

## أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية على الشركة العامة للكهرباء

د . عمر شعبان أبو لقاسم العوامة - كلية الاقتصاد / العجيلات - جامعة الزاوية  
البريد الإلكتروني /omaralawama@gmail.com

### مقدمة الدراسة :

يعد الصمت التنظيمي من المفاهيم الحديثة التي تشغل اهتمام الدارسين والباحث في مجال الإدارة والسلوكيات في الأونة الأخيرة وخاصة في المنظمات الحديثة والتي تتميز بكثرة الأنشطة وتنوعها والاتصالات داخلها أكثر تعقيدا وتفاعلا وحيث إن الأفراد هم المصدر الرئيسي لعوامل الإنتاج والإبداع والابتكار وبهم تتجج المنظمات, فلا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها إذا لم تملك الأيدي العاملة ذات الإمكانيات والقدرات اللازمة التي تؤهلها إلى الوصول لغايتها والتي تتحقق من خلال ما يقدمه العاملون بها من أداء مميز حيث يمثل الصمت التنظيمي حالة من الإحجام وعدم بوح الأفراد بما يكونونه من آراء أو شعور أو مجرد إبداء الرأي ، كما يعد سلوك الصمت التنظيمي عن ميل الأفراد إلى تجنب تقديم المعلومات أو الاقتراحات لرؤسائهم أو الإخبار عن المشكلات ,مما يؤدي إلى ضعف روح المبادرة والشعور بالأهمية والانتماء داخل المنظمة وبالتالي تدني روح العمل والمجموعة وفقدان دعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ، ولأهمية هذا السلوك وماله من تاثيرات سلبية على الأفراد والمنظمات تسعى هذه الأخيرة إلى تسليط الضوء على موضوع الصمت التنظيمي ومعرفة أسبابه ومحاولة تقليلها من أجل التحسين وتطوير سلوكيات كما يعد سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة ووجد أنه له أثر كبير على أداء العاملين والمنظمات ، فهذا السلوك لدى العمال والموظفين يتجسد في سلوكيات تطوعية اختيارية تساعد المنظمة في تحقيق نتائج إيجابية دون تكاليف إضافية ، فالمنظمات التي تعتمد على الرسمية الشديدة هي منظمات هشة لذا وجب عليها ترك متسع لسلوكيات إيجابية تساعد في المواقف غير المتوقعة ونظر للأهمية التي يكتسبها هذا السلوك تسعى أغلب المنظمات إلى تنميته وتعزيزه من أجل التحسين والتطوير

## مشكلة الدراسة :

هناك الكثير من المنظمات لا تعير اهتماما للمرؤوسين وأفكارهم وآرائهم ويكون النظام السائد لديهم هو التسلط وتنفيذ الأوامر وأن وجود ظاهرة الصمت التنظيمي في أغلب المنظمات قد يؤدي إلى وجود العديد من الظواهر السلبية مثل التهمك التنظيمي والتسلط وضعف الحالة النفسية بسبب وجود مثل هذه الظواهر مما يعزز من حالة الصمت التنظيمي كما أن نجاح المنظمات لم يعد نتاج جهود المديرين فقط بل للموظفين دور كبير في هذا النجاح كما أن الموظفين يحتاجون إلى دعم مديرهم فأنهم يمكن أن يقدموا لمد يريهم دعما من خلال تقديم الأفكار والمعلومات حول قضايا تنظيمية ومن هنا صاغ الباحث مشكلة الدراسة في التساؤل التالي : ( ما أثر أبعاد الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية ) ، وبناء على الإشكالية المطروحة يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية .

1-مامستوى الصمت التنظيمي لأبعاده (الخوف , الاجتماعي ,الدفاعي ) لدى العاملين في الشركة قيد الدراسة ؟

2-ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الشركة قيد الدراسة ؟

3-ما علاقة الصمت التنظيمي بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالشركة قيد الدراسة ؟

## أهداف الدراسة :

- 1-التعرف على مستوى الصمت التنظيمي لدى العاملين في المنظمة قيد الدراسة
- 2-اختبار علاقة الارتباط بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية
- 3-التعرف على مفهومي الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية
- 4-تزويد إدارة المنظمة قيد الدراسة بمجموعة من التوصيات والمقترحات يمكن من خلالها تعزيز العدالة التنظيمية والتقليل من الاغتراب الوظيفي .

## أهمية الدراسة :

يمكن تحقيق أهمية الدراسة من خلال جانبين العلمي والتطبيقي كما يلي.

## الأهمية العلمية :

1-تسليط الضوء على أهمية موضوع الصمت التنظيمي ومدى تأثيره على سلوك المواطنة التنظيمية في الشركة قيد الدراسة .

2-الإسهام في تحديد طبيعة التأثيرات المباشرة بين كل من الصمت التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية

3-المساهمة في سد الفجوة البحثية في مجال الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية في الشركة قيد الدراسة .  
**الأهمية التطبيقية :**

1-محاولة توجيه الأنظار بالشركة قيد الدراسة لدور الصمت التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية .

2-تقديم إطار علمي للشركة قيد الدراسة تمكنهم من الإلمام المتغيرات الدراسية (الصمت التنظيمي ,سلوك المواطنة التنظيمية ) ومساعدتهم في وضع الصمت التنظيمي موضع اهتماماتهم لكي تقلل من الظواهر السلبية (الإرهاب التنظيمي والتسلط وغيرها ) .

3-تعد الدراسة إسهاما متواضعا في دعم التوجهات والسياسات الرامية الى تطوير القيادات الإدارية بالشركة قيد الدراسة .

4-الوصول إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات التي ت :ساعد على تدعيم الجوانب الإيجابية والحد من الجوانب السلبية .

#### **متغيرات الدراسة / تحتوي الدراسة على المتغيرات التالية**

الصمت التنظيمي كمتغير مستقل وسلوك المواطنة التنظيمية متغير تابع,  
**فرضيات الدراسة:**

استنادا الى طبيعة المشكلة , وتحقيقا لأهداف الدراسة قد صاغ الباحث الفرضيات التالية

**الفرضية الرئيسية الأولى** (يوجد أثر بين الصمت التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية وينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية .

الفرضية الفرعية الأولى : يوجد أثر بين صمت الخوف وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملون بالشركة قيد الدراسة

**الفرضية الفرعية الثانية :** يوجد أثر بين صمت الدفاعي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالشركة قيد الدراسة .

**الفرضية الفرعية الثالثة :** يوجد أثر بين صمت الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالشركة قيد الدراسة.

### **منهجية الدراسة :**

اعتمدت الدراسة على المنهج المتكامل في البحوث التطبيقية وهو منهج مستحدث لدراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية ويستند هذه المنهج على حقيقة وجود ترابط وتلازم بين الإطار النظري والإطار العملي ويتيح هذه المنهج مزايا عديدة منها تحقيق العمق باستخدام المنهج التاريخي والشمول باستخدام المنهج الوصفي التحليلي , والتوازن باستخدام أدوات التحليل الإحصائي.

### **اسلوب الدراسة :**

البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها البيانات الأولية : تم الحصول عليها من الشركة محل الدراسة باستخدام قائمة استقصاء أعدت لهذا الغرض حيث تم تقسيمها إلى محورين الاول لقياس أبعاد الصمت التنظيمي والمحور الثاني لقياس سلوك المواطنة التنظيمية ويتكون من 12 عبارة وتم استخدام مقياس لكرت الخماسي لقياس العبارات وتم تحليلها بواسطة الأساليب الإحصائية مما مكن الباحث من اختبار صحة أو خطأ فروض البحث والتوصل إلى النتائج والتوصيات.

البيانات الثانوية : تم الحصول عليها من خلال مراجعة الكتب والمجلات العلمية والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات البحث مما مكن الباحث من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري .

### **مجتمع الدراسة :** العاملون بشركة الكهرباء بمدينة الزاوية

**عينة الدراسة :** تم استخدام عينة عشوائية بسيطة من حجم مجتمع. الدراسة الأساليب الإحصائية المستخدمة / تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية والاجتماعية (spssv22) كما استخدم الوسط الحسابي ومعامل الارتباط والانحدار والانحراف المعياري , والوسط الحسابي , و

### **حدود الدراسة /**

**الحدود الزمنية** تقتصر الدراسة على الفترة من 2024/5/1 إلى 2024/5/30 ميلادي

**الحدود المكانية :** اقتصرت الدراسة على الشركة العامة للكهرباء بمدينة الزاوية

**الحدود البشرية :** العاملون في شركة العامة للكهرباء بالزاوية

## الدراسات السابقة:

**1- دراسة :** للباحثين بلال كرامش , نسيم حمودة , لسنة 2023 , أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية . وهدفت هذه الدراسة معرفة أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة من جهة نظر الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن-جيجل , من خلال قياس وتحليل علاقة الارتباط و الأثر بين الصمت باعتباره متغير مستقل وسلوك المواطنة التنظيمية للإطارات باعتباره متغير تابع , وتمثل مجتمع الدراسة في الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن -جيجل , والبالغ عددهم 111 اطارا . تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات و الذي وزع على عينة الدراسة (86 اطارا ) , وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج ( SPSS ) , وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : وجود أثر ذي دلالة إحصائية للصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن- جيجل

**2- دراسة :** للباحثين ادريس بوتبوتة ,إبراهيم لهليلي ,لسنة 2020 , تحت عنوان أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الصمت التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي بلدية جيجل ,حيث اجريت الدراسة على عينة قدرة ب192 موظفا , وتم استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات حول أفراد العينة وآرائهم ,وقد استخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل اجابات أفراد العينة كما تم اختبار الفرضيات بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية واطهرت النتائج الدراسة ان هناك أثر ذو دلالة احصائية للصمت التنظيمي بأبعاده الثلاثة الصمت (الاذعان ,الدفاعي ,الاجتماعي ) على سلوك المواطنة التنظيمية ,كما كان لبعدي الاذعان والاجتماعي أكثر تأثيرا على السلوك التنظيمي ولا يوجد تأثير للصمت الدفاعي في سلوك المواطنة التنظيمية .

**3- دراسة :** للباحثين بوبكر نعروة ,أحمد تي لسنة 2020 تحت عنوان أثر الصمت التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية ,دراسة ميدانية بوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بالوادي سناس ,وهدفت الدراسة إلى تأثير الصمت التنظيمي في سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعاده الخمسة (الأثار, الكياسة , وعي الضمير ,السلوك الحضاري ) لدى العاملين بوكالة الصندوق الوطني للضمان  
مجلة القرطاس العدد الخامس والعشرون 495 المجلد الثاني شهر سبتمبر 2024

الاجتماعي للعمال الأجراء بالوادي سناس (csas) ، وحتى تحقق الدراسة أهدافها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ولقد تم إعداد قائمة استبيان كأداة لجمع البيانات وتم تحليل هذه البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من بينها spss حيث شملت الدراسة 54 استمارة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها ما يلي

- وجود مستويات لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية .  
- عدم وجود أثر بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة قيد الدراسة .

- عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي مع كل بعد من ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية

4- دراسة : للباحثة ازهار مراد عوجه لسنة 2019 , تحت عنوان الصمت التنظيمي وتأثيره على سلوك المواطنة التنظيمية , دراسة تحليلية في المعهد التقني بالكوفة ,هدف الدراسة لمعرفة مستوى الصمت التنظيمي , وكذلك سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المعهد التقني , وكذلك طبيعة العلاقة والتأثير بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية , وقد تم توزيع (101) صحيفة استبيان وتم استردادها بالكامل , وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي ,ولقد استخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية وحزمة البرامج الإحصائية للعلوم الإنسانية ,ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها وجود علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين أبعاد الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية ,ليؤثر كل من الصمت الاذعاني ,الدفاعي والاجتماعي في سلوك المواطنة التنظيمية وهذا يؤكد إمكانية اعتماد المعهد قيد الدراسة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والسعي إلى تشجيع الموظفين ورفع معنوياتهم الذي يكون له أثر في تفهم الصمت التنظيمي ويزيد من فرص التعارف مع زملاء العمل وتحسين مهاراتهم في التواصل والاتصال في المنظمةالإطار النظري للدراسة

### المبحث الأول – ماهية الصمت التنظيمي :

يعد موضوع الصمت التنظيمي من الموضوعات الجديدة في مجال الإدارة ، ولقد لقي اهتماما كبيرا من الباحث في الفترة الأخيرة لارتباطه بكفاءة وفاعلية المنظمة  
مجلة القرطاس العدد الخامس والعشرون 496 المجلد الثاني شهر سبتمبر 2024

وسلوكيات العاملين السلبية فيها , والتي أصبحت من المشكلات المعيقة لعملية التقدم والتطور , حيث يعد مفهوم الصمت التنظيمي حديثا نسبيا في علم الإدارة وظهر لأول مرة في علم الإدارة سنة 2000 على يد كل من الباحث موريس والباحث ميلين , وهناك العديد من التعريفات للصمت التنظيمي نذكر منها ما يلي .

1 - يعرف على أنه ظاهرة جماعية حيث يحجب العمال آراءهم واهتماماتهم بشأن مشاكل المنظمة محتملة نتيجة الاعتقاد أن آراءهم ليست ذات قيمة في منظماتهم والخوف من النتائج السلبية .(1)

2 - يعرف على أنه مستوى إجماع الموظف وامتناعه عن الإفصاح بما يمكنه من شعور ورفضه تقديم الأفكار والمعلومات المتعلقة بالعمل تجنباً للخلافات مع رئيسه أو خوفاً من التعرض للمساءلة أو من أجل تحقيق فوائد للمنظمة والعاملين معه (2)

### ثانيا - أسباب الصمت التنظيمي :

حدد الباحثون ثلاثة أنواع للصمت التنظيمي حيث السبب الأول يخص الجانب الإداري الذي يتعلق بالموظف وعلاقته بالإدارة والزملاء ومدى انسياب التغذية العكسية بياما النوع الثاني فلأسباب شخصية تتعلق بالموظف الصامت نفسه كالشعور بالخوف , أما النوع الثالث فيعبر عن الأسباب التنظيمية , كآلية اتخاذ القرار وهناك اسباب مختلفة لصمت التنظيمي نذكر منها ما يلي (3)

1- زملاء العمل يمكن أن يكون من خلال جماعات العمل التي تضع معايير وقواعد للتصرف حيال الأوضاع المختلفة للمنظمة .

2-المعتقدات الدينية : تعد سببا رئيسيا للصمت التنظيمي بالاعتقاد أن الإدارة تعرف أفضل من الأفراد العاملين خاصة تلك الأمور التي تهتم المنظمة .

3- خصائص المنظمة : إن ثقافة المنظمة كما يتم تصويرها هي أحد أسباب الصمت التنظيمي

4-عدم ثقة الرؤساء : إن اللجوء للصمت خوفاً من التعرض للخطر أو إساءة فهم المعلومات أحد أسباب الصمت التنظيمي

5-الشعور بعدم القدرة على التغيير : عندما يشعر الفرد بذلك وأن أفكارهم غير مهمه فانهم يلزمون الصمت

6-الخوف من المشاركة : وهو عبارة عن الإحجام المتعدد عن طرح الأفكار والمعلومات كحماية للنفس على الخوف

7-الخوف من الأضرار بالرؤساء او الزملاء العمل : قد تكون مشاركة المعلومات سببا في الإضرار بالرؤساء العمل مما يدفعهم للصمت

### ثالثا - مراحل الصمت التنظيمي :

إن ظاهرة الصمت لا تحدث فجأة بل تحدث بتتابع وعلي مراحل وهذه المراحل تتمثل فيما يلي (4)

1- مرحلة الاستغراق (الشمول): هذه المرحلة عبارة عن حالة من الاستشارة وعد السرور عندما يحدث عدم اتساق بين ما هو متوقع عن العمل وما يحدث واقفا في العمل وهذا يؤدي إلى تبلور ظاهره الصمت التنظيمي .

2- مرحلة الكساد : في هذه المرحلة يحدث انخفاض لمستوي الرضا عن العمل وتقل الكفاءة الذاتية ومن ثم ينخفض مستوي الأداء و الاستشارة التي كانت موجوده في المرحلة الأولى .

3-مرحلة الانفصال : في هذه المرحلة يدرك الفرد مما يحدث ويبدأ بالانسحاب ؛ إذ يرتفع مستوى الإجهاد واعتلال الصحة البدنية و النفسية ونتيجة لذلك يحدث الصمت لدى الأفراد .

4- مرحلة الاتصال : يحل تفكير الفرد في هذه المرحلة نتيجة ارتياب وشكوك الذات ويصل الفرد لمرحلة التفكير بترك العمل نهائيا

### رابعا - الآثار المترتبة علي الصمت التنظيمي :

قد يترتب عن الصمت التنظيمي أثارا سواء علي المستوى التنظيمي أو الفردي والتي من بينها : (5)

### أولا - علي المستوي التنظيمي :

1-انخفاض جودة عمليات اتخاذ القرارات التنظيمية

2-فقدان التنوع في المدخلات المعلوماتية

3-قرارات إدارية غير فاعلية

4-فقدان التحليل الضروري للأفكار

5-تقليل التعلم التنظيمي



- 6-زيادة احتمالية حدوث الأزمات
  - 7-تعد مانعا خطيرا للتطوير والتغيير التنظيمي
- ثانيا - علي مستوي الفردي :
- 1-النبذ الاجتماعي
  - 2-ضعف التعاون وزيادة الضغط
  - 3-عجز في اكتشاف الأخطاء وعجز في القدرة علي تصحيحها
  - 4-انعدام الدوافع الداخلية للعاملين
  - 5-صعوبة تنفيذ الوظيفة بصورة جيدة
  - 6-ضعف احتمال الحصول علي ترقية أو الحصول علي فرص وظيفية أخرى
- خامسا - إن مختلف الدراسات التي تناولت موضوع الصمت التنظيمي كان هناك اختلاف من طرف العديد من الباحثين حول تصنيف أبعاد الصمت التنظيمي ولكن توجد عدت دراسات تركز علي ثلاثة أبعاد تتمثل في صمت الخنوع أو الاذعان والصمت الدفاعي (6)

1-يعرف الصمت الاذعان أنه حجب الأفراد العاملين لأرائهم وأفكارهم المتعلقة بالعمل , بناء علي الاستقالة حيث يوافقون علي الظروف التنظيمية ويحكم عليهم بنوع من الثقة وتحمل المصير , ذلك لانهم يترددون في التعبير والتحدث لمحاولة تغيير وضعهم الحالي . إن الأفراد العاملين الذين يختارون هذا النوع من الصمت يتوافقون مع السياق الذي يعيشون فيه ولا يرغبون في بذل أي جهد للتحدث , أو الانخراط لمحاولة تغيير وضعهم الحالي , علي سبيل المثال قد يحجب الفرد افكاره بسبب الاعتقاد بان التحدث علانية لا طائل من ورائه ولا يحدث فرقا

2الصمت الدفاعي هو سلوك مقصود متعمد وغير سلبي يتم تطبيقه للحماية الذاتية من التهديدات الخارجية , ومع ذلك فإن الصمت الدفاعي ينطوي علي حالة غير سلبية و أكثر نشاطا من الصمت الاذعان , والذي يتضمن معرفة أكبر بالبدايل و الخيارات المتاحة لصنع القرار تتمثل في حجب للأفكار والمعلومات و الآراء كأفضل إستراتيجية شخصية في الوقت الراهن

3-يعرف الصمت الاجتماعي علي أنه حجب الأفكار او المعلومات أو الآراء المتعلقة بالعمل بهدف إفادة أشخاص آخرين أو المنظمة علي أساس الإيثار او دوافع تعاونية

فالصمت الاجتماعي هو نوع إيجابي من الصمت التنظيمي علي النقيض من الصمت الازدعائي والدفاعي وهو سلوك تقديري لا يمكن أن يكون بتكليف من المنظمة مثل الصمت الدفاعي , ولكن يستند علي الوعي والنظر في البدائل والقرار الواعي لحجب الأفكار والمعلومات والآراء

### سادسا - الأساليب والطرق لمواجهة ظاهرة الصمت التنظيمي :

يمكن مواجهة الصمت التنظيمي وسلبياته من خلال التالي (7)

- 1- تطوير سلوك الموظفين في بيئة العمل
- 2- رفع المعنويات وزيادة الرضاء الوظيفي لدي العاملين
- 3- تقليل مستوى مقاومة التغيير في بيئة العمل
- 4- فتح قنوات اتصال جديدة وذات اتجاهين بين الموظف والمنظمة , بحيث يصبح الاتصال صمام أمان للإدارة من خلال إتاحة الفرصة لموظف لحل المشكلات في بيئة العمل

5- التحفيز الذاتي للموظفين في طرح الأفكار الجيدة والإبداعية

- 6- خلق ثقافة من شأنها شحذ الطاقات الذهنية و القدرات الإبداعية لموظفين لطرح الأفكار الجديدة وابتكار الحلول الإبداعية للمشكلات باستغلال الموارد المتاحة للمنظمة
- 7- الاهتمام بتحسين الكفاءة ورفع الإنتاجية للفرد والمنظمة .

### المبحث الثاني - سلوك المواطنة التنظيمية :

#### أولا - مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية :

هناك العديد من التعريفات للسلوك المواطنة التنظيمية نورد منها ما يلي :

- 1- تعرف على أنها : سلوكيات طوعية يقوم بها الفرد دون انتظار المكافأة أو حوافز مادية من أجل الارتقاء بالمنظمة فهو شعور وإحساس داخلي بالمسؤولية تدفع الفرد بالعمل الطوعي الذي يحقق طموحات المنظمة .(8)
- 2- تعرف على أنها : (سلوك أو عمل جماعي يمارسه العامل من تلقاء نفسه ,ورغبة منه , ولا ينبغي منه أي مردود مادي , عبر التزام ليس بالوظيفي إنما هو التزام أدبي اذ يقوم على اعتبارات أخلاقية أو اجتماعية أو إنسانية أو دينية ) (9).

#### ثانيا - أهمية سلوك المواطنة التنظيمية :

- لا تستطيع المنظمة أن تتقدم وتنجح دون سلوك المواطنة التنظيمية وهذا راجع إلى الأهمية التي يكتسبها سلوك المواطنة التنظيمية وسوف نذكر منها ما يلي (10)
- 1- يسهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الأقسام والإدارات المختلفة مما يسهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة .
  - 2-المساعدة في تخفيض حاجة المنظمة إلى الموارد النادرة لبعض المهمات والمحافظة على وحدة ، وتماسك المنظمة
  - 3-الإسهام في تحسين قدرة المديرين وزملاء العمل على أداء أعمالهم ويكون ذلك من خلال تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال وجدولة الأعمال وحل المشكلات
  - 4-يؤدي إلى تعزيز روح الولاء والانتماء وتقليل معدلات دوران العمل .
  - 5- تحسين مستوى الأداء الفردي وتحسين الاتصالات التنظيمية وتنمية العلاقات بين الموظفين والرؤساء .
  - 6-يخلق الحماس في الأداء وهذا ما يفقده العمل التنظيمي .
  - 7-ينمي القدرة على الإبداع والابتكار من خلال تنمية وتعزيز الدافع للإنجاز والشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة .
  - 8-يؤدي الى إيجاد نوع من الاستجابة الشعورية ويوطد العلاقات القائمة بين الرئيس والمرؤوس
  - 9-يؤثر إيجابيا على أداء المنظمة
  - 10-يتيح الفرصة لممارسة الديمقراطية من حيث اختيار الفرد لنوع النشاط الذي يرغب المشاركة فيه أو التوقيت المناسب له .
- ثالثا – خصائص سلوك المواطنة التنظيمية :**
- هناك مجموعة من الخصائص المتمثلة فيما يلي (11)
- 1-إن هذا السلوك يمثل تصرفات تتعدى حدود الواجبات ,والأعباء الوظيفية وهو زائد عما هو موصوف رسميا في المنظمة .
  - 2-إن هذا السلوك اختياري وليس اجباري .

3-شمولية المواطنة لأكثر من نمط سلوكي ,فهو يقدم المساهمات الايجابية التي يمارسها الفرد طوعية من ناحية ومن ناحية أخرى هناك سلوكيات يمتنع الفرد عن ممارستها طواعية حتى لو كان حقه في ممارستها .

4-لا توجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك ومتطلبات الوصف الوظيفي وأن هذا السلوك لا يجلب أي فائدة مباشرة ورسمية للفرد في الأجل القصير .

5-إن هذا السلوك هو مجموعة من الأفعال وليس فعلا واحدا وتختلف هذه الأفعال من منظمة إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر وفقا لطبيعة وشكل اللوائح والقوانين المحددة لما هو رسمي في العمل وما هو تطوعي .

6-إن هذا السلوك يعكس ولاء الفرد للمنظمة وانتمائه إليها ,ورغبته الأكيدة في البقاء بها في الارتقاء بالمنظمة التي تنتمي إليها .

7-إيجابية هذا السلوك بمعني قدرته على تحقيق اهداف المنظمة ومن ثم يمكن إدراك هذا السلوك بشكل ايجابي من قبل من يلاحظه .

8-إن سلوك المواطنة التنظيمية لا ترتبط بنظام المكافآت أو العقاب الرسمي .  
رابعا / محددات سلوك المواطنة التنظيمية :

وهي مجموعة من العوامل التي يمتاز بها المناخ التنظيمي للمنظمة والتي تؤثر على أفكار وعادات وتصرفات العاملين إثناء عملهم لعملهم ومن أهم هذه العوامل ما يلي (12).

1-الرضا الوظيفي : ويقصد به الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله وبيئة عمله واثبتت الدراسات أن الرضا الوظيفي يرتبط بشكل كبير بسلوكيات المواطنة التنظيمية فكلما كانت الحالة النفسية للفرد تتسم بمستويات رضا عالي اتجاه الوظيفة وظروف العمل .

2-الولاء التنظيمي : هو مدى قوة ارتباط الفرد وتفاعله مع المنظمة .

3-العدالة التنظيمية :ينكون مفهوم العدالة التنظيمية من ثلاثة أبعاد رئيسية هي العدالة التوزيعية والإجراءات والتعاملات .

4 -القيادة الإدارية : تعد القيادة الادارية احد العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية وفي بناء سياسة تنظيمية مبنية على دعائم ثقافية تسمح بتجسيد سلوكيات إدارية تطوعية في مختلف المستويات التنظيمية.

5-الدوافع الذاتية: ويقصد بها الدوافع الذاتية حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات والتي تعمل على تحريك القوى الكامنة والعمليات النفسية المحدد للسلوك الإنساني عموماً, فهي القوى الداخلية المحركة للفرد للقيام بعمل معين دون توقع الحصول على حوافز مادية خارجية

خامساً / سبل تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية حتى تتمكن المنظمة من تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لديها يجب أن تقوم بالاهتمام بالاتي (13)

1-تشجيع القادة للعاملين بمنظمتهم علي التمسك بالقيم الأخلاقية من أجل تدعيم القيم الإيجابية للعمل التعاوني والتطوعي بجانب العمل الرسمي والقضاء علي القيم السلبية

2- إبلء الاهتمام من قبل القيادات الإدارية لتفعيل البرامج الداعمة للعاملين كتقوية مهارات التفكير و الاتصال الشخصي لدى العاملين , والاهتمام بفرص تكوين صداقات في العمل والتي تحسن نشاطات العاملين الإضافية .

3-بذل الجهود في سبيل بناء علاقات مفتوحة غير رسمية بين العاملين , والاهتمام بحالتهم النفسية و الاجتماعية و العمل علي إشباع حاجتهم وعدم التركيز علي العلاقات الرسمية فقط ,

4-زيادة درجة الارتباط بين العاملين والمؤسسة و أهدافها ؛ لأن العاملين سوف يركزون علي المؤسسة ككل في هذه الحالة , ومن ثم يسعون إلى إظهار سلوك المواطنة التنظيمية كوسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة .

5-يؤدي هذا الربط إلى تبني المال لوجهه نظر أكبر من مجرد متطلبات الوظيفة نظراً لإحساسهم بدورهم في تحقيق أهداف المؤسسة .

6-تحدد امكانية تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال اتجاهين رئيسيين هما :

أ - الاتجاه الرسمي : ويتضح من خلال إنشاء نظم الإدارة الموارد البشرية , تشجع علي المواطنة , عن طريق تطوير أسس الاستخدام والاختيار , التوظيف , التدريب , التطوير , تقييم الاداء و تقدم المكافآت .

ب - الاتجاه الغير رسمي : يتضح من خلال تطوير المنظمة العمليات غير رسمية التي تجعل من هذا السلوك شيئاً مألوفاً واعتيادياً , وتعزيزاً لذلك فقد طرح علماء النفس الاجتماعي خلاصات فكرية تقيد بان الضغوط الاجتماعية وعادات الجماعة قد تشكل محددات أقوى لسلوك الفرد من الآليات الرسمية , وان المنظمات الناجمة يجب أن تتبنى

ثقافة تقدير سلوكيات المواطنة التنظيمية في تدعيم انخراط الموظفين الجدد واندماجهم مع الموظفين القدامى ليتعلموها منهم سلوكيات لم يكونوا يسلكوها من قبل.

### سادسا - النتائج المترتبة على سلوك المواطنة التنظيمية ومعوقاتها :

هناك العديد من النتائج فمنها ما هو لتحسين ومنها ما يكون إجابي وكذلك هناك نتائج سلبية وسوف نذكرها بإيجاز .(14).

#### 1-النتائج التي تؤدي إلى تحسين الأداء :

- توفر المرونة التي تحتاجها المنظمة لتسيير شؤونها فالمنظمة التي تفيد نفسها بحدود الأدوار الرسمية الرئيسية تتسم بعدم المرونة .

- تفعيل النظام الاجتماعي الموجودة داخل المنظمة .

- تقليل الصراعات والخلافات .

- زيارة الكفاءة

- تقليل مستوى الشعور بندرة الموارد .

- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقليل الخسائر .

- زيادة قدرة المنظمة على المشاركة والوقت الذي استقطاب أفضل الأفراد من خلال جعل المنظمة مكانا أكثر جاذبية للعمل

#### 2- النتائج سلوكية المواطنة التنظيمية الايجابية للفرد والمنظمة تكمن في الآتي .

- تخفف العبء المادي وبالتالي توفير ما كانت ستتحمله المنظمة لتوظيف بعض العاملين كي تتوسع في خدماتها وتتميز في أدائها .

- خلق الحماسة في العمل وهذا ما يفقد العمل الروتيني .

- خلق الإحساس بالانتماء لدى المؤسسات .

- تتيح الفرصة لممارسة الديمقراطية من خلال اختيار نوع الأداء فيه .

- توطيد العلاقات بين الأفراد والجماعات .

- زيادة كفاءة وفاعلية الموظف في العمل .

- زيادة مستوى الرضا عن العمل .

#### 3-النتائج السلبية لسلوك المواطنة التنظيمية فتتمثل في الاتي :

- قد يكون أحد أعراض عدم كفاءة الفرد .

- يؤدي إلى خلق روح الاتكالية على مستوى الجماعة .

- يؤدي على مستوى المنظمة إلى تعزيز الشعور لدى الفرد بأن المنظمة مدينة له بالفضل.

لقد أوضحت بعض الدراسات بأنه توجد بعض المعوقات تعوق القيام بسلوك المواطنة التنظيمية تعود إلى الآتي .

- عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة  
- عجز ثقافة المنظمة وقيم المنظمة عن التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين .

- عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم وعدم رضاهم اتجاه وظائفهم مما يقف عائقاً أمام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة .

- افتقار معظم المنظمات الإدارية إلى تحقيق العدالة التنظيمية التي إن وجدت فإنها تشكل حافزاً قوياً لسلوكيات المواطنة التنظيمية .

- فقدان الثقة من جانب العاملين والرؤساء الذي يؤدي إلى الاغتراب الوظيفي وعدم الرضا وقلة الدافعية للعمل

- العوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري والوظيفي.

- العوامل الاجتماعية والاقتصادية وهيكل الأجور والمرتبات .

#### منهجية الدراسة :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي, لوصف الظاهرة وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة, كما تم جمع البيانات اللازمة باستخدام المصادر الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع والدوريات, بالإضافة إلى المصادر الأولية من خلال أداة الاستبانة الذي أعدت لجمع البيانات, وتم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

#### مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالشركة العامة للكهرباء بمدينة الزاوية والبالغ عددهم (560) عاملاً, ولقد تم تحديد عينة البحث والبالغ عددها (226) عنصراً, باستخدام أسلوب العينة العشوائية, والتي تم تحديدها بناء على الجدول الذي قدمه كل من (Krejcie & Morgan) اعتماداً على حجم المجتمع وهامش الخطأ

المسموح به (5%) تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة، استرجع منها (205)، وعند فحصها اتضح وجود (18) منها غير صالحة للتحليل لعدم استكمال بياناتها، وبذلك أصبح عدد الاستبانة التي تم استخدامها في تحليل البيانات (187) استبانة.

#### مصادر وأداة جمع البيانات:

**المصادر الأولية :** استخدم الباحث الاستبيان كأداة لقياس متغيرات الدراسة المستقلة التي تتعلق بقياس الصمت التنظيمي والمتغير التابع الذي يقيس سلوك المواطنة التنظيمية، ولقد تم تحديد الأوزان لإجابات أفراد العينة وفق مقياس ليكرت الخماسي وتكون الأوزان علي النحو التالي.

جدول (1) مقياس الدراسة المعتمد ليكرت الخماسي

الاجابة الوزن	موافق بشدة 5	موافق 4	محايد 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1
------------------	-----------------	------------	------------	----------------	---------------------

إن أداة القياس المستخدمة في الدراسة قسمت إلى أربعة أجزاء على النحو التالي.

أ- **الصمت الخوف.** ويتضمن (4) عبارات.

ب- **صمت الدفاع.** ويتضمن (4) عبارات.

ت- **الصمت الاجتماعي.** ويتضمن (4) عبارات.

ث- **سلوك المواطنة التنظيمية.** وتتضمن (10) عبارات.

**1- المصادر الثانوية.** جمعت المصادر الثانوية من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة

بموضوع الدراسة، والتي تمثلت في المراجع والكتب ذات العلاقة، والدوريات

والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة.

**صدق وثبات أداة الدراسة:**

**أولاً: صدق أداة الدراسة.** قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال.

**1- الصدق الظاهري.** عرضت الاستبانة على عدد من المحكمين المختصين في

المجال، وتم إجراء التعديلات وتصميمها بصورتها النهائية الحالية وفق ملاحظاتهم

بما يحقق الصق الظاهري.

**2- صدق المقياس (الاتساق الداخلي).** صدق الاتساق الداخلي والمقصود به مدى

اتساق كل عبارة من عبارات الإستبيان مع المتغير الذي تنتمي إليه العبارة، فقد تم



حساب الاتساق الداخلي للأستبانة من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المتغير والدرجة الكلية للمتغير نفسه، والموضحة في الجداول التالية. جدول رقم (2) صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي لبعث صمت الخوف.

معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد صمت الخوف والدرجة الكلية لها.			
ت	العبارة	معامل الارتباط	Sig.
1	أمتنع عن طرح الأفكار المتعارضة لتجنب الصراعات من الرؤساء	.877**	.000
2	ألجأ إلى الصمت أحيانا لضمان رضاه مسؤولي المباشر	.862**	.000
3	أخاف من طرح مشاكلي بسبب عدم ثقتي بردة فعل مدراءي	.870**	.000
4	يعتمد رئيسي المباشر دائما إلى تقليل من شأنني أمام الآخرين	.867**	.000
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).			

يوضح الجدول رقم (2) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد صمت الخوف والدرجة الكلية لها، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة ذات دلالة إحصائية.

جدول رقم (3) صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي لبعث صمت الدفاع.

معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد صمت الدفاع والدرجة الكلية لها.			
ت	العبارة	معامل الارتباط	Sig.
1	لا أميل للتحدث عن ظروف العمل السلبية تجنباً للتعرض للمساءلة	.861**	.000
2	أعتقد أن اراني المتعلقة بتحسين العمل من أجل حماية نفسي	.874**	.000
3	لا أقدم مقترحات لتحسين العمل خوفاً على مستقبلتي المهني	.869**	.000
4	لا أرغب في إبلاغ مسؤولي المباشر عن المشكلات المتعلقة بالعمل تجنباً لإضرار محتملة	.864**	.000
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).			

يوضح الجدول رقم (3) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد صمت الدفاع والدرجة الكلية لها، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة ذات دلالة إحصائية.

جدول رقم (4) صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي لبعث الصمت الاجتماعي.

معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الصمت الاجتماعي والدرجة الكلية لها.			
ت	العبارة	معامل الارتباط	Sig.
1	يجب العامل المعلومات السرية المتعلقة بالعمل تضامناً مع زملائه	.895**	.000
2	يتحمل العامل عن زملائه عبء الاحتفاظ بالأسرار التي تخص العمل	.875**	.000
3	يقاوم العامل الضغوط الممارسة عليه من قبل زملائه من أجل عدم الإفشاء بأسرار الشركة	.901**	.000
4	يحمي العامل سرية المعلومات المتعلقة بالعمل بشكل مناسب من أجل تحقيق أهداف الشركة	.854**	.000
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).			

يوضح الجدول رقم (4) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الصمت الاجتماعي والدرجة الكلية لها، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة ذات دلالة إحصائية.

جدول رقم (5) صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي لمحور سلوك المواطنة التنظيمية.			
معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور سلوك المواطنة التنظيمية والدرجة الكلية لها.			
ت	العبارة	معامل الارتباط	Sig.
1	أقدم المساعدة لزملائي عندما يكون لديهم أعباء كثيرة كما أقوم بمساعدة العاملين الجدد وأفيدهم بخبرتي	.881**	.000
2	أتعاون مع رؤسائي لأداء الأعمال بكفاءة عالية	.867**	.000
3	انتبه للأثر الذي يتركه سلوكي في زملاء العمل	.872**	.000
4	أتكلم بكل سرور مع زملائي عن مزايا العمل	.871**	.000
5	لا اتعصب عندما أقوم بواجبات إضافية	.869**	.000
6	التزم بحدودي اتجاه حدود زملائي في العمل	.799**	.000
7	أحافظ على صمت الشركة التي أعمل بها	.784**	.000
8	أحترم أنظمت ولوائح وتعليمات وثقافة الشركة	.857**	.000
9	استغل وقتي للقيام بالعمل في تقديم أفضل أداء	.868**	.000
10	أتواجد دائماً في الوقت المحدد لبدء العمل وعند عدم تمكني من الحضور أخبر رئيسي المباشر	.865**	.000
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).			

يبين الجدول رقم (5) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور سلوك المواطنة التنظيمية والدرجة الكلية لها، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة ذات دلالة إحصائية.

**3- الصدق البنائي.** يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقيق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، وبين مدى ارتباط كل متغير من متغيرات الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبانة والمبيّنة بالجدول رقم (2،3،4،5) أي أن جميع معاملات الارتباط لجميع متغيرات الاستبانة دالة إحصائية وبذلك يعتبر جميع المتغيرات صادقة لما وضعت لقياسه.

**ثانياً: ثبات أداة القياس.** يقصد بثبات أداة القياس هي أن تعطي الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، لقد تحقق من ثبات أداة القياس من خلال اختبار مقياس (الفاكرو نباخ) وتعتبر النسبة الموضحة الجدول رقم (6) عالية ومقبولة لأغراض الدراسة.

جدول رقم (6) نتائج اختبار الفاكرو نباخ لقياس ثبات الاستبانة

الثبات	عدد العبارات	المتغيرات
.888	4	القيمة الكلية لبعد صمت الخوف.
.872	4	القيمة الكلية لبعد صمت الدفاع.
.867	4	القيمة الكلية لبعد الصمت الاجتماعي.
.859	10	القيمة الكلية لمحور سلوك المواطنة.
.881	22	القيمة الكلية للاستبيان.

أساليب المعالجة الإحصائية.

استخدم الباحث نظام (SPSS .V22) لاستخراج النتائج الإحصائية لتحليل البيانات وهي

- التكرارات والنسبة المئوية. لوصف عينة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون. لتحديد صدق الأداة، وطبيعة العلاقة بين أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة.
- معامل الثبات ( الفاكرو نباخ ). لتحديد معامل ثبات المقياس.
- استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة.

- معامل ارتباط بيرسون. لاختبار الفرضيات.  
عرض البيانات .

أولاً: تحليل البيانات

- تحليل أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية.  
للتعرف على أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية، تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة، ليكون مؤشراً علي ذلك، وتم تحديد خمسة مستويات لدرجة الممارسة المبينة بالجدول رقم (7)، بناء على المعادة التالية.

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الدرجة الأعلى في المقياس} - \text{الدرجة الأدنى في المقياس}}{\text{عدد المستويات}}$$

جدول رقم (7) مستويات درجة الممارسة لمتغيرات أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية.

ت	المستويات	درجة الأهمية
1	من 1 إلى 1.80	منخفضة جداً
2	من 1.81 إلى 2.60	منخفضة
3	من 2.61 إلى 3.40	متوسطة
4	من 3.41 إلى 4.20	مرتفعة
5	من 4.21 إلى 5	مرتفعة جداً

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية لعبارات بعد صمت الخوف.

ت	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
1	أمتنع عن طرح الأفكار المتعارضة لتجنب الصراعات من الرؤساء	3.98	1.024	مرتفعة	2
2	الجا إلى الصمت أحيانا لضمان رضاء مسؤولي المباشر	3.64	1.021	مرتفعة	3
3	أخاف من طرح مشاكلي بسبب عدم ثقتي بردة فعل مدراعي	4.01	1.109	مرتفعة	1
4	يعتمد رئيسي المباشر دائما إلى تقليل من شأني أمام الآخرين	3.33	1.002	متوسطة	4
	المتوسط والانحراف المعياري العام	3.74	1.033	مرتفعة	

يتضح من الجدول رقم (8) بان نتائج التحليل الإحصائي فيما يتعلق ببعد صمت الخوف جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة، فقد كان المتوسط العام لجميع العبارات (3.74)، وبانحراف معياري قدرة (1.033)، وهو ما يعني أن غالبية عينة الدراسة

لديها توافق نحو بعد صمت الخوف وقد جاء أعلى متوسط حسابي لعبارة أخاف من طرح مشاكلي بسبب عدم ثقتي بردة فعل مدراي بمتوسط حسابي (4.01) وعبارة أمتنع عن طرح الأفكار المتعارضة لتجنب الصراعات من الرؤساء بمتوسط حسابي (3.98).

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية لعبارات بعد صمت الدفاع.

ت	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
1	لا أميل للتحدث عن ظروف العمل السلبية تجنباً للتعرض للمساءلة	3.94	1.034	مرتفعة	1
2	أعتقد أن آرائي المتعلقة بتحسين العمل من أجل حماية نفسي	3.77	1.109	مرتفعة	3
3	لا أقدم مقترحات لتحسين العمل خوفاً على مستقبلي المهني	3.87	1.031	مرتفعة	2
4	لا أرغب في إبلاغ مسؤولي المباشر عن المشكلات المتعلقة بالعمل تجنباً لإضرار محتملة	3.42	1.102	مرتفعة	4
المتوسط والانحراف المعياري العام		3.75	1.117	مرتفعة	

يتضح من الجدول رقم (9) بان نتائج التحليل الاحصائي فيما يتعلق ببعد صمت الدفاع جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة، فقد كان المتوسط العام لجميع العبارات (3.75)، وبانحراف معياري قدرة (1.117)، وهو ما يعني أن غالبية عينة الدراسة لديها توافق نحو بعد صمت الدفاع وقد جاء أعلى متوسط حسابي لعبارة لا أميل للتحدث عن ظروف العمل السلبية تجنباً للتعرض للمساءلة بمتوسط حسابي (3.94) وعبارة لا أقدم مقترحات لتحسين العمل خوفاً على مستقبلي المهني بمتوسط حسابي (3.87).

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية لعبارات بعد الصمت الاجتماعي.

ت	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
1	يجب العامل المعلومات السرية المتعلقة بالعمل تضامناً مع زملائه	3.76	1.020	مرتفعة	4
2	يتحمل العامل عن زملائه عبء الاحتفاظ بالأسرار التي تخص العمل	3.97	1.107	مرتفعة	3
3	يقاوم العامل الضغوط الممارسة عليه من قبل زملائه من أجل عدم الإفشاء بأسرار الشركة	4.13	1.006	مرتفعة	2
4	يحمي العامل سرية المعلومات المتعلقة بالعمل بشكل	4.20	1.004	مرتفعة	1

				مناسب من أجل تحقيق أهداف الشركة
مرتفعة	1.017	3.99		المتوسط والانحراف المعياري العام

يتضح من الجدول رقم (10) بان نتائج التحليل الإحصائي فيما يتعلق بعد الصمت الاجتماعي جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة, فقد كان المتوسط العام لجميع العبارات (3.99), وبانحراف معياري قدرة (1.017) وهو ما يعني أن غالبية عينة الدراسة لديها توافق نحو بعد الصمت الاجتماعي وقد جاء أعلى متوسط حسابي لعبارة يحمي العامل سرية المعلومات المتعلقة بالعمل بشكل مناسب من أجل تحقيق أهداف الشركة بمتوسط حسابي (4.20) وعبارة يقاوم العامل الضغوط الممارسة عليه من قبل زملائه من أجل عدم الإفشاء بأسرار الشركة بمتوسط حسابي (4.13).

جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية لعبارات محور سلوك المواطنة التنظيمية.

ت	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
1	أقدم المساعدة لزملائي عندما يكون لديهم أعباء كثيرة كما أقوم بمساعدة العاملين الجدد وأفيدهم بخبرتي	4.07	1.102	مرتفعة	2
2	أتعاون مع رؤسائي لأداء الأعمال بكفاءة عالية	4.05	1.008	مرتفعة	3
3	انتبه للأثر الذي يتركه سلوكي في زملاء العمل	4.11	1.002	مرتفعة	1
4	أتكلم بكل سرور مع زملائي عن مزايا العمل	3.58	1.010	مرتفعة	9
5	لا اتعصب عندما أقوم بواجبات إضافية	2.70	1.015	متوسطة	10
6	الترزم بحدودي اتجاه حدود زملائي في العمل	3.67	1.014	مرتفعة	8
7	أحافظ على صممت الشركة التي أعمل بها	4.01	1.021	مرتفعة	4
8	أحترم أنظمت ولوائح وتعليمات وثقافة الشركة	3.68	1.011	مرتفعة	7
9	استغل وقتي للقيام بالعمل في تقديم أفضل أداء	3.97	1.109	مرتفعة	5
10	أتواجد دائما في الوقت المحدد لبدء العمل وعند عدم تمكني من الحضور أخبر رئيسي المباشر	3.78	1.007	مرتفعة	6
	المتوسط والانحراف المعياري العام	3.76	1.022	مرتفعة	

يبين الجدول رقم (11) نتائج التحليل الإحصائي المتعلقة بمحور سلوك المواطنة التنظيمية فقد جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة, فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع العبارات (3.76) وبانحراف معياري قدرة (1.022) وهو ما يعني أن غالبية عينة الدراسة لديها توافق نحو بعد سلوك المواطنة التنظيمية وقد جاء أعلى متوسط حسابي

لعبرة انتبه للأثر الذي يتركه سلوكي في زملاء العمل بمتوسط حسابي (4.11) وعبرة أقدم المساعدة لزملائي عندما يكون لديهم أعباء كثيرة كما أقوم بمساعدة العاملين الجدد وأفيدهم بخبرتي بمتوسط حسابي (4.07).

اختبار فرضيات للدراسة :

### 1- اختبار الفرضيات الفرعية

أ- أثر بعد صمت الخوف على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملون بالشركة قيد الدراسة

لاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بأثر بعد صمت الخوف على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملون بالشركة قيد الدراسة تم استخدام معامل الارتباط (بيرسون) على متوسطات إجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة ببعد صمت الخوف ومتوسطات إجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة بسلوك المواطنة لدى العاملين بالشركة قيد الدراسة فكانت النتائج كما في الجدول رقم (13) حيث كانت:

الفرضية الصفرية  $H_0$  لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين صمت الخوف وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملون بالشركة قيد الدراسة.  
الفرضية البديلة  $H_1$  يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين صمت الخوف وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملون بالشركة قيد الدراسة.

جدول رقم (13) نتائج اختبار أثر بعد صمت الخوف على سلوك المواطنة التنظيمية

م	البيان	قيمة الارتباط	معامل الدلالة المحسوبة	نسبة الأثر %
1	أثر بعد صمت الخوف على سلوك المواطنة التنظيمية	0.646	0.000	25.21

من خلال الجدول رقم (13) يلاحظ أن قيمة معامل الارتباط لأثر بعد صمت الخوف على سلوك المواطنة التنظيمية بالشركة قيد الدراسة (0.646) بدلالة معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهذا يدل على وجود أثر طردي (موجب) ذو دلالة إحصائية بعد صمت الخوف على سلوك المواطنة التنظيمية بالشركة قيد الدراسة حيث أن

25.21% من التغيير في مستوى سلوك المواطنة التنظيمي يعود إلى التغيير في مستوى بعد صمت الخوف إذا لم يتأثر مستوى سلوك المواطنة التنظيمي إلا بمستوى بعد صمت الخوف، وكلما زاد مستوى بعد صمت الخوف بوحدة واحدة يزيد مستوى سلوك المواطنة بمقدار (0.646) من الوحدة.

**ب - أثر بعد صمت الدفاع على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملون بالشركة قيد الدراسة**

لاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بأثر بعد صمت الدفاع على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملون بالشركة قيد الدراسة تم استخدام معامل الارتباط (بيرسون) على متوسطات إجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة ببعد صمت الدفاع ومتوسطات إجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة بسلوك المواطنة لدى العاملين بالشركة قيد الدراسة فكانت النتائج كما في الجدول رقم (14) حيث كانت:

**الفرضية الصفرية  $H_0$**  لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين صمت الدفاع وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملون بالشركة قيد الدراسة.

**الفرضية البديلة  $H_1$**  يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين صمت الدفاع وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملون بالشركة قيد الدراسة.

جدول رقم (14) نتائج اختبار أثر بعد صمت الخوف على سلوك المواطنة التنظيمية

م	البيان	قيمة معامل الارتباط	الدلالة المحسوبة	نسبة الأثر %
1	أثر بعد صمت الدفاع على سلوك المواطنة التنظيمية	0.610	0.000	36.12

من خلال الجدول رقم (14) يلاحظ أن قيمة معامل الارتباط لأثر بعد صمت الدفاع على سلوك المواطنة التنظيمية بالشركة قيد الدراسة (0.610) بدلالة معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهذا يدل على وجود أثر طردي (موجب) ذو دلالة إحصائية بعد صمت الدفاع على سلوك المواطنة التنظيمية بالشركة قيد الدراسة حيث أن 36.12% من التغيير في مستوى سلوك المواطنة التنظيمي يعود إلى التغيير في مستوى بعد صمت الدفاع إذا لم يتأثر مستوى سلوك المواطنة التنظيمي إلا بمستوى بعد صمت الدفاع، وكلما زاد مستوى بعد صمت الدفاع بوحدة واحدة يزيد مستوى سلوك المواطنة بمقدار



(0.610) من الوحدة.

**ج- أثر بعد الصمت الاجتماعي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملون بالشركة قيد الدراسة**

لاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بأثر بعد الصمت الاجتماعي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالشركة قيد الدراسة تم استخدام معامل الارتباط (بيرسون) على متوسطات إجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة ببعد الصمت الاجتماعي ومتوسطات إجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة بسلوك المواطنة لدى العاملين بالشركة قيد الدراسة فكانت النتائج كما في الجدول رقم (15) حيث كانت:

**الفرضية الصفرية  $H_0$**  لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الصمت الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملون بالشركة قيد الدراسة.  
**الفرضية البديلة  $H_1$**  يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الصمت الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالشركة قيد الدراسة.

جدول رقم (15) نتائج اختبار أثر بعد الصمت الاجتماعي على سلوك المواطنة التنظيمية

م	البيان	قيمة معامل الارتباط	الدلالة المحسوبة	نسبة الأثر %
1	أثر بعد الصمت الاجتماعي على سلوك المواطنة التنظيمية	0.595	0.001	32.54

من خلال الجدول رقم (15) يلاحظ أن قيمة معامل الارتباط لأثر بعد الصمت الاجتماعي على سلوك المواطنة التنظيمية بالشركة قيد الدراسة (0.595) بدلالة معنوية (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهذا يدل على وجود أثر طردي (موجب) ذو دلالة إحصائية بعد الصمت الاجتماعي على سلوك المواطنة التنظيمية بالشركة قيد الدراسة حيث إن 32.54% من التغيير في مستوى سلوك المواطنة التنظيمي يعود إلى التغيير في مستوى بعد الصمت الاجتماعي إذا لم يتأثر مستوى سلوك المواطنة التنظيمي إلا بمستوى بعد الصمت الاجتماعي، وكلما زاد مستوى بعد الصمت الاجتماعي بوحدة واحدة يزيد مستوى سلوك المواطنة بمقدار (0.595) من الوحدة.

**2- اختبار الفرضية الرئيسية**

### أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية

لاختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بأثر بعد الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملون بالشركة قيد الدراسة تم استخدام معامل الارتباط (بيرسون) على متوسطات إجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة بمحور الصمت التنظيمي ومتوسطات إجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة سلوك المواطنة لدى العاملين بالشركة قيد الدراسة فكانت النتائج كما في الجدول رقم (16) حيث كانت:

**الفرضية الصفرية  $H_0$**  لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملون بالشركة قيد الدراسة.

**الفرضية البديلة  $H_1$**  يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملون بالشركة قيد الدراسة.

جدول رقم (16) نتائج اختبار أثر بعد الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية

م	البيان	قيمة معامل الارتباط	الدلالة المحسوبة	نسبة الأثر %
1	أثر بعد الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية	0.6.22	0.000	32.54

من خلال الجدول رقم (16) يلاحظ أن قيمة معامل الارتباط لأثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بالشركة قيد الدراسة (0.6.22) بدلالة معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهذا يدل على وجود أثر طردي (موجب) ذو دلالة إحصائية لأثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بالشركة قيد الدراسة حيث أن 32.54% من التغير في مستوى سلوك المواطنة التنظيمي يعود إلى التغير في مستوى الصمت التنظيمي إذا لم يتأثر مستوى سلوك المواطنة التنظيمي إلا بمستوى الصمت التنظيمي، وكلما زاد مستوى الصمت التنظيمي بوحدة واحدة يزيد مستوى سلوك المواطنة بمقدار (0.6.22) من الوحدة.

### النتائج والتوصيات:

#### أولاً - النتائج.

- بعد استخدام الأساليب الإحصائية توصلت الدراسة للنتائج التالية:
- 1- إن العاملين لديهم خوف كبير في طرح مشاكلهم أمام مديريهم في العمل وذلك بسبب عدم ثقتهم بردة فعل مديريهم ، كذلك امتناعهم على طرح الأفكار المتعارضة وذلك لتجنب الصراعات و الصدمات مع رؤسائهم.
  - 2- إن العاملين لديهم خوف من تقديم المقترحات التي من شأنها تحسين العمل خوف على مستقبلهم المهني.
  - 3- نجد أن العاملين يقومون بحماية أسرار الشركة بشكل مناسب وذلك من أجل تحقيق أهداف الشركة.
  - 4- إن العاملين لهم سلوك مواطنة تنظيمية جيدة وذلك من خلال الأثر الذي يتركه العاملين مع زملائهم في العمل، كما يقوموا بتقديم المساعدة لزملائهم كلا ما دعت الحاجة إلى ذلك.

### ثانيا - التوصيات :

- بعد عرض وسرد وتحليل أهم نتائج الدراسة، فإن الدراسة توصي بعدد من التوصيات أهمها:
- 1- يجب على إدارة الشركة خلق مناخ إداري يدعم سلوك المواطنة التنظيمية وتعزيز وتقوية روح المصارحة للعاملين من خلال إشعارهم بعدم الخوف من الإفصاح عن مقترحاتهم ومشاركتها.
  - 2- على إدارة الشركة تشجيع العاملين على استخدام طرق وأفكار جديدة في العمل وكذلك تقديم الأفكار والمقترحات التي من شأنها تحسين العمل.
  - 3- على إدارة الشركة معالجة الصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الخوف، صمت الدفاع، الصمت الاجتماعي) لدى العاملين وذلك من خلال عقد الدورات التدريبية واللقاءات والندوات وورش العمل.

## الهوامش :

- 1-جمال صافي ,محمد خيتر , خيتر محمد ,أثر الامن الوظيفي على ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية ,دراسة حالة موظفي جامعة خميس مليانة , مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات العدد2, الجزائر, لسنة 2021
- 2-مجد رزق على حمودة ,أثر الصمت التنظيمي في التوافق المهني لدى العاملين في الاقسام الادارية بالجامعات الفلسطينية ,رسالة ماجستير .غزة , فلسطين .لسنة 2021.
- 3 علاء الدين خليل السيد, مسببات الصمت التنظيمي ومدى تأثيرها بالسلوك القيادي ,دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية وأيمن الوطني الفلسطينية في قطاع غزة ,مجلة الجامعة الاسلامية لدراسات الاقتصادية والادارية مجلد 1,العدد 30 .
- 4-لحسن يعقوب – الياس غريفة أثر الصمت التنظيمي علي الاحتراق الوظيفي رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية , جامعة غرداية , الجزائر سنة 2023
- 5-مريم خلاف , أثر الصمت التنظيمي في السلوك الابداعي , رسالة ماجستير , كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير , جامعة محمد الصديق بن يحي – جيجل , الجزائر , سنة 2021
- 6-هنة غوغه , رفيدة العويبي , أثر الصمت التنظيمي في أداء المورد البشري , رسالة ماجستير , كلية العلوم الاقتصاد و التجارية وعلوم التسيير , جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل , الجزائر , سنة 2021
- 7-ذيب بن قانه ,فضيلة سيساوي ,انعكاسات الصمت التنظيمي على الذاكرة التنظيمية للمنظمة (مقارنة سو سيولوجية ) , مجلة افاق فكرية ,العدد التاسع ,مجلد الثالث لسنة 2021 .
- 8-رفاه عطار صباغ ,أثر الضغوط الوظيفية على سلوكيات المواطنة التنظيمية ,رسالة ماجستير ,الجامعة الافتراضية السورية , الجمهورية العربية السورية ,سنة 2020.
- 9-فتحية ونوغي ,أثر التمكين الاداري على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين ,اطروحة دكتوراة ,كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , جامعة اكلي محن داول حاج البويرة , الجزائر , 2022
- 10-مصطفى بن عودة ,دراسة وتحليل سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية ,دراسة ميدانية عليعينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر , مجلة الاقتصاد والتنمية , مجاد 7 العدد1, 2019,
- 11-ريساء بوحافر ,خديجة طورشي ,أثر سلوك المواطنة التنظيمية في التشارك المعرفي ,رسالة ماجستير ,كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية ,جامعة عبد الحفيظ بوصوف ملية ,الجزائر ,لسنة 2023
- 12-عمر كبير ,أثر التمكين على اداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية , اطروحة دكتوراة الطور الثالث في علوم التسيير , تخصص إدارة اعمال , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي 2021.
- 13-حبيبة بلحاج ,التحفيز كآلية لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية بالمنظمة ,مجلة التمكين الاجتماعي ,المجلد 2 , العدد4, لسنة 2020 .
- 14-وديعة حبة ,العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية للمنظمات العامة , اطروحة دكتوراة , كلية علوم الاقتصادية والانسانية وعلوم التسيير ,جامعة بسكرة ,جزائر , 2018