

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
بعنوان

الصمت التنظيمي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية

لدى أساتذة التعليم المتوسط

دراسة ميدانية بمتوسطات بلدية متيللي ولاية غرداية

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ الدكتور :

- أ. د. حمزة معمري

إعداد الطالبة :

- بثينة خلود حروز

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
الزهرة بومهراس	أستاذة محاضر "أ"	جامعة غرداية	رئيسا
حمزة معمري	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	مشرفا مقرا
بكير بوسنان	أستاذ محاضر "ب"	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية: 1446هـ - 1445هـ / 2024م - 2025م

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
بعنوان:

الصمت التنظيمي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط دراسة ميدانية بمتوسطات بلدية متليلي ولاية غرداية

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ الدكتور :

- أ. د. حمزة معمري

إعداد الطالبة :

- بثينة خلود حروز

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
زهرة بومهراس	أستاذة محاضر "أ"	جامعة غرداية	رئيسا
حمزة معمري	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	مشرفا مقررا
بكير بوسنان	أستاذ محاضر "ب"	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية: 1446هـ - 1445هـ / 2024م - 2025م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

2025



إهداء



2025

﴿واخرد غواهم ان الحمد لله رب العالمين﴾

بعد مسيرة دامت لسنوات حملت في طيلتها الكثير من الصعوبات
والمشقة والتعب ها انا اليوماقف على عتبة تخرجي اقطف ثمار
تعي وارفع قبعتي بكل فخر، فاللهم لك الحمد قبل ان ترضى
ولك الحمد اذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا، لأنك وفقتني على
إتمام هذا العمل وتحقق حلمي.

إلى من نالت منه التعب، وتحملت قساوة الحياة لأجلنا، إلى التي قالت لي يوما لن تشقي ما
دمت حية، إلى التي نسبت لنا الأمل وركيزتي في الليال الشداد، إلى خيرتي وخيرتي واختياري،
أمي الحنونة.
إلى سندي وقوتي واتكائي، إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار،
والدي الغالي.

إلى اخواني أنتم سندي وحزام ظهري توفيق، نجيب، فاروق، عادل وعبد الله.
إلى جميلاتي ورفيقات دربي نعيمة وسارة دمتما سندنا.
إلى صديقاتي وكل أحبائي.

حروز بثينة خلود

الشكر و التقدير 2025

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا ونبينا وشعينا

محمد رسول الله وعلى آله وصحبه أجمعين. وبعد...

الحمد لله الذي رزقنا العقل ووهبنا التفكير وحسن التوكل عليه، ورزقنا

من العلم ما لم نكن نعلم، والذي سهل لنا السبيل لإنجاز هذا العمل المتواضع.

أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى:

الاستاذ الدكتور المشرف: معمري حمزة، على إشرافه وتبعه لإنجاز هذه المذكرة

وتشجيعه لي لإنهاء هذا العمل مقدما لي كل النصائح والتوجيهات اللازمة.

كما نتقدم بالشكر إلى كل أساتذة علم النفس عمل وتنظيم وبالأخص الدكتور حروز

حروز وكل من ساعدني ومد لي يد العون من قريب أو بعيد.



ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى الشعور بالصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط، وكذا التعرف على الفروق باختلاف الجنس والأقدمية، الكشف عن العلاقة بين إدراك أساتذة التعليم المتوسط للصمت التنظيمي وعلاقتها سلوك المواطنة التنظيمية، ولتحقيق الهدف من الدراسة تم الاعتماد على استبيانين وبعد التأكد من خصائصهما السيكومترية (الصدق، الثبات) تم تطبيقهما على عينة مكونة من 150 أستاذاً بمتوسطات بلدية متليلي، وباستخدام المنهج الوصفي والوسائل الإحصائية الملائمة وبالاستعانة بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss22.0) تم التوصل الى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباطية بين الصمت التنظيمي (الإذعان، الدفاعي، الاجتماعي) وسلوك المواطنة التنظيمية (الايثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري).
 - مستوى الصمت التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط متوسط.
 - مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط مرتفع.
 - توجد فروق في درجات صمت التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط تعزى لمتغير الجنس.
 - توجد فروق في درجات صمت التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط تعزى لمتغير الاقدمية.
 - توجد فروق في درجات سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط تعزى لمتغير الجنس.
 - توجد فروق في درجات سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط تعزى لمتغير الأقدمية.
- الكلمات المفتاحية:** الصمت التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية، أساتذة التعليم المتوسط.

Study summary :

This study aimed to identify the level of perceived organizational silence and organizational citizenship behavior among middle school teachers. It also sought to examine differences based on gender and seniority, and to explore the relationship between middle school teachers' perception of organizational silence and their organizational citizenship behavior.

To achieve the study's objectives, two questionnaires were administered. After confirming their psychometric properties (validity and reliability), they were applied to a sample of 150 teachers from the municipality of Metlili. Using a descriptive approach and appropriate statistical tools, with the assistance of the Statistical Package for Social Sciences (SPSS 22.0), the following results were obtained:

- There is a relationship between organizational silence (conformity, defensive, social silence) and organizational citizenship behavior (altruism, conscientiousness, sportsmanship, politeness, civility).
- The level of organizational silence among middle school teachers is moderate.
- The level of organizational citizenship behavior among middle school teachers is high.
- There are differences in the levels of perceived organizational silence among middle school teachers based on gender.
- There are differences in the levels of perceived organizational silence among middle school teachers based on seniority.
- There are differences in the levels of organizational citizenship behavior among middle school teachers based on gender.
- There are differences in the levels of organizational citizenship behavior among middle school teachers based on seniority.

Keywords: Organizational silence, organizational citizenship behavior, Middle school teacher

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
I	الاهداء
II	الشكر
III	ملخص الدراسة باللغة العربية
IV	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
VI	فهرس المحتويات
XI	فهرس الجداول
XII	فهرس الأشكال
أ.ب	مقدمة

الفصل الأول: الإطار النظري مدخل إلى الدراسة

04	إشكالية الدراسة
06	فرضيات الدراسة
07	أهمية الدراسة
08	أهداف الدراسة
08	المفاهيم الإجرائية للدراسة
11	الدراسات السابقة
24	التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الصمت التنظيمي

28	تمهيد
29	مفهوم الصمت التنظيمي
30	الجذور التاريخية لمفهوم الصمت التنظيمي
30	مراحل ظهور الصمت التنظيمي داخل المنظمات

31	أبعاد الصمت التنظيمي
32	أسباب الصمت التنظيمي
34	نظريات الصمت التنظيمي
35	الآثار السلبية للصمت التنظيمي
36	سبل مواجهة سلوك الصمت التنظيمي
37	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية

39	تمهيد
40	مفهوم المواطنة
40	مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية
42	نشأة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية
43	أهمية سلوك المواطنة التنظيمية
44	خصائص سلوك المواطنة التنظيمية
44	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
46	محددات سلوك المواطنة التنظيمية
48	العوامل المعززة لسلوكيات المواطنة التنظيمية
49	معوقات القيام بسلوك المواطنة التنظيمية
50	خلاصة الفصل

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

52	تمهيد
53	منهج الدراسة
54	حدود الدراسة

54	الدراسة الاستطلاعية
54	ادوات الدراسة
62	مجتمع وعينة الدراسة
64	اجراءات الدراسة
65	الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة
66	خلاصة الفصل

الفصل الخامس : عرض وتحليل ومناقشة النتائج

68	التأكد من اعتدالية التوزيع
69	عرض وتحليل نتائج الفرضيات
69	عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى
69	عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية
71	عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة
72	عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة
73	عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة
74	عرض وتحليل نتائج الفرضية السادسة
74	عرض وتحليل نتائج الفرضية السابعة
75	تفسير ومناقشة الفرضيات
75	تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى
76	تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
77	تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة
78	تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة
78	تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة

79	تفسير ومناقشة نتائج الفرضية السادسة
80	تفسير ومناقشة نتائج الفرضية السابعة
82	الاستنتاج العام
83	الاقتراحات
85	المراجع
91	الملاحق

الصفحة	المحتوى
54	يمثل درجة مقياس الاستبيان الصمت التنظيمي
55	يبيّن نتائج صدق المقارنة الطرفية لمقياس الصمت التنظيمي
56	يبيّن معاملات الارتباط بين الدرجة على البند والدرجة الكلية لمقياس الصمت التنظيمي
58	يبيّن نتائج التجزئة النصفية لمقياس الصمت التنظيمي
58	يمثل درجة مقياس الاستبيان سلوك المواطنة التنظيمية
59	يبيّن نتائج صدق المقارنة الطرفية لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية
60	يبيّن معاملات الارتباط بين الدرجة على البند والدرجة الكلية لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية.
61	يبيّن نتائج التجزئة النصفية لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية
62	يوضح مجتمع الدراسة
63	يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس
64	يوضح توزيع افراد العينة حسب الاقدمية
68	اختبار التوزيع الطبيعي
69	يبيّن العلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية
70	يوضح نتائج مستوى الصمت التنظيمي لدى الاساتذة
72	يوضح نتائج مستوى المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة
73	يوضح الفروق بين الجنسين في الصمت التنظيمي
73	يوضح الفرق حسب الاقدمية في الصمت التنظيمي
74	يوضح الفروق بين الجنسين في سلوك المواطنة التنظيمية
75	يوضح الفروق بين الجنسين في سلوك المواطنة التنظيمية

الصفحة	المحتوى	
36	يوضح الاثار التي تسببها الظاهرة على الصعيدين: الأفراد والتنظيم	01
46	أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية	02
59	يبيّن توزيع افراد العينة حسب الجنس	03
60	يبيّن توزيع افراد العينة حسب الاقدمية	04

مقدمة

مقدمة:

تواجه المؤسسات التربوية في العصر الحديث تحديات متزايدة تتطلب من العاملين فيها مستوى عالٍ من الفعالية، والمشاركة الإيجابية، والالتزام الأخلاقي والمهني. وفي هذا السياق، لم يعد يُنظر إلى نجاح المؤسسة التربوية من زاوية البرامج والمناهج فقط، بل أصبح يقاس أيضًا بمدى تفاعل الأفراد داخلها، وبالبيئة التنظيمية التي تُسهم في تحفيزهم أو تضبيبهم، غير أن الواقع يكشف في كثير من الأحيان عن مظاهر سلبية تُعيق هذا التوجه.

ويعتبر الصمت التنظيمي من أبرز الظواهر التنظيمية التي أصبحت تسترعي اهتمام الباحثين والممارسين أمثال (Elizabeth Wolfe Morrison و Frances J. Milliken) على حدّ سواء، بالنظر إلى ما يحمله من مؤشرات سلبية على بيئة العمل، وعلى آليات اتخاذ القرار داخل المؤسسات. فحين يفضل العاملون التزام الصمت بدلًا من التعبير عن آرائهم أو مقترحاتهم أو حتى انتقاداتهم البناءة، فإن ذلك قد يدل على خلل في المناخ التنظيمي، وقد يؤثر سلبيًا على تطوير الأداء سواء بدافع الخوف أو الإحباط أو عدم الثقة في فعالية التواصل داخل المؤسسة.

وفي المقابل، يبرز سلوك المواطنة التنظيمية بوصفه سلوكًا طوعيًا غير إلزامي، يعكس درجة التزام الموظف بمؤسسته، واستعداده لبذل جهد إضافي يتجاوز متطلبات العمل الرسمية يكون أكثر استعدادًا للمبادرة والتفاعل والمساهمة في خلق مناخ عمل إيجابي وقد نال اهتمام الباحثين أمثال (Dennis Organ و Philip Podsakoff). ويُعد هذا السلوك من المؤشرات القوية على وجود مناخ تنظيمي صحي، وتفاعل إيجابي بين العاملين وإداراتهم. ويزداد الاهتمام بهذين المتغيرين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية عند الحديث عن فئة أساتذة التعليم المتوسط، بالنظر إلى الدور المحوري الذي يلعبه الأستاذ في العملية التربوية، من جهة، وكون المؤسسة التعليمية بيئة ذات خصوصية من جهة أخرى، تتقاطع فيها العوامل النفسية والاجتماعية، والتنظيمية. وقد لاحظ الباحثة من خلال اطلاعها الميداني وبعض المعاشات تزايد مظاهر الصمت في أوساط بعض الأساتذة، مقابل تفاوت واضح في سلوكيات المواطنة التنظيمية، مما طرح تساؤلات حول ما إذا كانت هناك علاقة بين هذين المتغيرين، وما إذا كان ارتفاع الصمت يؤدي إلى انخفاض سلوك المواطنة، أو العكس.

وإذا كانت الأدبيات النظرية قد تناولت هذين المفهومين بشكل منفصل، فإن الدراسات التي ربطت بينهما، خاصة في السياق التربوي الجزائري، تظل قليلة، ما يبرز الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى المساهمة في سدّها.

ولقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى خمسة فصول:

الفصل الأول: إشكالية الدراسة، الفرضيات الدراسية، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، المفاهيم الإجرائية، الدراسات السابقة، التعقيب على الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: مفهوم الصمت التنظيمي، الجذور التاريخية لمفهوم الصمت التنظيمي، مراحل ظهور الصمت التنظيمي داخل المنظمات، أبعاد الصمت التنظيمي، أسباب الصمت التنظيمي، نظريات الصمت التنظيمي، الآثار السلبية للصمت التنظيمي، سبل مواجهة سلوك الصمت التنظيمي، خلاصة الفصل.

الفصل الثالث: نشأة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، مفهوم المواطنة، مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، أهمية سلوك المواطنة التنظيمية، خصائص سلوك المواطنة التنظيمية، أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، محددات سلوك المواطنة التنظيمية، العوامل المعززة لسلوكيات المواطنة التنظيمية، معوقات القيام بسلوك المواطنة التنظيمية، خلاصة الفصل.

الفصل الرابع: منهج الدراسة، حدود الدراسة، الدراسة الاستطلاعية، أدوات الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة إجراءات الدراسة، الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الخامس: التأكد من صحة البيانات، عرض وتحليل وتفسير الفرضيات وختمنا ذلك بإستنتاج العام، الاقتراحات، المراجع والملاحق.

الفصل الأول : مدخل إلى الدراسة

1. إشكالية الدراسة
2. فرضيات الدراسة
3. أهداف الدراسة
4. أهمية الدراسة
5. المفاهيم الاجرائية للدراسة
6. الدراسات السابقة
7. التعقيب على الدراسات السابقة

1- اشكالية الدراسة:

يُعتبر التعليم حجر الزاوية في بناء الأمم ونهضتها وتنمية الأفراد والمجتمعات على حد سواء، وهو عملية مستمرة تهدف إلى تنمية المهارات والمعرفة والقيم لدى الأفراد من أجل تحقيق تنمية شاملة ومستدامة في جميع الجوانب الإقتصادية والإجتماعية والثقافية والتكنولوجي والعلمي.

وفي الجانب التكنولوجي والعلمي، يُعتبر التعليم المحرك الرئيسي، إذ من خلاله يتم إعداد العلماء والباحثين الذين يساهمون في التطوير والابتكار في مختلف المجالات، ويفتح التعليم العلمي والتكنولوجي الأبواب أمام الأبحاث والاكتشافات التي يمكن أن تحل الكثير من المشكلات العالمية.

ويلقى على عاتق أساتذة التعليم بأطوارها المختلفة مهمة اكتساب الطلاب والمتعلمين المعرفة والمهارات اللازمة، التي تمكنهم من الاستعداد للحياة العلمية والمهنية، وفي هذا تعد مرحلة التعليم المتوسط من المراحل التي تصاحبها العديد من التغيرات على مستوى العلمي والنفسي والاجتماعي للتلاميذ، حيث تصبح مهمة أساتذة التعليم المتوسط مهمة بالغة التعقيد نظرا لخصوصية هذه المرحلة وما تتميز به من تغيرات مختلفة على مستوى التلاميذ والمؤسسات التربوية على حد سواء، فمهمته لا تنحصر في اكتساب التلاميذ المعرفة والمهارات؛ بل تتعدى ذلك لدعمهم وتوجيههم في مختلف جوانب حياتهم. إن قيام الأساتذة بهذه التصرفات يساهم بدرجة كبيرة في زيادة الفعالية داخل المؤسسات التعليمية، نتيجة هذه السلوكيات هي سلوكيات إضافية ولها تأثير بالغ على الأداء.

ونتيجة للآثار الإيجابية السالفة الذكر المترتبة عن ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل العمل وفي ظل تزايد المطالبة بالجودة في الخدمات فإنه تبرز الحاجة هنا إلى الكشف عن مستوى هذا السلوك الإختياري في المؤسسات عموماً، وفي المؤسسة التربوية والتعليمية على وجه الخصوص (مباركي، 2024، ص 06)

وتعد سلوكيات المواطنة من المواضيع المهمة جداً، والتي دخلت مجال البحث العلمي بشكل واضح وكبير ولاسيما في الدراسات الأجنبية، منذ ثمانينات القرن الماضي، إذ تناولها الباحثون سواء بالدراسة النظرية أو الدراسة التطبيقية، كونها تمثل عاملاً مهماً من عوامل نجاح المنظمات، لا سيما في العقدين الأخيرين. (الزبيدي وآخرون، 2015، ص 365)

ويعتبر سلوك المواطنة التنظيمية على انه "ذلك النشاط أو الإجراء الذي يمارسه الأفراد في المنظمة والذي يتجاوز التوقعات الرسمية لمتطلبات ووظائفهم والتي تعتمد مثل هذه السلوكيات على الثقافة التنظيمية المحفزة

"والذي يعتمد على السلوكيات الايجابية التي يقوم بها الافراد اختياريا دون مقابل ويقدم الفائدة للمنظمة والعملاء والعاملين على حد سواء. (حمدان،2015،ص87)

وتؤكد دراسة حسين يرقى(2010) الى أن العاملين الذين يتمتعون بالالتزام الوجداني تجاه المنظمة التي يعملون فيها، يتبنون سلوكيات المواطنة التنظيمية في علاقتهم معها ومع زملائهم في العمل، حيث يرتبط الإلتزام الوجداني بشكل قوي بالإيثار والتفاني، كأحد أشكال سلوكيات المواطنة التنظيمية. (يرقى، بن عودة، 2010، ص 223)

ويرتبط هذا السلوك المواطنة بالعديد من المتغيرات التي لها اثر في تنميته او التأثير في المشاعر الإنسانية لدى الافراد ومن ابرزها الصمت التنظيمي يعبر عن حالة من الإحجام وعدم بوح المرؤوس بما يمكنه من آراء أو شعور أو مجرد إبداء الرأي، كما يعبر عن ميل المرؤوسين 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. وتؤكد دراسة زياد المطارنة (2016) أن الصمت التنظيمي يؤثر سلبًا على الأداء الوظيفي، حيث يمنع الموظفين من تبادل الأفكار والملاحظات التي قد تساهم في تحسين العمل. كما أظهرت النتائج أن ثقافة الخوف من العقاب وعدم وضوح الرؤية التنظيمية هما السببان الرئيسيان لهذه الظاهرة.

وعلى هذا الأساس فقد أكدت بعض الدراسات أهمية الارتباط بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية في دراسة (Cinar et al, 2013) توصلت الى ان الصمت التنظيمي يؤثر سلبيا على سلوك المواطنة التنظيمية حيث ان الموظفين يعتبرونهم مصادر التغيير والابداع والتعلم والتي تعد جميعها عوامل استراتيجية لتحقيق الأهداف التنظيمية، وأن اختيار العاملين للصمت وعدم نقل آرائهم بشأن المشكلات التنظيمية يقلل من سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل المنظمة.(أمين احمد،2017، ص10) وفي نفس السياق دراسة النجار سامي حسن (2018) توصلت الى وجود علاقة سلبية دالة احصائيا بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، كلما زاد الصمت التنظيمي انخفضت مستويات المواطنة التنظيمية.

ونظرًا للأهمية التي يكتسيها هذا سلوك وما له من تأثيرات على الأفراد والمنظمات، فإن تسليط الضوء عليه ومحاولة معرفة مسببات أمر لا بد منه فواقع أساتذة التعليم المتوسط يظهر أشكالًا متعددة تتجلى في مدى قدرتهم على التأقلم والتكيف مع المستجدات المهنية والعلمية من الجهة والقدرة على مواجهة الضغوطات ومصادرها من جهة أخرى فالواقع التعليمي يفرض عليهم مستويات عالية من بذل

الجهد و الالتزام الوظيفي والقيام بسلوكات إضافية لرفع الفعاليات التنظيمية في مؤسساتنا التربوية، وذلك من اجل التغيير والتعيين والتطوير.

ومن هذا سنحاول في هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط ببلدية متليلي ولاية غرداية، وكذا التعرف على الفروق في المتغيرين باختلاف الجنس والاقدمية. وفي ضوء ما تقدم يمكن صياغة إشكالية الدراسة في التساؤلات التالية:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط ببلدية متليلي ولاية غرداية؟

- ما مستوى الصمت التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط ببلدية متليلي؟
- ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط ببلدية متليلي؟
- هل توجد فروق في درجات الصمت التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط ببلدية متليلي تعزى لمتغير الجنس؟
- هل توجد فروق في درجات الصمت التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط ببلدية متليلي تعزى لمتغير الأقدمية؟
- هل توجد فروق في درجات سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط ببلدية متليلي تعزى لمتغير الجنس؟
- هل توجد فروق في درجات سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط ببلدية متليلي تعزى لمتغير الأقدمية؟

2- فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط ببلدية متليلي ولاية غرداية.
- مستوى الصمت التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط ببلدية متليلي منخفض.
- مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط ببلدية متليلي مرتفع.
- توجد فروق في درجات الصمت التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط ببلدية متليلي تعزى لمتغير الجنس.

- توجد فروق في درجات الصمت التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط بلدية متليلي تعزى لمتغير الأقدمية.
- توجد فروق في درجات سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط بلدية متليلي تعزى لمتغير الجنس.
- توجد فروق في درجات لسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط بلدية متليلي تعزى لمتغير الأقدمية.

3- أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من ناحيتين؛ علمية وعملية:

❖ الأهمية العلمية:

كما تنبع أهميتها في إثراء المعرفة العلمية حول موضوع الصمت التنظيمي في المنظمة وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية، ومن هذا المنطلق، فإن نتائج الدراسة من شأنها أن تزود القائمين على تسيير المؤسسات التربوية برؤية أوضح حول واقع الصمت التنظيمي داخل البيئة المدرسية، كما قد تساهم في تحديد العوامل التي تعيق التعبير البناء للأساتذة، وتحدّ من انخراطهم الإيجابي في مختلف الأنشطة المدرسية. وبالتالي، يمكن توظيف هذه النتائج في وضع استراتيجيات تنظيمية أكثر فاعلية، تشجّع على التواصل المفتوح وتعزّز سلوك المواطنة التنظيمية، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء المهني، ويُسهم في خلق مناخ مدرسي محفّز يدعم الإصلاحات التربوية بشكل واقعي وفعال.

❖ الأهمية العملية:

تستمدّها من كونها تطرقت للتأكيد على أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات وتبيان سبلات الصمت التنظيمي، حيث يعد هذا الأخير من أهم المشكلات التي تواجه المنظمات؛ كونه سلوك يُضعف مستوى المشاركة التنظيمية ويعوق عمليات التطوير والتغيير، ويضعف أداء العاملين، والأداء التنظيمي عمومًا.

وتحاول هذه الدراسة تقديم معلومات عن مستوى الصمت التنظيمي وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط، وبالتالي فإن أهمية دراستنا تصب في اتجاه تحسين أداء المؤسسة التربوية الجزائرية، وأداء الأساتذة وزيادة فعاليتها والحد من الظواهر السلبية التي تعرقل سير العملية التعليمية.

4- أهداف الدراسة:

لكل بحث علمي هدف يسعى إلى تحقيقه ومعرفة الغموض الذي يجتاحه، وفي هذا المجال تتبلور أهداف دراستنا كالاتي:

- الكشف عن العلاقة ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط.

- التعرف على مستويات الصمت وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط.

- تحديد الفروق في درجات الصمت التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط تعزى لمتغير الجنس والاقدمية.

- الكشف عن الفروق في درجات سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط تعزى لمتغير الجنس والاقدمية.

- تقديم عدد من الاقتراحات التي من شأنها أن تضيف المعرفة لدى التلاميذ والأساتذة والمسؤولين بالمؤسسات التربوية.

5- المفاهيم الإجرائية للدراسة:

ارتكز البحث على المصطلحين التاليين:

5-1. التعريف الإجرائي للصمت التنظيمي:

اصطلاحًا هو امتناع الموظفين عمدًا عن تبادل الآراء والمعلومات والتعليقات المهمة والحيوية المتعلقة بالعمل، وعدم مشاركتها مع الأشخاص المصرح لهم. (الوحيدي، وعمران، 2024، ص 276).

وعُرف على أنه عدم قدرة الأساتذة على التعبير عن أفكارهم واقتراحاتهم أو آرائهم حول سياسات الإدارة. وهي من السلوكيات التي يلجأ إليها العاملون في كافة المنظمات، وهو ناتج عن موقف العاملين من الإفصاح عما لديهم من معلومات أو بيانات تتعلق بعملهم من عدمه، وقد يكون سلوكًا جماعيًا أو فرديًا، وهو في الوقت نفسه كذلك سلوك اجتماعي، يصدر من الفرد، وبالتالي الجماعة، من خلال عدم الإفصاح عن المعلومات والبيانات التي بحوزتهم لمدراءهم في منظماتهم التي يعملون فيها. (الضويان، السعيد، 2022، ص 604).

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الصمت التنظيمي إجرائيًا على أنه: سلوك جماعي واع مُتعمَّد وقصدي، يقوم من خلاله أساتذة التعليم المتوسط الذين يمتلكون معلومات ومقترحات وأفكار مهمة وضرورية متعلقة بالعمل، بحجبها والامتناع عن الإفصاح عنها نتيجة لأسباب ودوافع مختلفة.

وهو الدرجة التي يحصل عليها أستاذ التعليم المتوسط بالمتوسطة محل الدراسة من خلال إجابته على إستبيان الصمت التنظيمي المكون من ثلاثة أبعاد رئيسة (صمت الإذعان الإرادي، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي الإيجابي).

- **صمت الإذعان الإرادي:** يعبر عن سلوك الأستاذ بإخفاء الآراء والمقترحات والمعلومات أو حجبها؛ إذعانًا للظروف والمواقف التنظيمية، أي أن الصمت ليس بسبب الخوف أو فارق المعرفة، ولكن كنتيجة لعدم المبالاة ورغبة في الاعتزال أو الاستسلام، أو اعتقاده أن الحديث والتعبير لن يترتب عليه أي فارق، وعليه فهذا النوع من الصمت يعكس اتجاهات الأساتذة الواعية نحو مؤسستهم التربوية التي ينتمون إليها، وهو ما يمثل سلوكًا حرًا سلبيًا باختيار الصمت من قبل الأساتذة.

وهو الدرجة التي يحصل عليها الأستاذ من خلال إجابته على محور (بنود) صمت الإذعان الإرادي.
- **الصمت الدفاعي:** هو تصرف يسلكه الأستاذ لحماية نفسه من أي تهديد يتعلق بالتعبير عن أفكاره وآرائه واقتراحاته حول الأمور المتعلقة بالعمل.

وهو الدرجة التي يحصل عليها الأستاذ من خلال إجابته على محور (بنود) الصمت الدفاعي.
- **الصمت الاجتماعي الإيجابي:** إخفاء المعلومات والأفكار والآراء المتعلقة بالعمل بهدف انتفاع أشخاص آخرين من منطلق الإيثار والتعاون أو الخوف على سمعة المؤسسة.
وهو الدرجة التي يحصل عليها الأستاذ من خلال إجابته على محور (بعد) الصمت التنظيمي.

5-2. التعريف الإجرائي لسلوك المواطنة التنظيمية:

سلوك المواطنة التنظيمية: هو سلوك التطوع الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة، والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فاعليتها وكفاءتها.

ويتضمن بخمسة أبعاد: الإيثار، وعي الصمت، والروح الرياضية، والكياسة، السلوك الحضاري.

ويعرف إجرائياً بأنه: درجة السلوك الإنساني الذي يؤديه أستاذ التعليم المتوسط بصورة اختيارية أو تطوعية بهدف زيادة الأداء على المستوى الفردي والتنظيمي، وذلك من خلال استجاباته على استبيان مكون من خمسة أبعاد (الإيثار، وعي الصمت، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري).

الإيثار: وهو نمط من أنماط السلوك الذي يقوم به العاملون لمساعدة الآخرين بشكل مباشر أو غير مباشر لحل مشكلة مرتبطة بالعمل داخل المؤسسة .

أما التعريف الإجرائي له: فهو درجة ممارسة أساتذة التعليم المتوسط لأنماط سلوك مساعدة الآخرين من حولهم فيما يتعلق بالعمل داخل المتوسط.

وعى الضمير: وهو سلوك تقديري من قبل العامل يتعدى الحدود الدنيا لمتطلبات العمل الرسمي للمؤسسة في مجال الحضور واحترام الأنظمة واللوائح والعمل بجدية .

ويعرف إجرائياً : بأنه درجة ممارسة أساتذة التعليم المتوسط لسلوك يخدم المصلحة العامة في المتوسط حتى ولو كانت على حساب مصالحهم الشخصية.

الروح الرياضية: وهي رغبة العامل الشخصية في التسامح وقدرته على تحمل المشكلات والمهام الصعبة مهما كانت بسيطة أو مؤقتة دون تدمير أو شكوى والعمل على إدخال الطاقة الموجهة لمثل ذلك لانجاز العمل.

أما التعريف الإجرائي لها: فهي درجة ممارسة أساتذة التعليم المتوسط لأنماط سلوكيات مساهمة في منع الصراع بين الزملاء, وتقبلهم لبعض المضايقات دون تدمير أو شكوى.

الكياسة(المجاملة): وهو السلوك الذي يحرص العامل فيه على منع وقوع المشكلات المتصلة بالعمل و يتجنب استغلال الآخرين والقيام بمشكلات معهم.

وتعرف إجرائياً بأنها: درجة ممارسة أستاذ التعليم المتوسط لسلوك منع حدوث مشكلات مع الأساتذة الآخرين.

السلوك الحضاري: وهي المشاركة البناءة المسؤولة عن إدارة المؤسسة والاهتمام بمصلحتها ومصيرها، من خلال الحرص على حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، وقراءة مذكرات المؤسسة وإعلاناتها، وتأدية العمل بشكل يساعد في المحافظة على سمعة المؤسسة.

ويعرف إجرائياً بأنها: درجة ممارسة أساتذة التعليم المتوسط لسلوك يعبر عن الانتماء والولاء للمتوسط مثل تحسين صورتها وسمعتها، والمحافظة على ممتلكاتها والدفاع عنها. (معمرى، 2013، ص، ص20، 21)

6- الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة من الخطوات الأولى عند إجراء موضوع ما، فهي جزء لا يتجزأ من البحث الكامل، ويمكن أن تساعدنا في توسيع القاعدة المعرفية لجوانب البحث، وتساعد في ضبط الإشكالية، كما أنها تعطي معنى لنتائج البحث من خلال مقارنة ما توصل إليه الباحث من نتائج مع نتائج الدراسات السابقة.

والدراسات السابقة التي تناولتها التي لها علاقة بموضوع بحثي هي كالتالي:

6-1. الدراسات المتعلقة بالصمت التنظيمي:

6-1-1. الدراسات العربية:

أ) دراسة: حصة عبد المحسن الضويان، هديل عبد الله السعيد (2022) بعنوان: "واقع الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم وعلاقتها ببعض المتغيرات"، السعودية. هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم من وجهة نظرهم وعلاقته ببعض المتغيرات.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (194) عضو من أعضاء هيئة تدريس جامعة القصيم في الفصل الدراسي الثاني من العام 1441-1442هـ، طبقت عليهم استبانة مكونة من ثلاثة محاور، ومحور أسباب الصمت التنظيمي، ومحور مقترحات للحد من الصمت التنظيمي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- جاءت أبرز النتائج لتعبر عن أن الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم متحقق بدرجة ضعيفة وبمتوسط حسابي (2.52 من 5)، وقد جاء في الترتيب الأول بُعد الصمت المؤيد اجتماعياً بمتوسط حسابي (3.91) يليه صمت الاستجابة بمتوسط حسابي (2.74) ثم الصمت الدفاعي متحققاً بدرجة متوسط وحصل على متوسط حسابي (2.73)، وجاء محور

الأسباب المؤدية للصمت التنظيمي بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.13)، وكان من أهمها غموض وتداخل دور عضو هيئة التدريس مع الأدوار الأخرى، وقد جاء محور المقترحات الإجرائية للتغلب على الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم بدرجة كبيرة جدًا من الموافقة وبمتوسط حسابي (4.987).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم للصمت التنظيمي وأسبابه ومقترحات التغلب عليه تعزى لمتغيرات (النوع، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة).

(ب) دراسة: نجلاء بنت إبراهيم الشنيفي (2021) بعنوان: "الصمت التنظيمي في جامعة الملك سعود وعلاقته بالأداء الوظيفي"، السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الصمت التنظيمي والأداء التنظيمي، والعلاقة بينهما، والتعرف على مدى وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الصمت التنظيمي.

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريات في جامعة الملك سعود، وعددهم (415) موظفة، استُخدم المنهج المسحي الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، نُوجزها فيما يلي:

- حياد الموظفين فيما يختص بالصمت التنظيمي بشكل عام.

- أنّ كلا من صمت الإذعان والصمت الدفاعي موجودان بدرجة متدنية مع وجود علاقة عكسية سالبة بينهما وبين الأداء الوظيفي.

- الصمت الإيجابي الاجتماعي موجود بدرجة مرتفعة مع وجود علاقة طردية موجبة بينه وبين الأداء الوظيفية.

- وجود فروق باختلاف الحالية الاجتماعية والمؤهل وسنوات الخبرة.

ومن خلال النتائج المتوصل إليها قدمت الباحثة بعض التوصيات منها:

- العمل على إخراج الموظفين الإداريات من صمت الإذعان التنظيمي، من خلال إشراكهن في مراكز اتخاذ القرار، وتأكيد أهميتهن وتأثيرهن باختلاف مستويتهن الإدارية، والأخذ بآرائهن

وأفكارهن التطويرية والعمل بها، وأنهن إحدى أهم الركائز التي تقوم عليها الجامعة، وهن المورد المهم لتحقيق أهدافها.

- مساعدة الموظفين الإداريات على التخلص من مشاعر الصمت الدفاعي التنظيمي من خلال تزويدهن بالحقائق المرتبطة بالعمل بشكل متكامل، ومنحهن الحرية الكاملة لإبداء آرائهن واقتراحاتهن.

(ج) دراسة: أحمد إبراهيم عواد علي (2019) بعنوان: "أثر سلوكيات الصمت التنظيمي على الاحتراف الوظيفي - دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات-"، مصر.

هدفت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها: التعرف على مدى توافر أبعاد الصمت التنظيمي وأبعاد الاحتراق الوظيفي في الشركة المصرية للاتصالات، إختبار علاقات الارتباط والأثر بين أبعاد الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي، إختبار ما إذا كانت اتجاهات العاملين بالشركة المصرية للاتصالات محل الدراسة نحو الصمت التنظيمي تتفاوت بتفاوت خصائصهم الديمغرافية، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات والنتائج التي يمكن تطبيقها في منظمات الأعمال للإرتقاء بها والإستفادة العملية من نتائج الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالشركة المصرية للاتصالات والتي تتكون من (79) قطاع من مختلف أنحاء جمهورية مصر العربية ويبلغ عدد العاملين بها أكثر من (38000) عامل ما بين مهندس وإداري وفني وكانت (وفق بيانات من قطاع شؤون العاملين بالشركة عن عام 2018).

اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، ولتحديد حجم العينة اعتمد الباحث على معادلة الخطأ المسموح به. وتم تطبيق المقاييس على عينة قوامها (385) مفردة.

أهم ما توصلت إلى نتائج الدراسة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين سلوكيات الصمت التنظيمي بأبعاد (اتجاهات الإدارة العليا نحو الصمت، إتجاهات المديرية والمشرفين نحو الصمت، فرص الإتصال، سلوك صمت الموظفين)، وبين الاحتراق الوظيفي وأبعاده (الإنهاك العاطفي، الشعور بالسلبية في العلاقات، الشعور بتدني الإنجاز الشخصي) في الشركة المصرية للاتصالات.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين سلوكيات الصمت التنظيمي بأبعاده (إتجاهات الإدارة العليا نحو الصمت، إتجاهات المديرين والمشرفين نحو الصمت، فرص الإتصال، سلوك صمت الموظفين) والإنهامك العاطفي كبعد من أبعاد الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في الشركة المصرية للإتصالات.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين سلوكيات الصمت التنظيمي بأبعاده (إتجاهات الإدارة العليا نحو الصمت، إتجاهات المديرين والمشرفين نحو الصمت، فرص الإتصال، سلوك صمت الموظفين) والشعور بالسلبية كبعد من أبعاد الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في الشركة المصرية للإتصالات.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين سلوكيات الصمت التنظيمي بأبعاده (إتجاهات الإدارة العليا نحو الصمت، إتجاهات المديرين والمشرفين نحو الصمت، فرص الإتصال، سلوك صمت الموظفين) والشعور بتدني الإنجاز الشخصي كبعد من أبعاد الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في الشركة المصرية للإتصالات.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين في الشركة المصرية للإتصالات فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة على الصمت التنظيمي، تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، والمركز الوظيفي).
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين في الشركة المصرية للإتصالات فيما يتعلق بأبعاد الاحتراق الوظيفي، تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: (العمر، عدد سنوات الخدمة).
- (د) دراسة: رامي محمد عبد ربه الختاتنة (2009) بعنوان: "أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية"، الأردن.
- هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية.
- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى أداة الاستبانة. وتم أخذ عينة طبقية عشوائية تمثل (10%) من جميع العاملين (المدراس والموظفين) في المؤسسات الحكومية في الأردن، وقد تم توزيع (682) استبانة على عينة الدراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها:

- أن أبعاد الصمت التنظيمي وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى متوسط.

- أن أبعاد الثقة التنظيمية وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى مرتفع.
- وجود أثر لأبعاد الصمت التنظيمي في الثقة التنظيمية، وأن أبعاد الصمت التنظيمي تفسر (56.9%) من التباين في بُعد (الثقة التنظيمية).

وتوصي الدراسة بضرورة التوجه من قبل الإدارات العليا للمؤسسة المبحوثة لتعزيز الشفافية في تدفق المعلومات الموثوق فيها عن أعمالها للعاملين فيها، لما لهذه القيمة من أثر إيجابياً في تقليل مستوى الصمت التنظيمي وبالتالي تعزيز الثقة لدى العاملين في مؤسساتهم.

6-1-2. الدراسات الأجنبية :

أ) دراسة Reza Jalilian, Fardin Batmoni (2015) بعنوان:

"The study of the relationship between the organizational silence and the employees performance (case study); semantic schola, corpus id, 2015."

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الصمت التنظيمي وأداء العاملين في مؤسسة الضمان في

كرمانشا (Kermanshah) إيران.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تألف مجموع الدراسة من موظفي إدارة منظمة الضمان الاجتماعية (924) مفردة، عينة الدراسة (271) مفردة، واعتمدت الاستبانة لجمع المعلومات، حيث تكون الاستبيان من (15) سؤال حول الصمت التنظيمي و(39) سؤال حول الأداء الوظيفي، وتم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات أداة الدراسة وبرنامج (SPSS) و (LISREL)، ومعاملات ارتباط Spearman للتحليل.

أوضحت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الصمت التنظيمي (الإذعان، الدفاع، الإيثار) وأداء الموظفين، وأنه هناك علاقة عكسية سلبية بين الصمت والأداء، وأنه عندما يصمت الموظفون كأصل استراتيجي يجب أن تشعر الإدارة بمخاطر كبيرة. (Jalilian , Batmoni,2015)

ب) دراسة Ugur akin & Tarik Ulusay بعنوان:

"The relationship between organizational silence and burnout among academicians: a research on universities in Turkey, international journal, of higher education, vol 5, n2, 2016."

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الصمت التنظيمي ومستويات الاحتراق النفسي لدى الأكاديميين، تألف مجتمع الدراسة من (190) أكاديميا يعملون في (17) جامعة حكومية تقع في (15) مقاطعة مختلفة في تركيا.

تم جمع البيانات من خلال استبانة وأخذ أسباب الصمت التنظيمي كمحدد لعبارات الاستبانة لأعضاء هيئة التدريس، تشير نتائج الدراسة إلى أن مستويات الصمت التنظيمي لدى الأكاديميين متوسطة، ومستويات الاحتراق النفسي منخفضة، تم التوصل كذلك إلى وجود علاقة إيجابية بين الصمت التنظيمي ومستويات الاحتراق الوظيفي.

6-2. الدراسات المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية :

6-2-1. الدراسات العربية :

أ) دراسة حمزة معمر، منصور بن زاهي (2022) بعنوان: "واقع ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة المنيعية"، الجزائر .

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة المنيعية، وكذا معرفة لفروق في سلوك المواطنة التنظيمية لديهم باختلاف الجنس والأقدمية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة، حيث تكونت من (29) بنداً تقيس الأبعاد الخمسة لسلوك المواطنة التنظيمية وهي: (الإيثار، الكياسة، وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري)، بمعدل ستة بنود لكل بعد.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي مرتفع، وكان بعد الكياسة من أكثر الأبعاد ممارسة يليه وعي الضمير، ثم الإيثار، يليه الروح الرياضية، ثم يليه السلوك الحضاري.
- لا توجد فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي تعزى لمتغيري الجنس والأقدمية.
- واقع الأستاذ الجزائري في ظل التغيرات التنظيمية الراهنة يحتاج إلى المزيد من الدعم التنظيمي الذي يعزز بصفة أو بأخرى علاقته بالمؤسسة التربوية التي يعمل بها ويشعره بقداسة هذه المهنة، التي يعتبر من خلالها المساعد والقدوة للأجيال المستقبلية، وكنتيحة للأثار الإيجابية التي يحدثها سلوك المواطنة التنظيمية على أداء المنظمة والفرد وجماعة العمل، فإن تطوير مؤسساتنا التربوية مرتبط إلى حد بعيد بالتحسيس بالدور الذي يجب أن يقدمه الأستاذ والطاقت التربوي في تقديم مجهودات إضافية وابتكارية تساهم في تحسين مستوى التعليم، والوصول للجودة في الخدمات التربوية.

- دراسة بلقاسم العالي وآخرون (2021) بعنوان: "قياس مستوى ممارسة التمكين وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته"، الجزائر.
- هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى ممارسة التمكين بنوعيه التمكين النفسي والتمكين الهيكلي وأثرهما على سلوك المواطنة التنظيمي بمؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته.
- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما استعانة الاستبانة كأداة لدراسة، وقد شملت الدراسة عينة عشوائية من عمالي مؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته، وقد شملت الدراسة 43 عامل بعد أن تم توزيع 60 استبانة، حيث تم استرجاع 43 استبانة تم فيها إلغاء 17 استمارة وقبول 43 استبانة للتحليل.
- خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي:
- كانت تصورات العاملين في مؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته حول التمكين النفسي والتمكين الهيكلي إجمالاً أن مستوى ممارسته كانت متوسطة.
- كانت تصورات العاملين في مؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته حول التمكين النفسي أن مستوى ممارسته كانت مرتفعة، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من التمكين النفسي والتمكين الهيكلي على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته.
- وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها اقترحت الدراسة التوصيات التالية:
- ضرورة تطوير نظام الحوافز المعنوية والمادية بما يجاوب مع طموح وتطلعات العاملين بمؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته.
- المحافظة على عمالي مؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته بسبب توافر القدرات والمهارات الملائمة لتمكينهم بالتمكين النفسي.
- تطوير القدرات التنظيمية مثل ثقافة التشارك في العمل والمعلومات وثقافة العمل كفريق وثقافة تحمل المسؤولية.
- إعطاء هامش أكبر من الحرية للعامل داخل العمل من أجل اكتشاف أقصى القدرات والوصول إلى الإبداع.

ب) دراسة مباركي نجاح (2017) بعنوان: "سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط -دراسة ميدانية لمتوسطتي بلدية بشقرون، بسكرة"، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بكل أبعاده لدى أساتذة التعليم المتوسط ببلدية بوشقرون، وكذا التعرف على الفروق في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف الجنس، وسنوات الخبرة، والمستوى التعليمي.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي في جمع البيانات والمعلوم، وذلك باستخدام أداة الإستبيان لقياس سلوك المواطنة التنظيمية، وقد تكون من (20) فقرة، وقد طبق على عينة تكونت من ميع أساتذة التعليم المتوسط في بلدية بوشقرون والبالغ عددهم (54) أستاذ موزعين على المتوسطين الوحيدين ببوشقرون، وقد تم تحليل بيانات هذه الدراسة بإستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية الإصدار 16 (SPSS, V16)، وفقا للأساليب الإحصائية التالية: معامل ألفا كرونباخ، والتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، إختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي.

وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط جاء مرتفعا.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لأساتذة التعليم المتوسط تبعا للمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).
- مستوى سلوك الإيثار لدى أساتذة التعليم المتوسط كان بدرجة متوسطة.
- مستوى سلوك الكرم لدى أساتذة التعليم المتوسط جاء مرتفعا.
- مستوى سلوك الروح الرياضية لدى أساتذة التعليم المتوسط جاء بدرجة متوسطة.
- مستوى سلوك الإلتزام العام لدى أساتذة التعليم المتوسط مرتفعا.
- مستوى سلوك السلوك الحضاري لدى أساتذة التعليم المتوسط مرتفعا.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لأساتذة التعليم المتوسط تبعا لمتغير الجنس.

● لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لأساتذة التعليم المتوسط تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

● لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لأساتذة التعليم المتوسط تبعاً لمتغير لمؤهل العلمي.

(ج) دراسة حسين يرقى، مصطفى بن عودة (2010) بعنوان: "دراسة تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية"، الجزائر .

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم دراسة تحليلية لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته دراسته وأبعاده وآثاره المختلفة، وكذا تتبع أهم العوامل المؤثرة في هوره أو اختفاءه، من خلال تحديد أهم المتغيرات التنظيمية المحددة لسلوكيات المواطنة التنظيمية وكذا تحديد طبيعة العلاقة التي تربط بين المتغيرات المختلفة التي تؤدي إلى نشوء أو اختفاء هذه الظاهرة في المنظمات.

اعتمدت الدراسة التحليلية دراسة وتحليل سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية والمتمثلة في العدالة التنظيمية، والرضا الوظيفي، والقيادة الإدارية، والالتزام التنظيمي، وكذا التمكين، وفي ضوء الإطار النظرية للبحث وبناء على نتائج الدراسات السابقة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التالية:

● هناك شبه اتفاق بين الباحثين مؤخرًا على الأبعاد الخمسة لسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الضمير الحي، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري)، تمثل الأساس الذي تقوم عليه مكونات سلوك المواطنة التنظيمية.

● أوضحت الدراسة التحليلية أنه على الرغم من أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتأثر بمجموعة من المحددات التنظيمية (العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي، القيادة الإدارية، الإلتزام التنظيمي، تمكين العاملين)، إلا أن هذه المحددات قد اختلفت في ترتيب تأثيرها على سلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك حسب طبيعة متغيرات كل دراسة من جهة وحسب طبيعة الدراسة الميدانية في حد ذاتها.

● توصلت الدراسة التحليلية إلى وجود علاقة إيجابية ومباشرة بين القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

- توصلت الدراسة التحليلية إلى وجود علاقة إيجابية ومباشرة بين تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية، إلا أن هاته العلاقة الطردية والمباشرة بين تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية هي علاقة مقبولة ومتوسطة التأثير، ولكنها أضعف من العلاقة غير المباشرة التي تتوسطها عوامل أخرى، حيث أن إدراك الموظف للتمكين يجعله يتخذ سلوكيات نافعة تجاه المنظمة نوعاً ما، ولكن مستوى هذه السلوكيات يرتفع عندما يكون هذا الموظف متمتعاً بشعور الرضا عن عمله أو ملتزماً بمنظمته.
- 2-2-6. الدراسات الأجنبية:

أ) دراسة Arif, P, P & Tjutju, Y, & Eeng, A (2017) بعنوان:

Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in State-owned Banking

هدفت الدراسة إلى تحديد دور الإلتزام التنظيمي في ربط العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم الإعتماد على أداة الإستبيان تتكون من 39 فقرة تم توزيعها على عينة تكونت من 320 عامل في بنك الدولة في باندونغ بأندونيسيا. خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

يوجد تأثير مباشر وغير مباشر في العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث أن هذه العلاقة بواسطة الإلتزام التنظيمي، حيث أنه يساهم كوسيط في تأثير الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية. (P & Tjutju, 2017)

ب) دراسة Ali, Usma & Waqar, Shaista (2013) بعنوان:

(Teachers Organizational Citizenship Behavior Working Under Different Leadership Styles)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين العاملين تحت أنماط القيادة المختلفة (القيادة التحويلية، التبادلية، الحرة) بباكستان التي يعملون تحتها حيث تم إجراء الدراسة على عينة تكونت من (120) معلم و (9) مدراء، وقد تم استخدام أداة الاستبانة كأداة الدراسة. توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

أن سلوك المواطنة التنظيمية له علاقة إلى حد كبير مع أنماط القيادة، وكانت العلاقة قوية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية ثم تليها القيادة التبادلية، ثم القيادة الحرة والتي كان تحتها أقل ممارسة لسلوك المواطنة التنظيمية من طرف المعلمين. (Usma, Shaista, 2013)

6-3. الدراسات التي تناولت العلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية:

6-3-1. الدراسات العربية:

أ) دراسة بوبكر نعرورة، أحمد تي (2020)، بعنوان: "أثر الصمت التنظيمي في أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بوكالة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي للعمال الأجراء بالوادي CNAS- الجزائر".

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر الصمت التنظيمي في سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعاده الخمسة (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري) لدى العاملين بوكالة الصندوق الوطني لضمان الإجتماعي للعمال الأجراء بالوادي CNAS.

ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وكذا استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات، وتمت باستخدام التحليل الإحصائي للبيانات اعتمادًا على البرنامج الإحصائي (SPSS, v25)، يتمثل مجتمع الدراسة في عمال صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بالوادي، حيث تم توزيع (59) استمارة استبيان، وتم استرداد (57) استبيان، واستبعاد 03 استمارات، لأنها غير صالحة للدراسة، ما يعني أن عدد الاستمارات الصالحة للدراسة (54) استمارة.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستويات لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، وعدم وجود علاقة أثر بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، وكذا عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي مع كل بعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

ب) دراسة أزهار مراد عوجه (2019)، بعنوان: "الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية -دراسة تحليلية في المعهد التقني/كوفة"، العراق.

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الصمت التنظيمي ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المعهد التقني بالكوفة عينة البحث، وكذا تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغيرين لدى عينة البحث.

ولتحقيق أهداف الدراسة الباحث المنهج الوصفي والاستبيان، وتكونت عينة الدراسة من (100) موظف بالمؤسسة محل الدراسة، باستخدام التحليل الإحصائي للبيانات اعتمادًا على برنامج (SMART PLS).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- استجابات أفراد العينة المبحوثة كانت إيجابية بشأن أبعاد الصمت التنظيمي، كما أظهرت اهتماماً بشأن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.
- وجود علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين أبعاد الصمت التنظيمي (صمت الإذعان، والصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي) وسلوك المواطنة التنظيمية.
- ج) دراسة محمد أحمد أمين أحمد (2017)، بعنوان: "أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام التابعين لقطاع التعليم بجامعة المنصورة -"، مصر.

تناولت الدراسة قياس العلاقة بين الصمت التنظيمي وسبوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالكادر العام والتابعين لقطاع التعليم بجامعة المنصورة، وهدفت الدراسة إلى هدفين رئيسيين، يتمثل الأول في تحديد ما إذا كان هناك تأثير معنوي لأبعاد الصمت التنظيمي (صمت الخضوع، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير)، أما الثاني فيتمثل في تحديد ما إذا كان هناك اختلاف معنوي في إدراك العاملين لمستوى كل من الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، وفقاً للعوامل الديموغرافية: النوع (ذكر/ أنثى)، عدد سنوات الخدمة، نوع الوظيفة (مبتدئ/ موقت/ متعاقد).

ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام (SPSS)، وقام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية لكل من اختبار كروسكال والبيرز، اختبار مان ويتني، معامل ارتباط بيرسون، أسلوب تحليل الانحدار المتعدد. أما عن المنهج المعتمد فقد اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود تأثير سلبي معنوي لكل من صمت الخضوع والصمت الدفاعي على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة، في حين يوجد تأثير إيجابي معنوي للصمت الاجتماعي على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة.
- وجود اختلاف معنوي لإدراك العاملين لمستوى كل من الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية وفقاً للعوامل الديموغرافية النوع (ذكر/ أنثى)، عدد سنوات الخدمة، نوع الوظيفة (مبتدئ/ مؤقت/ متعاقد)، حيث تبين أن النساء والعاملين ذوي مدة الخدمة الأقل والعاملين المؤقتين والمتعاقدين أكثر

إدراكاً للصمت التنظيمي وأقل إدراكاً لسلوك المواطنة التنظيمية وذلك مقارنة بالرجال، والعاملين ذوي مدة الخدمة الأطول، والعاملين المثبتين، فهم أكثر إدراكاً لسلوك المواطنة التنظيمية وأقل إدراكاً للصمت التنظيمي.

2-3-6. الدراسات الأجنبية :

(أ) دراسة A.Fatima, S. Salah-Ud-Din, S. Khan, M. Hassan, and H. A. K. Hoti (2015)، بعنوان:

Impact of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behavior: Moderating Role of Procedural Justice

هدفت الدراسة إلى بيان أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال دور العدالة الإجرائية كمتغير وسيط للعلاقة بين الصمت التنظيمي والسلوك التنظيمي. وتكونت عينة الدراسة من (250) موظفًا من مختلف شركات الخدمات في باكستان باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية (Amos).

وتوصلت الدراسة إلى ان الصمت التنظيمي كان له أثر سلبي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد العينة، وتؤكد هذه الدراسة أنه إذا لم يتم توفير مساحة كافية للعمال لتمكينهم من رفع أصواتهم، فسينخفض مستوى أداء المؤسسات، وبالتالي قد نفقد المؤسسة أفكارًا وأفكارًا جديدة وحلولاً إبداعية وجهود الموظفين التي قد تكون مفيدة جدًا للمؤسسات.

(ب) دراسة Arzu KILIÇLAR Melda HARBALIOGLU (2014)، بعنوان:

Relationship Citizenship Behaviour: A Case between Organizational Silence and Organizational Study on Five. Stars Hotels in Antalya.

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية -دراسة حالة مجموعة فنادق الخمس نجوم في إنطاليا بتركيا.

تكونت عينة الدراسة من (384) موظفًا تختلف من حيث المتغيرات مثل نوع الجنس والسن والحالة الاجتماعية ومستوى الدخل ومستوى التعليم ومستوى التعليم السياسي والدور في الأعمال.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية ضعيفة بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد العينة، حيث وجد علاقة سلبية ضعيفة بين الصمت التنظيمي وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الضمير الحلي، السلوك الحضاري)، في حين وجود علاقة إيجابية بين الصمت التنظيمي وبعد الروح الرياضية.

7- التعقيب على الدراسات السابقة:

هناك تباين فيما بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، حيث نجد أن الدراسات تشابهت في تناولها لمتغير المستقل ألا وهو "الصمت التنظيمي"، إلا أنها مجملها اختلفت في تناول المتغير التابع، وفيما يلي سنقوم بدراسة أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث (موضوع الدراسة والمكان والزمان، منهج الدراسة، أداة الدراسة، من حيث المتغير التابع والمستقل)، بالإضافة إلى بيان الاستفادة من الدراسات السابقة.

أولاً: من حيث الموضوع

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة بدراسة المتغير المستقل "الصمت التنظيمي" ما عدا دراسة (نعرورة، 2020)، و(عوجه، 2019)، و(محمد أحمد، 2017)، أما الدراسات الأخرى فقد تباينت فيها بينها، حيث تناولت بعض الدراسات سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير أساسي وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية مثل دراسة (معمرى، 2022)، و(مباركي، 2017)، والبعض تناوله مع متغيرات أخرى مثل دراسة

(Usma & Shaista, 2013)، و (يرقي، بن عودي، 2010). كما تناولت بعض الدراسات سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع، مثل دراسة (العالي وآخرون، 2021)، ومنها من تناوله مع المتغيرات الديموغرافية مثل دراسة (A. Fatima. Et all)، و (Arzu, 2014).

ثانياً: من حيث الحدود المكانية

طبقت الدراسات السابقة في مؤسسات مختلفة ومتنوعة، مؤسسة سويتي لإنتاج الحليب ومشتقاته الجزائر (بلقاسم العالي وآخرون، 2021)، ثانوية المنبوعة بمدينة غرداية (حمزة معمرى، منصور بن زاهي، 2022)، متوسطتي بلدية بشقرون (دراسة مباركي نجاح، 2017)، بنك الدولة في باندونغ بأندونيسيا (Arif, P, P & Tjutju, Y, & Eeng, A (2017)، وكالة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي للعمال الأجراء بالوادي CNAS- الجزائر. (بوبكر نعرورة، أحمد تي 2020)، المعهد التقني بالكوفة، العراق، (أزهار مراد عوجه، 2019)، قطاع التعليم بجامعة المنصورة-، مصر، (محمد أحمد أمين أحمد، 2017)، شركات الخدمات في باكستان، (A.Fatima, S. Salah-Ud-Din, S.

بتركيا، (Arzu KILIÇLAR Melda HARBALIOGLU، 2014).
فنادي الخمس نجوم في إيطاليا، (Khan, M. Hassan, and H. A. K. Hoti، 2015)،

ثالثا: من حيث المنهج المستخدم في الدراسة

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي.

رابعا: من حيث أداة الدراسة

تم استخدام الاستبيان في الدراسات السابقة وهي بذلك تتفق مع الدراسة الحالية.

خامسا: من حيث الهدف

تهدف الدراسة الحالية إلى للكشف عن "الصمت التنظيمي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسطة"، وقد شابهت دراسة كل من دراسة (بوبر نعرورة، أحمد تي (2020)، التي هدفت إلى إبراز أثر الصمت التنظيمي في سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعاده الخمسة (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري) لدى العاملين بوكالة الصندوق الوطني لضمان الإجتماعي للعمال الأجراء بالوادي CNAS. وكذا دراسة (أزهار مراد عوجه، 2019)، التي هدفت إلى تحديد مستوى الصمت التنظيمي ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المعهد التقني بالكوفة عينة البحث، وكذا تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغيرين لدى عينة البحث. بالإضافة إلى دراسة (محمد أحمد أمين أحمد، 2017)، وقد هدفت الدراسة إلى تحقيق هدفين رئيسيين، يتمثل الأول في تحديد ما إذا كان هناك تأثير معنوي لأبعاد الصمت التنظيمي (صمت الخضوع، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير)، أما الثاني فيتمثل في تحديد ما إذا كان هناك اختلاف معنوي في إدراك العاملين لمستوى كل من الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، وفقا للعوامل الديموغرافية: النوع (ذكر/ أنثى)، عدد سنوات الخدمة، نوع الوظيفة (مبتدئ/ موقت/ متعاقد).

إلا أن الدراسة الحالية اختلفت مع الدراسة السابقة من حيث الأهداف، مثل دراسة (العالي وآخرون، 2021) التي هدفت إلى التعرف على مستوى التمكين بنوعيه التمكين النفسي والتمكين الهيكلي وأثرهما على سلوك المواطنة، ودراسة (Arif et all, 2017) التي هدفت إلى تحديد دور الالتزام التنظيمي في ربط العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.

سادسا: من حيث النتائج

الملاحظ أن غالبية الدراسات توصلت في نتائجها إلى أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية جاء مرتفعا ومن هنا كان منطلق صياغة فرضيات الدراسة الحالية على أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية عند أساتذة التعليم المتوسط مرتفع.

وقد استفادت الطالبة من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة، واختيار منهج الدراسة وكانت الاستفادة كذلك في تصميم أداة جمع البيانات، وبناء الجانب النظري للدراسة والاستشهاد بها في مناقشة وتفسير نتائج دراستنا الحالية.

الفصل الثاني: الصمت التنظيمي

تمهيد

1. مفهوم الصمت التنظيمي.
2. الجذور التاريخية لمفهوم الصمت التنظيمي.
3. مراحل ظهور الصمت التنظيمي داخل المنظمات
4. أبعاد الصمت التنظيمي
5. اسباب الصمت التنظيمي
6. نظريات الصمت التنظيمي
7. الآثار السلبية للصمت التنظيمي
8. سبل مواجهة سلوك الصمت التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

في خضم التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل المعاصرة، أصبحت شراً رط أساسياً لتحقيق فعالية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والتعبير عن آرائهم الأداء التنظيمي. غير أن الواقع العملي يكشف عن ظاهرة مقلقة، تتمثل في امتناع الأفراد عن التعبير عن أفكارهم أو تحفظهم عن إبداء آرائهم وملاحظاتهم، حتى عندما تكون بناءة أو ذات صلة وثيقة بسير العمل. تعرف "الصمت التنظيمي"، وقد باتت محور اهتمام العديد من هذه الظاهرة الباحثين والمختصين في علم النفس التنظيمي، نظراً لتأثيرها السلبي على ديناميكية العمل، وتماسك الفرق، وعمليات التحسين المستمر داخل المؤسسات. فما هو الصمت التنظيمي؟

1. مفهوم الصمت التنظيمي:

مفهوم الصمت:

لغة: الصمت: السكوت، من: صَمَتَ يَصْمُتُ صَمْتًا وصَمُوتًا وصَمَاتًا: سَكَت. وَأَصْمَتَ مِثْلَهُ، وَأَصْل (صمت): يُدَلُّ عَلَى إِهْمَامٍ وَإِغْلَاقٍ.

وقيل: الصمت إمساك عن قول الباطل دون الحق.

وقيل: (هو الإمساك عن الكلام الذي لا خير فيه)

وقيل: هو (السكوت عما ليس بخير)

أو: السكوت عما لا ثواب له فيه.

أو: السكوت عما لا ينبغي (السقاف، 0223هـ)

اصطلاحاً: الصمت التنظيمي:

سنستعرض بعض التعاريف للصمت التنظيمي وفق وجهات نظر بعض الباحثين، وهي كما يلي:

عرف الصمت التنظيمي على انه تردد الموظف في الحديث عن القضايا التي تحدث في العمل خوفاً من تفسيرها بشكل خاطئ من قبل مسؤول المباشر وبالتالي تأثيرها السلبي على العلاقات بينه وبين زملاءه العاملين. (عبود وآخرون، 2016، ص238)

كما عرف على أنه: ذاك التصور الموجود والمشارك بين الموظفين والذي يحد من مشاركتهم في تقديم معارفهم حول قضايا وسياسات وانظمة المنظمة خوفاً من ردود الفعل السلبية (Nafei , 2016 , p 54) ويرى اخر ان الصمت التنظيمي يعني : تردد الموظف في الحديث عن القضايا التي تحدث في العمل خوفاً من تفسيرها بشكل خاطئ من قبل مسؤولة المباشر وبالتالي تأثيرها السلبي على العلاقات بينه وبين زملائه.(الطائي و صكر ، 2017 ، ص16)

ان الصمت التنظيمي ال يمكن اختزاله فقط في الخوف من المدير أو من فقدان العلاقات، بل يجب النظر إليه على أنه نتاج لثقافة تنظيمية كاملة، حيث يسود شعور عام بعدم الأمان النفسي، أو بغياب

التقدير والمشاركة. لذلك فالمؤسسات التي تشجع على حرية التعبير والانفتاح هي الأقل عرضة لانتشار هذا النوع من الصمت.

2. الجذور التاريخية لمفهوم الصمت التنظيمي:

يعد مفهوم الصمت التنظيمي من المفاهيم الحديثة، لكنها غير مألوفة ومثيرة للغموض لأول وهلة، إذ يصعب تقديم تعريف محدد له، حيث تطور هذا المفهوم عبر ثلاث حقبة زمنية وهي كالتالي:

الحقبة الأولى: كانت من (1970 حتى منتصف 1980) وكان التركيز الرئيسي للأبحاث في هذا العقد حول مفهوم الصوت.

الفترة الثانية: من (منتصف 1980 حتى عام 2000) كان التركيز الرئيسي للأبحاث حول الكلام، ماعدا بعض الإنتباهات البسيطة حول سلوك الصمت.

أما الفترة الحالية والتي تمتد من (2000 إلى الآن) فقد كان التركيز الرئيسي حول مفهوم الصمت. تعود بداية الحديث عن الصمت التنظيمي إلى الباحث (Hirschma, 1970) هيرشمان حيث حاول (الرباعية، 2018) تحديد مفهوم للصمت التنظيمي "حيث صنف الصمت كرد فعل سلبي، لكن بناءه مرادف للولاء فعلى سبيل المثال فإن الموظفين الذين يتعرضون لمعاملة سيئة ولا يتقدمون بشكوى رسمية فإن ذلك يعتبر من باب الصمت بالتراضي وإن السكوت دليل على الولاء" (قنون، 2021، ص 13، 14)

3. مراحل ظهور الصمت التنظيمي داخل المنظمات:

تعد ظاهرة الصمت التنظيمي باختلاف مستوياتها من الظواهر الموجودة في جمي المنظمات إلى حد ما، والاختلاف يكون في درجة وضوحها فقط (Milliken et al, 2003) وهي تؤثر عم جوانب مختلفة في البيئة التنظيمية، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي.

إن ظاهرة الصمت التنظيمي قد تتكون نتيجة ممارسات أو عوامل تنظيمية، وأيضا قد تكون سببا لعوامل أخرى؛ إلا أنه في الحالتين يجب أن تمر بعدة مراحل متتابعة حتى تصبح ظاهرة، فهي لا تحدث فجأة في المنظمات، وهو ما ذكره (Piderit and Ashford) بأن ظاهرة الصمت التنظيمي تمر بالمرحل الأربعة الآتية:

1-3 مرحلة الاستغراق (الشمول): تتضمن حالة من السرور والاستثارة، وعند الإحساس بعدم الارتباط أو الانتظام بين ما هو متوق عن العمل وبين ما يحدث فعليا، تبدأ ظاهرة الصمت بالتبلور.

3-2 مرحلة الكساد: تبدأ هذه المرحلة بانخفاض السرور والاستثارة التي كانت في المرحلة السابقة، وما يتبعها تدريجياً من انخفاض في مستوى الرضا والأداء في العمل، وعليه تقل الكفاءة.

3-3 مرحلة الانفصال: يدرك الموظف ما يحدث ويبدأ بالانسحاب النفسي، وفي هذه المرحلة تزداد لدى الموظف مستويات الإجهاد النفسي، واعتلال الصحة البدنية والنفسية، ما يؤدي إلى حدوث الصمت.

3-4 مرحلة الاتصال: نكون وصلنا هنا إلى أقصى مراحل الصمت التنظيمي، وفيها يكون تفكير الموظف غير متزن؛ بسبب ارتياحه وشكوكه الذاتية، فيصل به الأمر إلى مرحلة التدمير والتفكير المستمر في ترك العمل والمنظمة.

4. أبعاد الصمت التنظيمي:

اتفق بعض الباحثين ومن بينهم (العززي والعطوى 2016) على ثلاثة (3) أبعاد للصمت التنظيمي وهي كما يلي: (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) والتي سيتم عرضها كآتي:

1.4. صمت الإذعان (الاستسلام):

هو إخفاء أو حجب المعلومات والآراء رغبة في الاعتزال أو الاستسلام، ويتبع العامل هذا السلو بناء على اعتقاده بأن التعبير عن آرائه لا فائدة منه، وأن حديثه عن المشكلات أو الإبلاغ عنها سيحدث تغييراً، أو سيلقى أي اهتمام من قبل رؤوسيه (الصوفي، سلامة، 2021، ص 178، 177).

2.4. الصمت الدفاعي (الخامد):

وصف الصمت الدفاعي بمصطلح "الصمت الهادئ" وهو الوضع المتعمد والإغفال على أساس الخوف الشخصي من عواقب الكلام والتعرض للمساءلة، وحجب الأفكار أو المعلومات أو الآراء ذات الصلة والذي يعد شكلاً من أشكال الحماية الذاتية على أساس الخوف من فقدان السمعة والثقة. (رحمان، 2020، ص 940)

3.4. الصمت الاجتماعي (الإيجابي):

هو سلوك هادف ومقصود من قبل العاملين متمثل في حجب المعلومات والأفكار المتعلقة بعملهم لحماية أشخاص آخرين أو المنظمة على أساس دوافع تعاونية، يعد اختيارياً نابعا من الوعي على النقيض من الصمت الدفاعي يكون نابعا من الخوف من العواقب (رحمان، مرجع سابق، ص 940) والصمت الاجتماعي يحدث بطريقتين، الطريقة الأولى هو أن يبقى الموظف صامتا مع الدافع لحماية فوائد التنظيم، والثانية يبقى الموظف صامتا مع الدافع لحماية منافع الموظفين الآخرين. (عوجه، 2019، ص 571)

5. اسباب الصمت التنظيمي:

من اهم اسباب الصمت التنظيمي الاسباب الاتية:

5-1. الاسباب التنظيمية والادارية: تعد الاسباب الادارية من الاسباب المهمة المؤدية الى الصمت

التنظيمي ويمكن انجازها كالاتي:

- **التغذية العكسية السلبية المستمرة من قبل المشرفين:** فعندما يعطي الموظف اقتراح معين للمشرف ويقوم الاخير برفض الاقتراح او يقابله برد سلبي فان الصمت التنظيمي سوف يتطور ويزداد داخل المنظمة، لأن احساس الموظف بفقدان الدعم من المشرف سيشعره بالقلق بشأن الحصول على اذن الحصول قبل القيام بالتصرف بدلا من طلب الصفح في حالة ارتكاب الأخطاء.

- **نظام الاتصال:** ان غياب الاتصال الفعال بين العاملين والادارة يؤدي بإحساس الفئات الفاعلة بعدم الاهتمام والاحترام والتقدير، الى جانب وجود هيكل تنظيمي هرمي طويل ومتضخم مما يدفعهم الى التزام الصمت وموافقتهم على جميع الخطوات والقرارات التي يتخذها الرئيس، واققراره على جميع الخطط والتدابير التي ينتجها وعدم معارضته ومناقشته في ذلك، مما ينتج عنه ضعف الافكار والخطط وعدم معرفة وجهات النظر الاخرى تجاه ما يتم طرحه.

- **غموض الدور:** هو حالة من الشك تحدث عندما يكون العاملين غير واثقين من اهدافهم ووسائلهم لتحقيق هذه الاهداف، ويرجع غموض الدور الى الاختلاف بين ما يتوقعه الآخرون وما يجب عليه ان يعمل به بالفعل، ويوجد العديد من العوامل التي تتسبب في حدوث غموض الدور (الانتقال من وظيفة الى اخرى، وجود مدير جديد للعمل، حدوث تغيير للهيكل التنظيمي للمؤسسة).

- **نقص المساندة الاجتماعية:** يعد نقص المساندة الاجتماعية من قبل الزملاء والرؤساء مصدرا مهما من مصادر تبلور الصمت، فهو يعني عدم شعور الفرد بالأمن النفسي. خلال قيامه بأداء مهمته، وخاصة عندما يواجه صعوبات او اخطار تهدده ويدرك انه لم يعد قادرا على مجابتها وانه بحاجة الى دعم الزملاء ومؤازرة الآخرين. (بورويس، 2019، ص، ص40-41)

5-2. الاسباب الشخصية الفردية: يمكن تقسيم الاسباب الفردية التي تتسبب في احداث الصمت

التنظيمي الى:

- **الخوف:** الخوف هنا يعني خوف العاملين من ردود الفعل السلبية وهو شعور العاملين من تلقي عقوبات بشكل مباشر او غير مباشر من قبل رؤسائهم ، اذا ابدوا رأيا مخالفا او تكلموا حول قضايا

العمل و اعتبارهم صانعين للمشكلات داخل المؤسسة ، لذلك فهم يبقون صامتين اذ ان خوفهم هذا يتمثل في توقعاتهم بان المنظمة التي يعملون بها لا يمكنهم الاعتماد عليها في تحقيق النتائج المرجوة بالنسبة لهم ، لعدم كفاءة كل من النظام الاداري ، الرؤساء ، نظام المعلومات ، تخلف العلاقات التنظيمية ، المبالغة في عرض الحقائق و ضعف الفرص السانحة للتعبير عن آرائهم.

- **العزلة:** تعرف العزلة على انها عجز الفرد على اقامة علاقات اجتماعية مع الاخرين والابتعاد عنهم كما تعبر عن حالة ينفصل بها الفرد عن المنظمة وما يصاحبها من خوف وقلق وعدم القفة بالآخرين، وتفرد الذات نتيجة لعدم التكيف التنظيمي او لضعف الاتصال الاجتماعي للفرد داخل المنظمة، فالعزلة تؤدي الى بلورة الصمت التنظيمي عندما يبقى الموظف صامتا في مكان العمل، ويعبر عن عدم موافقته او احباطه للناس خارج اطار العمل مثل افراد العائلة او الاصدقاء او الأقارب. (بورويس، 2019، ص64)

وهناك من يضيف **العوامل الديموغرافية** كأحد اسباب اتباع الصمت التنظيمي وتتمثل في مايلي:

- **الجنس:** الرجال قد يكونوا اكثر قدرة على التعبير مقارنة بالنساء.

- **السن:** يكون الاكبر سنا اكثر قدرة على المواجهة و التعبير و التعامل مع الادارة العليا و مع المشرفين كما يواجهون غموضا اقل و عدم تأكد اقل بشأن القدرة على التعبير مقارنة بالأصغر سنا، وبالتالي يتوقع ان يكون لديهم قيود اقل فيما يتعلق بالتعبير و عدم الصمت بشأن المشكلات الادارية والتنظيمية المثارة في المنظمة.

- **المستوى التعليمي:** فمستويات التعليم العالية يتوقع ان تكون اكثر قدرة على التعبير ، فالأفراد ذوي المستويات التعليمية العالية اكثر قدرة على ادراك و تقييم المواقف والمشاكل التنظيمية المطروحة وبالتالي اكثر قدرة على التعبير بما يخدم مصالح المنظمة.

- **الخبرة:** الفرد ذو الخبرة الواسعة يكون لديه قدرة اكبر على التعبير و عدم الصمت و تبرير وجهة نظره من واقع رصيد الخبرة و المعلومات المتراكمة لديه عن تاريخ المنظمة و الأحداث التي مر بها و عاصرها مقارنة بالأفراد الاقل خبرة. (بركنو، 2018، ص272)

6. نظريات الصمت التنظيمي:

1.6. نظرية الفرد والتنظيم (Argyris, 1957) ارغوريس :

ترى هذه النظرية أن تفسير السلوك الإنساني في التنظيمات يعد بداية للتنبؤ بسلوك الفرد والتحكم فيه. أي أن التنظيم الاجتماعي قائم على الفرد والتنظيم الرسمي، حيث يرى أن هناك تناقض بين احتياجات التنظيم الرسمي وبين احتياجات الفرد، من مبادئ هذه النظرية ما يلي:

✓ ان الانسان يجب ان يتحول الى شخص سلبي مطيع يعتمد على التنظيم فقط، وان طبيعة التنظيم الرسمي تجبر الانسان ان يكون دوره الخضوع والطاعة دون اعت ارض أو نقاش ما يؤدي الى ما يعرف بالفشل النفسي.

✓ ان يحاول ان يصل الى مراكز إدارية عليا بحيث يمكن أن يتخلص من ضغوط التنظيم الرسمي.

✓ ان يستخدم مختلف الوسائل الدفاعية كالعدوانية، والتجاهل والصمت.

✓ ان يصبح متكاسل ولا يهتم بالتنظيم وأهدافه وبالتالي يلتزم الصمت ولا يشارك في تطوير المؤسسة.

2.6. نظرية التحكم المعرفي:

تفترض هذه النظرية أن هناك حلقة تكرارية تشكل البنية الأساسية لسلوكيات الإنسانية والتي تتكون من ستة (6) عناصر وهي:

وظيفة الادخال (الادراك)، المقارنة، القيمة المرجعية، وظيفة الإخراج، الأثر على البيئة المحيطة، الاضطراب أو القلق، أي أن الفرد عند توفر المحددات التنظيمية والمحددات الفردية فإنه يقوم بمقارنة بين ما يريد تحقيقه من عمله وما يرغب بتوفره داخل العمل أي القيمة المرجعية وما يحصل عليه ويتوفر فعلا، كل هذا قد يؤدي به الى الإحساس بأن هذا العمل لا يناسبه وهو ما يدفعه الى التزام الصمت والامتناع عن المشاركة بآرائه ومقترحاته وعدم الاهتمام بتنمية العمل وإحساسه المستمر بالقلق وعدم الرضا الامر الذي يؤدي الى ارتفاع سلوك الصمت التنظيمي لديه.

3.6. نظرية المجال النفسي أو السيكلوجي :

تقدم هذه النظرية إطار مفاهيمي لنموذج تأثير القوى النفسية المتضاربة والتي غالبا ما تؤثر على الافراد في لحظة معينة (Lewin, 1936, 1943) من مبادئ هذه النظرية ما يلي:

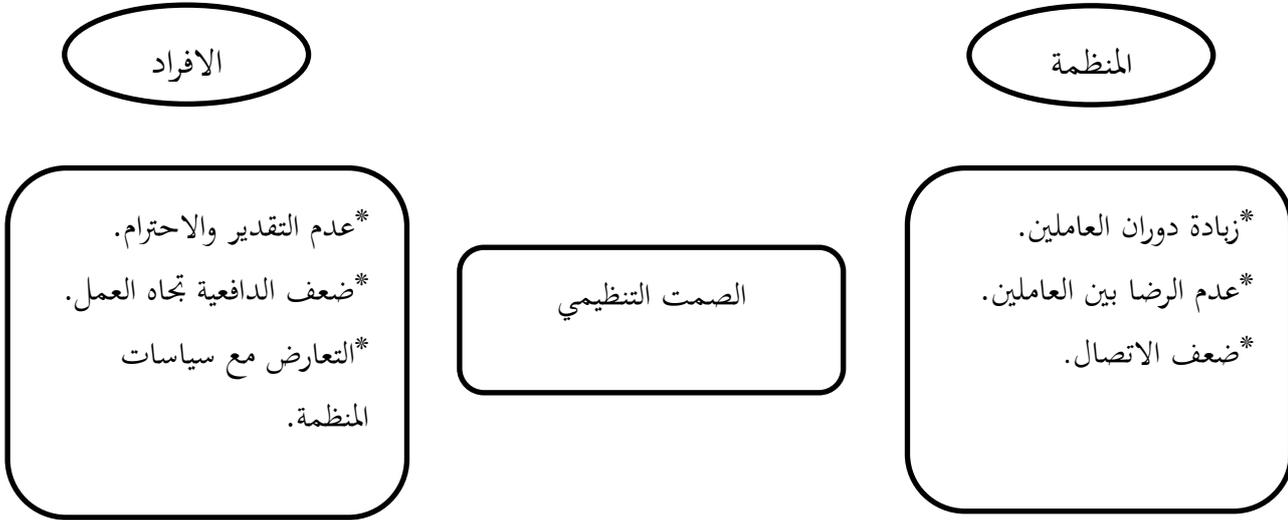
✓ انها تساعد في تفسير الطبيعة والآثار المترتبة على القوى المتضادة والتي تعتبر أساسا لحدوثه.

- ✓ إن هناك أسلوبًا لبناء فهم القوى التي تدفع أو تقاوم السلوك البشري، ويتكون من جانبين، حيث يتم إدراج القوى الدافعة في الجانب الأول، والقوى الممانعة في الجانب الثاني.
- ✓ ان السلوك البشري يكون ناتج لبعض القوى والمعتقدات، والتوقعات، والمعايير الثقافية، والتي يمكن ان تكون إيجابية تحث الفرد على السلوك، أو سلبية تدفع الفرد بعيدا عن السلوك.
- ✓ ان هناك مجموعة واسعة من الأهداف يمكنها ان تحفز السلوك ويمكن ان تكون مجتمعة في أداة واحدة.
- ✓ ان الدوافع متناسبة، وان القوى المختلفة تتواجد في نفس مجال السلوك، وتؤثر فيه في نفس الوقت.
- ✓ انه ليس سوى تلك القوى الفاعلة للسلوك وذلك في نطاق حياة الفرد، وفي لحظة تأثير معينة.
- ✓ حدوث تضارب عند مقارنة الفرد لوضعه الحالي (الصمت) ووضعه المرغوب (عدم الصمت) (عبد المنعم، 2020، ص، ص، 258، 262)

7. الآثار السلبية للصمت التنظيمي:

توصل الباحثون و المهتمون بموضوع الصمت الى العديد من النتائج السلبية التي لا تؤثر على الموظف فقط، بل تصل آثاره إلى المستوى الجماعي و التنظيمي، حيث أن انتشار ظاهرة الصمت ينتج عنه انخفاض في مستويات الأداء، وانقطاع الاتصال والتفاعل والتعاون، وفقدان الثقة والاحترام بين العاملين والإدارة، وتقليل فرص النمو والتطور والوصول إلى الأهداف على المستوى الفردي والجماعي، كما يعتبر بمثابة عرقلة أمام عمليات التطور والتغيير التنظيمي، وقصورا في عمليات اتخاذ القرارات وجودة القرارات المتخذة، وغياب للتنوع في المعلومات والقدرة على اكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب، وإضعافاً لقدرة التعلم على مستوى المنظمة، وارتفاعا في معدل الازمات التنظيمية و الظواهر السلبية. (الشنيفي، 2020، ص124)

الشكل رقم (01) يوضح الاثار التي تسببها الظاهرة على الصعيدين: الأفراد والتنظيم



(الربابعة، 2018)

8. سبل مواجهة سلوك الصمت التنظيمي:

- تطوير سلوك العاملين داخل المؤسسة.
- فتح قنوات الاتصال بين الموظف والمؤسسة لإتاحة فرص لحل المشكلات اثناء العمل.
- تحفيز العاملين لطرح أفكار جديدة للتحسين والابداع.
- تشجيع روح العمل الجماعي بين الرؤساء والمرؤوسين (بومنقار، وادي، 2016، ص228)

خلاصة الفصل:

من خلال تناول مفهوم الصمت التنظيمي، يمكن القول إن هذه الظاهرة تعد من أبرز العوائق التي قد تواجهها المؤسسات في سبيل تعزيز بيئة تواصل فعالة وبناءة، فالصمت ال يعكس فقط تردداً فردياً، بل قد يكون مؤشراً على وجود خلل في ثقافة المؤسسة، سواء على مستوى القيادة، أو التواصل الداخلي، أو سياسات التحفيز والمساءلة. كما أن تعدد تعاريف المفهوم يعكس طبيعته المعقدة والمتداخلة، فهو مرتبط بالجوانب النفسية والاجتماعية والإدارية. لذا فإن فهم أسبابه والسعي إلى معالجته يُعد خطوة أساسية نحو تحسين أداء الافراد والمؤسسة على حد سواء.

الفصل الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية

تمهيد

1. مفهوم المواطنة.
 2. مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية
 3. نشأة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية
 4. أهمية سلوك المواطنة التنظيمية
 5. خصائص سلوك المواطنة التنظيمية
 6. ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية
 7. محددات سلوك المواطنة التنظيمية
 8. العوامل المعززة لسلوكيات المواطنة التنظيمية
 9. معوقات القيام بسلوك المواطنة التنظيمية
- خلاصة الفصل.

تمهيد:

في ظل التطور الذي تشهده بيئات العمل الحديثة، لم تعد كفاءة الموظف تقاس فقط بأدائه لمهامه الرسمية، بل أصبحت المؤسسات تبحث عن أولئك الافراد الذين يُظهرون سلوكًا تطوعيًا إيجابيًا يتجاوز حدود المهام الوظيفية، ويساهم في تحسين البيئة التنظيمية ككل. هذا النوع من السلوك يعرف بـ"سلوك المواطنة التنظيمية"، وهو يعكس مدى التزام العاملين انتمائهم للمؤسسة، قدرتهم على العمل بروح التعاون والمبادرة والمساعدة، دون انتظار مقابل مادي مباشر، إن سلوك المواطنة التنظيمية بات يُعتبر من العوامل الأساسية في نجاح المؤسسات، لا سيما في ظل المنافسة الشديدة وسعي المنظمات لتطوير رأس مالها البشري وتحقيق ميزة تنافسية.

وستتطرق في هذا الفصل إلى نشأتها ومفهومها وأهميتها ومدخل دراستها، وأبعادها، وخصائصها، وأنماطها ونتائجها وعلاقتها بالصمت التنظيمي.

1. مفهوم المواطنة:

تستعمل كلمة المواطنة كترجمة للكلمة الفرنسية Citoyenneté المشتقة من مدينة Cité وتقابلها بالإنجليزية Citizenship المشتقة من مفهوم الوطن Citizen أي ذلك الفرد الذي تخاطبه القوانين والدساتير الحديثة والتي تؤكد على الحرية والمساواة بين الأفراد أمام القانون بغض النظر عن الجنس أو الدين أو العرق أو الطبقة.

ويعرف " فتحى هلال وآخرون "المواطنة بأنها الشعور بالانتماء والولاء للوطن والقيادة السياسية التي هي مصدر لإشباع الحاجات الأساسية وحماية الذات من الأخطار المصيرية. (عامر، 2011، ص11) وعرفها " ناصر " بأنها " تمثل الانتماء إلى تراب الوطن الذي يتحدد بحدود جغرافية، ويصبح كل من ينتمي إلى هذا التراب مواطناً له من الحقوق ما يترتب على هذه المواطنة، وعليه من الواجبات ما تمليه عليه ضرورات الالتزام بمعطيات هذه المواطنة.

وتعرف المواطنة في دلالتها العامة على أنها: عبارة عن مجموعة من الحقوق المادية والمعنوية، الفردية والجماعية، تتكفل الدولة بصيانتها وتمكين المواطنين منها في مقابل مجموعة من الواجبات يسدي بعضها المواطنين، في شكل خدمات تحت إشراف ومراقبة الأجهزة الإدارية للدولة. (ولديب، 2012، ص49) التعاريف التي تم استعراضها في هذا الفصل تطرقت لمفهوم "المواطنة" مدخلاً مهماً لفهم جذور في سياقها السياسي والاجتماعي العام، وهذا يعد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية.

2. مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

1.2. مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية في التراث النظري:

يعتبر مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية التي كانت نتاج الفكر الإداري المعاصر مؤخراً، وقد استحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين، مما أصبح يعتمد عليها كثيراً للارتقاء بمستوى أداء المنظمة والموظفين على حد سواء، ويمثل الموظف نقطة ارتكاز.

هذا المفهوم باعتباره أهم الموارد التنظيمية ومن دونه لا وجود لأي أساس تنظيمي فالعنصر البشري يمثل ركيزة التطور والتقدم في أي منظمة ومجتمع. (العامري، 2003، ص12)

وقد عرفها "Organ & Lingl": على أنها المساهمة الفردية التي يقوم بها ولا يكافأ عليها

وغير مجبر على تنفيذها من قبل المشرفين أو متطلبات العمل. (Arif partono et all, 2017, 35)

ويعرف "أورجان Organ" هذا السلوك بأنه: سلوك الفرد التقديري الذي يلاحظ مباشرة أو بشكل ظاهري من قبل الإدارة الرسمية، والذي بمحمله يؤدي إلى تعزيز الفعالية الوظيفية للمنظمة ككل. (البشاشة، الحراشة، 2011، ص17)

2.2. مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية في الإسلام:

إن المتمعن في الفكر التربوي الإسلامي يجد أن هذا الفكر لم يغفل عن هذا السلوك الهام في حياة الأفراد والمجتمعات، فقد أكد الإسلام على أهمية العمل التطوعي، وحث على مساعدة الإنسان لأخيه الإنسان، وقد انتشر مفهوم الخير الذي ورد ذكره في القرآن الكريم 176 مرة بعدها جاء التوجيه الإلهي في قوله تعالى «وتعاونوا على البر والتقوى، ولا تعاونوا على الإثم والعدوان» (المائدة، آية 2).

وقد ظهر جليا حرص الإسلام على تشجيع العمل التطوعي في فكرة التكافل الاجتماعي الذي بدأ في عصر النبوة في صورة "نظام الموقف" الذي انتهجه المسلمون لتحسين أحوال مجتمعهم استجابة لقول الله تعالى الذي قرن فعل الخير بالركوع والسجود «يا أيها الذين آمنوا اركعوا واسجدوا واعبدوا ربكم وافعلوا الخير لعلكم تفلحون» (الحج، الآية 77) فالمواطنة التنظيمية في الإسلام تستدعي وجود علاقة بين المنظمة أو صاحب العمل والعاملين، وتشمل مجموعة العلاقات والروابط والصلات التي تنشأ بينهم، فهي مجموعة الحقوق والواجبات التي يتمتع بها كل طرف في العلاقة، وقد حددت الشريعة الإسلامية الكثير من الوجبات والسلوكيات التي تندرج تحت المواطنة التنظيمية نذكر منها:

- واجبات المنظمة (صاحب العمل) تجاه العاملين:

قام الدين الإسلامي بتنظيم العلاقة بين المستأجر والأجير، وجعل هناك تنظيما دقيقا حدد فيه الواجبات لكل طرف تجاه الطرف الآخر وتجاه منظمته. ومن تلك الواجبات ما يلي:

- توفير المناخ الملائم للعاملين ليحققوا عبادة الله في الأرض وينفذوا أحكامه التي نزلت في محكم كتابه وسنة نبيه فالموظف في محل عمله والعمل في منظمته هو مسلم يرضى الله ويتقيه في كل خطوة من خطوات يومه وصاحب العمل راع ومسئول عن رعيته.

- واجبات العامل تجاه صاحب العمل (المنظمة):

إذا كان لصاحب العمل التزامات فان للعامل والموظف واجبات والتزامات أيضا تجاه منظمته نذكر منها:

- المساهمة في تنفيذ أحكام الشريعة الإسلامية مما يتحتم ذلك على العامل المبادرة بالإصلاح والتنبيه عن مواطن الخلل والنقص في منظمته أو بيئته التي كلف بالعمل بها والسعي للتضامن مع زملائه رؤسائه لعلاج الموقف.
- أداء العمل بإخلاص وتفاني وصدق وحفظ سر العمل، فيستشعر مسؤوليته أمام الله قبل عباده، فالعمل والوظيفة أمانة وعهد، حيث أن الإسلام قد نهي عن السرقة والغش وافشاء أسرار العمل وخصوصا للمنافسين
- لنظمته، وهو ما يعتبره قانون العمل في عصرنا الحاضر من مبررات الاستغناء والفصل عن العمل.
- طاعة الرؤساء والمديرين بالمعروف، فطاعة أولي الأمر مسألة ضرورية لتنظيم الحياة وسيرها، فولي الأمر لفظ مطلق وعام يشمل جميع المسؤولين والمشرفين في الأعمال والمنظمات وطاعتهم واجبة في غير معصية الله، حسن الخلق في التعامل مع زملاء الوظيفة والمراجعين، فديننا الإسلامي هو دين الخلق والتسامح والابتسام.
- ومن خلال هذا يتبين لنا أن الدين الإسلامي هو الدين السباق في الحث عن التعاون والأخوة والتطوع والتكافل بين العاملين في مختلف المنظمات، ومما يتطلب منا بأن نقوم بترسيخ مفهوم حقوق المواطنة التنظيمية وتعميق روح الانتماء والولاء لدى العاملين والمسؤولين بالمنظمات من خلال ربط سلوكياتنا بالعقيدة الإسلامية والتذكر دائما أن الدين المعاملة، وكذلك الاقتداء والسير على خطى الأنبياء والصحابة (القحطاني، 2014، ص18)
- أن هذه التعاريف على الرغم من أنها ال تتناول سلوك المواطنة التنظيمية بشكل مباشر، إلا أنها تشكل الأساس النظري لفهمه. فكما أن المواطن داخل الدولة مطالب بالالتزام بالقوانين والمساهمة في الصالح العام، فإن الموظف داخل المؤسسة يتوقع منه أن يتصرف بروح الانتماء، والتعاون، والمبادرة، حتى في غياب الرقابة أو الحوافز المباشرة. سلوك المواطنة التنظيمية هو انعكاس لثقافة المواطنة في السياق المؤسسي، ويُعبّر عن مدى التفاعل الإيجابي بين الفرد وبيئة العمل.

3. نشأة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

تعود جذور مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية إلى كتابات العالم " تشيستر برنارد " عام 1938م والذي قدم أول تحليل شامل لطبيعة المنظمة ووصفه بالنظام التعاوني. وأدرك برنارد بقوله، بالرغم من أهمية

الهيكل الرسمي والضوابط وما لها من مكانة، إلا أنها لا تحدد الطبيعة الأساسية للأنظمة التعاونية، وأن استعداد الأشخاص للمساهمة في الجهود المبذولة في النظام التعاوني أمر لا غنى عنه. (طحطوح، 2016، ص33) ثم جاء "كاتز 1964, Katz" الذي نظر إلى أن الفاعلية التنظيمية تتطلب ثلاث عوامل أساسية هي:

- التركيز على ترغيب وتحفيز الأفراد للالتحاق بالمنظمة والاستمرار فيها.
- ضرورة قيام الأفراد بأداء متطلبات الأدوار الأساسية في العمل بشكل صحيح.
- تشجيع ومساعدة الأفراد على القيام ببعض الأنشطة التي تقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية التي يحددها لهم النظام بشكل رسمي.

وانطلاقاً من هذا فإن "كاتز" يفرق بين نوعين من السلوكيات المرغوبة من العاملين والتي تتمثل في: سلوك الدور الرسمي، والذي يقصد به قيام العاملين بالمهام المطلوبة منهم بشكل منظم وفقاً للمعايير الرسمية المقررة في المنظمة، والنوع الآخر من السلوكيات هو سلوك الدور الإضافي، ويقصد به قيام العاملين بالسلوك التطوعي الذي يتجاوز ما هو مقرر.

4. أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

حظي موضوع سلوك المواطنة التنظيمية باهتمام واسع في مجال البحوث الميدانية خلال العقود الماضية لما له من آثار كبيرة في نجاح المنظمة واستمرارها في بيئة الأعمال التنافسية. إذ أشار "Freund" إلى أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في العديد من المجالات كالفاعلية التنظيمية وتقييم الأداء، والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والعدالة المدركة ودوران العمل والغياب والثقة التنظيمية كل هذه المجالات سلطت الضوء على أهمية هذا السلوك في بيئة العمل.

ولتوضيح أهمية سلوك المواطنة التنظيمية وتأثيرها على مخرجات العمل داخل المنظمة، فقد أشار "Bowler" إلى أهمية المواطنة التنظيمية بالنسبة للأفراد من خلال:

- توفير القدرة على الإبداع والابتكار وذلك من خلال تنمية وتعزيز الأفكار والمقترحات المقدمة من قبل الأفراد.
- يعزز دافعية الإنجاز وتحسين الأداء والشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة.
- يوفر الفرصة للأفراد لاختبار قدراتهم وقابليتهم الإدارية من خلال مساهمتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

في حين أشار "Labedo" إلى أهمية سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للمنظمة من خلال:

- انخفاض معدلات دوران العمل والغياب مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي.
 - ازدياد مستويات الكفاءة والفاعلية التنظيمية.
 - تعزيز الثقة المتبادلة والرضا الوظيفي بين الأفراد وتخفيض الصراعات السلبية في المنظمة.
- (إسماعيل وآخرون، 2012، ص112)

5. خصائص سلوك المواطنة التنظيمية:

تتنوع خصائص سلوك المواطنة التنظيمية بين التطوعية وعدم الارتباط بنظام المكافآت الرسمية، وفقاً (لزايدهواري، 2009) أن سلوك المواطنة التنظيمية يتصف بالخصائص التالية:

- سلوك غير ملزم للفرد من الناحية الفنية والتنظيمية.
 - لا ينتظر الفرد مكافأة تنظيمية مقابل الأدوار الإضافية التي يقوم بها.
 - سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يضطلع بها الفرد.
- تحرص المنظمات على تشجيع العاملين على الانخراط في هذا السلوك برغم كونه سلوك تطوعي. وقام (Johns, 1996) بتحديد عدة خصائص لسلوك المواطنة التنظيمية منها:
- أنه سلوك اختياري، فهو لا يوجد في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.
 - أنه سلوك يسهم في زيادة فعالية المنظمة.
 - لا يتم مكافأته من خلال نظم الحوافز الرسمية بالمنظمة. (كردي، 2002، ص44)

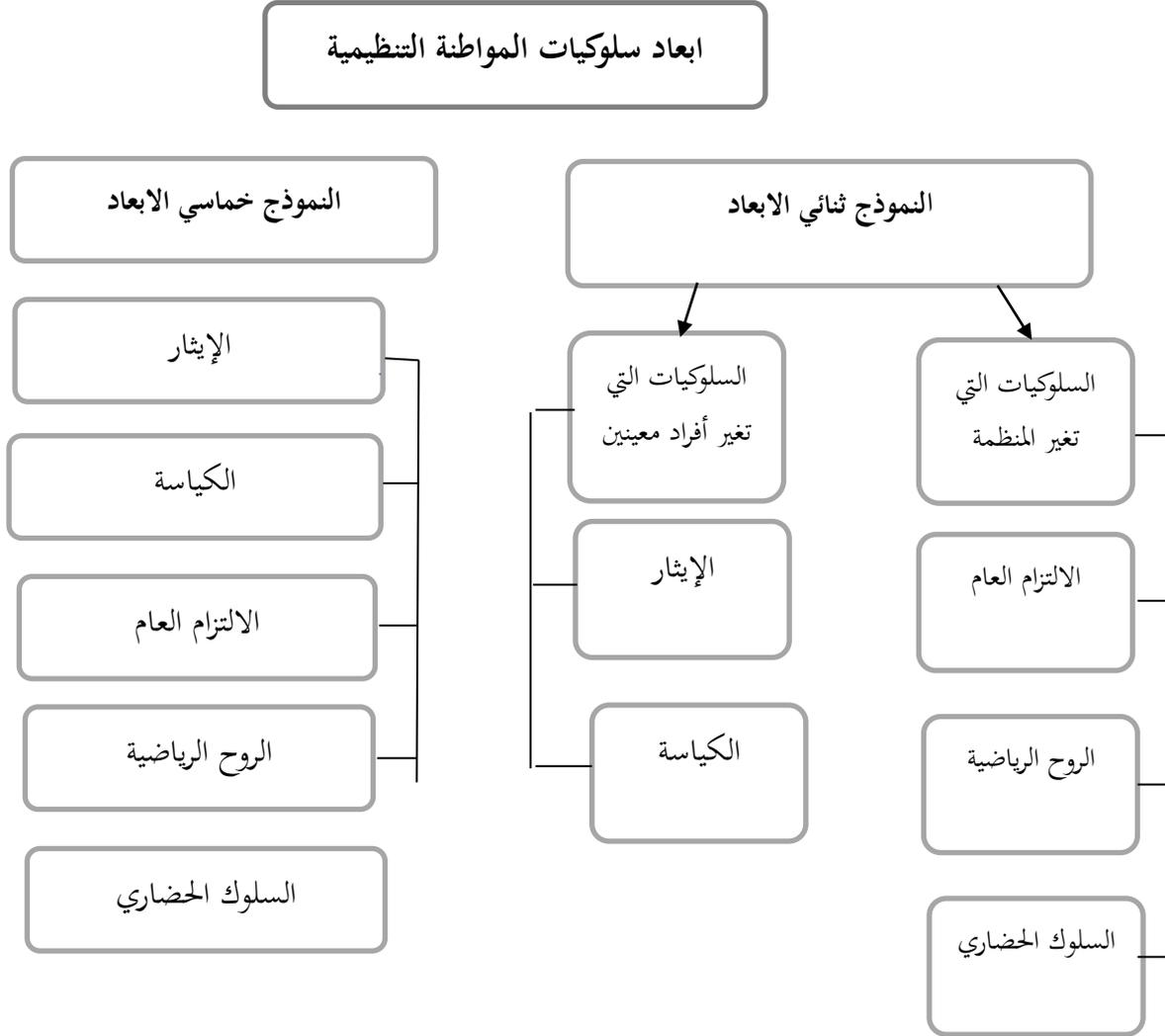
6. ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

تعد دراسة (باتمان واورجان) اول دراسة علمية لسلوك المواطنة التنظيمية وفيها تم قياس سلوك المواطنة التنظيمية من خلال ثلاثين بنداً، تصف سلوكيات وظيفية متنوعة تبين مواطنة القائم بها، ومن خلال اجراء التحليل اتضح ان هناك علاقة ارتباطية بين تلك البنود، وبذلك أطلقت تسمية سلوك المواطنة التنظيمية على هذا السلوك.

وبعد ذلك اختزل " سميث واخرون " «البنود السابقة الى ستة عشر بنداً لقياس سلوك المواطنة التنظيمية، واطهر التحليل ان هناك بعدين لسلوك المواطنة التنظيمية هما ' بعد الايثار' ويعبر عن سلوكيات التعاون ومساعدة العاملين في المنظمة للقيام بأعمالهم، وبعد 'الطاعة ويشير الى (يقظة الضمير) ويتمثل في

- العمل لصالح المنظمة والارتقاء بأدائها والعمل على بقاءها وبعد ذلك اقترح "اورجان" ثلاثة ابعاد اخرى لهذا السلوك وهي الكرم، الروح الرياضية، والسلوك الحضاري.
- أما من خلال الدراسات السابقة التي استعرضها (خييلي، 2003) وجد أن هناك اختلاف في عدد الأبعاد المكونة لسلوك المواطنة التنظيمية على النحو التالي:
- دراسات ترى أن سلوك المواطنة يتكون من بعد واحد.
 - دراسات ترى أن سلوك المواطنة التنظيمية له بعدين (النموذج الثنائي) هما الطاعة والالتزام والإيثار.
 - دراسات ترى أن له ثلاثة أبعاد (النموذج الثلاثي) هي سلوك المساعدة، والروح الرياضية والسلوك الحضاري.
 - واستخدمت دراسات أربع ابعاد (النموذج الرباعي) هي الايثار، والانجاز وفقا لما يمليه الضمير والروح الرياضية، والسلوك الحضاري.
 - واستخدمت دراسات أخرى خمسة أبعاد (النموذج الخماسي) وهي الايثار، الالتزام العام، والكرم، الروح الرياضية، والسلوك الحضاري.
 - في حين حصرت دراسات اخرى ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية في سبعة ابعاد (النموذج السباعي) وهي سلوك المساعدة، والروح الرياضية، والولاء للمنظمة، والطاعة للمنظمة، والمبادرة الشخصية، والسلوك الحضاري، والتنمية الذاتية. (في الزهراني، 2007، ص26)

الشكل رقم (02) أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.



المصدر: حواس، 2003، ص 23

7. محددات سلوك المواطنة التنظيمية:

لقد عكف الكثير من الباحثين والدارسين الأكاديميين في مجال الفكر الإداري والسلوك التنظيمي على دراسة سلوك المواطنة التنظيمية، بقصد إيجاد تفسير علمي لهذا السلوك فهو سلوك تطوعي يرتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة مع مجموعة من المحددات الشخصية والوظيفية والتنظيمية، ويمكن تلخيص بعض المحددات لسلوك المواطنة التنظيمية فيما يلي:

7-1. الرضا الوظيفي:

يعد مفهوم الرضا من أهم المفاهيم الادارية التي تم بحثها مع مجموعة من المتغيرات التنظيمية، ويقصد به اجمالا الحالة العاطفية الايجابية الناتجة عن تغيير الفرد لعمله سواء ما يتغير من المزايا التي يحصل عليها او نمط الاشراف والقيادة أو زملاء العمل، واسفرت معظم الدراسات التي بحثت العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية على انها علاقة معنوية ايجابية توضح ان الرضا الوظيفي من المحددات الاساسية لسلوك المواطنة التنظيمية. (العامري، 2003، ص73)

7-2. العدالة التنظيمية:

يتكون مفهوم المواطنة التنظيمية من ثلاثة ابعاد: العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، عدالة التعاملات، ويعني مفهوم العدالة عموما مدى احساس وشعور الموظف بالعدالة التنظيمية، وكشفت العديد من الدراسات على وجود علاقة طردية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية وهذا ناتج على احساس الموظف بالمساواة الذي يشعرونهم بالمسؤولية اتجاه منظماتهم وبالتالي انخرط في الكثير من الاعمال التطوعية. (الخسيس، 2001، ص20)

7-3. القيادة الادارية:

تعد القيادة أحد العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية وفي بناء سياسة تنظيمية مبنية على دعائم ثقافية تسمح بتجسيد سلوكيات ادارية تطوعية في مختلف المستويات التنظيمية، ومما لا شك فيه أن سلوك المواطنة التنظيمية للقيادة الاداريين ينعكس على ممارسات المرؤوسين الذين يستلهمون الارشاد ومن رؤسائهم. (العامري، 2003، ص77)

7-4. عمر الموظف:

توضح العديد من البحوث في المجال السلوكي أن لعمر الموظف دور كبير في تحديد سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسيطة فقد اتضح ان الموظفين صغار السن تقريبا يظهرون سلوك تطوعي أكثر من كبار السن، فعمر الموظف يحدد نظرته للعمل وعليه فإننا نجد ان الموظفين كبار السن هم بحاجة اقل للإنجاز وتحقيق الذات والانتماء الاجتماعي وبناء العلاقات الانسانية، الأمر الذي يؤثر على اتجاهاتهم نحو انفسهم ونحو العمل ونحو زملائهم ومن هذا المنطلق يمكننا القول ان العوامل الشخصية المحددة لسلوك المواطنة التنظيمية تختلف باختلاف اعمار الموظفين. (العامري، 2003، ص79)

5.7. الدوافع الذاتية:

ويقصد بها حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات ، و التي تعمل على تحريك القوى العاملة والعمليات النفسية المحددة للسلوك الانساني عموما ، فهي القوى الداخلية المحركة للفرد للقيام بعمل معين دون توقع الحصول على حوافز مادية خارجية حيث تقوم عملية الحفز هنا على اساس العمل نفسه ، و ترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال قيام الموظف في النهاية بانخراط في الاعمال التطوعية في عمله خارج الدور الموصوف له رسميا في منظمته، ويمكن القول ان الموظف الذي يمتلك دوافع ذاتية عالية يكون ميل أكثر من غيره الى الممارسات التطوعية وذلك لأنها تسهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة في الانجاز وتحقيق الذات. (العامري، 2003، ص83)

8. العوامل المعززة لسلوكيات المواطنة التنظيمية:

8-1. العوامل الشخصية:

وتشمل القناعة بالعمل، والتعهد الفعال، والثقة بالآخرين؛ فتعكس الأولى فهم الموظفين للمعلومات المعرفية في ذاكرتهم وتؤثر على عملية فهمهم لأعمالهم، في حين تعبر الثانية عن درجة التصاق الموظف بالمنظمة بحيث يرى أن وظيفته قائمة على التبادل النسبي، وتمثل الثقة بالآخرين مصدرا رئيسيا للقيام بالسلوكيات التطوعية.

8-2. العوامل الموقفية المدركة :

وتشمل قيم العمل وخصائص العمل؛ إن وجود قيم مشتكة تتضمن تضحية اجتماعية، وتدل على منفعة مشتركة بين الأفراد والمنظمة، فعندما يشعر الموظف أن قيمه تتفق مع قيم المنظمة فإنه سيندمج فيها ويعمل على تبني مصالحها على أنها مصالحه الشخصية، أما خصائص العمل إذا كانت محفزة تمنح للموظف الاستقلالية والتغذية الراجعة وتتميز بالمرونة، فستعكس بصورة أو بأخرى على الدافعية الداخلية وترغب الموظف في القيام بسلوكيات الدور الإضافي.

8-3. عوامل المركز الوظيفي :

إن تولي الأفراد لمناصب عليا في المنظمة تعد كحافز وعامل لأداء العمل بشكل فعال، مما يجعل لهم وجود أكبر فضلا عن التمتع بحرية أكبر فيما يتعلق بسلوكياتهم والتي من ضمنها القيام بسلوكيات تطوعية. كما وأشار عريشة (1996) إلى أنه يمكن تعزيز وتفعيل تلك السلوكيات من خلال الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية، والحالة النفسية للأفراد، وعدالة العائد. (معمرى، 2013، ص، ص120، 121)

9. معوقات القيام بسلوك المواطنة التنظيمية:

حسب (Jones&Crandall ,1991) أن هناك جملة من المعوقات تؤدي بالعمال إلى عدم القيام بسلوكيات تطوعية.

- 1- عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة.
 - 2- عجز ثقافة وقيم المنظمة في التخفيف من ضغوط العمل.
 - 3- عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم تجاه وظائفهم.
 - 4- افتقار معظم المنظمات الإدارية لتحقيق العدالة التنظيمية.
 - 5- العوامل النفسية كفقدان الثقة من جانب العمال والرؤساء والذي قد يؤدي إلى اللامبالاة والاعترا ب، وعدم الرضا وقلّة الدافعية للعمل.
 - 6- العوامل الاجتماعية والاقتصادية، وهيكل الأجور والمرتبات، والعوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري والوظيفي. (الرقاد، أبودية، 2012، ص، 746-747)
- وكما جاء في دراسة جونز وكراندال (Jones&Crandall ,1991) فإن التغلب على المعوقات السابقة يستدعي اهتمام المنظمات بما يلي:
- تقوية مهارات التفكير والاتصال الشخصي لدى الموظفين.
 - سعي القيادات الإدارية للحصول على أحدث المعلومات المتعلقة بتحسين نشاطات الموظفين الإضافية مثل:
 - معلومات عن ظروف العمل السيئة، وساعات العمل الطويلة، والإشراف غير الفعال.
 - السعي إلى تنمية علاقات مفتوحة مع العمال وعدم التركيز على العلاقات الرسمية.
 - إتاحة الفرصة للموظفين الجدد للانخراط اجتماعيا بالمنظمة.
 - التركيز على حاجات الموظفين وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتوجهاتهم، فمشاركة العمال تدفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق فاعلية الأداء والتميز للمنظمة. (معمرى، 2013، ص121، 122)

خلاصة الفصل:

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية سلوك اختياري وتطوعي يقوم به الفرد العامل بإرادته دون أن يطلب منه ذلك ودون أن يتوقع الحصول على مكافآت، فهو ليس من متطلبات الأدوار الرسمية لكنه يعود بالنفع والآثار الإيجابية على الفرد والجماعة والمؤسسة ككل، فهو أحد المفاهيم المعاصرة التي استحوذت على اهتمام العديد من الباحثين والدارسين في دراسة هذا السلوك.

ومن خلال معظم الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع سلوك المواطنة التنظيمية تبين أنه يساهم بشكل كبير في تحقيق الفعالية التنظيمية للمنظمات بحكم أنه سلوك ينبع من رغبة الفرد العامل والذي يعتبر من أهم ركائز نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1. منهج الدراسة

2. حدود الدراسة

3. الدراسة الاستطلاعية

4. ادوات الدراسة

5. مجتمع وعينة الدراسة

6. اجراءات الدراسة

7. الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد أن تم في الفصول السابقة تقديم موضوع الدراسة وإبراز أبعاده وأهدافه، بالإضافة إلى تناول الخلفية النظرية لكل من الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، واستعراض ما توصلت إليه الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، ننتقل في هذا الفصل إلى الجانب المنهجي الذي يُعدّ ركيزة أساسية لضمان علمية وموضوعية البحث. إذ أن كل دراسة علمية تسعى إلى اكتشاف علاقات وقواعد قابلة للفهم والتفسير والتحقق، وهذا لا يتأتى إلا من خلال منهجية دقيقة تُعنى بجمع البيانات وتحليلها بشكل يتناسب مع طبيعة المشكلة البحثية. وعليه، فإن هذه الدراسة، التي تهدف إلى الكشف عن العلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط، تتطلب بناء إطار منهجي يتماشى مع طبيعة الموضوع وأهدافه.

وعليه، سيتناول هذا الفصل تحديد منهج البحث المعتمد، وتحديد مجتمع الدراسة، وخصائص العينة وطريقة اختيارها، بالإضافة إلى عرض أدوات جمع البيانات المستخدمة، وعلى رأسها الاستبيانان الخاصان بقياس كل من الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية. كما سيتم بيان كيفية إعداد هذه الأدوات، ومدى تحقق شروط الصدق والثبات فيها، إلى جانب وصف للإجراءات المتبعة في تنفيذ الدراسة، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لتحليل البيانات وتفسيرها.

1. منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة موضوع الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها للكشف عن العلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط بمدينة متليلي ولاية غرداية، ومن خلال الأسئلة التي يسعى البحث للإجابة عليها، فقد استخدمت الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كلفياً وكمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة، أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، كما أنه لا يقف عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة، بل ويقوم بتحليلها، وكشف علاقاتها المختلفة من أجل تفسيرها، والوصول إلى استنتاجات تساهم في تحسين الواقع وتطويره. (عبيدات وآخرون، 1999)

ومن خلال تبني المنهج الوصفي تم إتباع الخطوات التالية:

- الإطلاع على ما كتب من دراسات وآراء ذات العلاقة بموضوع البحث
- القيام بمقابلات متعددة مع بعض الأساتذة والمدراء على مستوى المدارس المتوسطة.
- تبني استبياني (الصمت التنظيمي من ديانا نبيل قاسم 2023، سلوك المواطنة التنظيمية حمزة معمري 2014)
- توزيع الاستبيان على عينة مكونة من 30 أستاذ ببعض متوسطات مدينة متليلي ولاية غرداية في دراسة استطلاعية قصد إيجاد صدقه وثباته.
- تطبيق أدوات الدراسة على عينة الدراسة لجمع البيانات والمعلومات، ثم الوصول إلى النتائج بتطبيق الأساليب الإحصائية الملائمة، ثم التأكد من صحة البيانات و تحليل وعرض ومناقشة النتائج والتوصل إلى القرارات والاستنتاجات والاقتراحات.

2. حدود الدراسة:

1.2. الحدود البشرية: طبقت الدراسة على عينة من أساتذة التعليم المتوسط بمدينة متليلي ولاية غرداية والبالغ عددهم 150 أستاذ.

2.2. الحدود الزمانية: أجريت الدراسة الميدانية خلال الموسم الجامعي 2025/2024، وذلك من بداية شهر في ديسمبر 2024 الى غاية نهاية شهر ماي 2025.

3.2. الحدود المكانية: أجريت الدراسة في 6 متوسطات من بلدية متليلي.

3. الدراسة الاستطلاعية:

تعرف الدراسة الاستطلاعية على أنها «نشاط بحثي تمهيدي يهدف إلى جمع بيانات أولية تساعد الباحث في فهم الإشكالية وتحديد معالمها، وتمكنه من اختبار أدوات البحث وتعديلها بما يتناسب مع طبيعة المجتمع قيد الدراسة» (الفرطاس، 2018، ص 66). وتستخدم هذه المرحلة عادةً للتحقق من مدى صلاحية أدوات القياس الميداني، ورصد الصعوبات المحتملة قبل تنفيذ الدراسة الأساسية.

ولتحقيق اهداف الدراسة الاستطلاعية قمنا بإجراء بعض المقابلات مع المديرين والأساتذة لوضع تصور اولي للدراسة، وذلك قصد معرفة مدى وضوح وفهم الأساتذة لعبارات الاستبيان، التأكد من ملائمة عينة الدراسة والتعديل في صياغة الفرضيات، وفي الأخير تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية بلغ عددها 30 أستاذا من بعض متوسطات بلدية متليلي تتراوح أعمارهم ما بين (23-52) اناث وذكورا.

4. أدوات الدراسة:

1.4. استبيان الصمت التنظيمي:

1.1.4. وصف الاداة:

تم الاعتماد على الاستبيان المصمم من طرف الباحثة ديانا نبيل قاسم سنة (2023) من مشروع اعد لنيل درجة الاجازة في علوم الإدارة بعنوان (اثر الصمت التنظيمي في الاغتراب الوظيفي). وعليه يتالف الاستبيان من 14 بندا امام كل عبارة خمسة بدائل تحدد مستوى الصمت التنظيمي للاساتذة وهي: موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما. بحيث تكون تقديرات الاجابة على النحو الاتي:

الجدول رقم (01) يمثل درجة مقياس الاستبيان

البدائل	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

تتم الاستجابة على المقياس بالاختيار من خمسة بدائل هي: (موافق تماما ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق تماما) في حالة العبارات الايجابية تعطى الاستجابات على التدرج التالي (5-4-3-2-1) على الترتيب ، وفي حالة العبارات السلبية تعطى الاستجابات على التدرج التالي: (1-2-3-4-5) وبالتالي تتراوح الدرجة الكلية للمقياس ما بين (70) الى (14) درجة ، حيث يشير ارتفاع الدرجة الى زيادة مستوى الصمت التنظيمي لدى الاساتذة ، ويشير انخفاض الدرجة الى نقص مستوى الصمت التنظيمي.

2.1.4. الخصائص السيكومترية لاستبيان الصمت التنظيمي:

الصدق: "المدى الذي ينجح فيه الاختبار في قياس السمة أو المتغير الذي صُمم من أجله، وليس سمة أخرى". (قطامي، 2004، ص 317)

صدق المقارنة الطرفية: "درجة قدرة فقرات الاختبار أو المقياس على التمييز بين الأفراد الذين يحققون درجات مرتفعة جداً ومنخفضة جداً في السمة أو المتغير المستهدف، مما يدل على صلاحية الفقرة أو البند". (قطامي، 2004، ص 319)

الجدول رقم (02) يبين نتائج صدق المقارنة الطرفية لمقياس الصمت التنظيمي

العينة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانصراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	الدالة الإحصائية
العليا 1	10	55.2000	4.18463	18	7.406	0.000
الدنيا 2	10	40.2000	4.84883			

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن قيمة "ت" 7.406 مقبولة، لدلالة الفروق وهي دالة عند مستوى الدلالة عند 0.00 ومنه نستنتج أن هناك فروق بين مرتفعي الدرجات ومنخفضي الدرجات، فالأداة قياس الصمت التنظيمي صادقة.

-صدق الاتساق الداخلي: "درجة الترابط الداخلي بين فقرات المقياس، وهو مؤشر على صدق البناء؛ إذ يُفترض أن تكون البنود التي تقيس نفس السمة مرتبطة ببعضها البعض ارتباطاً موجباً قوياً" (العبد الكريم، 2001، ص 213).

الجدول رقم (03) تبين معاملات الارتباط بين الدرجة على البند والدرجة الكلية للابعاد الصمت التنظيمي

الابعاد	معامل الارتباط	البند
الدفاعي	0.722**	6
	0.722**	7
	0.715**	8
	0.843**	9
	0.734**	10

الابعاد	معامل الارتباط	البند
الإذعان	0.456*	1
	0.541**	2
	0.533**	3
	0.409*	4
	0.494**	5

الأبعاد	معامل الارتباط	البند
الإجتماعي	0.866**	11
	0.865**	12
	0.692**	13
	0.649**	14

نلاحظ ان معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد دالة إحصائية عند مستوى 0.01 و 0.05 مما يدل على ان بنود هذا البعد صادقة، الا البند رقم 15 بلغ معامل ارتباطه -0.131 بقيمة معنوية مقدره ب 0.489 هي غير دالة إحصائية عند مستوى 0.05 وعلى هذا الأساس يتم حذف هذا البند.

الثبات:

"درجة اتساق نتائج الأداة واستقرارها عبر الزمن أو بين أجزاءها المختلفة، أي مدى خلو النتائج من عوامل الصدفة أو التذبذب العشوائي". (قطامي، 2004، ص 321)

ثبات التجزئة النصفية:

"مدى اتساق نتائج الأداة عندما تُقسَّم إلى نصفين متكافئين، ويتم حساب معامل الارتباط بين درجات الفرد في كل نصف من الاختبار" (قطامي، 2004، ص 324) لمعرفة ثبات مقياس الصمت التنظيمي تم تقسيمه الى قسمين (زوجي، فردي) ثم يوجد معامل الارتباط بين درجات الاسئلة الفردية والزوجية والذي يساوي ثبات نصف الاختبار، ثم يعدل بمعادلة سبيرمان براون والنتائج كما هي موضحة في الجدول الاتي:

الجدول رقم (04) يبين نتائج التجزئة النصفية لمقياس الصمت التنظيمي

معامل الارتباط	قبل التعديل	بعد التعديل	مستوى الدلالة
استبيان الصمت التنظيمي	0.71	0.83	0.05

نلاحظ من خلال هذا الجدول ان معامل الارتباط "بيرسون" بلغ 0.71، وبعد تعديله بمعادلة "سبيرمان براون" وصل 0.83 وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى 0.05 وعليه فان المقياس ثابت فيما يقيس.

وقد تم تقدير معامل الفا كرونباخ لاستبيان الصمت التنظيمي بقيمة 0.78 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.05، ومنه فإن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

2.4. استبيان سلوك المواطنة التنظيمية:

1.2.4. وصف الاداة:

تم الاعتماد على الاستبيان المصمم من طرف الباحث معمر حمزة لنيل شهادة الدكتوراه سنة (2014) بعنوان ادراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، وبالتالي لسلوك المواطنة التنظيمية خمسة أبعاد وهي: الايثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري، مما يتالف الاستبيان من 25 بنداً امام كل عبارة خمسة بدائل تحدد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية للاساتذة وهي: موافق تماماً ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق تماماً. بحيث تكون تقديرات الاجابة على النحو الاتي:

الجدول رقم (05) يمثل درجة مقياس الاستبيان

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	البدائل
1	2	3	4	5	الدرجة

تتم الاستجابة على المقياس بالاختيار من خمسة بدائل هي: (موافق تماماً ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق تماماً) في حالة العبارات الايجابية تعطى الاستجابات على التدرج التالي (5-4-3-2-1) على الترتيب ، وفي حالة العبارات السلبية تعطى الاستجابات على التدرج التالي: (1-2-3-4-5) وبالتالي تتراوح الدرجة الكلية للمقياس ما بين (125) الى (25) درجة ، حيث يشير ارتفاع الدرجة الى زيادة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الاساتذة ، ويشير انخفاض الدرجة الى نقص مستوى سلوك المواطنة التنظيمية.

2.2.4. الخصائص السيكومترية لاستبيان سلوك المواطنة التنظيمية:

صدق المقارنة الطرفية:

الجدول رقم (06) يبين نتائج صدق المقارنة الطرفية لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية

العينة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	الدالة الإحصائية
العليا	10	124.9000	4.4830	18	7.078	0.000
الدنيا	10	106.7000	6.78315		7.078	0.000

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن قيمة "ت" 7.078 مقبولة، لدلالة الفروق وهي دالة عند مستوى الدلالة عند 0.00 ومنه نستنتج أن هناك فروق بين مرتفعي الدرجات ومنخفضي الدرجات ، فالأداة قياس سلوك المواطنة التنظيمية صادقة.

صدق الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (07) تبين معاملات الارتباط بين الدرجة على البند والدرجة الكلية للابعد سلوك المواطنة التنظيمية.

الابعاد	معامل الارتباط	البند
وعي الضمير	0.650**	6
	0.783**	7
	0.556**	8
	0.429*	9
	0.491**	10

الابعاد	معامل الارتباط	البند
الايثار	0.656**	1
	0.532**	2
	0.799**	3
	0.809**	4
	0.261	5

الابعاد	معامل الارتباط	البند
القياسية	0.560**	16
	0.550**	17
	0.545**	18
	0.614**	19
	0.348	20

الابعاد	معامل الارتباط	البند
الروح الرياضية	0.086	11
	0.554**	12
	0.748**	13
	0.306	14
	0.622**	15

الابعاد	معامل الارتباط	البند
السلوك الحضاري	0.484**	21
	0.526**	22
	0.770**	23
	0.689**	24
	0.539**	25

نلاحظ من خلال الجدول ان معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد دالة إحصائية عند مستوى 0.01 و 0.05 مما يدل على ان بنود هذا البعد صادقة، الا البند رقم 05، 11، 20 غير دالة إحصائيا عند مستوى 0.05 وعلى هذا الأساس يتم حذف هذه البنود.

ثبات التجزئة النصفية:

الجدول رقم (08) يبين نتائج التجزئة النصفية لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية

معامل الارتباط	قبل التعديل	بعد التعديل	مستوى الدلالة
استبيان سلوك المواطنة التنظيمية	0.63	0.77	0.05

نلاحظ من خلال هذا الجدول ان معامل الارتباط "بيرسون" بلغ 0.63، وبعد تعديله بمعادلة "سبيرمان براون" وصل 0.77 وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى 0.05 وعليه فان المقياس ثابت فيما يقيس.

وقد تم تقدير معامل الفا كرونباخ لاستبيان سلوك مواطنة التنظيمية بقيمة 0.76 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.05، ومنه فإن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

5. مجتمع وعينة الدراسة:

يُقصد بمجتمع الدراسة (Population) جميع الأفراد أو الوحدات الذين يشتركون في خاصية أو مجموعة خصائص تم الباحث، ويُراد تعميم نتائج البحث عليهم. ويُعد تحديد مجتمع الدراسة بدقة خطوة أساسية في كل بحث علمي، لأنه يشكل الإطار المرجعي الذي تُستمد منه العينة (درويش، 2003، ص 112؛ بوقفة، 2015، ص 89). وفي هذه الدراسة تكون مجتمع الدراسة من 150 استاذ موزعين على 5 متوسطات بمدينة متليلي.

الجدول رقم (09) يوضح مجتمع الدراسة

الرقم	اسم المؤسسة(المتوسطة)	عدد الأساتذة
01	متوسطة الشهيد بن شعاعة قادة	32
02	متوسطة بوضياف احمد	25
03	متوسطة الشهيد دحمان محمد	32
04	متوسطة احمد طالبي	32
05	متوسطة الشهيد غزيل احمد	29
المجموع		150

أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها باستخدام الحصر الشامل، بحيث تم تمثيل كل مؤسسة بنسبة تتناسب مع عدد الأساتذة العاملين بها، مما يضمن تمثيلاً متوازناً وموضوعياً لمختلف فئات المجتمع الأصلي. ويُعد هذا النوع من العينات مناسباً في الدراسات الاجتماعية لزيادة دقة التقدير وتقليل احتمالية التحيز في النتائج. (بوقفة، 2015، ص 93؛ درويش، 2003، ص 117)

1.5. خصائص عينة الدراسة :

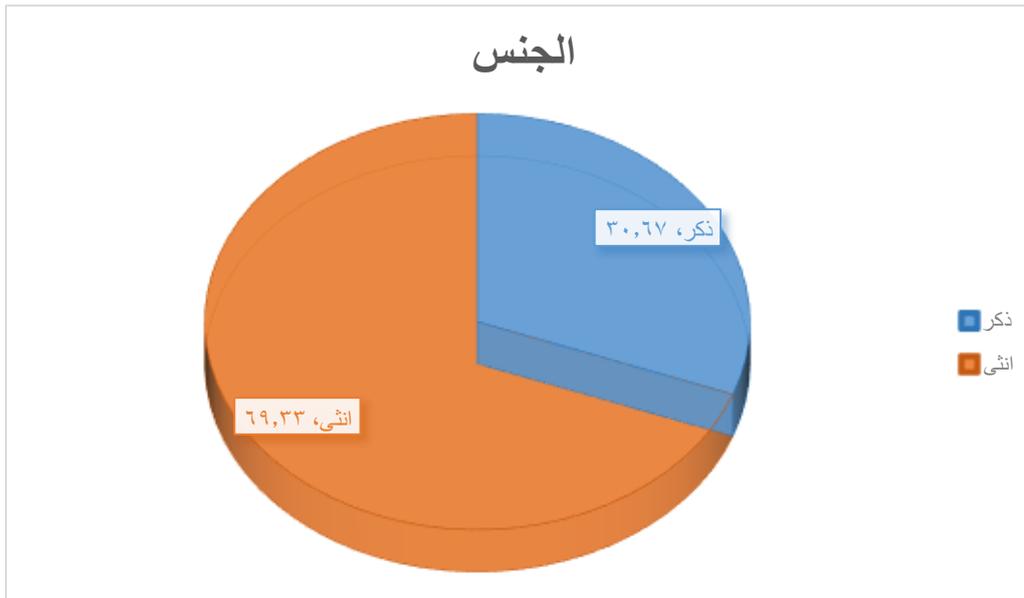
1.1.5. تحديد الافراد حسب الجنس:

الجدول رقم (10) يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	46	30.67 %
انثى	104	69.33 %
المجموع	150	100 %

يتبين لنا من خلال الجدول (11) ان عينة الدراسة تكونت (150) استاذًا ، حيث كان عدد الذكور (46) فرد بنسبة مئوية قدرت ب (30.67 %) بينما كان عدد الاناث (104) فرد بنسبة مئوية قدرت ب (69.33 %) والشكل ادناه يوضح هذا.

الشكل رقم (03) يبين توزيع افراد العينة حسب الجنس



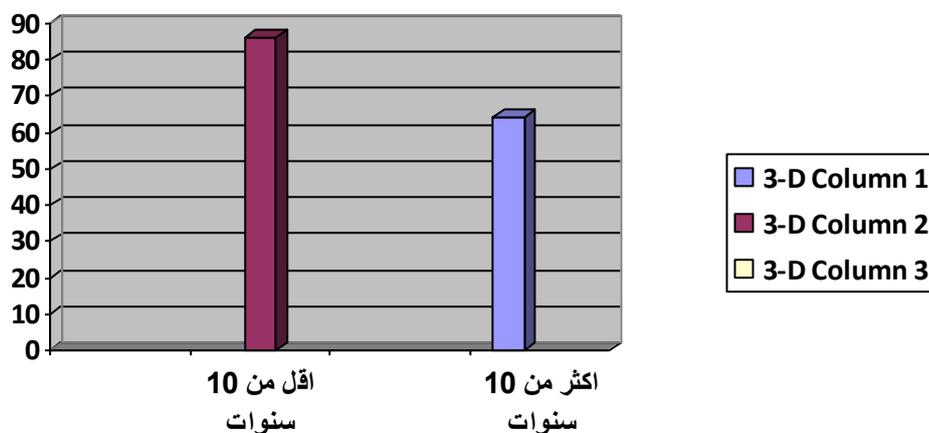
2.5. تحديد الافراد حسب الاقدمية:

الجدول رقم(11) يوضح توزيع افراد العينة حسب الاقدمية

النسبة المئوية	التكرار	الاقدمية
57.3%	86	اقل من 10 سنوات
42.7%	64	اكثر من 10 سنوات
100%	150	المجموع

يتبين من الجدول أن اغلب أفراد العينة تقل أقدميتهم عن 10 سنوات، حيث يشكلون نسبة 57.3% من إجمالي العينة، بينما الذين تزيد أقدميتهم عن 10 سنوات يمثلون 42.7% والشكل ادناه يمثل ذلك.

الشكل رقم (04) يبين توزيع افراد العينة حسب الاقدمية



6. اجراءات الدراسة:

تم تنفيذ هذه الدراسة وفق مجموعة من الإجراءات المنهجية المتسلسلة، حيث بدأت بتحديد موضوع البحث وصياغة الإشكالية، ثم تحديد المجتمع المستهدف الذي تشمل أساتذة التعليم المتوسط بمدينة متليلي، والبالغ عددهم (150) أستاذًا موزعين على خمس متوسطات. تم اختيار عينة طبقية عشوائية تمثل هذا المجتمع بطريقة تضمن التمثيل العادل.

بعد ذلك، تم الاستعانة باستبيانين أحدهما لقياس الصمت التنظيمي والآخر لسلوك المواطنة التنظيمية، كما تم إجراء دراسة استطلاعية على عينة مكونة من (30) أستاذًا خارج العينة الأصلية للتحقق من الثبات والوضوح البنوي للفقرات، وقد أثبتت الأداة صلاحيتها من خلال حساب معامل الثبات.

اجري بعد ذلك توزيع الاستبيانات في المؤسسات الخمس بالتنسيق مع الإدارة، مع توضيح تعليمات الإجابة وضمن السرية والخصوصية للمشاركين. وأخيرًا، تم تفرغ البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وفق الأساليب الإحصائية المناسبة، للإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضياتها.

7. الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة:

- تم حساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات والانحرافات المعيارية، بهدف وصف خصائص عينة الدراسة ومستويات الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة.
- معامل ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha) التأكد من اتساق بنود كل مقياس داخلياً.
- اختبار مان-ويتني: (Mann-Whitney U) للكشف عن دلالة الفروق بين مجموعتين مستقلتين في بعض أبعاد الدراسة (الجنس والاقدمية).
- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموغوروف-سميرنوف) من اجل اختيار الاحصاء المطبق في معالجة الفرضيات.
- معامل ارتباط الرتب سبيرمان: (Spearman's Rho) في معالجة فرضيات للكشف بين المتغيرين.
- اختبار T للفرق بين متوسطين حسابيين في حساب صدق المقارنة الطرفية.
- معامل ارتباط بيرسون في حساب ثبات تجزئة التنصيفية.
- معامل سبيرمان في حساب التجزئة النصفية.

خلاصة الفصل:

تم الاستعانة في هذه الدراسة بالمنهج الوصفي كونه الملائم لأهداف الدراسة، وبعينه قوامها 150 أستاذًا في التعليم المتوسط، حيث طبق عليهم استبيانات (الصمت التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية) تم التأكد من صلاحيتها سيكومترًا (الصدق والثبات)، والنتائج التي تفسر عنها نتائج التحليل الإحصائي سوف يتم عرضها وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

1. التأكد من اعتدالية التوزيع

2. عرض وتحليل نتائج الفرضيات

1.2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى

2.2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية

3.2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة

4.2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة

5.2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة

6.2. عرض وتحليل نتائج الفرضية السادسة

7.2. عرض وتحليل نتائج الفرضية السابعة

3. تفسير ومناقشة الفرضيات

1.3. تفسير ومناقشة الفرضية الأولى

2.3. تفسير ومناقشة الفرضية الثانية

3.3. تفسير ومناقشة الفرضية الثالثة

4.3. تفسير ومناقشة الفرضية الرابعة

5.3. تفسير ومناقشة الفرضية الخامسة

6.3. تفسير ومناقشة الفرضية السادسة

7.3. تفسير ومناقشة الفرضية السابعة

الاستنتاج العام

1. التأكد من اعتدالية التوزيع:

اختبار التوزيع الطبيعي:

لغرض التحقق من التوزيع الطبيعي لنتائج الدراسة الحالية تم اجراء اختبار (اختبار كولموغوروف - سميرونوف) حيث تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي اذا كانت مستوى المعنوية لابعاد الدراسة اكبر من 0.05.

الجدول رقم (12): اختبار التوزيع الطبيعي

المتغير	قيمة	درجة	الدلالة	التفسير
	كولموغوروف	الحرية	الاحصائية	
الصمت التنظيمي	0.023	150	0.079	لا يتبع التوزيع الطبيعي
سلوك المواطنة التنظيمي	0.023	150	0.079	لا يتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

يوضح الجدول رقم (13) نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov لبيان مدى مطابقة بيانات المتغيرين لتوزيع الطبيعي. وقد بلغت قيمة الدلالة الإحصائية لمتغير الصمت التنظيمي (Sig = 0.023)، كما بلغت لمتغير سلوك المواطنة التنظيمي (Sig=0.023)، وهي جميعها اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى أن توزيع البيانات يختلف عن التوزيع الطبيعي ، وبالتالي فإن البيانات الخاصة بكلا المتغيرين لا تتبع التوزيع الطبيعي. وبناءً على ذلك، فاننا نستعمل الاحصاء اللامعلمي لمعالجة البيانات.

2. عرض وتحليل النتائج الفرضيات

1.2 عرض وتحليل نتائج الفرضية الاولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط. ومن خلال تحليل البيانات تم التوصل الى النتائج التالية:

الجدول رقم (13) يبين العلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية

المتغيرات الإحصائية	العينة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	الدلالة
الصمت التنظيمي	150	0.168	0.039	دال عند 0.05
سلوك المواطنة التنظيمية				

المصدر: الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) ان قيمة معامل الارتباط سبيرمان بلغ (0.168) فهي قيمة دال احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) وقيمة معنوية مقدرة ب (0.039) مما يدل على انها توجد علاقة موجبة بين المتغيرين أي كلما زاد الصمت كلما زاد سلوك المواطنة التنظيمية.

2.2 عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية: مستوى الصمت التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط منخفض. وللتأكد من صحة الفرضية تم تحديد مستوى الصمت التنظيمي (مرتفع، متوسط، منخفض) وذلك استنادا الى طريقة شرجلي وكوبالة والتي تعتمد على تقسيم مدى الدرجات الى ثلاث فئات متساوية:

تم تحديد الدرجة الدنيا للمقياس ب(15) والدرجة العليا ب(75)

تم حساب مدى الدرجات كالاتي:

$$\text{المدى} = \text{الدرجة العليا} - \text{الدرجة الدنيا} = 75 - 15 = 60$$

ثم تم تقسيم هذا المدى الى ثلاث فئات متساوية: $20=3 \div 60$

وعليه تم تحديد المستويات كما يلي:

إذا كان مجموع الدرجات يتراوح بين 15 إلى 35، فإن هذا يعني أن مستوى الصمت التنظيمي منخفض لدى الأساتذة.

أما إذا تراوحت الدرجات بين 36 إلى 54، فهذا يشير إلى أن مستوى الصمت التنظيمي متوسط.

أما في حال كانت الدرجات بين 55 إلى 75، فهذا يدل على أن مستوى الصمت التنظيمي مرتفع.

الجدول رقم (14) يوضح نتائج مستوى الصمت التنظيمي لدى الاساتذة

الدلالة الإحصائية	قيمة ك ²	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرارات	مستوى الصمت التنظيمي
0.000 دال	155.880	2	11.3%	17	مرتفع
			81.3%	122	متوسط
			7.4%	11	منخفض
			100%	150	المجموع

تشير نتائج الجدول إلى أن نسبة الصمت التنظيمي لدى الأساتذة جاءت في المستوى المتوسط، كما تعكسه نسبة 81.3%، في حين بلغ مستوى الصمت المرتفع 11.3%، أما الصمت المنخفض فبلغ 7.4% في حين اذ بلغت قيمة ك² بلغت 155.88 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.00. مما يدل على ان هناك فروق بين المستويات الثلاث، وان هناك مستوى متوسط للصمت التنظيمي لدى الاساتذة.

وبناءً على هذه النتائج، يتضح أن الغالبية العظمى من الأساتذة يتميزون بصمت تنظيمي متوسط وعليه، يمكن القول إن الفرضية القائلة بأن مستوى الصمت التنظيمي مرتفع لم تتحقق، حيث أظهرت النتائج أن المستوى السائد هو المستوى المتوسط.

3.2 عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة: مستوى سلوك المواطنة التنظيمية أساتذة التعليم المتوسط مرتفع. الفرضية تم تحديد مستوى المواطنة التنظيمية (مرتفع، متوسط، منخفض) وذلك استناداً إلى طريقة شرجلي وكوبالة والتي تعتمد على تقسيم مدى الدرجات إلى ثلاث فئات متساوية:

- تم تحديد الدرجة الدنيا للمقياس ب(25) والدرجة العليا ب(125)

- تم حساب مدى الدرجات كالاتي:

المدى = الدرجة العليا - الدرجة الدنيا $100 = 125 - 25$

- ثم تم تقسيم هذا المدى إلى ثلاث فئات متساوية:

- $33.33 = 100 \div 3$

وعليه تم تحديد المستويات كما يلي:

- إذا كان مجموع الدرجات يتراوح بين 25 إلى 58، فإن هذا يعني أن مستوى المواطنة التنظيمية منخفض لدى الأساتذة.

- أما إذا تراوحت الدرجات بين 59 إلى 91، فهذا يشير إلى أن مستوى المواطنة التنظيمية متوسط.

- أما في حال كانت الدرجات بين 92 إلى 125، فهذا يدل على أن مستوى المواطنة التنظيمية مرتفع

الجدول رقم (15) يوضح نتائج مستوى المواطنة التنظيمية لدى الاساتذة

الدلالة الاحصائية	قيمة ك2	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرارات	مستوى المواطنة التنظيمية
0.000 دال	51.627	1	79.3%	119	مرتفع
			20.7%	31	متوسط
			0%	0	منخفض
			100%	150	المجموع

تشير النتائج في هذا الجدول ان نسبة المواطنة التنظيمية للأساتذة كانت في المستوى المرتفع وهو ما تعكسه نسبة 79.3%، في حين قدر مستوى المواطنة التنظيمية متوسط ب 20.7%، اذ بلغت قيمة ك2 بلغت 51.62 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.00 مما يدل على ان هناك فروق بين المستويات مرتفع والمتوسط، وان هناك مستوى مرتفع لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة، من خلال النتائج يتبين ان مستوى المواطنة التنظيمية لدى الاساتذة كان مرتفع. منه نستنتج ان الفرضية تحققت.

4.2 عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة: تنص الفرضية الرابعة على انه توجد فروق في مستوى للصمت التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط باختلاف الجنس، وللتأكد من صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار "مان وتني" لدلالة الفروق بين الرتب والنتائج موضحة في الجدول الآتي :

الجدول رقم(16) يوضح الفروق بين الجنسين في الصمت التنظيمي

المجموعات	التكرار	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة اختبار مان ويتني	القيمة المعيارية "Z"	الدلالة الاحصائية
ذكر	46	86.41	3975	1890	-2.050	0.040
انثى	104	70.67	7350			

المصدر: الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه اختبار مان ويتني بلغ 1890 وبعد تحويلها الى قيمة معيارية Z قدرت ب-2.050 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.040 ومستوى الدلالة 0.05 مما يدل على انها توجد فروق بين الجنسين في مستويات الصمت التنظيمي وذلك لصالح الذكور.

5.2 عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة: تنص الفرضية الخامسة على انه توجد فروق في مستوى الصمت التنظيمي باختلاف الأقدمية، وللتأكد من صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار "مان وتني" لمعرفة الفروق بين الرتب والنتائج موضحة في الجدول الآتي :

الجدول رقم (17) يوضح الفرق حسب الاقدمية في الصمت التنظيمي

المجموعات	التكرار	المتوسط الرتبي	المجموع الرتبي	قيمة اختبار مان ويتني	القيمة المعيارية "Z"	الدلالة الاحصائية
ذكر	64	80.72	5166	2418	-1.271	0.204
انثى	86	71.62	6159			

المصدر: الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه الذي يوضح اختبار مان ويتني التي بلغت قيمتها (2418) للكشف عن وجود فروق في مستوى الصمت التنظيمي حسب الاقدمية، حيث بلغت قيمة "Z" =

1.271 وقيمة الدلالة الإحصائية ($p = 0.204$) ، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب الاقدمية في مستوى الصمت التنظيمي، وعليه فان الفرضية غير محققة.

6.2 عرض وتحليل نتائج الفرضية السادسة: تنص الفرضية السادسة على انه توجد فروق في مستوى إدراك الأساتذة لسلوك المواطنة التنظيمية باختلاف الجنس، وللتأكد من صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار "مان وتي" لدلالة الفروق بين الرتب والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم(18) يوضح الفروق بين الجنسين في سلوك المواطنة التنظيمية

المجموعات	التكرار	المتوسط الرتب	المجموع الرتب	قيمة اختبار مان ويتني	القيمة المعيارية "Z"	الدلالة الاحصائية
ذكر	46	87.41	4021	1844	-2.235	0.025
انثى	104	70.23	7304			

المصدر: الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه اختبار مان ويتني بلغ 1844 وبعد تحويلها الى قيمة معيارية Z قدرت بـ 2.235 - وإذ بلغ مجموع الرتب عند الذكور (4021) وعند الاناث (7304) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.025 ومستوى الدلالة 0.05 مما يدل على انها توجد فروق بين الجنسين في مستويات سلوك المواطنة التنظيمية وذلك لصالح الذكور.

7.2 عرض وتحليل نتائج الفرضية السابعة: تنص الفرضية السابعة على انه توجد فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط باختلاف الاقدمية، وللتأكد من صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار "مان وتي" لمعرفة الفروق بين المتوسطات والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (19) يوضح الفروق حسب الاقدمية في سلوك المواطنة التنظيمية

المجموعات	التكرار	المتوسط الرتب	المجموع الرتب	قيمة اختبار مان ويتني	القيمة المعيارية "Z"	الدلالة الاحصائية
ذكر	64	72.97	4670	2590	-0.616	0.538
انثى	86	77.38	6655			

المصدر: الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه الذي يوضح اختبار مان ويتني التي بلغت قيمته (2590) للكشف عن وجود فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية حسب الاقدمية، حيث بلغت قيمة "Z" -0.616 وقيمة الدلالة الإحصائية ($p = 0.538$) ، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب الاقدمية في سلوك المواطنة التنظيمية، وعليه فان الفرضية غير محققة.

3. تفسير ومناقشة الفرضيات

1.3 تفسير ومناقشة الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الاولى توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط، ومن خلال نتائج التحليل الاحصائي المبينة في الجدول (14) تبين وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط، تشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط إيجابي بين المتغيرين، بمعنى أنه مع زيادة الصمت التنظيمي لدى الأساتذة، يرتفع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم. يمكن تفسير هذه العلاقة في ضوء السياق الثقافي والمؤسسي الذي يعمل فيه الأساتذة، حيث قد يكون الصمت التنظيمي نابغاً من الثقة الجيدة للموظفين في المؤسسة حيث هناك تحمل كبير للمسؤولية نتيجة عدم إشاعة اسرار المؤسسة، وليس بالضرورة مؤشراً على ضعف المشاركة أو غياب المسؤولية. فقد يُنظر إلى الصمت كآلية تكيف تُحافظ على الانسجام الداخلي في بيئة العمل، مما يتيح للأساتذة الاستمرار في إظهار سلوك المواطنة التنظيمية بطرق

أخرى، مثل تقديم الدعم لزملائهم، والالتزام بالواجبات، والمساهمة في تحسين بيئة العمل بشكل غير مباشر. كما يمكن أن يكون هناك تأثير لعوامل خارجية مثل طبيعة العلاقة بين الإدارة والمعلمين، أو السياسات التنظيمية التي تشجع على الاستقرار والهدوء حتى ولو على حساب التعبير المفتوح.

تتوافق هذه النتائج مع دراسة الدليمي (2021) لدى موظفين الدوائر الحكومية في محافظة كركوك التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية على الرغم من العلاقة السلبية العامة، أشارت الدراسة إلى أن بعض الموظفين يمارسون الصمت بدافع حماية مصلحة المؤسسة، وبالتالي لا تتأثر مواظنتهم التنظيمية سلبًا بالضرورة، وكذلك مع دراسة (2013) Brinsfield التي أظهرت نتائج مشابهة هذا النوع من الصمت قد يترافق مع سلوكيات مواطنة تنظيمية مرتفعة مثل تجنب الصراعات أو السعي للحفاظ على العلاقات.

وفي اتجاه آخر أظهرت دراسة الشنفي (2021) وجود علاقة عكسية بين المتغيرين أي أن وجود الصمت التنظيمي يقلل من سلوك المواطنة التنظيمية، وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الزايدي، سليم (2020) التي لم تسجل وجود علاقة دالة بين المتغيرين لدى عينة الدراسة حيث أكدت أن الصمت التنظيمي يُضعف الالتزام والسلوك التطوعي للموظف تجاه المنظمة.

2.3 تفسير ومناقشة الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية بوجود مستوى منخفض للصمت التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط، أسفرت نتائج الدراسة عن أن مستوى الصمت التنظيمي لدى الأساتذة متوسط، وهو ما يعكس وجود نوع من الحذر أو التحفظ في التعبير عن الرأي داخل المؤسسة التربوية. هذا المستوى المتوسط قد يُفسَّر بوجود بيئة تنظيمية تُتيح للأساتذة نوعًا من التعبير، ولكنها في الوقت نفسه قد تتضمن عوامل تثبط المشاركة الكاملة، كغياب الثقة في الإدارة، أو الخوف من سوء الفهم، أو ضعف فعالية قنوات الاتصال الداخلي. كما قد يرتبط هذا المستوى بطبيعة العمل في المؤسسات التعليمية، حيث يُتوقع من الأساتذة الالتزام بالسياسات القائمة دون المجاهرة بالانتقادات أو المقترحات بشكل دائم، ما يدفعهم أحيانًا إلى الصمت كآلية وقائية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Uğur & Tarik (2016) الدراسة التي أجريت على الأكاديميين في تركيا أظهرت أن مستوى الصمت التنظيمي لديهم متوسط مما يشير إلى أن هناك توازناً بين دوافع الصمت المختلفة، مثل الخوف والرغبة في الحفاظ على العلاقات أو عدم إثارة المشاكل، كما تتوافق النتائج مع ما توصلت إليه دراسة الشنفي (2021)، التي أشارت إلى ارتفاع ملحوظ في مستوى الصمت التنظيمي، وهو ما قد يُعزى إلى اختلاف طبيعة البيئة التنظيمية أو أساليب الإدارة في تلك الدراسة، والتي ربما كانت أكثر قمعاً أو أقل دعماً للتعبير المهني.

واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة عوجه (2019) وجدت أن الصمت التنظيمي كان مرتفعاً في بعض المؤسسات، بسبب ظروف بيئة العمل والقيادة التي تخيم عليها ثقافة الخوف وعدم الثقة. كما تختلف النتيجة مع دراسة العالي وآخرين (2021)، التي أظهرت أن مستوى الصمت التنظيمي منخفض، وهو ما قد يُفسَّر بوجود مناخ تنظيمي منفتح وتشجيعي داخل المؤسسات محل الدراسة.

3.3 تفسير ومناقشة الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط مرتفع. تشير النتائج إلى أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة كان مرتفعاً، مما يعكس حرصهم على المشاركة الفعالة والتعاون في بيئة العمل، والالتزام بالقيم التنظيمية التي تعزز من جودة الأداء داخل المؤسسة التعليمية. هذا الارتفاع في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية يؤكد على وجود درجة إيجابية من السلوك التنظيمي التطوعي بين الأساتذة وهو من مبادئ يتحلى بها الافراد والتي تحمل بعد ثقافيا واجتماعيا مستمدا من عادات المجتمع المحلي الذي يدعم الاعمال التطوعية.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة على (2019) التي أظهرت مستويات مرتفعة من سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية، وكذلك مع دراسة الختاتنة (2009) التي أكدت أن التفاعل الإيجابي داخل المؤسسات يساهم في رفع مستوى المواطنة التنظيمية. بينما تختلف عن نتائج دراسة الشنفي (2021) التي سجلت مستويات متوسطة إلى منخفضة في المواطنة التنظيمية بين العاملين مما يعكس وجود فجوات في تبني هذه السلوكيات داخل المؤسسة، وأيضاً دراسة (Uğur & Tarik (2016) التي لم تجد دليلاً قوياً على ارتفاع مستوى المواطنة التنظيمية في بعض القطاعات.

4.3 تفسير ومناقشة الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة توجد فروق في درجات الصمت التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط تعزب لمتغير الجنس ومن خلال نتائج التحليل الاحصائي المبينة في الجدول (17) تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مستوى الصمت التنظيمي، حيث يظهر أن الذكور يميلون إلى تبني سلوك الصمت التنظيمي بدرجة أعلى من الإناث. يمكن تفسير ذلك بأن الذكور ربما يشعرون بمزيد من التحفظ أو الحذر في التعبير عن آرائهم داخل البيئة التنظيمية، مما يدفعهم إلى الامتناع عن المشاركة أو التعبير عن الملاحظات السلبية. هذا الاختلاف في السلوك يعكس تأثير العوامل الاجتماعية أو النفسية المرتبطة بالجنس على كيفية التعامل مع المواقف التنظيمية المختلفة، وقد تستفيد الإناث من أساليب تواصل أكثر مرونة أو علاقات مهنية أقل تصادمية تسمح لهن بمستوى أكبر من التعبير، وهو ما يفسر انخفاض الصمت التنظيمي لديهن.

تتفق هذه النتائج مع دراسة معمري وبن زاهي (2022) التي وجدت فروقاً في الصمت التنظيمي بين الجنسين لصالح الذكور، ودراسة "محمد أحمد أمين" (2017) التي أكدت وجود فروق في إدراك الصمت التنظيمي حسب الجنس، رغم أن اتجاه الفروق كان مختلفاً، إذ أشارت إلى أن النساء أكثر إدراكاً للصمت من الرجال. وقد يُعزى هذا التعارض إلى الفوارق السياقية بين البيئتين المصرية والجزائرية، من حيث الثقافة المهنية وديناميكيات العمل. كما تتماشى مع نتائج دراسة Jalilian & Batmoni (2015) التي أشارت إلى تأثير الجنس في سلوك الصمت التنظيمي.

تختلف هذه النتائج عن دراسة الضويان والسعيد (2022) التي لم تسجل فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في الصمت التنظيمي فإن أعضاء هيئة التدريس. يشير ذلك إلى أن الجنس لم يكن عاملاً مؤثراً في سلوك الصمت التنظيمي ضمن العينة المدروسة، وكذلك دراسة العالي وآخرون (2021) التي وجدت أن الفروق بين الجنسين في الصمت التنظيمي غير واضحة أو غير ذات دلالة إحصائية.

5.3 تفسير ومناقشة الفرضية الخامسة:

تنص الفرضية الخامسة توجد فروق في درجات الصمت التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط تعزى لمتغير الأقدمية ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول (18) تبين عدم وجود فروق، يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الصمت التنظيمي قد لا يكون مرتبطاً بتجربة العمل الزمنية بقدر ما يتأثر بعوامل أخرى أكثر عمقاً كالثقافة التنظيمية، أنماط القيادة، والإحساس بالعدالة داخل المؤسسة، والتي قد تؤثر على جميع العاملين بصرف النظر عن أقدميتهم. فقد يكون الأساتذة الجدد والقدامى معاً معرضين لنفس المعوقات التي تحد من تعبيرهم عن آرائهم، ما يؤدي إلى تقارب مستويات الصمت التنظيمي بينهم.

تتفق هذه النتائج مع دراسة على (2019) التي لم تجد فروقاً ذات دلالة إحصائية في الصمت التنظيمي مرتبطة بمتغير الأقدمية، كما تتماشى مع نتائج دراسة حوباد وبوحارة (2023) التي لم تجد فروقاً في الصمت المهني تعزى لمتغير الأقدمية لدى أساتذة التعليم الابتدائي في ولاية تلمسان.

وتختلف هذه دراسة قنون (2023) التي أجريت على العاملين في المؤسسات البترولية بالجزائر، وجدت أن هناك فروقاً دالة إحصائية في مستويات الصمت التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة. حيث أظهرت النتائج أن العاملين ذوي سنوات الخدمة الأطول يميلون إلى مستويات أعلى من الصمت التنظيمي مقارنة بزملائهم الأقل خبرة. على عكس موظفين أكثر أقدمية، وكذلك دراسة محمد أحمد أمين (2017)، التي أشارت إلى وجود اختلاف معنوي في إدراك الصمت التنظيمي حسب الأقدمية، حيث فسرت ان الموظفين الأقل أقدمية قد يكونون أكثر وعياً أو حساسية تجاه مظاهر الصمت في بيئة العمل، أو أنهم يفتقرون إلى الثقة أو الأمان النفسي للتعبير عن آرائهم بحرية.

6.3 تفسير ومناقشة الفرضية السادسة:

تنص الفرضية السادسة توجد فروق في درجات سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط تعزى لمتغير الجنس ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول (19) تبين وجود فروق بين الجنسين في سلوك المواطنة التنظيمية، يُحتمل أن يعزى هذا التفوق الذكوري في سلوك المواطنة التنظيمية إلى عوامل ثقافية واجتماعية وسياقية، حيث يُتوقع من الذكور في البيئات المهنية، لا سيما التعليمية، أن

يظهروا التزامًا تنظيميًا أكبر، ويشاركوا في أنشطة تتجاوز مهامهم الرسمية كنوع من القيادة والمبادرة. كما قد تلعب الضغوط الاجتماعية والأدوار النمطية دورًا في تقليص انخراط الإناث في أبعاد هذا السلوك، خصوصًا عندما تتداخل الأعباء المهنية مع مسؤوليات خارج العمل، مما يحد من فرص انخراطهن في سلوكيات تطوعية كالإيثار والمبادرة والروح الجماعية داخل المؤسسة.

تتفق هذه النتائج مع دراسات سابقة مثل دراسة ميساوي سكندر وبوعطي سفيان (2024) التي أُجريت على أساتذة التعليم الابتدائي في ولاية الطارف، وجدت فروقًا دالة إحصائية في بعض أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لصالح الذكور، خاصة في أبعاد الإيثار، الروح الرياضية، ووعي الضمير، بينما لم تظهر فروق في أبعاد الكياسة والسلوك الحضار. ، وكذلك دراسة معمري (2022) على أساتذة التعليم الثانوي في ورقلة، لم تجد فروقًا دالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس ، وذلك دراسة محمد أحمد أمين (2017)، التي كشفت عن وجود فروق معنوية في إدراك العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية تبعًا للجنس، حيث كان الذكور أكثر ممارسة لهذا السلوك مقارنة بالإناث وفي كثير من الثقافات والمجتمعات، يُنظر إلى الذكور على أنهم أكثر انخراطًا في الأدوار الاجتماعية التي تتطلب المبادرة والمشاركة في الفعاليات التنظيمية، مما قد يعزز ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية في المقابل، قد تواجه الإناث قيودًا أو توقعات اجتماعية تحد من مشاركتهن الفعالة أو تعبيرهن عن سلوكيات المواطنة التنظيمية في مكان العمل.

وتختلف بعض الدراسات مثل الختاتنة (2009) لم تجد فروقًا ذات دلالة بين الجنسين، قد يفسر ذلك بناء على طبيعة المهمة أو طبيعة نشاط المؤسسة التي ينتمي إليها الأفراد.

6 تفسير ومناقشة الفرضية السابعة:

تنص الفرضية السابعة توجد فروق في درجات لسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط لتعزي لمتغير الأقدمية، ومن خلال نتائج التحليل الاحصائي المبينة في الجدول (20) تبين عدم وجود فروق، يمكن تفسير هذه النتيجة بعدة اعتبارات. فقد يُشير غياب الفروق إلى أن الانخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية لا يتطلب أقدمة داخل المؤسسة التعليمية، وإنما قد يعتمد أكثر على السمات الشخصية مثل الالتزام والاندماج الوظيفي والدافعية الداخلية، وهي سمات قد توجد لدى الأساتذة بغض

النظر عن عدد سنوات الخدمة. كما يمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى ثقافة تنظيمية سائدة داخل المؤسسات التعليمية تقوم على المساواة في الأدوار والسلوكيات، ما يجعل سلوك المواطنة التنظيمية سمةً عامة لا تتأثر بشكل ملحوظ بمدة الخدمة.

من جهة أخرى، قد تكون ظروف العمل والإكراهات اليومية التي يعيشها الأساتذة، سواء كانوا حديثي التوظيف أو من ذوي اقدمية، متقاربة في تأثيرها النفسي والتنظيمي، مما يؤدي إلى تقارب في مستوى الممارسات التنظيمية التطوعية، مثل التعاون والمبادرة والروح الجماعية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسات مثل دراسة الشنيفي (2021) التي وجدت عدم وجود تأثير للأقدمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بعض المؤسسات التعليمية.

وتختلف مع دراسات أخرى مثل دراسة على (2019) التي أشارت إلى أن الأقدمية تلعب دوراً في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بسبب تراكم الخبرات وارتباط الفرد بالمؤسسة على المدى الطويل، هذا الاختلاف قد يعكس طبيعة البيئات التنظيمية المختلفة وتأثيرها على سلوك الأفراد.

الاستنتاج العام:

بعد دراسة موضوع "الصمت التنظيمي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط" من خلال الإطارين النظري والتطبيقي، توصلنا إلى مجموعة من النتائج التي تسمح لنا باستخلاص ما يلي:

مستوى الصمت التنظيمي كان في المتوسط يمثل ظاهرة حقيقية داخل المؤسسات التعليمية، إذ يلجأ العديد من الأساتذة إلى تجنب التعبير عن آرائهم أو مقترحاتهم، سواء خوفاً من العواقب أو بسبب غياب الحوافز والمناخ التنظيمي الداعم. هذا الصمت له انعكاسات مباشرة وغير مباشرة على الأداء العام للمؤسسة التعليمية وعلى جودة العلاقات المهنية داخلها. في المقابل، أظهرت كذلك وجود مستويات مرتفعة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط، حيث يمارس البعض هذه السلوكيات بشكل تطوعي كالمساعدة، الالتزام، والتعاون، وهو ما يعكس درجة من الولاء والانتماء للمؤسسة. وأكدت العلاقة الإيجابية بين المتغيرين.

كما توصلت الى وجود فروق في المتغيرين تعزى لمتغير الجنس والذي يعتبر كمحدد مؤثر في ظهور هذه السلوكيات ومدى انتشارها في حين اكدت الدراسة النقيض في متغير الاقدمية مما يدل على هذه المتغيرات لا تتأثر لسنوات العمل داخل المؤسسات التعليمية ان التطرق لمتغير الصمت وسلوك المواطنة لذا العاملين للمؤسسات التعليمية يقدم لنا أهميتها لدى هذه العينة يساهم في وضع مقترحات من شأنها ان تسهما في زيادة الوعي لدى الأساتذة و المدراء في المؤسسات التربوية مما يفتح مجال لمزيد من الدراسات التي تبرز وترتبط بالعديد من المتغيرات التي تؤثر وتطور هاته السلوكيات مما يؤدي الى تحسين الواقع وتطويره.

المقترحات:

- اقتراح إجراء دراسات نوعية باستخدام المقابلات مع الأساتذة لفهم أعمق للأسباب التي تدفعهم للصمت التنظيمي، وكيفية تأثير ذلك على الأداء الوظيفي.
- تعزيز دور النقابات التعليمية واللجان المدرسية في تمثيل الأساتذة وتوصيل مشاكلهم وإيجاد حلول مناسبة.
- الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة من خلال إنشاء منصات إلكترونية مخصصة، تتيح للأساتذة التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بشكل مجهول، ما يقلل من الخوف أو التردد.
- تنظيم حملات توعوية مستمرة تستهدف كافة مكونات المجتمع التعليمي، لتعزيز الوعي بأهمية سلوك المواطنة التنظيمية وتأثيره على جودة التعليم وبيئة العمل.
- مواضيع اقتراح دراسات مستقبلية:

✓ دراسة العلاقة بين الصمت التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط.

لاستكشاف ما إذا كان الصمت التنظيمي يؤثر في درجة رضا الأساتذة عن وظائفهم ومهنتهم.

✓ أثر القيادة التحويلية على الحد من الصمت التنظيمي وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

من خلال دراسة الدور الوسيط لأنماط القيادة في كسر حاجز الصمت التنظيمي.

قائمة المصادر والمراجع

1. عواد علي أحمد إبراهيم، (2019)، أثر سلوكيات الصمت التنظيمي على الاحتراف الوظيفي -دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر.
2. بن سالم العامري أحمد ، (2003)، محددات واثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المجلد17.
3. محمد رفعت حواس أميرة (2003)، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير غت منشورة، جامعة القاهرة.
4. خضير كاظم العنزي أميرة، حميد ياسر العطوي مهند (2017)، دور القيادة التشاركية في الحد من الصمت التنظيمي، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد19. العدد03، ص144، 160.
5. بوتيوته إدريس، لهليلي إبراهيم. (2020/2019). أثر الصمت التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة حالة بلدية جيجل-، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية، إشراف الأستاذ: كرامش بلال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل.
6. مراد عوجه أزهار، (2019)، الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية -دراسة تحليلية في المعهد التقني/ كوفة، مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة، العراق، المجلد 2019، العدد23، ص561، 598.
7. عبد العزيز سلامة أشرف، سليمان الصوفي أشرف، (2012)، القيادة التحويلية وعلاقتها في سلوك الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 8، العدد 1.
8. إسماعيل وآخرون، (2012)، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة (الرصافة)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد30، ص209، 230.
9. بركنو. نصيرة، (2018)، الصمت التنظيمي والعوامل المسببة له، مجلس الدراسات الاقتصادية المعمقة 08.

10. البشابشة، الحراحشة (2011)، اثر ابعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظات جنوب الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال المجلد 07، العدد 04، ص 647، 680.
11. بوقفة، سامي (2015): **مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، الجزائر، الدار الجامعية للنشر.
12. بورويس، أسماء (2019)، **الممارسات السلطوية التنظيمية وعلاقتها بصمت العاملين**، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
13. بوبكر نعرورة، أحمد تي (2020)، "أثر الصمت التنظيمي في أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بوكالة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي للعمال الأجراء بالوادي CNAS -". مجلة مجاميع المعرفة، المركز الجامعي تندوف، المجلد 06، العدد 02، ص 497، 513.
14. بلقاسم العالي وآخرون (2021)، قياس مستوى ممارسة التمكين وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته، مجلة دفاتر إقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد 12، العدد 01، ص 169، 184.
15. بومنقار، مراد ووادي، امين (2016)، ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية، مجلة رؤى الاقتصادية 10، ص 221، 235.
16. معمري حمزة، (2013)، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
17. معمري حمزة (2008/2007)، العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (سونلغاز) بورقلة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، إشراف د: بوطاف مسعود، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، الجزائر، جامعة الجزائر.
18. معمري حمزة، بن زاهي منصور (2022)، واقع ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة المنيعه"، مجلة العلوم النفسية والتربوية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي- الجزائر، المجلد 08، العدد 02.
19. عبد المحسن الضويان حصة، عبد الله السعيد هديل، (2022)، واقع الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم وعلاقته ببعض المتغيرات، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، الأردن، مركز رفاذ للدراسات ولأبحاث، المجلد 11، العدد 03.

20. يرقى حسين، بن عودة مصطفى (2010). دراسة تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات إقتصادية، جامعة زيان عاشور، المجلد 04، العدد 01.
21. الرباعية خالد، مقال حول الصمت التنظيمي ، الأردن
<https://www.Facebook.com/profile.php?id:>
22. درويش، كمال (2003). أسس ومناهج البحث العلمي. القاهرة: دار الفكر العربي.
23. محمد عبد ربه الختاتنة رامي (2009)، بعنوان: "أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، إشراف الأستاذ الدكتور: حلمي شحادة، الأردن. جامعة مؤتة.
24. طحطوح عالية، ابراهيم محمد (2016)، تأثير انماط القيادة الادارية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، السعودية.
25. عامر عبد الرؤوف (2011)، المواطنة و التربية الوطنية ، اتجاهات علمية و عربية، ط1، مصر.
26. بن ناصر العبد الكريم بدر (2001)، القياس والتقويم في التربية وعلم النفس، الرياض، مكتبة الرشد.
27. الوحيد عبير، عمران محمد (2024)، واقع الصمت والصوت التنظيمي لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة والحكومية، مجلة دراسات العلوم التربوية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، المجلد 51، العدد 01.
28. عبيد حميد الضباح السويدي عبير ، أثر التعليم في ريادة الأمم، متاح على موقع: <https://abeer-aldabbah.com/?p=3575> تاريخ التصفح: 2025/01/24، الساعة 12:19.
29. زينب عبد الرزاق عبود، ظفر ناصر حسين ،(2016)، أسباب الصمت التنظيمي واثرها في اداء العاملين، مجلة جامعة بابل العلوم المعرفية والتطبيقية ، العدد 1، المجلد 24 .
30. عيسى أبودية عزيزة (2009)، الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس وسلوك المواطنة التنظيمية لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
31. بن عبد القادر السقاف علوي (1445هـ) موسوعة الأخلاق و السلوك , الدرر السنية.
orar.net/about
32. عوجه, ازهار مراد (2019)، الصمت التنظيمي وتأثيره على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة مركز الدراسات كوفة 53 .

33. غني، دحام تناي، الزبيدي وآخرون (2015)، إدارة السلوك التنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
34. الفرطاس، علي (2018)، منهجية البحث العلمي، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، الجزائر، دار الهدى..
35. قطامي، يوسف (2004)، أسس القياس والتقييم في التربية، عمان، دار الفكر.
36. قحطاني عبد السلام بن شايع (2014)، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة مقارنة نحو نموذج مقترح، اطروحة الدكتوراه منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية.
37. قنون، سميحة (2021)، واقع الصمت التنظيمي في ضوء آراء إطارات الشركات البترولية الجزائرية، المؤسسة الوطنية للأشغال في أبار حاسي مسعود، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي المجلد 14، العدد 01.
38. كردي، احمد السيد (2002) إدارة السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، ط2، القاهرة.
39. لطائي، فيصل علوان وصكر، عبد الله علي (2017)، أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الايجابي ، مجلة الادارة و الاقتصاد 21.
40. لمطارنة، زياد عبد الله، (2016)، الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المفرق وعلاقته ببعض المتغيرات"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
41. محمد أحمد أمين أحمد (2017)، أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية -دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام التابعين لقطاع التعليم بجامعة المنصورة-"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.
42. مصطفى، سيد خلف الله عبد المنعم، السلوك التنظيمي و عولمة المنظمات، منصة نتعلم، فصل 11، الصمت التنظيمي ،جامعة أسيوط. www.youtube.com/@user-el4dm5nr5g
43. مباركي نجاح ، (2016/2017). سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط -دراسة ميدانية لمتوسطني بلدية بوشقرون-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس، تخصص: علم النفس العمل والتنظيم، إشراف الأستاذ: راجي إسماعيل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، شعبة علم النفس، الجزائر، جامعة محمد خيضر- بسكرة.
44. بنت إبراهيم الشنيفي نجلاء، (2021)، الصمت التنظيمي في جامعة الملك سعود وعلاقته بالأداء الوظيفي"، مجلة جامعة الملك سعود (العلوم الإدارية)، السعودية، المجلد 29، العدد 02، ص119، 138.

45. الشنيفي نجلاء ، تركي رزان (2020)، الصمت التنظيمي في جامعة الملك سعود وعلاقته بالأداء الوظيفي، مجلة جامعة الملك سعود (العلوم الادارية)، مجلة 29، العدد2، ص119، 138.
46. سامي حسن نجار، (2018)، الصمت التنظيمي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية – دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية في سامراء رسالة ماجستير.، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد.
47. ولديب، سيدي محمد (2012)، الدولة واشكالية المواطنة، قراءة في مفهوم المواطنة العربية، دار كنوز المعرفة العلمية، ط1، الأردن.
48. الهنداوي ياسر فتحي (2012). إدارة المدرسة وإدارة الفصل، أصول نظرية وقضايا معاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة.

المراجع الأجنبية:

1. Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
2. Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
3. Milliken, F. J., Morrison, E. W, & Hewlin, P, F, (2003) , **An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why**. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453–1476.
4. Katz, D. (1964). **The motivational basis of organizational behavior**. *Behavioral Science*, 9(2).
5. Lewin, K. (1936). **Principles of Topological Psychology**. New York: McGraw-Hill.
6. Lewin, K. (1943). **Defining the “Field at a Given Time.”** *Psychological Review*, 50(3).
7. Piderit, S. K., & Ashford, S. J. (2003). **Breaking Silence: The Moderating Role of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace**. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537–1562.
8. Wageeh A. Nafei ,(2016), **Organizational Silence: A Barrier to Organizational Change**, Université de Sadat City, Égypte, Case Studies Journal .

الملاحق

الملحق 01: أدوات الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

تحية طيبة وبعد

في إطار سعينا لتحسين جودة التعليم في مرحلة التعليم المتوسط، وإيماناً منا بأهمية آرائكم وخبرتكم التربوية، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى جمع آراء أساتذة التعليم المتوسط، نؤكد لكم أن جميع المعلومات التي سيتم جمعها ستستخدم لأغراض بحثية وتطويرية فقط، وستُعامل بسرية تامة. نرجو منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة بكل موضوعية ودقة، فمساهمتم قيمة وأساسية في إنجاح هذا العمل.

السن:

الجنس:

الأقدمية:

الطالبة حروز بثينة خلود

استبيان سلوك المواطنة التنظيمية:

العبارات	الابعاد
<p>1. اهتم بمساعدة الأساتذة الجدد على سرعة التأقلم في جو العمل.</p> <p>2. قوم بمساعدة الزملاء الذين تغيبوا عن العمل.</p> <p>3. أستقطع الوقت اللازم بمساعدة الزملاء إذا دعت الحاجة بكل رحابة صدر.</p> <p>4. أبادر بمساعدة الزملاء الذين لديهم أعباء عمل كبيرة.</p> <p>5. أضحى باهتماماتي الشخصية من أجل مصلحة العمل.</p> <p>6. أشجع زملائي الأساتذة نحو إنجاز مهامهم بفاعلية.</p>	الايثار
<p>7. أحرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجباتي المهنية.</p> <p>8. أتطوع للمسؤوليات الإضافية برحابة صدر.</p> <p>9. أهتم بإعلام الإدارة مسبقا عندما لا أتمكن من الحضور.</p> <p>10. حافظ على التقيد التام بمواعيد الحضور والانصراف من العمل.</p> <p>11. تقيد بالأنظمة الخاصة بالعمل حتى وإن لم يكن أحد يراقب.</p> <p>12. أستمر في العمل إلى ما بعد الدوام الرسمي عند الحاجة.</p>	وعى الضمير
<p>13. أتقبل إذا ما اتجهت الأمور في الاتجاه المعاكس لرغباتي.</p> <p>14. أتجاهل المشكلات التافهة والبسيطة (لا أعمل من الحبة قبة).</p> <p>15. أرحب بالنقد البناء في العمل.</p> <p>16. أتقبل المصاعب والمتاعب التنظيمية دون أدنى شكوى أو تدمير.</p> <p>17. أميل إلى كثرة التفكير فيما أعتقد أنه في صالح المؤسسة.</p> <p>18. أتدرب على التحمل وضبط النفس.</p>	الروح الرياضية

<p>19. أحرص على عد التدخل في خصوصياتي زملائي الأساتذة.</p> <p>20. أراعي مشاعر زملائي في تصرفاتي وأفعالي.</p> <p>21. أخبر من حولي بما أنوي عمله تفاديا لبعض المشاكل.</p> <p>22. آخذ الاحتياطات والتدابير اللازمة مسبقا لتقليل احتمالية حدوث مشكلات في العمل.</p> <p>23. أحرص على أن أكون مجاملا للآخرين في العمل.</p>	<p>الكياسة</p>
<p>24. أواظب على حضور اللقاءات والندوات غير الرسمية التي تعقدتها مديرية التربية.</p> <p>25. أتحدث دائما عن وزارة التربية إيجابيا أمام الآخرين من خارج القطاع.</p> <p>26. أهتم بقراءة البريد ومتابعة ما يجري بالمؤسسة بكل حرص.</p> <p>27. أحرص على التأكد من أن الأنوار مطفأة والباب مغلق عند مغادرة القسم.</p> <p>28. أساهم في تقديم مقترحات جديدة لتطوير طرق التدريس بالمتوسطة.</p> <p>29. أدافع عن جهة عملي عندما ينتقدها الآخرون.</p>	<p>السلوك الحضاري</p>

البدائل: موافق تماما- موافق- محايد- غير موافق- غير موافق تماما.

استبيان الصمت التنظيمي:

العبارة	الابعاد
<p>1. أحتفظ بالأفكار المتعلقة بتطوير العمل بسبب قبولي لوضعي الحالي.</p> <p>2. لا تتوافر لدي الرغبة في تقديم أي مقترحات للتغيير بسبب شعوري بعدم الارتباط بالعمل.</p> <p>3. أحتفظ لنفسي بأي فكرة للتطوير لعدم وجود تقدير للكفاءة الذاتية من قبل المتوسطة.</p> <p>4. لا أقدم أي أفكار لتحسين العمل لتجنب الصراعات مع الرؤساء.</p> <p>5. لا اتقدم بمقترحات للتطوير لعدم جدية الادارة في مناقشة آراء التطوير مع الأساتذة.</p>	<p>صمت الإذعان(القبول)</p>
<p>6. أتجنب الخوض في الحديث عن الحقائق المرتبطة بالعمل لحماية نفسي.</p> <p>7. لا أتحدث عن المعلومات المهمة المتعلقة بالعمل تجنباً لفقدان الثقة.</p> <p>8. أتجنب الحديث عن ظروف العمل السلبية خوفاً من التعرض للمساءلة.</p> <p>9. أتكتم على اعتراضاتي حول الاقتراحات السلبية المرتبطة بالعمل خوفاً من فقداي لعملي.</p> <p>10. أرغب في إبلاغ المدير بالمشكلات حتى لا أعرض زملائي للضرر.</p>	<p>الصمت الذفاعي</p>
<p>11. أوجب المعلومات المتعلقة بالعمل للمحافظة على سرية العمل.</p> <p>12. أرفض الكشف عن المعلومات التي من الممكن أن تضر بسمعة المتوسطة.</p> <p>13. أقاوم الضغوط الممارسة من قبل الآخرين حتى لا أفشي أسرار المتوسطة.</p> <p>14. أبتعد عن مشاركة زملائي الامور السلبية حول المتوسطة تجنباً للخلافات.</p> <p>15. أتفادى الحديث عن بعض قضايا العمل والمشكلات حفاظاً على علاقتي مع زملائي.</p>	<p>الصمت الاجتماعي (الإيجابي)</p>

البدائل: موافق تماماً-موافق-محايد-غير موافق-غير موافق اطلاقاً.

الملحق رقم 2: الجداول الإحصائية

يوضح نتائج العلاقة الارتباطية للفرضية العلائقية

		التنظيمية_المواطنة	التنظيمي_الصمت
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1,000	,168*
	التنظيمية_المواطنة		
	Sig. (2-tailed)	.	,039
	N	150	150
	Correlation Coefficient	,168*	1,000
	التنظيمي_الصمت		
Sig. (2-tailed)	,039	.	
N	150	150	

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

نتائج الفروق لصمت التنظيمي باختلاف الجنس

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
التنظيمي_الصمت	150	47,3867	6,66533	31,00	67,00
الجنس	150	1,6933	,46265	1,00	2,00

Mann-Whitney Test

Ranks

		الجنس	N	Mean Rank	Sum of Ranks
التنظيمي_الصمت	ذكور		46	86,41	3975,00
	إناث		104	70,67	7350,00
	Total		150		

Test Statistics^a

	التنظيمي_الصمت
Mann-Whitney U	1890,000
Wilcoxon W	7350,000
Z	-2,050
Asymp. Sig. (2-tailed)	,040

a. Grouping Variable : الجنس

نتائج الفروق لسلوك المواطنة التنظيمية باختلاف الجنس

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
التنظيمية_المواطنة	150	114,4867	10,87435	77,00	139,00
الجنس	150	1,6933	,46265	1,00	2,00

Mann-Whitney Test

Ranks

الجنس	N	Mean Rank	Sum of Ranks
ذكور	46	87,41	4021,00
إناث	104	70,23	7304,00
Total	150		

Test Statistics^a

	التنظيمية_المواطنة
Mann-Whitney U	1844,000
Wilcoxon W	7304,000
Z	-2,235
Asymp. Sig. (2-tailed)	,025

a. Grouping Variable : الجنس

نتائج الفروق لصمت التنظيمي باختلاف الاقدمية

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
التنظيمي_الصمت	150	47,3867	6,66533	31,00	67,00
الأقدمية	150	3,5733	,49625	3,00	4,00

Mann-Whitney Test

Ranks

الأقدمية	N	Mean Rank	Sum of Ranks
سنوات 10 من أكثر	64	80,72	5166,00
فأقل سنوات 10 من	86	71,62	6159,00
Total	150		

Test Statistics^a

	التنظيمي_الصمت
Mann-Whitney U	2418,000
Wilcoxon W	6159,000
Z	-1,271
Asymp. Sig. (2-tailed)	,204

a. Grouping Variable: الأقدمية

نتائج الفروق لسلوك المواطنة التنظيمية باختلاف الأقدمية

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
التنظيمية_المواطنة	150	114,4867	10,87435	77,00	139,00
الأقدمية	150	3,5733	,49625	3,00	4,00

Mann-Whitney Test

Ranks

	الأقدمية	N	Mean Rank	Sum of Ranks
التنظيمية_المواطنة	سنوات 10 من أكثر	64	72,97	4670,00
	فأقل سنوات 10 من	86	77,38	6655,00
	Total	150		

Test Statistics^a

	التنظيمية_المواطنة
Mann-Whitney U	2590,000
Wilcoxon W	4670,000
Z	-,616
Asymp. Sig. (2-tailed)	,538

a. Grouping Variable: الأقدمية

