001	,000	,000	,005	,000	,022	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
الصمت التنظيمي	Corrélation de Pearson	,460*	,150	,194	,471**	,504**	,265	,040	,615**
	Sig. (bilatérale)	,011	,430	,306	,009	,004	,157	,835	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم(08) صدق استبيان الولاء

Corrélations		
		الولاء التنظيمي
أشعر بالسعادة لتمضية ما تبقى من حياتي المهنية في هذه المؤسسة	Corrélation de Pearson	,625**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
أشعر بان مشاكل المؤسسة هي مشاكل الخاصة	Corrélation de Pearson	,459**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
لا أشعر بأنني جزء من الأسرة التي تتكون منها هذه المؤسسة	Corrélation de Pearson	,684**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
لا أشعر بارتباط عاطفي قوي تجاه المؤسسة التي اعلم بها	Corrélation de Pearson	,753**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
لهذه المؤسسة مكانة عالية في نفسي	Corrélation de Pearson	,951**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
ليس لدي شعور قوي بالانتماء لهذه المؤسسة	Corrélation de Pearson	,658**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
سيكون من الصعب بالنسبة لي ترك هذه المؤسسة حتى وإن أردت ذلك	Corrélation de Pearson	,784**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا قررت ترك العمل في هذه المؤسسة	Corrélation de Pearson	,892**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
رغيتي في بقائي في هذه المؤسسة نابع من حاجاتي للعمل فيها	Corrélation de Pearson	,910**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
الولاء التنظيمي	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations		
		الولاء التنظيمي
أشعر بأنه لدي خيارات محدودة للتفكير في ترك هذه المؤسسة	Corrélation de Pearson	,631**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
من بين النتائج المترتبة عن تركي لهذه المؤسسة ندرة البدائل المتاحة	Corrélation de Pearson	,842**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
تقدم هذه المؤسسة امتيازات لا تقدمها المؤسسات الأخرى	Corrélation de Pearson	,462**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
أشعر أن البقاء في هذه مؤسسة واحدة من الأخلاقيات	Corrélation de Pearson	,815**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
لا أريد أن أترك العمل في هذه المؤسسة حتى ولو كان ذلك في مصلحتي	Corrélation de Pearson	,631**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
سأشعر بالذنب إن تركت العمل في هذه المؤسسة	Corrélation de Pearson	,723**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
هذه المؤسسة تستحق ولائي لها	Corrélation de Pearson	,735**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
الانتقال من منظمة إلى أخرى ليس من الأخلاقيات	Corrélation de Pearson	,684**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
أشعر بالامتنان الكبير لهذه المؤسسة	Corrélation de Pearson	,751**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ملحق رقم (09)
قيم معامل الفاكرونباخ لسمت الإذعان

RELIABILITY
1 البعد 8 ف7 ف6 ف5 ف4 ف3 ف2 ف1
/VARIABLES=
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,716	8

قيم معامل الفاكرونباخ للسمت الدفاعي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,835	7

RELIABILITY
2 البعد 15 ف14 ف13 ف12 ف11 ف10 ف9
/VARIABLES=
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

قيم معامل الفاكرونباخ للسمت الاجتماعي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,702	7

RELIABILITY
3 البعد 22 ف21 ف20 ف19 ف18 ف17 ف16
/VARIABLES=
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

قيم معامل ألفا كرونباخ للسمت التنظيمي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,787	22

RELIABILITY
14 ف13 ف12 ف11 ف10 ف9 ف8 ف7 ف6 ف5 ف4 ف3 ف2 ف1
/VARIABLES=
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

قيم معامل ألفا كرونباخ لمقياس اللولاء التنظيمي

RELIABILITY
30 ف29 ف28 ف27 ف26 ف25 ف24 ف23 ف2 بعد كلي
/VARIABLES=
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,759	18

ملحق رقم (10) ثبات مقياس الصمت التنظيمي بطريقة التجزئة النصفية:

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	30	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,760
		Nombre d'éléments	11 ^a
	Partie 2	Valeur	,740
		Nombre d'éléments	11 ^b
		Nombre total d'éléments	22
Corrélation entre les sous-échelles			,760
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,863
	Longueur inégale		,863
Coefficient de Guttman split-half			,859

ثبات مقياس الولاء التنظيمي بطريقة التجزئة النصفية:

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	30	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,732
		Nombre d'éléments	9 ^a
	Partie 2	Valeur	,689
		Nombre d'éléments	9 ^b
		Nombre total d'éléments	18
Corrélation entre les sous-échelles			,698
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,822
	Longueur inégale		,822
Coefficient de Guttman split-half			,822

ملحق رقم (11)

الدراسة الأساسية

وصف خصائص العينة حسب متغير الجنس ، سنوات الخدمة، المستوى التعليمي

Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
الجنس * سنوات الخدمة	98	100,0%	0	0,0%	98	100,0%

Tableau croisé الجنس * سنوات الخدمة

		سنوات الخدمة				Total	
		5 من أقل	5_10	11_15	15 من أكثر		
الجنس	ذكر	Effectif	4	6	15	21	46
	% du total	4,1%	6,1%	15,3%	21,4%	46,9%	
الجنس	أنثى	Effectif	7	14	17	14	52
	% du total	7,1%	14,3%	17,3%	14,3%	53,1%	
Total	Effectif	11	20	32	35	98	
	% du total	11,2%	20,4%	32,7%	35,7%	100,0%	

Tableau croisé الجنس * المستوى التعليمي

		المستوى التعليمي				Total	
		ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي		
الجنس	ذكر	Effectif	1	4	9	32	46
	% du total	1,0%	4,1%	9,2%	32,7%	46,9%	
الجنس	أنثى	Effectif	1	0	6	45	52
	% du total	1,0%	0,0%	6,1%	45,9%	53,1%	
Total	Effectif	2	4	15	77	98	
	% du total	2,0%	4,1%	15,3%	78,6%	100,0%	

مستوى الصمت التنظيمي

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الصمت التنظيمي	98	72,60	8,961	,905

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 66					
	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
الصمت التنظيمي	7,293	97	,000	6,602	4,81	8,40

مستوى الولاء التنظيمي

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الولاء التنظيمي	98	56,42	9,173	,927

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 54					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
الولاء التنظيمي	2,610	97	,010	2,418	,58	4,26

ملحق رقم (13) العلاقة بين الصمت التنظيمي والولاء التنظيمي

Corrélations

	التنظيمي الولاء	التنظيمي الصمت
التنظيمي الولاء	1	,287**
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		,004
N	98	98
التنظيمي الصمت	,287**	1
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)	,004	
N	98	98

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

العلاقة بين صمت الإذعان والولاء التنظيمي

Corrélations

	التنظيمي الولاء	الإذعان صمت
التنظيمي الولاء	1	,301**
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		,003
N	98	98
الإذعان صمت	,301**	1
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)	,003	
N	98	98

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

العلاقة بين الصمت الدفاعي والولاء التنظيمي

Corrélations

	التنظيمي الولاء	الدفاعي الصمت
التنظيمي الولاء	1	,299**
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		,003
N	98	98
الدفاعي الصمت	,299**	1
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)	,003	
N	98	98

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

العلاقة بين الصمت الاجتماعي والولاء التنظيمي

Corrélations

	الاجتماعي الصمت	التنظيمي الولاء
Corrélacion de Pearson	1	,448**
الاجتماعي الصمت Sig. (bilatérale)		,000
N	98	98
Corrélacion de Pearson	,448**	1
التنظيمي الولاء Sig. (bilatérale)	,000	
N	98	98

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت -



كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم النفس والفلسفة والارطوفونيا
رقم القيد: 257 /ق ع ن .أ.ف/2025

إلى السيد المحترم: مدير الصندوق
الوطني للعمال الأجراء
- تيسمسيلت -

الموضوع: طلب ترخيص لإجراء دراسة ميدانية

تحية طيبة وبعد:
في إطار تثمين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم علم النفس والفلسفة والأرطوفونيا، يشرفني أن ألتمس من سيادتكم الترخيص لطالبة السنة الثانية ماستر علم النفس العمل و التنظيم الآتية أسماؤهم:
■ بلونيس فوزية

لإجراء دراسة ميدانية تحت عنوان:

البحث النظري وعلاقتها بالولاء النظري

وفي الأخير تقبلو منا أسمى عبارات الاحترام والتقدير.

05 مارس 2025

تيارت في:



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة ابن خلدون تيارت

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة) بلونيس فوزية

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 201336993 والصادرة بتاريخ: 2017/03/28

المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم النفس والتربويات والفلسفة

و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر

عنوانها: الخصائص التطبيقية وعلاقتها بالراء النقض دراسة ميدانية

على مستوى المندوق الوطني للدراسات الاجتماعية العالي

الإجراء: GNAS تيسر

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ

إمضاء المعني



أشهد للمصادقة على إمضاء
السيد(ة) بلونيس فوزية
رئيسة المندوق الوطني للدراسات الاجتماعية العالي
تمت في الربيع 2021

