



جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

كلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم النفس

تخصص : علم النفس عمل و تنظيم و تسيير الموارد البشرية

التمكين الإداري و دوره في التقليل من مظاهر الصمت التنظيمي

دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة بوشريط

تحت اشراف الاستاذة :

من اعداد و تقديم الطالبين :

ا. سعدون سمية

قرقابو محمد

برحايل ميلود

تمت المناقشة علنا أمام اللجنة المكونة من:

اللقب والاسم	الرتبة	الصفة
ا. سعدي	أستاذة محاضرة - ب-	رئيسا
ا. سعدون	أستاذة محاضرة - أ -	مشرفا ومقررا
ا. بودكارا	أستاذة متعاودة	مناقشا

السنة الجامعية : 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله و المؤمنون و ستردون الى عالم الغيب و الشهادة
فينبئكم بما كنتم تعملون " (التوبة : 104) .

صدق الله العظيم

شكر و عرفان

يقول النبي ﷺ :

" من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

نحمد الله عز وجل الذي منى علينا بفضله و اعاننا على اتمام هذا العمل
و علمنا ما لم نكن نعلم و كان فضله علينا عظيما ، فسبحانك لا نحصي
الثناء عليك كما اثبتت على نفسك ، و نصلي على صفوة انبيائه سيدنا
محمد و على اصحابه و اوليائه

نتقدم بخالص الشكر و الامتنان الى استاذتنا الفاضلة " الاستاذة سعدون

سمية " على قبولها الاشراف على هذا العمل المتواضع ، و على مساعدتنا

و هي التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها و نصائحها القيمة جزاها الله عنا خير الجزاء .

كما نتقدم بالشكر و التقدير الى جميع الاساتذة الذين كان لنا الشرف ان درسنا عندهم .

و في الاخير ، نشكر كل من ساعدنا و ساندنا في هذا العمل من قريب او من بعيد .

الملخص :

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على دور التمكين الاداري في التقليل من مظاهر الصمت التنظيمي لدى الموظفين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة بوشريط بالعامرية - عين تموشنت - اضافة الى تحديد عوامل الخلفية الفردية المؤثرة في تفشي ظاهرة الصمت التنظيمي و المتمثلة في : الجنس ، السن ، المستوى التعليمي و الفئة المهنية .

و من اجل تحقيق اهداف الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، و للوصول الى البيانات اللازمة اعتمدنا على استبيان يحتوي على 34 فقرة مقسم على متغيرين : متغير التمكين الاداري و متغير الصمت التنظيمي ، و كل متغير يحتوي على مجموعة من الابعاد ، طبق على عينة مكونة من 60 موظفا .

و في معالجة المعطيات قمنا باستخدام الاساليب الاحصائية التالية : التكرارات ، النسب المئوية ، المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الارتباط بيرسون ، اختبار " ت " ، اختبار تحليل التباين الاحادي . و قد اسفرت هذه الدراسة على النتائج التالية :

- _ وجود علاقة ارتباطية سالبة بين التمكين الاداري و الصمت التنظيمي
- _ وجود علاقة ارتباطية سالبة بين ابعاد التمكين الاداري المتمثلة في : اهمية العمل - حرية التصرف - الفاعلية الذاتية و التأثير ، و الصمت التنظيمي .
- _ عدم وجود فروق دالة احصائيا من حيث مستويات الصمت التنظيمي تبعا لمتغيرات : الجنس ، السن ، المستوى التعليمي و الفئة المهنية .

ABSTRACT:

Through this study, we seek to recognize the role of administrative empowerment in reducing the manifestations of organizational silence among employees of the Public Hospital Institution, the ikhwa Bushriet – Ain Muchent – as well as to identify the individual background factors that affect the prevalence of organizational silence: sex, age, educational level and occupational group

In order to achieve the objectives of the study, we used the analytical descriptive curriculum, and to access the necessary data, we adopted a questionnaire containing 34 paragraphs divided into two variables: the management empowerment variable and the organizational silence variable, each variable containing a set of dimensions, applied to a sample of 60 employees.

In processing the data, we used the following statistical methods: duplicates, percentages, arithmetic average, standard deviation, Pearson correlation coefficient, "T" test, single variation analysis test.

This study has yielded the following results:

There _ a negative correlation between administrative empowerment and organizational silence

There _ a negative correlation between the dimensions of administrative empowerment: the importance of work – freedom of action – self-effectiveness and influence, and organizational silence.

_ absence of statistically significant differences from organizational silence levels depending on variables: sex, age, educational level and occupational category

محتويات الدراسة

- اية قرآنية ا
- شكر و عرفان ب
- ملخص الدراسة ت
- محتويات الدراسة ح
- قائمة الجداول س
- مقدمة الدراسة 1

الفصل الاول : تقديم الدراسة

- 1 _ اشكالية الدراسة 4
- 2 _ فرضيات الدراسة 6
- 3 _ اهمية الدراسة 7
- 4 _ اهداف الدراسة 7
- 5 _ مفاهيم الدراسة 8

الفصل الثاني : التمكين الاداري

- 9..... تمهيد
- 9..... 1 _ مفهوم التمكين الاداري
- 10..... 2 _ اهداف التمكين الاداري
- 12..... 3 _ ابعاد التمكين الاداري
- 14..... 4 _ نماذج التمكين الاداري
- 19..... 5 _ خطوات تطبيق التمكين الاداري
- 20..... 6 _ اساليب تطبيق التمكين الاداري
- 21..... 7 _ دعائم تطبيق التمكين الاداري
- 22..... 8 _ فوائد تطبيق التمكين الاداري
- 23..... 9 _ معوقات تطبيق التمكين الاداري
- 25..... خلاصة

الفصل الثالث : الصمت التنظيمي

- 26..... تمهيد
- 26..... 1 _ مفهوم الصمت التنظيمي
- 27..... 2 _ اسباب الصمت التنظيمي

- 30..... 3 _ مراحل الصمت التنظيمي
- 30..... 4 _ ابعاد الصمت التنظيمي
- 33..... 5 _ الاثار المترتبة على الصمت التنظيمي
- 34..... 6 _ سبل مواجهة الصمت التنظيمي
- 36..... خلاصة

الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

- 31..... تمهيد

اولا : الدراسة الاستطلاعية

- 37..... 1 _ اهمية الدراسة الاستطلاعية
- 37..... 2 _ اهداف الدراسة الاستطلاعية
- 38..... 3 _ المجال الجغرافي للدراسة الاستطلاعية
- 38..... 4 _ اداة الدراسة الاستطلاعية
- 40..... 5 _ خصائص الدراسة الاستطلاعية
- 42..... 6 _ الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

ثانيا : الدراسة الاساسية

- 45..... 1 _ اهداف الدراسة الاساسية

2 _ عينة الدراسة الاساسية 45.....

3 _ اجراءات الدراسة الاساسية 47.....

4 _ الاساليب الاحصائية المستعملة في الدراسة الاساسية 48.....

الفصل الخامس : عرض النتائج

تمهيد 49.....

1 _ عرض النتائج المتعلقة بدراسة العلاقات 49.....

2 _ عرض النتائج المتعلقة بدراسة الفروق 52.....

الفصل السادس : مناقشة النتائج

تمهيد 56.....

1 _ مناقشة نتائج الفرضيات الارتباطية 56.....

2 _ مناقشة نتائج الفرضيات الفرقية 59.....

خاتمة البحث 62.....

توصيات 63.....

قائمة المراجع 65.....

قائمة الملاحق 68.....

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
09	جدول يوضح ابعاد التمكين من وجهة نظر بعض الباحثين	01
25	جدول يوضح الابعاد المختلفة للصمت التنظيمي	02
32	جدول يوضح ابعاد مقياس التمكين الاداري	03
33	جدول يوضح ابعاد مقياس الصمت التنظيمي	04
33	جدول يوضح طريقة اعطاء الاوزان	05
34	جدول يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	06
34	جدول يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن	07
35	جدول يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المستوى التعليمي	08
35	جدول يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الفئة المهنية	09
36	جدول يوضح ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية و ذلك بالنسبة لمتغير التمكين الاداري	10
36	جدول يوضح ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية و ذلك بالنسبة لمتغير الصمت التنظيمي	11
37	جدول يوضح معامل تبات الاستبيان	12

38	جدول يوضح توزيع عينة الدراسة الاساسية حسب متغير الجنس	13
39	جدول يوضح توزيع عينة الدراسة الاساسية حسب متغير السن	14
39	جدول يوضح توزيع عينة الدراسة الاساسية حسب متغير المستوى التعليمي	15
40	جدول يوضح توزيع عينة الدراسة الاساسية حسب متغير الفئة المهنية	16
42	جدول يوضح العلاقة الارتباطية بين التمكين الاداري و الصمت التنظيمي	17
42	جدول يوضح العلاقة الارتباطية بين اهمية العمل و الصمت التنظيمي	18
43	جدول يوضح العلاقة الارتباطية بين حرية التصرف و الصمت التنظيمي	19
43	جدول يوضح العلاقة الارتباطية بين الفعالية الذاتية و الصمت التنظيمي	20
44	جدول يوضح العلاقة الارتباطية بين التاثير و الصمت التنظيمي	21
45	جدول يوضح الفروق من حيث مستويات الصمت التنظيمي تبعا لمتغير الجنس	22
45	جدول يوضح الفروق من حيث مستويات الصمت التنظيمي تبعا لمتغير السن	23

46	جدول يوضح الفروق من حيث مستويات الصمت التنظيمي تبعا لمتغير المستوى التعليمي	24
46	جدول يوضح الفروق من حيث مستويات الصمت التنظيمي تبعا لمتغير الفئة المهنية	25

مقدمة :

تعد الموارد البشرية المؤهلة اساس نجاح المنظمات المعاصرة على اختلاف انواعها او قطاعاتها و احجامها ، اذ يعد المورد البشري اهم الموارد الانتاجية على الاطلاق ، بما في ذلك التكنولوجيا و المال اذ ان كل الموارد الانتاجية بدون الانسان ستبقى معطلة و بلا حراك ، كما و الموارد البشرية تعد الاداة الاستراتيجية المرنة التي تستطيع من خلالها المنظمات المنافسة في ضوء التطورات العلمية و التكنولوجية المتصاعدة.

و تعاني اغلب منظمات العمل من ظاهرة الصمت التنظيمي وسط العاملين بنسب متفاوتة ، بسبب مجموعة من المتغيرات التنظيمية و الادارية و الفردية التي تتميز بها كل منظمة عن الاخرى ، حيث يرى " الفاعوري " (2004) ان سلوك الصمت التنظيمي يعبر عن ميل المرؤوسين في المنظمات المختلفة الى تجنب تقديم المعلومات او الاقتراحات لرؤسائهم او الاخبار عن المشكلات تخوفا من اي ردود فعل سلبية او نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك ، إلا ان ظاهرة الصمت التنظيمي و ما يحمله المفهوم من عدم ابداء الرأي ، و حرية التعبير عن مناخ العمل و انتقاد طرق العمل و مختلف القرارات الصادرة من الادارة العليا حول تسيير المنظمة ، يساهم بشكل كبير و مباشر بانعكاسات سلبية على اداء العامل ، و هذا ما اكدته دراسة " الطائي و صكر " (2017) التي كانت تحت عنوان اثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الايجابي لدى ضباط مديرية شرطة محافظة كربلاء ، العراق ، حيث توصلت الى ان توفر الصمت التنظيمي في المؤسسات يساهم في تدني السلوك التنظيمي الايجابي اي وجود علاقة ارتباط عكسية قوية بين الصمت التنظيمي و القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الايجابي .

لذا فقد صبت ادارات العديد من المنظمات جل اهتماماتها على مهارات الموارد البشرية و كيفية تطويرها و تحفيزها و دعمها ، و استخدام كافة الاليات و العمليات التي تعزز من ادائها ، و احد اهم هذه الاليات هو التمكين.

و يعد التمكين الاداري مفهوما معاصرا ، حيث يرى " ديوب " (2014) انه يهدف الى مساعدة العاملين على ان يكونوا اكثر مقدرة و سلطة في اداء اعمالهم و تحقيق افضل النتائج ، و من ثم تحقيق اداء

مؤسساتي و تنظيمي عالي ، و هذا يدفع المنظمات الى تنمية قدرات و مهارات الافراد لحل المشكلات و مواجهة المواقف الادارية ، كما يتطلب منحهم الفرص للمبادرة و التحدي من خلال تحويل الصلاحيات ، و اعطائهم المسؤوليات لاتخاذ القرارات و التعاون و المشاركة باتجاه تحقيق الاهداف ، وهذا ما اكدت عليه دراسة "عالة جواد وعماد احمد " (2013) بعنوان اثر التمكين الاداري في التطوير ألتنظيمي ، دراسة حالة البنك التجارية الاردنية ، حيث اظهرت هذه الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين تمكين العاملين والتطوير التنظيمي ، ووجود تأثير معنوي لعملية التمكين الاداري على نفسية العمال في الشركة المدروسة ، حيث اصبح المديرون يلجئون الى ايجاد حلول سريعة و ذكية للمشاكل التي تواجههم او القرارات التي يجب ان يتخذوها ، و ذلك عن طريق توظيف الذكاء الفردي و الفطري لدى العاملين في المنظمة .

و لذلك تناولنا في هذه الدراسة التمكين الاداري و دوره في تقليل مظاهر الصمت التنظيمي ، و تحقيقا لذلك فقد قسمت الدراسة للفصول التالية :

- **الفصل الاول :** فصل تقديم الدراسة وخصص ل: تحديد الاشكالية وصياغة فرضيات الدراسة ، يليها اهمية الدراسة ، اهداف الدراسة ، مفاهيم الدراسة .

- **الفصل الثاني :** يعنى بالتمكين الاداري من حيث : المفهوم ، الاهداف ، دواعي التمكين الاداري ، الابعاد ، المبادئ ، خطوات و اساليب و مستويات تطبيق التمكين الاداري ، فوائد التمكين الاداري مقومات ومعوقات تطبيق التمكين الاداري.

- **الفصل الثالث :** يعنى بالصمت التنظيمي من حيث : المفهوم ، الاسباب ، المراحل ، الابعاد ، الاثار المترتبة عليه و سبل مواجهته .

- **الفصل الرابع :** يتناول الاجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية وهذا من خلال التطرق الى اجراءات الدراسة الاستطلاعية التي يتم فيها التأكد من صدق وثبات اداة الدراسة ، الى جانب اجراءات الدراسة الاساسية .

الفصل الخامس : خصص لعرض النتائج

الفصل السادس : تحليل و مناقشة النتائج ، و ختم بتقديم التوصيات

الفصل الاول :

تقديم الدراسة

1 - اشكالية الدراسة

2 - فرضيات الدراسة

3 - اهمية الدراسة

4 - اهداف الدراسة

5 - مفاهيم الدراسة

1 _ اشكالية الدراسة :

تواجه المؤسسات في العصر الحالي العديد من التغيرات السريعة و التطورات المذهلة ، مما ادى الى احداث تغير في سلوك الافراد و في مستقبل المؤسسة و نشاطاتها ، و ما قد يتبعها من رهانات و ما تخلقه من تحديات عديدة اهمها صعوبة ادارة مواردها البشرية .

و في الوقت الذي ادركت فيه المنظمات اهمية العنصر البشري لها ، اصبحت تفكر في الوسائل و الاساليب التي تمكنها من الاستغلال الامثل و الكفاء لهذا العنصر و الاحتفاظ به من اجل تحقيق اهدافها خصوصا و هي تواجه تحدي ندرة الموارد البشرية المدربة و القادرة على استيعاب و مواكبة التطورات و التغيرات التي تجري في البيئة المحيطة و منافسة المنظمات المشابهة .

ومن المفاهيم التي اهتمت بها المنظمات يوجد التمكين الإداري فقد بينت الدراسات والبحوث اهميته فهو يعد استراتيجية جديدة و اسلوبا اداريا متطورا يمنح العاملين صلاحيات ومسؤوليات واسعة لمواجهة المشكلات التي تواجههم اثناء ممارسة مهامهم ، ويساهم في تحقيق المزايا التنافسية للمنظمات لمواجهة التغيرات والتحديات المفاجئة وهذا ما اكدته " دراسة المعراج " (2015) بعنوان اثر التمكين الاداري على الابداع التنظيمي بمديرية الصيانة لشركة سونا طراك ، الجزائر ، والتي خلصت الى ان العاملين عندما يتم اعطائهم مسؤوليات واسعة ، ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الادارة مع الثقة التامة فيهم ، يكونون اكثر ابداعا وتجديدا في الافكار و اساليب العمل .

و لعل نجاح المنظمات الكبرى على اختلاف انواعها و انشطتها ليس نتاج جهود المديرين فحسب ، بل ان للمرؤوسين دورا اساسيا في هذا النجاح ، فكما يحتاج المرؤوسين الى دعم رؤسائهم و توجيهاتهم ، فانه يمكن لهم ان يقدموا الدعم لرؤسائهم من خلال تقديم الافكار الجديدة و المعلومات الهامة حول القضايا المختلفة ، مما يساعد على اتخاذ التدابير اللازمة لمواجهتها .

و ظاهرة الصمت التنظيمي لها تأثيرات واضحة على جوانب عديدة في العملية الادارية ، بحيث لا تقتصر على المستوى الفردي ، بل تتعداه الى المستوى الجماعي و التنظيمي ، و من النتائج السلبية للصمت انه يعيق عملية التطوير و التغيير ، و يؤدي الى ضعف في الثقة التنظيمية ، و ما يترتب على ذلك من عدم

الكفاءة و ضعف الاداء التنظيمي ، و هذا ما اكد عليه " موسى اسماعيل " في دراسته التي جاءت تحت عنوان محددات الصمت التنظيمي و اثرها على الاحتراق الوظيفي لأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات ، مصر ، حيث خلصت هذه الدراسة الى وجود ارتباط طردي قوي ذو دلالة احصائية بين محددات الصمت التنظيمي و الاجهاد العاطفي و تبدل المشاعر و ضعف الانجاز الشخصي باعتبارهم ابعاد للاحتراق الوظيفي .

و من هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على دور التمكين الاداري في التقليل من مظاهر الصمت التنظيمي ، و هذا انطلاقا من التساؤل التالي :

هل توجد علاقة بين التمكين الاداري والصمت التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة بوشريط ؟

و قد تفرع هذا التساؤل الى الاسئلة التالية :

_ هل توجد علاقة بين اهمية العمل و الصمت التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة بوشريط ؟

_ هل توجد علاقة بين حرية التصرف و الصمت التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة بوشريط ؟

_ هل توجد علاقة بين الفعالية الذاتية و الصمت التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة بوشريط ؟

_ هل توجد علاقة بين التأثير و الصمت التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة بوشريط ؟

_ هل توجد فروق من حيث مستويات الصمت التنظيمي تبعا لمتغيرات الجنس ، السن ، المستوى التعليمي و

الفئة المهنية في المؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة بوشريط ؟

2 _ فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة :

توجد علاقة ارتباطية سالبة بين التمكين الاداري و الصمت التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة بوشريط .

الفرضيات الجزئية :

_ توجد علاقة ارتباطية سالبة بين اهمية العمل و الصمت التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة بوشريط .

_ توجد علاقة ارتباطية سالبة بين حرية التصرف و الصمت التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة بوشريط .

_ توجد علاقة ارتباطية سالبة بين الفعالية الذاتية و الصمت التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة بوشريط .

_ توجد علاقة ارتباطية سالبة بين التأثير و الصمت التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة بوشريط .

_ توجد فروق دالة احصائيا من حيث مستويات الصمت التنظيمي تبعا لمتغيرات الجنس ، السن ، المستوى التعليمي و الفئة المهنية في المؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة بوشريط .

3 _ اهمية الدراسة :

تستمد الدراسة اهميتها من اهمية موضوعي التمكين و الصمت داخل المنظمة ، و انعكاسهما على الافراد و المنظمة على حد سواء ، و يمكن حصر اهمية البحث في النقاط التالية :

_ تقديم اطار نظري للتعريف بماهية التمكين الاداري و الصمت التنظيمي .

_ تقديم اطار عملي يربط بين التمكين الاداري بأبعاده المختلفة (اهمية العمل ، حرية التصرف ، الفعالية الذاتية ، التأثير) و الصمت التنظيمي .

_ تزويد المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة باقتراحات مناسبة مستمدة من الدراسة الميدانية تساعدهم على تحقيق التمكين الاداري فيها ، و محاولة التقليل من مظاهر الصمت التنظيمي .

4 _ اهداف الدراسة :

الهدف الرئيسي من الدراسة هو معرفة العلاقة بين التمكين الاداري و الصمت التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة بوشريط ، و تندرج تحت هذا الهدف الاهداف التالية :

_ تحديد العلاقة بين اهمية العمل و الصمت التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة بوشريط

_ تحديد العلاقة بين حرية التصرف و الصمت التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة بوشريط

_ تحديد العلاقة بين الفعالية الذاتية و الصمت التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة بوشريط

_ تحديد العلاقة بين التأثير و الصمت التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة بوشريط

_ ابراز الفروق من حيث مستويات الصمت التنظيمي تبعا لمتغيرات الجنس ، السن ، المستوى التعليمي و الفئة المهنية .

5 _ المفاهيم الاجرائية :

_ **التمكين الاداري** : هو اعطاء الموظفين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة بوشريط صلاحية و حرية اكثر في مجال الوظيفة المحددة حسب الوصف الوظيفي الخاص بها ، و من ناحية اخرى هو منح الموظفين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة بوشريط حرية المشاركة و ابداء الرأي و اتخاذ القرارات في سياق الوظيفة

و يمكن تعريفه اجرائيا على انه الدرجة التي يحصل عليها المفحوص بعد تطبيقنا لمقياس التمكين الاداري (انظر الملحق) .

_ **الصمت التنظيمي** : هو سلوك واعي متعمد من طرف العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة بوشريط اتجاه قضايا العمل و كل ما تعلق بالتسيير ، اتخاذ القرارات ، السياسات التنظيمية و المشكلات الوظيفية ، من خلال عدم المجاهرة و الافصاح عنها بالتعبير و ابداء الرأي .

و يعرف اجرائيا على انه الدرجة التي يحصل عليها المفحوص بعد تطبيقنا مقياس الصمت التنظيمي (انظر الملحق) .

الفصل الثاني :

التمكين الاداري

تمهيد .

- 1_ مفهوم التمكين الاداري .
- 2_ اهداف التمكين الاداري .
- 3_ ابعاد التمكين الاداري.
- 4_ نماذج التمكين الاداري .
- 5_ خطوات تطبيق التمكين الاداري .
- 6_ اساليب تطبيق التمكين الاداري .
- 7_ دعائم تطبيق التمكين الاداري .
- 8_ فوائد تطبيق التمكين الاداري .
- 9_ معوقات تطبيق التمكين الاداري .

خلاصة

تمهيد :

لقد اصبحت الحاجة للتغيير في اساليب العمل الاداري اكثر الحاحا خاصة مع بداية الالفية الجديدة ، هذه الضرورة في التغيير ناتجة عن التطور المتسارع في التكنولوجيا و الانفجار المعرفي ، و التأكيد المتزايد على الجودة و المرونة في السلع و الخدمات ، فالمنظمات الحديثة أصبحت تسعى هي الاخرى الى احداث تغييرات في ادارتها لمواردها البشرية من خلال اتباع العديد من الاستراتيجيات .

و نجد من اهم و احدث هذه الاستراتيجيات التمكين الاداري الذي يركز على الموارد البشرية باعتبارها اهم مكون في اي منظمة ، لذلك سنسعى في هذا الفصل لإبراز التعاريف المختلفة لتمكين الاداري و اهدافه ، و كذلك ابعاده و مستوياته ، و التطرق الى معوقات تطبيقه .

1 - مفهوم التمكين الاداري :

يمكن تحديد مفهوم التمكين من خلال مجموعة من التعاريف التالية حيث :

التمكين هو اسلوب اداري يشترك من خلاله المدراء و اعضاء التنظيم الاخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار بمعنى اخر هو التعاون في عملية اتخاذ القرارات التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات و نظم التدريب و المكافئة و المشاركة في السلطة و اسلوب القيادة و الثقافة التنظيمية .
(Manuela , 2003 , 102)

و يعرفه براون بأنه العملية التي تمنح العاملين السلطة من اجل ان يكونوا قادرين على اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم ، و تعد هذه الالية بمثابة السبيل الامثل لإطلاق طاقات الافراد .
(Brown , 2006 , 15)

و يعرف ايضا على انه منح العاملين القدرة و الاستقلالية في صنع القرارات و امكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الادارية الدنيا .

و من خلال هذه التعاريف و غيرها يمكن ان نستخلص ان التمكين الاداري هو مفهوم اداري يركز على الاهتمام بالموارد البشرية و تحسين العلاقة بين الرئيس و المرؤوسين كونها اساس نجاح العمل الاداري ، و

الثقة في العاملين و جعلهم يتحملون المسؤولية ، و العمل على تزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم لاكتساب المعارف و الخبرات ليكونوا قادرين على ممارسة دور اكبر في المشاركة في اتخاذ القرار و حل المشكلات

2 - اهداف التمكين الاداري :

ان التمكين هو اعطاء الحرية للموظفين لانجاز الاعمال و محاسبتهم على النتائج ، و ان الهدف منه هو الاستفادة من الاثار الايجابية على الاداء الوظيفي ، و تتمثل هذه الاهداف في :

_ زيادة الدافع لتقليل الازخاء و جعل الفرد يتحمل مسؤولية اكبر الاعمال التي ينجزها .

_ زيادة فرصة الابداع و الابتكار .

_ زيادة الانتاجية بزيادة افتخار العامل بنفسه و احترام الذات .

_ تقليل العبء على الادارة العليا و تفرغهم للتخطيط الاستراتيجي و تطوير خطط العمل .

_ القدرة على المنافسة .

اذا من هنا تأتي اهداف التمكين لكي تستخرج من الموارد البشرية اقصى طاقاتها و تحصل منها على افضل ابداعاتها ، و ان الشيء الواضح من خلال اهداف التمكين هو سعي المؤسسة لتحسين ادائها ، و لكن هذه الاهداف لا يمكن تحقيقها إلا بإيجاد بيئة عمل ممكنة و صالحة للتطبيق ، حيث يحصل الافراد على المعلومات التي يحتاجونها لصنع قرارات تتعلق بسير الاعمال التي يقومون بها ، تتوفر هذه البيئة على مجموعة من العناصر الاساسية التالية :

_ **وضوح الغرض** : حيث تكون رسالة و سياسة و اهداف المؤسسة واضحة و معروفة لجميع العمال ، اضافة الى وضوح المهام و المسؤوليات و الواجبات .

_ **المعنويات** : حيث يشعر الموظف بالاحترام الشخصي من المسؤولين و تقدير احتياجاته

- _ **الحيادية** : و هو عنصر مهم جدا بحيث يتم التعامل مع العاملين بكل موضوعية و دون تمييز .
- _ **الاعتراف و التقدير** : الاعتراف بالأعمال الجيدة و الذين قاموا بها و تقديرهم امام زملائهم و ادارة المؤسسة .
- _ **العمل الجماعي** : و هنا يلزم على ادارة المؤسسة تبني روح العمل الجماعي و التحول التدريجي الى اسلوب عمل الفريق على اساس جماعي .
- _ **الاتصالات الفعالة** : يلزم تبني و تأسيس و صيانة نظام الاتصالات الفعالة .
- _ **البيئة الصحية** : حيث يمكن لهذه البيئة ادارة ضغوط العمل و ادارة التغيير و تواجها بكل سلاسة و هدوء بعيدا عن التوترات التي تترك العمل و تحيط بالعاملين بالإضافة الى توفر الفرص للتدريب و التعليم و التطوير الوظيفي .
- _ **التوازن بين الصلاحيات و المسؤوليات** : بقدر المسؤولية تكون الصلاحية فأى نقص في الصلاحية يؤدي الى التعطيل و عدم التمكين ، و كذلك قد تستخدم الصلاحية المطلقة في غير ما يراد منها . (توفيق ، 2008 ، 77-78)

3 - ابعاد التمكين الاداري :

يعد التمكين احد اهم المصطلحات الادارية التي تطرق اليها العديد من الكتاب و الباحثين في مجالات مختلفة الامر الذي ساهم في بروز ابعاد متنوعة و متعددة لهذا المصطلح ، نوضحها في الجدول التالي :

الجدول رقم (01) : ابعاد التمكين من وجهة نظر بعض الباحثين

الابعاد	الباحث	السنة
القوة - الموارد - الحرية	Eccles	1993
الثقافة التنظيمية	Malk , Larry	1996
الجودة - الموارد - التفويض	Brown	1996
فريق العمل - المشاركة بالمعلومات - الهيكل	Ivancevich	1997
المشاركة بالمعرفة و المعلومات - مكافآت الاداء	Cook et al	1997
حرية التصرف - المشاركة - المكافآت - المعرفة	Rafiq & Ahmed	1998
القوة - الثقافة - القيادة - الهيكل	Appelbaum et al	1999
المعلومات - المهارات و المعرفة - القوة - المكافآت	Daft	2001
المشاركة - الالتزام - الاندماج - تخفيض المستويات الادارية	Mullins	2005
الحرية و الاستقلالية - المشاركة بالمعلومات - التدريب - السلطة و القوة - دعم الادارة	Halvarson	2005
تصميم الوظائف - المشاركة بالقوة - المشاركة بالمعرفة - المشاركة بالمكافآت	Chelladurai	2006
المشاركة بالمعلومات - خلق الاستقلالية - فرق العمل	Kreifner and kinicki	2007
المعلومات - المعرفة - القوة - المكافآت	الياسري و محمد	2007
الثقة الادارية - الاهداف و الرؤية المستقبلية - فرق العمل - التدريب المستمر - المكافآت - تدعيم الذات	عبود و عباس	2007
المشاركة بالمعلومات - المكافآت - المعرفة - القوة	Gupta	2008

القيم - نشاطات القيادة - هيكل الوظيفة - نظم المكافآت	Aswathppa	2008
التطوع - التدريب - الدافعية - المكافآت و توفير الاجهزة و التكنولوجيا	Mazadarani	2008
السلطة - التخصص - الموارد - الشخصية	Karzkoc & Yilmaz	2009
المعرفة و المهارات - الاتصالات - الثقة و الحوافز	Hasan	2010
تفويض السلطة - فرق العمل - التدريب - الاتصال الفعال - التحفيز	راضي	2010

المصدر : جلاب و السهراني (2013)

و في دراستنا هذه سنعمد الابعاد التي جاء بها سبرانتر ، و هذه الابعاد هي :

_ مجال اهمية العمل (المعنى) : و هي احساس بجدوى و قيمة و مغزى العمل ، و اهميته من خلال التوافق بين اهداف و قيم و معتقدات الفرد و متطلبات العمل ، فان كانت نظرة الفرد للعمل ايجابية ، فان الوظيفة ذات قيمة ، ما يؤدي لخلق معنى للعمل و بالتالي يصبح ذلك المعنى بمثابة محرك له

_ مجال حرية التصرف (الاستقلالية) : هي احساس بحرية التصرف ، اي مدى امتلاك الفرد حرية الاختيار و التصرف ، و الاستقلالية في وضع معايير السلوك وفقا لما يراه مناسباً في العمل .

_ الفعالية الذاتية (الكفاءة) : هي الاحساس بالكفاءة ، اي ان الفرد يثق بقدرته الذاتية ، و تعكس الكفاءة مدى شعور الفرد بامتلاك القدرة ، و المهارة اللازمة لانجاز عمله بالإضافة الى ثقته بقدرته على انجاز المهام الموكلة له بالجدارة و الفعالية المطلوبة .

ـ مجال التأثير : و يقصد به الدرجة التي يرى فيها الفرد نفسه على انه قادر ان يحدث فرقا فيما يتعلق بانجاز المهام التي يؤديها ، او يحقق التأثير المقصود في بيئة الفرد ، ما يعكس اعتقاد الفرد بأنه يستطيع التأثير على النظام الذي يعمل فيه ، و يؤثر على النتائج الاستراتيجية او العملياتية في العمل ، و كذلك في القرارات التي يمكن ان تتخذ على كل المستويات بما يجعل الاخرين يحترمون رأيه . (ساخي ، 2016 ، 29) .

4 - نماذج التمكين الاداري :

لبلوغ او الاقتراب من التمكين تحتاج كل منظمة ان تتفهم التمكين وفقا لظروفها و محيط البيئة الداخلية و الخارجية ، و تظهر مراجعة الادبيات امثلة لمختلف نماذج التمكين و التي يمكن ان تساعد على تحليل و فهم مفهوم التمكين ، و سوف نعرض اهم النماذج التي تفسر التمكين :

1-4 : نموذج Conger & Kanungo :

تبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين " كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف و العمل على ازالتها و التغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية و الوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية " .

و قد حدد الكاتبان خمس مراحل لعملية التمكين تتضمن :

ـ المرحلة الاولى : وهي تحديد العوامل التنظيمية التي تسبب الشعور بفقدها بين العاملين .

ـ المرحلة الثانية : وهي استخدام اساليب ادارية مثل الادارة بالمشاركة ، اثناء الوظيفة ، المكافآت المرتبطة بالأداء ، لإزالة العوامل المسببة لشعور العاملين بالضعف و العجز .

_ المرحلة الثالثة : وهي تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين و ذلك باستخدام عدة مصادر مثل التجارب المنجزة ، الاقناع اللفظي ، الاستثارة العاطفية .

_ المرحلة الرابعة : وهي شعور المرؤوسين بالتمكين من خلال الجهد المبذول ، توقعات الاداء ، الاعتقاد بالفاعلية الذاتية .

_ المرحلة الخامسة : وهي التغيير في السلوك من خلال اصرار و مبادرة المرؤوسين لانجاز المهمة المعطاة

و يتضح في هذا النموذج التركيز على العوامل التي اذا تم التخلص منها فسيتم تطبيق التمكين بشكل فعال وهي :

_ عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي و تشمل البيروقراطية ، سوء الاتصال ، المركزية العالية .

_ عوامل متعلقة بنظام المكافآت و تشمل ضعف نظام المكافآت .

_ عوامل متعلقة بالإشراف و هي السيطرة العلية ، التركيز على الاخطاء .

_ عوامل متعلقة بتصميم الوظائف و تشمل عدم وضوح الدور ، ضعف التدريب و الدعم التكنولوجي ، كثرة

القواعد و اللوائح ، انخفاض التنوع في المهام ، اهداف غير واقعية ، انخفاض المشاركة في اتخاذ القرارات (

القحطاني ، 2013 ، 36)

4-2 : نموذج التمكين التدريجي ل Spector :

يقوم هذا النموذج على اساس ان التمكين عملية تدريجية تستغرق وقتا زمنيا محددًا ، وفق خطوات متدرجة فلا

يمكن الانتقال الفجائي من المنظمة غير الممكنة الى المنظمة الممكنة ، حيث يقوم هذا النموذج على قاعدتي

التولي و التخلي في تطبيق التمكين ، وذلك وفقا لما يلي :

_ **قاعدة التولي :** و تعني ان تتولى الادارة مسؤولياتها الاستراتيجية ، و يتولى العاملين تحديد الاهداف المنوطة بهم ، ومن خلال هذه القاعدة يكون هناك احساس مشترك و رؤى واحدة للهدف .

_ **قاعدة التخلي :** اي ان تتخلى الادارة عن الاهتمام بالتفصيلات من خلال منحها خبراتهم ، وتوفير الموارد و المعلومات و الامكانيات اللازمة التي تمنحهم الشعور بالثقة و القدرة على الاعتماد على الذات .

و من خلال هاته القاعدتين تتضح اهمية قيام الادارة بالتمكين المهاري للعاملين مثل اكسابهم مهارات التوافق و حل النزاعات و القيادة و بناء الثقة ، و كذلك قيامها بالتمكين الاداري من خلال دعم استراتيجية التمكين و اتخاذ الاجراءات التي تضمن لفرق العمل حرية الحركة و فعالية الاداء (القحطاني ، 2013 ، 37)

4-3 : نموذج الخطوات الثلاث ل Randolph :

يشير هذا النموذج الى سهولة تنفيذ اسلوب التمكين من خلال تحديد الخطوات الاساسية و اقتصارها على ثلاث خطوات هي :

_ بناء الثقة بين الادارة و العاملين من خلال اتاحة فرص المشاركة الفاعلة و تبادل المعلومات عن طريق القنوات المفتوحة .

_ توفير فرص التدريب الفعال و العمل على وضوح الاهداف .

_ مشاركة فرق العمل في بناء الهيكل التنظيمي وفق اهداف المنظمة و تطلعاتها و حاجتها الفعلية

غير ان الصعوبة تكمن في التنفيذ و التطبيق الفعلي للتمكين لأنها تتضمن العديد من الاجراءات للبدء في اتاحة فرص المشاركة في المعلومات ، و تدعيم فرق العمل و حثهم على المشاركة في اتخاذ القرارات ، و تقبل المزيد من الحرية التي تفرضها طبيعة التمكين ، فضلا عن المراحل الطويلة التي يستنفدها التمكين لتفويض

القيادة المشتركة في اتخاذ القرارات ، لذلك يعد التمكين عملية مستمرة متواصلة تحتاج الى التدريب المستمر في تنفيذها .

و يتميز هذا النموذج بتركيزه على اكتساب المعرفة و التعليم التنظيمي كأحد العوامل الاساسية لنجاح التمكين فمنظمة التعلم هي تلك ساندات مصطلح التمكين و اكسبته اهمية حقيقية ، فالتوجيه و التدريب لا يكفيان دون تعلم لوسائل و طرق العمل الجديدة و اساليب عملها ، وهذا يتطلب تمتع العاملين بخلفية علمية تدعم توجهاتهم و تساعدهم على استيعاب التدريب و تقبل التوجيه و الاستفادة من الاخطاء لتصحيح الانحرافات .
(القحطاني ، 2013 ، 38)

4-4 : نموذج Tom Peters :

يقوم هذا النموذج على عنصرين رئيسيين هما :

_ اشراك الافراد في كل شيء (مشاركة العاملين) .

_ استخدام فرق العمل ذاتية الادارة .

للمساعدة في تنمية المشاركة و زيادة فعالية فرق العمل ، ينصح توم بيترز بتوفير عوامل المساعدة الاتية :
حسن الاستماع الى الافراد ، تقدير جهود الافراد ، الاهتمام بعملية استقطاب الافراد ، الاهتمام بالتدريب و اعادة التدريب ، توفير نظم الاجور المحفزة . ويفترض هذا النموذج ان تكون الادارة راغبة في تطبيق عملية التمكين ومدركة لأهمية و ضرورة ان يساهم الافراد بأرائهم و افكارهم في اعمال المنظمة ، مع تهيئة المناخ الذي يساعد على ظهور الافكار الجديدة ، وتشجيع الافراد على عدم الخوف من الفشل ، و تهيئة المديرين للاستماع الى الافراد و اعطائهم الوقت لشرح افكارهم ، و السماح بدرجة معقولة من حرية الرأي و التعبير للأفراد العاملين حتى و لو اختلفت ارائهم مع اراء المدير .

و للنجاح في تحقيق التمكين و استمراريته ينصح بيترز بالتخلص من المعوقات الاتية : الهياكل التنظيمية الجامدة والمعقدة ، القواعد البيروقراطية و الشروط المهنية ، عدم وضوح دور الادارة الوسطى .

4-5 : نموذج Spritzer :

يعتمد هذا النموذج على اساس ان تحقيق التمكين يتطلب خطوتين اساسيتين هما التمكين النفسي و من ثم التمكين الاداري ، فالهدف من التمكين السيكلوجي هو جلب قناعات لدى الادارة و العاملين بأهمية التمكين و عندما تترسخ هذه القناعات بدرجة كافية يتم تطبيق التمكين الاداري بهدف توفير البيئة الملائمة للتمكين ، و من هذا المنطلق يحدد النموذج نوعين من العوامل التي تسهم بدرجات متباينة في تمكين العاملين هما :

_ عوامل شخصية : وهي العوامل الخاصة بالفرد ذاته ، بمعنى تحديد مركز التحكم في تفكير الفرد اعتمادا على مجموعة عوامل متداخلة .

_ عوامل وظيفية : و تتمثل في مرونة التنظيم في تزويد العاملين بالمعلومات و نظم الحوافز المطبقة .

و تتضافر هذه العوامل فيما بينها بشكل ايجابي لتنتهي الى تمكين العاملين ، و من ثم يؤدي التمكين الى الكفاءة و الابداع بشرط توفر الرغبة لدى العاملين في تحقيق التفوق ، وهذا يتطلب تمتع المنظمة بقدر من الاستقرار كعنصر اساسي يدعم التمكين بجانب رغبة العاملين و اصرارهم على تحقيق اهداف المنظمة .

وقد اهتم هذا النموذج بإبراز اهمية التمكين كوسيلة فاعلة لجذب انتباه العاملين اليه ، و من ثم اقتناعهم به بهدف ترسيخ قناعات لديهم بأهمية التمكين و انه وسيلة مهمة نحو تطوير المنظمات و رقيها و زيادة قدرتها على المنافسة و البقاء ، لكنه اغفل جدلية الامتياز في سبيل التطور ، فإعداد العاملين نفسيا وحده ليس كافيا لتحقيق التمكين دون رفع قدراتهم و تنمية مهاراتهم الفردية ، و تزويدهم بالخلفية العلمية و العملية اللازمة لتطوير و تحسين مستويات الاداء و من ثم زيادة قدرتهم على مواجهة المشكلات و التغلب عليها . (

الشمراي ، 2014 ، 102)

5 - خطوات تطبيق التمكين الاداري :

المنظمات التي تفكر في تنفيذ سياسة التمكين ، تحتاج ان تتفهم بان تبني سياسة التمكين ليس بالأمر السهل ، و قد اوضح عدد من الكتاب ان سياسة التمكين هي عملية تغيير شاملة لمعظم سياسات المنظمة ، و تمر هذه العملية بعدة مراحل متدرجة بالتسلسل التالي :

1-5 : مرحلة التهيئة المبدئية :

و ذلك بتهيئة بيئة المنظمة الداعمة لسياسة التمكين ، و ازالة العوائق التي تحول دون تطبيقها ، حيث يتم فيها تعريف الافراد بسياسة التمكين و توضيح دور كل فرد فيها و تحتاج هذه المرحلة الى قيادة قوية ، و دراية واسعة بسياسة التمكين للإجابة عن الاسئلة التي تواجه الافراد .

2-5 : مرحلة وضع الاهداف و جدولتها زمنيا :

و تحتاج هذه المرحلة الى القائد الذي يلعب دور منسق الفريق و يستمع للجميع و يقوم بجمع المعلومات من اجزاء المنظمة و يحللها و يوفر الارشاد و التوجيه المناسب لأعضاء التنظيم حتى يتم تعريفهم بالأهداف المختلفة للمنظمة و المشاكل التي تواجهها و محاولة حلها .

3-5 : مرحلة التسهيلات المادية في بيئة العمل :

و تتضمن توفير السيولة و الدعم المالي الكافي الذي يساعد على تجسيد برامج التمكين .

4-5 : مرحلة التطوير :

و يتم في هذه المرحلة اعتماد اليات التطبيق و التقويم و الضبط و التطوير بحيث تعتمد فرق العمل على ذاتها و تقوم بتدعيم و توجيه جهود و مهارات افرادها نحو تحقيق الاهداف و تطوير الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم . (بوسالم ، 2013 ، 29) .

6 - اساليب تطبيق التمكين الاداري :

يقصد بأسلوب تطبيق التمكين الاداري الطريقة التي تعتمدھا ادارة المنظمة في تنفيذ و تطبيق خطوات التمكين ، و تختلف الاساليب التي يمكن ان تتبعھا الادارة في تطبيق التمكين باختلاف الظروف التي تعيشھا المنظمة و الامكانيات المادية و البشرية ، و عموما يمكن تحقيق التمكين الاداري من خلال الاساليب التالية :

1-6 : اسلوب القيادة :

يعد تمكين المرؤوسين من الاساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة ، و اسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد او المدير في تمكين العاملين . وهذا الاسلوب يشير الى ان المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق اشرف واسع ، بمعنى ان نسبة العاملين الى المديرين نسبة عالية بالقياس الى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية ، و تتضمن ايضا منح صلاحيات اكبر للمستويات الدنيا في المؤسسة و هذا الاسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات او السلطات من اعلى الى الاسفل (ملحم ، 2009 ، 39)

2-6 : اسلوب تمكين الافراد :

يتمحور هذا الاسلوب حول الفرد بما يسمى تمكين الذات ، و يبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية و الاستقلالية في اتخاذ القرارات ، و العاملين المتمكنين يمتلكون مستويات اكبر من السيطرة و التحكم في متطلبات الوظيفة ، و قدرة اكبر على استثمار المعلومات و الموارد على المستويات الفردية .

3-6 : اسلوب تمكين الفريق :

ان التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي الى تجاهل عمل الفريق ، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية تمكين المجموعة او الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي ، و قد بدأت فكرة التمكين الجماعي

مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات و الثمانينات من القرن الماضي ، و التمكين على هذا الاساس يقوم على بناء القوة و تطويرها من خلال التعاون و الشراكة و العمل معا . هذا و ان منح التمكين للفريق يعطي الفريق دورا اكبر في تحسين مستويات الاداء لان الاعتمادية المتبادلة بين اعضاء الفريق تؤدي الى قيمة كبرى من استقلالية الفرد ، كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون اعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة لكل عضو من اعضاء الفريق . (ملحم ، 2009 ، 40)

7 - دعائم تطبيق سياسة التمكين الاداري :

نرى ان سياسة التمكين و ما تحمله من تغيرات في نظم المنظمة و بناءها الهرمي تمثل تحدي كبير تواجهه المنظمة مما يستدعي توفر مجموعة من المتطلبات و الامكانيات التي تدعم هذه السياسة ، و يمكننا ذكر البعض منها كالآتي :

7-1 : تأييد الادارة العليا :

يجب ان تقتنع الادارة العليا بحتمية العملية التمكينية اولا ، قبل ان يتم تطبيقه في اي منظمة ، لذا يتطلب من الادارة العليا ان تتبنى فكرة التمكين ثم تحاول نقلها و زرع بذورها في اذهان العمال ، لتصل بهم في نهاية الامر الى درجة الاقتناع الكامل بضرورة التغيير الذي يؤدي الى نجاح سياسة التمكين في المنظمة .

7-2 : تخصيص الوقت الكافي :

تتصف سياسة التمكين بطبيعة نسبية كونها تتطلب تغيير جذري في اتجاهات المديرين و العاملين في المنظمة بل تغيير في ثقافة المنظمة ، فالتغيير لا يأتي بين يوم وليلة حيث ان عدم توفر عنصر الخبرة في صنع القرارات الجماعية يجعل الافراد يشككون في هذا الاسلوب و فد يصل بهم الحال الى مقاومة التغيير حيال اي برنامج يعتقدون انه قد يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة ، و بالتالي لا تتوقع الادارة ان لهذه العملية التمكينية نتائج ايجابية فورية (بوسالم ، 2013 ، 32)

7-3 وجود الثقة المتبادلة :

يعتمد نجاح سياسة التمكين على عامل هام جدا هو وجود الثقة المتبادلة بين الادارة العليا و الافراد العاملين في المستويات الوسطى و الدنيا ، حيث ان لعنصر الثقة دعم كبير لفكرة التمكين ، فيتطلب على المدير خلق بيئة التمكين و يقوم بتشجيع الافراد على الاخذ بالتمكين و الثناء على جميع النجاحات التي يحققونها و اشعارهم بان الخطأ هو فرصة للتعلم و تحسين الاداء في المستقبل دون مواجهتهم و اشعارهم بان الخطأ جريمة تستحق العقاب .

7-4 : الالتزام الداخلي :

تعتبر سياسة التمكين عن علاقة تعاقدية من جانب العمال نحو الادارة العليا ، فالفائد الفعال هو الذي يلهم الافراد و يزرع بداخلهم الدافع للتمسك برؤيته و يعبر عن ذلك بالالتزام الداخلي .

7-5 : المشاركة الفعالة :

يتطلب نجاح سياسة التمكين قيام المنظمة بتبني مفهوم مشاركة المعلومات بين جميع اطراف التنظيم ، و التركيز على الاتصالات من الاعلى الى الاسفل و اتباع هياكل تنظيمية مرنة تميل الى الافقية اكثر من الهرمية ، يتسنى من خلالها فهم عملية اتخاذ القرار من قبل العاملين في المستويات الدنيا ، كما ان الافراد الذين تتوفر لديهم معلومات كاملة و صحيحة عن نتائج ادائهم الحالي سوف يضعون لأنفسهم مستويات اعلى من الاداء يسعون للوصول لها في المستقبل . (بوسالم ، 2013 ، 33)

8 - فوائد تطبيق التمكين الاداري :

تتعدد الفوائد المترتبة عن تطبيق التمكين بالنسبة للمؤسسة و قيادتها العليا و بالنسبة لمدراء الاقسام و بالنسبة للعاملين على النحو التالي :

1-8 : بالنسبة للمنظمة :

تتمية طريقة تفكير الرؤساء بتركهم متابعة الامور اليومية الروتينية ، و اتاحة وقت اكبر امامهم للتركيز على الشؤون الاستراتيجية و وضع الرؤى و صياغة الرسالة و الغايات بعيدة المدى و رسم الخطط طويلة الاجل.

2-8 : بالنسبة لمدراء الاقسام (الفرق) :

تصبح الادارة اكثر حماسا و نجاحا و تتمكن من تحسين استخدام و توظيف الموارد و الافراد ، و تستفيد الادارة و الفريق من مجالات قوة كل فرد في الفريق .

3-8 : بالنسبة للعاملين :

زيادة التزامهم و تعهدهم بمسؤوليات جديدة ، و امدادهم بما ينمي قدراتهم و مهاراتهم ، حيث يسهم التمكين في اطلاق العنان للأفراد لتفعيل معارفهم و قدراتهم الابتكارية و يمنحهم الطاقة للعمل باستمرار . (قدرتي ، 2015 ، 28-29)

9 - معوقات تطبيق التمكين الاداري :

يمكن تصنيف اهم المعوقات و الصعوبات التي تواجه تطبيق التمكين الى معوقات تنظيمية و ادارية ، معوقات بشرية كما يلي :

1-9 : المعوقات التنظيمية و الادارية :

وهي تلك المعوقات التي تتعلق بالمنظمة و هيكلها التنظيمي و السياسات و الانظمة المعمول بها في المنظمة و ما ينتج عن تطبيقها ، و منها عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق منهج التمكين و جمود الثقافة التنظيمية والبيروقراطية السلبية ، و تخلف السياسات الادارية و المركزية الشديدة ضغط الوقت و كثرة الاعباء الملقة على العاملين و رداءة نظام الاتصال داخل المنظمة ، فوجود نظام سيء داخل المنظمة يؤدي الى

ضعف الاتصال بين العاملين و بالتالي عدم اتاحة المعلومات اللازمة في الوقت المناسب للعاملين وقت الحاجة اليها مما يعيق عملية التمكين .

9-2 : المعوقات البشرية :

و هي المعوقات التي ترتبط بالعاملين في جميع المستويات التنظيمية ، اما للنقص في الموارد البشرية او للضعف في تأهيلها او لأسباب شخصية ، ومنها مقاومة التغيير من قبل المدراء و العاملين بسبب خوف المدراء على مراكزهم الوظيفية و خوف العاملين من تحمل المسؤولية ، كما يعد ضعف التدريب و التطوير الذاتي من اهم تلك المعوقات فبقاء الفرد جامدا ليس لديه الاستعداد لتطوير ذاته يجعله عنصرا متقادما لا يواكب التغيير و بذلك يلقي اللوم عليه لمشاركته في اعاقه مسيرة التمكين ، كما ان هناك الكثير من المعتقدات الخاطئة حول مفهوم التمكين التي تساهم بشكل كبير في تعثر تطبيق منهج التمكين من ابرزها الاعتقاد بان التمكين يمثل صالح المنظمة دائما و الاعتقاد بان التمكين هو الحل السحري لكل مشكلات التنظيم و استعجال نتائجه ، ومن المعوقات كذلك افتقاد القادة لخصائص القائد التحويلي الذي يشجع على التغيير و يفجر الطاقات الابداعية لدى العاملين ، كما ان تركيز العاملين على نجاحهم الفردي من اهم المعوقات البشرية للتمكين و ذلك من خلال تركيزه على نجاحه الشخصي و تفضليه على النجاح الجماعي الذي يعتبر الاساس في نجاح تطبيق التمكين .

و من خلال استعراض معوقات التمكين و تحدياته ، يتبين ان تطبيق التمكين ليس بالسهولة المتوقعة من قبل الكثير من المديرين ، انما هو عملية متشابكة و متداخلة في عناصرها و ادواتها و ابعادها ، لذا فان نجاح المنظمة في تطبيقه يتطلب تضافر و تكاتف الجهود لتذليل العقبات . (القحطاني ، 2013 ، 51)

خلاصة :

مما سبق ذكره يتبين ان موضوع التمكين الاداري من الموضوعات الادارية الحديثة ، حيث يهتم بإقامة و تكوين الثقة بين الادارة و العاملين ، و تحفيزهم و مشاركتهم في اتخاذ القرار ، و كسر القيود الادارية و التنظيمية الداخلية بين الادارة و العاملين ، فالمنظمات الرائدة تدرك ان الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة و تحقيق التميز ، و لا شك ان الاهتمام بمفهوم التمكين الاداري يشكل عنصرا اساسيا للمؤسسات خصوصا في ظل التحديات و التغيرات المتسارعة في بيئة الاعمال و الضغوط المرادفة للمنافسة العالمية . ومنه فان التمكين يرتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة الى مستويات راقية من التعاون و روح الفريق و الثقة بالنفس و الابداع و روح المبادرة ، فجوهر التمكين يتمركز حول منح المرؤوسين حرية في اداء العمل ، و مشاركة اوسع في تحمل المسؤولية ، فكلما تعززت عملية التمكين فإنها تصل الى درجة ارقى و هي ولاء و انتماء الموظف للمنظمة ، بحيث يصبح جنديا لمنظمتة و يكرس كل طاقته و امكانياته لخدمتها و التضحية من اجل بقائها و نجاحها .

الفصل الثالث :

الصمت التنظيمي

تمهيد

- 1 _ مفهوم الصمت التنظيمي
- 2 _ اسباب الصمت التنظيمي
- 3 _ مراحل الصمت التنظيمي
- 4 _ ابعاد الصمت التنظيمي
- 5 _ الاثار المترتبة على الصمت التنظيمي
- 6 _ سبل مواجهة الصمت التنظيمي

خلاصة

تمهيد :

برز مفهوم الصمت التنظيمي لأول مرة في الثمانينيات من القرن الماضي من خلال نظريات العدالة الادارية التي تشكلت في اعقاب الفضائح الاخلاقية و الادارية في ذلك الوقت ، إلا انه لم يزد الاهتمام به الا في الاونة الاخيرة لارتباطه بكفاءة و فاعلية المنظمة و السلوكيات السلبية للأفراد العاملين ، حيث يمثل هذا الاخير اهم العوائق امام ادارة المنظمة لتحقيق النجاحات و التغيير و التطور الاداري ، لذا وجب عليها معرفة اسبابه و اثاره السلبية و سبل معالجته حتى تستطيع المنظمة التطور و التقدم نحو الافضل ، لذلك سنسعى في هذا الفصل الى ابراز اهم التعاريف المختلفة للصمت التنظيمي و اسبابه ، و ابعاده ، و الاثار المترتبة عليه .

1 - مفهوم الصمت التنظيمي :

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

عرف على انه : صمت ينطوي على حجب الاراء و التعبيرات الحقيقية عن الظروف التنظيمية من قبل بعض اعضاء المنظمة عن اولئك الذين هم في وضع يمكنهم من تغيير تلك الظروف .
(Shojaie ; Hasan ; Ghasem , 2011)

كما عرف على انه : ذاك التصور الموجود و المشترك بين الموظفين و الذي يحد من مشاركتهم في تقديم معارفهم حول قضايا و سياسات و انظمة المنظمة خوفا من ردود الفعل السلبية .
(Nafei , 2016 , 54)

و يرى اخر ان الصمت التنظيمي يعني : تردد الموظف في الحديث عن القضايا التي تحدث في العمل خوفا من تفسيرها بشكل خاطئ من قبل مسئوله المباشر و بالتالي تأثيرها السلبي على العلاقات بينه و بين زملائه
(الطائي و صكر ، 2017 ، 61)

كما عرف بأنه : توجه بعض المرؤوسين في بعض المؤسسات الى تجنب تقديم المعلومات او الاقتراحات او الاخبار حول المشكلات الى رؤسائهم لأنهم يخشون اي ردود فعل سلبية او نتائج غير مقبولة .
(AL-Rousan & Omoush , 2018 , 116)

من خلال مجموعة التعاريف المقدمة نستنتج ان الصمت التنظيمي هو ظاهرة جماعية ناتجة عن شعور العاملين بالتهميش و الخوف من المدراء يتم من خلالها حجب و اخفاء العمال لأرائهم و اهتماماتهم حول مشكلات المنظمة الموجودة و المحتملة .

2 - اسباب الصمت التنظيمي :

من اهم اسباب الصمت التنظيمي الاسباب الاتية :

1-2 : الاسباب التنظيمية و الادارية : تعد الاسباب الادارية من الاسباب المهمة المؤدية الى الصمت التنظيمي و يمكن انجازها كالآتي :

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

_ **نظام الاتصال :** ان غياب الاتصال الفعال بين العاملين و الادارة يؤدي بإحساس الفئات الفاعلة بعدم الاهتمام و الاحترام و التقدير ، الى جانب وجود هيكل تنظيمي هرمي طويل و متضخم مما يدفعهم الى التزام الصمت و موافقتهم على جميع الخطوات و القرارات التي يتخذها الرئيس ، و اقراره على جميع الخطط و التدابير التي ينتجها و عدم معارضته و مناقشته في ذلك ، مما ينتج عنه ضعف الافكار و الخطط و عدم معرفة و جهات النظر الاخرى تجاه ما يتم طرحه .

_ **غموض الدور** : هو حالة من الشك تحدث عندما يكون العاملين غير واثقين من اهدافهم و وسائلهم لتحقيق هذه الاهداف ، و يرجع غموض الدور الى الاختلاف بين ما يتوقعه الآخرون و ما يجب عليه ان يعمل به بالفعل ، و يوجد العديد من العوامل التي تتسبب في حدوث غموض الدور (الانتقال من وظيفة الى اخرى ، و جود مدير جديد للعمل ، حدوث تغيير للهيكل التنظيمي للمؤسسة)

_ **نقص المساندة الاجتماعية** : يعد نقص المساندة الاجتماعية من قبل الزملاء و الرؤساء مصدرا مهما من مصادر تبلور الصمت ، فهو يعني عدم شعور الفرد بالأمن النفسي .خلال قيامه بأداء مهمته ، و خاصة عندما يواجه صعوبات او اخطار تهدده و يدرك انه لم يعد قادرا على مجابتهها و انه بحاجة الى دعم الزملاء و مؤازرة الآخريين . (بورويس ، 2019 ، 40-41)

2-2 الاسباب الشخصية الفردية : يمكن تقسيم الاسباب الفردية التي تتسبب في احداث الصمت التنظيمي الى :

_ **الخوف** : الخوف هنا يعني خوف العاملين من ردود الفعل السلبية و هو 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 ارائهم .

_ **العزلة** : تعرف العزلة على انها عجز الفرد على اقامة علاقات اجتماعية مع الآخريين و الابتعاد عنهم كما تعبر عن حالة ينفصل بها الفرد عن المنظمة و ما يصابها من خوف و قلق و عدم الثقة بالآخريين ، و تفرد 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 ، و يعبر عن عدم موافقته او احباطه للناس خارج اطار العمل مثل افراد العائلة او الاصدقاء او الاقارب (بورويس ، 2019 ، 64) .

و هناك من يضيف **العوامل الديموغرافية** كأحد اسباب اتباع الصمت التنظيمي و تتمثل في ما يلي :

_ **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 اغموضا اقل و عدم تأكد اقل بشأن القدرة على التعبير مقارنة بالأصغر سنا ، و بالتالي يتوقع ان يكون لديهم قيود اقل فيما يتعلق بالتعبير و عدم الصمت بشأن المشكلات الادارية و التنظيمية 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 و المشاكل التنظيمية المطروحة و بالتالي 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 الاحداث التي مر بها و عاصرها مقارنة بالأفراد الاقل خبرة (بركنو ، 2018 ، 272)

3 - مراحل الصمت التنظيمي :

الصمت ظاهرة لا تحدث فجأة بل تحدث على مراحل ، و هي كالآتي :

3-1 : مرحلة الاستغراق (الشمول) : هي مرحلة تبلور ظاهرة الصمت التنظيمي ، حيث ان الفرد يشعر فيها بحالة عدم السرور و الاستثارة بسبب عدم الاتساق بين ما هو متوقع من العمل و ما يحدث واقعا في العمل ذاته .

3-2 : مرحلة الكساد : في هذه المرحلة تقل الكفاءة الذاتية و بالتالي ينخفض مستوى الاداء و الاستثارة التي كانت موجودة في المرحلة الاولى بسبب انخفاض مستوى الرضا عن العمل .

3-3 : مرحلة الانفصال : في هذه المرحلة يحدث الصمت التنظيمي بسبب ان الفرد قد ادرك ما يحدث من حوله و قرر الانسحاب اذ ان صحته النفسية و البدنية بدأت تتدهور و زاد مستوى الاجهاد عنده

3-4 : مرحلة الاتصال : يصل الفرد هنا الى ترك العمل نهائيا نتيجة ارتياب و شكوك الذات . (خليل ، 2019 ، 13)

و يعتقد دين و آخرون ان ظاهرة الصمت التنظيمي تتطور و تتفاقم عندما تكون الادارة العليا منعزلة عن مجريات الاحداث و في غياب عن الواقع المتردي للمؤسسة بسبب عدم اقبال المعلومات الصحيحة لها او انها لا تريد ان تسمع الجوانب و ان كانت غير سليمة ، و عندما تصلها الاخبار الصحيحة و هي في غفلة عن امر المؤسسة عندها تحل الكارثة ، وقد لا تصدق الادارة العليا حقيقة ما يحدث في هذه المؤسسة (الخثاتة ، 2009 ، 14) .

4 - ابعاد الصمت التنظيمي :

تختلف ابعاد الصمت التنظيمي من باحث لآخر ، و سنورد فيما يلي بعض الابعاد التي تناولها بعض الباحثين في دراساتهم ، و كانت كما يلي :

:

جدول رقم (02) : الابعاد المختلفة للصمت التنظيمي

الابعد	الباحث
الصمت المكتسب ، الصمت الدفاعي ، الصمت الاجتماعي	Malikch Bekeshlifae 2012
الصمت المكتسب ، الصمت الدفاعي ، الصمت الاجتماعي المؤيد ، الصمت الوقائي	Wagech A. Nafei 2016
صمت الاذغان ، الصمت الدفاعي ، الصمت الاجتماعي	ايمان محمد جواد الغانمي 2018
الصمت الخاضع ، الصمت الدفاعي ، الصمت الاجتماعي	حميدة محمد النجار 2018
تخوف المديرين من التغذية العكسية ، تخويف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية ، فرص الاتصال اساءة استخدام السلطة الرسمية	سهير محمد حوالة و ضياء ناصر البكر 2018
الصمت المطلق ، الصمت التصحيحي ، الصمت الانتقائي	Mohammed howuri, Hamed bonbur 2018
صمت الاذغان ، الصمت الدفاعي ، الصمت الاجتماعي	اريح سعيد خليل 2019
الصمت المكسب ، الصمت الهادئ ، الصمت الاجتماعي	Ayben Karakes2019
صمت الاذغان ، الصمت الدفاعي ، الصمت الاجتماعي	ازهار مراد خوجة 2019
الصمت الاذغاني ، الصمت الدفاعي ، الصمت المرتكز على المبادئ	معروف هوارى و محمد بن احمد 2019

المصدر : مستورة ، 2019 ، 28-29

اما الابعاد التي تناولناها كأبعاد اساسية لموضوع دراستنا كانت كما يلي :

_ صمت الإذغان : يعرف على انه قيام العاملين بحجب الافكار و المعلومات او الاراء المتعلقة بالعمل بسبب رضوخ الموظف للأمر الواقع او بسبب عدم اهتمامه ، و يعد شكل السلوك السلبي كالإهمال و التقاعس عن العمل الذي يتميز بانخفاض مستويات المشاركة و انخفاض الكفاءة الذاتية للعاملين ، حيث يستسلم العاملون للوضع الحالي و ليسوا على استعداد لبذل الجهد في الكلام ، المشاركة ، او تقديم اقتراحات من اجل تغيير الوضع (الغانمي ، 2018 ، 106)

كما سمي الصمت الخاضع و هو ذلك السلوك السلبي الذي من خلاله يحجب الموظف المعلومات و الاراء المتعلقة بأمور العمل اعتقادا منه انه غير قادر على التأثير او السيطرة على الاحداث ، او التغيير في القرارات المتخذة من جانب المنظمة و هو غالبا ما يعوق التغيير التنظيمي (النجار ، 2018 ، 04)

_ الصمت الدفاعي : هو الصمت المتعمد نتيجة الخوف من عواقب التكلم ، فالفرد يقوم بحماية نفسه من الابلاغ عن المشكلات لتجنب رد الفعل السلبي من المتلقي او عقابه له .

كما يسمى الصمت الهادئ و يعرف على انه التزام الموظفين الصمت من خلال اخفاء افكارهم و ارائهم من اجل حماية انفسهم ، لأنهم يخافون من رد الفعل الذي سيواجهونه عندما يعبرون عن ارائهم بشأن اي موقف داخل المنظمة . يظهر الافراد هذا النوع من السلوك بوعي و استباق من اجل حماية انفسهم من التهديدات الخارجية (خليل ، 2019 ، 13)

_ الصمت الاجتماعي : هو حجب المعلومات المتعلقة بالعمل لصالح الاخرين بما في ذلك المنظمة و هو سلوك مقصود و يتركز السلوك الاستباقي بشكل اساسي على الاخرين ، و ينطوي على اتخاذ قرار واعي من قبل موظف ، و ينشا ايضا من الاهتمام بالآخرين بدلا من التخلص من العواقب السلبية الشخصية

كما يمكن تعريفه على انه سلوك الموظف لحجب و اخفاء ارائه و افكاره و المعلومات المتعلقة بالعمل من اجل توفير فوائد للمنظمات او الموظفين الاخرين تبعا لعوامل تفكير الاخرين او المتعاونين (عوجة ، 2019 ، 571)

5 - الآثار المترتبة على الصمت التنظيمي :

تتمثل الآثار المترتبة على الصمت التنظيمي سواء على المستوى التنظيمي او الفردي فيما يلي :

5 - 1 : على المستوى التنظيمي :

انخفاض جودة عمليات اتخاذ القرارات التنظيمية ، فقدان التنوع في المداخلات المعلوماتية ، فقدان التحليل الضروري للأفكار ، تقليل التعلم التنظيمي ، زيادة احتمالية حدوث الازمات ، تعد مانعا خطيرا للتطوير و التغيير التنظيمي .

5 - 2 : على المستوى الفردي :

النزاع الاجتماعي ، ضعف التعاون ، صعوبة تنفيذ الوظيفة بصورة جيدة ، و من ثم ضعف احتمال الحصول على ترقية او الحصول على فرص وظيفية اخرى (حوالة و البكر ، 2018 ، 491)

كما تظهر اثاره في :

_ قرارات ادارية غير فعالة .

_ عجز في اكتشاف الازمات و عجز في القدرة على تصحيحها _ عدم فعالية التعليم على مستوى المنظمة .

_ عدم التعاون و الضغط .

_ انعدام الدوافع الداخلية للعاملين (بومنقار و وادي ، 2016 ، 227)

6 - سبل مواجهة سلوك الصمت التنظيمي :

يعتبر كسر ثقافة الصمت و انشاء جو من الحرية لتشجيع الموظف للتحدث من التحديات التي تواجه المدراء و ذلك لان تأثير صمت الموظفين مدمر لأي منظمة ، لكن تغيير منظمة مميزة بجو الصمت التنظيمي فيها الى منظمة تشجع على التكلم قد يتطلب تغيير ثوري في النظام ، فرضيا ينبغي على كبار المديرين بمختلف الافتراضات ان يكونوا قادرين على تصميم انظمة تنظيمية مختلفة ، و التي ستنتج في استتباط تواصل صريح و تصاعدي مع مرور الوقت .

لكن السؤال الاساسي هو ما الذي بإمكان المنظمات فعله حول هذا الصمت التنظيمي ، فرص الكلام علانية تأتي كما يلي :

_ امتلاك الصوت (هل بإمكانني التحدث ؟)

_ التمرن على الكلام (هل اتحدث ؟)

_ محتوى الكلام (ماذا اقول ؟)

_ ردود الفعل المعارضة حول الكلام (كيف سيرد الآخرون على ما اقول ؟)

و فيما يلي بعض الطرق للتقليل من الصمت التنظيمي :

_ يجب على المشرفين و كبار المدراء خلق مكان عمل امن و مشجع للموظفين للتعبير عن وجهات نظرهم و تقديم افكارهم و اقتراحاتهم ، فإذا تصور الموظفون ان مدراءهم او مشرفيهم غير مهتمين بسماع الحقيقة او انهم سيعزون سبب تحدثهم الى مصدرهم الخاطيء فهم على الاغلب سيختارون اللجوء الى الصمت .

_ احدى الطرق للقضاء على الصمت التنظيمي هو توفير مناخ العدالة الاجرائية ، و التي تتواجد عندما يشعر اغلب الموظفين في فريق العمل بان مدراءهم يتخذون قرارات اخلاقية و تشمل ادخال الموظف ، و تكون متنسقة مع مرور الوقت و مستندة على معلومات دقيقة ، كما يمنعون اي تحيز و يوقرون الظروف الملائمة للموظفين للتحدث بما لديهم .

_ كما ان هناك و سائل اخرى لتشجيع الموظفين على التحدث ، و منها التأكيد على خلق فرص للتواصل و كذا نظام رسمي لتبادل المعلومات و الافكار (مستورة ، 2019 ، 32-33)

كما يمكن مواجهة الصمت التنظيمي من خلال :

_ تطوير سلوك الموظفين في بيئة العمل .

_ رفع المعنويات و زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين .

_ تقليل مستوى مقاومة التغيير في بيئة العمل .

_ فتح قنوات اتصال جديدة و ذات اتجاهين بين الموظف و المنظمة ، بحيث يصبح الاتصال صمام امان للإدارة من خلال اتاحة الفرصة للموظف لحل المشكلات في بيئة العمل .

_ خلق ثقافة من شأنها شحذ الطاقات الذهنية و القدرات الابداعية للموظفين لطرح الافكار الجديدة و ابتكار الحلول الابداعية للمشكلات باستغلال الموارد المتاحة للمنظمة .

_ تقليل الازدواجية في انجاز العمل من خلال اعتماد مبدأ اللامركزية و تفويض الصلاحيات .

_ تشجيع روح العمل الجماعي بين الرؤساء و المرؤوسين (بومنقار و وادي ، 2016 ، 228)

خلاصة :

من خلال ما تم عرضه حول مفهوم الصمت التنظيمي ، اسبابه ، مراحلہ ، ابعاده ، الاثار المترتبة عنه و سبل مواجهته ، يتجلى لنا انه ليس مجرد فكرة نظرية او مصطلح عابر ظهر في فترة من الزمن ، بل ان له جذور على امتداد الفكر التنظيمي ، و رغم ذلك بقي مضمونه جوهريا ، إلا انه موجود بشكل كامل و شائع الوجود في مؤسساتنا كسلوك متداول او كفلسفة يتبعها الافراد لحماية انفسهم و في بعض الاوقات زملائهم و مؤسساتهم ، و عموما الصمت التنظيمي يمثل حاجز للمؤسسة و يقل من تطورها الاداري ، و على المؤسسات ان تحدد تعريفا اجرائيا او عمليا له و التفصيل فيه من اجل تقاديه ، و التعرف على كافة المشاكل في المؤسسة ، و كسب ثقة العاملين لجعلهم يبدون ارائهم و مقترحاتهم بكل اريحية .

الفصل الرابع :

الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

اولا : الدراسة الاستطلاعية

- 1 - اهمية الدراسة الاستطلاعية
- 2 - اهداف الدراسة الاستطلاعية
- 3 - المجال الجغرافي للدراسة الاستطلاعية
- 4 - اداة الدراسة الاستطلاعية
- 5 - خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية
- 6 - الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

ثانيا : الدراسة الاساسية

- 1 - اهداف الدراسة الاساسية
- 2 - عينة الدراسة الاساسية
- 3 - اجراءات الدراسة الاساسية

تمهيد :

بعد ان قمنا بتحديد الاشكالية و فرضياتها ، و اهمية و دواعي هذه الدراسة و اهدافها في الفصل الاول ، و تطرقنا في الفصل الثاني الى التمكين الاداري ، و من ثم التطرق للصمت التنظيمي في الفصل الثالث سنتناول في هذا الفصل عرض لإجراءات الدراسة الميدانية و التي تشمل الدراسة الاستطلاعية و عناصرها اولاً ثم الدراسة الاساسية ثانياً .

اولاً : الدراسة الاستطلاعية :

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة مهمة من خطوات البحث العلمي ، تمكن الباحث من خلالها من التعرف على ميدان الدراسة و اختيار الفروض بعد الكشف على خصائص المجتمع و ضبط نوع العينة و طريقة اختيارها ، و معرفة الصعوبات التي قد تواجه الباحث اثناء التطبيق و محاولة تجاوزها كما تمكن من اختيار اداة الدراسة .

1 - اهمية الدراسة الاستطلاعية :

تكن اهمية الدراسة الاستطلاعية في كونها تقدم صورة واضحة و منظمة عن مختلف الخطوات المنهجية المعتمدة في البحث الميداني بدءاً من وصف المنهج المتبع ، ثم وصف العينة و كيفية اختيارها من مجتمع الدراسة الى التطرق لأدوات جمع البيانات و دراسة صدقها و ثباتها و مدى ملاءمتها للدراسة الاساسية كما انها تزيد ثقة الباحث بالظاهرة .

2 - اهداف الدراسة الاستطلاعية :

تسعى الدراسة الاستطلاعية الى تحقيق الاهداف التالية :

- _ التعرف على مجتمع الدراسة و تحديد خصائصها .
- _ تقييم مدى صلاحية ادوات البحث من حيث الخصائص السيكومترية (الصدق و الثبات)
- _ التأكد من توفر عدد من افراد العينة التي تسمح لنا بالقيام بالدراسة الاساسية .
- _ التعرف عن ظروف و مجال الدراسة الاساسية .

3 - المجال الجغرافي للدراسة الاستطلاعية :

تمت الدراسة الاستطلاعية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة بوشريط بالعامرية ولاية عين تموشنت ، حيث انشئت هذه المؤسسة وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 19-911 المؤرخ في 11 مارس 2020 المتعلق بإنشاء و تسيير و تنظيم المؤسسات العمومية الاستشفائية و على ضوء المواد 18 و 16 و 11 .

حاليا تحتوي المؤسسة على ثماني 08 مصالح طبية متمثلة في : الطب الداخلي ، طب الاطفال ، الامراض المعدية ، الامراض الصدرية ، الاستعجالات الطبية الجراحية ، الانعاش الطبي ، جراحة عامة ، تصفي الكلى .

و تحتوي المؤسسة على الفندقة باستيعاب يقدر ب 80 سرير و اهم ما يميزها هي الخدمة الدائمة 24/24 ساعة و 7/7 ايام .

اما من ناحية تعداد المستخدمين داخل المؤسسة فهو يقدر ب 169 مستخدم .

4 - اداة الدراسة :

قام الباحثان بإعداد اداة الدراسة لجمع البيانات معتمدان في ذلك على الدراسات السابقة في نفس المجال ، حيث تكونت الاستبانة من جزئين ، الجزء الاول : يحتوي على المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد الدراسة و المتمثلة في (الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، الفئة المهنية) . و الجزء الثاني : يتكون من مقياسين لقياس متغيرات الدراسة و هما :

مقياس التمكين الاداري :

اعتمد الباحثان على مقياس التمكين الاداري المعد من قبل **الساخي بوبكر** (2016) في دراسته التي كانت تحت عنوان " تمكين العاملين و علاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسبطي " دراسة ميدانية مديرية الحماية المدنية ، وهران ، الجزائر .

و يتكون من 19 فقرة مقسمة الى اربعة ابعاد :

جدول رقم (03) يوضح ابعاد مقياس التمكين الاداري .

الابعاد	الفقرات
بعد مجال اهمية العمل (المعنى)	من الفقرة 1 الى الفقرة 4
بعد مجال حرية التصرف (الاستقلالية)	من الفقرة 5 الى الفقرة 9
بعد مجال الفاعلية الذاتية	من الفقرة 10 الى الفقرة 14
بعد مجال التأثير	من الفقرة 15 الى الفقرة 19

مقياس الصمت التنظيمي :

اعتمد الباحثان على مقياس الصمت التنظيمي المعد من قبل مراد عوجه في دراسته التي كانت تحت عنوان " الصمت التنظيمي و تأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية " دراسة تحليلية في المعهد التقني ، كوفة ، العراق

و يتكون من 15 فقرة مقسمة الى ثلاث ابعاد

الجدول رقم (04) يوضح ابعاد مقياس الصمت التنظيمي

الابعاد	الفقرات
بعد الصمت الاذغان	من الفقرة 1 الى الفقرة 5
بعد الصمت الدفاعي	من الفقرة 6 الى الفقرة 10
بعد الصمت الاجتماعي	من الفقرة 11 الى الفقرة 15

طريقة اعطاء الاوزان :

تم انجاز الاستبيان بحيث احتوى على 34 فقرة من نوع ليكرث (موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق بشدة) ، و قد خصص لفئة موافق بشدة الوزن خمسة (05) ، و لفئة موافق الوزن اربعة (04) ، و لفئة محايد الوزن ثلاثة (03) ، و لفئة غير موافق الوزن اثنان (02) ، و لفئة غير موافق بشدة الوزن واحد (01) ، و هذا ما يبينه الجدول التالي :

الجدول رقم (05) يوضح طريقة اعطاء الاوزان

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

5 - خصائص العينة الاستطلاعية :

لقد تم تطبيق الاستمارة على عينة قوامها 30 موظف من مختلف المصالح المتواجدة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة بوشريط ، و الجداول التالية تبين خصائص افراد عينة الدراسة الاستطلاعية

الجدول رقم (06) يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	10	%33.33
انثى	20	%66.66
المجموع	30	%100

يتبين من خلال هذا الجدول ان نسبة الاناث تفوق نسبة الذكور ، بحيث شملت عينة الدراسة الاستطلاعية 10 ذكور و هو ما يعادل 33.33 % ، و 20 انثى و هو ما يعادل 66.66 % .

الجدول رقم (07) يوضح توزيع العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
3.33%	1	21 و اقل
33.33%	10	22-31
30%	9	32-41
23.33%	7	42-51
10%	3	52 و اكبر
100%	30	المجموع

يتبين من خلال هذا الجدول ان اعمار افراد عينة الدراسة الاستطلاعية تراوحت بين 22 و 51 سنة ، حيث ان الفئات 22-31 ، 32-41 ، 42-51 سجلت نسب مئوية عالية و هي كالأتي على الترتيب : 33.33 % ، 30 % ، 23.33 % ، اما فيما يخص فئة 52 و اكبر سجلت نسبة 10 % ، و في الاخير تأتي فئة 21 و اقل بنسبة 3.33 % .

الجدول رقم (08) يوضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
13.33%	4	ثانوي
86.67%	26	جامعي
100%	30	المجموع

يتبين من خلال هذا الجدول ان فئة الافراد الذين لهم مستوى جامعي هي الاكثر انتشارا بنسبة 86.67 % في حين ان الافراد الذين لهم مستوى ثانوي بنسبة 13.33 % .

الجدول رقم (09) يوضح توزيع العينة حسب متغير الفئة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة المهنية
23.33%	7	عون ادارة
33.33%	10	ممرض (ة)
20%	6	قابلة
23.33%	7	طبيب (ة)
100%	30	المجموع

يتبين من خلال هذا الجدول ان فئة الممرض (ة) هي الاكثر انتشارا بنسبة 33.33 % ، تليها فئتي عون ادارة و طبيب (ة) بالتساوي بنسبة 23.33 % ، في حين تأتي في الاخير فئة القابلات بنسبة 20 % .

6 - الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة :

6-1 : الصدق :

المقصود بصدق الاستبيان التأكد من انه سوف يقيس ما اعد لقياسه ، كما وقد تم التأكد من صدق اداة الدراسة من خلال :

صدق الاتساق الداخلي : يتعلق هذا النوع بمدى دقة الاستبيان في القياس الحقيقي للسمة او الخاصية التي تهدف لقياسها ، و من اجل التعرف على صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة يتم قياس مدى الترابط بين درجة كل بعد و الدرجة الكلية للمقياس الذي تنتمي اليه ، كما توضحه الجداول التالية :

الجدول رقم (10) يوضح ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية و ذلك بالنسبة لمتغير التمكين الاداري

الابعاد	عدد العبارات	مستوى الدلالة	معامل الارتباط
بعد مجال اهمية العمل	4	0.000	0.637**
بعد مجال حرية التصرف	5	0.000	0.694**
بعد مجال الفعالية الذاتية	5	0.000	0.609**
بعد مجال التأثير	5	0.000	0.683**

(دال عند مستوى الدلالة 0.01)

الجدول رقم (11) يوضح ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية و ذلك بالنسبة لمتغير الصمت التنظيمي

الابعاد	عدد العبارات	مستوى الدلالة	معامل الارتباط
بعد صمت الاذغان	5	0.000	0.673**
بعد الصمت الدفاعي	5	0.000	0.738**
بعد الصمت الاجتماعي	5	0.000	0.669**

(دال عند مستوى الدلالة 0.01)

يتضح ان جميع قيم معامل الارتباط بيرسون لكل بعد من ابعاد مغير التمكين الاداري موجبة و دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 ، مما يدل على قوة ارتباط هذه الابعاد و اتساقها الجيد مع المتغير الذي تعبر عنه كما يتضح ان قيم معامل ارتباط ابعاد متغير الصمت التنظيمي ايضا موجبة و دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 ، و هذا يدل على الارتباط القوي لهذه الابعاد و اتساقها الجيد مع متغير الصمت التنظيمي .

و بالتالي تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة بصفة كلية .

6-2 : الثبات :

بالموازاة مع اختبار الاتساق الداخلي ، يسعى اختبار الثبات لقياس مدى صدق الاجابة على فقرات الاستبيان اذ يعتبر الاختبار ثابتا اذا حصلنا على نفس نتائج القياس في كل مرة لو تم اعادة نفس الاختبار مرة اخرى ، و لقد قمنا بالتأكد من مدى ثبات اداة الدراسة عن طريق :

معامل الفا كرونباخ (alpha de cronbach)

جدول رقم (12) يوضح معامل ثبات الاستبيان

معايير الثبات	عدد العبارات	محاور الدراسة
0.834	19	التمكين الاداري
0.755	15	الصمت التنظيمي
0.794	34	الثبات العام للاستبيان

يتضح من خلال هذا الجدول ان معامل الثبات العام مرتفع الى حد ما اذ بلغ 0.794 ، و لذلك نقول انه يمكن الاعتماد على هذه الاداة في الدراسة الميدانية

ثانيا : الدراسة الاساسية :

بعد الانتهاء من الدراسة الاستطلاعية و على ضوء ما كشفت عنه من مدى صلاحية اداة الدراسة شرعنا في القيام بالدراسة الاساسية .

1 - اهداف الدراسة الاساسية :

تهدف الدراسة الاساسية الى اثبات او نفي فرضيات البحث ، و هذا باستخدام اداة البحث التي تم التأكد من صلاحيتها في الدراسة الاستطلاعية .

2 - عينة الدراسة الاساسية :

لقد تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة قوامها 75 من مختلف المصالح المتواجدة بالمؤسسة الاستشفائية و ذلك بطريقة عرضية ، تم استرجاع 70 و استبعدت 10 استمارات لعدم الجدية في الاجابة ، لتصبح بذلك عينة الدراسة 60 .

1-2 : خصائص عينة الدراسة الاساسية :

_ توزيع العينة حسب متغير الجنس :

الجدول رقم (13) يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس .

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
33.33%	20	ذكر
66.66%	40	انثى
100%	60	المجموع

يتبين من خلال هذا الجدول ان نسبة الاناث تفوق نسبة الذكور بحيث تقدر نسبتهم 66.66 % مقارنة بالذكور التي تقدر نسبتهم 33.33 % .

_ توزيع العينة حسب متغير السن :

الجدول رقم (14) يوضح توزيع العينة حسب متغير السن .

النسبة المئوية	التكرار	السن
%3.33	02	21 و اقل
%41.66	25	22-31
%28.33	17	32-41
%20	12	42-51
%6.66	04	52 و اكبر
%100	60	المجموع

يتبين من خلال هذا الجدول ان الفئة العمرية لعينة الدراسة تتراوح ما بين اقل من 21 سنة و اكثر من 52 سنة بنسب متفاوتة بحيث نجد ان اعلى نسبة تنصدرها فئة 22-31 سنة بنسبة 41.66 % ثم تليها فئة 32-41 سنة بنسبة 28.33 % ، ثم الفئة العمرية التي تتراوح بين 42-51 بنسبة 20 % ، ثم فئة 52 سنة و اكبر و 21 سنة و اقل بنسب 6.66 % و 3.33 % على الترتيب .

_ توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي :

الجدول رقم (15) يوضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي .

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
%16.66	10	ثانوي
%83.33	50	جامعي
%100	60	المجموع

يتبين من خلال هذا الجدول ان فئة الافراد الذين لهم مستوى جامعي هي الاكثر انتشارا بنسبة 83.33 % ، في حين ان فئة الافراد الذين لهم مستوى ثانوي نسبتهم 16.66% .

_ توزيع العينة حسب متغير الفئة المهنية :

الجدول رقم (16) يوضح توزيع العينة حسب متغير الفئة المهنية .

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة المهنية
21.66%	13	عون ادارة
33.33%	20	ممرض (ة)
20%	12	قابلة
25%	15	طبيب (ة)
100%	60	المجموع

يتبين من خلال هذا الجدول ان فئة الممرضين هي الاكثر انتشارا بنسبة 33.33 % ، تليها فئة الاطباء بنسبة 25 % ، ثم تأتي فئة اعوان الادارة و القابلات بنسب 21.66 % و 20 % على الترتيب .

3 - اجراءات الدراسة الاساسية :

3-1 : الحدود الزمنية و المكانية : لقد تم اجراء الدراسة الاساسية من 01 الى 31 مارس 2022

بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة بوشريط

3-2 : الاداة المستخدمة في الدراسة الاساسية : من اجل التأكد من صحة الفرضيات ، تم استعمال

الاستبيان في نسخته النهائية - انظر الملحق - .

3-3 : تطبيق اداة البحث و تفرغ درجاتها :

بعد تطبيق الاستبيان و تفرغ البيانات قمنا باستخدام برنامج Spss- الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية-

4 - الاساليب الاحصائية :

قمنا بتوظيف مجموعة من الاساليب الاحصائية في معالجة المعطيات وهذا باستخدام برنامج Spss .

و تمثلت هذه الاساليب الاحصائية في :

_ الاحصاء الوصفي : التكرارات النسب المئوية - المتوسط الحسابي - الانحراف المعياري .

_ الاحصاء الاستدلالي :

*معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة .

*اختبار " ت " لدراسة الفرق بين مجموعتين مستقلتين .

*اختبار تحليل التباين الاحادي لدراسة الفروق بين اكثر من مجموعة .

لقد تعرضنا في هذا الفصل الى اجراءات الدراسة الميدانية ، و التي تضم اجراءات الدراسة الاستطلاعية و

الاساسية ، حيث تبين من خلال هذا الفصل صلاحية اداة الدراسة في جميع البيانات .

الفصل الخامس :

عرض النتائج

تمهيد :

بعد ان عرضنا في الفصل السابق اجراءات الدراسة الميدانية من خلال تحديد اجراءات الدراسة الاستطلاعية و اجراءات الدراسة الاساسية ، سنقوم في هذا الفصل بعرض النتائج .

1 - عرض النتائج المتعلقة بالعلاقات :

الفرضية الاساسية : توجد علاقة ارتباطية سالبة بين التمكين الاداري و الصمت التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة بوشريط .

الجدول رقم (17) يوضح العلاقة الارتباطية بين التمكين الاداري و الصمت التنظيمي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
دالة عند مستوى الدلالة 0.01	-0.42	العلاقة بين التمكين الاداري و الصمت التنظيمي

يوضح الجدول رقم (17) العلاقة الارتباطية بين التمكين الاداري و الصمت التنظيمي ، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (- 0.42) عند مستوى الدلالة 0.01 ، و عليه تم قبول فرض البحث و رفض الفرض الصفري ، اي توجد علاقة ارتباطية سالبة بين التمكين الاداري و الصمت التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة بوشريط .

الفرضية الفرعية الاولى : توجد علاقة ارتباطية سالبة بين اهمية العمل و الصمت التنظيمي
بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة بوشريط .

الجدول رقم (18) يوضح العلاقة الارتباطية بين اهمية العمل و الصمت التنظيمي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
دالة عند مستوى الدلالة 0.01	-0.107	العلاقة بين اهمية العمل و الصمت التنظيمي

يوضح الجدول رقم (18) العلاقة الارتباطية بين اهمية العمل و الصمت التنظيمي ، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (- 0.107) عند مستوى الدلالة 0.01 ، و عليه تم قبول فرض البحث و رفض الفرض الصفري ، اي توجد علاقة ارتباطية سالبة بين اهمية العمل و الصمت التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة بوشريط .

الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ارتباطية سالبة بين حرية التصرف و الصمت التنظيمي
بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة بوشريط .

الجدول رقم (19) يوضح العلاقة بين حرية التصرف و الصمت التنظيمي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
دالة عند مستوى الدلالة 0.01	-0.321	العلاقة بين حرية التصرف و الصمت التنظيمي

يوضح الجدول رقم (19) العلاقة الارتباطية بين حرية التصرف و الصمت التنظيمي ، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (- 0.321) عند مستوى الدلالة 0.01 ، و عليه تم قبول فرض البحث و رفض الفرض الصفري ، اي توجد علاقة ارتباطية سالبة بين حرية التصرف و الصمت التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة بوشريط .

الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ارتباطية سالبة بين الفاعلية الذاتية و الصمت التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة بوشريط .

الجدول رقم (20) يوضح العلاقة بين الفاعلية الذاتية و الصمت التنظيمي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
دالة عند مستوى الدلالة 0.01	-0.319	العلاقة بين الفاعلية الذاتية و الصمت التنظيمي

يوضح الجدول رقم (20) العلاقة الارتباطية بين الفاعلية الذاتية و الصمت التنظيمي ، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (- 0.319) عند مستوى الدلالة 0.01 ، و عليه تم قبول فرض البحث و رفض الفرض الصفري ، اي توجد علاقة ارتباطية سالبة بين الفاعلية الذاتية و الصمت التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة بوشريط .

الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة ارتباطية سالبة بين التأثير و الصمت التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة بوشريط .

الجدول رقم (21) يوضح العلاقة بين التأثير و الصمت التنظيمي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
دالة عند مستوى الدلالة 0.01	-0.691	العلاقة بين التأثير و الصمت التنظيمي

يوضح الجدول رقم (21) العلاقة الارتباطية بين التأثير و الصمت التنظيمي ، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (- 0.691) عند مستوى الدلالة 0.01 ، و عليه تم قبول فرض البحث و رفض الفرض الصفري ، اي توجد علاقة ارتباطية سالبة بين التأثير و الصمت التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة بوشريط .

2- عرض النتائج المتعلقة بدراسة الفروق :

الفرضية الفرعية الخامسة : توجد فروق دالة احصائيا من حيث مستويات الصمت التنظيمي تبعا لمتغير الجنس بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة بوشريط .

الجدول رقم (22) يوضح الفروق من حيث مستويات الصمت التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	" ت " المحسوبة	مستوى الدلالة
ذكر	20	53	3.74	0.65	غير دالة
انثى	40	48.55	4.35		

يوضح الجدول رقم (22) الفرق بين الذكور و الاناث من حيث مستويات الصمت التنظيمي ، حيث جاءت قيمة " ت " (0.65) و هي غير دالة ، و عليه تم رفض فرض البحث و قبول الفرض الصفري ، اي لا توجد فروق دالة احصائياً من حيث مستويات الصمت التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة بوشريط .

الفرضية الفرعية السادسة : توجد فروق دالة احصائياً من حيث مستويات الصمت التنظيمي تبعاً لمتغير السن بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة بوشريط .

الجدول رقم (23) يوضح الفروق من حيث مستويات الصمت التنظيمي تبعاً لمتغير السن

مصادر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	ف المحسوبة	درجة الحرية	الدلالة الاحصائية
التباين بين المجموعات	9.22	2.3	0.09	4	غير دالة
التباين داخل المجموعات	1336.38	24.29		55	
التباين الكلي	1345.6			59	

يوضح الجدول رقم (23) الفرق من حيث مستويات الصمت التنظيمي تبعاً لمتغير السن ، حيث جاءت قيمة " ف " المحسوبة تساوي (0.09) و هي غير دالة ، و عليه تم رفض فرض البحث و قبول الفرض الصفري ، اي لا توجد فروق دالة احصائياً من حيث مستويات الصمت التنظيمي تبعاً لمتغير السن بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة بوشريط .

الفرضية الفرعية السابعة : توجد فروق دالة احصائياً من حيث مستويات الصمت التنظيمي

تبعاً لمتغير المستوى التعليمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة بوشريط

الجدول رقم (24) يوضح الفروق من حيث مستويات الصمت التنظيمي تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

الدالة الاحصائية	درجة الحرية	ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصادر التباين	
غير دالة	1	0.52	12	12	التباين بين المجموعات	مستويات الصمت التنظيمي
	58		22.99	1333.6	التباين داخل المجموعات	
	59			1345.6	التباين الكلي	

يوضح الجدول رقم (24) الفرق من حيث مستويات الصمت التنظيمي تبعاً لمتغير المستوى التعليمي ، حيث جاءت قيمة " ف " المحسوبة تساوي (0.52) و هي غير دالة ، و عليه تم رفض فرض البحث و قبول الفرض الصفري ، اي لا توجد فروق دالة احصائياً من حيث مستويات الصمت التنظيمي تبعاً لمتغير المستوى التعليمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة بوشريط .

الفرضية الفرعية الثامنة : توجد فروق دالة احصائيا من حيث مستويات الصمت التنظيمي تبعا لمتغير الفئة المهنية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة بوشريط .

الجدول رقم (25) يوضح الفروق من حيث مستويات الصمت التنظيمي تبعا لمتغير الفئة المهنية

الدالة الاحصائية	درجة الحرية	ف الجدولية	ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصادر التباين	
دالة عند 0.01	3	4.13	2.33	49.94	149.82	التباين بين المجموعات	مستويات الصمت التنظيمي
	56			21.35	1195.78	التباين داخل المجموعات	
	59				1345.6	التباين الكلي	

يوضح الجدول رقم (25) الفرق من حيث مستويات الصمت التنظيمي تبعا لمتغير الفئة المهنية ، حيث جاءت قيمة "ف" المحسوبة تساوي (2.33) و هي دالة عند مستوى الدلالة 0.01 ، وعند مقارنة " ف " المحسوبة مع " ف " الجدولية التي تساوي (4.13) عند درجتي الحرية 3 و 56 ، وجدنا اننا " ف " المحسوبة اصغر من "ف" الجدولية ، و عليه تم رفض فرض البحث و قبول الفرض الصفري ، اي لا توجد فروق دالة احصائيا من حيث مستويات الصمت التنظيمي تبعا لمتغير السن بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة بوشريط .

الفصل السادس :

مناقشة النتائج

تمهيد :

بعد عرض النتائج في الفصل السابق ، سنقوم في هذا الفصل بمناقشتها و تحليلها .

1 - مناقشة نتائج الفرضيات الارتباطية :

الفرضية الاساسية : توجد علاقة ارتباطية سالبة بين التمكين الاداري و الصمت التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة بوشريط .

ظهر من خلال نتائج معامل ارتباط بيرسون حسب الجدول رقم (17) انه توجد علاقة ارتباطية سالبة بين التمكين الاداري و الصمت التنظيمي ، و هذا لان التمكين بأبعاده المختلفة يؤثر على ظاهرة الصمت التنظيمي و يكبح انتشارها ، و هذا بالرغم من وجود تفشي مرتفع النسبة لهذه الظاهرة بين الموظفين في المؤسسة محل الدراسة ، و تتفق هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة " الطائي و صكر " (2017) التي خلصت الى وجود علاقة ارتباطية عكسية قوية بين القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الايجابي و الصمت التنظيمي لدى ضباط مديرية الشرطة محافظة كربلاء (العراق) ، و قد تبين من خلال نتائج تحليل هذه الدراسة الى وجود اربعة مسببات للصمت التنظيمي و هي : ضعف دعم الادارة العليا ، العزلة ، الخوف من ردود الفعل السلبية و مخاوف متعلقة بالعمل ، و هذه العناصر تعد من العوامل المعاكسة لأبعاد التمكين الاداري .

و هذا ما تتفق معه دراسة " المعراج " (2015) التي كانت تحت عنوان اثر التمكين الاداري على الابداع التنظيمي ، و التي توصلت الى ان العاملين عندما يتم اعطائهم مسؤوليات واسعة ، و منحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الادارة مع الثقة التامة فيهم و دعمهم من الادارة العليا ، يكونون اكثر ابداع و تجديد في الافكار و اساليب العمل .

كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة " محمد احمد " (2018) بعنوان : اثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة ، دراسة تطبيقية بجامعة المنصورة (مصر) ، و التي توصلت الى وجود تأثير سلبي معنوي للصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية .

و يمكن تفسير هذه النتيجة بان بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات و منحهم مجال معين من حرية التصرف و الاستقلالية في العمل يؤدي الى مزيد من حرية التعبير ، و يعزز السلوك الايجابي لدى الموظفين للإفصاح عن الافكار و الاراء ، و شعورهم بأهميتهم بالإضافة الى خلق المناخ المناسب الذي يشجع على تقديم اقتراحات تساهم في تحسين انماط العمل مما يصب في النهاية الى تحسين فعالية المؤسسة .

الفرضيات الفرعية الاولى و الثانية و الثالثة و الرابعة : و التي مفادها انه توجد علاقة ارتباطية سالبة بين ابعاد التمكين الاداري (اهمية العمل ، حرية التصرف ، الفاعلية الذاتية و التأثير) و الصمت التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة بوشريط .

يتبين من خلال الجدول رقم (18) الذي يبين العلاقة بين اهمية العمل و الصمت التنظيمي ، ان لأهمية العمل تأثير على ظاهرة الصمت التنظيمي ، حيث انه كلما نقصت اهمية العمل لدى الفرد نقصت رغبته في الإفصاح عن مشاعره و ارائه و معارفه ، و ازدياد خوفه من العواقب السلبية التي قد تترتب عن تصرفاته ، و التي بدورها تساهم في حدوث اضطرابات في المؤسسة و العكس صحيح كلما تزايدت اهمية العمل تزداد رغبة الفرد في التعبير عن افكاره ، و كذلك تؤثر حرية التصرف على ظاهرة الصمت التنظيمي و هذا ما يوضحه الجدول رقم (19) و ذلك لان مبدأ الرقابة الذاتية يعزز حالة الشعور بالمسؤولية الفردية و الجماعية ، و يبني ثقافة حب العمل و روح الانتماء للمنظمة ، كما يساهم في اضاء جو من الالفة و الطمأنينة في العلاقات التنظيمية بين الادارة العليا و الموظفين .

كما و قد ظهر من خلال الجدول رقم (20) ان الفاعلية الذاتية تؤثر على انتشار ظاهرة الصمت التنظيمي ، لأنها تلغي حاجز الخوف و ترسخ مبادئ الاحترام المتبادل داخل المؤسسة ، و لقد تبين من خلال الجدول

رقم (21) ان قدرة الفرد على التأثير في محيط عمله تؤثر في انتشار ظاهرة الصمت التنظيمي ، لان هذه القدرة تشجع الموظفين على الابلاغ عن اي مخالفة يرون بأنها تضر بمصلحة المنظمة مما يمنحهم الشجاعة و تخرجهم من الكبت .

و هذه النتيجة تتفق مع دراسة " عائلة جواد و عماد احمد " (2013) التي خلصت الى وجود تأثير معنوي لعملية التمكين بأبعاده المختلفة على نفسية العمال في مؤسسة البنك التجارية الاردنية ، حيث اصبح المديرون يلجئون الى ايجاد حلول سريعة و ذكية للمشاكل التي تواجههم او القرارات التي يجب ان يتخذوها ، و ذلك عن طريق توظيف الذكاء الفردي لدى العاملين بالمؤسسة .

كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة " علاء الدين خليل السيد " (2021) بعنوان : مسببات الصمت التنظيمي و مدى تأثيرها بالسلوك القيادي ، دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية و الامن الوطني الفلسطينية ، التي توصلت الى ضرورة نشر ثقافة ابداء الرأي و الجهر بالمقترحات و ذلك في اطار قنوات رسمية ضابطة و ضمن تعليمات واضحة تعظم المنفعة من هذا الاجراء ، و تعزيز سياسة الباب المفتوح في تواصل الموظفين مع الادارة العليا ، و تعزيز روح المنافسة بين الموظفين في حل مشكلات العمل ، كإطلاق المبادرات الفردية او الجماعية لتقديم افكار من شأنها ان تعالج المشكلات المزمنة ، و تقديم حوافز كافية للموظفين المبدعين .

و تتفق هذه النتيجة ايضا مع دراسة " سها بهجت محمد " (2017) التي بينت نتائج الارتباط فيها وجود علاقة عكسية واضحة بين الابعاد العشرة للصحة التنظيمية و الصمت التنظيمي .

و يمكن تفسير هذه النتيجة بأنه كلما توافرت و انتشرت السلوكيات التنظيمية الايجابية و التي من بينها التمكين الاداري بمختلف ابعاده ، تتخفف مستويات الصمت التنظيمي بشكل واضح نسبيا ، و سادت ظاهرة الصوت التنظيمي التي تدل على اتجاه و ميل الموظفين بالمؤسسة للتحديث عن مشكلات العمل و مشاركة معارفهم و خبراتهم مع زملائهم و رؤسائهم المباشرين ، و كذلك التحرر من القيود في عرض الافكار و المقترحات لتطوير العمل بشكل نسبي .

2 - مناقشة نتائج الفرضيات الفرقية :

الفرضية الفرعية الخامسة : يوجد فرق دال احصائيا من حيث مستويات الصمت التنظيمي تبعا لمتغير الجنس بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة بوشريط .

يشير الجدول رقم (22) الذي يبين اختبار " ت " لدراسة الفروق بين مجموعتين مستقلتين ، انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين الذكور و الاناث من حيث مستويات الصمت التنظيمي ، و هذا لان ظاهرة الصمت التنظيمي لا تقتصر على جنس دون الاخر .

و تتفق هذه النتيجة مع دراسة " بحلاط امال (2020) بعنوان : دور الثقة التنظيمية في التغلب على ظاهرة الصمت التنظيمي في الادارة العمومية التي اكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تبعا لمتغير الجنس من حيث مستويات الصمت التنظيمي .

في حين اختلفت هذه النتيجة مع دراسة " عمار فتحي موسى اسماعيل " و التي خلصت الى ان مستوى الصمت التنظيمي لدى اعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات الاناث اكبر من الذكور .

و يمكن تفسير هذه النتيجة بان سبب عدم وجود الفروق راجع الى طبيعة العمل بالمؤسسة و الذي يتطلب نفس الادوار و الواجبات مع نفس المسؤوليات المهنية لكلا الجنسين ، و كل هذا يفرض المزيد من الضغوط المهنية التي مصادرها انظمة و سياسات المؤسسة ، الروابط و العلاقات بين العمال .

الفرضيات الفرعية السادسة : و التي مفادها و جود فروق دالة احصائيا من حيث مستويات الصمت التنظيمي تبعا لمتغير : السن .

لقد ظهر من خلال تحليل التباين الاحادي انه لا توجد فروق دالة احصائيا من حيث مستويات الصمت التنظيمي تبعا لمتغير : السن ، و هذا ما يبينه الجداول رقم (23) ، و جاءت هذه النتيجة موافقة لنتائج

بعض الدراسات كدراسة " موسى اسماعيل " بعنوان : محددات الصمت التنظيمي و اثرها على الاحتراق الوظيفي ، و التي توصلت الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين افراد العينة من حيث مستويات الصمت التنظيمي تبعا لعوامل السن ، المستوى التعليمي و الصنف المهني .

و اختلفت هذه النتيجة مع دراسة " البنوي " (2017) بعنوان : العلاقة بين الصمت التنظيمي و الاحتراق الوظيفي ، و التي بينت وجود فروق ذات دلالة احصائية بين ابعاد الصمت التنظيمي لدى الاطباء في مستشفيات الزقازيق (مصر) تعزى الى العمر ، حيث جاءت لصالح الفئة العمرية (25-30) سنة .

و يمكن تفسير هذه النتيجة بان ظاهرة الصمت التنظيمي لا تنحصر على فئة عمرية محددة بل تمس اغلبية الموظفين بمختلف اعمارهم ، و هذا راجع الى النمط السائد و الشائع في التعامل داخل المؤسسة الذي يتجنب الفرد معه تعرض نفسه للعقوبة او النبذ بسبب رأي او مشاركة غير مناسبة تؤثر سلبا عليه او على المؤسسة

الفرضيات الفرعية السابعة : و التي مفادها و جود فروق دالة احصائيا من حيث مستويات الصمت التنظيمي تبعا لمتغير : المستوى التعليمي .

لقد ظهر من خلال تحليل التباين الاحادي انه لا توجد فروق دالة احصائيا من حيث مستويات الصمت التنظيمي تبعا لمتغير : المستوى التعليمي ، و هذا ما يبينه الجداول رقم (24) .

و تتفق هذه الدراسة مع دراسة " محمد عبد المنعم " (2019) بعنوان : واقع سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات (مصر) ، و التي توصلت الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول مستوى الصمت التنظيمي تعزى لمتغيرات : المؤهل العلمي ، التخصص و مكتب التعليم .

و يمكن تفسير هذه النتيجة بان ظاهرة الصمت التنظيمي لا ترتبط بالمستوى التعليمي بقدر ما ترتبط بالثقافة السائدة بالمؤسسة و اتاحة الفرصة للعمال للمشاركة و التأثير في اتخاذ القرارات و حل المشكلات ، و تمتعهم بالاستقلالية في اداء عملهم .

الفرضيات الفرعية الثامنة : و التي مفادها و جود فروق دالة احصائيا من حيث مستويات الصمت التنظيمي تبعا لمتغير : الفئة المهنية .

لقد ظهر من خلال تحليل التباين الاحادي انه لا توجد فروق دالة احصائيا من حيث مستويات الصمت التنظيمي تبعا لمتغير : الفئة المهنية ، و هذا ما يبينه الجداول رقم (25) .
و هذه النتيجة جاءت موافقة لدراسة " ميهفان شريف يوسف " (2015) التي هدفت الى معرفة اثر ابعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي ، و لقد توصلت الى عدم وجود فروق بين افراد العينة تعزى الى عامل : الصنف المهني .

و يمكن تفسير هذه النتيجة بان ظاهرة الصمت التنظيمي لا تنحصر على فئة مهنية معينة بل هي تمس جميع الفئات على اختلاف رتبها ، وهذا راجع الى ان الموظفين قد يمارسون الصمت التنظيمي نتيجة عوامل شخصية تؤثر سلبا عليهم كالضغوطات الحياتية و الظروف العائلية ، و عوامل تنظيمية تتعلق بالنظم و القوانين التي لا تتيح للعاملين المشاركة بالرأي و المساهمة في اتخاذ القرارات الحيوية التي تتعلق بالمشكلات التي تواجه المؤسسة مما تجعلهم اكثر عزلة .

خاتمة :

في ختام هذا البحث اصبحنا ندرك ان نجاح المنظمات مرتبط ارتباطا وثيقا بسلوكيات و اعتقادات الافراد و ثقتهم بها ، حيث يعد لعامل الثقة مكانة خاصة و دورا هاما في تحقيق التوازن التنظيمي بالاتساق و التنسيق بين جهود الفرد و اهداف المنظمة التي ينتمي اليها كما انها تعتبر عنصرا ضروريا لاحداث التغيير الفعال .

و نتيجة العولمة و الانفتاح و المنافسة العالمية ، تتطلب المنظمات الحداثة و التنافسية و الديناميكية في الهيكل الاداري ، و زيادة المسؤولية الملقاة على عاتق العاملين ، من خلال الحاجة المتزايدة الى مبادرة العاملين ، و ابداعهم في العمل للتعامل مع المتغيرات المحيطة ، و لا يتم ذلك إلا من خلال التمكين الاداري القائم على التشاور و المشاركة لا على فرض الاوامر و التعليمات ، وتشجيع العاملين على المبادرة و توفير مناخ ملائم يزيد من ابداعهم ، وذلك لتلبية توقعات العملاء المتزايدة و المتغيرة باستمرار

و يعتبر الصمت التنظيمي احد المعوقات الرئيسية التي تعيق المنظمة في تحقيق اهدافها ، فهو يحد من مبادرة و ابداعية العاملين في العمل ، و يخفض الالتزام التنظيمي لدى العاملين ، و يؤدي الى الاستسلام و عدم المشاركة الفعالة في العمل ، و ما يترتب على ذلك من عدم قدرة المنظمة على تحقيق الفعالية التنظيمية اذن نجاح المنظمات لا يعتمد على جهود المديرين فحسب ، فكما يحتاج المرؤوس الى الدعم المستمر من قبل رئيسه ، يحتاج الرئيس من مرؤوسيه ايضا المبادرة بحل المشكلات ، و طرح الافكار و المعلومات حول المشكلات التنظيمية المختلفة ، و بالتالي اتخاذ التدابير اللازمة لمواجهتها .

توصيات :

يمكن ايجاز اهم توصيات هذه الدراسة فيما يلي :

اولا : التوصيات العملية :

1 - دعم الادارة العليا : و ذلك عن طريق :

_ دعم و تعزيز شعور العمال بحرية تداول الافكار المرتبطة بقضايا العمل .

_ بناء و تنمية الثقة المتبادلة بين الادارة العليا و العمال .

_ اعادة هيكلة الهيكل التنظيمي للمؤسسة بشكل يضمن حرية تقديم الاراء و المقترحات و الوصول بسهولة

الى المعلومات و انتهاج سياسة الباب المفتوح .

2 - تحسين مهارات الاتصال : و ذلك عن طريق :

_ زيادة مستوى الشفافية الادارية .

_ تقليل المخاطر المرتبطة بتداول الاراء و الافكار بالمؤسسة .

_ بناء قنوات اتصال مفتوحة بين الادارة العليا و العمال بالمؤسسة .

3 - خفض خوف العمال من ردود الفعل السلبية : و ذلك عن طريق :

_ ترسيخ عدالة الاجراءات و التعاملات كمبادئ حاكمة للعمال بالمؤسسة .

_ بناء و غرس ثقافة تنظيمية تساعد على خلق مناخ الحرية في التعبير عن الاراء .

_ تخصيص اليات تدعم سلوك التعبير و الكلام لدى العمال بالمؤسسة مثل صناديق الاقتراحات و الشكاوي

و المنتديات التفاعلية .

4 - رفع مستوى الانجاز الشخصي لدى العمال : و ذلك عن طريق :

_ توزيع المهام و الواجبات وفقا لإمكانيات العمال .

_ توفير قدر مناسب من الحرية و السلطة و المشاركة في عملية اتخاذ القرارات .

_ تحسين نظام الاجور و الحوافز .

ثانيا : التوصيات العلمية :

1 - تعميق الفهم بموضوعات التمكين الاداري و الصمت التنظيمي في ظل وجود شح في الاداب العلمي حول هاته الموضوعات .

2 - تصميم مقاييس تتمتع بالثقة ، الثبات و المصدقية ، و ذلك لقياس مستويات كل من التمكين الاداري و الصمت التنظيمي في مختلف المؤسسات بهدف تحديد متغيراتها الايجابية التي يلزم تعزيزها ، و السلبية التي يجب العمل على الحد من اثارها .

3 - اجراء بحوث و دراسات مماثلة في بيئات و مؤسسات اخرى مختلفة .

4 - اجراء بحوث حول العلاقة بين سلوك الصمت التنظيمي و التمكين الاداري و بعض المتغيرات الاخرى مثل : الصحة التنظيمية ، التميز التنظيمي ، الاحتراق الوظيفي .

المراجع

قائمة المراجع :

باللغة العربية :

- _ بركنو ، نصيرة . (2018) ، الصمت التنظيمي و العوامل المسببة له ، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة (08) ، 290-263 .
- _ بورويس ، اسماء . (2019) ، الممارسات السلطوية التنظيمية و علاقتها بصمت العاملين ، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر .
- _ بوسالم ، بوبكر . (2013) ، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة السطيف ، الجزائر .
- _ بومنقار ، مراد و وادي ، امين . (2016) ، ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية ، مجلة رؤى الاقتصادية (10) ، 235-221 .
- _ توفيق ، كريمة . (2008) ، تمكين العاملين ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة المسيلة ، الجزائر .
- _ جلاب ، دهب و الشمراني ، احسان . (2014) ، ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، عمان دار الصفاء .
- _ حوالة ، سهير محمد و البكر ، لمياء . (2018) ، واقع الصمت التنظيمي لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض ، مجلة علوم التربية (01) ، 511-480 .
- _ الخثاتنة ، رامي محمد . (2009) ، اثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الاردنية ، قسم الادارة العامة ، جامعة مؤتة ، الاردن .

- _ خليل ، اريج سعيد . (2019) ، التلازم بين ابعاد الصمت التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية ، **المجلة العراقية لبحوث السوق و حماية المستهلك (01)** ، 9-25 .
- _ ديوب ، ايمن حسن . (2014) ، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات ، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية** .
- _ ساخي ، بوبكر . (2016) ، تمكين العاملين و علاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسبطي ، رسالة ماجستير في التنمية البشرية و فعالية الاداءات ، جامعة وهران ، الجزائر .
- _ الطائي ، فيصل علوان و صكر ، عبد الله علي . (2017) ، اثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الايجابي ، **مجلة الادارة و الاقتصاد (21)** ، 53-93 .
- _ عوجة ، ازهار مراد . (2019) ، الصمت التنظيمي و تأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية ، **مجلة مركز الدراسات كوفة (53)** ، 561-598 .
- _ الغانمي ، ايمان محمد جواد . (2018) ، الصمت التنظيمي و انعكاسه على سلوك المواطنة التنظيمية ، **مجلة جامعة كربلاء (03)** ، 101-123 .
- _ الفاعوري ، عبير . (2004) ، اثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية ، **مجلة مؤتة للبحوث و الدراسات (19)** .
- _ القحطاني ، محمد . (2013) ، التمكين و علاقته بالولاء التنظيمي ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية ، جامعة نايف للعلوم الامنية ، السعودية .
- _ قدرى ، احمد . (2015) ، اثر التمكين الاداري على الابداع التنظيمي ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، الجزائر .

_ مستورة ، بتينة . (2019) ، اثر الثقة التنظيمية في التخفيف من ظاهرة الصمت التنظيمي ، مذكرة
ماستر في علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، الجزائر .

_ ملحم ، سليم . (2009) ، التمكين كمفهوم اداري معاصر ، مصر : المنظمة العربية للتنمية .

_ النجار ، حميدة محمد . (2018) ، تأثير الاشراف السيئ على الصمت التنظيمي ، مجلة كلية التجارة
للبحوث العلمية (01) ، 34-01 .

باللغة الاجنبية :

_ AL-Rousan ,M ,A,& Omoush , M . (2018) ، the Effect of organisationnel
silence on Brunot , journal of management and stratégie , (03) .

_ Brown , donald .(2006) . Am experiential approach to Organization
development . New jersey : Pearson éducation .

_ Ettore, Barbara . (1997) . The empowerment Gap Haype Vs Reality . Br.
Focus, vol : 26 .

_ Manuel , Bruce . (2003) . measuring empowerment leadership . organization
development journal

_ Nafei , w . (2016) organisationnel silence , case studios journal ISSN , (09) .

_ Shojaie , s , Hasan , M ,Ghasem , B . (2011) ، Analyzing the infrastructures of
organizational silence and ways to get rid of it .

الملاحق

استمارة البحث :

في اطار اعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية ، نضع بين ايديكم هذا الاستبيان بغرض جمع المعلومات المتعلقة ببحثنا ، راجيين منكم التعاون معنا ، فالرجاء التكرم بالإجابة على عبارات هذا الاستبيان ، مع العلم انه لا توجد اجابة خاطئة و اخرى صحيحة و ذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم .

و سيتم تحليل النتائج في سرية تامة ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط

وشكرا على تعاونكم مسبقا

البيانات الشخصية :

_ الجنس : ذكر انثى

_ السن : 21 و اقل 22-31 32-41 42-51

52 واكبر

_ المستوى التعليمي : متوسط ثانوي جامعي

_ الفئة المهنية :

الفقرات

الرقم	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1					اشعر بأنني استخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم
2					يعتبر عملي من الاعمال الهامة في المؤسسة
3					يجعلني عملي اشعر بالمسؤولية نحو مؤسستي
4					امارس اثناء عملي نشاطات ذات قيمة عالية
5					يتوفر لدي الصلاحيات للتصرف في مهام عملي
6					تعطى الاولوية لرأيي في مناقشة الامور الخاصة بعملي
7					استطيع ان اقرر كيف انجز عملي
8					يخضع عملي للرقابة الذاتية اكثر من خضوعه للرقابة الادارية
9					امتلك الحرية في اتخاذ القرارات التي تخص عملي
10					لدي الثقة بالنفس و التصميم لانجاز عملي بكفاءة
11					لدي الخبرة و المهارة الضرورية لأداء عملي
12					استطيع مواجهة التحديات اثناء قيامي بعملي
13					امتلك الكفاءات لتحمل مسؤوليات اكبر
14					امتلك المهارات الكافية لصنع القرارات
15					استطيع التأثير على القرارات في محيط عملي
16					لدي تأثير كبير حول ما يحدث في موقع عملي
17					لدي تأثير في التطورات او التغيير الذي يحدث في بيئة عملي
18					اشارك في وضع الحلول لمعظم المشاكل التي تحدث في موقع عملي
19					اشعر ان لدي اسهام او اضافة في محيط عملي

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	امتنع عن طرح الافكار لتجنب الخلافات و الصراعات مع الرؤساء					
2	اشعر انني لا ارغب في التحدث عن اقتراحات للتغيير في عملي لعدم مساعدة زملائي في العمل					
3	المؤسسة غير جادة في مناقشة اراء و مقترحات منتسبيها					
4	امتنع عن تقديم الافكار حول كيفية تحسين العمل تجنباً لان اخسر علاقتي مع الزملاء					
5	احتفظ بأرائي و معلوماتي لنفسي لعدم وجود تقييم للكفاءة الذاتية					
6	لا اميل الى التحدث عن ظروف العمل السلبية تجنباً لتعرض للمسائلة					
7	احافظ على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة تجنباً لفقدان السمعة و الثقة					
8	اعتقد ان ارائي و افكاري غير مهمة لاني في موقع منخفض					
9	لا ارغب في ابلاغ مديري المباشر عن المشكلات المتعلقة بالعمل تجنباً للاضرار بمصالح الاخرين					

					10	اتجنب التعبير عن افكار للتحسين بسبب الحماية الذاتية و فقدان الوظيفة
					11	احمي المعلومات المتعلقة بالمؤسسة حفاظا على سمعة المؤسسة
					12	اتعرض الى ضغوطات من الاخرين لإخبارهم اسرار المؤسسة
					13	ارفض الكشف عن المعلومات التي قد تضر المؤسسة
					14	احافظ على المعلومات المؤسسة لأنها سرية و ليس لغرض المناقشة العامة
					15	احمي المعلومات المتعلقة بعلمي لأنها ملكية المؤسسة

