

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم: علم النفس وعلوم التربية

اقترح برنامج تدريبي لتعديل سلوك الصمت التنظيمي للعاملين في
المؤسسة الصناعية
دراسة تجريبية على عينة من العاملين بشركة سوف للدقيق

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث نظام (ل م د) في علم النفس

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

إشراف الأستاذ:

أ.د/ بوبكر منصور

إعداد الطالبة:

عكسه سمية

المشرف المساعد:

د/ شنة محمد رضا

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة الاصلية	الصفة
فارس اسعادي	رئيسا	جامعة الوادي	أستاذ
منصور بوبكر	مشرفا ومقررا	جامعة الوادي	أستاذ
محمد رضا شنة	مشرفا مساعدا	جامعة الوادي	أستاذ
عمار حمادة	ممتحنا	جامعة الوادي	أستاذ محاضرا
جوادي يوسف	ممتحنا	جامعة بسكرة	أستاذ
مراد خلاصي	ممتحنا	جامعة أم بواقي	أستاذ
عائكة غرغوط	ممتحنا	جامعة الوادي	أستاذ

السنة الجامعية: 2024 / 2025

الله اعلم
بما نزلنا من
الكتاب
من غير
مفسد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ
وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ

سورة المجادلة آية ١١

شكر وتقدير

قال الله تعالى في كتابه العزيز: (رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمتها علي وعلى والدي وأن أعمل

صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين) سورة النمل - آية 19.

أحمد الله تعالى ابتداءً على توفيقه لي وتيسيره لي، فله الحمد والمنة أن أعاني على انجاز هذا البحث والحمد

لله الذي قيض لي من عباده الأخيار وذوي الفضل والعلم والاعتبار لإتمام هذا البحث.

ثم يطيب لي أن أشكر البروفيسور بوبكر منصور على تفضله بالإشراف على هذه الأطروحة، وعلى ما بذله

من جهد واهتمام، وعلى ما قدمه من نصائح صادقة، واقتراحات قيمة، وتوجيه سديد طيلة فترة إعدادها.

ويسرني أيضاً أن أتقدم بالشكر الى الأستاذ شنة محمد رضا مساعداً للمشرف على كل توجيهاته ودعمه

لإنجاز هذا العمل.

ونزف بالشكر الى جميع أساتذتنا الذين رافقونا طيلة فترة دراستنا وجميع عمال واطارات جامعة الشهيد حمة

لخضر-الوادي

الشكر لشركة سوف للدقيق ممثلة بمديرها المشري وكل عمالها التي تمثل عينة الدراسة.

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى اقتراح برنامج تدريبي لتعديل سلوك الصمت التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوف للدقيق ولاية الوادي-الجزائر، ولتحقق من أهداف هذه الدراسة، تم استخدام المنهج التجريبي ذو تصميم المجموعتين (الضابطة والتجريبية)، وتم تطبيقه على العاملين عددهم (18)، وتكونت المجموعة التجريبية من (10) والمجموعة الضابطة (8) فردا اختيرت بطريقة قصدية. وتم الاعتماد على المقابلة واستمارة الاحتياجات التدريبية وعلى البرنامج التدريبي كأدوات رئيسة للدراسة. وللتحقق من فرضيات الدراسة تم الاعتماد على أساليب إحصائية كاختبار ت لحساب للفروق بين المجموعتين، معامل كوهين لإيجاد أثر البرنامج التدريبي، باستعمال البرنامج الإحصائي Spss25. وتوصلت نتائج الدراسة الى وجود فروق دالة احصائيا بين القياس القبلي والبعدي للمجموعة التجريبية

الكلمات المفتاح: البرنامج التدريبي، سلوك الصمت التنظيمي، العاملين، المؤسسة الصناعية

Abstract of the study:

The current study aimed to propose a training program to modify the behavior of organizational silence among workers in the industrial institution, a field study at the Souf Flour (Souf ldaqiq) Company in the state of El Oued-Algeria, and to achieve the objectives of this study, the experimental method was used with a two-group design (control and experimental), and it was applied to workers numbering (18), and the experimental group consisted of (10) and the control group (8) individuals were chosen intentionally. The interview, the training needs questionnaire, and the training program were relied upon as the main tools of the study. To verify the hypotheses of the study, statistical methods were relied upon, such as the t-test to calculate the differences between the two groups, Cohen's coefficient to find the effect of the training program, using the statistical program Spss25.

The results of the study showed that there were statistically significant differences between the pre- and post-measurement of the experimental group

Keywords: Training program, organizational silence behavior, workers, industrial institution.

فهرس المحتويات

الرقم	العنوان	الصفحة
	شكر وتقدير	–
	ملخص الدراسة	–
	Abstract of the study	–
	فهرس المحتويات	–
	فهرس الجداول	–
	فهرس الأشكال	–
الجانب النظري		
	–مقدمة	1
	الفصل الأول: الإطار العام لموضوع الدراسة	–
1	مشكلة الدراسة	5
2	فرضيات الدراسة	9
3	أهداف الدراسة	10
4	همية الدراسة	10
5	دوافع اختيار الموضوع	11
6	التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة	11
7	الدراسات السابقة	11
	الفصل الثاني: البرامج التدريبية	–
	تمهيد	21
1	تعريف البرامج التدريبية	21
2	نظريات التدريب	23
3	أسئلة التدريب	26
4	بؤرة التدريب	26
5	منهجية تنمية الموارد البشرية في التدريب	27
6	التدريب جزء من منظومة تنمية الموارد البشرية	29
7	التدريب وفق منحى النظم	30
8	تجاهات التدريب	30

9	المبادئ الأساسية في التدريب	30
10	خصائص فعالية التدريب	33
11	أنواع التدريب	33
12	أساليب التدريب لتغيير السلوك المهني للموظفين	36
13	معايير التصميم الناجح للبرنامج التدريبي	42
14	نماذج تصميم البرامج التدريبي	44
15	خطوات العملية التدريبية	45
16	التحديات التي تواجه التدريب في المنظمات	52
17	التوجهات المستقبلية في التدريب عن بعد	53
	خلاصة الفصل	54
	الفصل الثالث: الصمت التنظيمي	-
	تمهيد	56
اولا	السلوك التنظيمي	56
1	تعريف السلوك التنظيمي	56
2	نماذج السلوك التنظيمي	56
3	احتمالات سلوك العاملين في مواجهة طلبات الإدارة	59
4	الخصائص العامة لتعديل السلوك	60
5	قواعد الاخلاق والسلوك في المنظمات	62
6	حتمية التعايش بين الهوية المهنية وأخلاقيات العمل في المؤسسات الجزائرية	62
7	المقاربة السوسيوقافية والمهنية لسلوك للعامل في المؤسسة الصناعية	63
ثانيا	الصمت التنظيمي	64
1	تعريف للصمت التنظيمي	64
2	التطور التاريخي لتبلور مفهوم الصمت التنظيمي	66
3	النظريات المفسرة للصمت التنظيمي	66
4	مراحل تشكل سلوك الصمت التنظيمي في المنظمات	68
5	الصمت التنظيمي والصوت التنظيمي	69
6	الديمقراطية في مكان العمل	74
7	حرية التعبير في مكان العمل	75

77	خصائص سلوك الصمت التنظيمي	8
77	وظائف الصمت التنظيمي	9
78	أبعاد الصمت التنظيمي	10
78	أسباب الصمت التنظيمي	11
81	الاثار الناجمة عن الصمت التنظيمي	12
82	استراتيجية للحد من الصمت التنظيمي	13
84	خلاصة	
الجانب التطبيقي		
-	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
87	منهج الدراسة	1
88	الدراسة الاستطلاعية	2
89	أدوات الدراسة	3
97	تصميم البرنامج التدريبي المقترح	4
98	خطوات تصميم البرنامج التدريبي	5
102	ضبط البرنامج التدريبي	6
103	الدراسة الأساسية	7
108	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	8
-	الفصل الخامس : عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها	
110	التوزيع الطبيعي للبيانات	1
110	نتائج القياس القبلي والبعدي لمجموعة الدراسة	2
111	القياس القبلي والبعدي للمجموعة الضابطة	1-2
111	القياس القبلي والبعدي للمجموعة التجريبية	2-2
112	عرض وتحليل ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة	3
112	عرض نتيجة الفرضية الأولى	1-3
116	عرض نتيجة الفرضية الثانية	2-3
117	عرض نتيجة الفرضية الثالثة	3-3
120	استنتاج عام	
123	قائمة المراجع	
133	الملاحق	

فهرس الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الدراسات السابقة حول البرامج التدريبية	
02	الدراسات السابقة المتعلقة بسلوك الصمت التنظيمي	8
03	مختلف الأسئلة المتعلقة بالبرامج التدريبية	25
04	مبادئ تصميم البرامج التدريبية	27
05	أبرز نماذج تصميم البرامج التدريبية	42
06	الفروق بين الصوت والصمت التنظيمي	68
07	التصميم التجريبي	85
08	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	86
09	توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر	86
10	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	87
11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	87
12	توزيع أبعاد الصمت التنظيمي	88
13	العبارات الإيجابية	89
14	العبارات السلبية	89
15	درجة الاحتياج التدريبي في مجال الصمت التنظيمي	90
16	درجة الاحتياج في بعد صمت الإذعان	90
17	درجة الاحتياج في بعد الصمت الدفاعي	91
18	درجة الاحتياج التدريبي في بعد الصمت الاجتماعي	92
19	درجة الاحتياج التدريبي في الصمت التنظيمي	93
20	الخطة العامة للبرنامج التدريبي	97
21	الخطة التفصيلية للبرنامج التدريبي	97
22	الإطار الزمني للبرنامج التدريبي	98

99	آراء الخبراء حول البرنامج التدريبي	23
101	الصورة النهائية للبرنامج التدريبي	24
103	تكافؤ المجموعتين	25
104	تجانس افراد العينة	26
104	التوزيع الطبيعي في لقياس القبلي والبعدي للمجموعة التجريبية والضابطة	27
105	اختبار ت لدلالة الفروق في القياس القبلي للمجموعتين الضابطة والتجريبية	28
108	اتجاهات العاملين نحو الصمت التنظيمي	29
108	التوزيع الطبيعي للقياس القبلي والبعدي للمجموعة التجريبية	30
108	نتائج المجموعة الضابطة في القياس القبلي ولبعدي	31
109	نتائج المجموعة التجريبية في القياس القبلي والبعدي	32
110	اختبار ت لقياس الفروق للمجموعة التجريبية في القياس القبلي والبعدي	33
111	اختبار كوهين للمجموعة التجريبية	34
111	مقدار حجم الاثر حسب معامل كوهين	35
114	اختبار ت للفروق في القياس القبلي والبعدي للمجموعة الضابطة	36
116	اختبار ت للفروق في القياس البعدي بين المجموعتين التجريبية والضابطة	37
116	اختبار ايتا مربع	38
116	اختبار التباين المشترك لأثر البرنامج التدريبي	39

فهرس الأشكال:

الرقم	الشكل	الصفحة
01	نظريات التدريب	24
02	بؤرة التدريب	26
03	خطوات العملية التدريبية	49
04	نماذج السلوك التنظيمي	57
05	مخطط لمختلف أنواع السلوك الانساني في المنظمات	58
06	مخطط يمثل نظريات الصمت التنظيمي	66

الجانب النظري

-مقدمة:

في ظل النمو الاقتصادي العالمي واقتصاد المعرفة وتنمية المشاريع، تحتاج المنظمات الى تعزيز بناء فريق الموارد البشرية وتطوير القوة الناعمة للشركات. ويمثل المجال الصناعي نقطة انطلاق ومفتاح لبروز قوة الاقتصاد وتحقيق ديناميكية مستدامة. وذلك باختلاف المؤسسات الصناعية من حيث النوع والهيكل والبنية وكذا الثقافة التنظيمية يخلق تمايزا كبيرا فيما بينهما.

وتواجه هذه المؤسسات عدة تحديات تستلزم مواكبتها منها التحول من التخصص في العمل الى التنوع في المهارات وأيضا التركيز الى المبادرة والمشاركة في اتخاذ القرارات. والتدريب لتغيير الاتجاهات والاستعدادات بدلا من التركيز على المعارف والمهارات. وتمثل تحدي هذه العقبات فلسفة المؤسسة الناجحة التي تسعى دائما الى تحقيق هدفها ورسالتها.

لكن لا يخفى على أي مؤسسة أن يبقى أكبر تحدي تواجهها هو تحقيق فلسفة الاستثمار وتنمية الموارد البشرية. ويكمن أهمية التدريب في دعم وفهم المعلومات وتعزيز المهارات وتطوير السلوك وبلورة الاتجاهات بشكل إيجابي وبناء، هذا ما دفعت المؤسسات الى فهم الأهمية المتزايدة لأهمية التدريب وتطوير الموظفين والتعليم طويل المدى. وتسعى الى بذل الجهود لتوفير الإمكانيات اللازمة لنجاح البرامج التدريبية، اذ تشير العديد من الدراسات البحثية الى أن عوامل بيئة العمل يمكن أن تخلق نجاح أو فشل نقل التدريب وقرارات الموظفين لتطبيق مهاراتهم المكتسبة حديثا في مكان العمل الحقيقي.

وقد أدركت المنظمات الحاجة الى تدريب الأفراد في بيئة العمل خاصة في ظل المخرجات التي تتحصل عليها من مظاهر سوء السلوك التنظيمي. والملاحظ في المجال الإداري والسلوكيات التنظيمية للمؤسسات الصناعية بعض المظاهر السلوكية الغير المرغوبة كغياب التفاعل الاجتماعي بين العاملين في بيئة العمل، صعوبة التواصل بين زملاء العمل، العزلة الاجتماعية، الاهتمام بالمصالح الشخصية، افشاء السر

المهني، حجب الأفكار والآراء، عدم حضور الاجتماعات، تجنب التعبير عن القضايا المهمة في المنظمة، ضعف التواصل بين الإدارة والعاملين وغيرها من المظاهر التي تندرج تحت مظلة ما يطلق عليه تنظيميا بالصمت التنظيمي وهذا ما أشارت إليها العديد من الدراسات السابقة منها دراسة (Nikolou et al 2007) أن الممارسات الإدارية المطبقة في مختلف المؤسسات تشير إلى وجود ظاهرة الصمت التنظيمي للعاملين يعتبر الصمت التنظيمي من السلوكيات التي يتبناها الموظف في مختلف المنظمات وذلك لعدة أسباب منها الأسباب الفردية والشخصية كالخوف والعزلة الاجتماعية والأسباب التنظيمية كفضل المشرفين في معالجة المشكلات التنظيمية وضعف الأداء التنظيمي وانخفاض الكفاءة التنظيمية وغياب ثقافة الحوار وخوف الإدارة من تقبل الرأي الآخر، كلها عوامل تجعل العاملين يتبنون سلوك الصمت التنظيمي. إذ أشارت دراسة فاطمة وآخرون (Fatima، et al 2015). ودراسة خوالدة (2017) إلى انعكاسات سلبية للصمت التنظيمي أهمها ضعف الأداء وغياب الدافعية نحو العمل وسيادة مناخ تنظيمي يسوده الخوف والقلق ويلغي الأمان والولاء الوظيفي.

ولأن الواقع العملي يفرض التعامل مع هذه المشكلة التنظيمية، وباعتبار السلوك التنظيمي محورا مهما من نظرية التنظيم الصناعي. وبالاعتماد على تدخلات أخصائي علم النفس العمل والتنظيم في المؤسسة الصناعية الذي يعتمد على استراتيجية التدريب في تغيير السلوك التنظيمي، وكما هو متعارف أن التدريب في المجال الصناعي يأخذ الجانب التقني عن طريق اكتساب مهارات تقنية جديدة، إلا أن هذه الدراسة تخرج عن النمطية التقليدية في التدريب من خلال التدريب في الاتجاه السلوكي وهذا ما يسهم في خلق الاستثمار الفعال في تدريب القوى العاملة.

ومن خلال الطرح السابق وإدراكا لأهمية الموضوع المتمثل في اقتراح برنامج تدريبي في تعديل سلوك الصمت التنظيمي للعاملين في المؤسسة الصناعية، جاءت هذه الدراسة لمحاولة البحث والتعمق في هذا الموضوع، حيث أجريت هذه الدراسة على مستوى مؤسسة سوف للدقيق ولاية الوادي -الجزائر على

بالاعتماد على المنهج التجريبي ذو أسلوب المجموعتين (المجموعة التجريبية =10 والمجموعة الضابطة =8) اختيرت بطريقة قصدية.

وتسعى هذه الدراسة الى اقتراح برنامج تدريبي لتعديل سلوك الصمت التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الصناعية -دراسة تجريبية على عينة من العاملين بمؤسسة سوف للدقيق - ولاية الوادي -الجزائر.

وقد تم تقسيم الدراسة الى خمسة فصول:

الفصل الأول: الإطار العام لموضوع الدراسة

الفصل الثاني: البرامج التدريبية

الفصل الثالث: الصمت التنظيمي

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير النتائج

الفصل الأول:

الإطار العام لموضوع الدراسة

1- مشكلة الدراسة:

في ظل التغيرات والتحديات العالمية التي تطرأ على المنظمات تعاني بعض المؤسسات الصناعية على حد سواء من مختلف المشكلات، مما يتطلب منها استجابة فعالة وتعامل دقيق من خلال الحاجة لإيجاد حلول سلوكية تنظيمية أكثر منها إدارية فنية. فان تأهيل المورد البشري يعتبر من أهم التوجهات التي تركز عليها المنظمات لتحسين فعالية مواردها، من خلال تزويد أفرادها بالمهارات وصقل المعارف وتطوير الأنماط السلوكية للعاملين. والعمل على توجيه وتعديل اتجاهاتهم ومعتقداتهم للتكيف مع التغيرات وذلك بإحداث توازن بين أهدافهم ودوافعهم وقدراتهم ومتطلبات الوظيفة واستراتيجية المؤسسة. والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي يحقق الكفاءة والفعالية التنظيمية، اذ لا يمكن لأي منظمة أن تكون فعالة الا إذا استثمرت في مواردها البشرية وخلق بيئة تنظيمية تعزز السلوك الإيجابي للموظفين..

ان أهمية الوعي بتنمية الموارد البشرية كمنهج شامل ومتكامل يركز على المبادأة بالتغيير للسلوكيات والمعارف المتعلقة بالعمل، من خلال ممارسات إدارية تساعد العامل على أداء دوره في أحسن الظروف، حيث أكدت نتائج دراسة (Gulima 2016) على ضرورة الاهتمام بتنمية وتدريب العنصر البشري بالمنظمات ورفعهم بالبرامج التدريبية، لأهمية الأثر الناتج من بناء وتطوير القدرات لديهم والمكتسبات ذات الجودة. والإنتاجية العالية والسرعة في إنجاز الأعمال ورفع دافعتهم والرضا الوظيفي.

ويعتبر النشاط التدريبي الذي يتميز بالتخطيط الاستراتيجي والفعال الوحيد الذي يلبي احتياجات العاملين والمنظمة من خلال تصميم برامج تدريبية فعالة. بأسس علمية تتوافق مع احتياجات الأفراد ومتطلبات الوظيفة وأهداف المؤسسة، اذ أن التدريب نظام متكامل يتكون من مدخلات ومخرجات وتغذية رجعية يبدأ بالتخطيط والتنفيذ وينتهي بالتقييم. حيث يساهم التدريب في التجديد والتطوير والمحافظة على حيوية النشاط في المنظمة، وتدعيم روح العمل الجماعي والتواصل الفعال وتنمية قدرات العاملين.

وينقسم التدريب الى ثلاث أبواب كبرى تتمثل في المعارف والمهارات والاتجاهات السلوكية حيث تتم صقل المعارف من خلال تقديم حصيلة معرفية علمية، تستهدف تقديم أحدث ما وصل اليه التقدم العلمي في العمل .وذلك لتوسيع مدارك العاملين لرفع كفاءة الأداء مثل المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية كالقيادة ونظم العمل .وتتمثل الباب الثاني في تنمية المهارات من خلال رفع مستوى مهاراتهم واكتسابهم مهارات جديدة ،وتنقسم الى مهارات فنية او ما يسمى بالمهارات (Heard skills) مثل طريقة استعمال الآلات وغيرها من إجراءات نظم العمل ومهارات إنسانية أو ما يسمى بالمهارات الناعمة (SOFT SKILLS) كمهارة التواصل وحل المشكلات ،والعلاقات الإنسانية والعمل الجماعي وغيرها، ويمثل الباب الثالث الاتجاهات النفسية والوظيفية للعاملين التي يمكن تعديلها وتغييرها ويركز على السلوك الذي يمكن تعديله أو تقويمه ،واكتساب اتجاهات إيجابية تجاه عمله من قبل المتدرب .الذي يهدف الى تطوير سلوك الفرد والتركيز على تنمية الجوانب الإيجابية ،وترشيد السلوك لسد الثغرة بين الأداء الفعلي الحالي والأداء المطلوب والتخلص من الجوانب السلبية او التقليل منها.

ويبقى تحدي سوء السلوك التنظيمي يورق المنظمات وبؤرة المشكلات السلوكية التنظيمية حيث ان المنظمات بحاجة الى دراسة كل جانب من جوانب الموظف بعناية. والنظر في المشكلات السلوكية النادرة او السلوكيات الفريدة من نوعها بالنسبة للموظفين التي قد تؤثر بشكل مباشر او غير مباشر على العمل. وتشمل مظاهر سوء السلوك التنظيمي في معدل دوران العمل والغياب، السرقة، الاختلاس، العنف في العمل، التهكم التنظيمي وسلوك الصمت التنظيمي الذي يعد من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة والسلوك التنظيمي.

ففي السياق البحثي لسلوك الصمت التنظيمي اختلف الباحثين في طبيعة نظرتهم لهذا السلوك حيث لم تحدد أي دراسة بدقة هل سلوك الصمت التنظيمي سلوك سلبي أم إيجابي؟ الا أن أغلب الدراسات أشارت الى الآثار السلبية لسلوك الصمت التنظيمي على الفرد والمنظمة.

ان الاختلاف بين أنماط السلوك الفعلية والمستهدفة سواء كان الاختلاف إيجابيا أو سلبيا في المنظمات يمثل مشكلة سلوكية، فسلوك الصمت التنظيمي يمثل نمط مزيج بين السلوكيات الإيجابية والسلوكيات السلبية. مما يستلزم التعامل مع هذه المشكلة السلوكية بطريقة علمية بحثية، فمن جانب يمكن ان يكون سلوك الصمت التنظيمي سلوك إيجابي من خلال الصمت التنظيمي الاجتماعي، حيث ان حجب تلك المعلومات المتعلقة بالعمل بقرار واعى من قبل الموظف لتحقيق منافع للمنظمة، ولزملاء العمل بدافع الايثار والتعاون او ما يسمى بالمواطنة التنظيمية، والحفاظ على سمعة وصورة المؤسسة والامتناع عن طرح أفكار حساسة قد تثير القلق والمشاكل بين الموظفين في العمل. حفاظا على ود العلاقات الإنسانية ومصلحة المنظمة وتكون من خلال تحمل الموظف للضغوطات ورفض الكشف عن المعلومات التي تؤدي سمعة المؤسسة والتكتم عن المعلومات المهنية التي تخصها. حيث يشجع هذا السلوك العمل الجماعي والثقة التنظيمية لان الموظف يستهدف، ويركز على مصلحة الموظفين ومصلحة المنظمة ولا يستهدف المصلحة الشخصية التي ترتكز على حب الذات والانانية في العمل.

ومن صميم الحكمة يقال إن الصمت من ذهب، فإن في الإطار التنظيمي ليس دائما كل صمت تذكرة ذهبية لتأمين منظمة مثالية من حيث الإنتاجية والأداء .فان كان سلوك الصمت التنظيمي له جانب إيجابي الا انه ما يحمل في طياته من جوانب اثارا سلبية تنعكس على الموظف والمنظمة .حيث يمكن ان يكون لسلوك الصمت التنظيمي سلوك سلبي من خلال استراتيجيتان تتمثل الأولى في الصمت الدفاعي وذلك اعتقادا من الموظف ان الامتناع عن ابداء رأيه حول قضية من قضايا العمل ،وينتهج الموظف هذا السلوك حماية لنفسه ومصلحه الشخصية في المنظمة، وتتمثل الاستراتيجية الثانية في صمت الإذعان ويتبنى الموظف هذا النوع من الصمت نتيجة للسياسة التنظيمية ،التي تفرض رأيها وقراراتها على الموظف مما يمتنع عن ابداء رأيه ،أو طرح فكرة جديدة للمؤسسة خوفا منه لتعرضه لعقوبات او التهميش من طرف الإدارة العليا. اذ ان هذه السلوكيات تؤثر بشكل سلبي على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي ،وهذا ما أشارت إليه مختلف الدراسات السابقة مثل دراسة (Fatima ,S Salah –Ud-Din et al 2015) ان

الصمت التنظيمي له أثر سلبي على المواطنة التنظيمية لدى الموظفين من مختلف شركات الخدمات بباكستان، ودراسة كل من موريسون وميليكان (2002) أن الصمت التنظيمي معوق خطير للتغيير والتطوير التنظيمي ودراسة الفاعوري (2014) أن ظاهرة الصمت التنظيمي لها تأثيرات واضحة على جوانب عديدة في العملية الإدارية بحيث لا تقتصر فقط على المستوى الفردي ،بل تمس المستوى التنظيمي أيضا، ودراسة (M, Gezer ,et el 2016) أن الصمت التنظيمي يتأثر بمستوى العدالة التنظيمية، ودراسة (Faramarz et al 2013) التي كانت حول دور تعزيز الصمت التنظيمي للموظفين حول القضايا التنظيمية ،وتوصلت نتائج دراسته ان هناك علاقة مباشرة بين الصمت التنظيمي والاحترق الوظيفي والاجهاد العاطفي وتبلد الشخصية .

فعلى الرغم من إجراء عدة دراسات حول سلوك الصمت التنظيمي خاصة الدراسات العالمية والعربية إلا أن دراسة هذا السلوك في المؤسسات الجزائرية لم يلقى الإلمام الكافي من قبل الباحثين، وهاته الدراسات أغلبها ركزت بصفة عامة على واقع الصمت التنظيمي، وانواعه وأسبابه مثل دراسة بوشارب (2022) التي هدفت للبحث في اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو الصمت التنظيمي. ودراسة صادفي وخثير (2021) التي هدفت إلى دراسة العلاقة التأثيرية بين الأمن الوظيفي وظاهرة الصمت التنظيمي، ودراسة بعيسى وبورمانه (2021) التي هدفت إلى اختبار أثر تقنيات الاتصال الحديثة في مقاومة الصمت التنظيمي دراسة سميحة قنون وبوبكر منصور (2021) حول واقع الصمت التنظيمي في ضوء إطارات الشركات البترولية الجزائرية-المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار حاسي مسعود نموذجا. ودراسة مسلم عبد الله (2021) بعنوان دور القيادة التشاركية في الحد من الصمت التنظيمي، ودراسة بركنو نصيرة (2018) حول الصمت التنظيمي والعوامل المسببة له وغيرها من الدراسات حيث أن اغلب الدراسات لم تسلط الضوء على آليات عملية للحد من السلوكيات السلبية للصمت التنظيمي واكتفت بذكرها كاقتراعات او كنقاط نظرية.

فمن منطقية تراكمية البحث العلمي وترابط أهدافه بجهود الباحثين والأجيال المتعاقبة وبالاعتماد على نتائج الدراسات السابقة والسعي لفك شفرة الفجوة العلمية جاءت هذه الدراسة بالاعتماد على توصيات واقتراح دراسة سميحة قنون وبوبكر منصور (2021) حول واقع الصمت التنظيمي في المؤسسات البترولية التي أوصت بسن ورشات تدريبية لتنمية المهارات السلوكية لتخفيض سلوك الصمت التنظيمي للعاملين وأيضا ايمانا من الباحثة بمبدأ التحسين المستمر كمنهجية عمل وثقافة تنظيمية وأسلوب تدريبي ودعم التغيير الفعال لسلوك العاملين والاهتمام بتطوير اتجاهاتهم اذ أن السيطرة والتحكم في السلوك السلبي عن طريق التدريب وتعديله يؤدي الى تحقيق الكفاءة والفعالية والميزة التنافسية.

تسعى هذه الدراسة الى اقتراح برنامج تدريبي لتعديل سلوك الصمت التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الصناعية (سوف للدقيق) وتكمن الغاية من تعديل سلوك الصمت التنظيمي في تقوية السلوكيات المرغوبة فيها كالتعاون والعمل الجماعي وروح الفريق والثقة التنظيمية والولاء التنظيمي من جهة ومن جهة أخرى لإضعاف أو إزالة السلوكيات الغير المرغوبة فيها التي تؤدي آثار سلبية على المنظمة كالعزلة في ميدان العمل ومقاومة التغيير وعدم المبالاة في العمل والعمل على اكتساب مهارات جديدة كمهارة الاتصال والتواصل وحل المشكلات واتخاذ القرار .

وبناء على المنطلقات البحثية جاءت هذه الدراسة تطرح هذه الدراسة التساؤل الرئيسي كالآتي:

هل يوجد أثر إيجابي للبرنامج التدريبي في تعديل سلوك الصمت التنظيمي للعاملين في المؤسسة الصناعية سوف للدقيق بولاية الوادي؟

2--فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: توجد فروق دالة احصائيا بين متوسطي درجات العاملين في المؤسسة الصناعية - سوف للدقيق بولاية الوادي في القياسين القبلي والبعدي للمجموعة التجريبية على مقياس سلوك الصمت التنظيمي.

الفرضية الثانية: توجد فروق دالة احصائيا بين متوسطي درجات العاملين في المؤسسة الصناعية - سوف للدقيق بولاية الوادي في القياسين القبلي والبعدي للمجموعة الضابطة على مقياس سلوك الصمت التنظيمي.

الفرضية الثالثة: توجد فروق دالة احصائيا بين متوسطي درجات العاملين في المؤسسة الصناعية - سوف للدقيق بولاية الوادي في القياسين البعدي للمجموعة التجريبية والضابطة على مقياس سلوك الصمت التنظيمي.

3- أهداف الدراسة:

- التعرف على الاحتياجات التدريبية لدى العاملين في مجال سلوك الصمت التنظيمي.
- تصميم برنامج تدريبي لتعديل سلوك الصمت التنظيمي للعاملين في المؤسسة الصناعية يمكن أن يعتمد في المؤسسات الصناعية
- تنفيذ البرنامج التدريبي على العاملين بالمؤسسة الصناعية عينة الدراسة وتقييمه من خلال تحديد الفروق في سلوك الصمت التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة قبل الاستفادة من الدورات التدريبية وبعد الاستفادة من هذه الدورات.

4-- أهمية الدراسة:

تستمد أهمية الدراسة من النتائج السلبية التي توصلت اليه الدراسات السابقة وشيوع هذا السلوك بين العاملين وما يترتب عليه من آثار سلبية على الجانب الفردي والتنظيمي. وهذا ما يستدعي تدخل أخصائي علم النفس العمل والتنظيم بصفته المختص في لجوانب السيكلوجية للموظفين، وباعتماد على أحد التقنيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التدريب السلوكي من خلال تصميم نموذج مقترح خصيصا للموظفين في القطاع الصناعي لتعديل سلوك الصمت التنظيمي. وأيضا تكمن أهمية

الدراسة في توجيه انظار الباحثين في علم الإدارة والسلوك التنظيمي الى الاهتمام بالبرامج التدريبية في الوسط المهني.

5--دوافع اختيار الموضوع:

يرجع السبب الى اختيار الموضوع من طرف الباحثة الى الرغبة والغوص في الجوانب التطبيقية ومعايشة الميدان، وإبراز دور التخصص في الجانب الميداني. والخروج من المواضيع النظرية ما يسمح في بلورة السلوكيات التنظيمية منها الصمت التنظيمي، ومعالجتها من خلال بناء برامج تدريبية فعالة.

6--التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

-**البرنامج التدريبي:** هي خطوات علمية عملية مخططة ومحددة بأهداف تسعى الى تطوير مهارات ومعارف وتنمية اتجاهات العاملين في المجال الوظيفي والمهني، تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية، ثم تصميم البرنامج التدريبي وتنفيذه وتقييمه مما يؤدي الى تحقيق الفعالية في المنظمة. وتمثل مجريات الدورة التدريبية التي نم تطبيقها على العاملين في المؤسسة الصناعية سوف للدقيق قيد الدراسة حسب الدرجات التي تحصل عليها المستجوبين على أداة التي تقيس هذه الدراسة.

-**سلوك الصمت التنظيمي:** تتمثل في مختلف الاتجاهات التي يسلكها العاملين في مؤسسة سوف للدقيق تجاه قضايا المؤسسة من خلال عدم التعبير عن آرائهم، أفكارهم ومشاركة مقترحاتهم اما خوفا من ردة فعل الإدارة أو من زملائهم، أو تجنب التحدث حماية لسمعة المؤسسة قيد الدراسة حسب الدرجات التي تحصل عليها المستجوبين على أداة التي تقيس الدراسة.

7- الدراسات السابقة:

1-المتعلقة بالبرامج التدريبية

جدول (1): الدراسات السابقة حول البرامج التدريبية

المستكوي طه أحمد 2023	البرامج التدريبية في البحوث النفسية مراجعة الأساليب الإحصائية المستخدمة	400 برنامج تدريبي	تحليل المضمون	أن عدد كبيرا من البحوث التي استخدمت برامج تدريبية تم استخدام أساليب إحصائية غير مناسبة وجود أدلة على عدم التزام الباحثين بإجراءات الأمانة العلمية
الخالدي فوزية بنت حمدان 2023	تضمن المهارات الناعمة في البرامج التدريبية		الوصفي التحليلي	ان أهم المهارات الناعمة التي يجب أن يتدرب عليها العاملون في المنظمات هي: الاتصال والتواصل، إدارة الوقت، اتخاذ القرارات وحل المشكلات، التفكير الناقد وإدارة الغضب
Peter kuna et all 2022	Tailor-Made Training for industrial Sector Employees تصميم نموذج مصمم خصيصا للموظفين في القطاع الصناعي في شركة متعددة الجنسيات		دراسة حالة	تم تصميم نموذج مصمم خصيصا للموظفين في القطاع الصناعي في شركة متعددة الجنسيات Eation وتوصلت أيضا ان التدريب في المنظمة يمكن ان يكون عن بعد في بعض المراحل لكن من المستحيل تغيير عمليات التدريب من الشكل الحضوري الى

					اشكال التدريب عن بعد، وتوصلت نتائج الدراسة أيضا الى أهمية جوانب الاتصالات الشخصية وعلاقات العمل في نجاح تطبيق البرامج التدريبية بفعالية
قرزیز محمد، يحيایي مریم 2021	التدريب الفعال وتنمية الموارد البشرية-المؤسسة الصناعية للمصبرات نقاوس -باتنة	60 عاملا	الوصفي	الاستبيان	التدريب الفعال يزيد من تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية
XU Hongfei 2021	تأثير التدريب على تحسين مهارات عمال التصنيع المهرة في سياق البيانات الضخمة والقانونية The impact of training on the improvement of skills of manufacturing skilled works in the context of big data and legal consideration-hubei- china	مسح شامل على عمال ومديرين الشركة	الوصفي التحليلي	الاستبيان	توصلت نتائج الدراسة على خلفية البيانات الضخمة من خلال تحليل البيانات الفعالة والتحقيقات الميدانية توصلت الى تحليل العديد من المشاكل التي توجد في عملية التدريب وتحسين المهارات للعاملين منها ظروف بيئة العمل، ظروف واحتياجات التدريب
معتر سوبجاکي، خالد کمال الدين 2020	أثر مخرجات البرامج التدريبية على تطوير مهارات المتدرب الشخصية والتقنية -من وجهة نظر المتدربين في لبنان	1500 عاملا في مختلف المحافظات بلبنان	الوصفي التحليلي	الاستبيان	عدم رضا من المتدربين عن واقع التدريب العام في لبنان سواء أكان من حيث جودة البرامج التدريبية أم من حيث معايير المدربين أو معايير الجهات التدريبية

بختاوي فاطمة الزهران ، آرزي فتحي 2019	متطلبات التدريب الفعال من وجهة نظر موظفي مؤسسات الاتصال الجزائرية -وكالات سعيدة باستخدام التحليل المشترك	40 موظف	الوصفي التحليلي	الاستبيان	تباينت مستويات الأهمية التي أعطيت من طرف عينة الدراسة لكل متغير فقد كانت الأهمية النسبية لمتغير البرامج والمواد التدريبية في المرتبة الأولى لتليها كل من متغيرات تحديد الاحتياجات التدريبية، أسلوب التدريب، مكان التدريب، تنفيذ التدريب، شكل التدريب، فترة التدريب
Sanjeev Kumar saxwna 2019	أساليب التدريب المستخدمة في تطوير العاملون في صناعة الفنادق -راجستان Training Methods used for development of employees in the hotel industry	40 فندقا	الوصفي التحليلي	الاستبيان المقابلة	توصلت الدراسة ان اهم أساليب التدريب المعتمدة في الفنادق: التناوب الوظيفي، المحاضرات هي الأكثر شيوعا في حين تعتبر الألعاب التدريبية ولعب الأدوار والاحداث الحرجة هي الأقل اعتمادا في التدريب
Curia pinol et ell 2017	دراسة الاحتياجات التدريبية للشركات الصناعية في برشلونة - اقتراح الدورات التدريبية ومنهجيته لتعزيز القدرة التنافسية Study of the training needs of industrial companies in the Barcelona area and				بعد اجراء تحليل الاحتياجات التدريبية للمؤسسات الصناعية ببرشلونة توصلت الى بعض النتائج: التدريب هو الآلية الرئيسية للتغلب على الصعوبات التي تواجهها الشركات.

من بين صعوبات تنفيذ التدريب يكمن في عدم اهتمام الموظفين في تلقي التدريب.				proposal of training courses and methodologies to enhance further competitiveness	
إمكانية اعداد برنامج تدريبي للمتدربات في الوحدة الإنتاجية التابعة للقسم الملابس والنسيج بكلية الاقتصاد المنزلي في جامعة الملك عبد العزيز بحيث يساعد البرنامج على تنمية مهارات المتدربات واستخدام البرنامج وسائل تقنية في اعداده وتنفيذه	الاستبيان برنامج تدريبي	التجربي		برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات متدربات الوحدة الإنتاجية في قسم الملابس والنسيج - السعودية	شادية صلاح وكريمة محمد 2015
توصلت الدراسة الى: عدم وجود علاقة بين حجم المؤسسة او موقع المؤسسة ولتدريب العوامل المؤثرة على طبيعة التدريب تتمثل في: الاعتماد على الموارد الخارجية، إضفاء الطابع الرسمي على التدريب، التنوع التدريبي	المقابلة الاستبيان	الوصفي التحليلي	446 منظمة	العوامل المؤثرة على تنفيذ التدريب والتعلم في مكان العمل -دراسة في القطاع الصناعي بأستراليا	Lee Ridout Et all 2002

2-المتعلقة بسلوك الصمت التنظيمي:

جدول (2): دراسات سابقة حول سلوك الصمت التنظيمي

الباحث	عنوان الدراسة	العينة	المنهج	الأدوات	النتائج المتوصل اليها
أمنية بوعكاز قويدر دوباخ 2024	الصمت التنظيمي كأحد المخاطر النفسية والاجتماعية التي تهدد بيئة العمل وآليات التغلب عليه-دراسة نظرية				الوصول الى بعض الأخطار النفسية والاجتماعية للصمت التنظيمي في بيئة العمل.
Oyakhire victor Alaba 2022	Organizational silence and corporate decision making efficiency in the banking industry-Nigeria الصمت التنظيمي وكفاءة اتخاذ القرار في الشركات الصناعة المصرفية بنيجيريا	225 موظفا	الوصفي	الاستبيان	الصمت الدفاعي ومستوى الثقة وطبيعة الاتصال له تأثير سلبي على عملية صنع القرار لدى الموظفين في الشركات الصناعة المصرفية بنيجيريا
سميحة قنون بوبكر منصور (2021)	واقع الصمت التنظيمي في ضوء إشارات الشركات البتروولية الجزائرية-المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار حاسي مسعود نموذجا.	148 إطارا مشا اختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة	الوصفي	الاستبيان	هناك اتفاق نسبي أو بدرجة متوسطة على ممارسة عمال الشركات البتروولية الجزائرية حسب رأي إشارات الشركات الجزائرية بمفهوم الصمت التنظيمي ومسبباته ومظاهره وآثاره على البيئة الصناعية

فاصل إبراهيم وآخرون 2019	الصمت التنظيمي وتأثيره على الثقة التنظيمية للعاملين: بحث استطلاعي لآراء العاملين في الشركة العامة للصناعات الجلدية في بغداد	80 عاملا	الوصفي	الاستبيان	وجود علاقة وتأثير سلبيين للصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية
بركنو نصيرة 2018	الصمت التنظيمي والعوامل المسببة له -بمديرية الصناعة والمناجم بالشلف	31 عاملا	الوصفي الاستكشافي	الاستبيان	مستوى الصمت التنظيمي كان عاليا نتيجة خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية ونقص الاتصال ونقص دعم الإدارة واعتماد على السلطة الرسمية إضافة الى خوف المدراء من التغذية العكسية
Gi kwon Hyeok 2017	تأثير القيادة على نية ترك العمل والسلوكيات غير المنتجة من خلال الدور الوسيط للثقة التنظيمية والصمت التنظيمي في القطاع الصناعي بكوريا الجنوبية	305 عاملا	الوصفي	الاستبيان	توصلت النتيجة الى وجود علاقة عكسية ضعيفة بين الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي
جودة وآخرون 2016	أثر الصمت التنظيمي على غياب العدالة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية	366 عاملا	الوصفي	الاستبيان	وجود علاقة طردية بين الصمت التنظيمي وغياب العدالة التنظيمية

ان كلا من رأس المال النفسي والدعم التنظيمي كان لهما تأثير سلبي على سلوك الصمت التنظيمي لدى موظفي الابتكار التقني بالصين.	الاستبيان	الوصفي التحليلي	650 عامل	The effect of psychological capital and organizational support on innovational behavior and silence behavior of technical innovation personnel in strategic emerging industry	(Yunchun Yu, Quan Liu (2016)
--	-----------	-----------------	----------	---	------------------------------

3-التعقيب على الدراسات السابقة:

لقد تم تقديم واستعراض أهم محطات الدراسات السابقة المرتبطة والتي لها صلة وثيقة ومتعلقة بموضوع الدراسة، إذ تعددت وتنوعت هذه الدراسات من ناحية بيئة الدراسة بين الدراسات المحلية الجزائرية وتعدت الى القطر العربي ثم الدراسات الأجنبية العالمية وأيضا تم تصنيفها حسب متغيرات الدراسة وانقسمت الى محورين:

المحور الأول: دراسات سابقة حول البرامج التدريبية

المحور الثاني: دراسات سابقة حول سلوك الصمت التنظيمي

وبعد البحث الحثيث والاستطلاع المعمق حول موضوع الدراسة وتمثلت جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي:

استثمارها في اختيار المنهج: من خلال اطلاع الباحثة على مناهج مختلف الدراسات السابقة اتضحت الرؤية حول المنهج الأنسب المتمثل في المنهج التجريبي.

استثمارها أدوات الدراسة: تساعد أدوات الدراسات السابقة في اختيار الأدوات الأساسية المتمثلة في:

البرنامج التدريبي، الاستبيان، المقابلة، استمارة تحديد الاحتياجات التدريبية.

استثمارها في اختيار عينة الدراسة: من خلال الاطلاع على مختلف عينات الدراسات السابقة ساعدت

الباحثة في اختيار العينة المناسبة للدراسة المتمثلة في العاملين بالمؤسسة الصناعية.

-4- الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة:

من خلال استعراض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة تشير الباحثة ان الدراسة

الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيسي. لا انها تختلف في عدة جوانب تمثل الفجوة

العلمية التي تعالجها الدراسة المتمثلة في اقتراح برنامج تدريبي لتعديل سلوك الصمت التنظيمي للعاملين

في المؤسسة الصناعية.

الفصل الثاني:

البرامج التدريبية

تمهيد:

يعد تدريب الموارد البشرية من أهم استراتيجيات التي تركز عليها المنظمات، حيث أن التدريب يمثل مكملات إضافية لأي برنامج تسطره ضمن أهدافها نظرا للتغيرات والتطورات المعرفية والعلمية التي تشهدها مؤسسات اليوم. فالشركات التي تقوم بتدريب الموظف بدورات تدريبية تضمن بقاءه وتوقع من ثقته وتشجعه على العمل. اذ ترصد لعملية التدريب ميزانيات مستقلة ومراكز متخصصة من أجل النهوض بهذه العملية واكتساب أفرادها خبرات ومهارات جديدة تساهم في تعزيز هدف المنظمة. ويتضمن هذا الجزء لأطر النظرية حول التدريب، أساليبه، خطوات العملية التدريبية ومختلف المعلومات المتعلقة به.

1-تعريف البرامج التدريبية:

يعد التدريب متغير مهما في إدارة الموارد البشرية، اذ ان برامج التدريب والتطوير في مكان العمل تكتسب أسسا في المنظمات، ويتم تحديد مفهوم التدريب من قبل الباحثين حسب الفترات الزمنية لتطور السلوك التنظيمي في العصور المختلفة (الكلاسيكية، السلوكية، والحديثة) والحاجة الى التدريب.

ونقوم بعرض أبرز ما تم تعريفه حول مفهوم التدريب والبرامج التدريبية:

يعرف التدريب على أنه الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف، وخبرات واتجاهات المتدربين. وذلك بجعلهم في أداء مهامهم. فهو عملية ديناميكية تستهدف احداث تغييرات في معلومات، خبرات، طرائق أداء سلوك، واتجاهات المتدربين بغية تمكينهم من استغلال امكاناتهم وطاقاتهم الكامنة، بما يساعد على رفع كفاياتهم بطريقة منتظمة و إنتاجية عالية. (الحري، 2018، ص79).

ويشير هذا التعريف الى أهمية التنسيق والتخطيط لتحقيق فاعلية البرنامج التدريبي وتحقيق تغيير وتطور في قدرات الموظفين.

ويمكن تعريفه أيضا *أنه أحد وظائف إدارة الموارد البشرية التي تهتم بدفع كفاءة، وقدرات ومهارات العاملين وتوجيهها باتجاه الأعمال الأكثر كفاءة وإنتاجية، من خلال اكساب العاملين هذه المهارات والمعارف والاتجاهات الإيجابية المرتبطة بوظائفهم المساهمة في تصحيح الانحرافات بالأداء الحالي أو تحسين الأداء المستقبلي (المحمدي، 2019، ص34).

ويؤكد دور إدارة الموارد البشرية في مجال التدريب بجعله أحد وظائفه الرئيسية واستراتيجية مهمة في تعزيز المعرفة والمهارات اللازمة لإنجاز العمل بكفاءة عالية.

ويمثل التدريب نشاطا هاما في المؤسسة يبعث على التحسين والرفع من المستويات الوظيفية لدى مواردها البشرية، هذا ما يجعل من مهام البناء السليم لبرامجه القائمة أساسا على التحديد الجيد للاحتياجات التدريبية الواقعية لموظفيها، بالتالي فالتدريب نشاطا مخططا هادفا مستمرا استمرار المؤسسة، شاملا متكاملًا حيث يشمل كل مناحي الأنشطة ومرتبطة بكل المستويات الوظيفية. وأخيرا لا بد أن يراعي فيه مساهمة التقدم العلمي والتكنولوجي والتطورات التكنولوجية التي تجعل منه أكثر فاعلية. (راوي، وبوزكري، 2022، ص622).

فالتدريب الإلكتروني أصبح جزء من ثقافة منظمات إدارة الأعمال التي تشجع التعلم المستمر، وتحديث معارف الموظفين بأحدث التطورات التي تساعد على تحقيق التفاعل، والانسجام ومواكبة التغيرات العالمية.

ويعرف (بن عنتر، 2020، ص34) التدريب أنه ذلك النشاط الذي يسعى الى اكتساب الموارد البشرية مهارات جديدة في ضوء تقييم أدائها، ويعمل على معالجة الضعف في هذا الأداء وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيه، قصد الى تطوير وتحسين أداء هذه الموارد وتمكينها مما هو مطلوب منها من مهام في الوقت الحاضر.

وتكمن أهمية التدريب في تعزيز الأداء الوظيفي من خلال تنمية المهارات الفردية والجماعية داخل المؤسسة، وتقليل الوقت اللازم في انجاز المهام ما يعلمهم فن إدارة الوقت والأولويات.

ويعرفه أيضا (الجربوعة، 2017، ص26) أنه نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة ومتداخلة يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال تقوم من خلال إدارة الموارد البشرية حيث تركز على اكساب العاملين مهارات أو معارف أو سلوكيات جديدة يهدف تحسين الأداء ومعالجة جوانب الضعف فيه.

وبعد التعاريف السابقة يمكن استنتاج ان التدريب وحدة مهمة وركيزة أساسية في إدارة الموارد البشرية، يكون بطريقة مخططة بأسس علمية وأساليب حديثة ذو جودة عالية تتميز بالمرونة والتكيف مع المستجدات والتطورات بهدف تطوير قدرات الفرد في بيئة العمل والحد من تقادم المهارات وصقل المعارف النظرية وتطبيقها وتنمية الاتجاهات وسد الفجوة في الأداء الوظيفي.

2-نظريات التدريب:

-التدريب يجب أن يستند الى نظريات العلوم السلوكية الحديثة منها نظرية التعلم: (درة والصباغ، 2008، ص314)

التعلم هو تغير يمكن ملاحظته في سلوك المتعلم، وعملية التعلم عملية معقدة تؤثر عليها كثير من العوامل والموارد. فمقدار التعلم ومدى الاتقان فيه يعتمد على عوامل منها: قدرات المتعلم ورغبته ودافعيته للتعلم ومدى اندماجه واشتراكه في عملية التعلم، واتجاهه نحو المدرب وتوافر واستخدام التقنيات السمعية البصرية والمناخ النفسي العام، والتسهيلات المادية المتوفرة ومدى حداثة، وواقعية المادة المقدمة. ومعنى هذا أن المشرفين على أي برنامج تدريبي يجب أن يأخذوا هذه العوامل بعين الاعتبار ليكون تعلم المشاركون فعالاً.

-نظرية رأس المال البشري:

عمل شولتز على تحويل الاهتمام الى رأس المال البشري حيث أبرز أهمية مهارات ومعرفة الفرد باعتبارها شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستفادة منه بالاستثمار فيه، وقد ركز شولتز في دراساته حول الاستثمار البشري على التعليم والتدريب، حيث حدد نوعين من الموارد وهي (السقاط والسقاف، 2024، ص629):

الإيرادات الضائعة للفرد والتي كان يمكنه الحصول عليها لو أنه لم يلتحق بالتعليم والتدريب.

الموارد اللازمة لإتمام عمليتي التعليم والتدريب نفسها

وقد أثار شولتز نقطتين مهمتين في مجال الاستثمار في التعليم وهي تجاهل وإهمال رأس المال البشري العامل المعنوي والنفسي المتعلق بمعاملة التعليم كاستثمار في الإنسان، وهذه النظرية تفسر أهمية التنمية والتدريب للفرد والمجتمع

-نظرية ديناميكية الجماعة (جربي، 2018، ص29):

توظف نظرية ديناميكية الجماعة في العملية الإدارية عند تصميم البرامج التدريبية، من أهم المبادئ التي ينبغي مراعاتها في الإدارة وتصميم البرامج التدريبية ما يلي:

-ضرورة بناء فلسفة مشتركة تحكم المؤسسة التي تنتمي لها الجماعات المختلفة، وربما المجتمع المعني الذي يحيط بها.

-ضرورة خلق التجانس في الأهداف، ويتحقق ذلك بإشراك المتدربين في تحديد هذه الأهداف وتوضيحها والاتفاق عليها قبل تبنيها.

-ضرورة الاحتفاظ بخطوط تواصل واتصال واضحة وثابتة من أعلى الى أسفل، ومن أسفل الى أعلى، وفي المستوى الأفقي كذلك، ويتحقق هذا من خلال المشاركة في المناقشة، والأساليب المختلفة لإدارة الحلقات وتنظيم الاجتماعات الإدارية ونشاطات التدريب.

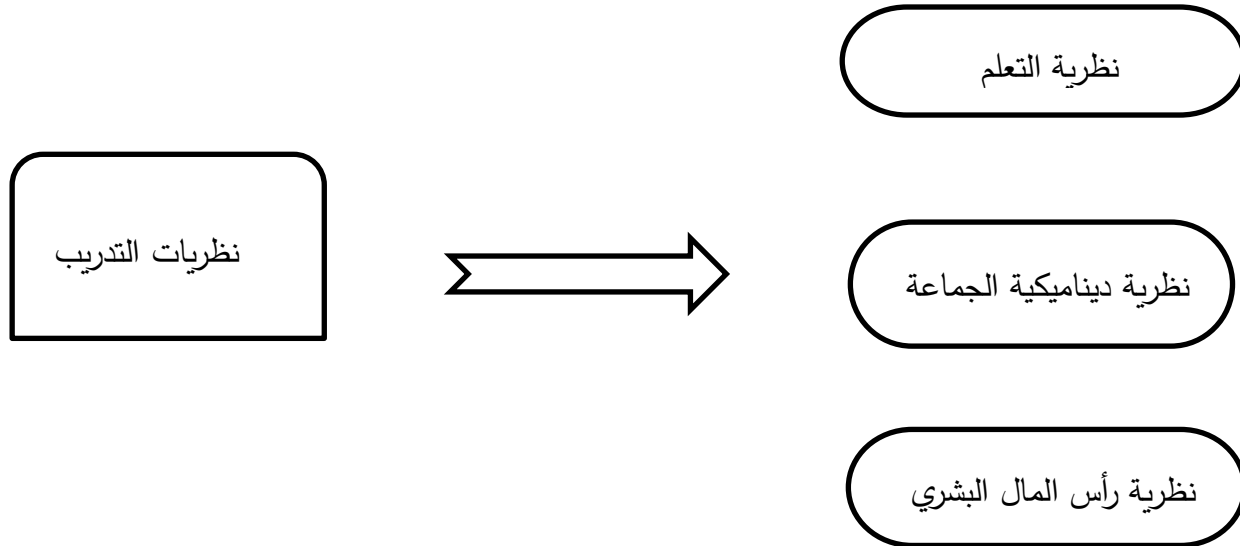
-ضرورة توفر مناخ من الثقة والمودة بين قادة الأنشطة والمتدربين وبين المدير والمرؤوسين

-ضرورة تبني الانفتاح والاستعداد لتقبل وجهات النظر المختلفة والتفاعل معها بموضوعية وعقلانية بعيدا عن التعصب، والخروج بأفكار ووجهات نظر مشتركة.

-المحافظة على الروح المعنوية للجماعة وروح الفريق تعزيزا لتماسك جماعات المتدربين.

-ضرورة العدالة والموضوعية في التعامل مع أفراد الجماعة دون تمييز.

وترى الباحثة أن نظريات التدريب تعطي إطار مفاهيمي وأسس علمية توضح فيه تفاعل الأفراد في البيئة التنظيمية في سياق تدريب الموظفين. اذ أكدت نظرية التعلم على دور العوامل في نجاح البرنامج التدريبي وتتمثل في القدرات الشخصية وسمات المتدرب، مهارة المدرب وبيئة التدريب، والأساليب التدريبية. وأشارت نظرية رأس المال البشري الى أهمية الاستثمار في قدرات ومعارف العاملين ما يعزز من إنتاجية المنظمات وتحقيق الميزة التنافسية، وذكرت نظرية ديناميكية الجماعة على دور العمل الجماعي وروح عمل الفريق في نجاح البرامج التدريبية.



شكل (1): يمثل مخطط لنظريات التدريب في بيئة العمل

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على التراث النظري

3-أسئلة التدريب:

يركز التدريب على عدة خطوات علمية يوضح مختلف مراحل تصميم البرامج التدريبية نوجزها في

الجدول التالي

جدول (3): يمثل مختلف الأسئلة المتعلقة بالبرامج التدريبية

السؤال	مضمون السؤال
لماذا؟	الاحتياجات التدريبية
لمن؟	الفئة المستهدفة
للحصول على ماذا؟	النتائج
ماهي المحتويات؟	المعارف والمهارات والاتجاهات
كيف؟	الأساليب /الوسائل
متى؟	توقيت /زمان التدريب
أين؟	مكان التدريب
كيف أعرف أنني حصلت على النتائج المطلوبة؟	أساليب التقويم

(معمار، 2010، ص29)

4-بؤرة التدريب:

يشرح دافيد أوسبورن David Osborne معنى بؤرة التدريب training focus بأنها المستوى

الذي يركز المدرب عليه عند توصيل المعرفة اليه وهي خمسة كالتالي (أبو النصر، 2009، ص38):

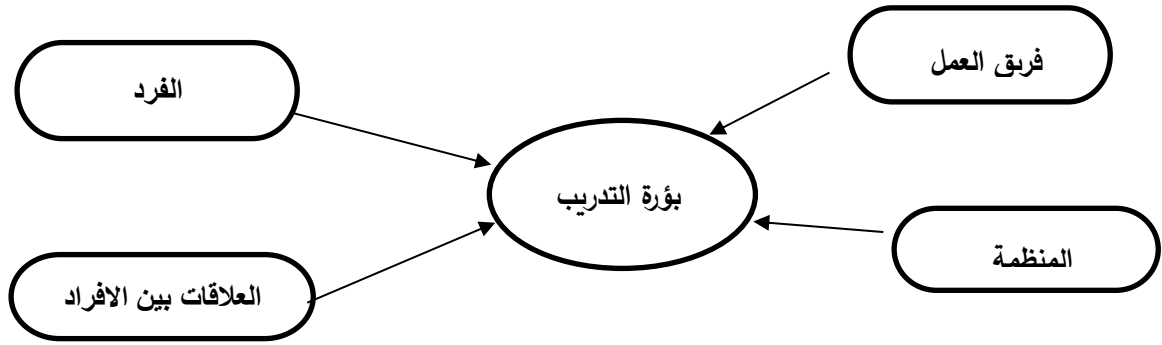
بؤرة الفرد

-بؤرة العلاقات بين الافراد

-بؤرة فريق العمل

-بؤرة العلاقات بين الفرق

-بؤرة المنظمة ككل



شكل (2): يمثل نموذج بؤرة التدريب

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نموذج David Osborne

• 5-منهجية تنمية الموارد البشرية في التدريب (جينيفر جوي وآخرون، 2008،

ص143):

تأخذ ممارسة التدريب المعاصرة المستنير بمنهج ذي طابع تنموي أكبر من دورة التدريب المنهجية الكلاسيكية، فالمتعلمون يقعون في قلب تلك الممارسة بدلا من الكفاءة الإدارية، وتقع على عاتق المدربين مسؤولية تنمية المعرفة والسلوك والاتجاهات لدى الأفراد.

ويقر مناهج التدريب المعاصرة بأهمية المتدرب أو المتعلم وتطرح أليسون هاردينجهام (ALISON

(HARDINGHAM,1997) عشرة مبادئ أساسية للتصميم، وخمس مبادئ أساسية يجب مراعاتها:

جدول (4): مبادئ تصميم البرامج التدريبية

المفاهيم الرئيسية	مبادئ التصميم
- المصداقية	- عظم العمل والتفاعل
- الالتزام	- احرص على تحديد معالم على الطريق باستمرار
- المخاطرة	- نوع في السرعة والايقاع
- الانتباه	- ارسم خريطة لعالم المشاركين
- إمكانية المناورة	- امنح المشاركين اختيارات
	- أبرز الاعتراضات
	- وازن بين النظرية والتطبيق
	- أدرج التغذية المرتدة في التصميم
	- صمم بهدف تحقيق حالة الاغلاق
	- قسم المحتوى الى أجزاء

(ALISON HARDINGHAM, 1997)

وثمة طريقة تنموية وقابلة للتذكر للاقترب من التدريب وهي التفكير في المحتوى والعملية والبيئة (CPE): المحتوى المراد تعلمه والعملية التي يتم بواسطتها توصيل المحتوى والبيئة، التي يحدث فيها الاتصال وتشمل السياق التنظيمي، والحيز المادي والأفراد الموجودين بهما. ان المحتوى والعملية والبيئة عناصر الصلة بالتشخيص والتصميم والتدخل والتقييم.

يعمل نموذج المتصل بعناصر CPE الثلاثة أيضا بمثابة مذكر مفيد بأن هذه الأشياء الثلاثة ليست ثوابت ثابتة، وإنما لها أوجه ويمكن أن تتغير، فالعملية مثلا تشمل طرقا معاصرة مثل تنمية الذات والتعليم الخاص mentoring التعلم عن طريق العمل والممارسة التأملية والدورات والمعلومات التي يتم الحصول

عليها من خلال وسائط الكترونية (أو ما يسمى بالتعلم الالكتروني) وتقنيات التدريب أثناء العمل – ON THE-JOP وخارج العمل OFF-THE-JOP.

6-التدريب جزء من منظومة تنمية الموارد البشرية:

قبل البدء في نشاط التدريب ينبغي التحقق من أن العناصر التالية لمنظومة تنمية الموارد البشرية قد تم تفعيلها بكفاءة (جربي، 2018، ص6).

- أن الفرد قد تم اختياره لشغل وظيفة تتفق متطلباتها مع قدراته ورغباته.
 - أنه قد تم اسناد الوظيفة الصحيحة للفرد الذي تم اختياره لشغلها وتتناسب مع قدراته وتوجهاته.
 - أن الفرد يتلقى التوجيه المستمر من الرؤساء والمشرفين.
 - أنه قد تم وضع الفرد في فريق عمل مناسب ومتجانس.
 - ان الفرد قد تم تمكينه من الأداء وتحويله الصلاحيات المناسبة للتصرف.
 - ان الفرد قد تم تحصيله مسؤوليات محددة وأن النتائج المستهدفة من عمله واضحة له
 - ان نظام تقويم أداء الفرد يتم تطبيقه بكل كفاءة ان نتائج التقويم قد تم مراجعتها والتأكد من أنها تكتشف بدقة من مستوى كفاءة الفرد في الأداء.
 - أنه قد تقويم أداء الفرد يتم تطبيقه بكل كفاءة وأن كفاءة نتائج التقويم قد تم مراجعتها والتأكد من أنها تكتشف بدقة من مستوى كفاءة الفرد في الأداء.
 - أنه قد استكمال عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وفقا للنظام المعتمد
- ثم يأتي التدريب ليكمل حلقات تلك المنظومة في حالة التأكد من أن الفرد يواجه مشاكل أو صعوبات في أداء عمله تعود الى قصور في مهاراته وقدراته أو معارفه وخبراته.

7-التدريب وفق منحى النظم:

يعتبر منهاج النظم من الأساليب والطرق التحليلية المستحدثة في علم الإدارة، فقد أصبح في الوقت الحاضر من الاتجاهات العلمية السائدة في الفكر الإداري الحديث، ومما زاد قوة في هذا الفكر هو إدراك الإدارة المعاصرة لقيمة العمل الإنساني والمتمثل بالدرجة الأولى والتفكير الذهني. وتعتبر فكرة النظام إطار عام يجمع مجموعة العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في نشاط معين ويربط بينهما في تكوين متكامل (بويعلی، 2018، ص105).

8-اتجاهات التدريب:

تأخذ اتجاهات التدريب ثلاث نماذج رئيسية تتمثل فيما يلي:

-**اتجاه نظري:** يهدف الى معايشة الفرد لخبرات جديدة أو تنمية المعلومات لديه.

--**اتجاه عملي:** يهدف الى تعليم الفرد مهارات جديدة، أو طرائق عمل حديثة أكثر فاعلية وانتاجية والارتقاء بمعدلات أداء الفرد فيما يمارسه من أعمال.

--**اتجاه نفسي وسلوكي:** يهدف الى تطوير سلوك الفرد، وتحريره من عادات العمل الرتيبة الى اتجاهاته الفكرية بما يجعله متماشيا مع الاتجاهات العمة للمجتمع الذي يعيش فيه (كتفي، 2016، ص62).

9-المبادئ الأساسية في التدريب: Basic Principles in Training (شاويش، 2007، ص235):

-**الفروق الفردية: individual differences**

يعتبر مبدأ الفروق الفردية مبدأ حتمي في السياق الإنساني والوظيفي وذلك باختلاف الأشخاص فيما بينهم من حيث الميول والقدرات والاتجاهات والخبرات، لذلك لا بد من مراعات هذا المبدأ عند تخطيط البرامج التدريبية ومراعاة مدى سرعة استجابة المتدرب للبرنامج التدريبي.

-علاقة التدريب بتحليل الوظائف Relation to Job analysis:

فمن خلال بطاقة الوصف الوظيفي يتم تحليلها ومعرفة أوجه الضعف والقصور لدى الموظفين والاحتياجات التدريبية الي هو بحاجة اليها وعليه التدريب يقوم بتزويد مختلف هذه الاحتياجات وتلبيها.

-الدافعية: Motivation

تمثل الرغبة لتحقيق الأفضل رغبة كل عامل في المؤسسة وبالتالي التدريب هو أنجح وسيلة لتطوير مهارات واتجاهات ومعارف الموظفين وبالتالي تزداد دافعية العامل في الاتجاه نحو التدريب والمشاركة في البرامج التدريبية.

-المشاركة الفعالة: active participation

ان معظم البرامج التدريبية تحت المتدربين على المناقشة وابداء آرائهم ووجهات نظرهم المخلفة حول الموضوعات التي يتم التدريب عليها مما يساعد في اثراء والحصول على معلومات تفيدهم وتوجههم نحو المسار الصحيح.

-اختيار المتدربين: selection of trainees

من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين يتم اختيار المتدربين للمشاركة في البرنامج التدريبي لتحسين قدراتهم وتنمية مهاراتهم نحو الأفضل.

-اختيار المدربين: selection of trainers

يساهم المدرب ذو الكفاءة والمستوى العالي وامتلاك الخبرة الكافية في فعالية البرنامج التدريبي من خلال قرة في التحكم في مجريات التدريب في مختلف المراحل.

-تدريب المدربين: Training of Trainers

من الضروري القيام بتدريب أولئك الأفراد الذين سيصبحون مدربين ليصبح مدربا ناجحا.

وتم ذكر مبادئ أخرى حسب (درة والصباغ، 2008، ص314):

-ينبغي مراعاة مبدأي الكفاءة والفعالية في التدريب:

الكفاءة هي أداء الأعمال بشكل صحيح، أما الفعالية فهي القيام بالأشياء الصحيحة بالشكل الصحيح، وان الفعالية هي الهدف الذي تسعى اليه في التدريب مع عدم التضحية بالكفاءة، والفعالية في التدريب هي محصلة ما يقوم به المدربون والمتدربون. ولكي يكون البرنامج التدريبي فعالا فانه يجب أن ينهض كل المدربين والمتدربين بمسؤولياتهم، فعلى المدربين أن يديروا المواقف بشكل جيد وعلى المتدربين أن يحققوا مستوى معقولا من الاتقان، معنى هذا أن فعالية المدربين والمتدربين مرتبطة بما ينجزونه، وما يحققونه من نتائج.

-يجب أن يتكامل التدريب مع الاستشارات التدريبية:

النظرة الصحيحة للتدريب هي تلك النظرة التي يتكامل فيها التدريب مع الاستشارات الإدارية والبحوث الإدارية التي تقوم به مؤسسات التنمية الإدارية، فان التدريب يفتح باب للاستشارات العملية وطرح مشكلات لتعالجها البحوث الإدارية، كذلك فان المشكلات التي تبرزها الاستشارات والبحوث يصلح لان تكون مجالات يجري التدريب فيها.

--علم النفس التدريب التنظيمي:

يهدف استخدام علم النفس في التدريب الإداري الى إعطاء المدربين والمتدربين مجموعة من القواعد والأسس ونتائج في ميدان عملهم وتتمثل هذه المجالات في (David، 2000، A، P1):

العمليات النفسية الفردية للتعلم والشخصية والدافعية.

العمليات النفسية الاجتماعية لديناميكية الجماعة والقيادة والتفاعلات الاجتماعية في العمل

سيكولوجية تجربة التدريب الميداني كمهارة الاتصال وفرق العمل وغيرها من متطلبات التدريب التنظيمي

10-خصائص فعالية التدريب:

تتمثل بعض السمات التي ذكرها ثلة من الباحثين على فعالية التدريب (Colquitt et al , 2000 .

(Mathieu et al, 1992, Noe 1986

القدرة المعرفية والدافع للتعلم والكفاءة الذاتية ومن ناحية أخرى بالإضافة الى هذه الصفات فإنها تشمل أيضا المشاركة الوظيفية والالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي، اذ تلعب الكفاءة الذاتية دورا حاسما في نقل مهارات التدريب حيث أن المتدربين الذين لديهم توقعات عالية بقدرتهم على الأداء، والتركيز على التعلم كنتيجة، ولديهم الحافز لاستخدام مهاراتهم في العمل هم المسؤولون عن زيادة نقل مهارات التدريب في المنظمة .ويرجع أيضا ادراك المتدربين أن المشاركة في الأنشطة التدريبية من شأنها أن تزيد من مستوى مهاراتهم وتحسن الأداء الوظيفي (Adriel,2016,p1624)

11-أنواع التدريب:

هناك عدة أنواع من البرامج التدريبية التي تعتمد على منظمات الأعمال، وتعتمد تلك الأنواع على أسس مختلف لتقييم البرامج التدريبية. وفيما يلي سيتم إيضاح مختلف هذه الجوانب بشكل أكثر تفصيلا وهي:

-التدريب وفق المستوى التنظيمي:

ويتم تقسيم البرامج التدريبية وفقا للمستوى التنظيمي الى الأنواع التالية : (حمود والخرشة، 2013،

ص142):

-التدريب المهني: ويمثل التدريب الذي يستهدف اكساب الأفراد مهارة ومعرفة الأداء في مهنة معينة يتخصص الفرد المتدرب بأدائها، وهذا النوع من التدريب يشمل الأفراد الذين تم تعيينهم حديثا في مهن تخصصية معينة، أو ربما يشمل القدامى من العاملين ممن يتطلب أدائهم اكتساب بعض المهارات أو المعارف الجديدة، أو إعادة تدريبهم في مجالات مهنية لتحديث وتحديد المعلومات لديهم.

--**التدريب الإداري:** ينصب هذا النمط من التدريب على الأفراد العاملين في الوظائف الإدارية والتنظيمية، وغالبا ما يتم التركيز من خلاله على الأفراد والعاملين بالإدارات الوسطى أو الدنيا في العمل الإداري، وأحيانا يشمل التدريب العاملين الذين يستهدف تهيئتهم للمراكز القيادية العليا، أن هذا النمط من التدريب يعتمد على معالجة المشاكل وسبل اتخاذ القرارات والجوانب السلوكية والإنسانية، اذ يتركز بشكل أساسي على تطوير وتحسين المهارات الإنسانية والمعرفية للأفراد.

-**التدريب الاشرافي:** ويشمل هذا النمط من التدريب، تدريب المشرفين لزيادة مهاراتهم وقدراتهم على الاشراف والتعامل مع الأفراد تحت ظل مسؤولياتهم لغرض نيل رضاهم وتوجههم نحو تحقيق الأهداف المراد إنجازها وغالبا ما يشمل هذا النوع من التدريب معلومات عن التنظيم الرسمي والتنظيم الغير الرسمي والصراعات العمالية وأنماط القيادة واتخاذ القرارات وغيرها من المعارف والمعلومات التي ترتبط بطبيعة العلاقة السائدة في الاعمال الذي يتوخون تحسينها وتطويرها بغية انجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية عالية.

-**التدريب التخصصي:** ويمثل هذا النمط من التدريب زيادة المعلومات والمعارف وتطوير المهارات التخصصية في مجال محدد من الاختصاصات المهنية ولذا فانه غالبا ما يشابه التدريب المهني في رأي بعض المتخصصين والباحثين، الا أن هذا النوع من التدريب يرتبط ارتباطا وثيقا بمجال تخصصي محدد من الأطر الوظيفية أو المهنية بغية اكتساب المهارات والمعارف التخصصية المحددة بوضوح وفق حاجات ومتطلبات العمل في المنظمة.

-**تدريب المدربين:** ويتم تدريب المدربين في المنظمة بغية قيامهم بدورهم التدريبي في إطار مختلف البرامج التدريبية، اذ ان تدريب المدربين لا يقتصر على النواحي الفنية البحتة التي تركز على اتقان المهارات والمعارف الفنية او التخصصية، وانما يمتد ليشمل الجوانب المتعلقة بعلم النفس والعلاقات

الإنسانية والأساليب التربوية لغرض رفع كفاءتهم في التعامل الناجح مع الافراد الذين يتولون تدريبهم لاحقاً.

وهناك عدة أنواع من التدريب الموجهة للموظفين بالمؤسسة، وما عليها سوى تحديد واختيار النوع المناسب حسب طبيعة نشاطها وفئة الموظفين المستهدفين موظفين جدد، موظفين قدامى، عمال تنفيذيين، إطارات، تقنيين، اداريين. والأهداف المرجوة من عملية تدريب الموظفين أثناء الخدمة، ويقسم التدريب الى أنواع عديدة تبعا لنوع المتكونين ونوع المهام التي سيكلفون بأدائها، ويمكن الإشارة اليها كما يلي (سمير، 2018، ص40):

-التدريب قبل الخدمة: وهذا يكون قبل دخول الفرد للعمل خاصة في مراكز التكوين.

-تدريب أثناء الخدمة: ويكون هذا التدريب بعد أن يلتحق الفرد بالعمل.

-التدريب لتجديد المعلومات: وهذا نتيجة للتغيرات والتطورات التكنولوجية.

-تدريب المهارات: ويقصد به زيادة التدريب على أداء أعمال معينة، ورفع كفاءته لمهنية خاصة أثناء الترقية.

-التدريب السلوكي: يهدف الى تنمية الاتجاهات الحسنة وتغيير العادات غير الجيدة كسوء المعاملات واستغلال السلطة والتفرقة في المعاملة.

-تدريب الموظف الجديد: هذا النوع من التدريب يكون في الأيام الأولى من استلام الموظف الجديد لمهامه، اذ يتحصل الموظف على معلومات من أطراف عديدة داخل المؤسسة بطرق غير رسمية هذه المعلومات قد تؤثر على نفسيته واتجاهاته وأدائه لسنوات.

-التدريب للموظفين القدامى: يتمثل في اجراء وتنظيم دورات تكوينية لفائدة مختلف فئات العمال والموظفين بالمؤسسة.

12-أساليب التدريب لتغيير السلوك المهني للموظفين:

-يجب أن تعرف أن تعرف، وتعرف وأن تكون تعرف أن تفعل know to know ,known to be and know to do

- يهدف التدريب الى زيادة المعرفة واكتساب التقنيات بالإضافة الى تعديل السلوكيات والمواقف يتبع ذلك بأن يتم التركيز، بأن أساليب التدريب الممكنة لتطوير موجهة الى ثلاثة مجالات مختلفة من المعرفة (ماتشادو ودافيم، 2021، ص281):

-المعرفة في كيفية معرفة (المجال المعرفي)

-المعرفة في كيفية القيام به (المجال النفسي)

-المعرفة في كيف سيكون (المجال العاطفي)

فيما يتعلق ب (معرفة المعرفة) فان يحدث هنا هو أن الهدف الأساسي هنا هو نقل المعرفة لأداء الواجبات المهنية (يتعلق بتفاصيل الوظيفة، يهتم بتسلسل الوقائع والأساليب)

تشير عبارة (اعرف أن تفعل) بدورها الى تطوير المهام، التي تهدف هنا الى نقل المتدربين للعناصر الرئيسية لتنفيذ المهام بكفاءة وللتحديد على سبيل المثال، المتطلبات المتعلقة باستخدام الجسم واليدين. الخ.

أخيرا، تركز (اعرف أن تكون) بشكل أساسي على انتقال واكتساب بعض السلوكيات والمواقف المتوافقة مع التطوير الأكثر فعالية لمختلف المهام.

يمكن نقل هذه الأنواع الثلاثة من التعلم أي المعرفة من خلال مجموعة واسعة من أساليب التدريب مع صعوبة التركيز عليها جميعا نظرا لوجود عدد كبير جدا من الأساليب ومنها ما يلي:

-أولا -أساليب تنمية القدرة على الابتكار:

تتم أساليب تنمية القدرة على الابتكار فيما يلي (عباس، 2021، ص21):

-التدريب أثناء وقت العمل الرسمي:

يسند لكل مشترك بموجب هذه الطريقة ن عمل مهم وصعب في نفس الوقت، عمل يجبر الفرد المعني في ان يبذل جهد كبير في البحث والتخيل، مع ترك له أيضا الحرية في معالجة وحل المشاكل التي تعهد اليه وتتاح له الفرصة لتقديم وعرض ما يراه مناسباً من أفكار وآراء بدون أي تدخل من جانب الخبراء والرؤساء. في هذه الطريقة يتم تقبل مبدأ التدريب عن طريق المحاولات والخطأ لأجل تمكين العامل من تنمية وتطوير قدراته الابتكارية أثناء تأدية العمل.

--التمارين الرياضية ودراسة الحالة:

ان التمرن على حل المشكلات الرياضية(الحسابية)، وأسلوب دراسة الحالات، تعتبر أيضا من الأساليب الفعالة في تنمية القدرات الابتكارية والابداعية لدى أفراد القوى العاملة، في هذه الأساليب يجد الفرد المتدرب نفسه ملزماً في أن يبحث عن حلول للمسائل والمشاكل المطروحة بالبداية وباستخدام قدراته التخيلية قبل الاعتماد التحليل المنطقي، ومن خلال الأساليب أيضا يتمرن العامل كيف يستشعر العلاقات ويضع الفروض ويتصور الحلول المناسبة قبل التأكد من مدى صحتها بالتفكير العميق والتحليل المنطقي السليم.

--أسلوب استثارة الآراء والأفكار (القدرة الابتكارية):

يستند هذا الأسلوب على قاعدة مفادها أن النقد والاعتراض على آراء الآخرين إذا ما قدم فور الادلاء بها فانه سيؤدي الى تحفيز الآخرين على الدفاع عن آرائهم، لذلك فان هذا الأسلوب يتضمن افساح المجال لطرح الافراد لآرائهم بحرية كاملة وبدون أي تدخل أو أي نقد لهذه الآراء ومن خلال ذلك يمكن التوصل الى بعض الأفكار الجديدة والمبدعة. ويقوم هذا الأسلوب أساساً على مرحلتين: الأولى هي مرحلة ابداء الأفكار مهما كانت درجة أهميتها أو فائدتها. والثانية هي مرحلة تقييم لهذه الآراء وتحديد مدى إمكانية الاستفادة من بعضها وماهي درجة جدوى العملية.

ويرى (الأمر، 2012، ص22) أن هناك أساليب أخرى تتمثل فيما يلي:

-طريقة اللجان:

وهي عبارة عن مجموعة صغيرة من الأفراد، تعين لبحث وإصدار قرارات وتوصيات لموضوعات معينة.

-الورشات التدريبية:

وهي نموذج من المناقشات الهادفة للمجموعات الصغيرة، والتي يتم على أساسها العمل بشكل تعاوني وجاد لإنجاز مشروع معين، وفق جدول عمل منظم لوضع إطار العمل يقوم به المشاركون فيما بينهم مع الموجهين بأسلوب ديمقراطي، بحيث يسفر هذا العمل عن انتاج تعليمي معين، فهي مجموعة عمل انتاجي وهذا ما أدى الى تسميتها بالورشة.

--المشروعات التطبيقية:

نعطي للمتدرب فرصة أكبر لعرض الأفكار المبتكرة والخلقة، حيث يقوم المتدرب بتحديد العمل أو المشروع المطلوب القيام به على أن يترك طريقة للوصول الى أكبر منفعة وتحقيق الهدف للمتدرب.

وهناك أساليب أخرى تكمن في: (بودوح، 2013، ص 120):

--وسائل الايضاح:

تعتبر وسائل الايضاح من الوسائل التكوينية الناجحة ن وتتم هذه الطريقة باستخدام الأفلام السينمائية أو

الرسوم والخرائط والنشرات وغيرها من الوسائل التي تشرح وتوضح أعمال أو إجراءات معينة.

باستخدام التقنيات السمعية البصرية:

ونشمل هذه الطريقة الأفلام ومؤتمرات الفيديو والشرائط السمعية والبصرية، وهذه الطريقة تستعمل على

نطاق واسع خاصة في الدول المتقدمة.

-باستخدام الحاسب الآلي وشبكة الانترنت:

فهناك بعض البرامج التدريبية والتي تتضمن جلسات يومية على أن يكلف المتكونين بواجبات يجب عليهم الوفاء بها مع مجموعات لمناقشة المتكونين ونقل كل ما هو جديد إليهم والرد على استفساراتهم من خلال شبكة الانترنت.

-ثانيا -أساليب التدريب خارج العمل:

وتنقسم هذه الأساليب الى ثلاث أنواع (البرادعى، 2005، ص50):

-أساليب تقديم المعلومات: وهي مصممة لتقديم المعلومات للمتدربين بمشاركة بسيطة، ومن هذه

الأساليب المحاضرات، الأفلام التدريبية، ومناقشة المجموعات.

-أساليب معالجة المعلومات: وهي مصممة لمشاركة المتدربين في تقديم ومناقشة موضوعات

التدريب، مثل الاجتماعات أو حلقات النقاش.

-أساليب المحاكاة: وهي مصممة لتمثيل البيئة العملية ومشاركة المتدربين العملية مثل: الألعاب

الإدارية ن والمباريات الإدارية، ولعب الأدوار والحالات العملية.

-الأساليب التدريبية عبر الأقمار الصناعية (السكرانه، 2009، ص164):

تزداد درجة نجاح البرنامج التدريبي عبر الأقمار الصناعية عندما يحظى بأعداد كبيرة من المشاهدين

من أماكن بعيدة.

إذا لم تكن هناك ضرورة للتفاعل مع المدرب أو بين المتدربين أنفسهم، قد يكون من المفيد استخدام

أساليب أخرى وأدوات أخرى مختلفة عبر الأقمار الصناعية التي تتطلب التفاعل المباشر مع المدرب من

خلال مفاتيح التحكم والميكروفونات، بحيث يمكن لأحد المتدربين توجيه أسئلة وبثها مباشرة مع الإجابة

عليها الى باقي المتدربين في البرنامج.

يتميز التدريب عبر الأقمار الصناعية بإمكانيات تقديم البرامج القوية والثرية عن طريق الخبراء

المتخصصين في الموضع التدريبي المطروح، فعلى سبيل المثال يمكن استضافة أحد الخبراء البارزين

لעقد ندوة عب الأقمار الصناعية، يشاهدها جميع العاملين بمختلف مستوياتهم في كافة أنحاء العالم. ويمكن أيضا توجيه التعليمات والرسائل مباشرة الى جميع شاغلي المستويات الإدارية بدون الحاجة الى استدعائهم للحضور الى المقر الرئيسي لعملهم.

وهناك أساليب أخرى تتمثل فيما يلي (عبد اللطيف، 2016، ص102):

- **العصف الذهني:** هذا الأسلوب يستخدم بكثرة في توليد الأفكار والتشجيع على الابتكار حيث يتم تقديم موضوع او مشكلة للمتدربين ويطلب منهم حلها ن ويتم تشجيعهم على طرح أفكارهم بكل حرية للوصول الى أفكار أو حلول مناسبة.

الدراما الاجتماعية: الدراما الاجتماعية هي أحد الأساليب ذات الأهمية الكبيرة في التدريب في مجال الاتجاهات والسلوك، الا أن هذا الأسلوب يحتاج الى الكثير من العمل والاعداد المسبق.

-**القصة غير الكاملة:** نقوم بسرد قصة غير مكتملة ونترك المتدربين يتصورون الحل، وهي من الأساليب المحببة في التدريب، وترسخ المفاهيم والأفكار بشكل قوي في أذهان المتدرب وتقوى ملكة الابتكار والخيال لديه، الا أنها تتطلب اعدادا جيدا والا هناك لبس وعدم فهم للمغزى الحقيقي منها.

كما ذكر (المغربي، 2016، ص60):

-أسلوب تنمية الأحاسيس والمشاعر:

يطلق على هذا الأسلوب كذلك تسمية (تدريب الحساسية)، وهذا الأسلوب الحديثة في مجال العلاقات الإنسانية، ويركز على أساس تنشيط الجانب الشعوري والتعليم الانفعالي لدى المتدرب، حيث يقوم المتدرب بوسائل مختلفة على خلق جو من الصراحة والمكاشفة بين المتدربين ضمن جلسات جماعية، ومن خلال هذا الجو يشجع المدرب الافراد المتدربين على الانتباه الى تصرفاتهم الذاتية وتصرفات زملائهم الآخرين ضمن المجموعة والتي انطلقت بمشاعر تلقائية حرة

-أسلوب المهارات الإدارية:

ان محتوى هذا الأسلوب الإداري التدريبي يتضمن تقسيم المتدربين الى مجموعات صغيرة تمثل كل مجموعة منظمة، وتقدم لكل مجموعة معلومات وبيانات أساسية، وكل مجموعة تمثل الإدارة العليا للمنظمة التي تمثلها، ويتم اللعب بين هذه المجموعات في مواقف تسود بينهم فيها المنافسة فيكون على كل مجموعة ان تتخذ القرارات التي تعتقد أنها مناسبة وعلى مدى زمن محدد يتم اتخاذ هذه القرارات ن وتحسب بنتيجة كل قرار استنادا الى أسلوب محدد مسبقا من قبل الجهة القائمة بالتدريب والمشرفة عليه ويشترط الا يكون هذا الأسلوب معروفا من قبل المتدربين .وأضاف (عقيلي، 2005، ص471):

-دورية العمل (تبادل الأعمال):

بموجب هذا الأسلوب تنظم حركة تنقلات متنوعة ومؤقتة بين الوظائف، بحيث يحل كل فرد مكان الآخر لفترة زمنية محدودة يكتسب فيها خبرات ومهارات جديدة من خلال مزاولته لعمل آخر ضمن نشاط وظيفي محدد، ويشترط في استخدام هذا الأسلوب ان تكون الوظائف في مستوى اداري واحد، حتى تتسنى التنقلات بينهم.

-الإدارة المتعددة:

يتضح من عنوان هذا الأسلوب بأنه يناسب تدريب وتنمية رجال الإدارة فقط. وبموجبه يشارك الرؤساء في المستوى الإداري المباشر والأوسط في تخطيط وإدارة شؤون مشتركة مع الإدارة العليا، وبمعنى أوضح يقوم مستوى الإدارة العليا باتخاذ قراراته وتصريف الأمور داخل العمل بالتشاور مع مستوى الإدارة الأوسط والمباشرة فمن خلال التشاور واشراك الرؤساء في تخطيط وإدارة العمل واتخاذ قراراته.

وأضاف (مازن، 2006، ص708) بعض أساليب أخرى:

-تشكيل السلوك: يقوم أسلوب السلوك على نظرية التعلم الجماعي لباندورا التي تؤكد أن الفرد يتعلم السلوك بصورة غير مباشرة من خلال مراقبته للآخرين ومحاولة الاقتداء بسلوكهم، عندما يكون ذلك مناسباً، ومن ثم نقل الحاجة الى التعلم عن طريق التجربة والخطأ. ويرتبط هذا الأسلوب عددا من

الأساليب التدريبية معا في نظام متكامل للتدريب، ويكون التركيز فيه على تنمية المهارات الإشرافية، ومهارات العلاقات الشخصية، ويمكن وصف هذا الأسلوب من خلال أربع خطوات تتمثل فيما يلي:

-**التقليد:** يشاهد المتدربون فيلما، أو شريطا فيديو، أو ممثلين يؤديون بعض المهام التي تتعامل بصورة فاعلة مع المشكلات الإدارية، مثل: ضعف الأداء، أو كثرة الغياب أو المعنويات المنخفضة، ويتم تسليط الضوء على السلوكيات الرئيسية في هذا الأداء الناجح، حتى يمكن للمتدربين تشرب هذه السلوكيات.

-**التمرين:** بعد مشاهدة الفيلم يقوم المتدرب بالتمرين على السلوك المرغوب فيه وفي هذه الحالة لا يقوم المتدربون بتمثيل الأدوار، وإنما يتدربون على سلوك حقيقي سيستخدمونه في العمل، وهو السلوك الذي شاهدوه في الفيلم.

-**التغذية العكسية:** يقوم المدرب والمتدربون الآخرون بتزويد المتدرب بتغذية عكسية عن السلوك الذي تم التدريب عليه، ويتم إخباره بمدى قدرته على تقليد السلوك المحاكى، ويعد التعزيز الجماعي الذي يوفره الآخرون للأداء الناجح جزءا مهما من العملية التدريبية حيث تزيد ثقة المتدرب في تشرب السلوك المحاكى.

-**نقل التدريب:** ويرجع هذا الى عدد من الأساليب المصممة للتقن من أن السلوك الذي تعلمه في دورات المحاكاة ينتقل ويتبع في العمل ويتم تعزيزه بالصورة المناسبة.

13-معايير التصميم الناجح للبرنامج التدريبي:

ان التصميم الناجح للبرنامج التدريبي، وإمكانية تحقيق نتائج فعالة للتدريب يتطلب توفر معايير ثلاثة أساسية هي (أسعد، 2016، ص69):

-**المنهجية في التصميم (systematic):** تشير المنهجية في التصميم الى مبدأ التكامل والشمولية بمعنى الارتباط الوثيق بين مختلف مراحل تصميم البرنامج التدريبي، حيث تتكامل هذه المراحل مع

بعضها البعض، وتعتبر مخرجات بعضها مدخلات للمرحلة التالية وهكذا، بل ان نجاح بعضها يعتمد على نجتح المراحل المتبقية.

-**التعميم عند التطبيق (Generalizable):** يقصد بالتعميم أن خطوات عملية تصميم البرامج التدريبية يجب أن تكون قابلة للتطبيق بحيث يشمل إمكانية التصميم لأي نوع من الوظائف، ولأي نوع من المتدربين، ولأي نوع من الاحتياجات التدريبية.

-**الصلاحية (valid):** لكي تتحقق هذه الصلاحية، فان تصميم البرنامج التدريبي يجب أن يكون مرتبطا بالوظائف التي يشغلها المتدربون، وأن يكون مناسباً، وأن يمون فعالاً. فالبرنامج التدريبي يجب أن يتمحور حول المهارات والمعارف الأساسية للأداء الوظيفي ن وعلى مصمم البرنامج أن يكون واعياً ومميزاً لما هو متعلق بالوظيفة وما هو غير متعلق بها، ويتطلب ذلك توافر معلومات كافية عن متطلبات الوظيفة، بحيث تركز محتويات البرنامج على ما يقوم به الأفراد بالفعل عند أدائهم لوظائفهم.

14- نماذج تصميم البرامج التدريبية

جدول (5): أبرز نماذج تصميم البرامج التدريبية

النموذج	خطواته	مميزاته
نموذج توفيق	- التخطيط - الاعداد الهيكلي - التطوير والاختبار	شموله على غالبية مراحل البرنامج التدريبي
نموذج كاسيكو casico1995	- تحديد الحاجات التدريبية - تحديد الطرق والوسائل - التقويم	جمعه للاحتياجات التدريبية وصياغة الأهداف في مرحلة واحدة
نموذج تشارني وكونواي	- جمع المعلومات عن الحاجات التدريبية - اختيار المتدربين وجمع المعلومات عنهم - تحديد مدة البرنامج مع برنامج زمني له ووقت محدد وتحديد وقت تنفيذه - وضع أهداف التدريب وكتابة مواد التدريبية - اختبار البرنامج	اشتماله على جميع عناصر البرنامج التدريبي
نموذج تنظيم نظم التعليم	- تحليل الحاجات - التصميم - الاعداد والتطوير - التقويم	اشتماله على جميع عناصر البرنامج التدريبي

(بحري، ومنى 2023، ص171)

من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل شرح وجيز لمختلف نماذج تصاميم البرامج التدريبية واختلاف الباحثين المصممين لهذا النماذج، وترى الطالبة أن نموذج تشارني وكونواي ونموذج تنظيم نظم التعليم هو الأكثر

دقة لاشتماله هـ على جميع عناصر البرنامج التدريبي وهما يكون أكثر اعتمادا من قبل الباحثين والممارسين في مجال التدريب.

15-خطوات العملية التدريبية:

تمر العملية التدريبية بمجموعة من الخطوات المتسلسلة والتي يمكننا تجميعها في المراحل التالية:

المرحلة الأولى: جمع وتحليل البيانات (اسعيد، 2022، ص20):

تتعلق هذه المرحلة بتوفير كافة المعلومات والبيانات عن مختلف عناصر نظام التدريب سواء كانت داخل أو خارج المؤسسة ن هذه العملية هي جزء من نظام المعلومات الإدارية وذلك من اجل تخطيط التدريب وتتمثل هذه المعلومات في:

-معلومات عن التنظيم الإداري

-الأهداف والسياسات

-تطور النشاط وأسلوب ممارسة الوظائف الإدارية

-الإمكانات المادية والنظم والإجراءات

-الأفراد والظروف المحيطة

المرحلة الثانية: تحديد الاحتياجات التدريبية:

-تعريف الاحتياجات التدريبية:

مجموعة من التغيرات أو الإضافات المطلوب احداثها في الجوانب المعرفية والمهارية والانفعالية والسلوكية بالنسبة للمتدرب، وذلك للتغلب على لمشاكل التي تعترض سير العمل والإنتاج أو تعرقل سير السياسة العامة للمنظمة، أو تحول دون تحقيق أهدافها ويمكن أن تعتبر الاحتياجات التدريبية بناءا على ذلك الفرق بين ما هو مطلوب من معرفة أو مهارات أو اتجاهات وبين ما هو موجود فعلا منها. وذلك في

حدود الإمكانيات المتوفرة ومن مقارنة ذلك الفرق يمكن معرفة نوع التدريب المطلوب والأفراد الذين يوجه لهم (جميل، 2016، ص12)

- مفاهيم الادراك المحتملة للاحتياجات التدريبية:

هناك نوعان من مفاهيم الادراك هي (رضوان، 2014، ص22):

- الاحتياجات غير المدركة:

مشكلة أداء غير مدركة (الشخص يفتقر الى كل المعارف الخاصة بفجوة الأداء)

مشكلة أداء مدركة ولكن ليس هناك وعي بأن هذه المشكلة بسبب نقص التدريب (الشخص بحاجة الى توعيته بدور التدريب في معالجة مشكلات الأداء).

- الاحتياجات المدركة:

مشكلة أداء مدركة حيث أن هناك وعي بنوع التدريب المطلوبة (الشخص يعي بالمجال الذي يحتاج فيه الى تدريب لكن لا يمكن الاعتماد عليه في تحديد كمية ومستوى التدريب المطلوب)
مشكلة أداء مدركة معه امتلاك المقدرة على تحديد نوع وكمية التدريب المطلوب (الشخص الذي يعي تماما احتياجاته التدريبية) وهي الأندر في كل الحالات.

المرحلة الثالثة: تصميم البرنامج التدريبي:

تتضمن هذه المرحلة ما يلي:

1- تحديد الأهداف التدريبية:

يقصد بالهدف التدريبي مقدار التغيير الذي يتوقع حدوثه في سلوك المتدربين ونتاجية المنظمة، وتعتبر عملية تحديد أهداف البرنامج التدريبي الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج التدريبي، وترتبط هذه العملية بتخطيط الاحتياجات التدريبية وهذا ما يتفق ما ذهب اليه المالكي (1431 هـ) بأن تحديد أهداف البرنامج التدريبي من الأهمية بمكان نجاح البرنامج، وينبغي ان تتبع تلك الأهداف من

حاجات المتدربين الفعلية، وأن يراعى في تحديد الأهداف التدريبية الأسس والقواعد في كتابة الأهداف، وأن تكون قابلة للقياس ومرحلية التحقيق وغيرها من الأسس المهمة من أجل الوصول الى نتائج مرغوبة وملموسة (العنزي، 2010، ص299)

ان أهداف التدريب يمكن تقسيمها الى أربع مجموعات تتمثل في: (جودة، 2010، ص192)

- أهداف تتعلق بالمعلومات والمهارات: لأجل المحافظة على معدلات الكفاءة وتحسين مستويات الأداء عن طريق تزويد المتدرب بالمعارف والمهارات والقدرات الضرورية.
- أهداف سلوكية مرتبطة باتجاهات المتدرب وجعلها إيجابية
- أهداف فرعية: تنطوي على السعي لإحداث تغيير في النمط التقليدي للأداء.

ويراعى عند وضع الأهداف التدريبية أن تكون هذه الأهداف عملية أي ممكن الوصول اليها، كما يراعى أن تكون قابلة للتقييم أي يمكن قياسها، وان تنسجم مع سياسات المنظمة ونابعة منها.

2-تحديد المحتوى التدريبي:

على ضوء تحديد أهداف البرنامج التدريبي يتم تحديد البرنامج التدريبي وكذلك محتوياته، أي الموضوعات التي سيتم تدريب الموظف عليها، مع مراعاة التسلسل المنطقي لهذه الموضوعات والترابط بينها بما يتفق مع تسلسل وترابط المعلومات والأفكار والمعارف المراد اكسابها للمتدرب (الطائي وآخرون، 2006، ص302).

3-اختيار أسلوب التدريب

بشكل عام ان اختيار الأسلوب التدريبي الملائم يعتمد على عدة عوامل رئيسية أهمها (عطا الله، 2013، ص80):

-**قدرات المدربين:** يعتبر المدرب الناجح هو الذي يستخدم أكثر من أسلوب تدريبي واحد طوال فترة التدريب وذلك لأن استخدام نظام الأسلوب في التدريب قد يؤدي الى ملل المتدربين وعدم تحقيق الاستفادة المثلى من البرنامج التدريبي.

-**عدد العاملين المتدربين:** يختلف الأسلوب التدريبي المستخدم للأعداد الكبيرة عن الأسلوب المستخدم للأعداد الصغيرة.

-**نوعية العاملين المتدربين ومستواهم الإداري واحتياجاتهم الفعلية:** يجب أن يختلف الأسلوب الإداري المستخدم للعاملين المتدربين في مستوى الإدارة العليا عن الأسلوب المستخدم للعاملين المتدربين في مستوى الإدارة الوسطى أو الدنيا، ذلك بسبب اختلاف الاحتياجات التدريبية لكل فئة وكذلك بسبب اختلاف طبيعة العمل والمهام والواجبات المطلوبة من كل فئة من هذه الفئات.

4-اختيار المتدربين:

ان العنصر البشري هو العنصر الأساسي للتنظيم بما يتمتع به من دوافع واتجاهات، وهو القوة الدافعة لأي تنظيم اداري، كونه مصدر الطاقات وكون كل نجاح يعود الى الجهد البشري في المقام الأول. وتوجد عدة شروط تتعلق فيمن يتم ترشيحهم للبرامج التدريبية يمكن اجمالها فيما يلي (العتال، 2017، ص23):

-أن يكون المتدرب يشعر بالمشكلة التي يعاني منها، فمن يريد أن يتعلم مهارة جديدة لا بد أن يكون لديه إحساسا قويا بحاجة لها.

-أن يكون لدى المتدرب استعدادا عاليا للتضحية بالجهد والمال من أجل رفع كفاءته.

-توفر المستوى العلمي لدى المتدرب، حتى يتسنى له مسايرة واستيعاب موضوعات البرنامج التدريبي.

-توافر الحد الأدنى من الخبرة التخصصية لدى المتدرب لتمكنه من المشاركة الفعالة في البرنامج التدريبي سواء كان في مرحلة التنفيذ أم التقييم والتطوير.

ومن الجدير بالذكر أن عملية اختيار الأفراد المطلوب تدريبهم تليها عملية توزيع المتدربين الملائمين على البرامج التدريبية وعلى مصمم البرامج أن يأخذ بعين الاعتبار أمرين مهمين:

- تحديد عدد المتدربين الذين يمكن للبرنامج استيعابهم

- وجود تجانس بين المتدربين في برنامج واحد.

5-اختيار المدربين: فالمدرّب الكفء يعتبر عاملاً حيوياً وهاماً في نقل وتوصيل المعارف والمهارات والميول التي تشملها أهداف البرنامج التدريبي وبالتالي نجاحه، إضافة إلى الإلمام بالوسائل التدريبية الحديثة والقدرة على استخدام الأدوات المساعدة في التدريب ويضاف شخصية المدرّب في القدرة على التأثير والحيوية والنشاط بما يمكن من جذب انتباه المتدربين.

6-اختيار نوع التدريب: وفق أسس هي: مكان عقد البرنامج التدريبي أي داخل المنظمة (في موقع العمل أو خارجه) وجهة التدريب التي تتولى العملية التدريبية أي المنظمة أو جهة التدريب المخصصة كذلك تحديد الأفراد المشاركين على أساس فردي أو جماعي. (فوزية، 2023، ص81)

7-تحديد مكان إقامة البرنامج التدريبي:

يستند تحديد مكان إقامة البرنامج التدريبي على عدة أمور منها إمكانية المنظمة المادية وطبيعة المادة التدريبية وكذلك طبيعة العمل وظروفه. (حسونة، 2008، ص140).

8-وضع الميزانية التقديرية: وتمثل تقدير نات تطلبه هذه البرامج من موارد مادية ومالية التي تتمثل في: تكليف بيداغوجية، تكاليف تقديرية لأجور المدربين، مصاريف التنقل والمبيت للمتدربين، تكاليف التجهيزات الخاصة بالمؤسسة والموجهة للتدريب... الخ (حيمر، 2022، ص68)

9--اعداد الجدول الزمني للبرنامج التدريبي:

يتضمن الجدول الزمني جميع الخبرات والأنشطة التدريبية التي تحقق أهداف البرنامج كما يثبت عليه أسماء الحاضرين أو المدربين المسؤولين عن كل نشاط تدريبي.

وكذلك ينظم الجدول الزمني ترتيب أوقات المحاضرات والفعاليات التدريبية الأخرى والاستراحات والرحلات الميدانية والنشاطات الاجتماعية الترفيهية، وهذا ويجب أن يكون الجدول جدولاً مرناً، يخضع للتعديل والتغيير وفق الظروف المستجدة ووفق اقتراحات المشاركين المعقولة (درة والصباغ، 2008، ص326).

المرحلة الرابعة: تنفيذ البرنامج التدريبي

بعد الانتهاء من تصميم البرنامج التدريبي، وتحديد جميع العناصر المكونة له، تأتي مرحلة التنفيذ التي تحتاج إلى عدة تحضيرات من أجل توفير البيئة التدريبية المساعدة على تحقيق الأهداف الموضوعية، ويتم

ذلك بثلاث مراحل: (عزوق، 2019، ص180)

1- قبل التنفيذ: ويتضمن ما يلي:

- تحديد وتهيئة مكان تنفيذ البرنامج

- اختيار المدربين والمحاضرين

- تهيئة المواد التدريبية

- الحصول على الموافقات للزيارات الميدانية

- اعداد الحقيبة التدريبية ويتضمن هدف البرنامج ومدته، وتاريخ بدئه، والمشاركين فيه، وجدول الجلسات التدريبية.

2- أثناء التنفيذ: في هذه المرحلة يتم العمل على:

- استقبال المشاركين والمدربين

- افتتاح البرنامج وعرض موضوعه على المشاركين ومناقشته

- تعريف المشاركين بالمدربين

- متابعة دوام المشاركين

- تنمية العلاقات بين المشاركين من خلال تشجيعهم على إقامة النشاطات الاجتماعية

-تهيئة مستلزمات الزيارات الميدانية ان وجدت

-توزيع استمارات التقويم اليومي والنهائي ان وجدت

-إعداد شهادات بأسماء المشاركين وتوزيعها في اليوم الأخير من البرنامج

3-ما بعد التنفيذ: وتتمثل في إجراءات انتهاء البرنامج ويتم فيها:

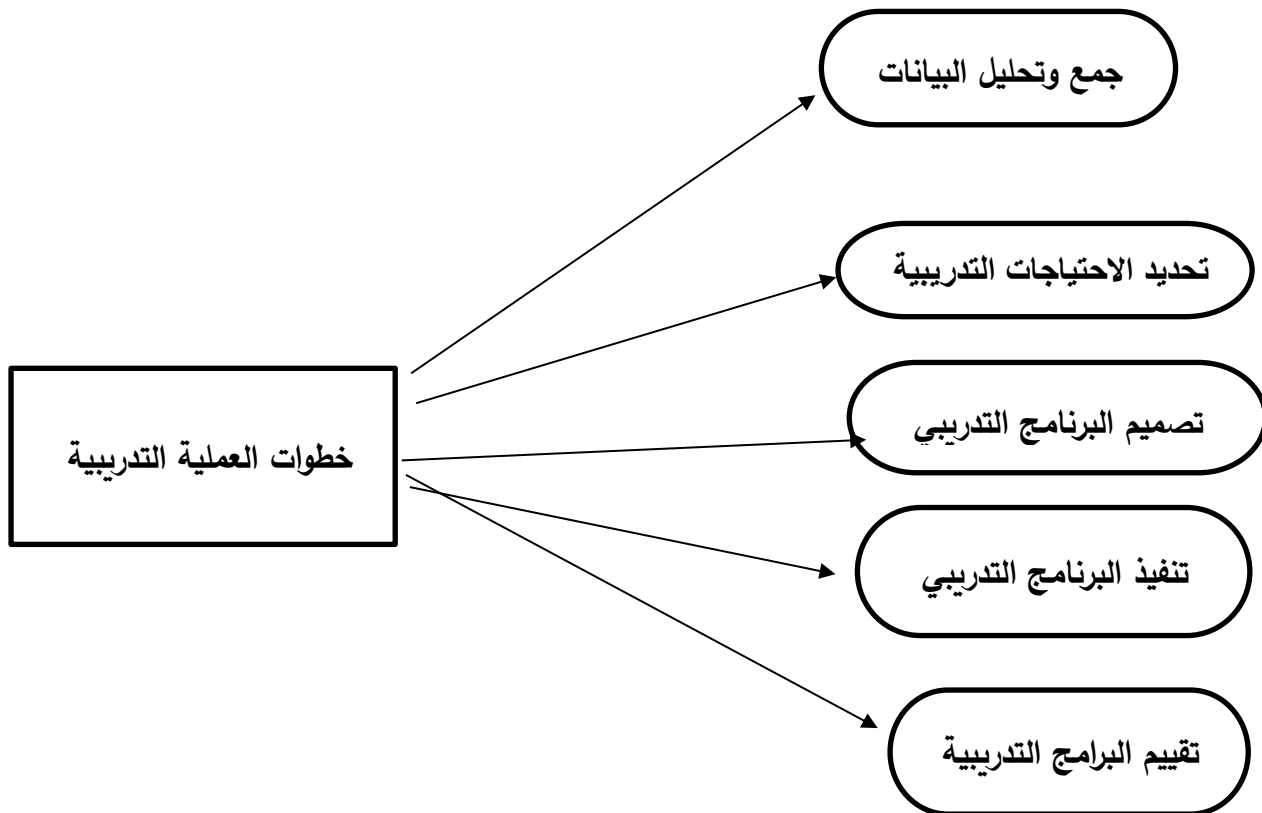
-إجراء التسويات الحسابية الخاصة بالبرنامج

-اعداد التقرير النهائي للبرنامج وكتابته

-حفظ الوثائق الخاصة بالبرنامج.

مرحلة الخامسة: تقييم البرامج التدريبية:

تعرف بعملية التقييم أنها تلك الإجراءات التي تقاس بكفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها، حيث تستخدم كمقياس لتقييم كفاءات المتدربين ونجاح التدريب وتقييم المتدربين. فان عملية التقييم تستهدف معرفة نقاط القوة لتطويرها ونقاط الضعف، تحديد استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي لقياس كفاءة عناصر العملية الإدارية للمدرب والمتدرب ووسائل وأساليب التدريب، تحديد إمكانية استمرار البرنامج أو تغييره، تحسين برامج التدريب وتطويرها. (المرسومي، 2022، ص22)



شكل (3): يمثل خطوات العملية التدريبية

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على التراث النظري

16- التحديات التي تواجه التدريب في المنظمات: (خزام، 2020، ص35)

- عدم توفر مدربين أكفاء ولديهم الخبرة الكافية او ارتفاع تكاليف المدربين الأكفاء
- صعوبة قياس بعض جوانب المقارنة، فهناك جوانب ملموسة يمكن قياسها مثل بنود التكاليف ومنها التكلفة المدفوعة للبرنامج التدريبي ن اما الجوانب غير الملموسة فمن الصعب قياسها مثل الظروف المرتبطة بالتغير في سلوكيات الموظف مثل أسلوب التعامل مع العملاء أو درجة الولاء الوظيفي.
- غالبا ما يتم وضع أهداف التدريب دون صياغتها في شكل وحدات يمكن قياسها
- صعوبة وضع وحدات قياس للأداء تنطبق على كافة الوظائف نتيجة لاختلاف طبيعة الاعمال من وظيفة لأخرى.

- ان حساب العائد على الاستثمار في بعض الجوانب قد يرتبط أكثر بالتقرير البشري ومدى ادراكه للفائدة المحصلة وهذه قد تختلف من شخص لأخر.

تواجه المنظمات في عملية التدريب عدة عقبات منها نقص الخبرة الشخصية والكفاءة للمدربين صعوبة في إيجاد بيئة تدريبية مناسبة، تسمح للمدربين في التفاعل ويضمن له تحديث المهارات واكساب اتجاهات جديدة تعزز فعاليتهم وكفاءتهم المهنية.

17-التوجهات المستقبلية في التدريب عن بعد:

يمكن رصد التوجهات المستقبلية في التدريب عن بعد في النقاط التالية (توفيق، 2010، ص3):

-المزج الكامل والتنوع في أدوات التدريب:

في ظل التقدم التكنولوجي الفائق، أصبحت الأدوات تعود عليها المدربون في قاعات التدريب مختلفة تماما في امكانياتها وقدراتها، حيث اندمج وتكامل معظمها لتخرج الينا بأدوات جديدة توفر قدرا هائلا من الإمكانيات وقدراتها التي لم تكن من قبل.

-التنوع والتفاوت في مستويات مهارات المتدربين:

يمثل مستوى مهارة المتدرب العنصر الحاكم لمستوى التعقيد والتطور في الأدوات المستخدمة في تصميم البرامج التدريبية المقدمة على الشبكات، فما هو موجه لمن يجيد التعامل مع الحاسب الآلي وشبكة الانترنت يختلف تماما عما يجب تقديمه لذوي المهارات والقدرات المحدودة، لذلك لابد من الدراسة المستفيضة والمتأنية للمتدربين واحتياجاتهم التدريبية ومهاراتهم اللازمة للتعامل مع الأدوات والتطبيقات المستخدمة في برامج التدريب باستخدام الشبكات.

-التعقيد المتزايد في أدوات تصميم البرامج:

من الملاحظ أيضا التزايد المستمر في مستوى تعقيد الأدوات والبرمجيات مما يتطلب المزيد من التكاليف المخصصة لتصميم وتطوير وتقديم المناهج والبرامج التدريبية على الشبكة، فالمهارات المطلوبة لإتقان

هذه الأدوات سوف تتطلب بالتأكيد ان يجيد العاملون العديد من المهارات الجديدة غير التقليدية: مثل تصميم الرسوم والبرمجة وإدارة الشبكة وتصميم خطوط الاتصال والربط بين الأجهزة والبرامج.

وتمثل الافاق المستقبلية للتدريب في كيفية اتقان المهارات وتغيير الاتجاهات لدى العاملين عن بعد وأي مدى التحكم في الأساليب وقدرة المنظمات في توفير التقنيات التكنولوجية، والمرونة في التغيرات السريعة في أدوات التدريب، واستجابة العاملين لها والوقت الذي يتطلب لإتقانها وانجازها، ونقص في التفاعل بين المدرب والمتدرب مما يؤثر على ديناميكية فريق العمل، وصعوبة تقييم الأداء وضعف العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق نستنتج أن البرامج التدريبية عبارة عن عملية مخططة تتم وفق مراحل علمية تتم من خلال جمع المعلومات وتحديد الاحتياجات التدريبية ثم تصميم البرنامج وتنفيذه ومن ثم تقييمه وفق أسس ونماذج دقيقة تستلزم شروط لنجاحها منها مهارة المدرب توفر المواد التدريبية، تنوع الأساليب وحدثتها ومدى وملاءمتها للفئة المستهدفة والمحتوى التدريبي. ويستلزم على المنظمات مواكبات التغيرات التكنولوجية والاعتماد على التدريب عن بعد وتوفير كل متطلبات الدورات التدريبية عن بعد لضمان نجاحها.

الفصل الثالث:

الصمت التنظيمي

تمهيد:

يتجه عالم المنظمات نحو التغيير والتحديث وتواجه إدارة الموارد البشرية مجموعة من التحديات منها: تنوع المهارات والمبادرة والمشاركة في اتخاذ القرار من جهة، ومن جهة أخرى ظهور سلوكيات سلبية كالانسحاب النفسي، الاحتراق الوظيفي، الصمت التنظيمي. يعد هذا الأخير سلوك سلبي يهدد سلامة البيئة التنظيمية.

أولاً: السلوك التنظيمي:

1-تعريف السلوك التنظيمي:

هو دراسة وتطبيق المعرفة حول تصرفات الافراد داخل المنظمة من خلال الفهم والتنبؤ والتحكم في السلوك الإنساني، في الإطار التنظيمي نحو تحسين الفعالية التنظيمية. ويهتم بالمواقف المتعلقة بالموظفين كالشخصية، العواطف، التنوع، الشمول، الحكم واتخاذ القرار، الادراك والاتجاهات وغيرها.

(Judge,2024,p44 ،Robbinsm.)

وتتمثل في مختلف السلوكيات والتصرفات التي تصدر من العاملين في المؤسسات الجزائرية سواء كانت إيجابية أم سلبية، التي يتم اكتسابها من خلال الثقافة التنظيمية للمؤسسة والثقافة المجتمعية أيضاً وتتمثل في: الولاء التنظيمي، الاغتراب الوظيفي، العمل الجماعي، التغيب وغيرها.

2-نماذج السلوك التنظيمي:

تختلف المنظمات في نوعية السلوك الذي تطوره، ويرجع ذلك الى تنوع النماذج في السلوك التنظيمي والى طبيعة الفكر الإداري السائد في كل منظمة. يعتمد النموذج المستخدم على معارف ومهارات المديرين، توقعات الموظفين، السياسة والثقافة التنظيمية، طبيعة العمل وغيرها. وتتمثل هذي النماذج

كالتالي (Muthu Natarajan ,2003,p17):

--النموذج الاستبدادي (Autocratic Model): يعتمد هذا النموذج على التسلط والقوة، حيث يمتلك

المديرون القدرة على التحكم في موظفيهم وأدائهم ويتميز هذا النموذج ب:

-التوجه الإداري هو السلطة.

-توجه الموظف هو الطاعة.

-تعتمد النتيجة النفسية للموظفين على الرئيس.

-احتياجات الموظفين التي يتم تلبيتها هي الكفاف.

--نموذج الاحتواء (custodial model): يعتمد على راس المال المادي (المال)، حيث يمكن

للمديرين محاكاة موظفيهم من خلال تقديم التسهيلات والمزايا لهم. لكن في هذا النموذج الموظف لن يعمل

كفريق واحد (أقل مشاركة مع الآخرين) حيث يعتمد على نفسه للحصول على فوائد أكثر من الآخرين.

ويتميز هذا النموذج بما يلي:

-التوجيه الإداري هو المال.

-توجيه الموظف هو الأمن والاستحقاق.

-تعتمد النتيجة النفسية للموظفين على التنظيم.

-تلبية احتياجات الموظفين هو الأمن.

-نتيجة الأداء هو التعاون السلبي.

--النموذج الداعم (the supportive model): يعتمد على القيادة، إذ تدعم القيادة الإدارية الموظفين

من خلال تشجيعهم ودعمهم لأداء عمل أفضل، والتوافق مع بعضهم البعض وتطوير مهاراتهم. ويتميز

بما يلي:

- التوجيه الإداري هو الدعم.

-توجيه الموظفين هو الوظيفة والأداء.

-النتيجة النفسية للموظف هي المشاركة.

-تلبية احتياجات الموظفين هو الاعتراف والتقدير.

--النموذج الجماعي (collegial Model): ويعتمد الموظفين على بعضهم البعض بشكل تعاوني

والعمل كفريق واحد والتخلي بالانضباط والمسؤولية. ويتميز بما يلي:

-التوجيه الإداري هو العمل الجماعي.

-توجه الموظف مسؤول.

-النتيجة النفسية للموظف هي الانضباط الذاتي.

-تلبية احتياجات الموظفين هو تحقيق الذات.

-نتيجة الأداء هي الحماس.

--نموذج النظام (system model): ويعتمد على الثقة والتحفيز الذاتي ونتائج الأداء سيكون أكثر

من المتوقع. لأن الموظفين سيكونون ملتزمين بالقيام بمهامهم المتوقعة، كذلك الأهداف التنظيمية.

يتميز هذا النموذج بما يلي:

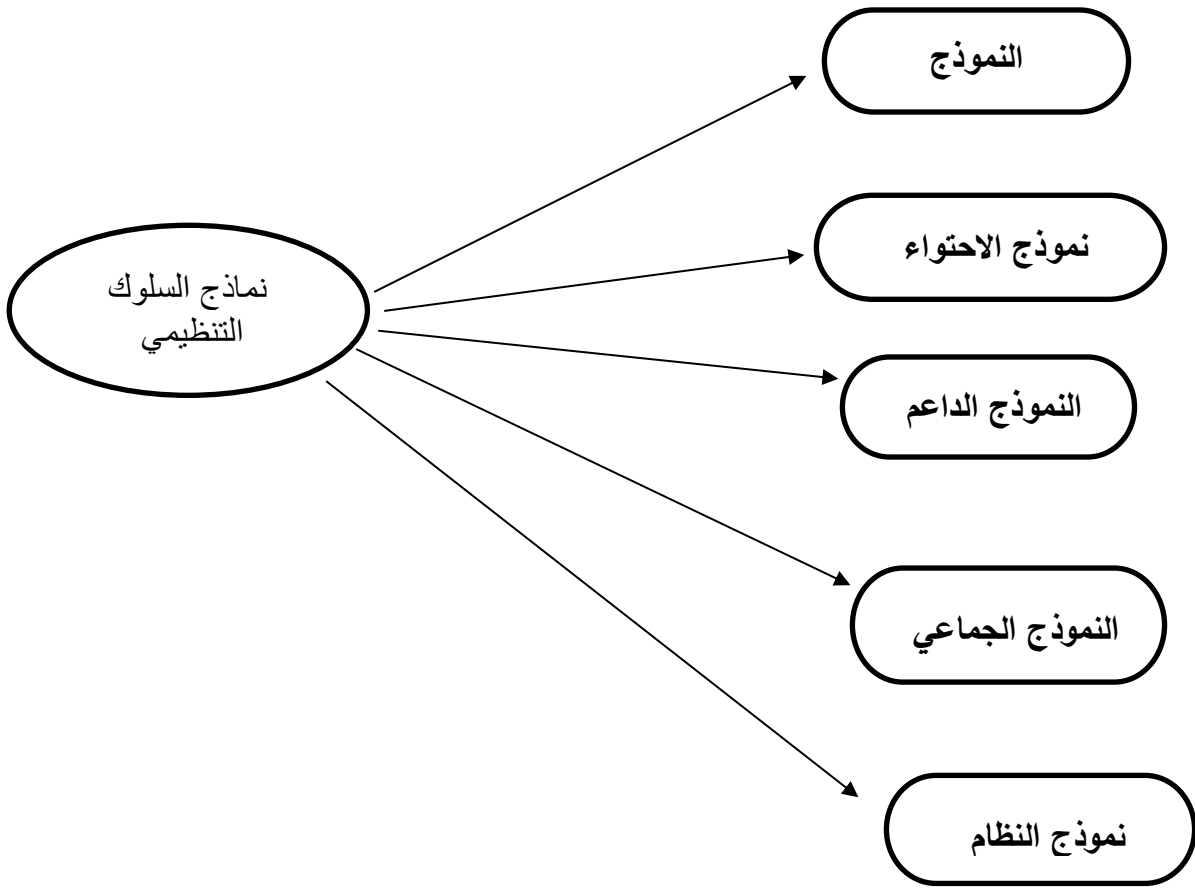
-التوجه الإداري هي الرعاية بين العاملين.

-توجه الموظف هو الملكية النفسية.

-النتيجة النفسية للموظف هي الدافع الذاتي.

-تلبية احتياجات الموظفين نطاق واسع.

-نتيجة الأداء هي الشغف والالتزام.



شكل (4): مخطط لنماذج السلوك التنظيمي
المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على التراث النظري

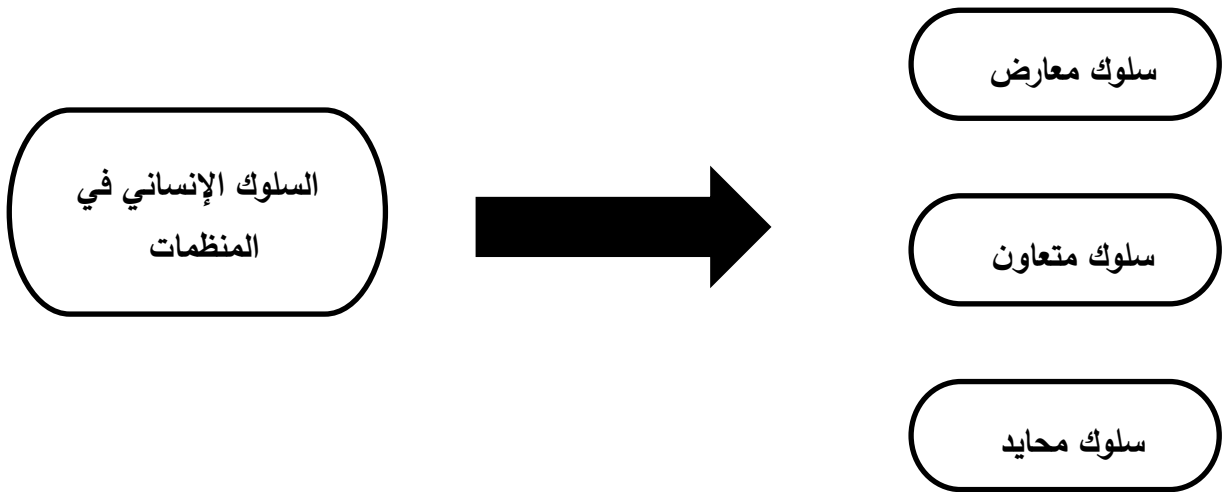
3 -احتمالات سلوك العاملين في مواجهة طلبات الإدارة (السلمي، ص77):

الاحتمال الأول: أن يتعاون مع المنظمة في تحقيق أهدافها (سلوك معاون)

الاحتمال الثاني: أن يختلف مع المنظمة ويعوق تحقيق أهدافها (عمدا أو دون قصد) وهو سلوك معارض

الاحتمال الثالث: أن يقدم للإدارة الحد الأدنى في الأداء ولا يحاول التحسين أو الاجادة، فهو يقف موقفا

وسطا بحيث لا يساعد الإدارة مساعدة جادة ولا يعوقها في نفس الوقت وهو سلوك محايد.



شكل (5): مخطط لمختلف أنواع السلوك الإنساني في المنظمات

4- الخصائص العامة لتعديل السلوك:

هناك مجموعة من الخصائص التي تميز تعديل السلوك عن باقي مناحي العلاجات النفسية الأخرى التي

تستهدف طرق التعامل مع المشكلات الإنسانية وتتمثل فيما يلي: (العوفي، 2023، ص111):

- **التركيز على السلوك الظاهر:** ان التركيز على السلوك الظاهر القابل للملاحظة هو من الخصائص

المركزية لمنحنى تعديل السلوك، على أساس أنها تقوم على التقنيات المنبثقة من مبادئ التعلم وتقييمها

الموضوعي وترتبط عملية التقييم تلك القدرة على قياس التغير في السلوك.

- **التقييم المستمر لفاعلية إجراءات تعديل السلوك:**

مراقبة كل تغير يطرأ على السلوك كمحك للحكم على فاعلية التقنيات المستخدمة، وذلك بإيضاح

العلاقات الوظيفية بين المتغيرات البيئية والسلوك.

- **التعامل مع السلوك بوصف لا يحدث بالصدفة وإنما يخضع لقوانين محددة:**

ويتم من خلال اكتشاف القوانين التي يخضع لها السلوك المستهدف بطرق عملية تجريبية، وذلك من

خلال التعامل مع العوامل المرتبطة وظيفيا بالسلوك، لا الخوض في فرضيات تقتقر الى المصادقية العلمية

كأن تكون خرافية أو لا علاقة لها بتلك العوامل المرتبطة وظيفيا بالسلوك.

-التعامل مع السلوك بوصفه محكوما بنتائجه:

الخاصية الأساسية والأكثر أهمية لمنحى تعديل السلوك تتمثل في تعامله مع السلوك الإنساني بوصفه وظيفة لنتائجه، فإذا كانت نتائج السلوك إيجابية (أي إذا أدى السلوك الى حصول الفرد على ما يحب أو تلخيصه مما لا يحب) أصبح الفرد أكثر ميلا لتأدية ذلك السلوك في المستقبل، وإذا كانت نتائج السلوك سلبية (أي إذا أدى السلوك الى حرمان الفرد مما يحب أو الى تعرضه لما لا يحب) أصبح الفرد أقل ميلا لتأدية ذلك السلوك في المستقبل .وهكذا فالافتراض الأساسي الذي يقوم عليه منحى تعديل السلوك هو أن التحكم بالسلوك يعني بالضرورة التحكم بنتائجه.

-التعامل مع السلوك بوصفه المشكلة وليس عرضة لها:

ان احدى الميزات الأساسية لتعديل السلوك تتمثل في التعامل مع السلوك على أنه نفسه المشكلة، وليس مجرد عرضة لها، وأنه هو الذي يحتاج الى تغيير .

-التعامل مع السلوك سويا كان أو شاذا بوصفه متعلما:

تنص القاعدة على أن (السلوك الشاذ تحكمه القوانين نفسها التي تحكم السلوك السوي) وكثيرة هي البحوث العلمية التي دعمت فاعلية منهجية تعديل السلوك في تقليل السلوك المرغوب به

-إجراءات عملية تعديل السلوك في البيئة الطبيعية التي يحدث فيها السلوك:

لما كان معدل السلوك يبحث عن أسباب السلوك في الظروف البيئية الخارجية، فان عملية التعديل تتم في البيئة (المواقف) الطبيعية التي يظهر فيها السلوك، لأن محددات السلوك موجودة هناك، وبما أن تعديل السلوك يحاول تغيير السلوك من خلال تغيير المثيرات البيئية القبلية والمثيرات البعدية.

-العمل على مراعاة الفروق الفردية:

ان الاستخدام الفعال لأساليب تعديل السلوك يقوم على مراعاة فردية للفرد، وتكييف الأسلوب المستخدم، وذلك اعتمادا على طبيعة المشكلة التي يعاني منها والموقف الذي ستنم المعالجة فيه.

وتتمثل هذه الخصائص أهم الشروط التي يجب أن تتوفر في برنامج تعديل السلوك لتحقيق أهدافه ونجاحه واثبات فاعلية. وإن أي خلل وعدم مراعاة تلك الشروط فحتماً يؤدي الى نتائج ضعيفة وبالتالي فشل في تعديل السلوك.

5-قواعد الاخلاق والسلوك في المنظمات:

ان التزام أفراد المنظمة بقواعد السلوك التي تضعها صفة أساسيات من صفات المنظمة الصحية، ففي منتصف عام 1984 أقر المجلس الوطني للجمعية الامريكية للإدارة العامة قواعد السلوك ودعا كافة أعضائها اتباعها، ولكن تبقى الحاجة قائمة لضمير كضابط للسلوك، ومن بين قواعد السلوك التي يطالب أعضاء الجمعية الالتزام بها بما يلي (عطية، ص 205):

-الصدق والأمانة.

-منع تسرب المعلومات الرسمية السرية.

-رفض أي كسب شخصي يتأثر من العمل الرسمي.

-ممارسة السلطة الرسمية لخدمة المصلحة العامة.

-أداء الواجبات بكفاءة وعدالة وتجرد.

-تعزيد وتطبيق مبدأ الجدارة في التوظيف.

-إزالة كافة أشكال التمييز والفرقة غير القانونية والاحتيال وإساءة استعمال الأموال العامة ومساعدة الموظفين الذين يتعرضون للأذى بسبب محاولاتهم تصحيح مثل هذه الأوضاع.

6-حتمية التعايش بين الهوية المهنية وأخلاقيات العمل في المؤسسات الجزائرية:

ان المتتبع للتطور التاريخي للمؤسسة الجزائرية يكتشف مدى ارتباطها بمجتمعها، الذي يتمتع بثقافة اجتماعية معقدة متعددة الروافد، قد تدفع وتلعب دور المحفز لتدفع أفرادها تحسين سلوكهم، كما قد تمثل

حاجزا أمام استيعابهم لقيم تنظيمية قد تكون جديدة عليهم وما زالت تشهده المؤسسات بمختلف أشكالها مجموعة من المشاكل التي قد تعيق أو تأخر من تطورها واستمراريتها .والتي قد ترجه في مجملها الى تلك الخلافات بين القيم دخل المؤسسة كوجود قيم محلية أصيلة وأخرى مستوردة .وبهذا يبقى العامل الجزائري بين ما هو أصيل محلي لثقافته وهو الأصل في حد ذاته ضمن تحقيق أهدافه سواء على المستوى الشخصي أو على المستوى التنظيمي ككل، وبين ما هو دخيل عنه في ظل التغير الحاصل في جميع المستويات، وأن فعالية المؤسسة تتحقق في تطابق القيم داخله . كما أن أخلاقيات العمل يجب أن تكون من المكونات الأساسية للتكوين الأولي في المؤسسات الجزائرية بمختلف قطاعاتها منها المؤسسة الصناعية، ذلك من خلال إدخالها في محتوى البرامج والوسائل التعليمية وهو ما يضمن الانعكاس الإيجابي لدى العامل للقضايا الأخلاقية وتجنب الصراعات مما يؤدي الى ممارسات أخلاقية سلبية داخل العمل (سالم، 157، 2018).

7-المقاربة السوسيوثقافية والمهنية لسلوك للعامل في المؤسسة الصناعية:

ان التصنيع في الجزائر قد لعب درا تحويليا واسع النطاق ولضيق الوقت الذي تمت فيه عملية التنمية من خلال حرق مراحل التي مرت بها التجربة الأوروبية في التصنيع، أدى ذلك في الأخير الى ظهور نمط جديد من العامل الصناعي الذي اصطلح عليه بالعامل الشائع. ان تبني المصنع لعلاقة جديدة بالزمان والمكان وان الاندماج في البنيات البيروقراطية الوظيفية هما أمران كافيان للاثبات تكون البروليتاري الصناعي الكلاسيكي في الجزائر، فلا يبدو أن الضروريات الاقتصادية قد تغلبت على الثقافات المحلية ولكنها تمكنت من حمل العمال على اتباع نوع من الازدواجية في السلوك، فهذا السلوك هو من جهة اذعان وخضوع لعدد معين من النماذج الصناعية، ومن جهة ثانية تصدي ورفض للخلفية الثقافية التي تغطي على هذه النماذج أبعاد دلالاتها المتميزة.

فمن خلال دراسة الباحثين والنتائج المتوصل إليها أن العامل الجزائري لم يكتسب بعد العقلانية الاقتصادية والفعالية في العمل، اذ مزال يعتبر نفسه أجيرا أكثر من منتج ولا يولي اهتماما كبيرا في تحقيق الجوانب غير المادية للعمل كتحقيق شخصيته وانمائها وافتخاره في العمل، الذي يقوم به وانتمائه لفرقة عمالية معينة. بل كل الأمور تدل على تواجد العامل الجزائري في المصنع ما هو الا انتظار استلام المرتب الشهري لا أكثر ولا أقل في هذا المجال (حسنية، 2023، ص139)

ثانيا: الصمت التنظيمي

1-تعريف للصمت التنظيمي:

يعتبر مفهوم الصمت التنظيمي من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام الباحثين ويقصد به عدم رغبة الموظف في الإفصاح عن مشاكلهم والتصريح بها لمدراءهم، وعدم اخبارهم بالقضايا التنظيمية المتعلقة بأداء المنظمة لعدة أسباب منها المعتقدات الضمنية للمدراء وخوف الموظف من ردود الفعل السلبية والعزلة الاجتماعية والاضرار بالعلاقات وغيرها من الأسباب (بركات، 2020، ص 276).

وتعود بنية الحديث عن مفهوم الصمت التنظيمي الى الباحث هرشمان (1970) والذي حاول تحديد مفهوم الصمت التنظيمي على أنه رد فعل سلبي لكن بناءه مرادفا للولاء لتنظيمي، فعلى سبيل المثال فان الموظفين الذين يتعرضون لمعاملة سيئة ولا يتقدمون بشكاوى رسمية. فان ذلك يعتبر من باب الصمت بالتراضي وأن السكوت دليل على الولاء التنظيمي، والصمت التنظيمي هو احجام العاملين عن التعبير عن المعلومات والأفكار والمشاعر والمدرجات والمقترحات بأي شكل من الأشكال طوعا أو كرها أو أي سبب من الأسباب (مسلم، 2021 ص 483).

ويقصد به أيضا على أنه نقص في التواصل التنظيمي في بيئة العمل، ويمثل أيضا العجز عن الكلام لدى الموظفين ومناقشة الأمور الحساسة للنمو التنظيمي ومنع تبادل المعرفة واعاقة العمل الجماعي

والعصف الذهني وتحديد المشكلات والحلول الممكنة للقضايا التنظيمية (Solomon,O et ell, 2020)
(,p 19)

وهو تحفظ العاملين في التعبير عن التقييمات الفكرية والمعرفية حول أوضاع المنظمة، وهو ظاهرة اجتماعية يمتنع بموجبها الموظفين عن تقديم آرائهم ويحملون مخاوف بشأن مشاكل المنظمة (بثقة ,2022,ص 492).

وهو أيضا مجموعة من المتغيرات السلوكية المستمدة من معايير التنظيمية السائدة في بعض الثقافات التنظيمية التي قد تشكل مناخ الصمت وهو ادراك مشترك بين العاملين بشكل كبير يحد من مشاركة الرؤوسين في تقديم ما يعرفونه حول قضايا السياسة التنظيمية والمشكلات العملية في بيئة العمل (معروف , 2019, ص 153) .

ويمثل امتناع العاملين في المنظمة بالتصريح بأي فكرة او رأي سواء كان سلبيا أو إيجابيا من شأنه أن يعرض العاملين الى أي مساءلة وبالتالي تفقد الإدارة أفكارهم وآرائهم ومقترحاتهم التي تسهم في تطور المنظمة والحد من السلبيات الموجودة فيها، والصمت التنظيمي هو سلوك جماعي يحجب فيه العاملين معرفتهم أو معلومات تهم مشرفيهم بصورة متعمدة لاعتقادهم بعدم قدراتهم على التأثير في منظماتهم (الكعبي , 2018، ص 148).

ومن خلال التعاريف السابقة تستنتج الطالبة عن أن الصمت التنظيمي يشمل عدة أنواع من سلوك اما سلوك اختياري طوعا، أو اجباري بسبب ثقافة المنظمة أو سياسة وضوابط العمل. وهذا ما يؤدي الى ضعف التواصل وتبادل الآراء في المنظمة، وتقديم التحسينات والاقتراحات في بيئة العمل.

2-التطور التاريخي لتبلور مفهوم الصمت التنظيمي:

لمفهوم الصمت التنظيمي جذور عميقة في العلوم التنظيمية حيث شهد عدة تطورات، اذ ان كل فترة زمنية عرفت شكلا مختلفا واتجاها معينا حول مفهوم الصمت التنظيمي. بداية من التصورات في السبعينيات الى القرن الواحد والعشرين وقد شكلت هذه الفترات الزمنية ثلاث موجات فيما يلي:

-**الموجة الأولى:** وتمتد الفترة من السبعينيات وحتى الثمانينات حيث ان العلماء ركزوا على مفهوم الصمت التنظيمي من خلال أبعاده (الإخلاص البقاء صامتا ودوامه الصمت).

-**الموجه الثانية:** وتمتد هذه الفترة من منتصف الثمانينات الى مطلع 2000 اد شهدت تلك الموجة الثانية اتساع في نطاق رؤية مفهوم الصمت التنظيمي من قبل الباحثين حيث ركزوا على عدة ابعاد منها: المعارضة التنظيمية الإبلاغ عن المخالفات وركزت أيضا على مفهوم العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

-**الموجة الثالثة:** وامتدت من بداية 2000 الى وقتنا الحاضر وشهدت هذه الفترة بروز مفهوم الصمت التنظيمي كظاهرة مهمة في الدراسات الإدارية حيث اتخذت اتجاه سلوك الصمت التنظيمي على المستوى الفردي ودراسة بعض المفاهيم التي لها علاقة بالصمت التنظيمي كالانسحاب الوظيفي والتعلم الوظيفي (سهير، لمياء، 2018، ص4).

ثالثا -النظريات المفسرة للصمت التنظيمي:

يعتبر الصمت التنظيمي سلوك يتغير حسب العوامل المحيطة به ولقد برزت عدة نظريات التي تحاول تفسير سلوك الصمت التنظيمي وتتمثل أبرز هذه النظريات فيما يلي:

--**نظرية الطيران الحلزوني (Neuelle and Neuman 1974):** وتبنى هذه النظرية فكرة وجه نظر الفرد وتقييمه لاتجاهات المجتمع حول نمط معين من الاتجاهات حيث ان هذا التقييم يعتمد على نسبة

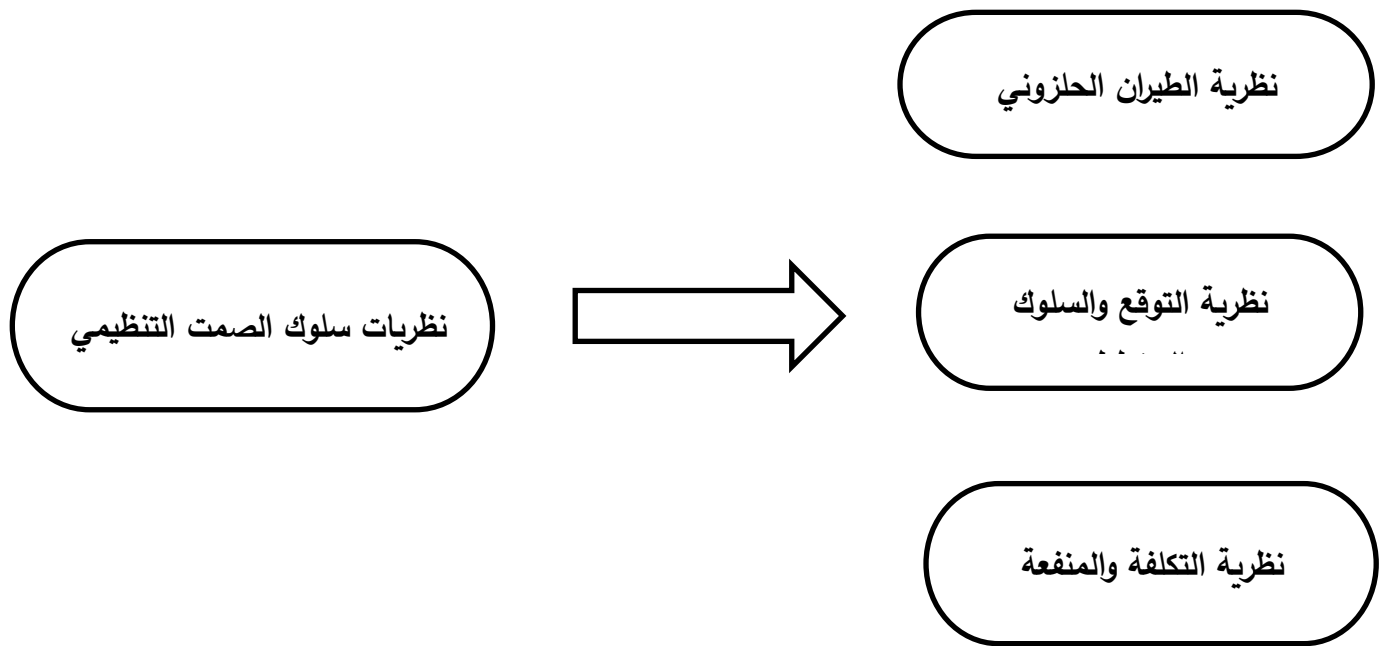
الأغلبية فاز كانت نسبة الأغلبية عالية فانهم يتجهون نحو التحدث والتعبير عن الأفكار اما اذ كانت هناك أقلية فيلتزم الفرد بالصمت خوفا على نفسه وحماية لذاته.

وفي السياق التنظيمي يلجأ الموظفون الى التعبير واثناء الأفكار كلما وجدوا دعما تنظيميا ومساندة كافية من زملائهم في العمل وبالتالي تركز هذه النظرية على مبدأ الرأي السائد والدعم التنظيمي.

-نظرية التوقع والسلوك المخطط: وضعها العالم (Lcek Ajzen 1985) ووفقا لهاتين النظريتين أن الفرد في المنظمة يتوقع الحصول على فوائد نتيجة السلوك المخطط له وان زملائه في المنظمة عندهم استعداد للتغيير وعدم ابداء مقاومة فان الفرد سيتخذ قرار التحدث او ما يسمى بالصوت التنظيمي .
اما اذ كان يتوقع ان سلوكه المخطط سوف يسبب مقاومة التغيير من زملائه في العمل وإدارة المنظمة وبالتالي هنا الفرد يسلك سلوك الصمت التنظيمي.

-نظرية التكلفة والمنفعة: ويرجع الفضل في ابتكارها الى الاقتصادي الفرنسي جوليين دوديوت وذلك من خلال مقارنة فوائد التحدث مقابل تكاليفه او النتائج المترتبة عليه مثل: فقدان القوة والوقت وانتقام المعارضين فان كانت التكاليف عالية يميل الافراد الى الصمت والعكس صحيح (حمودة , 2021، ص22).

فمن خلال النظريات السابقة نلاحظ أن العوامل المتحركة في الصمت التنظيمي تتمثل في الدعم التنظيمي والرغبة في التغيير والحصول على الفوائد في المنظمة تمثل أهم نقاط التي يركز عليه على العامل في اتخاذ الموقف اما بالصمت وحجب الأفكار، أو الإفصاح بالآراء والتحدث عن القضايا المهنية.



شكل (6): مخطط يمثل نظريات الصمت التنظيمي

4 -مراحل تشكل سلوك الصمت التنظيمي في المنظمات:

يكمن الاختلاف حول مفهوم سلوك الصمت التنظيمي في درجة وضوحها والعوامل المحيطة بها إذ أن هذه الظاهرة التنظيمية تمر بعدة مراحل كما ذكرها (الشنيقي والتركي، 2019، ص122) وتتمثل فيما يلي:

-**المرحلة الأولى:** مرحلة الاستغراق والشمول: تبدأ ظاهرة الصمت التنظيمي عندما يجد الموظف نفسه لا يحقق النتائج المرغوبة نتيجة لعدم توافق أهدافه وإمكانياته مع ما هو موجود في المنظمة من إمكانيات ومناخ تنظيمي مناسب.

-**المرحلة الثانية:** مرحلة الكساد: وتشهد هذه المرحلة انخفاض مستوى الرضا والأداء الوظيفي مما يؤثر على الكفاءة الإنتاجية.

-**المرحلة الثالثة:** مرحلة الانفصال: وفي هذه المرحلة يدرك الموظف ما يحدث في المنظمة ويؤثر في مستويات الصحة النفسية والاجهاد النفسي والانسحاب النفسي.

-**المرحلة الرابعة والأخيرة:** مرحلة الاتصال: وهي اقصى مراحل الصمت التنظيمي اذ تتولد لديه نية ترك العمل والمنظمة.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن العامل يبدأ بالصمت بداية من غياب التوافق بين أهدافه وأهداف المنظمة ومن ثم انخفاض الرضا النفسي بسبب ظروف بيئة العمل التي لا تلبي احتياجاته، ويبدأ تدريجيا بسلوكيات الانسحاب النفسي وانخفاض الولاء التنظيمي وأخيرا نية ترك العمل والانسحاب الوظيفي.

5-الصمت التنظيمي والصوت التنظيمي:

5-1-تعريف الصوت التنظيمي:

هو التعبير التقديري أو الرسمي عن الأفكار أو الآراء أو الاقتراحات أو الأساليب بديلة مقصودة لتحقيق هدف معين لتغيير وضع المنظمة للأفضل وتحسين الأداء الحالي في المنظمة (Bashshur,Oc ,2015,p1532).

ويشير الباحثين في إدارة الموارد البشرية أن الصوت يمثل المشاركة القائمة على المهام والعمل الجماعي والفرق ذاتية الإدارة مما يسهل على الموظفين تنظيم العمل والتحكم في أعمالهم (Holland P.,et ell.2019 ,p11).

ويمثل الصوت التنظيمي هو قدرة الموظف في التعبير عن آرائه والافصاح عن مختلف القضايا التنظيمية دون خوف لتحقيق الأهداف المشتركة في المنظمة.

5-2-التمييز بين مخلف السلوكيات للصمت والصوت التنظيمي:

ان صوت الموظف وصمته قد تم فحصهما من وجهات نظر مختلفة وعديدة وأنه قد تم تصورهما وتعريفهما بطرق متنوعة وللتمييز بينهما اعتمادا على السمات التالية (Jerald ,2009,p26) :

- **محتوى السلوك:** ما الذي يجب أن نقوله وما لا يجب أن لا نقوله في بيئة العمل، وإن التزم الصمت بشأن القضايا الأخلاقية يختلف نوعياً التزام الصمت بشأن الاهتمامات المهنية. إذ أن الموظفين يمكنهم التحدث أو البقاء صامتين في العديد من القضايا التنظيمية، وإن التحدث عن الممارسات الغير أخلاقية والغير قانونية والابلاغ عن المخالفات في المنظمة. في حين أن الصمت التنظيمي يتضمن الحجب المتعمد للأفكار والمعلومات والآراء من قبل الموظفين فيما يتعلق بوظائفهم أو مؤسساتهم.

- **هدف السلوك:** يتحدد من خلال اتجاه تدفق المعلومات حسب الأهداف المحددة والمتاحة للموظفين. ويتحدد الصوت والصمت التنظيمي حسب نمط الاتصالات داخل المنظمات وطبيعة الوظيفة، والمنصب للموظفين حيث أن التعبير عن مخاوف بشأن عمل أحد أعضاء الفريق لهذا الفرد اعتبارات وعواقب مختلفة عن التعبير عن مخاوف مماثلة لقائد الفريق.

- **الدافع من السلوك:** إن الدوافع الكامنة وراء الصوت والصمت التنظيمي في المنظمات متنوعة ومعقدة، ويمثل الصوت التنظيمي التعبير الطوعي عن آراء الموظفين للتأثير على الإجراءات التنظيمية وللتغيير الإيجابي ولتحسين وضع العمل، ويمثل الصمت التنظيمي من خلال الصمت الإذعان والحماية الذاتية من خلال الصمت الدفاعي وإلى التعاون من خلال الصمت الاجتماعي الإيجابي. حيث أن الفرق في الدافع بين الصمت والصوت يكمن في الإبلاغ عن المخالفات الاجتماعية والابلاغ عن المخالفات المعادية لمعايير وقيم المنظمة.

5-3- أنواع الصوت والصمت التنظيمي (متى يكون كل من الصوت والصمت منتج ومتى يكون غير منتج في بيئة العمل:

جدول (6): يبين الاختلاف بين أنواع الصوت والصمت التنظيمي

نوع السلوك ودافع الموظف	صمت الموظف: تعمد حجب الأفكار والمعلومات والآراء في بيئة العمل	صوت الموظف: تعمد طرح الأفكار والتعبير عن المعلومات والآراء في بيئة العمل
السلوك السلبي	سلوك منفصل - على أساس الاستقالة - الشعور بعدم القدرة على صنع الفرق في العمل	صمت الإذعان: - حجب الأفكار القائمة على الاستقالة - الاحتفاظ بالآراء الذاتية بسبب الشعور بعدم تقدير الذات وتدنيها - غياب فعالية الموظف التي تحدث الفرق
السلوك النشط أو الاستباقي	سلوك الحماية الذاتية: - بناءا على الخوف والشعور بالتهديد على حياته الشخصية في بيئة العمل	الصمت الدفاعي: - حجب المعلومات من أجل تجنب المشاكل - حذف الحقائق لحماية الذات
السلوك والتوجه نحو الآخر:	الصمت الاجتماعي: - حجب المعلومات السرية على أساس التعاون - حماية المعارف والأفكار التي تعود بالفائدة على المنظمة	الصوت الاجتماعي: - ابداء الحلول للمشاكل على أساس التعاون - اقتراح أفكار بناءة للتغيير لصالح المنظمة
السلوك الانتهازي:	الصمت الانتهازي: - حجب المعلومات لتحقيق مزايا شخصية مع قبول الحاق الضرر للآخرين	السلوك الانتهازي: البحث عن التميز في العمل ولو على مصلح الآخرين الشعور بالمصلحة الذاتية على مصلحة الآخرين والمنظمة ككل

(M,SC,Vinzwnz,2021,p19)

5-4-إيجابيات سلوك الصوت التنظيمي (Ronald J, et ell,2013.p12):

- زيادة الولاء والالتزام والرضا الوظيفي.
- الحصول على المعلومات الصحيحة والمهمة في المؤسسة
- منع الأخطاء والقرارات السيئة.
- المساهمة في عملية صنع القرار التنظيمي الذي يساهم في التمكين وزيادة فرص التعلم التنظيمي
- حل المشكلات التشاركية والانخراط مما يزيد من التواصل والفهم.
- الشعور بالفعالية من خلال تقديم النصائح والأفكار والآراء والاقتراحات.
- يعد جانب مهما من الثقافة التنظيمية التي تعزز الازدهار في بيئة العمل.
- تحسين العلاقات الإنسانية في بيئة العمل.
- تحسين الكفاءة الإنتاجية وتحفيز الموظفين.

5-6-نظريات الصوت التنظيمي (O.E.Akinzale,2019,p104) :

-نظرية الولاء والصوت (exit –voice–loyalty theory)

تنص هذه النظرية على نوعين الاستجابة من طرف الموظف في بيئة العمل تتعلق الأولى من خلال الانسحاب وترك العمل دون محاولة لتغيير الأمور او اقتراح أفكار تفيد المؤسسة بشأن حلول لمشاكل العمل الذي يعاني منها. بينما تمثل الاستجابة الثانية هي قدرة الموظف على التحدث والقدرة على التعبير والتواصل بشأن القضايا التنظيمية. وذلك باستخدام الاتصال المباشر لتحقيق التغيير الداخلي الى تحقيق الأهداف والمواقف المرغوبة. ويدل الولاء على الشعور والتفاني والارتباط بالمنظمة. وتكم أهمية هذه النظرية في توضيح دور صوت الموظف من خلال الفكرة التشاركية التي تسمح له بتحقيق النجاح في الحياة المهنية وتلبية حاجياته والانخراط وتبادل الآراء. وتوضح من جهة أخرى خطر اهمال الصمت من خلال الصمت التنظيمي والانسحاب الوظيفي.

-نظرية الإيجابية /السلبية والبناء المدمرة (active /passive and constructive)

(destructive theory): هذه النظرية تبناها جوردن (1988) اذ يرى أن هذه النظرية تقوم على

اطارين مهمين لوصف صوت الموظف في بيئة العمل يتمثل الاتجاه الأول في التواصل الايجابي والنشيط

والتواصل السلبي والاتجاه الثاني من البناء والهيكل المدمر حيث ان صوت الموظف النشط الإيجابي

البناء يتميز بصنع الاقتراحات والنزاهة في طرح الأفكار والمساواة. والتعاون واتخاذ القرار التشاركي

والاستماع اليقظ والمحاذثة الاجتماعية. من جهة أخرى يمثل السلبية المدمرة كالتذمر واللامبالاة

والانسحاب من الشكاوى المكررة والعدوان اللفظي والعدائية مع زملاء العمل

-نظرية الرأس المال الاجتماعي (social capital theory): تنص النظرية على أن نوعية الموظف

والإدارة تؤثر على فعالية المنظمة وتعتمد على نوعية وجودة العلاقات الاجتماعية وفعاليتها وهذا ما يسمح

بتدفق المعلومات في كلا الاتجاهين الصاعد والنازل، مما يخلق للفرد قيمة وارتباط بين زملائهم في

العمل، بينما قواعد التبادل السلبي تثبط المعلومات وتكون سلوكيات سلبية.

5-7-العوامل المحفزة على الصوت التنظيمي (venkataramappa,R,G,2022,p14):

-مهارة الموظفين.

-المستويات الوظيفية للفرد.

-الأطر التنظيمية.

-طبيعة العلاقات في بيئة العمل.

-الخصائص الشخصية للموظف.

-الثقافة التنظيمية من خلال المعتقدات والتصورات والمواقف.

5-8-العلاقة بين الصوت التنظيمي والصمت التنظيمي والسلوك التشاركي:

يظهر الموظفون في بيئة العمل سلوكيات مبتكرة والميل الى المشاركة في اتخاذ القرار من خلال التعبير عن آرائهم، هذا ما يسمح للإدارة العليا بإنشاء مناخ لتبادل المعلومات، حيث أكد (Huang 2005,) أن التدخل النشط للإدارة يخلق الشعور بالثقة ومناخ يسمح بالتحدث عن آراء واهتمام الموظفين، حيث أن المناخ التشاكري القوي يدعم تأثير مشاركة الموظفين (Demiraly ,T.and 2015 .p39 Lorcu,F,)

6-الديمقراطية في مكان العمل: (workplace democracy)

1-تعريفها

وتعرف الديمقراطية في بيئة العمل على أنها الحق الفعلي للعاملين في المشاركة في الإدارة الجماعية للمنظمة من خلال ارتباطهم مع أنفسهم أو زملائهم والتنظيم والاتجاهات المستقبلية للمنظمة واتخاذ القرار، ويؤكد (adman,2008,p116) انه يمكن للعامل المشاركة في صنع القرار من خلال ثلاث مجالات (Coutinho, 2016. p16):

- على المستوى الفردي من خلال الاستقلالية الوظيفية: من خلال تحكم الفرد وسيطرته على وظيفته.
- على المستوى الجماعي من خلال المشاركة الجماعية والحضورية (وجه لوجه): وذلك عن طريق التأثير على القرارات الجماعية والمشاركة فيها ضمن فرق العمل.
- على المستوى التنظيمي: من خلال المشاركة في صنع القرار على مستوى المؤسسة

2 -المبادئ العشر للديمقراطية التنظيمية (Rolkova,2013 ,p97):

- الغرض والرؤية ((purpose and vision)): سبب وجود المنظمة (الغرض منها) وماهي استراتيجياتها وما تريد تحقيقه (رؤيتها) من خلال التوجيه والانضباط للمنظمة
- الشفافية (Transparency): تفتح المنظمات مع الموظفين من خلال توضيح الاستراتيجيات وخطط العمل

- الحوار والاستماع ((Dialogue +listening)): تؤمن المنظمات الديمقراطية بلغة الحوار والاستماع والتواصل مع الموظفين بدل الزامهم على الصمت.
- الانصاف +الكرامة ((Fairness+ dignity): تعمل المنظمات الى العدالة بين الموظفين وحمايتهم.
- المساءلة ((accountability):
- الفرد + الجماعة ((individual+ collective): الفرد لا يقل أهمية عن الجماعة ويتم تقدير مساهمتهم الفردية مثل ما تقدر الإنجازات الجماعية
- الاختيار ((choice): من خلال إعطاء الموظفين فرص الاختيار التي لها قيمة ومعنى وتحقيق الأهداف المنشودة في المنظمة.
- النزاهة ((integrity): الانضباط في العمل والالتزام بأخلاقيات المهنة.
- اللامركزية ((Decentralization): تقاسم السلطة وتوزيعها بشكل مناسب بين الافراد في المنظمة
- التقييم ((Evaluation): العمل على الاستفادة من الأخطاء المرتكبة والتعلم منها وتطويرها وتحسينها

7- حرية التعبير في مكان العمل:

7-1-تعريفها :

حرية التعبير هي الدرجة التي يدرك بها الموظفون أن المنظمات تتسامح مع مدخلاتهم وتتقبلها وتسمح وتشجع ردود أفعالهم، من خلال توفير مناخ تنظيمي يؤيد صوت الموظف والتميز بين المعارضة السلمية وأشكال النقد والانشقاق التنظيمي. (Okafor ,2019,p10)

7-2--حرية التعبير من وجهات نظر لمكان العمل (قيمة حرية الموظف) (1995 p104,

:Eastlund Gynthia)

-الكلام ومكان العمل باعتباره مجتمع الحكم الذاتي:

مجتمع مكان العمل تحكمه الإدارة وتعتمد على التسلسل الهرمي والسلطة وقواعد السلوك ومعايير الأداء والأنظمة الإدارية، وقليل من المنظمات التي تحكم بديمقراطية وتمتلك آليات للمشاركة وتمثيل الموظفين. فان التفكير في مكان العمل كمجتمع تحكمه الإدارة يضيف لمسة جديدة حول العلاقة بين حرية التعبير والحكم الذاتي الذكي للإدارة، لأن حرية التعبير للموظفين في مكان العمل أمر ضروري للحكم الذاتي الديمقراطي حيث أن فرصة التحدث والتأثير على القرارات في المنظمات أمر ذو قيمة لأنه يلبي احتياجات الأفراد ويساعد على تعزيز بيئة عمل إنسانية.

-الكلام ومكان العمل كمؤسسة منظمة:

مكان العمل ليس مجرد مجتمع يتمتع بالحكم الذاتي فحسب، بل يمتلك تنظيم وقوانين تحمي حقوق الموظفين، مما يسهل الممارسة الكلامية للموظفين. اذ يعتبر هذا الأخير مصدرا مهما للمعلومة. ولهم الحق في المشاركة والتفاعل لتحقيق الأهداف المشتركة.

7-3-حرية الرأي والتعبير عن الرأي في قانون الوظيفة العمومية:

نص المشرع في الباب الثاني على هاتين الحريتين وعونه بالضمانات وحقوق الموظف وواجباته وخص الفصل الأول من هذا الباب للضمانات وحقوق الموظف، وأفرد المواد من 26 الى 29 من قانون الوظيفة العمومية الجزائرية للضمانات، ونلاحظ أن المشرع لم يستعمل مصطلح الحرية المنصوص عليها دستورا في المادة 41، 36 من دستور سنة 1996 وانما استعمل بدلها مصطلح الضمانات في الفصل الأول من الباب الثاني من قانون الوظيف العمومية الجزائري. في حين نجد المشرع قد نص في المادة 26 من الأمر

رقم 03، 06 المؤرخ في 15 /07/ 2006 المتعلق بالقانون العام الأساسي للوظيفة العمومية بأن حرية الرأي مضمون في حدود احترام واجب التحفظ المفروض عليه. (جلول، 2016، ص 118)

8-خصائص سلوك الصمت التنظيمي:

صنف (2013) KARACA الصمت التنظيمي الى ثلاث خصائص مختلفة وهي كالتالي:

أولاً: يمكن ان يكون الصمت متعمدا أي قد يرفض الموظفون التحدث علانية على الرغم من وعييه بالمشكلات ومعرفة الحل الأفضل.

ثانياً: يمكن استخدام الصمت كألية دفاع لحماية المصالح الشخصية او لتجنب الخلاف مع الآخرين.

ثالثاً: يمكن ان يكون الصمت اجراءا حازما من قبل الموظف لمنع مشاركة الأفكار او المعلومات للآخرين. (ADEOYE ?ET AL ,2020,P39).

9-وظائف الصمت التنظيمي (Gulluce,A,C,2016,p1)

-الصمت لا يجعل الموظف يتجمع فحسب، بل يبعدهم من بعضهم البعض

-الصمت لا يسبب الضرر للعلاقات في بيئة العمل، لكن أحيانا يحسنها.

-الصمت لا يوفر المعلومات فحسب، بل يخفيها أيضا.

- لا يعني الصمت التفكير العميق فحسب ن بل يعني أيضا عدم التفكير.

-الصمت لا يعني الاتفاق فحسب نبل الاختلاف أيضا.

10- أبعاد الصمت التنظيمي:

بعد الاطلاع على التراث النظري لمفهوم الصمت التنظيمي ومراجعة الدراسات السابقة اذ ركزت أغلب تلك الدراسات على ثلاث ابعاد على غرار (دراسة النجار، 2018) و (دراسة جاسم 2017) وغيرها من الدراسات السابقة وتتمثل هذه الأبعاد كما ذكرها (نجاه' وعيسى , 2021، ص 14) فيما يلي:

-**الصمت الإذعان (صمت الاستسلام)** ويطلق عليه بالصمت المستقر ويقصد به حجب الأفكار والمعلومات والآراء المتعلقة بالمنظمة تجنباً لإثارة المشاكل والخلافات مع الإدارة العليا وينهج الموظف سلوك الصمت اعتقاداً منه ان التعبير عن الآراء والأفكار داخل المنظمة لا جدوى منه بل قد يحدث مشاكاً أيضاً.

-**الصمت الدفاعي:** ويطلق عليه بالصمت الهادئ ه حجب الأفكار والمعلومات خوفاً من فقدان السمعة والثقة والخوف من الحاق الضرر بالآخرين بالمنظمة وهو سلوك دفاعي عن الذات من التهديدات الخارجية والحماية الشخصية في المنظمة.

-**(الصمت الاجتماعي (الإيجابي):** وهو سلوك استباقي يهدف لعدم الكشف عن المعلومات في المنظمة لهدفان أولهما لحماية فوائد المنظمة والهدف الثاني لحماية المنافع للموظفين الآخرين انطلاقاً من دوافع الايثار والتعاون ويستند الصمت التنظيمي على الوعي والنظر في البدائل والقرار الواعي لحجب المعلومات والآراء.

11- أسباب الصمت التنظيمي:

الصمت التنظيمي هو ردة فعل وانسحاب اجتماعي تجاه المواقف التي تحدث في المنظمة اذ أكدت الدراسات السابقة على عدة أسباب لسلوك الصمت التنظيمي ويذكر (زينب' وظفر , 2016، ص 239) ما يلي:

-**الأسباب التنظيمية:** حيث يمتنع الموظفون عن التعبير حول المشاكل التي تحدث داخل المنظمة وذلك خوفا من ردود الفعل السلبية من الإدارة وعدم ثقتهم بالمدراء مما يؤدي الى انخفاض الكفاءة التنظيمية وعدم القدرة على اتخاذ القرار من طرف المدراء.

-**الخوف من العزلة التنظيمية:** يلتزم الموظفون الصمت في المنظمة خوفا من ان تؤدي مواقفهم وتصرفاتهم او التحدث عن مشاكلهم قد يؤدي الى فقدان الثقة والاحترام تجاه زملائهم وبالتالي يضر بوضعهم الاجتماعي داخل المنظمة.

-**نقص الخبرة:** اذ ان العامل الجديد في المنظمة يفتقد لعامل الخبرة وفي نفس الوقت يكون صاحب حماس عالي مما يؤدي الى التعبير والرغبة في ابداء الآراء حول قضايا المنظمة لكن في نفس الوقت لقلة خبرته يجد نفسه في اثاره المشاكل وتلك التجارب تجعل من الموظف يفضل الصمت يفضل الصمت وعدم المبادرة في النقاشات للهروب والحفاظ على مكانته في المنظمة.

1-**الخوف من الاضرار بالعلاقات:** يتجنب العاملون الإقرار بالمشاكل وعدم اقتراح الحلول لإدراكهم ان تلك الحلول تؤثر في علاقاتهم مع زملائهم في العمل.

-**مخاوف تتعلق بالعمل:** يفضل العاملون الالتزام بالصمت في المنظمة خوفا منهم في فقدان الترقية وغياب العدالة من قبل الإدارة العليا او خصم الراتب والعديد من المزايا.

ويرى أيضا (حاتم وعبد الفتاح, 209, ص120) أن هناك أيضا أسباب للصمت التنظيمي وتكمن في :

-**العوامل النفسية:** في بعض الأحيان يتجه الموظفون في المنظمة الى الصمت التنظيمي وذلك لعدة أسباب نفسية تعود بالدرجة الأولى الى شخصية الموظف وقوة التأثير بالمواقف ومن بين هذه العوامل النفسية ما يلي:

-**التوتر النفسي:** حيث أن طرح أفكار تكون غير متوافقة مع أفكار الإدارة وأهدافها يشعر العامل بالتوتر النفسي لأنه قد يكون التصريح أو التعبير عن تلك الأفكار قد تؤدي الى نتائج سلبية وغير مرضية للإدارة.

- قلة الخبرة: أي عدم تناسب خبرات العاملين مع إدراك القضايا الرئيسية في المنظمة.
- الاختلاف في العوامل الديمغرافية: مثل عامل الخبرة والمستوى التعليمي والثقافي.
- طبيعة العلاقة بين الإدارة والعاملين: اذ تولد العلاقة الدكتاتورية الى ميل العاملين الى عدم التصريح بأرائهم داخل المنظمة.
- طبيعة الأسلوب ونوع السلوك في النقاش والتعبير عن الآراء: اعتقاد العاملين ان طبيعة أسلوبهم وسلوكهم في التعبير عن مشكلة ما لا تزيد الا من اتخاذ موقف سلبي تجاههم.
- ومن جهة أخرى ذكر (الوهبي, 2014, ص 373) أسباب أخرى للصمت التنظيمي وتتمثل فيما يلي:
 - تضارب الأهداف: رغبة كل طرف في تحقيق هدف على الطرف الآخر حيث أن غياب أهداف مشتركة والعمل الجماعي والتعاون يؤدي الى الصمت التنظيمي.
 - التصميم الهيكلي: حجم المؤسسة وتعدد الوحدات والأقسام وطبيعة عمل العاملين كلها عوامل تؤدي الى الصمت التنظيمي.
 - توقعات الدور المتباينة: يحدث الصمت التنظيمي نتيجة غموض الدور في العمل.
 - المناخ التنظيمي المتدهور: ان عدم توفر بيئة عمل داعمة وضعف في التواصل الإداري يؤدي الى الصمت التنظيمي.
 - الفروق الإدراكية: ينقسم الأفراد في المنظمة حول قضية معينة يدرك الطرف الأول حول أهمية الموضوع ومدى الاستفادة منه، ومن جهة أخرى يرى الطرف الثاني أن الموضوع يشكل تهديدا له وبالتالي التعارض واحداث المشاكل مما يؤدي الى الصمت التنظيمي.
- وهناك عوامل أخرى يمكن ايجازها فيما يلي (Naqeeb Ullah and Umair asghar,2023, p94):
 - غياب فرص كافية للتفاهم المتبادل: تمثل نجاح كل منظمة من خلال قدرة أعضائها على مشاركة المعلومات وتلقيها بشكل فعال ما يشعر الموظفين في استثمار أكبر في حياتهم المهنية ووظائفهم.

-القوة الشرعية في المجال الرسمي: من خلال سيطرة القيادة على العمال وانقطاع في التواصل بين الإدارة والموظفين حيث يرى المديرين أفكار العمال غير مهمة.

12-الاثار الناجمة عن الصمت التنظيمي:

تمثل الموارد البشرية هي الجهات الفاعلة الرئيسية في التغيير والابتكار في المنظمة، حيث تحتاج الى موظفين يشاركون باستمرار آرائهم ومعتقداتهم. من جهة أخرى فان عدم القيام بالتعبير عن أفكارهم يخلق مشاكل وآثار منها (Shirvani M et al ، 2019 ، p24):

- أحد أسباب الفشل لبرامج إدارة التغيير .
- غياب دعم للمعلومات والاتصالات.
- التأثير على الرفاهية النفسية للموظفين.
- زيادة المشاكل النفسية مثل الضغط النفسي والتوتر ومقاومة التغيير .
- خسارة المنظمة ماديًا ومعنويًا.
- عدم الرضى عن العمل والتغيب ودوران العمل.
- انخفاض الروح المعنوية.
- سوء التخطيط وضعف الابتكار والاتصال.
- التأثير على صنع القرار وعمليات التغيير وذلك بحجب وجهات النظر وردود الفعل والمعلومات الدقيقة.
- (Beheshtifar, 2012, p280)،
- الافتقار الى الجودة في العمل.
- التقليل من التعلم التنظيمي.
- احتمالية زيادة الازمات والمخاطر والتي تكون مانعا للتطور والتقدم.
- فقدان التنوع في المدخلات المعلوماتية والتحليل الضروري.

- انتشار سلوكيات كالتسيب واللامبالاة النبذ الاجتماعي وضعف التعاون والعمل الجماعي.
- صعوبة تنفيذ الوظيفة بصورة جيدة والحصول على فرص الترقية (غليظ 2019، ص602)
- المشاركة المنخفضة والاهمال والخمول.
- ضعف التواصل ورفض تبادل الأفكار والآراء.
- مقاومة التغيير وعدم الرغبة في التحدث عن مشاكل المنظمة. (Bordbar,et al ,2019,p 202)

13-استراتيجية للحد من الصمت التنظيمي:

ليس من السهل كسر مناخ الصمت التنظيمي لأنه يصعب كسر الروتين والعادات السلوكية التي تحافظ على الصمت التنظيمي جزئيا لأنها لا تخضع للملاحظة المباشرة او المناقشة ومن الطرق الحد من الصمت التنظيمي ما يلي:

- العمل على إزالة الحواجز التنظيمية والتواصلية بين الإدارة والموظفين.
- خلق بيئة تنظيمية يسودها الثقة بين العاملين والإدارة وذلك لضمان قدرة العاملين على التعبير عن أفكارهم وابداء آرائهم بكل حرية.
- تشجيع العاملين في المشاركة في صنع القرار من أجل تعزيز الابتكار والتطوير التنظيمي. (Jing

(yeng, 2022, p 6

وأكد كل من (صادفي ومحمد، 2021) إن من سبل تخفيف سلوك الصمت التنظيمي ما يلي:

- الحرص على اختيار وتعيين أفضل الكفاءات في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة والعمل على تكوينهم وتدريبهم باستمرار على طرق التسيير الحديثة في الجانب الإداري.
- تحقيق مبدأ العدالة التنظيمية والتقييم العادل للموظفين مع ضمان تفعيل التغذية العكسية التي يمكن

الاستفادة منها في عملية تسجيل الأخطاء المسجلة.

- تحريك الطاقات الكامنة والاستغلال الأمثل لكل القدرات المتاحة لكافة العاملين
- إحساس العاملين بتوفر الامن الوظيفي من اجل التعبير بكل حرية عن الآراء .
- ضرورة توعية المنظمات بمفهوم الصمت التنظيمي ومسبباته ومظاهره واثاره على بيئة العمل من اجل تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الجودة الوظيفية.
- القيام بورشات تدريبية بصفة مستمرة لتنمية المهارات السلوكية للعاملين مثل مهارة الانصات والتواصل وحل الصراعات والتفاوض وكسب ثقة الاخرين. (قنون وبوبكر 2021 ص25)
- تطوير سلوك الموظفين في بيئة العمل.
- التحفيز الذاتي للموظفين في طرح الأفكار الجديدة والابداعية.
- تقليل الازدواجية في انجاز العمل من خلال اعتماد مبدا اللامركزية وتفويض الصلاحيات.
- اعتماد سياسة المنظمة على أساس احترام اراء العاملين وتقدير أفكارهم (الصليبي، 2019ص23).
- وأكد (السيد علاء الدين , 2022 ,ص7) أن من سبل تفادي سلوك الصمت التنظيمي ما يلي :
- الممارسات الديمقراطية للقيادة.
- الدعم الاجتماعي والاهتمام بالثقافة التنظيمية.
- توضيح أدوار العاملين واشراكهم في بناء الأهداف.
- تعزيز المناخ التنظيمي مثل القيم التنظيمية الجيدة وتدفق الاتصالات والنظرة الإيجابية للعنصر البشري.
- في دراسة (srivastawand & Agrawal,2010) ذكر عدة عوامل تربط تشجيع الموظفين لتحقيق تطوير قيادة الأعمال في المنظمات وكسر الصمت التنظيمي منها ما يلي (civelek,et al,2015,p40):
- الوعي بأهمية المخاطرة في العمل
- التفويض والتمكين

-الإذعان للتغيير

-الهيكل التنظيمي

-ممارسات المكافأة والتحفيز التي تشجع ريادة الأعمال

-تعزيز العمل الجماعي.

-التسامح مع الأخطاء التي تكون في المنظمة وتشجيع التعلم التنظيمي.

خلاصة:

من خلال ما تطرقنا اليه في هذا الجزء حول الأطر النظرية للصمت التنظيمي نستنتج ان الصمت التنظيمي سلوك جماعي تنظيمي يحمل في طياته ثلاث أبعاد تتمثل في الصمت الدفاعي، الإذعان، الإيجابي، ويكمن وراء هذا السلوك عدة أسباب تنظيمية منها الإدارة العليا والقيادة، أسباب شخصية تعود الى طبيعة وثقافة الموظف وغيرها، ففي بيئة العمل على الموظف أن يعي بأثار الصمت التنظيمي ومحاولة الخروج وكسر هذا الحاجز، وتبني ثقافة التعبير عن الرأي وتفعيل صوته والمحافظة على الأسرار المهنية في إطار أخلاقيات المهنة وقواعد المنظمات.

الجانِب التّطبيقي

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

1- منهج الدراسة:

يمثل المنهج العلمي الطريق الذي يرسم ملامح الدراسة العلمية، ويساهم في تحقيق أهدافها واختبار فرضياتها والوصول الى نتائج بحثية دقيقة يمكن تعميمها. باعتبار أن موضوع وطبيعة الدراسة هو من يحدد المنهج العلمي المتبع وموضوع هذه الدراسة هو: اقتراح برنامج تدريبي لتعديل سلوك الصمت للعاملين في المؤسسة الصناعية (على عينة من العاملين في المؤسسات الصناعية لولاية الوادي)، ف اتخذت هذه الدراسة المنهج التجريبي لتلاؤمه مع طبيعة مع أهداف الدراسة.

ولمعالجة مشكلة الدراسة وطبيعة أهدافها وتماشيا مع ظروفها، والوصول الى نتائج فعالة اعتمدت هذه الدراسة على التصميم التجريبي ذو المجموعتين (الضابطة والتجريبية) بقياس قبلي وبعدي.

-التصميم التجريبي:

اعتمدت الباحثة تصميم ذو المجموعتين (الضابطة والتجريبية) بقياس قبلي وبعدي للوقوف على أثر المتغير المستقل (البرنامج التدريبي) على المتغير التابع (الصمت التنظيمي) ويمكن تلخيصها في الجدول التالي:

جدول (7): التصميم التجريبي للدراسة

المقياس المجموعة	القياس القبلي	المعالجة التجريبية	القياس البعدي
المجموعة التجريبية	تم تطبيق المقياس القبلي (الصمت التنظيمي)	تم تطبيق البرنامج التدريبي	تم تطبيق المقياس البعدي (الصمت التنظيمي)
المجموعة الضابطة	تم تطبيق مقياس القبلي (الصمت التنظيمي)	لم يطبق البرنامج التدريبي	تم تطبيق المقياس البعدي (الصمت التنظيمي)

2 - - الدراسة الاستطلاعية:

تمثل الدراسة الاستطلاعية أولى خطوات البحث العلمي واللينة الأولى للدراسة الميدانية لاستكشاف توجهات بحثه، والظروف المحيطة به والصعوبات التي تعترض جوانب دراسته.

الحدود الزمنية: من أكتوبر 2023 إلى جوان 2024

الحدود المكانية: في مؤسسة سوف للدقيق بولاية الوادي.

الحدود البشرية: العاملين بمؤسسة سوف للدقيق بالوادي.

-أهدافها:

-تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال اجراء المقابلات مع مدراء المؤسسات الصناعية واستمارة

الاحتياجات التدريبية لعاملين عبر مختلف المؤسسات الصناعية لولاية الوادي.

-تهيئة الباحث واكتساب خبرة حول تنفيذ البرنامج التدريبي.

-معرفة الصعوبات التي تواجهها في تطبيق المنهج التجريبي (عوامل الضبط التجريبي)

-انتقاء الأساليب التدريبية المناسبة والفعالة في نجاح البرنامج التدريبي.

-عينة الدراسة الاستطلاعية:

عينة لتحديد الاحتياجات التدريبية: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة قدر عددها 30 من عمال مؤسسة

سوف للدقيق بولاية الوادي-الجزائر لتحديد الاحتياجات التدريبية في مجال سلوك الصمت التنظيمي.

--الخصائص السيكومترية لعينة الدراسة الاستطلاعية

-الجنس:

جدول (8): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
انثى	0	%0
ذكر	30	%100
المجموع	30	%100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss25

-العمر:

جدول (09) : توزيع أفراد العينة حسب العمر

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
من 20-40 سنة	13	43.3%
أكثر من 40 سنة	17	56.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss25

-المستوى التعليمي:

جدول(10): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
جامعي	4	13.3%
المعهد	13	43.3%
اخرى	13	43.3%
المجموع	30	100%

لمصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss25

الخبرة المهنية:

جدول (11): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	12	40%
من 5 الى 10سنوات	15	50%
أكثر من 10سنوات	3	10%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss25

3-أدوات الدراسة

-الأداة الأولى: استمارة لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في مجال الصمت التنظيمي

-الهدف من الاستبانة

تحديد الاحتياجات التدريبية في مجال سلوك الصمت التنظيمي للعاملين في المؤسسات الصناعية وذلك

لبناء برنامج تدريبي يلبي تلك الاحتياجات التدريبية مما يسهم في تعديل سلوك الصمت التنظيمي لديهم.

-خطوات تصميم وبناء الاستبيان:

تم الاعتماد على الاستبيان الذي تم تصميمه من طرف قنون سميحة (2023): الصمت التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار لدى العاملين بالوظائف الإشرافية -دراسة ميدانية في المؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار-سوناطراك). وتكييفه لما هو مناسب للدراسة (الملحق رقم)

ويتكون الاستبيان من:

1-لقسم الأول:

تشمل مقدمة الاستبانة وهدفها، وأيضا على البيانات الشخصية كالخبرة المهنية

-القسم الثاني:

ويشمل أبعاد وبنود الصمت التنظيمي ويتكون من 22 بد موزعة على ثلاث أبعاد كما هو في الجدول

التالي:

جدول (12): توزيع أبعاد الصمت التنظيمي

المتغير	المجال
صمت الإذعان	7
الصمت الدفاعي	8
الصمت الاجتماعي	7
الصمت التنظيمي	من 1-22

- مفتاح الاستبيان: اعتمد على سلم ليكرت الثلاثي

جدول (13): العبارات الإيجابية

البدائل	الوزن
أوافق	3
أوافق بدرجة متوسطة	2
لا أوافق	1

جدول (14): العبارات السلبية:

الوزن	البدائل
1	أوافق
2	أوافق بدرجة متوسطة
3	لا أوافق

-حساب الخصائص السيكيومترية لاستبيان الدراسة:

صدق وثبات لمقياس سلوك الصمت التنظيمي:

صدق الاتساق البنائي للاستبيان

الرقم	البنود	الارتباط	الدلالة
1	أمتنع عن طرح أفكار لي لتجنب سوء التفاهم مع مشرفي المباشر	0.783	0.000
2	ليس عندي الرغبة في تقديم أي شيء مفيد لعدم مساعدة زملائي لي في العمل	0.746	0.000
3	لا تقي المؤسسة التي أعمل بها بوعودها للعاملين فيها	0.810	0.000
4	أغافل عن سوء اهتمام إدارة المؤسسة بالمشرفين على اختلاف مستوياتهم في المؤسسة لحماية نفسي	0.707	0.000
5	أعمل على حجب الأفكار المتعلقة بحل مشاكل العمل رضوخا للأمر الواقع	0.835	0.000
6	من الصعب أن أدافع عن رأي أمام زملائي في العمل	0.647	0.000
7	تهتم مؤسستكم بالعاملين المنعزلين عن العمل	0.883	0.000
8	أمتنع عن الكلام خوفا من فقدان وظيفتي في المؤسسة	0.908	0.000
9	لا أميل الى التحدث عن ظروف العمل السلبية تجنباً للتعرض للمساءلة	0.774	0.000
10	ليس لدي القدرة على طرح افكاري الإبداعية حماية لذاتي	0.641	0.000
11	أفضل أن أبقى صامتا خوفا من أخسر علاقاتي مع زملائي الآخرين	0.829	0.000
12	أمارس الصمت في عملي خوفا من عدم ترقبتي في وظيفتي	0.736	0.000
13	صراحتي تجلب لي ردود فعل سلبية من زملائي	0.802	0.000
14	أسكت عما أراه من تجاوزات في العمل خوفا من نقلي من مكان عملي	0.810	0.000
15	تزداد أعباء عملي كلما تكلمت بصراحة	0.783	0.000
16	أتحمل الضغوطات من زملائي المشرفين نتيجة احتفاظي بالأسرار المتعلقة بالعمل	0.722	0.000
17	أرفض الكشف عن المعلومات التي من الممكن أن تؤذي سمعة المؤسسة في المجتمع	0.580	0.000
18	أحمي مؤسستي من خلال التكتم التام على المعلومات المهنية التي تخصها	0.908	0.000
19	لا أقدم أي اقتراحات خاصة بالعمل تضامنا مع زملائي	0.641	0.000
20	أعرض الى ضغوطات من زملائي في العمل لإخبارهم أسرار المؤسسة ككل	0.647	0.000
21	ينتابني شعور دائم بأن مستقبل المؤسسة سيكون ناجحا	0.599	0.000
22	أخفي المعلومات الموثوقة بالتعاون مع زملاء العمل في إطار منفعة المؤسسة	0.783	0.000

من خلال الجدول أعلاه تظهر أن معاملات الارتباط للبنود دالة احصائيا، حيث أن قيمة المعنوية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05. ومنه نعتبر الاستبيان بنود صادق ة ومتسقة لما وضعت لقياسه

ثبات الاستبيان:

قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبيان

المتغير	معامل ألفا كرونباخ	نتيجة الاختبار
الصمت التنظيمي	0.964	ثابت

المصدر: من اعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات البرنامج الاحصائي spss25

اتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة حيث بلغت 0.964 مما يدل على ثبات الاستبيان.

-طريقة التوزيع:

ولحساب متوسط الوزن النسبي لتحديد درجة الاحتياج التدريبي على بعد من أبعاد سلوك الصمت التنظيمي للعاملين حسب فئات تدرج المقياس الثلاثي فيها، ثم حساب طول الفئة فأعطيت كل درجة من درجات التقدير قيما متدرجة وذلك للحكم على احتياج الموجه للتدريب بالاعتماد على القانون الآتي:

طول الفئة = أعلى درجة للاستجابة في الاستبانة - أدنى درجة للاستجابة في الاستبانة / عدد فئات تدرج

الاستجابة

$$\text{طول الفئة} = 3 - 1/3 = 0.6$$

الجدول (15): فئات الاستجابة لدرجة الاحتياج التدريبي في مجال سلوك الصمت التنظيمي للعاملين

درجة الاحتياج التدريبي	القيمة المعطاة وفق المقياس الثلاثي	فئات قيم المتوسط الحسابي لكل درجة
قليلة (لا أوافق)	1	من 1-1.67
متوسطة (أوافق بدرجة متوسطة)	2	1.67-2.33
كبيرة (أوافق)	3	2.33-3

-تحديد الاحتياجات التدريبية في مقياس سلوك الصمت التنظيمي للعاملين:

-صمت الإذعان

جدول (16): يوضح درجة الاحتياج التدريبي حسب تقديرات العاملين لبعء صمت الإذعان

الرقم	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج التدريبي
1	أمتنع عن طرح أفكارى لتجنب سوء التفاهم مع مشرفى المباشر	1.86	0.81	متوسطة
2	ليس عندي الرغبة في تقديم أي شيء مفيد لعدم مساعدة زملائي لي في العمل	1.86	0.81	متوسطة
3	لا تفي المؤسسة التي أعمل بها بوعودها للعاملين فيها	2.13	0.73	متوسطة
4	أتغافل عن سوء اهتمام إدارة المؤسسة بالمشرفين على اختلاف مستوياتهم في المؤسسة لحماية نفسي	2.16	0.74	متوسطة
5	أعمل على حجب الأفكار المتعلقة بحل مشاكل العمل رضوخا للأمر الواقع	2.26	0.73	متوسطة
6	من الصعب أن أدافع عن رأي أمام زملائي في العمل	2.26	0.73	متوسطة
7	تهتم مؤسساتكم بالعاملين المنعزلين عن العمل	2.26	0.73	متوسطة
8	صمت الإذعان	2.11	0.19	متوسطة

المصدر: من اعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات البرنامج الاحصائي 25spss

-الصمت الدفاعي:

جدول (17): يوضح درجة الاحتياج التدريبي حسب تقديرات العاملين لبعد الصمت الدفاعي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج التدريبي
1	أمتنع عن الكلام خوفا من فقدان وظيفتي في المؤسسة	2.13	0.73	متوسطة
2	لا أميل الى التحدث عن ظروف العمل السلبية تجنباً للتعرض للمساءلة	2.00	0.78	متوسطة
3	ليس لدي القدرة على طرح افكاري الإبداعية حماية لذاتي	2.2	0.66	متوسطة
4	أفضل أن أبقى صامتا خوفا من أخسر علاقاتي مع زملائي الآخرين	2.06	0.73	متوسطة
5	أمارس الصمت في عملي خوفا من عدم ترقيتي في وظيفتي	2.33	0.71	مرتفعة
6	صراحتي تجلب لي ردود فعل سلبية من زملائي	2.3	0.74	مرتفعة
7	أسكت عما أراه من تجاوزات في العمل خوفا من نقلي من مكان عملي	2.1	0.73	متوسطة
8	تزداد أعباء عملي كلما تكلمت بصراحة	1.86	0.81	متوسطة
9	الصمت الدفاعي	2.12	0.21	متوسطة

المصدر: من اعداد الباحثة انطلاقاً من مخرجات البرنامج الاحصائي spss25

-الصمت الاجتماعي

جدول (18): يوضح درجة الاحتياج التدريبي حسب تقديرات العاملين لبعء الصمت الاجتماعي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج التدريبي
1	أنحمل الضغوطات من زملائي المشرفين نتيجة احتفاظي بالأسرار المتعلقة بالعمل	2.36	0.71	مرتفعة
2	أرفض الكشف عن المعلومات التي من الممكن أن تؤذي سمعة المؤسسة في المجتمع	2.26	0.73	متوسطة
3	أحمي مؤسستي من خلال التكتم التام على المعلومات المهنية التي تخصها	2.13	0.73	متوسطة
4	لا أقدم أي اقتراحات خاصة بالعمل تضامنا مع زملائي	2.2	0.66	متوسطة
5	أعرض الى ضغوطات من زملائي في العمل لإخبارهم أسرار المؤسسة ككل	2.26	0.73	متوسطة
6	ينتابني شعور دائم بأن مستقبل المؤسسة سيكون ناجحا	1.93	0.82	متوسطة
7	أخفي المعلومات الموثوقة بالتعاون مع زملاء العمل في إطار منفعة المؤسسة	1.86	0.81	متوسطة
8	الصمت الاجتماعي	2.14	0.16	متوسطة

المصدر: من اعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات البرنامج الاحصائي 5spss2

-سلوك الصمت التنظيمي:

جدول (19): يوضح درجة الاحتياج التدريبي حسب تقديرات العاملين لمتغير سلوك الصمت التنظيمي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج التدريبي	الترتيب
1	صمت الإذعان	2.11	0.19	متوسط	1
2	الصمت الدفاعي	2.12	0.21	متوسط	2
3	الصمت الاجتماعي	2.14	0.16	متوسط	3
الكلية	الصمت التنظيمي	2.09	0.56	متوسط	

المصدر: من اعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات البرنامج الاحصائي spss25

يتبين من الجداول السابقة أن تقديرات العاملين لدرجة الاحتياج التدريبي على سلوك الصمت التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي مقدّر ب(2.09) ورتبت الأبعاد ترتيباً تنازلياً حسب قيم متوسطاتها الحسابية على النحو الآتي: الصمت الدفاعي، صمت الإذعان، الصمت الاجتماعي.

-الأداة الثانية: الملاحظة: من خلال الدراسة الاستطلاعية التي تم فيها رصد مختلف سلوكيات العاملين في مجال الصمت التنظيمي.

-الأداة الثالثة: المقابلة

الاعتماد على المقابلة الاستطلاعية (الاستكشافية): من خلال جلسة إدارة النقاش والاجابة على الأسئلة للحصول على المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات تدريبية وتصميم البرامج التدريبية. وتم تصميم مقابلة مفتوحة الأولى موجهة للإدارة العليا (المدير) (ملحق رقم) والمقابلة الثانية للعاملين (ملحق رقم)

4-تصميم البرنامج التدريبي المقترح

-البرنامج التدريبي:

تم بناء البرنامج التدريبي بعد الاطلاع على الإطار النظري والاستفادة من مختلف نتائج واقتراحات الدراسات السابقة ونماذج تصميم البرامج التدريبية وأهم الدراسات: دراسة أحمد سليم (2014) ودراسة بوبكر منصور (2011) ودراسة عزوز كتفي (2016) ودراسة منى خرموش (2016) ودراسة ياسين أحمد طهراوي (2024)

-التعريف بالبرنامج التدريبي: تتمثل في مجموعة من الخطوات العلمية من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم وتنفيذه وتقييمه في مجال الصمت التنظيمي، الذي يمثل سلوك جماعي يتخذه الموظف في بيئة العمل. قد يكون صمت إذعان وذلك بسبب المعايير التنظيمية التي تجبر العامل على كتم المعلومات، وتقيد حرية التعبير في المؤسسة. وبالتالي يتخذ الصمت سلوكاً له مرغماً بذلك، وقد يتجنب

طرح أفكاره ومناقشتها مع الزملاء، أو مع الإدارة وفا على ردة فعل السلبية من الإدارة أو الصراع بين الزملاء. وبالتالي يسلك سلوك الصمت الدفاعي، من جهة أخرى قد يكتفم الموظف المعلومات ويحتفظ بها لنفسه حفاظا على صورة وسمعة المؤسسة منتهجا بذلك سلوك الصمت الاجتماعي الإيجابي.

-وصف البرنامج في صورته الأولوية:

بعد الاطلاع الواسع على مختلف الدراسات السابقة والخلفية النظرية وكل ما يتمحور حول البرامج التدريبية والصمت التنظيمي، وتحديد الاحتياجات التدريبية في مجال الصمت التنظيمي لدى العاملين تم تصميم البرنامج التدريبي في صورته الأولوية ويتضمن المحاور التالية:

تنمية مهارات الاتصال والتواصل الفعال لدى العاملين

-الفئة المستهدفة من البرنامج: العاملين في المؤسسة الصناعية سوف للدقيق بولاية الوادي-الجزائر.

-شروط قبولهم في البرنامج التدريبي: وتتمثل أهم شروط الالتحاق بالبرنامج التدريبي:

أن يكون لديه مستوى تعليمي مقبول يسمح له بفهم المادة العلمية التي تقدم له.

أن يكون موظف ذو خبرة وتجربة مهنية.

-مميزات الدورة:

يستفيد المتدرب من:

شهادة المشاركة في البرنامج التدريبي

شهادة شكر وتقدير

كتيب الدورة .

5-خطوات تصميم البرنامج التدريبي:

-تحديد الاحتياجات التدريبية: تم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة الصناعية بولاية

الوادي في ضوء استجاباتهم على أداتي الدراسة (المقابلة والاستبيان) وذلك بناءا على الفقرات التي

حصلت على درجة (أوافق / أوافق بدرجة متوسطة / لا أوافق) بقصد تعديل اتجاهات الصمت الدفاعي وصمت الإذعان وتنمية اتجاهات الصمت الاجتماعي واشتقت أهداف الدراسة من هذه الاحتياجات.

-الهدف العام من البرنامج:

يهدف هذا البرنامج التدريبي إلى تعديل سلوك الصمت التنظيمي للعاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية وذلك من خلال إكسابهم المعارف النظرية والتطبيقية اللازمة لعينة الدراسة وذلك باستخدام عدة أساليب تدريبية في عدة جلسات مثل تميل الأدوار والمناقشة، عرض ايضاحي، محاضرة.

-الأهداف الفرعية:

. الهدف الفرعي الأول: تعديل اتجاهات العاملين في سلوك صمت الإذعان من خلال:

الحرص على طرح أفكار المتعلقة بالعمل بطريقة تزيد من الثقة والتفاهم بين العاملين

. اثراء معارف نظرية حول الاتصال الفعال في بيئة العمل

تنمية مهارات التواصل الفعال تطبيقيا

الهدف الفرعي الثاني: تعديل اتجاهات العاملين في سلوك الصمت الدفاعي من خلال:

تشجيع ثقافة التعبير عن الرأي ذلك بتفعيل الصوت التنظيمي لدى العاملين.

تشجيع ثقافة النقد البناء للعاملين فيما بينهم مما يسهل التعامل فيما بينهم

تنمية معارف واستراتيجيات التفكير الإبداعي لحل المشكلات

تنمية المهارات القيادية لدى العاملين

الهدف الفرعي الثالث: تنمية اتجاهات العاملين في سلوك الصمت الاجتماعي من خلال:

تشجيع ثقافة الولاء التنظيمي لدى العاملين

تنمية مهارات العمل الجماعي وتعزيز روح فريق العمل

تعزيز العلاقات الإنسانية لدى العاملين

حماية سمعة المؤسسة من خلال الحفاظ على الأسرار المهنية

تشجيع ثقافة المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

-مكان تنفيذ البرنامج: شركة سوف للدقيق -بولاية الوادي

-تاريخ تنفيذ البرنامج التدريبي: شهر نوفمبر غاية ديسمبر 2024

-الأساليب التدريبية:

المحاضرات، الحوار والمناقشة من خلال الأسئلة والنقاش المفتوح، فرق العمل، حالات وأمثلة العصف

الذهني، النمذجة، دراسة حالة وتمثيل الأدوار الألعاب التدريبية.

-الوسائل المواد التدريبية:

كتيب الدورة، السبورة الكراس، جهاز الداتاشو، الحاسوب، أقلام حبر، أوراق بيضاء.

-القائمين على التدريب: الطالبة: معدة البرنامج التدريبي والمطبقة له. المشرف: مساعد الطالبة في

اعداد البرنامج من خلال تقديم نصائحه وخبراته.

-محتوى البرنامج التدريبي:

جدول (20): الخطة العامة للبرنامج التدريبي:

الوحدة التدريبية	العنوان	القائم على التدريب
الافتتاحية	القياس القبلي لمستوى المتدربين	الطالبة
الجلسة 2	الصمت التنظيمي وأبعاده	الطالبة
مختلف الجلسات من 3 - 12	استراتيجيات تعديل سلوك الصمت التنظيمي	الطالبة
الختامية	تقييم البرنامج التدريبي	الطالبة

جدول (21): الخطة التفصيلية للبرنامج التدريبي:

يوم الجلسة	موضوعات الوحدة	هدف الوحدة	الزمن
الجلسة 1	جلسة افتتاحية	الترحيب بالمشاركين والقيام بالقياس القبلي لمستوى لمتدربين	1 ساعة
الجلسة 2	ماهية سلوك الصمت التنظيمي	الاستفادة من مختلف المعارف حول سلوك الصمت التنظيمي التي تمكنه من مسايرة التطورات المختلفة في البيئة التنظيمية	1.30
الجلسة 3	تنمية مهارات الاتصال الفعال لدى العاملين في بيئة العمل	اثراء معارف نظرية حول الاتصال الفعال في بيئة العمل تنمية مهارات التواصل الفعال تطبيقيا	1.30
الجلسة 4	الثقة التنظيمية	الحرص على طرح أفكار المتعلقة بالعمل بطريقة تزيد من الثقة والتفاهم بين العاملين	1.30
الجلسة 5	ثقافة التعبير عن الرأي والصوت التنظيمي	تشجيع ثقافة التعبير عن الرأي ذلك بتفعيل الصوت التنظيمي لدى العاملين.	1.30
الجلسة 6	كيف تكون قائدا فعالا في المؤسسة	-تنمية المهارات القيادية لدى العاملين	1.30
الجلسة 7	الولاء التنظيمي	تشجيع ثقافة الولاء التنظيمي لدى العاملين.	1.30
الجلسة 8	المواطنة التنظيمية	تشجيع ثقافة المواطنة التنظيمية	1.30
الجلسة 9	العلاقات الإنسانية في العمل	تعزيز العلاقات الإنسانية لدى العاملين	1.30
الجلسة 10	العمل الجماعي وفرق العمل	تنمية مهارات العمل الجماعي وتعزيز روح فريق العمل	1.30
الجلسة 11	الاسرار المهنية	حماية سمعة المؤسسة من خلال الحفاظ على الأسرار المهنية	1.30
الجلسة 12	تقييم البرنامج التدريبي	تطبيق القياس البعدي	1.30

-التوقيت الزمني للبرنامج التدريبي:

جدول (22): الإطار الزمني للبرنامج:

عدد جلسات التدريب لليوم الواحد	عدد الساعات التدريبية في الجلسة الواحدة	عدد الأيام التدريبية	مجموع عدد الساعات
جلستين	1.30	7 أيام	20 ساعة

6 - ضبط البرنامج التدريبي:

وبعد عرضه على المشرف ومناقشته والقيام بالتعديلات وفق لتوجيهاته تم عرضه على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجال علم النفس، والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. (أنظر للملحق رقم () قائمة المحكمين).

وتضمن التحكيم العناصر التالية: تناسق محاور البرنامج مع أهداف البرنامج، نوع وعدد الجلسات لكل محور مدة كل حصة تدريبية النشاطات التدريبية وأساليب التدريب عدد الساعات كما هو موضح في الجدول التالي:

6-1-التحكيم العام للبرنامج:

جدول (23): آراء الخبراء على البرنامج التدريبي

إجراءات البرنامج	مناسب	غير مناسب	ملاحظات
فكرة البرنامج العامة			
أهداف البرنامج			
محتوى البرنامج			
عدد الجلسات			
مدة الجلسات			
الأساليب			
ترتيب الجلسات			

وبعد اطلاعهم عليها قدم الأساتذة المحكمون مجموعة من الآراء والتعديلات فيما يلي:

-تعديل في الفترة الزمنية بحكم المؤسسة صناعية إنتاجية وتقليص الوقت الى 45 دقيقة لكل جلسة.

-إضافة نشاط تقييمي لكل جلسة والقياس التتبعي للبرنامج.

-إضافة عينة الدراسة في قائمة البرنامج التدريبي (عدد المتدربين).

-إضافة أساليب تفاعلية كالنمذجة والاصغاء ولعب الأدوار والعصف الذهني.

تلخيص أهداف البرنامج الى أهداف محددة للتحكم فيها وتحقيقها.

6-2- التطبيق التجريبي للبرنامج:

-تم تطبيق البرنامج التدريبي كصورة أولوية عبر أربع جلسات (خلال أسبوع)

وذلك لتجريب الأساليب التدريبية ومدى ملائمتها للمتدربين، وطريقة اجراء الدورة التدريبية بطريقة جيدة

وهادفة تحقق نجاح البرنامج التدريبي.

7 -الدراسة الأساسية:

7-1-تطبيق البرنامج التدريبي:

عند الانتهاء من التجربة الاستطلاعية للبرنامج، والتأكد من إمكانية تطبيق البرنامج تطبيقا فعليا، وبعد

أن أتمت الباحثة إجراءات التكافؤ. تم تنفيذ البرنامج التدريبي في مؤسسة سوف للدقيق بولاية الوادي -

الجزائر.

-تم تطبيق البرنامج بصورة نهائية عبر 12 جلسة بمقدار جلسة في كل يوم من 16.00 الى 17.00

مساء، وكانت أربع جلسات لكل أسبوع.

وتم ضبط استمارة تأكيد المشاركة في الدورة التدريبية.

تحضير مكان تنفيذ البرنامج التدريبي وتتمثل في قاعة الاجتماعات بمؤسسة سوف للدقيق وهذا ما سهل من مهمة الحضور والانضباط للعاملين كونهم من نفس المؤسسة.

والجدول التالي يلخص مختلف إجراءات الدورة التدريبية

جدول (24): إجراءات الدورة التدريبية والصورة النهائية للبرنامج

يوم الجلسة	موضوعات الوحدة	هدف الوحدة	الزمن	عدد المتدربين
الجلسة 1 2024/11/10	جلسة افتتاحية	الترحيب بالمشاركين والقيام بالقياس القبلي لمستوى لمتدربين	1 ساعة	10تجريبية 8ضابطة
الجلسة 2 2024/11/11	ماهية سلوك الصمت التنظيمي	الاستفادة من مختلف المعارف حول سلوك الصمت التنظيمي التي تمكنه من مسايرة التطورات المختلفة في البيئة التنظيمية	45 د	10
الجلسة 3 2024/11/12	تنمية مهارات الاتصال الفعال لدى العاملين في بيئة العمل	اثراء معارف نظرية حول الاتصال الفعال في بيئة العمل تنمية مهارات التواصل الفعال تطبيقيا	1 ساعة	10
الجلسة 4 2024/11/13	الثقة التنظيمية	الحرص على طرح أفكار المتعلقة بالعمل بطريقة تزيد من الثقة والتفاهم بين العاملين	50 د	10
الجلسة 5 2024/11/14	ثقافة التعبير عن الرأي والصوت التنظيمي	تشجيع ثقافة التعبير عن الرأي ذلك بنفعيل الصوت التنظيمي لدى العاملين.	1ساعة	10
الجلسة 6 2024/11/17	كيف تكون قائدا فعالا في المؤسسة	-تنمية المهارات القيادية لدى العاملين	1 ساعة	10
الجلسة 7 2024/11/18	الولاء التنظيمي	تشجيع ثقافة الولاء التنظيمي لدى العاملين.	45 د	10
الجلسة 8 2024/11/19	المواطنة التنظيمية	تشجيع ثقافة المواطنة التنظيمية	45 د	10
الجلسة 9 2024/11/20	العلاقات الإنسانية في العمل	تعزيز العلاقات الإنسانية لدى العاملين	1 ساعة	10
الجلسة 10 2024/11/25	العمل الجماعي وفرق العمل	تنمية مهارات العمل الجماعي وتعزيز روح فريق العمل	1ساعة	10
الجلسة 11 2024/11/28	الاسرار المهنية	حماية سمعة المؤسسة من خلال الحفاظ على الأسرار المهنية	55د	10
الجلسة 12 2024/11/28	تقييم البرنامج التدريبي	تطبيق القياس البعدي	30 د	10 تجريبية 8 ضابطة

7-2- عينة الدراسة الأساسية:

اعتمدت الطالبة في اختيار العينة على نتائج تطبيق مقياس سلوك الصمت التنظيمي على العاملين وكان المحك الأساسي الذي اعتمد في اختيار العينة في ارتفاع الدرجة الكلية لمقياس الصمت التنظيمي بالإضافة الى بعض المتغيرات كنمط الشخصية، المستوى العلمي، الدافعية والرغبة التدريب والالتزام في العمل والعمال الذين استوفوا الاجازة والعطل المرضية حيث انهم سيكونون ملتزمون بالحضور الفعلي الى العمل كلها عوامل أخذت بعين الاعتبار في اختيار المجموعة التجريبية وتم اختيار 10 عمال كمجموعة تجريبية و 8 عمل كمجموعة ضابطة

7-3- إجراءات الضبط التجريبي

1- التكافؤ

جدول (25): يوضح تكافؤ بين المجموعتين التجريبية والضابطة في الخصائص الفردية:

الخاصية	نوع المجموعة	قيمة ك مربع	مستوى المعنوية	الدالة الاحصائية
العمر	تجريبية = 10	0.18	0.67	غير دال
	ضابطة = 8			
الخبرة المهنية	تجريبية = 10	4.6	0.99	غير دال
	ضابطة = 8			
المستوى التعليمي	تجريبية = 10	0.763	0.68	غير دال
	ضابطة = 8			

أوضحت نتائج الجدول أعلاه ان كل الخصائص الفردية للمجموعتين غير دالة احصائيا ،وبالتالي عدم وجود فروق معنوية دالة إحصائية بين خصائص المجموعة التجريبية والضابطة مما يسمح بإجراء التجربة على أحدهما وهي المجموعة التجريبية التي ستعرض الى البرنامج التجريبي.

2-التجانس:

طبق مقياس سلوك الصمت التنظيمي على المجموعتين التجريبية والضابطة، كقياس قبلي

وذلك للتأكد من تجانس المجموعتين كما توضحه نتائج الجدول الآتي:

جدول (26): يوضح تجانس أفراد العينة

معامل الاختلاف (Levene)	مستوى الدلالة
0.58	0.31

يوضح الجدول أعلاه أن معامل الاختلاف يساوي (0.58) عند مستوى دلالة (0.31) وهي غير دال

احصائياً. وبالتالي عدم وجود فروق بين المجموعتين وهذا يعني أن المجموعتين متجانستان.

3-التوزيع الطبيعي:

جدول (27): يمثل التوزيع الطبيعي للقياس القبلي للمجموعة التجريبية والضابطة

المتغير	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statis tic قيمة الاختبار	Df درجة الحرية	Sig. مستوى الدلالة	Statistic قيمة الاختبار	Df درجة الحرية	Sig. مستوى الدلالة
ضابطة	.272	8	.083	.925	8	.472
تجريبية	.185	8	.200*	.899	8	.284

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss25

من خلال الجدول أعلاه الي يبين اختبار التوزيع الطبيعي للقياس القبلي للمجموعة الضابطة والتجريبية

على مقياس سلوك الصمت التنظيمي نلاحظ ان مستوى المعنوية (0.472) وهي أكبر من (0.05)

وبالتالي البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

جدول (28): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطي المجموعة التجريبية والضابطة في القياس

القبلي على مقياس سلوك الصمت التنظيمي

المؤشر القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت المحسوبة	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة	القرار
القبلي الضابطة	49.75	4.5	16	1.1-	0.2	0.05	غير دال
القبلي للتجريبية	52.4	5.4					احصائيا

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss25

يتبين من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي في القياس القبلي للمجموعة الضابطة المقدّر ب(49.75) وبانحراف معياري قدره (4.5) المتوسط الحسابي للقياس القبلي للمجموعة الضابطة المقدّر ب (52.4) وبانحراف معياري مقدّر ب(5.4)، كما نلاحظ أن قيمة *ت* المحسوبة تقدّر ب(1.01-) عند درجة حرية 16 عند مستوى المعنوية (0.2) وهي غير دالة احصائيا. وبالتالي لا توجد فروق دالة احصائيا بين متوسطي درجات العاملين في المؤسسة الصناعية -سوف للدقيق بولاية الوادي في القياسين القبلي للمجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة على مقياس سلوك الصمت التنظيمي.

جدول (29): مستوى اتجاهات نحو سلوك الصمت التنظيمي

الرقم	المجال	المستوى
1	36-22	منخفض
2	51-37	متوسط
3	66-52	مرتفع

8- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

- التكرار والنسب المئوية
- اختبار ليفن للتجانس
- اختبارات لدلالة الفروق بين متوسطات المجموعتين
- اختبار كاف تربيع لجودة التوافق
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
- Shapiro-Wilk و Kolmogorov-Smirnov^a لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.
- ايتا مربع ومعامل كوهين لقياس حجم أثر البرنامج التدريبي.

الفصل الخامس: عرض نتائج

الدراسة وتحليلها وتفسيرها

ومناقشتها

1-التوزيع الطبيعي للبيانات:

جدول (30): يمثل التوزيع الطبيعي للمجموعة التجريبية بين القياس القبلي والبعدى لمقياس سلوك الصمت

التنظيمي

المتغير	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic قيمة الاختبار	Df درجة الحرية	Sig. الدالة	Statistic قيمة الاختبار	Df درجة الحرية	Sig. الدالة
قبلي	.166	10	.200*	.948	10	.647
بعدي	.251	10	.075	.831	10	.034

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى المعنوية 0.647 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ومنه

نقول إن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي الأساليب البارامترية هي الأنسب لاختبار فرضيات

الدراسة.

2-نتائج القياس القبلي والبعدى لمجموعة الدراسة:

2-1- القياس القبلي والبعدي للمجموعة الضابطة

جدول (31): نتائج المجموعة الضابطة في القياس القبلي والبعدي في مقياس الصمت التنظيمي

الرقم	القياس القبلي	المستوى	القياس البعدي	المستوى
1	51	متوسط	48	متوسط
2	52	مرتفع	51	متوسط
3	50	متوسط	53	مرتفع
4	42	متوسط	46	متوسط
5	50	متوسط	48	متوسط
6	45	متوسط	45	متوسط
7	51	متوسط	48	متوسط
8	57	مرتفع	47	متوسط

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss25

2-2- القياس القبلي والبعدي للمجموعة التجريبية

جدول (32): نتائج المجموعة التجريبية في القياس القبلي والبعدي في مقياس الصمت التنظيمي

الرقم	القياس القبلي	المستوى	القياس البعدي	المستوى
1	53	مرتفع	46	متوسط
2	57	مرتفع	46	متوسط
3	60	مرتفع	45	متوسط
4	58	مرتفع	44	متوسط
5	49	متوسط	44	متوسط
6	52	مرتفع	44	متوسط
7	50	متوسط	43	متوسط
8	50	متوسط	43	متوسط
9	41	متوسط	46	متوسط
10	54	مرتفع	46	متوسط

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss25

3- عرض وتحليل ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

3-1- عرض نتيجة الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أنه: *توجد فروق دالة احصائية بين متوسطي درجات العاملين في المؤسسة الصناعية -سوف للدقيق بولاية الوادي في القياسين القبلي والبعدي للمجموعة التجريبية على مقياس سلوك الصمت التنظيمي. *

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار *ت* لدلالة الفروق بين مجموعتين مرتبطتين

جدول (33): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطي المجموعة التجريبية في القياسين القبلي

والبعدي على مقياس سلوك الصمت التنظيمي

المؤشر القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت المحسوبة	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة	القرار
القبلي	52	5.4	9	4.41	0.002	0.05	دال احصائيا
البعدي	44	1.25					

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss25

يتبين من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي في القياس القبلي لسلوك الصمت التنظيمي المقدر ب(52) وبانحراف معياري قدره (5.4) أكبر من المتوسط الحسابي للقياس البعدي المقدر ب (44) وبانحراف معياري مقدر ب(1.25)، كما نلاحظ أن قيمة *ت* المحسوبة تقدر ب(4.41) وبمستوى معنوية (0.0022) وهي دالة احصائية عند مستوى (0.05).

وللتأكد من قيمة وحجم أثر البرنامج التدريبي في تعديل سلوك الصمت التنظيمي للمجموعة التجريبية

تم حساب حجم الأثر Effect Size باستخدام اختبار كوهين باعتبارها مجموعتين مرتبطتين

جدول (34): اختبار كوهين للمجموعة التجريبية

حجم التأثير			الأداة المستخدمة
0.8	0.5	0.2	معامل كوهين
مرتفع	متوسط	ضعيف	

- عند حساب معامل كوهين لمجموعتين مرتبطتين تحصلنا على النتائج التالية:

جدول (35): نتائج اختبار معامل كوهين ومقدار حجم الأثر للبرنامج التدريبي في تعديل سلوك الصمت

التنظيمي للمجموعة التجريبية

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة معامل كوهين	مقدار حجم الأثر
البرنامج التجريبي	سلوك الصمت التنظيمي	0.68	متوسط

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss25

يتضح من الجدول أن قيمة معامل كوهي (0.68) وهي قيمة أكبر من (0.5)، وأقل من قيمة (0.8) مما يدل على وجود نسبة جيدة من العاملين الذين استفادوا وحققوا المستوى المطلوب، مما يؤكد على وجود أثر للبرنامج التدريبي المتعلق بمجال البحث.

وتعكس هذه النتيجة التغيير الذي أدخله البرنامج التدريبي في سلوك الصمت التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سوف للدقيق -الوادي. إذ أن في القياس القبلي كان مستوى سلوك الصمت التنظيمي في الغالب مرتفع، إذ يمارس العاملين صمت الإذعان من خلال الامتناع عن طرح الأفكار وفقدان الرغبة في تقديم المساعدة لزملاء العمل، وحجب الآراء التي تساهم في حل مشاكل العمل. ويمارس أيضا العاملون الصمت الدفاعي من خلال تجنب الكلام خوفا من فقدان الوظيفة، وتقادي التحدث عن ظروف العمل السلبية وبيئة العمل الغير الملائمة حتى لا يكون الموظف ملزما في تقديم تفسير وتبرير لكلامه ومواقفه تجاه قضايا العمل. وأيضا عجز الموظف على طرح أفكاره الإبداعية وتحويلها الى واقع ملموس

وتجسيدها وتنفيذ أفكاره في المنظمة حماية لذاته وتجنب المواقف التي تسبب ضغوطات نفسية وتؤثر على التوازن العاطفي والذهني في بيئة العمل، ويفضل الموظف أيضا التزام الصمت خوفا من خسارة علاقاته مع زملائه التي تؤدي هذه الأخيرة في فقدان الدعم والمساعدة والصراع التنظيمي وتوتر علاقات العمل وضعف التواصل وغياب الثقة بين الموظفين. وأيضا يمارس الموظف الصمت التنظيمي من خلال الصمت الاجتماعي وذلك من خلال الاحتفاظ بالأسرار المهنية والدفاع على سمعة المؤسسة وإخفاء المعلومات مع زملاء العمل في إطار منفعة المؤسسة.

وتعكس نتيجة انخفاض مستوى سلوك الصمت التنظيمي في القياس البعدي الى المستوى المتوسط الى التغيير الذي أدخله البرنامج التدريبي المقترح، وهذا ما تشير اليه قيمة الأثر الذي قدر ب(0.68) وهي قيمة متوسطة ويرجع تأثير البرنامج في تعديل سلوك الصمت التنظيمي للعاملين الى أهمية محتوى البرنامج التدريبي من خلال تزويد العاملين بمعلومات ثرية نظرية وتطبيقية حول سلوك الصمت التنظيمي واستراتيجيات تعديله، حيث استفادت المجموعة التجريبية من عدة نواحي في فهم سلوك الصمت التنظيمي وفهم الأسباب الكامنة وراء هذا السلوك وأبعاده وآثاره وكل المعلومات التي تمكن الموظف من مسايرة التطورات المختلفة في البيئة التنظيمية. وذلك بترسيخ مفهوم سلوك الصمت التنظيمي من خلال تعاريف بسيطة ميسرة للمجموعة، واستخدام أمثلة واقعية تقرب لهم الأفكار أكثر وتوضح لهم ورفع الاستيعاب لديهم. وأيضا تقديم جانب نظري وتطبيقي حول استراتيجيات تعديل هذا السلوك وتتمثل في مهارات الاتصال والتواصل الفعال ، الثقة التنظيمية ،ثقافة التعبير عن الرأي وتفعيل الصوت التنظيمي ،المهارات القيادية في بيئة العمل ،الولاء التنظيمي المواطننة التنظيمية ،العلاقات الإنسانية في العمل ،العمل الجماعي وفرق العمل الأسرار المهنية.

واستفادت المجموعة التجريبية من الخلفية النظرية وألعاب تدريبية حول مهارات الاتصال في بيئة العمل من خلال معرفة وسائل الاتصال كالاتصال الكتابي والشفهي والاتصالات التصويرية والشفهية

واثرء المجموعة أيضا عدة مهارات منها مهارة التحدث ومهارة الاستماع ومهارة النقد البناء ،مهارة اتخاذ القرارات ،إدارة الاجتماعات .وتزويد المجموعة أيضا بطرق تنمية مهارات الاتصال في بيئة العمل .واستفادة أيضا المجموعة التجريبية من جانب علمي وترببي في مجال الثقة التنظيمية و الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية والتدريب على بعض المهارات القيادية في بيئة العمل والتعرف على استراتيجيات تحسين العلاقات الإنسانية ي العمل والعمل الجماعي .واثرء المجموعة حول السر المهني وطبيعة الالتزام به والاطلاع على قانون الوظيفة العمومية الذي يتضمنه حول السر المهني .

ويرجع تأثير البرنامج في تعديل سلوك الصمت التنظيمي للعاملين الى أهمية وتنوع وعالية الأساليب التدريبية المتمثلة في المحاضرة والعصف الذهني، الحوار والنقاش، تمثيل الأدوار ،المواقف الحرجة أسلوب السيرة الذاتية ألعاب تدريبية وفرق العمل ، اذ ساهمت هذه الألعاب في تخفيض سلوك الصمت التنظيمي لدى العاملين وذلك بتعزيز الحوار البناء حيث أن الألعاب الجماعية تعزز الحوار بين أعضاء الفريق وتبادل الأفكار وزيادة فرص التحدث والتفاعل وتوفر أجواء المرح والتعاون والانفتاح وهذا ما يعزز وهذا ما يعزز الثقة التنظيمية والولاء والمواطنة التنظيمية . وساهم البرنامج الترببي في زيادة الوعي بأهمية سرية المعلومات وطريقة التعامل مع المعلومات السرية ومعرفة العواقب القانونية والأخلاقية.

وتؤيد هذه النتيجة نظرية العلاقات الإنسانية لالتون مايو التي تؤكد ان كلما توفر فرص التدريب للعامل ساهم بشكل كبير في تحقيق التوازن والفعالية في المؤسسة. وتؤكد هذه النتيجة المتوصل اليه نظرية ديناميكية الجماعة بضرورة تبني مناخ من الثقة والمودة وتبني الانفتاح والاستعداد لتقبل وجهات النظر المختلفة والتفاعل معها، والمحافظة على الروح المعنوية للجماعة وروح الفريق.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (شادية صلاح وكريمة محمد) التي توصلت الى أن البرنامج الترببي يساعد في تنمية مهارات المتدربات في الوحدة الإنتاجية في قسم الملابس بالسعودية، واتفقت أيضا مع دراسة (Lee Ridout2002) التي توصلت أن أهم العوامل المؤثرة على طبيعة التدريب تتمثل

في التنوع التدريبي، وأيضا اتفقت مع دراسة (قرزيمحمد، يحياوي مريم 2021) التي توصلت أن التدريب الفعال يزيد من تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية.

3-2- عرض نتيجة الفرضية الثانية:

الفرضية الثانية: ^{٨٨}توجد فروق دالة احصائيا بين متوسطي درجات العاملين في المؤسسة الصناعية – سوف للدقيق بولاية الوادي في القياسين القبلي والبعدي للمجموعة الضابطة على مقياس سلوك الصمت التنظيمي. ^{٨٨}

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار *ت* لدلالة الفروق بين مجموعتين مرتبطتين

جدول (36): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطي المجموعة الضابطة في القياسين القبلي والبعدي

على مقياس سلوك الصمت التنظيمي

المؤشر القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت المحسوبة	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة	القرار
القبلي	49.75	4.52	7	0.98	0.35	0.05	غير دال احصائيا
البعدي	48.25	2.6					

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss25

يتبين من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي في القياس القبلي لسلوك الصمت التنظيمي المقدر ب(49.75) وبانحراف معياري قدره (4.52) أكبر من المتوسط الحسابي للقياس البعدي المقدر ب(48.25) وبانحراف معياري مقدر ب(2.6)، كما نلاحظ أن قيمة *ت* المحسوبة تقدر ب(0.98) عند درجة حرية 7 وبمستوى معنوية 0.35 وهي غير دالة عند (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية توجد فروق دالة احصائيا بين متوسطي درجات العاملين في المؤسسة الصناعية –سوف للدقيق بولاية الوادي في القياسين القبلي والبعدي للمجموعة الضابطة على مقياس سلوك الصمت التنظيمي. ونقبل الفرضية البديلة

التي تنص على عدم وجود فروق دالة احصائيا بين متوسطي درجات العاملين في المؤسسة الصناعية- سوف للدقيق بولاية الوادي.

وهذا أمر طبيعي بحكم أن المجموعة الضابطة لم تتعرض لم تتعرض لتدخل البرنامج التدريبي، وأيضا ترجع النتيجة الى الضبط التجريبي والتحكم في العوامل المؤثرة فيه. وأيضا بحكم أن القياس طبق على نفس المجموعة التي تمتلك نفس الخصائص وتنتمي الى نفس البيئة التنظيمية، وقد يعود السبب في عدم وجود فروق بين القياسين دلالة على ثبات أداة القياس المعتمدة وموثوقيتها.

ويفسر عدم وجود الفروق الى ان سلوك الصمت التنظيمي للمجموعة الضابطة ظل مستقرا ولم يتأثر بعوامل خارجية خلال فترة الدراسة واستقرار الظاهرة يشير الى أن سلوك الصمت التنظيمي قد يكون ظاهرة مستقرة نسبيا في بيئة العمل، ويتضح جليا أن سلوك الصمت التنظيمي سلوك مرسخ في المؤسسة بسبب الطرق التقليدية المعتمدة التي تساهم في زيادة مظاهر الصمت التنظيمي. وأن العاملين بحاجة ماسة الى تغييرات سلوكية عن طريق البرامج التدريبية.

3-3- عرض نتيجة الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على أنه: *توجد فروق دالة احصائيا بين متوسطي درجات العاملين في المؤسسة الصناعية -سوف للدقيق بولاية الوادي في القياسين البعدي للمجموعة الضابطة والمجموعة التجريبية على مقياس سلوك التنظيمي* .

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار *ت* لدلالة الفروق بين مجموعتين مستقلتين

جدول (37): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطي المجموعة الضابطة والتجريبية في القياسين البعدي على

مقياس سلوك الصمت التنظيمي.

المؤشر القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت لمحسوبة	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة	القرار
البعدي للضابطة	48.25	2.6	16	3.81	0.002	0.05	دال
البعدي للتجريبية	44.7	1.25					احصائيا

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss25

جدول (38): اختبار ايتا مربع

Eta Squared	Eta	
0.46	0.69	مستوى الصمت - المجموعات

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss25

يتضح من الجدول السابق أن قيمة ايتا مربع (0.69) وهي قيمة متوسطة مما يدل إثر للبرنامج التدريبي.

جدول (39): نتائج اختبار تحليل التباين المشترك ANCOVA لأثر البرنامج التدريبي المقترح

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
القياس القبلي (المتغير المصاحب)	3398	1	3398	9973	0.00
نوع المجموعة	56.01	1	56.01	14.54	0.002
الخطأ	61.60	16	3.85		
المجموع	36667	18			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss25

من الجدول يتضح أن قيمة (ف) النسبية تساوي (14.54)، وهذه القيمة ذات دلالة إحصائية عند

مستوى (0.002). وهذا يدل على فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسطات درجات

المجموعتين الضابطة والتجريبية على القياس البعدي بعد تثبيت أثر القياس القبلي لسلوك الصمت التنظيمي.

وتفسر هذه النتيجة الى أن البرنامج التدريبي الذي تم تطبيقه على المجموعة التجريبية كان له تأثير إيجابي في تعديل سلوك الصمت التنظيمي. اذ أصبحت للمجموعة التجريبية ثقافة التعبير عن الرأي دون خوف، واكتسبوا مهارات التواصل والحوار البناء ومشاركة أفكارهم —وتشكيل قنوات تواصل مفتوحة وفعالة. وتبادل المعلومات بشكل واضح ومفهوم ما يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية، وشعور المجموعة التجريبية بالأمان عند مشاركة أفكارهم وملاحظاتهم مما يعزز الانتماء والمسؤولية والاهتمام بمستقبل وأهداف المنظمة والرغبة في تحسينها والمشاركة الفعالة من خلال العمل الجماعي والثقة المتبادلة بين أعضاء المجموعة، والقدرة على الابتكار وزيادة مستوى الحماس والالتزام بالسر المهني.

استنتاج عام:

توصلت الدراسة الى ما يلي:

- توجد فروق دالة احصائية بين متوسطي درجات العاملين في المؤسسة الصناعية -سوف للدقيق بولاية الوادي في القياسين القبلي والبعدي للمجموعة التجريبية على مقياس سلوك الصمت التنظيمي.
- لا توجد فروق دالة احصائية بين متوسطي درجات العاملين في المؤسسة الصناعية -سوف للدقيق بولاية الوادي في القياسين القبلي والبعدي للمجموعة الضابطة على مقياس سلوك الصمت التنظيمي.
- توجد فروق دالة احصائية بين متوسطي درجات العاملين في المؤسسة الصناعية -سوف للدقيق بولاية الوادي في القياسين البعدي للمجموعة التجريبية والضابطة على مقياس سلوك الصمت التنظيمي.

مقترحات الدراسة:

- الاعتماد في التقييم التنظيمي للمؤسسة ككل من الجوانب الاقتصادية التنظيمية، وكذا النفس الاجتماعية والسلوكية.

- عقد شراكة بين المؤسسات الصناعية والجامعة وإعادة النظر في الشراكات التي تم عقدها مع المؤسسات وإجراء تقييم حول مدى استفادة المشتركة بين المؤسسات.

- العمل على تثمين وظيفة أخصائي وظيفة أخصائي علم النفس العمل والتنظيم وإبراز دوره في المؤسسة وحل المشاكل التنظيمية والسلوكية للعاملين.

- تصميم نموذج تدريبي للموظفين خصيصا لكل نوع تنظيمي (القطاع) وفق أسس علمية منهجية من شأنها أن تعطي تسييرا إداري راشد مما يساهم في الاستثمار الأمثل للمورد البشري في المنظمة وهذا ما يعكس على الإنتاج الاقتصادي وتحقيق الرؤية المشتركة التي تسعى إليها الجامعات. إذ يصبح الباحث العلمي ومؤسسات التعليم العالي جزءا من نظام متماسك لمشروع الحكومة في تدعيم الابتكار والتقدم الاقتصادي. وهذا ما يؤدي إلى التحول من البحوث النظرية إلى البحوث التطبيقية في ميدان العلوم الاجتماعية.

- الاعتماد على أساليب تدريبية حديثة والخروج عن المألوف والروتين والملل في العمل في طبيعة تدريب وشغف العاملين من جهة أخرى.

- تشجيع وتحفيز الباحثين لتقديم مشاريع حول السلوك التنظيمي وتحقيق جودة الأداء.

-آفاق مستقبلية:

إجراء دراسة مستقبلية حول:

واقع ثقافة التدريب في المؤسسات الجزائرية.

علاقة القيم التنظيمية بالصمت التنظيمي.

أسباب العزلة الاجتماعية في العمل.

الخوف في بيئة العمل.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

- أبو زيد معزة أحمد. (2023). مهارات الاتصال التنظيمي ودورها في تحقيق أهداف المؤسسات الاعلامية. *مجلة علوم الاتصال - جامعة ام درمان الاسلامي -* ، الصفحات 199-232.
- أحمد ابراهيم خلف المرسومي. (2022). أثر البرامج التدريبية في تحسين جودة الخدمة -دراسة ميدانية لفنادق الأربع نجوم العاملة في مدينة عمان. رسالة ماجستير في ادارة الأعمال. قسم الأعمال-كلية الأعمال -جامعة الشرق الأوسط-عمان -الأردن.
- اسعيد حدة. (2022). تقييم استراتيجية التدريب وأثرها على أداء الاستاذ الجامعي بمؤسسات التعليم العالي -دراسة حالة عينة من أساتذة جامعات الجنوب الشرقي (ورقلة -بسكرة -غرداية -غرداية). أطروحة دكتوراه تخصص الادارة الاستراتيجية للمؤسسات. قسم علوم التسيير -كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -جامعة قاصدي مرباح -ورقلة -الجزائر.
- الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 30' العدد 1' ص 32.1,3
- -أمنية بوعكاز ،قويدر دوباخ. (2014). الصمت التنظيمي كأحد المخاطر النفسية والاجتماعية التي تهدد بيئة العمل وبآليات التغلب عليه. *مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية* ،المجلد 9 ،العدد 1، الصفحات ص311-291.
- باشن سليمة ،عمور محمد. (2024). دور قيم المواطنة التنظيمية في تعزيز الاندماج الوظيفي -دراسة ميدانية لعمال مؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية. *مجلة البحوث والدراسات العلمية*، الصفحات 1-20.
- بثقة ليلي (2022) علاقة التمييز في العمل بالصمت التنظيمي للعاملين، مجلة أفاق للبحوث والدراسات' المجلد 5' العدد 1، ص491_500.
- براح فوزية. (2023). مبادئ هندسة التكوين وتنفيذ العملية التدريبية. المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية -برلين -ألمانيا.
- برقية سهيلة. (2016). اساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة . *مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية* ، الصفحات 215-222.
- بركات زياد (2020) .الأسباب وراء الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة طولكرم بفلسطين، *المجلة الأكاديمية العالمية في العلوم التربوية والنفسية*، ص 271_308.
- بسيوني محمد البرادعي. (2005). مهارات تخطيط الموارد البشرية (دليل عملي) -ربط التخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة. ايتراك للنشر والتوزيع -القاهرة -مصر.
- بلال خلف السكارنه. (2009). التدريب الاداري. ط1: دار وائل للنشر -عمان -الأردن.

- بن عبد الله بوشينة/قاشي الهام، جواد ي يوسف. (2021). نموذج نظري مقترح لمهارات العلاقات الإنسانية في بيئة العمل . *مجلة العلوم الإنسانية* ، الصفحات 70-87.
- بن عنتر عبد الرحمان. (2020). إدارة الموارد البشرية -المفاهيم والأسس، الأبعاد والاستراتيجيات. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- بودوح غنية. (2013). استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية. أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع. قسم العلوم الاجتماعية -كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية -جامعة محمد خيضر بسكرة -الجزائر.
- بوعبد الله سمير. (2018). اشكالية التكوين وترقية الاداء في الادارة العامة الجزائرية -دراسة حالة المديرية للجمارك -2015). أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية - تخصص رسم السياسات العامة. قسم التنظيم السياسي والاداري-كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية -جامعة الجزائر 3.
- جبري محمد. (بلا تاريخ). الالتزام بكتمان في قانون الوظيفة العمومية الجزائري . *مجلة البحوث والدراسات القانونية والسياسية العدد 10* ، الصفحات ص74-89.
- جربي عبد الحكيم. (2018). دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجموعة في المؤسسات بولاية سطيف. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة فرحات عباس سطيف -1-الجزائر.
- جميلة عزوق. (2019). اقتراح برنامج تدريبي لمديري مؤسسات التعليم الثانوي في ضوء كفاياتهم الادارية حسب الاتجاهات الحديثة للإدارة التربوية -دراسة ميدانية بولاية المسيلة. أطروحة دكتوراه ف تخصص ادارة تربوية -قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا -كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية -جامعة باتنة 1.
- حاتم علي. عبد الفتاح حسن (2019)، أثر إمكانات بإدارة المعرفة في الحد من مسببات الصمت التنظيمي. دراسة تحليلية لآراء عينة أعضاء التدريس جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15. العدد 46. ص 110_129.
- حامد سوادي عطية. (بلا تاريخ). العملية الادارية -معارف نظرية ومهارات تطبيقية.
- حجاج نسيم ،دنبري لطفي. (2024). الثقة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية لدى موظفي الجامعة الجزائرية -دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية -جامعة أم البواقي . *مجلة /معيار* ، الصفحات 660-684.

- حداد ابراهيم. (2022). علاقة القيم والثقة التنظيمية بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي شركة اتصالات الجزائر -دراسة تطبيقية بمديريات ولايات الوسط. أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم: كلية العلوم الانسانية والاجتماعية-جامعة لونييسي علي -البليدة 02.
- حسن علي حسن شريف. (2012). التدريب عبر الشبكات لأخصائي مراكز مصادر التعلم في ضوء مدخل النظم. علا الكتب -القاهرة-مصر.
- حفصي سعاد، عاشوري صونيا (2020)، المنهج التجريبي في البحوث الاجتماعية والإنسانية (الأسس النظرية، والتقويم المنهجي)، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد7، ص90-105.
- حمودة مجد رزق (2021)، أثر الصمت التنظيمي في التوافق المهني لدى العاملين في الأقسام الإدارية بالجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، العدد01، ج1، ص 480. 512.
- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة. (2013). ادارة الموارد البشرية. ط5، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة -عمان -الأردن.
- ديماء خزام. (2020). أثر التدريب في أداء العاملين -دراسة حالة قسم الدعاية الطبية في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية. رسالة ماجستير التأهيل والتخصص بإدارة الاعمال MBA. الجامعة الافتراضية السورية.
- رافده الحريري. (2018). اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية. اليازوري -.
- راوي بن امير، بوزكري جيلالي. (2022). أثر تطبيق استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تفعيل التطوير التنظيمي -دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت. مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 2 المجلد13، الصفحات 617-637.
- رشام كهينة ، جميل أحمد. (2018). واقع الثقة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وأثرها على التمكين الاداري-دراسة ميدانية في مؤسسة كوندور ببرج بوعرييج. مجلة اقتصاد المال والأعمال ، الصفحات 245-256.
- رمضان حمزة ، صغيري حسين. (2024). الولاء التنظيمي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي . مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية ، الصفحات 254-272.
- زروخي فيروز. (2016). استراتيجية التدريب كمصدر للميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص ادارة الاعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة الجزائر3.
- زينب عبد الرزاق عبود، ظفر ناصر حسين (2016)، أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين، مجلة جامعة العلوم الصرفة والتنظيمية، العدد 1، المجلد 64، ص233

- سالم حميم ،فاطنة بلقرع. (2023). تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على الاداء المتميز للموارد البشرية بوجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط لدى العاملين في شركة سونلغاز بالاغواط - باستعمال طريقة مربعات الصغربالجزئية . مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وادارة الاعمال ، ص204-223.
- سالم يعقوب (2018)،الهوية المهنية وأخلاقيات العمل في المؤسسة الجزائرية ،مجلة علوم الانسان والمجتمع ،ص141-160
- سعد علي ربحان المحمدي. (2019). ادارة الموارد البشرية. دار اليازوري العلمية.
- سهير محمد حوالة، لمياء ناصر البكر (2018)، واقع الصمت التنظيمي لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، مجلة العلوم التربوية، العدد 1، ص 480,512.
- شاوشي خيرة ،خلوف زهرة. (2023). علاقة الولاء التنظيمي بسلوك المواطن التنظيمية -دراسة تحليلية. مجلة دراسات اقتصادية، الصفحات 470-484.
- صادفي جمال (2021)، الامن الوظيفي على ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية -دراسة حالة موظفي جامعة خميس مليانة مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات المجلد 10 العدد 02 ص 400-421.
- صباح حيمر . (2022). علاقة التدريب المهني بالكفاءة الانتاجية للعامل -دراسة ميدانية على مؤسسة صناعة النسيج -بسكرة. أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع -قسم العلوم الاجتماعية - كلية العلوم الانسانية والاجتماعية -جامعة محمد خيضر -بسكرة.
- صلاح صالح معمار . (2010). التدريب -الأسس والمبادئ. ديونو للطباعة والنشر والتوزيع - عمان -الأردن.
- الصليبي (2019) دور الصمت التنظيمي في السلوك الإبداعي لمنتسبي جهاز الشرطة البحرية رسالة ماجستير في تخصص القيادة جامعة الأقصى غزة -فلسطين.
- طه حسنين ،البردان محمد ، ابراهيم أميرة. (2022). أثر الثقة التنظيمية على الصوت التنظيمي بالتطبيق على شركات نهضة مصر للخدمات البيئية . المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية ، الصفحات 1-36.
- عادل عبد الله عزيز. (2023). دور الولاء التنظيمي في دعم ادارة أمن المعلومات . مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، الصفحات 179-194.
- عباس جميلة. (2021). دور التدريب في تحسين أداء العاملين وتأثيرها على الميزة التنافسية -دراسة عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية - تخصص اقتصاديات العمل. قسم العلوم الاقتصادية -كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -جامعة الجزائر -3-.

- عبد الباري ابراهيم درة وزهير نعيم الصباغ. (2008). ادارة الموارد البشرية في القرن ال 21 - منحني نظمي. ط1: دار وائل للنشر-عمان -الأردن.
- عبد الرحمان توفيق. (2010). تكنولوجيا التدريب عن بعد. خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة -بميك.
- عبد الغني أحمد عبده. (2020). ادارة وبناء فرق العمل . المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية ، الصفحات 142-167.
- عبد الكريم أحمد جميل. (2016). تدريب وتنمية الموارد البشرية. ط1: الجنادرية للنشر والتوزيع.
- عبد الله محمد اسعد. (2016). تدريب المدربين طريقك لاحتراف التدريب -منهج تطبيقي. المجموعة العربية للتدريب والنشر -القاهرة -مصر.
- عبد الناصر محمد السيد. (2018). تحليل مشكلة الصمت التنظيمي (الأسباب والنتائج) في المؤسسات الحكومية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ،المجلد 32،العدد2، الصفحات 611-676.
- عريفة محمد نبيل حمكت العتال. (2017). واقع التدريب الاداري واستراتيجية تطويره في الجامعات الفلسطينية -حالة دراسية: جامعة بولنيك فلسطين وجامعة الخليل. رسالة ماجستير في بناء المؤسسات والتنمية البشرية. معهد التنمية المستدامة -كلية الدراسات العليا-جامعة القدس -فلسطين.
- عزوز كتفي. (2016). بناء برنامج تدريبي لتطوير عملية الاتصال الاداري للعاملين في الادارة المدرسية الجزائرية في ضوء كفاءتهم الادارية -دراسة تجريبية على مديري المدارس الابتدائية بأولاد دراج -المسيلة. أطروحة دكتوراه علوم في علوم التربية، تخصص الادارة والتسيير التربوي. قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باتنة 1: الجزائر.
- عصام عبد اللطيف. (2010). التدريب الاداري وأهميته للموظفين. نيو لينك الدولية للنشر والتوزيع.
- عطا الله محمد الشرعة. (2013). ادارة العملية التدريبية: النظرية والتطبيق. ط 1: عمان -دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- علاء الدين خليل السيد (2022). مسببات الصمت التنظيمي ومدى تأثيرها بالسلوك القيادي: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الجامعة
- علاء عبد المجيد الأعرم. (2012). أثر التدريب والتنمية في أداء المتدربين في شركة الاتصالات الاردنية _أورانج): دراسة حالة. رسالة ماجستير في ادارة الاعمال. قسم ادارة الاعمال، كلية الاعمال -جامعة الشرق الاوسط -الأردن.

- علي السلمي. (بلا تاريخ). ادارة الموارد البشرية. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع -القاهرة- مصر.
- عمر وصفي عقيلي. (2005). ادارة الموارد البشرية المعاصرة -بعد استراتيجي. ط1: دار وائل -عمان-الأردن.
- غليظ شافية (2019) واقع الصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم الابتدائي مجلة العلوم الإنسانية أم البواقي المجلد 6 العدد 2 ص 590-612.
- فتحي الويشي. (2013). الاساليب القيادية للموارد البشرية 10الأخلاق الادارية -استراتيجيات التغيير). المجموعة العربية للتدريب والنشر -القاهرة -مصر.
- فيصل حسونة. (2008). ادارة الموارد البشرية. ط1: دار أسامة للنشر والتوزيع -عمان -الأردن.
- قنون سميحة، بوبكر منصور (2021)، واقع الصمت التنظيمي في ضوء إطارات الشركات البترولية الجزائرية، المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار حاسي مسعود أنموذجا، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 14، العدد 01، ص 08-27.
- كارولينا ماتشادو -ج باولو دافيم -ترجمة علي عبد الحسن عباس حسن الفتلاوي. (2021). السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية. دار حميثرا للنشر -جمهورية مصر العربية.
- الكعبي حميد سالم (2018)، دور التماثل التنظيمي في الحد من الصمت التنظيمي (دراسة استطلاعية للآراء عينة من الموظفين في المصارف العراقية الأهلية (بغداد)، مجلة جامعة الابر للعلوم الاقتصادية والإدارية المجلد 10. العدد 23.
- كليوات السعيد مرزوقي عمر(2021)، دور المنهج التجريبي في تطوير علم الإدارة دراسات ها وثورن نموذجا، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني المجلد 06، العدد 02، ص 280.
- مارشال غولدسميث ،مارك ريثر .ترجمة نزار صقر. (2011). ما أوصلك الى هنا لا يوصلك الى هناك. ط1-العابكان للنشر -المملكة العربية السعودية .
- مازن فارس رشيد. (2006). ادارة الموارد البشرية -الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية. ط3: مكتبة العبيكان -الرياض -السعودية.
- مانع بوعلام ، فلكاوي نجوى. (2024). دور التصاميم الأرغونومية في تعزيز علاقات العمل في البيئة الصناعية-مصنع الحديد والصلب بلارة نموذجا. مجلة الحقيقة للعلوم الانسانية والاجتماعية ، الصفحات 140-170.
- متعب بن زعزوع العنزي. (2010). فاعلية برنامج تدريبي مقترح لإكساب معلمي الرياضيات استراتيجيات حل المشكلات الرياضية على تنمية القدرة على حل المشكلات والتفكير الرياضي

- والاتجاه نحو الرياضيات لدى طلابهم في مدينة عرعر . أطروحة دكتوراه في المناهج وطرق تدريس الرياضيات. قسم المناهج وطرق التدريس، كلية التربية، جامعة ام القرى -السعودية.
- متولي محمد علي، عزة ماهر خليل ،رضا محمود ابو زيد. (2020). تقييم اثر انماط الاتصال التنظيمي على اداء العاملين في شركات السياحة المصرية . *مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات* ، العدد 2/2 المجلد الرابع ، ص62-81.
- محفوظ أحمد جودة. (2010). *ادارة الموارد البشرية*. ط1: دار وائل للنشر والتوزيع -عمان - الاردن.
- محمد الفاتح محمود البشير المغربي. (2016). *ادارة الموارد البشرية*. ط1: دار الجنان للنشر والتوزيع-الاردن.
- محمود, مصطفى أحمد. (2023). أثر القيادة الأبوية على الصوت التنظيمي -تحليل الدور الوسيط لتمكين النفسي للعاملين -دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة بمحافظة أسوان. *مجلة التجارة والتمويل -كلية التجارة -جامعة طنطا* ، الصفحات 695-754.
- مدحت محمد أبو النصر. (2009). *مراحل العملية التدريبية -تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية*. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- مسلم عبد الله(2021). دور القيادة التشاركية في الحد من الصمت التنظيمي، دراسة ميدانية بمركب النسيج بسيدو ولاية تلمسان. *مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية*، المجلد 5، العدد 02.
- مشري صافي ، ليلي سيدي موسى. (بلا تاريخ). أثر المشاركة في عملية اتخاذ القرار على علاقات العمل -دراسة ميدانية على عمال ادارة مدرسة تاونزة العلمية بغرداية . *مجلة العلوم القانونية والاجتماعية* ، الصفحات 181-193.
- مصطفى الجربوعة. (بلا تاريخ). *ادارة الموارد البشرية*. دار ابن النفيس للنشر والتوزيع -عمان - الأردن.
- معروف هوارى (2019). قياس مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ,دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانه غليزان ,مجلة دراسات نفسية وتربوية ,المجلد 12.العدد 3 ,ص150_166.
- منال أحمد البارودي. (2013). *مسؤولي التدريب والتطوير*. ط1: المجموعة العربية للتدريب والنشر -القاهرة -مصر.
- موفق أسماء. (2023). المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية كمدخل لتعزيز الولاء التنظيمي للعاملين -مؤسسة مطاحن الزيبان- القنطرة -أنموذجا. *مجلة دفاتر اقتصادية* ، الصفحات 383-400.

- نجاه عبد القادر الشريف، عيسى رمضان مخلوف (2021). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالصمت التنظيمي لدى موظفي المكاتب التعليمية بمدينة بنغازي، مجلة كلية التربية، العدد 10، ص1-25.
- النجار حميدة محمد (2018) تأثير الإشراف المسيء على الصمت التنظيمي بالتطبيق على العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية بمصر، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد الأول، المجلد 55، ص1-34.
- نصيرة بويعل. (2018). تقويم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية -دراسة مسحية للموارد البشرية في المؤسسة الوطنية لصناعة الملح -لوطاية -بسكرة. اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية. -قسم العلوم الاجتماعية -كلية العلوم الاجتماعية جامعة محمد خيضر -بسكرة، الجزائر.
- وسام بلخير، فاطمة الزهراء الفاسي. (2021). تأديب الموظف العام عن خطأ افشاء السر المهني في قانون الوظيفة العامة الجزائري . مجلة الواحات للبحوث والدراسات ،المجلد 14 العدد 1 ، الصفحات 976-1000.
- الوهبي عبد الله (2014). أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القويم في الصمت التنظيمي. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. المجلد 10. العدد 3. ص 365_389.
- يوسف حليم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي. (2006). ادارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي متكامل. ط1: مؤسسة الورق للنشر والتوزيع -عمان -الأردن.
- Akin wale, O. (2019). Employee voice: speaking up in organization as a correlate of employee productivity in oil and gas industry-an empirical investigation from Nigeria. Serbian journal of management, pp. 97-121.
- Bashshur, m. (2015). When voice matters: A multilevel review of the impact of voice in organizations. Journal of management, pp. 1530-1554.
- Bordbar,G. Safari ,Shad,F. Rahimi E .,Abbasi Rostami N(2019),effect of organizational silence on employee's productivity , International Journal of management. Accounting and economics 6(3),p198,207.
- Civelek M, E. A. (2015). Identifying silence climate in organizations in the framework of contemporary management approaches. International journal of research in business and social science, pp. 36-44.
- Coutinho James. (2016). Workplace democracy m well-being and political participation. The degree of doctor of philosophy. School of social sciences faculty of humanities -university of Manchester.
- Demiralay, T. F. (2015). Examining organizational silence on doctors with structural equation modeling. International journal of business and social science.

- G, J. (2009). Voice and organizations.
- Gulluce, A. C. (2016). Analysis of organizational silence at tides of hotel operations employees by structural equation, odel: exemplary of rize province. European scientific journal, pp. 1857-7881.
- Holland P, T. J. (2019). Employee Voice at work. Register company springer Nature Singapore.
- Roland J Burke and Cary L, c. c. (2013). Voice and whistleblowing in organizations. Edward Elgar publishing limited.
- Rolkova Monika. (2013). Participation management style and its relation to employee willingness to accept job offer in take same company once again. Communication‘.
- shankar, c. T.-y. (2016). Relationship between training components , work environment and participants characteristics on transfer of training skills and organizational commitment. International business management, pp. 1623-1631
- Venkataramppa, R. (2022). A study on how employee voice impact the organization success in the information technology sector. Master of arts in human resource managemen, National college of ireland.
- vinzenz krause, M. (2021). Investigating the role of organizational silence in the context of disructive business model transformation -A mixed methods approzch . the doctorate in business administration -the WFI Ingolstadt school of management , catholic university eichtatt-Ingolstadt.

الملاحق

ملحق (1): استبيان الصمت التنظيمي

الرقم	البنود	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق
1	أعمل على حجب الأفكار المتعلقة بحل مشاكل العمل رضوخا للأمر الواقع			
2	ينتابني شعور دائم بأن مستقبل المؤسسة سيكون ناجحا			
3	لا تفي المؤسسة التي أعمل بوعودها للعاملين فيها			
4	أمتنع عن الكلام خوفا من فقدان وظيفتي في المؤسسة			
5	ليس لدي القدرة على طرح أفكارى الإبداعية حماية لذاتي			
6	من الصعب أن أدافع عن رأيي أمام زملائي في العمل			
7	لا أميل الى التحدث عن ظروف العمل السلبية تجنباً للتعرض للمساءلة			
8	أغافل عن سوء اهتمام إدارة المؤسسة بالعاملين على اختلاف مستوياتهم في المؤسسة لحماية نفسي			
9	أسكت عما أراه من تجاوزات في العمل خوفا من نقلي من مكان عملي			
10	تزداد أعباء عملي كلما تكلمت بصراحة			
11	أتحمل الضغوطات من زملائي العاملين نتيجة احتفاظي بالأسرار المتعلقة بالعمل			
12	لا أقدم أي اقتراحات خاصة بالعمل تضامنا مع زملائي			
13	صراحتي تجلب لي ردود فعل سلبية من زملائي			
14	أعرض الى ضغوطات من زملائي في العمل لإخبارهم أسرار المؤسسة ككل			
15	تهتم مؤسستكم بالعاملين المنعزلين عن العمل			
16	أخفي المعلومات الموثوقة بالتعاون مع زملاء العمل في إطار منفعة المؤسسة			
17	أفضل أن أبقى صامتا خوفا من أن أخسر علاقتي مع زملائي			
18	أمارس الصمت في عملي خوفا من عدم ترقية في وظيفتي			
19	أرفض الكشف عن المعلومات التي من الممكن أن تؤذي سمعة المؤسسة في المجتمع			
20	أحمي مؤسستي من خلال التكتم التام على المعلومات المهنية التي تخصها			
21	أمتنع عن طرح افكاري لتجنب سوء التفاهم مع زميلي العامل			
22	ليس عندي الرغبة في تقديم أي شيء مفيد لعدم مساعدة زملائي في العمل			

ملحق (2): موافقة المؤسسة المستقبلية على الدراسة الاستطلاعية

	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي University of echahidhammalakhdar, eloued كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية faculty of Social Sciences and Humanities	
الرقم: 04/ك.ع.إ.ج.و/2024		
إلى السيد: مدير مؤسسة سوف للدقيق بولاية الوادي		
الموضوع : تسهيل مهمة		
تحية طيبة وبعد...		
يشرفني أن أقدم بطلي هذا المتضمن تسهيل مهمة للطالبة: عكسه سمية سنة ثالثة دكتوراه تخصص علم النفس العمل والتنظيم ، وذلك للقيام بزيارة ميدانية إلى مؤسستكم ، من أجل انجاز أطروحة الدكتوراه.		
تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام		
الوادي في: 2024/02/11	 عميد الكلية	 13 فيري 2024
B.P.789, 39000, ELOUED, Algérie, Tel/Fax: 032210731, courriel: fac-sociale@univ-eloued.dz		

ملحق(3): موافقة المؤسسة على اجراء البرنامج التدريبي



جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
University of echahidhammalakhdar. Eloued
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
faculty of Social Sciences and Humanities



الرقم: 17/ك.ع.ل.ج.و/2024

إلى السيد: مدير شركة سوف للدقيق
بالوادي

ترخيص

تحية طيبة وبعد...

يشرفني أن أقدم إلى سيادتكم الموقرة المحترمة بطليبي هذا المتضمن السماح لطلالبة الدكتوراه : عكمه سمية
تخصص : دكتوراه علم النفس العمل والتنظيم

اسم المشرف : بوبكر منصور

عنوان الأطروحة : اقتراح برنامج تدريبي لتعديل سلوك الصمت التنظيمي للعاملين في المؤسسة الصناعية
مدة البرنامج التدريبي : 7 أيام لزيارة إلى مؤسستكم ، وذلك لأجل إجراء البرنامج التدريبي

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

الوادي في: 2024/11/19

عميد الكلية

عبد المالك بن عبد الله

المختار بن عمار عوايسة



20 نوفمبر 2024

B.P.789, 39000, ELOUED, Algérie, Tel/Fax: 032210731, courriel: fac-sociale@univ-eloued.dz

ملحق (4): قائمة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	التخصص	الجامعة
1	بوعطيط جلال الدين	علم النفس العمل والتنظيم	20 أوت - سكيكدة
2	بومنقار مراد	علم النفس العمل والتنظيم	عنابة
3	لجيلالي عمارة	علم النفس العمل والتنظيم	تيارت
4	عبد الحق لبوازية	علم النفس العمل والتنظيم	برد بوعريريج
5	قويدر دوباخ	علم النفس العمل والتنظيم	بسكرة
6	الهاشمي لقوقي	علم النفس العمل والتنظيم	ورقلة

ملحق (5): مقابلة مع مدير المؤسسة

- 1- هل ترى أن سلوكيات الصمت التنظيمي أصبحت تمارس بشكل يومي من قبل العاملين؟
- 2- في رأيك ماهي الأسباب التي تدفع العاملين في هذه المؤسسة ينتهجون هذا السلوك؟
- 3- ماهي أهم سلوكيات الصمت التنظيمي التي تغطي على العاملون ويمارسونها بشكل دائم ومتكرر؟ أي ما طبيعة السلوك الأكثر اعتمادا من قبل العاملين؟
- 4- ماهي الآثار الناتجة عن هذا السلوك الممارس من قبل العاملين على مؤسستكم؟
- 5- ماهي المشكلات التي تراها أكثر إلحاحا لمعالجتها من خلال البرنامج التدريبي لتعديل الصمت التنظيمي للعاملين؟ أو بالأحرى ماهي الجوانب التي تراها مناسبة لمعالجة هذه الظاهرة التنظيمية؟
- 6- هل مؤسستكم تقوم بشكل منتظم دورات تدريبية للعاملين؟ وماهي أهم الأساليب التدريبية التي تعملون عليها؟

ملحق (6): مقابلة موجهة للعاملين لتحديد الاحتياجات التدريبية

- هل لديك فكرة حول الصمت التنظيمي؟
- هل لديك خبرة كافية واطلاع شامل على حرية التعبير وتبادل المعلومات في العمل وعلى قانون الأسرار المهنية؟
- إذا أردت الحصول على المعلومات في المؤسسة ماهي الطرق التي تسلكها؟ وهل الإدارة تتيح تلك الفرصة للعاملين بشكل كافي؟
- كيف تتعامل مع الاشاعات التي تصدر داخل المؤسسة؟
- ما هو السبب الذي يؤدي بك بالامتناع عن الرأي في المؤسسة
- ما الذي يجعلك تحافظ على سرية المعلومات في مؤسستك؟
- كيف تتعامل مع المعلومات المهمة التي ترد اليك حول المؤسسة؟:
- لماذا تقوم بتجنب تبادل المعلومات مع زملاءك في العمل؟
- في رأيك كيف يؤثر حجبك للمعلومات وامتناعك عن التصريح على مشاكل المؤسسة؟
- بخصوص موضوع التعامل مع أسرار المهنة وتناقل المعلومات بين العمال داخل المؤسسة ماهي في رأيك الجوانب التي أنها بحاجة اليها في هذا المجال.
- إذا أرادت إدارة المؤسسة تبادل النقاشات والحصول على معلومات تتعلق بقضايا المؤسسة كيف تتعامل معكم؟ وفيما تتمثل الاستراتيجيات التي تتبعها لتشجيعكم للتحدث حول قضايا المؤسسة وأبرز المعلومات التي تريد الحصول عليها؟

ملحق (7): البرنامج التدريبي في صورته الأولى

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الوادي

طلب تحكيم برنامج تدريبي

المشرف: بوبكر منصور

الطالبة: عكسه سمية

اسم ولقب الأستاذ	التخصص	الدرجة العلمية	الجامعة المنتمي اليها

أستاذي الكريم / أستاذتي الكريمة

في إطار أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علم النفس العمل والتنظيم بعنوان: اقتراح برنامج تدريبي لتعديل سلوك الصمت التنظيمي للعاملين في المؤسسة الصناعية. يمثل سلوك الصمت التنظيمي سلوك جماعي يتخذه الموظف في بيئة العمل قد يكون صمت إذعان وذلك بسبب المعايير التنظيمية التي تجبر العامل على كتم المعلومات وتقيد حرية التعبير في المؤسسة وبالتالي يتخذ الصمت سلوكا له مرغما بذلك، وقد يتجنب طرح أفكاره ومناقشتها مع الزملاء أو مع الإدارة وفا على ردة فعل السلبية من الإدارة أو الصراع بين الزملاء وبالتالي يسلك سلوك الصمت الدفاعي، من جهة أخرى قد يكتم الموظف المعلومات ويحتفظ بها لنفسه حفاظا على صورة وسمعة المؤسسة منتهجا بذلك سلوك الصمت الاجتماعي الإيجابي.

الجزء الأول: التحكيم العام للبرنامج

إجراءات البرنامج	مناسب	غير مناسب	ملاحظات
فكرة البرنامج العامة			
أهداف البرنامج			
محتوى البرنامج			
عدد الجلسات			
مدة الجلسات			
الأساليب والوسائل المستخدمة			
ترتيب الجلسات			

اقتراحات وتوجيهات:

مقدمة:

يمثل سلوك الصمت التنظيمي سلوك جماعي يتخذه الموظف في بيئة العمل قد يكون صمت إذعان وذلك بسبب المعايير التنظيمية التي تجبر العامل على كتم المعلومات وتقييد حرية التعبير في المؤسسة وبالتالي يتخذ الصمت سلوكا له مرغما بذلك، وقد يتجنب طرح أفكاره ومناقشتها مع الزملاء أو مع الإدارة وفا على ردة فعل السلبية من الإدارة أو الصراع بين الزملاء وبالتالي يسلك سلوك الصمت الدفاعي، من جهة أخرى قد يكتم الموظف المعلومات ويحتفظ بها لنفسه حفاظا على صورة وسمعة المؤسسة منتهاجا بذلك سلوك الصمت الاجتماعي الإيجابي.

الاحتياجات التدريبية:

تم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة الصناعية بولاية الوادي في ضوء استجاباتهم على أداتي الدراسة (المقابلة والاستبيان) وذلك بناءا على الفقرات التي حصلت على درجة (أوافق / أوافق بدرجة متوسطة / لا أوافق) بقصد تعديل اتجاهات الصمت الدفاعي وصمت الإذعان وتنمية اتجاهات الصمت الاجتماعي واشتقت أهداف الدراسة من هذه الاحتياجات.

الهدف العام من البرنامج:

يهدف هذا البرنامج التدريبي إلى تعديل سلوك الصمت التنظيمي للعاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية وذلك من خلال إكسابهم المعارف النظرية والتطبيقية اللازمة لعينة الدراسة وذلك باستخدام عدة أساليب تدريبية في عدة جلسات مثل تمثيل الأدوار والمناقشة، عرض ايضاحي، محاضرة. وينقرع هذا الهدف الى الأهداف الفرعية التالية:

. تعديل اتجاهات العاملين في سلوك صمت الإذعان من خلال

الحرص على طرح أفكار المتعلقة بالعمل بطريقة تزيد من الثقة والتفاهم بين العاملين

. اثراء معارف نظرية حول الاتصال الفعال في بيئة العمل

تنمية مهارات التواصل الفعال تطبيقيا

الهدف الفرعي الثاني: تعديل اتجاهات العاملين في سلوك الصمت الدفاعي من خلال:

تشجيع ثقافة التعبير عن الرأي ذلك بتفعيل الصوت التنظيمي لدى العاملين.

تشجيع ثقافة النقد البناء للعاملين فيما بينهم مما يسهل التعامل فيما بينهم

تنمية معارف واستراتيجيات التفكير الإبداعي لحل المشكلات

تنمية المهارات القيادية لدى العاملين

الهدف الفرعي الثالث: تنمية اتجاهات العاملين في سلوك الصمت الاجتماعي من خلال:

تشجيع ثقافة الولاء التنظيمي لدى العاملين

تنمية مهارات العمل الجماعي وتعزيز روح فريق العمل

تعزيز العلاقات الإنسانية لدى العاملين

حماية سمعة المؤسسة من خلال الحفاظ على الأسرار المهنية

تشجيع ثقافة المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

المستهدفون من البرنامج: العاملين في المؤسسة الصناعية بولاية الوادي

شروط قبولهم في البرنامج التدريبي: وتتمثل أهم شروط الالتحاق بالبرنامج التدريبي:

أن يكون لديه مستوى تعليمي مقبول يسمح له بفهم المادة العلمية التي تقدم له.

أن يكون موظف ذو خبرة وتجربة مهنية.

القائمين على التدريب:

الباحثة: معدة البرنامج التدريبي والمطبقة له

المشرف: مساعد الطالبة في اعداد البرنامج من خلال تقديم نصائحه وخبراته

مميزات الدورة:

يستفيد المتدرب من:

شهادة المشاركة في البرنامج التدريبي

شهادة شكر وتقدير

كتيب الدورة

الخطة العامة للبرنامج التدريبي:

الوحدة التدريبية	العنوان	القائم على التدريب
الافتتاحية	القياس القبلي لمستوى المتدربين	الطالب + المشرف +
الجلسة 2	الصمت التنظيمي وأبعاده	الطالب
مختلفت الجلسات من 3 - 11	استراتيجيات تعديل سلوك الصمت التنظيمي	الطالب
الختامية	تقييم البرنامج التدريبي	الطالب + المشرف +

الخطة التفصيلية للبرنامج التدريبي:

يوم الجلسة	موضوعات الوحدة	هدف الوحدة	الزمن
الجلسة 1	جلسة افتتاحية	الترحيب بالمشاركين والقيام بالقياس القبلي لمستوى لمتدربين	1 ساعة
الجلسة 2	ماهية سلوك الصمت التنظيمي	الاستفادة من مختلف المعارف حول سلوك الصمت التنظيمي التي تمكنه من مسايرة التطورات المختلفة في البيئة التنظيمية	1.30
الجلسة 3	تنمية مهارات الاتصال الفعال لدى العاملين في بيئة العمل	اثراء معارف نظرية حول الاتصال الفعال في بيئة العمل تنمية مهارات التواصل الفعال تطبيقيا	1.30
الجلسة 4	الثقة التنظيمية	الحرص على طرح أفكار المتعلقة بالعمل بطريقة تزيد من الثقة والتفاهم بين العاملين	1.30
الجلسة 5	ثقافة التعبير عن الرأي والصوت التنظيمي	تشجيع ثقافة التعبير عن الرأي ذلك بتفعيل الصوت التنظيمي لدى العاملين.	1.30
الجلسة 6	كيف تكون قائدا فعالا في المؤسسة	-تنمية المهارات القيادية لدى العاملين	1.30
الجلسة 7	الولاء التنظيمي	تشجيع ثقافة الولاء التنظيمي لدى العاملين.	1.30
الجلسة 8	المواطنة التنظيمية	تشجيع ثقافة المواطنة التنظيمية	1.30
الجلسة 9	العلاقات الإنسانية في العمل	تعزيز العلاقات الإنسانية لدى العاملين	1.30
الجلسة 10	العمل الجماعي وفرق العمل	تنمية مهارات العمل الجماعي وتعزيز روح فريق العمل	1.30
الجلسة 11	الاسرار المهنية	حماية سمعة المؤسسة من خلال الحفاظ على الأسرار المهنية	1.30
الجلسة 12	تقييم البرنامج التدريبي	تطبيق القياس البعدي	1.30

الإطار الزمني للبرنامج:

عدد جلسات التدريب ليوم الواحد	عدد الساعات التدريبية في الجلسة الواحدة	عدد الأيام التدريبية	مجموع عدد الساعات
جلستين	1.30	7 أيام	20 ساعة

البرنامج الزمني لتوزيع الجلسات:

استمارة خطة جلسة تدريبية 01																								
رقم الجلسة	01	الموضوع	الجلسة الافتتاحية																					
اليوم	01	التاريخ	الزمن	ساعة ونصف																				
أهداف الجلسة: تحقيق قدر من الثقة المتبادلة بين المتدرب والمدرّب والتعارف الجيد الاتفاق على الأسس التي يجب مراعاتها عند الجلسات تحضير المتدربين وتوجيههم لتنفيذ البرنامج التدريبي جدول الجلسة <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>الخطوات</th> <th>النشاط التدريبي ومحتوى الدورة</th> <th>الأسلوب</th> <th>الزمن</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>التعارف بين المتدربين والمدرّب وتوزيع الحقائق التدريبية</td> <td>الحوار والنقاش</td> <td>15 د</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>عرض شرائح التي تحدد أهداف البرنامج وخطة سيره</td> <td>الحوار والنقاش</td> <td>15 د</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>توزيع استمارة توقعات المتدربين حول البرنامج</td> <td>استمارة</td> <td>30 د</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>تطبيق القياس القبلي</td> <td>استبيان</td> <td>30 د</td> </tr> </tbody> </table> المعينات التدريبية الأجهزة والمواد التدريبية: جهاز عرض البيانات ((Data show projector)) جهاز العرض فوق الرأس ((Over head projector)) كتيب الدورة السبورة، الكراس، الحاسوب، أقلام حبر، أوراق بيضاء أقلام السبورة					الخطوات	النشاط التدريبي ومحتوى الدورة	الأسلوب	الزمن	1	التعارف بين المتدربين والمدرّب وتوزيع الحقائق التدريبية	الحوار والنقاش	15 د	2	عرض شرائح التي تحدد أهداف البرنامج وخطة سيره	الحوار والنقاش	15 د	3	توزيع استمارة توقعات المتدربين حول البرنامج	استمارة	30 د	4	تطبيق القياس القبلي	استبيان	30 د
الخطوات	النشاط التدريبي ومحتوى الدورة	الأسلوب	الزمن																					
1	التعارف بين المتدربين والمدرّب وتوزيع الحقائق التدريبية	الحوار والنقاش	15 د																					
2	عرض شرائح التي تحدد أهداف البرنامج وخطة سيره	الحوار والنقاش	15 د																					
3	توزيع استمارة توقعات المتدربين حول البرنامج	استمارة	30 د																					
4	تطبيق القياس القبلي	استبيان	30 د																					

استمارة خطة جلسة تدريبية 02																				
رقم الجلسة	02	الموضوع	الجلسة النظرية لسلوك الصمت التنظيمي																	
اليوم		التاريخ	الزمن	ساعة ونصف																
أهداف الجلسة: تزويد المشاركين بمعارف علمية حول سلوك الصمت التنظيمي جدول الجلسة: <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>الخطوات</th> <th>النشاط</th> <th>الأسلوب</th> <th>الزمن</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>تقديم محاضرة عرض شرائح وشرحها على مفهوم الصمت التنظيمي</td> <td>عرض ايضاحي</td> <td>15 د</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>تقديم شرائح على أبعاد سلوك الصمت التنظيمي</td> <td>عرض ايضاحي</td> <td>30 د</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>تقديم فيديو توضيحي على آثار سلوك الصمت التنظيمي</td> <td>فيديو ايضاحي</td> <td>45 د</td> </tr> </tbody> </table> المعينات التدريبية الأجهزة والمواد التدريبية: جهاز عرض البيانات ((Data show projector)) جهاز العرض فوق الرأس ((Over head projector)) كتيب الدورة السبورة، الكراس، الحاسوب، أقلام حبر، أوراق بيضاء أقلام السبورة					الخطوات	النشاط	الأسلوب	الزمن	1	تقديم محاضرة عرض شرائح وشرحها على مفهوم الصمت التنظيمي	عرض ايضاحي	15 د	2	تقديم شرائح على أبعاد سلوك الصمت التنظيمي	عرض ايضاحي	30 د	3	تقديم فيديو توضيحي على آثار سلوك الصمت التنظيمي	فيديو ايضاحي	45 د
الخطوات	النشاط	الأسلوب	الزمن																	
1	تقديم محاضرة عرض شرائح وشرحها على مفهوم الصمت التنظيمي	عرض ايضاحي	15 د																	
2	تقديم شرائح على أبعاد سلوك الصمت التنظيمي	عرض ايضاحي	30 د																	
3	تقديم فيديو توضيحي على آثار سلوك الصمت التنظيمي	فيديو ايضاحي	45 د																	

استمارة خطة جلسة تدريبية
03

رقم الجلسة	الموضوع	الاتصال الفعال في بيئة العمل	اليوم	التاريخ	الزمن	ساعة ونصف
------------	---------	------------------------------	-------	---------	-------	-----------

أهداف الجلسة:

اثراء معارف نظرية حول الاتصال الفعال في بيئة العمل
تنمية مهارات التواصل الفعال تطبيقيا

جدول الجلسة

الخطوات	النشاط	الأسلوب	الزمن
1	عرض شرائح حول مفهوم الاتصال الفعال	عرض ايضاحي	5 د
2	عرض شرائح حول أنواع الاتصال التنظيمي	عرض ايضاحي	15 د
3	شرح مهارات تنمية التواصل الفعال	عرض ايضاحي	20 د
4	قيام افراد المجموعة مع بعضهم البعض بمشاركة أفكارهم في العمل سلسلة الحوار الجماعي المنظم (حلقة دائرية)	المواقف الحرجة	20 د
5	تمثيل مواقف للتواصل الفعال مع الزملاء او الرئيس والاستعداد للنقاش	لعب الأدوار	20 د
6	القيام بموقف لكل فرد من المجموعة لتحسين مهارات التواصل وعلاقته مع الاخرين (تطوير الذات في العمل) فن التواصل والاستماع النشط	أسلوب التحليل التعاملي	10 د

المعينات التدريبية الأجهزة والمواد التدريبية:

جهاز عرض البيانات ((Data show projector))

جهاز العرض فوق الرأس ((Over head projector))

كتيب الدورة السبورة، الكراس، الحاسوب، أقلام حبر، أوراق بيضاء أقلام السبورة

استمارة خطة جلسة تدريبية
04

رقم الجلسة	الموضوع	الثقة التنظيمية	اليوم	التاريخ	الزمن	ساعة
------------	---------	-----------------	-------	---------	-------	------

أهداف الجلسة:

الحرص على طرح أفكار المتعلقة بالعمل بطريقة تزيد من الثقة والتفاهم بين العاملين.

جدول الجلسة

الخطوات	النشاط	الأسلوب	الزمن
1	. معارف أساسية حول مفهوم الثقة التنظيمية	عرض ايضاحي	10
2	أهمية الثقة التنظيمية	عرض ايضاحي	10د
3	أبعاد الثقة التنظيمية		15 د
4	القيام بالتناوب بين المجموعة حول سيرتهم الذاتية مما يؤدي الى كسر الحواجز بين أعضاء المجموعة والارتباط فيما بينهم والثقة بينهم	أسلوب السيرة الذاتية	25د

المعينات التدريبية الأجهزة والمواد التدريبية:

جهاز عرض البيانات ((Data show projector))

جهاز العرض فوق الرأس ((Over head projector))

كتيب الدورة السبورة، الكراس، الحاسوب، أقلام حبر، أوراق بيضاء أقلام السبورة

استمارة خطة جلسة تدريبية
05

رقم الجلسة	الموضوع	ثقافة التعبير عن الرأي والصوت التنظيمي
اليوم	التاريخ	الزمن
		ساعة ونصف

أهداف الجلسة:

تشجيع ثقافة التعبير عن الرأي ذلك بتفعيل الصوت التنظيمي لدى العاملين.

جدول الجلسة

الخطوات	النشاط	الأسلوب	الزمن
1	معلومات أساسية حول مفاهيم وإيجابيات الصوت التنظيمي	عرض إيضاحي	15 د
2	استراتيجيات التعبير عن الرأي وكسر حواجز الخوف من إيصال المعلومة	عرض إيضاحي	15 د
2	تمرين: القيام بطرح فكرة حول (كيف أوصل صوتي للإدارة دون قيود) طلب من افراد المجموعة عن طريقة إيجاد أفكار مشجعة على التحدث في بيئة العمل	النقاش الموجه والعصف الذهني	30 د
3	تمرين: طرح فكرة أو رأي والتعبير عنها وتجاوز مشاعر الخوف المرتبطة بالتعبير عن الرأي	تمثيل الأدوار	30 د

المعينات التدريبية الأجهزة والمواد التدريبية:

جهاز عرض البيانات ((Data show projector))

جهاز العرض فوق الرأس ((Over head projector))

كتيب الدورة السبورة، الكراس، الحاسوب، أقلام جبر، أوراق بيضاء أقلام السبورة

استمارة خطة جلسة تدريبية
06

رقم الجلسة	الموضوع	كيف أن تكون قائدا فعالا في المؤسسة
اليوم	التاريخ	الزمن
		ساعة ونصف

أهداف الجلسة:

-تنمية المهارات القيادية لدى العاملين

جدول الجلسة

الخطوات	النشاط	الأسلوب	الزمن
1	. معارف أساسية حول مفهوم القيادة	عرض إيضاحي	10 د
	أساليب القيادة في بيئة العمل	عرض إيضاحي	15 د
2	مهارات القائد الناجح في العمل (ماهي المهارات القيادية التي تصنع منك قائدا عظيما)	عرض إيضاحي	30 د
3	قيام كل عضو من المجموعة بتمثيل دور القائد لمعرفة وأسلوب القيادي ولتنمية المهارات القيادية (كمهارة التحدث والمناقشة وفن التفاوض)	تمثيل الأدوار	35 د

استمارة خطة جلسة تدريبية 08											
رقم الجلسة	الموضوع	المواطنة التنظيمية									
اليوم	التاريخ	الزمن	45 د								
أهداف الجلسة: تشجيع ثقافة المواطنة التنظيمية لدى العاملين. جدول الجلسة <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 10%;">الخطوات</th> <th style="width: 40%;">النشاط</th> <th style="width: 30%;">الأسلوب</th> <th style="width: 20%;">الزمن</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td>. معارف أساسية حول المواطنة التنظيمية . وأهميتها</td> <td>عرض تقديمي</td> <td style="text-align: center;">45 د</td> </tr> </table>				الخطوات	النشاط	الأسلوب	الزمن	1	. معارف أساسية حول المواطنة التنظيمية . وأهميتها	عرض تقديمي	45 د
الخطوات	النشاط	الأسلوب	الزمن								
1	. معارف أساسية حول المواطنة التنظيمية . وأهميتها	عرض تقديمي	45 د								

استمارة خطة جلسة تدريبية 09																							
رقم الجلسة	الموضوع	العلاقات الإنسانية في العمل																					
اليوم	التاريخ	الزمن	ساعة																				
أهداف الجلسة: تعزيز العلاقات الإنسانية لدى العاملين جدول الجلسة <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 10%;">الخطوات</th> <th style="width: 40%;">النشاط</th> <th style="width: 30%;">الأسلوب</th> <th style="width: 20%;">الزمن</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td>. معارف أساسية حول مفهوم العلاقات الإنسانية في العمل</td> <td>عرض تقديمي</td> <td style="text-align: center;">10د</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">15د</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>تعلم كيف تبني علاقات ناجحة في العمل (عرض فيديو ل</td> <td>عرض فيديو</td> <td style="text-align: center;">15د</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5</td> <td>تمرين حول طريقة تحمل المشاحنات البسيطة بين زملاء العمل والابتعاد عن رصد الأخطاء للآخرين في العمل</td> <td>الألعاب التدريبية العمل الجماعي</td> <td style="text-align: center;">25 د</td> </tr> </table>				الخطوات	النشاط	الأسلوب	الزمن	1	. معارف أساسية حول مفهوم العلاقات الإنسانية في العمل	عرض تقديمي	10د	2			15د	3	تعلم كيف تبني علاقات ناجحة في العمل (عرض فيديو ل	عرض فيديو	15د	5	تمرين حول طريقة تحمل المشاحنات البسيطة بين زملاء العمل والابتعاد عن رصد الأخطاء للآخرين في العمل	الألعاب التدريبية العمل الجماعي	25 د
الخطوات	النشاط	الأسلوب	الزمن																				
1	. معارف أساسية حول مفهوم العلاقات الإنسانية في العمل	عرض تقديمي	10د																				
2			15د																				
3	تعلم كيف تبني علاقات ناجحة في العمل (عرض فيديو ل	عرض فيديو	15د																				
5	تمرين حول طريقة تحمل المشاحنات البسيطة بين زملاء العمل والابتعاد عن رصد الأخطاء للآخرين في العمل	الألعاب التدريبية العمل الجماعي	25 د																				
المعينات التدريبية الأجهزة والمواد التدريبية: جهاز عرض البيانات ((Data show projector جهاز العرض فوق الرأس ((Over head projector) كتيب الدورة السبورة، الكراس، الحاسوب، أقلام حبر، أوراق بيضاء أقلام السبورة																							

استمارة خطة جلسة تدريبية

10

رقم الجلسة	الموضوع	العمل الجماعي وفرق العمل
اليوم	التاريخ	الزمن
ساعة ونصف		

أهداف الجلسة:

تنمية مهارات العمل الجماعي وتعزيز روح الفريق

جدول الجلسة

الخطوات	النشاط	الأسلوب	الزمن
1	. معارف أساسية حول مفهوم العمل الجماعي التعاوني وفرق العمل	عرض تقديمي	20د
2	مهارات العمل الجماعي وكيفية تكوين فرق العمل	عرض تقديمي	25 د
3	القيام بتمرين الاتصالات المفتوحة	الألعاب التدريبية العمل الجماعي	25 د
4	القيام بتمرين (قانون السلسلة في العمل) حيث يقوم كل عامل لديه المهارة للتعامل للأضعف من الفريق لئلا يكون نقطة ضعف تحكم قوة الفريق الذي يشبه السلسلة	فرق العمل	20 د
5	تمرين فعالية الفريق وتعزيز العلاقات الاجتماعية في العمل (نظرية التعاون والتبادل الاجتماعي)	الألعاب التدريبية بناء الفريق	25 د

المعينات التدريبية الأجهزة والمواد التدريبية:

جهاز عرض البيانات ((Data show projector))

جهاز العرض فوق الرأس ((Over head projector))

كتيب الدورة السبورة، الكرسي، الحاسوب، أقلام حبر، أوراق بيضاء أقلام السبورة

استمارة خطة جلسة تدريبية

11

رقم الجلسة	الموضوع	الاسرار المهنية
اليوم	التاريخ	الزمن
ساعة ونصف		

أهداف الجلسة:

حماية المؤسسة والدفاع عن سمعتها من خلال الحفاظ على الاسرار المهنية

جدول الجلسة

الخطوات	النشاط	الأسلوب	الزمن
1	تعريف مهمة حول الأمن المعلوماتي وسرية المعلومات (عرض شرائح من طرف الباحث حول مفاهيم الأمن المعلوماتي)	محاضرة + شرائح	15 د
2	التعرف على أهمية الأمن المعلوماتي وسرية المعلومات (عرض شرائح ppt من طرف الباحث حول أهمية سرية المعلومات الإدارية)	محاضرة	15 د
3	الاطلاع على قانون العمل وسرية المعلومات في المنظمة (توزيع وثائق قانون العمل وسرية المعلومات وشرحها)	محاضرة	15 د
4	الفرق ما هو سر مهني وما ليس سر مهني (عرض شرائح ppt تشرح ذلك)	محاضرة	15 د
5	أخطار الاشاعات ونشر المعلومات السرية الإدارية (عرض شرائح ppt تشرح ذلك)	محاضرة	15 د
6	عرض ملخص عام حول الامن المعلوماتي وسرية المعلومات	مناقشة وأسئلة مفتوحة والحوار	15

المعينات التدريبية الأجهزة والمواد التدريبية:

جهاز عرض البيانات ((Data show projector))

جهاز العرض فوق الرأس ((Over head projector))

كتيب الدورة السبورة، الكراس، الحاسوب، أقلام حبر، أوراق بيضاء أقلام السبورة

استمارة خطة جلسة تدريبية

12

رقم الجلسة	الموضوع	الجلسة التقييمية والختامية
اليوم	التاريخ	الزمن
ساعة ونصف		

أهداف الجلسة:

تطبيق القياس البعدي

معرفة انطباعات المتدربين حول البرنامج التدريبي

جدول الجلسة

الخطوات	النشاط	الأسلوب	الزمن
	توزيع استبيان وتطبيق القياس البعدي على عينة الدراسة	الاستبيان	25 د
	تعينة استمارات التقييم للبرنامج من طرف المتدربين	استمارة	25 د
	مناقشات مفتوحة حول المواضيع السابقة	المناقشة والحوار والأسئلة المفتوحة	30 د
	تسليم الشهادات	العصف الذهني	10 د

المعينات التدريبية الأجهزة والمواد التدري

ملحق (8): الحقبة التدريبية والبرنامج النهائي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية

تعديل سلوك الصمت التنظيمي للعاملين في المؤسسة الصناعية



Organizational silence



المشرف: بوبكر منصور

الطالبة: عكسه سميرة

محاوّر البرنامج:

سلوك الصمت التنظيمي
مهارات الاتصال الفعال
الثقة التنظيمية
ثقافة التعبير عن رأي والصوت التنظيمي
المهارات القيادية للعاملين
الولاء التنظيمي
المواطنة التنظيمية
العلاقات الإنسانية في العمل
العمل الجماعي وفرق العمل
الأسرار المهنية

تقديم:

برنامج تعديل سلوك الصمت التنظيمي للعاملين في المؤسسة الصناعية، برنامج متكامل يهدف الى تعديل اتجاهات وسلوكيات العاملين في مجال الصمت التنظيمي، وتم تصميم هذا البرنامج وفق أساليب علمية حديثة توافق قدرات عينة الدراسة وتساهم في الاحتياجات التدريبية لديهم. يتكون البرنامج من مجموعة من الجلسات التدريبية يتلقى فيها المتدربون مادة تدريبية غنية المعارف والمعارف والاتجاهات من خلال أساليب تدريبية متنوعة.

يستفيد المتدرب من قياس قبلي وبعدي وتتبعي لتحديد مستوى انتقال الاتجاهات الجديدة وتخفيف الصمت التنظيمي.

بنهاية الدورة التدريبية نتوقع أن يكون المتدرب قادرا على:

معارف نظرية حول سلوك الصمت التنظيمي

القدرة على ثقافة التعبير عن الرأي.

تنمية المهارات القيادية لدى العاملين

ثقافة الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية والثقة التنظيمية.

تنمية مهارات العمل الجماعي وتعزيز روح فريق العمل

تعزيز العلاقات الإنسانية لدى العاملين

القدرة على حماية سمعة المؤسسة من خلال الحفاظ على الأسرار المهنية

الخطة الزمنية للدورة التدريبية

عدد جلسات التدريب لليوم الواحد	عدد الساعات التدريبية في الجلسة الواحدة	عدد الأيام التدريبية	مجموع عدد الساعات
جلسة واحدة	بين 45 د الى ساعة	21 يوم	11 ساعة

الخطة التفصيلية للجلسات التدريبية

يوم الجلسة	موضوعات الوحدة	هدف الوحدة	الزمن	عدد المتدربين
الجلسة 1 2024/11/10	جلسة افتتاحية	الترحيب بالمشاركين والقيام بالقياس القبلي لمستوى لمتدربين	1 ساعة	10تجريبية 8ضابطة
الجلسة 2 2024/11/11	ماهية سلوك الصمت التنظيمي	الاستفادة من مختلف المعارف حول سلوك الصمت التنظيمي التي تمكنه من مسايرة التطورات المختلفة في البيئة التنظيمية	45 د	10
الجلسة 3 2024/11/12	تنمية مهارات الاتصال الفعال لدى العاملين في بيئة العمل	اثراء معارف نظرية حول الاتصال الفعال في بيئة العمل تنمية مهارات التواصل الفعال تطبيقيا	1 ساعة	10
الجلسة 4 2024/11/13	الثقة التنظيمية	الحرص على طرح أفكار المتعلقة بالعمل بطريقة تزيد من الثقة والتفاهم بين العاملين	50 د	10
الجلسة 5 2024/11/14	ثقافة التعبير عن الرأي والصوت التنظيمي	تشجيع ثقافة التعبير عن الرأي ذلك بتفعيل الصوت التنظيمي لدى العاملين.	1 ساعة	10
الجلسة 6 2024/11/17	كيف تكون قائدا فعالا في المؤسسة	-تنمية المهارات القيادية لدى العاملين	1 ساعة	10
الجلسة 7 2024/11/18	الولاء التنظيمي	تشجيع ثقافة الولاء التنظيمي لدى العاملين.	45 د	10
الجلسة 8 2024/11/19	المواطنة التنظيمية	تشجيع ثقافة المواطنة التنظيمية	45 د	10
الجلسة 9 2024/11/20	العلاقات الإنسانية في العمل	تعزيز العلاقات الإنسانية لدى العاملين	1 ساعة	10
الجلسة 10 2024/11/25	العمل الجماعي وفرق العمل	تنمية مهارات العمل الجماعي وتعزيز روح فريق العمل	1 ساعة	10
الجلسة 11 2024/11/28	الاسرار المهنية	حماية سمعة المؤسسة من خلال الحفاظ على الأسرار المهنية	55د	10
الجلسة 12 2024/11/28	تقييم البرنامج التدريبي	تطبيق القياس البعدي	30 د	10 تجريبية 8 ضابطة

الجلسة الأولى: الجلسة الافتتاحية (الترحيبية): 2024/11/10

الخطوات	النشاط التدريبي ومحتوى الدورة	الأسلوب	الزمن
1	التعارف بين المتدربين والمدرّب	الحوار والنقاش	15 د
2	عرض أهداف البرنامج والاتفاق على خطة سيره عرض شرائح التي تحدد أهداف البرنامج وخطة سيره والاتفاق على فترات التدريب	الحوار والنقاش	15 د
4	تطبيق القياس القبلي والاتفاق على المجموعة التجريبية والضابطة توزيع الاستبيان على مجموعة البحث	استبيان	30 د

الجلسة الثانية: الخلفية النظرية لسلوك الصمت التنظيمي 2024/11/11

الخطوات	النشاط	الأسلوب	الزمن
1	تقديم محاضرة عرض شرائح وشرحها على مفهوم الصمت التنظيمي	عرض ايضاحي	10د
2	تقديم شرائح حول أسباب سلوك الصمت التنظيمي		10د
3	تقديم شرائح على أنواع سلوك الصمت التنظيمي	عرض ايضاحي	10د
4	تقديم فيديو توضيحي على اثار سلوك الصمت التنظيمي	فيديو ايضاحي	10د
5	نشاط تقييمي للجلسة قم بترتيب نوع سلوك الصمت التنظيمي الذي تمارسه في العمل؟	عصف ذهني	5د

الجلسة الثالثة: تنمية مهارات الاتصال الفعال لدى العاملين في بيئة العمل 2024/11/12

الخطوات	النشاط	الأسلوب	الزمن
1	عرض شرائح حول مفهوم الاتصال الفعال	عرض ايضاحي	5 د
2	شرح مهارات تنمية التواصل الفعال	عرض ايضاحي	15 د
3	قيام افراد المجموعة مع بعضهم البعض بمشاركة أفكارهم في العمل سلسلة الحوار الجماعي المنظم (حلقة دائرية)	المواقف الحرجة	10د
4	تمثيل مواقف للتواصل الفعال مع الزملاء او الرئيس والاستعداد للنقاش: وتعليمهم الطرق الصحيحة للجلوس في الاجتماعات أو أثناء لقاء مع مدير المؤسسة. وأیضا كيفية تفادي بعض تصرفات لغة الجسد كرفع الأيدي والاشارة بأصبع واحد أثناء التواصل في العمل وهذا ما يدل على حركة هجومية على الطرف الآخر وبالتالي يعيق عملية التواصل	لعب الأدوار	10د
5	القيام بلعبة (قطع الورقة) هدفها فهم الرسالة في الاتصال: بجلوس الافراد على الكرسي ثم يقوم المدرّب بتوزيع أوراق بيضاء على كل فرد من المجموعة وطلب منهم غمض العين والاستماع الى أوامر وطلبات لمدرّب في طريقة طي الورقة يمينا ويسارا وجهة تقطيع الورقة ، في الأخير نلاحظ كل فرد من المجموعة تحصل على شكل معين على الورقة. ويتمثل هدف هذا التمرين في فهم الرسالة وطريقة الاستقبال لها ،يختلف أفراد المجموعة في فهم الرسالة الواحدة ورغم وجودهم في نفس المكان وتليهم نفس الرسالة ونفس المعلومات لكن مع ذلك يختلفون في فهم محتواها واستيعاب فحواها.	العاب تدريبية	5د
6	تمرين تدريبي (اسمعي جيدا) لتنمية مهارة الاستماع والتحدث تقسيم المجموعة الى مجموعتين متساويتين (مجموعة مستمعة ومجموعة متحدثّة) كل فرد يتحدث يقابله فرد يستمع ويقوم المدرّب بطرح أسئلة الى كل فرد يستمع (ماذا قال زميلك) للإشارة أن الأسئلة وتوقيف المتحدث يكون فجائي والهدف من هذا التمرين تنمية مهارة الاستماع الفعال والانصات والتحدث بين الزملاء في العمل.	تمثيل الأوبار	10د
7	نشاط تقييمي للجلسة ماهي الصعوبات التي تواجهها اثناء تواصلك مع زملائك في العمل؟	عصف ذهني	5د
8	نشاط عملي: القيام الى الاستماع حلقة عبد اللطيف حريزي في اليوتيوب بعنوان: مهارات التواصل ي بيئة العمل/حوار بودابست لسن		

الجلسة الرابعة: الثقة التنظيمية 2024/11/13

الخطوات	النشاط	الأسلوب	الزمن
1	معارف أساسية حول مفهوم الثقة التنظيمية، أبعادها التنظيمية	عرض إيضاحي	15د
2	لعبة (Quiz Breaker) القيام بالتناوب بين المجموعة حول سيرتهم الذاتية مما يؤدي الى كسر الحواجز بين أعضاء المجموعة والارتباط فيما بينهم والثقة بينهم	أسلوب السيرة الذاتية	10
3	تمرين تدريبي المقدمات الإبداعية تقوم المدرب بطلب من أعضاء المجموعة بكتابة حقيقة سرية حول نفسه أو ممتعة ووضعها في الصندوق، ثم تقوم بسحب كل سر من الصندوق وقراءته للفريق بأكمله، وتطلب منهم عند اخراج كل ورقة من الصندوق التكهّن حول الفرد الذي يمثل تلك الورقة	ألعاب تدريبية	10د
4	تمرين تدريبي (من هذا؟) (Who is it) تقوم المدرب بطلب من أعضاء المجموعة بكتابة حقيقة سرية حول نفسه أو ممتعة ووضعها في الصندوق، ثم تقوم بسحب كل سر من الصندوق وقراءته للفريق بأكمله، وتطلب منهم عند اخراج كل ورقة من الصندوق التكهّن حول الفرد الذي يمثل تلك الورقة.	ألعاب تدريبية	10د
5	نشاط تقييمي للجلسة: إذا أردت أن تكسب ثقة زميلك في العمل ماذا تفعل؟	عصف ذهني والمناقشة والحوار	5د
6	نشاط عملي: القيام بتكرار هذه الأنشطة مع زملاء لكسر الروتين والملل في العمل		

الجلسة الخامسة: ثقافة التعبير عن الرأي والصوت التنظيمي 2024/11/14

الخطوات	النشاط	الأسلوب	الزمن																																				
1	ماذا نقصد الصوت التنظيمي وماهي أنواعه	عرض إيضاحي	15 د																																				
2	كارلوس مدير شركة أغذية ناجحة، تراه دائما ينتقل بنشاط في مختلف أرجاء شركته مارا بالموظفين، ليرى ماذا يعملون ولتجاذب معهم أطراف الحديث. في أحد المرات عرض عليه أعضاء فريق التصميم في الشركة أفكارهم الخاصة بتغليف خط جديد من المأكولات الخفيفة، أعجب كارلوس بالتصاميم ولكنه قدم اقتراحا وحيدا ما رأيكم في تغيير اللون الى الأزرق الفاتح؟ فاللون الأزرق يوحي بغلاء الثمن ويبدو متوجها نحو الزبائن الأثرياء. عاد المصممون أخيرا، فعرضوا عليه التغليف في صورته النهائية، أعجب كارلوس بالنتائج لكنه قال أعتقد أن اللون الأحمر سيكون أفضل، علت الحيرة والارتباك وجوه جميع أفراد فريق التصميم، فقد قال لهم مدير شركتهم قبل شهر انه يفضل الأزرق الفاتح، وانكبوا على تصميم منتج نهائي وفقا لرغبته، ولكنه عاد فغير رأيه. لقد غادرو الاجتماع محبطين ومستائين من كارلوس	دراسة حالة	15 د																																				
3	تمرين: التعبير عن الفرد الواحد للفريق تقوم المدربة بتقسيم المجموعة الى مجموعات صغيرة (5مجموعة لكل مجموعة تتكون من 2) ويقوم المشاركون بالتعريف عن أنفسهم، ويقوم كل مشارك بكتابة ملاحظاته عن زميله، ثم جمع المجموعة كلها كمجموعة واحدة. يتم تبادل الأدوار بين المجموعة بحيث يقوم المشاركون الأول بنقطة شخصية الثاني وبالعكس وهكذا، ويقوم الشخص بانتقاد أو الإفصاح عن رأيه في الشخصية التي تقمصها. في الأخير تقوم المجموعة بالحديث وابداء رأيها في الشخصيات المختلفة للمشاركين والحديث عن نقاط القوة والضعف فيها. ويهدف هذا التمرين الى تجاوز مشاعر الخوف المرتبطة بالتعبير عن الرأي	العصف الذهني وتمثيل الأدوار	10																																				
5	تمرين: تحليل قوة المجال يقوم المدرب بذكر 10 أفكار (أفكار للتغيير أو مقاومة) يطلب المدرب من المتدربين ما يلي: - القيام بالتصويت لفكرة تدفعك للتغيير وأخرى تمنعك من التغيير - تعيين رقم لكل عنصر من 1-5 بحيث يكون 1 قوة ضعيفة و 5 اقوى قوة. جمع النقاط للأفكار المؤيدة والأفكار المعارضة - اجتماع في مجموعتين لتحليل الأفكار حول تعزيز الأفكار المؤيدة للتغيير -تقليل من الأفكار المقاومة للتغيير	عصف ذهني ومناقشة والحوار	15																																				
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>الوزن</th><th>فكرة معارضة للتغيير</th><th>فكرة مؤيدة للتغيير</th><th>الوزن</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td></td><td>المجموع</td><td>المجموع</td><td></td></tr> </tbody> </table>	الوزن	فكرة معارضة للتغيير	فكرة مؤيدة للتغيير	الوزن																														المجموع	المجموع			
الوزن	فكرة معارضة للتغيير	فكرة مؤيدة للتغيير	الوزن																																				
	المجموع	المجموع																																					
6	نشاط تقييمي للجلسة ماهي معوقات التي تمنعك من التعبير عن رأيك في المؤسسة؟	عصف ذهني	5 د																																				
7	نشاط عملي التمرين على نشاط تحليل قوة المجال بين فترة وأخرى.	عصف ذهني																																					

الجلسة السادسة: كيف تكون قائدا فعالا في المؤسسة 2024/11/17

الخطوات	النشاط	الأسلوب	الزمن
1	مهارات القائد الناجح في العمل (ماهي المهارات القيادية التي تصنع منك قائدا عظيما)	عرض ايضاحي	20
2	قيام كل عضو من المجموعة بتمثيل كارييزما القائد من خلال بعض المهارات (كمهارة التحدث والمناقشة) تطلب المدربة من كل فرد من المجموعة القيام ببعض مهارات القائد (كمهارة التحدث والمناقشة)	تمثيل الأدوار	20
3	ت تطلب المدربة من المشاركين بوضع حلقة دائرية تضم كل افراد المجموعة، ومن ثم تطلب من أحد المشاركين الخروج من قاعة التدريب، القيام باختيار قائد للمجموعة. على القائد أن يقوم ببعض الحركات التي تقلدها باقي أفراد المجموعة مع الأخذ بعين الاعتبار التنوع في الحركات بحيث تغير الحركة من وقت لآخر. الطرب من الشخص الذي خارج القاعة الدخول وسط الدائرة لمحاولة التعرف على قائد المجموعة الذي يعمل الحركات. ويهدف هذا التمرين الى تعزيز المهارات القيادية وكيفية السرعة في التعرف على القائد من قبل مشارك خارج المجموعة.	تمثيل الأدوار والعصف الذهني	15
4	نشاط تقييمي للجلسة قيام كل فرد بترتيب المهارات القيادية التي يتميز بها في العمل في جدول.	عصف ذهني	5د
5	نشاط عملي: متابعة محاضرة طارق سويدان بعنوان: التعريف بمهارات القيادة الحديثة		

الجلسة السابعة: الولاء التنظيمي 2024/11/18

الخطوات	النشاط	الأسلوب	الزمن
1	. مفاهيم أساسية حول الولاء التنظيمي	عرض تقديمي	10د
2	كيف أحقق وأشعر بالولاء التنظيمي (عرض ايضاحي بالشرائح ppt)	عرض ايضاحي	25د
3	نشاط تقييمي للجلسة: ماهي الأسباب التي جعلتك مستقرا في عملك ولم تفكر في تغيير المؤسسة؟	العصف الذهني	10 د
	نشاط عملي: استمع الى محاضرات حول طرق تعزيز الولاء التنظيمي		

الجلسة الثامنة: المواطنة التنظيمية 2024/11/19

الخطوات	النشاط	الأسلوب	الزمن
1	. معارف أساسية حول المواطنة التنظيمية . وطرق تنميتها	عرض تقديمي	45 د
2	نشاط تقييمي: قم بترتيب صفات المواطنة التنظيمية لدى فريق العمل ودرجة تواجدها لدى زملائك في بيئة العمل		
3	نشاط عملي: متابعة محاضرة الدكتور سليم الأغا عبر اليوتيوب		

2024/11/20

الجلسة التاسعة: العلاقات الإنسانية في العمل

الخطوات	النشاط	الأسلوب	الزمن
1	معارف أساسية حول مفهوم العلاقات الإنسانية في العمل وأنواعها	عرض تقديمي	10د
2	تعلم كيف تبني علاقات ناجحة في العمل.	عرض ايصاحي	15د
3	تمرين حول طريقة تحمل المشاحنات البسيطة بين زملاء العمل والابتعاد عن رصد الأخطاء للآخرين في العمل.	الألعاب التدريبية العمل الجماعي	15
4	تمرين تشارك الأفكار تطلب المدربة من أفراد المجموعة ذكر 3 صفات لكل فرد ثم تقسيم المجموعة على الصفات المشتركة وتكوين فريق جديد وهذا ما يعزز الألفة والاتحاد بين المجموعة		15
5	تمرين تقييمي للجلسة: ما هو أهم أسلوب الذي تنتهجه عادة في تعاملك مع زملائك في العمل؟		5

الجلسة العاشرة: العمل الجماعي وفرق العمل 2024/11/25

الخطوات	النشاط	الأسلوب	الزمن
1	مهارات العمل الجماعي وكيفية تكوين فرق العمل	عرض تقديمي	15 د
2	القيام بتمرين (قانون السلسلة في العمل) حيث يغطي كل عامل لديه المهارة الأقوى للعامل الأضعف من الفريق لئلا يكون نقطة ضعف تحكم قوة الفريق الذي يشبه السلسلة	فرق العمل	20 د
3	تمرين فعالية الفريق وتعزيز العلاقات الاجتماعية في العمل (نظرية التعاون والتبادل الاجتماعي)	الألعاب التدريبية بناء الفريق	20د
4	نشاط تقييمي للجلسة: من وجهة نظرك ما هي صفة معتادة ومكررة في العمل الجماعي لدى زملائك في العمل؟	عصف ذهني والمناقشة والحوار	5د

الجلسة الحادي عشر: الأسرار المهنية 2024/11/28

الخطوات	النشاط	الأسلوب	الزمن
1	ماذا نقصد بالسر المهني، إفشاء السر المهني (عرض شرائح)	محاضرة + شرائح	10د
2	طبيعة الالتزام السر المهني:	محاضرة	10د
3	كيف تحافظ على السر المهني؟	محاضرة	10د
4	الاطلاع على قانون، 03:06 في 15 يونيو 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية وما يتضمنه حول السر المهني والعقوبات لإفشاء السر المهني وسرية المعلومات في المنظمة المادة 48	محاضرة ومناقشة	25 د

الجلسة 12: الجلسة التقييمية والختامية 2024/11/028

الخطوات	النشاط	الأسلوب	الزمن
1	توزيع استبيان وتطبيق القياس البعدي على عينة الدراسة	الاستبيان	25 د
2	مناقشات مفتوحة حول المواضيع السابقة	المناقشة والحوار والاسئلة المفتوحة العصف الذهني	20
3	تسليم الشهادات		10 د

ملحق (09): البطاقة التقنية لمؤسسة سوف للدقيق

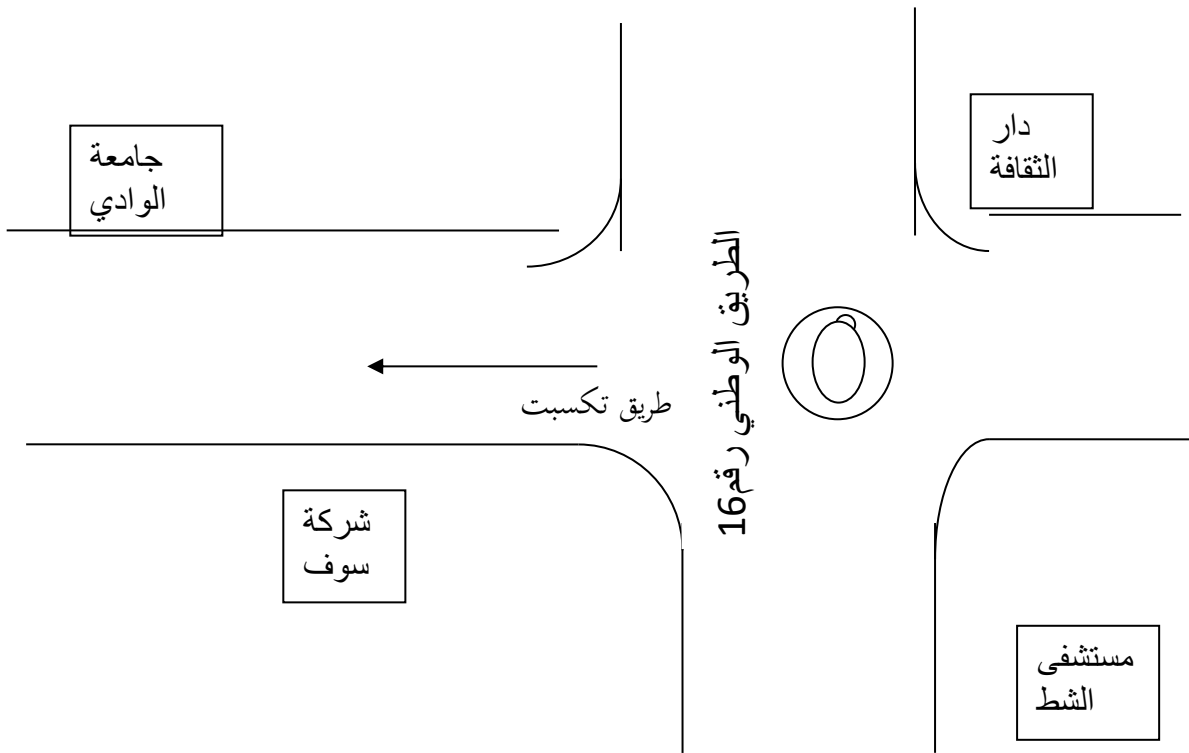
التعريف بشركة سوف للدقيق.¹

هي شركة ذات المسؤولية المحدودة تابعة للخواص جاءت تسميتها نسبة لتسمية المنطقة التي تقع فيها, وقد تم تأسيسها في 1999/12/21 بمساهمة ثلاثة شركاء, وتقع الشركة في الناحية الغربية من وادي سوف حيث يحدّها من الشرق مؤسسة صناعة الشكولاتة سابقا وتحدها غربا حظائر ومباني للخواص أما شمالا فيحدّها الطريق الرابط بين الطريق الوطني رقم 03 والطريق الوطني رقم 16 ويحدّها جنوبا مباني سكانية, تقدر مساحتها ب 9000 م مقسمة منها 600 م لممارسة العملية الإنتاجية و 480 م مخصصة لمخازن المواد منها 20 م للإدارة

وتمثل نشاط المؤسسة في عمليتي الإنتاج والبيع لكل من الفرينة و السميد والنخالة و المسلات حيث تشتري المؤسسة احتياجاتها من المواد الأولية والمتمثلة في القمح بنوعية اللين والصلب من تعاونية الحبوب والخضر الجافة بأوماش ببسكرة حيث تستخدم من القمح الصلب 68% في إنتاج السميد, و 10% في إنتاج المسلات, و 18% في إنتاج النخالة الصفراء, و 04% فضلات.

أما المبيعات فهي تباع كل منتج في مواصفات وأوزان مختلفة, فالسميد يتفرع عن سميد ممتاز وآخر عادي وثالث رطب حيث تتم تعبئة هذه المنتجات في أكياس مختلفة الأوزان وذلك تبعا لطبيعة الطلب, في حين تقوم المؤسسة بتوزيع منتجاتها عبر قنوات توزيع مختلفة.

مخطط يوضح موقع المؤسسة.



مخطط يوضح الهيكل التنظيمي للشركة.

