وزارة التعليـــم العـــالي والبحث العلـــمي
جـــامعة محمد الصـديق بن يحي –جيـــجل–



كليـة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنـــوان

أثر المناخ التنظيمي في الصمت التنظيمي

"دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير–جيجل–"

مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة موارد بشرية

إعداد الطلبة:
- مخلوف مليكة
- عابد أميمة

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الأستاذة بوفروم حنان	جامعة جيجل	رئيسا
الأستاذة بوخمم جنات	جامعة جيجل	مشرفا ومقرار
الأستاذة مقراش فوزية	جامعة جيجل	مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023

وزارة التعليـــم العـــالي والبحث العلـــمي
جـــامعة محمد الصـديق بن يحي –جيـــجل–

كليـة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنـــوان

أثر المناخ التنظيمي في الصمت التنظيمي
"دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير–جيجل–"

مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة موارد بشرية

إعداد الطلبة:
- مخلوف مليكة
- عابد أميمة

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الأستاذة بوفروم حنان	جامعة جيجل	رئيسا
الأستاذة بوخمم جنات	جامعة جيجل	مشرفا ومقرار
الأستاذة مقراش فوزية	جامعة جيجل	مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله أولا وأخيرا نحمده ونشكره جزيل الشكر على عونه وتوفيقه لنا على إتمام عملنا هذا، والصلاة والسلام على حبيبنا ونبينا المختار محمد صلى الله عليه وسلم.

بمناسبة إنهائنا هذا العمل المتواضع لا يفوتنا أن نتوجه بأسمى آيات الشكر والعرفان إلى الأستاذة الفاضلة على قبولها الإشراف على هذا العمل "**الدكتورة جنات بوخمخم**" على ما بذلته من جهد ووقت لأجلنا وعلى ما أفادتنا به من توجيهات ونصائح، فكانت نموذجا للعلم والمعرفة والعطاء فجزاك الله عنا كل خير.

كما لا يفوتنا أن نشكر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الذين لم يبخلوا علينا في الإجابة عن الاستبانة

كما نتقدم بالشكر للجنة المناقشة التي قبلت مناقشة هذا العمل المتواضع، ولنا الشرف العظيم لتواجدنا بينهم فلهم كل التقدير والاحترام.كما نتقدم بخاص الشكر لجميع من ساندونا في إنجاز هذا العمل المتواضع ولم يبخلوا علينا بآية معلومات أو نصائح سواء من قريب أو من بعيد

.

والحمد لله رب العالمين.

اهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا، ما كنت لأفعل هذا لولا الله

بعد مسيرة دراسية حملت في طياتها التعب والفرح، ها أنا اليوم أقف على عتبة تخرجي فالحمد لله على فرصة البدايات وبلوغ النهايات

أولا أهدي نجاحي هذا إلى من قال فيهما المولى عز وجل " وقضا ربك ألا تعبد إلا إياه وبالوالدين إحسانا "

إلى من أحمل اسمه بكل فخر، إلى من سعى طوال حياته لأكون الأفضل، إلا من كلله الله بالهيبة والوقار، أطال الله في عمرك ودمت السند والقدوة، أبي الغالي

عبد المجيد

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها، إلى من ساندتني وألهمتني لمواصلة مسيرتي، وسهلت لي الشدائد بدعائها، قدوتي ومعلمتي الأولى وصديقة أيامي الأبدية، إلى بسمة الحياة وسر الوجود، إلى أغلى الحبايب أمي الحبيبة **فادية**

إلى من ساندني بكل حب إلى رفيق الأيام وآنسها، إلى من شد الله به عضدي فكان خير معين، إلى سندي أخي الغالي **محمد**

إلى سندي ومسندي، إلى من أمدني بالقوة والتوجيه وآمن بي **زوجي** دمت لي خير رفيق

و إلى كل عائلتي

مليكة

إهداء

إلى أبي العطوف قدوتي، ومثلي الأعلى في

الحياة، فهو من علمني كيف أعيش بكرامة وشموخ.

إلى أمي الحنونة لا أجد كلمات يمكن أن تمنحها حقها، فهي

ملحمة الحب وفرحة العمر، ومثال التفاني والعطاء.

إلى إخوتي سندي وعضدي ومشاطري أفراحي وأحزاني.

إلى جميع الأخلاء، أهدي إليكم بحثي العلمي

أميمة

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر المناخ التنظيمي في الصمت التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى –جيجل–، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع المعلومات عن عينة الدراسة اعتمدنا على الاستبيان من خلال تصميم نموذج تضمن أبعاد المناخ التنظيمي (البنية التنظيمية، النهج القيادي، الاتصالات، اتخاذ القرارات، طبيعة العمل)، وأبعاد الصمت التنظيمي (الصمت الإذعاني، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي)، وبعد تحليل البيانات واختبار الفروض لعينة قصدية قدرها 66 مفردة مثّلت مجتمع الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي spss، تمّ التوصل إلى ان هناك أثر ذو دلالة معنوية للمناخ التنظيمي بأبعاده في الصمت التنظيمي ، ماعدا بعد اتخاذ القرارات الذي لم يكن له أثر ذو دلالة معنوية

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، البنية الهيكلية، النهج القيادي، الاتصالات، الصمت التنظيمي

Summary:

This study aimed to determine the impact of the organizational climate on the organizational silence among professors of the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences at the University of Muhammad Al-Siddiq ben Yahya determine the -Jijel, the descriptive analytical method has been used, To collect information about the study sample, we relied on the questionnaire by designing a model that included the dimensions of the organizational climate (organizational structure, leadership approach, communications, decision-making, nature of work), and the dimensions of organizational silence (acquiescence silence, defensive silence, social silence), and after analyzing the data and testing hypotheses for an purposive sample of 66 individuals representing the study population using the statistical program SPSS, it was reached that there is a significant impact of or organizational climate and its dimensions on organizational silence except the dimension of decision –making

Keywords: organizational climate, organizational structure, leadership approach, communications, organizational silence.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات:

الموضوع	الصفحة
الشكر	
الإهداء	
الملخص	
قائمة المحتويات	
قائمة الأشكال	
قائمة الجداول	
قائمة الملاحق	
مقدمة	**5-1**
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية	
تمهيد	**7**
المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمناخ التنظيمي والصمت التنظيمي	**8**
المطلب الأول: الأدبيات النظرية للمناخ التنظيمي	**8**
المطلب الثاني: الأدبيات النظرية للصمت التنظيمي	**17**
المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة	**27**
المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالمناخ التنظيمي	**27**
المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالصمت التنظيمي	**28**
المطلب الثالث: الدراسات السابقة التي تناولت المناخ التنظيمي والصمت التنظيمي معا	**31**
خلاصة	**36**
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
تمهيد	**38**
المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	**39**
المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة	**39**
المطلب الثاني: نوع أداة الدراسة وطريقتها	**44**

المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة	**45**
المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات أداة الدراسة	**54**
المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها	**55**
المطلب الأول: النتائج المتعلقة بعينة الدراسة	**55**
المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل المناخ التنظيمي	**57**
المطلب الثالث: النتائج المتعلقة بالمتغير التابع الصمت التنظيمي	**64**
المطلب الرابع: النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات	**69**
خلاصة	**73**
الخاتمة	**75**
قائمة المراجع	**79**
الملاحق	

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	نموذج الدراسة	5
2	أسباب الصمت التنظيمي	21

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	التعداد الفعلي لأساتذة الكلية حسب الرتب بتاريخ 2023/10/30	43
2	مقياس" ليكرت likert"الخماسي	44
3	حصيلة توزيع واسترجاع الاستبيانات	45
4	صدق الاتساق الداخلي لبعد" البنية التنظيمية ".	46
5	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد " النهج القيادي " .	47_46
6	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاتصالات	47
7	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد " اتخاد القرارات"	48
8	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد " طبيعة العمل"	48
9	صدق الاتساق الداخلي لمحور المناخ التنظيمي ككل	49
10	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد " الصمت الإذعاني"	49
11	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد "الصمت الدفاعي"	50
12	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد "الصمت الاجتماعي"	51
13	صدق الاتساق الداخلي لمحور الصمت التنظيمي ككل	51
14	معاملات الثبات ألفا كرونباخ AlphaCronbachلأبعاد محور المناخ التنظيمي	52
15	معاملات الثبات ألفا كرونباخ AlphaCronbachلأبعاد الصمت التنظيمي	53
16	معاملات الثبات ألفا كرونباخ AlphaCronbach لمحاور الاستبانة	53
17	فئات مقياس "ليكرت Likert" الخماسي ودلالتها	54
18	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	55
19	توزيع أفراد العينة حسب العمر	55
20	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الأكاديمية	56
21	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	56
22	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لعبارات بعد "البنية التنظيمية"	57
23	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لعبارات بعد "النهج القيادي"	59_58
24	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لعبارات بعد "الاتصالات"	60
25	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لعبارات بعد "اتخاذ القرارات"	61
26	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لعبارات بعد "طبيعة العمل"	62

27	المستوى الكلي للمناخ التنظيمي السائد في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير –جيجل–	64
28	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لعبارات بُعد "الصمت الإذعاني"	65
29	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لعبارات بعد "الصمت الدفاعي"	66
30	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لعبارات بعد "الصمت الاجتماعي"	67
31	المستوى الكلي الصمت التنظيمي السائد في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير –جيجل–	68
32	العلاقة بين المناخ التنظيمي والصمت التنظيمي	69
33	نتائج معاملات التأثير	70

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	المراجع المعتمد عليها في إنشاء الاستبيان	84
02	الاستبيان	85
03	معامل الثبات ألفا كرومباخ	90
04	الصدق الداخلي	93
05	خصائص العينة	101
06	المتوسطات الحسابية	102
07	اختبار الفرضيات	105

مقدمة

مقدمة

يقترن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها بعدد كبير من العوامل من أهمها المناخ التنظيمي، إذ يُشير الباحث دوفيز "Davis"إلى أن البيئة البشرية التي يقوم فيها الأفراد بعملهم يؤثرون بكل ما يحصل داخل المنظمة ويتأثرون بكل فعل يحصل داخلها.

فالجو السائد داخل العمل له أثر مباشر على سلوك الأفراد، وبالتالي على إنتاجيتهم وعلى تحقيق أهدافهم، وعلى هذا الأساس كان الاهتمام في ساحة الأبحاث العلمية والمتعلقة بالسلوك التنظيمي وديناميكيات العمل الداخلية، تُبرز قضية المناخ التنظيمي كعامل رئيسي يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على تشكيل ثقافة العمل وسلوكيات المورد البشري داخل البيئة العملية.

يعكس المناخ التنظيمي تجمعًا من العوامل والمتغيرات النفسية والاجتماعية والمؤسسية التي تشكل بنية البيئة التنظيمية، ويؤثر بالتالي على سلوك الفرد والجماعات.

إنّ استكشاف العلاقة بين المناخ التنظيمي وظاهرة الصمت التنظيمي، والتي تمثل ظاهرة اجتماعية معقدة والتي تتضمن تقليل الاتصال والمشاركة الفعالة في سياق العمل، إذ ينظر إلى الصمت التنظيمي عادةً على أنه استجابة سلبية لظروف التنظيم والمناخ الذي يسيطر عليه، حيث يكون الفرد أو الجماعات غير مستعدة للتواصل أو التعبير عن الآراء أو الاقتراحات بشكل فعّال.

إنّ المنظمات المتميزة اليوم هي تلك التي تسعى إلى تحسين المناخ التنظيمي وتعزيز نقاط قوته، من أجل الحد من الظواهر السلبية في العمل والتي تمس بشكل كبير نفسية المورد البشري والتي لها آثار مباشرة على أدائه.

وفي هذا السياق، فمحاولة فهم كيفية تأثير عوامل المناخ التنظيمي على نمط التفاعل داخل البيئة العملية، وكيف يمكن أن يؤثر ذلك بدوره على تحفيز الفرد للمشاركة والتواصل بشكل أكثر فعالية، وبالتالي، التقليل مظاهر الصمت التنظيمي.

أولا: إشكالية الدراسة

تعتبر الجامعة من أهم المنظمات، نظرا لدورها في نشر المعرفة العلمية داخل المجتمع، حيث أن مخرجاتها من الموارد البشرية المؤهلة هي بمثابة مدخلات لبقية المنظمات الاقتصادية والخدماتية وتعتمد الجامعة عموما، والجامعة الجزائرية خصوصا من أجل القيام بدورها البحثي على التفاعل المستمر بين أطقمها البحثية والتعليمية، إلّا أن هذه العمليات تواجه معيقات تواصلية تعرف بالأدبيات العلمية بالصمت التنظيمي والتي توصلت الدراسات فيه أنّ له أثر سلبي على أداء المورد البشري.

هذه النتائج السلبية دفعت بنا للبحث عن درجة تواجده عند الأستاذة الجامعيين في ظِل المناخ التنظيمي السائد في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل.

من خلال هذا تم تحديد إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير المناخ التنظيمي السائد في الصمت التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة جيجل؟

يتفرع عن هذا التساؤل الأساسي تساؤلات فرعية كالآتي:

- ما مدى تأثير البنية التنظيمية، في الصمت التنظيمي لدى الأساتذة في الكلية محل الدراسة؟
- ما مدى تأثير النهج القيادي، في الصمت التنظيمي لدى الأساتذة في الكلية محل الدراسة؟
- ما مدى تأثير الاتصالات، في الصمت التنظيمي لدى الأساتذة في الكلية محل الدراسة؟
- ما مدى تأثير اتخاذ القرارات، في الصمت التنظيمي لدى الأساتذة في الكلية محل الدراسة؟
- ما مدى تأثير طبيعة العمل ، في الصمت التنظيمي لدى الأساتذة في الكلية محل الدراسة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

للإجابة على التساؤل الأساسي والتساؤلات الفرعية تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي بأبعاده في الصمت التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير –جيجل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تتفرع هذه الفرضية الأساسية إلى عدة فرضيات فرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد البنية التنظيمية في الصمت التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير –جيجل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد النهج القيادي في الصمت التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير –جيجل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الاتصالات في الصمت التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير –جيجل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد اتخاذ القرارات في الصمت التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير –جيجل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الخامسة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد طبيعة العمل في الصمت التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير –جيجل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

يمكن تلخيص أسباب اختيار موضوع البحث فيما يلي:

الأسباب الذاتية:

– تماشي موضوع الدراسة مع تخصص إدارة الموارد البشرية.

– الميول الشخصي لمثل هذا الموضوع والتي لها علاقة بالإدارة والتسيير.

الأسباب الموضوعية:

-المعرفة المسبقة لبعض المشاكل التي تواجه الاستاذ في بيئة العمل الجامعية زاد من اهتمامنا بموضوع الصمت التنظيمي، والذي يُعد مشكلة تحدث نتيجة الظروف التي يواجهها الاستاذ الجامعي في بيئة العمل، والتي تؤدي إلى ضعف التفاعل في العمل وعلاقته مع الآخرين.

– السعي لمعرفة ما إذا كانت الكلية محل الدراسة تهتم بالمناخ السائد في العمل والظاهرة السلبية والمتمثلة في الصمت التنظيمي.

– فتح المجال لدراسات مستقبلية حول المتغيرين (المناخ التنظيمي / الصمت التنظيمي).

–قلة الدراسات حسب اطلاعنا والتي تناولت موضوع البحث.

رابعا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

– تتناول إحدى المفاهيم الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية وهو المناخ التنظيمي والصمت التنظيمي وهذا الأخير الذي يعد موضوع لم يتردد صداه بشكل كبير على مستوى الجامعة.

– قلة الأبحاث وفق الاطلاع والتي تناولت الأثر بين أبعاد المناخ التنظيمي والمظاهر المختلفة للصمت التنظيمي، وبالتالي يمكن اعتبار هذه الدراسة أنها تُسهم ولو بشكل متواضع في إثراء هذا المجال العلمي.

– تعتبر الدراسة إضافة علمية جديدة لمكتبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير خصوصا وأنَّ مجال الدّراسة يشمل الأساتذة الجامعيين على مستوى هذه الكلية.

خامسا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة لاستكمال بعض النقائص الحاصلة في مثل هذا النوع من المواضيع، والتي تحاول معرفة أثر المناخ التنظيمي في الصمت التنظيمي من خلال هذه النقاط:

– تقديم إطار نظري لكل من المناخ التنظيمي والصمت التنظيمي.

– التعرف على واقع أبعاد المناخ التنظيمي السائدة في الكلية محل الدراسة وكذلك واقع المظاهر المختلفة لأبعاد الصمت التنظيمي.

– الكشف عما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ السائد في الصمت التنظيمي بالكلية المدروسة.

– لفت انتباه المسيرين في الجامعة بصفة عامة والكلية المدروسة بصفة خاصة إلى أهمية المناخ التنظيمي.

– الإجابة عن الإشكالية المطروحة وتساؤلاتها الفرعية واختبار فرضيات الدراسة.

– تقديم بعض الاقتراحات في إطار نتائج الدراسة.

سادسا: حدود الدراسة

دراستنا تحكمها مجموعة من الحدود نبرزها فيما يلي:

الحدود الموضوعية:

سنركز في دراستنا هذه على معالجة موضوع المناخ التنظيمي السّائد بأبعاده (البنية التنظيمية، النهج القيادي، الاتصالات، اتخاذ القرارات، طبيعة العمل) وتأثيره في الصمت التنظيمي(الصمت الإذعاني، الصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي).

الحدود البشرية:

اقتصرت الدراسة على عينة حجمها 66 مفردة من المجتمع الأصلي بالمؤسسة المبحوثة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الحدود الزمنية:

أجريت الدراسة في السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2023–2024.

الحدود المكانية:

الإطار المكاني للدراسة هو كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد الصديق بن يحيى –جيجل.

سابعا: منهج الدراسة

تمّ الاعتماد في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه يساعدنا في دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، وهذا من خلال جمع البيانات وتبويبها وتفسيرها بهدف الوصول إلى تعميمات مقبولة، كما تمّ الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة والمتمثلة في الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع المعلومات وهذا للتوصل إلى آراء مفردات العينة في الظاهرة المدروسة.

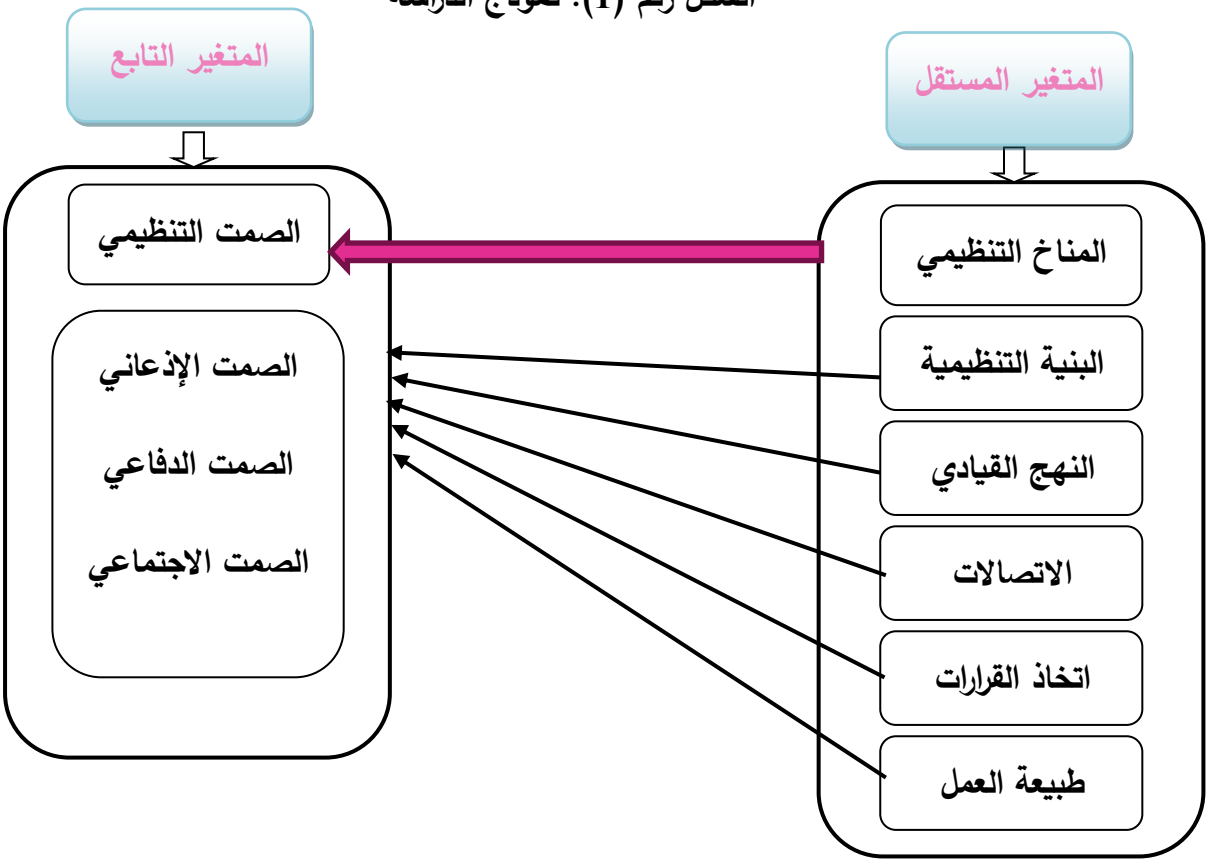
ثامنا: هيكل الدراسة

تمّ تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين (فصل نظري وفصل تطبيقي) على طريقة IMRAD والذي يعطي أهمية كبيرة لمساهمة الباحث دون الاهتمام بتوازن شكل البحث، **الفصل الأول** يتعلق بالأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة والثاني يتعلق بالجانب التطبيقي لها، وقد تناولنا في الفصل الأول الخلفية النظرية للموضوع، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، **المبحث الأول** تناول الإطار النظري للدراسة وقد تضمن بعض المفاهيم الأساسية للمناخ التنظيمي والصمت التنظيمي، أما **المبحث الثاني** فكان حول الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرين، أما **الفصل الثاني** فتضمن الدراسة الميدانية للموضوع حيث قسمناه إلى مبحثين، **المبحث الأول** استعرض طريقة وأداة الدراسة وقد تضمن متغيرات الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية، أما **المبحث الثاني** فقد كان عبارة عن نتائج الدراسة وتحليلها، تطرقنا فيه إلى تحليل خصائص عينة الدراسة، عرض وتحليل إجابات أفراد العينة عن عبارات وأبعاد ومتغيرات الدارسة، وأخيرا اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج.

تاسعا: نموذج الدراسة

إنّ المخطط أدناه يوضّح نموذج الدراسة والذي يعبر عن تأثير المناخ التنظيمي كمتغير مستقل بأبعاده الخمسة (البنية التنظيمية، النهج القيادي، الاتصالات، اتخاذ القرارات، طبيعة العمل) في الصمت التنظيمي(الصمت الإذعاني، الصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) كمتغير تابع.

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الفرضيات

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمناخ التنظيمي والصمت التنظيمي

المطلب الأول: الأدبيات النظرية للمناخ التنظيمي

الفرع الأول: ماهية المناخ التنظيمي

الفرع الثاني: أنواع المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه

الفرع الثالث: أبعاد المناخ التنظيمي

المطلب الثاني: الأدبيات النظرية للصمت التنظيمي

الفرع الأول: ماهية الصمت التنظيمي

الفرع الثاني: أسباب ومراحل وآثار الصمت التنظيمي

الفرع الثالث: أبعاد الصمت التنظيمي

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالمناخ التنظيمي

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالصمت التنظيمي

المطلب الثالث: الدراسات السابقة التي تناولت المناخ التنظيمي والصمت التنظيمي معا

خلاصة

تمهيد

المناخ التنظيمي يشير إلى البيئة الشاملة داخل المنظمة، بما في ذلك القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد التي تشكل ثقافتها، ويُعتبر المناخ التنظيمي عاملاً حاسماً لفهم كيفية تشكيل السلوك والأداء في سياق العمل.

يُمكن أن يكون هناك عدة أنواع من المناخ التنظيمي، من بينها المناخ الداعم الذي يشجع على الابتكار والتعاون، والمناخ الدافئ الذي يؤدي إلى روح الفريق والتضامن، والمناخ السلبي الذي يميل إلى التحكم والتوتر وقلة الثقة.

أما الصمت التنظيمي، فهو يشير إلى الظاهرة التي تحدث عندما يتجنب أفراد المنظمة التعبير عن آرائهم أو مخاوفهم أو اقتراحاتهم. قد يكون الصمت التنظيمي ناتجًا عن عدة عوامل، مثل الخوف من العقاب أو الانتقام، أو عدم الثقة في قدرة الإدارة على استيعاب الآراء المختلفة، أو الاعتقاد بأن النتائج ستكون سلبية بغض النظر عن الردود.

الصمت التنظيمي يمكن أن يكون مدمرًا للمناخ التنظيمي، حيث يحدث انخفاضًا في التواصل وتقليلًا في الابتكار والأداء، لذا يجب على القادة التنظيميين فتح قنوات التواصل وخلق بيئة آمنة تُشجع على المشاركة الفعالة والصريحة من قبل جميع أفراد المنظمة.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمناخ التنظيمي والصمت التنظيمي

سنتطرق في هذا المبحث الى كل من الادبيات النظرية للمناخ التنظيمي، وكذلك الادبيات النظرية للصمت التنظيمي

المطلب الأول: الأدبيات النظرية للمناخ التنظيمي

نال ولا يزال ينال المناخ التنظيمي اهتماما خاصا من قبل منظمات الأعمال من أجل إحداث التطوير النمو والاستمرار، والحرص كسب ثقة واهتمام الأفراد، وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى ماهية المناخ التنظيمي، أنواعه والعوامل المؤثرة فيه، أبعاده.

الفرع الأول: ماهية المناخ التنظيمي

إن مصطلح المناخ التنظيمي حديث العهد نسبيا، فقد حضي هذا الموضوع المعاصر في الآونة الأخيرة باهتمام الباحثين، لما له من تأثير على سلوك الأفراد، فهو أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المنظمات وتحقيق أهدافها وأهداف العاملين بها، حيث أصبحت المنظمات تولي اهتماما بمناخها السائد كمحاولة منها لفهم سلوك الأفراد وطريقة تفكيرهم وما يشجعهم على الاجتهاد في العمل.

أولا: مفهوم المناخ التنظيمي

لقد تعددت المفاهيم التي أعطيت للمناخ التنظيمي مع تعدد الباحثين والمؤلفين الذين كتبوا في هذا المجال، وقبل تعريف المناخ التنظيمي، سوف نتطرق إلى تعريف مصطلح المناخ ومصطلح التنظيم.

يعرف المناخ لغة

المناخ ترجمة للكلمة الفرنسية "climate"(بيضون، 2008، صفحة 125)، وتعني حالة الجو السائدة في مكان معين لفترة زمنية طويلة.

المناخ اصطلاحا

المناخ عبارة عن مفهوم جغرافي يتعلق بالبيئة وبطبيعة المناخ العام من حيث البرودة والدفء في أوقات فصول السنة المختلفة(القريوتي، 2003، صفحة 148)، ويعرف أيضا بأنه مصطلح يستخدم عادة ليدل على الأحوال الطبيعية السائدة في منطقة جغرافية من درجات الحرارة أو الأمطار أو سطوع الشمس وإلى ما هنالك من مصطلحات تتعلق بالأحوال الجوية السائدة في منطقة ما من العالم الذي نعيش فيه (ديري، 2011، صفحة 309)،وذكر الخالدي 2011 أن المناخ بالمعنى الحرفي مفهوم جغرافي يتعلق بالبيئة وطبيعة الجو من حيث الحرارة والرطوبة في أوقات أو فصول السنة المختلفة، ويدرس المناخ في هذا المعنى لتأثيره على الحياة الطبيعية نباتية كانت أو حيوانية(الأندنوسي، 2019، صفحة 5)

يعرف التنظيم لغة

كلمة تنظيم ترجمة للمصطلح الفرنسي والانجليزي "organisation"وتكتب في أمريكا "organization"(جبور و عواد، صفحة 728)

التنظيم اصطلاحا

التنظيم في الاصطلاح العربي من "نظّم"،" ينظم"، " تنظيما" ويقصد به ترتيب الأمور ووضعها في صورة منطقية معقولة، وتحديد الأعمال تعتبر وتوزيعها على الأفراد في سبيل الوصول إلى الأهداف(غايت، 2003، صفحة 5)، ويعرف أيضا "الجهود التي تبذل من أجل تحقيق أهداف المنظمة عن طريق تحديد المسؤوليات والسلطات وتنظيم العلاقات بين الأفراد في الجهود الجماعية المشتركة التي يقومون بها"(الدقس، 2005، صفحة 123)، أوهو نظام تعاوني يضم مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية(بوشلاغم، 2016، صفحة 23)، ويمكن تعريفه بأنه "عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة لإمكان تنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة"(عصفور، 2014، صفحة 124)

إن التغييرات العالمية التي شهدتها السنوات الأخيرة أدت إلى توجيه اهتمام المنظمات نحو رأس المال البشري باعتباره العامل الأهم في التغيير من اجل تحسين أداء أعضاء المنظمة، حيث يلعب المناخ التنظيمي دورا حاسما في بناء الدافع، وتحسين الروح، وإشراك الأشخاص، وتعزيز الإبداع، والفعالية، والأداء، والموقف الموجه نحو المعرفة بشكل عام للموارد البشرية(Pozveh & Karimi, 2016, p. 120)

يعد كورنل أول من استخدم مصطلح المناخ التنظيمي عام 1955 في دراساته عن مناخ المؤسسات التعليمية، وقد ذكر ريناتو تاجيوري أن التناسق الخاص للخصائص المحتملة للبيئة والوسط والنظم الاجتماعية والثقافية تكون معًا المناخ بمثل ما أن التناسق الخاص للخصائص الشخصية تكون شخصية الفرد(المومني، 2006، صفحة 25)

مع تعدد المفاهيم التي أعطيت للمناخ التنظيمي، كانت للدراسات آراء مختلفة حول مفهومه، حيث يمكن تمييز ثلاث آراء، أولا يتم النظر إلى المناخ التنظيمي كخاصية من خصائص المنظمات الإدارية، ثانيا المناخ التنظيمي من وجعة نظر الفرد، ثالثا المناخ التنظيمي هو التفاعلات بين الفرد والمنظمة

1- يتم النظر إلى المناخ التنظيمي كخاصية من خصائص المنظمات الإدارية

يُعرف المناخ التنظيمي على أنه :"مجموعة الخصائص المميزة للبيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها، فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وادراكهم، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي وتتضمن مجموعة الخصائص هذه الهياكل التنظيمية والنمط القيادي والسياسات والاجراءات والقوانين وأنماط الاتصال"(السكارنة، 2009، صفحة 160)

ولقد عُرف ايضا على أنه: "التعبير عن التنظيم لكيان مؤسسي أو عضوي وذلك لإضفاء صفة التفاعل مع البيئة المحيطة تأثرا وتأثيرا"(القريوتي، 2000، صفحة 148)

ويعرف أيضا "عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة، القيم، العادات، التقاليد، الأعراف، الأنماط السلوكية، المعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة"(العميان، 2005، صفحة 305).

2- المناخ التنظيمي من وجهة نظر الفرد

المناخ التنظيمي هو "مجموعة الخصائص التي يدركها العاملون عن بيئة العمل، التي تتولد من الكيفية التي تتعامل بها المنظمة وأعضائها، من خلال فلسفة الإدارة العليا وسياسات وأنظمة العمل المتبعة في المنظمة مما يجعلها تتميز عن غيرها من المنظمات"(حمادي، 2015، صفحة 30)

كما يعتبر المناخ التنظيمي من وجهة نظر الفرد العامل :" الحصيلة لكل العوامل البيئية الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون فيها والتي تظهر تأثيرها على سلوكهم ومعنوياتهم وبالتالي على أدائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها"(الغربي، مسيكر، و هادف، 2022، صفحة 443)

ووفقا لكل من الباحثين kozlowski&doherty فهو"يمثل إدراكات الأفراد الحسية المتأتية من تفاعل الفرد مع المحيط التنظيمي ومع الأفراد الآخرين، وأن العامل الأكثر تأثيرا في إدراك الأفراد وتفسيرهم لخصائص التنظيم وأحداثه وعملياته هو طبيعة التفاعل بين الأفراد ورؤسائهم"(الطيب، 2008، صفحة 11)

ويرى "شنيدر" أن المناخ التنظيمي هو "ملخص إدراك الأفراد لشخصية التنظيم، حيث يمثل خصائص التنظيم التي يعكسها ما ينسبه الأفراد من صفات للقائمين على وضع السياسات والممارسات والظروف التي تكتنف بيئة العمل"(بوهلالة، قويدري، و بزايد، 2023، صفحة 286)

وهو أيضا "مجموعة من الخصائص التي يدركها ويشعر بها العاملون في النظام بما تميز بيئة العمل فيه سواء شعر العاملون بذلك بصورة مباشرة أم غير مباشرة ويكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم"(الزيباري، 2020، صفحة 203)

3-المناخ التنظيمي هو التفاعلات بين الفرد والمنظمة

المناخ التنظيمي هو "أنماط التفاعل الاجتماعي التي تميز مؤسسة ما ويتم هذا التفاعل من خلال الأفراد والجماعة والقائد".

يعرف المناخ التنظيمي بأنه "العلاقة الوظيفية والشخصية القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين متفاعلة مع نظم العمل وإجراءاته ولوائحه محددة بذلك المستوى العام للأداء في المنظمة"(فليه و عبد المجيد، 2005، صفحة 293).

وحسب القاموس الدولي للإدارة "المناخ التنظيمي هو الجو الذي يخلق في المنظمة نتيجة لأسلوب الإدارة السائد والطريقة التي يتعامل بها المديرون والأفراد معا داخل المنظمة"(بليح، 2016، صفحة 117)

ثانيا: خصائص المناخ التنظيمي

للمناخ التنظيمي عدة خصائص نذكر منها:

- يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون بها، وتكون اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومستوى أدائهم وإبداعهم انعكاسات لتأثير ادراكاتهم لتلك الخصائص البيئية.
- المناخ التنظيمي الناشئ في منظمة ما يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين.

- يمتاز بنوعية ثابتة: أي أن خصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة الاستمرار النسبي، إلا انه خاضع للتغير عبر الزمن.(فاضل و سعدون ، 2022، صفحة 241)
- تصور عام: يصور المناخ التنظيمي أفكار الأفراد وانطباعاتهم عن بيئة العمل الخاصة بمقر عملهم.
- مفهوم غير ملموس: يعد المناخ التنظيمي مفهوم نوعي أو غير ملموس.
- الجودة المستدامة: يمثل المناخ التنظيمي الجودة الدائمة لبيئة العمل التي يختبرها الأفراد(مدونة مستقل)
- يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة، والتي عن طريقها يمكن تمييز منظمة عن أخرى(بطاح، 2006، صفحة 78)
- محدد للسلوك حيث نستطيع من خلاله التنبؤ بمخرجات السلوك مع إمكانية توجيه وإثارة نوع السلوك المراد الوصول إليه(سيفي، 2019، صفحة 357)

ثالثا: أهمية المناخ التنظيمي

للمناخ التنظيمي أهمية كبيرة يمكن توضيحها في النقاط التالية(الأحول و بركان، 2020، صفحة 267):

- يعد المناخ التنظيمي عنصرا ضروريا لتحقيق التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.
- يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الأفراد.
- يؤثر المناخ التنظيمي على نمو إمكانات العاملين في حل مشاكلهم بشكل مؤثر وفعال.
- يعبر عن جو العمل داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على تدعيم ومساعدة الأفراد على تحسين أدائهم الوظيفي.
- حلقة وصل بين المنظمة والبيئة الخارجية.
- دراسته وتشخيصه تضمن الإنتاجية العالية والاستقرار الوظيفي

الفرع الثاني: أنواع المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه

إنّ اختلاف طبيعة البيئات التي تمت دراستها من قبل الباحثين أدت إلىوجود تباين واختلاف في تحديد أنواع المناخ التنظيمي، ولهذا سنحاول في هذا الفرع توضيح أنواعه وتحديد مختلف العوامل المؤثرة فيه.

أولا: أنواع المناخ التنظيمي

حسب الباحثين "هالبين وكروفت" هناك ستة أنواع للمناخ التنظيمي:

- المناخ المفتوح: ويتميز هذا المناخ بالروح المعنوية العالية، حيث يحقق حالة مشاركة وتفاعل في سلوك العاملين من جهة وبين القيادة من جهة اخرى، ودرجة عالية من التعاون(القحطاني، 2015، صفحة 233).
- مناخ الإدارة الذاتية أو المستقل: يتميز هذا النمط بالحرية شبه الكاملة للفردين في القيام بأعمالهم بأريحية، وميل بعضهم لإشباع حاجاتهم الاجتماعية، وتيسير العمل، لكنه أقل من المناخ المفتوح لهذا توجد ألفة بين الأفراد مع وجود بعض العراقيل(قداش، 2020، صفحة 130)
- المناخ الموجه: ويتميز بأن الروح المعنوية للعاملين مرتفعة إلى حد ما والاهتمام الشديد بإنجاز العمل وذلك على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية وترتفع درجة الإعاقة والتفكك (الطيب، 2008، صفحة 32)

- المناخ العائلي: يشير إلى سيادة علاقات اجتماعية أصيلة ولكنها تؤثر على رصانة الإنجاز والأداء، فالعاملون هنا يهتمون بتكوين صداقات فيها بينهم أكثر من التزامهم بمتطلبات عملهم وأدوارهم في المنظمة، أي أن جهودهم توجه لإشباع حاجاتهم الاجتماعية دون الاهتمام بتحقيق أهداف المنظمة وبإنجاز العمل، فالمدير هنا لا يمارس دوره في توجيه نشاط المؤسسة ما يؤدي إلى بروز رئاسات متعددة(جايب، 2021، صفحة 26).
- المناخ الأبوي: يكون فيه القائد هو المبادر أي أنه هو الذي يحدد المهمات ويلزم الجماعة على تنفيذها وبالتالي انخفاض مستوى الرضا والروح المعنوية(الغربي، مسيكر، و هادف، 2022، صفحة 444)
- المناخ المغلق: يتسم هذا النمط بالإنتاج العالي لكن على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية وعدم الاهتمام بالعاملين، كما يتميز بعم الرضا الوظيفي، والرئيس أدى إلى عدم توجيه أفراد التنظيم نحو الإنجاز كما ساهم في انخفاض الروح المعنوية لدى الأفراد بسلوكياته(قداش، 2020، صفحة 131)

ثانيا: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

حتى تستطيع المنظمة الوصول إلى مناخ تنظيمي فعّال، يجب عليها التعرف على العوامل المؤثرة فيه، حيث يتأثر المناخ التنظيمي بالعديد من العوامل ويمكن تقسيمها إلى أربعة أقسام (العوامل الشخصية، العوامل البيئية، العوامل النفسية، العوامل التنظيمية)، وهي كالتالي:

1- العوامل الشخصية

إن العناصر الشخصية المتعلقة بالفرد العامل من حيث نوعه ذكر أو أنثى، أو مستواه التعليمي، وأيضا من حيث عدد سنوات خبرته في العمل، وأيضا حصوله على دورات تدريبية تؤثر بشكل أو بآخر في تشكيل درجة فاعلية المناخ التنظيمي، بحيث يشكل درجة معينة من كفاءة الأداء (نعمي، 2019، صفحة 32)

2- العوامل البيئية

- **البيئة الاجتماعية:** وتتمثل في نواحي عديدة تتعلق بالأفراد ورغباتهم وتشمل درجات الذكاء والمستوى التعليمي والثقافي السائد في المجتمع إضافة إلى العادات والتقاليد والمعتقدات الدينية وتعمل المنظمات على التعرف على البيئة الاجتماعية في البيئة التي تعمل فيها، حيث يترتب على ذلك وضع معايير وعناصر إنتاجية تتمشى مع أنماط وأذواق الأفراد، وعلى المنظمة توقع التغيرات في هذه البيئة(جوبر، 2016، صفحة 49)
- **البيئة الثقافية:** أي ثقافة الأفراد وأفكارهم ووجهات نظرهم والقيم والمبادئ التي يعتقدون فيها وتلك العوامل تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم، فمناخ منظمة تعمل في بلد نامي يتعرض لقيم ومبادئ غير تلك التي تتعرض لها منظمة أخرى في بلد متقدم إلى اختلاف الثقافات بينهم(نعمي، 2019، صفحة 33)
- **البيئة الاقتصادية:** تتأثر المنظمات بحالات الرواج أو الانكماش الاقتصادي، وقد يؤثر ذلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على سياسات التعيين أو الترقية أو الاستغناء عن العاملين وذلك طبقا للظروف الاقتصادية وظروف المنظمة، ففي حالة الرواج الاقتصادي قد يزيد الطلب على القوة العاملة على العكس في حالة

الانكماش الاقتصادي، كما أن تدهور الظروف الاقتصادية للبلد يؤثر بدوره على الظروف المادية للمنظمة ويخلق جو من عدم الاستقرار وهو ما يشعر الأفراد بالخوف من التسريح في أي وقت ويقلل من ثقتهم في الإدارة العليا، ومن جهة أخرى فإن انخفاض الموارد يحول دون تطبيق البرامج والسياسات التي سطرتها في الوقت المحدد لها وفي نفس الوقت ينقص من مصداقية القائمين على العمل(بوخروبة، 2018، صفحة 60)

- **البيئة التكنولوجية:** ويقصد بها مدى استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في الإدارة التي تساهم في تتمة العمل الإداري وتحديثه من حين لآخر، وما تضيفه من تسهيلات في تنفيذ العمل والإبداع، كما أن توفر التكنولوجيا المناسبة يؤثر إيجابا على كمية وجود الخدمات والإنتاج وكذلك على تخفيض الوقت اللازم لذلك وبالتاي تخفيضا للجهد المبذول(جوبر، 2016، صفحة 49)

3- العوامل النفسية

- **الصراع النفسي:** قد يعتقد البعض أن الصراع النفسي أحد أنواع القلق والضيق، فالصراع صفة لها محوران فهي تنبع من الماضي وتؤثر في المستقبل، ويحدث الصراع النفسي على جميع المستويات الشخصية وبكل الدرجات، ومن أهم أسباب الصراع وجود أهداف متعارضة وحاجات متداخلة ذات أهمية كبيرة للفرد أو أقل أهمية. (جوبر، 2016، صفحة 54)
- **الضيق والقلق:** إن الضيق والقلق يتوالدان لدى الشخص ما هما إلا ترجمة الأحاسيس داخلية نابعة من تفهم الشخص لوقفه من العمل الذي يقوم به والجماعة المتصل بها، ويحاول الفرد في كافة المنظمات لتحقيق الأهداف الصعبة والتي تحتاج إلى جهد وأداء مميزين، فالقلق والضيق عبارة عن شعور يطرأ لدى الأفراد عندما توجد سدود بين الفرد وحاجاته ورغباته، أي صعوبة تحقق الحاجات الإنسانية، لذلك يجب دراسة هذه المشاعر في المنظمات لتحقيق الولاء والانتماء من خلال خلق مناخ تنظيمي مناسب(نعمي، 2019، صفحة 31)
- **الولاء والانتماء:** يقصد بالولاء إحساس الفرد بالارتباط بالمنظمة ومشاركتها الرغبة في الوصول إلى الأهداف المطلوبة، وهو يدفع المورد البشري للعمل دون أي ضغط، مما يدفعه إلى أداء عمله بالمنظمة إحساسا منه أن العمل بها ارتباطا بوحدة يعتز ويفخر بالانتماء إليها، ومن هنا يصبح تحقيق الأهداف أملا ورغبة للجميع (العيفة، 2018، صفحة 69)

4- العوامل التنظيمية:

- **السياسات والممارسات الإدارية:** وتعني وضوح القواعد والإجراءات ومدى مشاركة العاملين في ذلك ويتضمن سياسات الإدارة في التدريب والاختبار، فالمديرون الذين يقومون بتوفير التغذية العكسية والرقابة الذاتية والمسؤولية الشخصية بالنسبة لمرؤوسيهم هم الذين يسهمون في تكوين المناخ الإنجازي المتكيف والذي يشعر فيه الأعضاء بمسؤولية كبيرة لتحقيق أهداف المجموعة والمنظمة(جوبر، 2016، صفحة 51)
- **التكنولوجيا المستخدمة:** يمكن القول أنه كلما زادت درجة التكنولوجيا وزاد دور الآلة في مجال العمل أدى ذلك إلى انخفاض دور المورد البشري في أداء العمل وبالتالي فإن ذلك يؤدي إلى توفير مناخ لتنظيمي غير

جيد، فالمبالغة في استخدام التكنولوجيا يخلق نوعا من الجمود داخل المنظمة ويقضي على روح الإبداع والابتكار، كما أنه في حال توفرت التكنولوجيا وعدم تدريب العاملين على حسن استخدامها سوف يؤدي إلى العزوف عنها وهو ما يخلق مناخ تنظيمي سلبي قائم على اللامبالاة والصراع بين الأفراد (بوخروبة، 2018، صفحة 58)

- **الهيكل التنظيمي (البنية التنظيمية):** تشير البحوث إلى أن الهيكل التنظيمي له تأثيرا واضحا على المناخ التنظيمي، فكلما زادت هيكلة التنظيم كزيادة المركزية أو السلطات الرسمية والقواعد والإجراءات أدى ذلك إلى ظهور مناخ تنظيمي سلبي لدى العاملين، حيث أن هناك العديد من المتغيرات الهيكلية تؤثر على المناخ التنظيمي في المنظمة، مثل نطاق الإشراف، عدد المستويات الإدارية، موقع الفرد داخل التنظيم، نمط السلطة...الخ، كما أن حجم المنظمات له تأثير على المناخ التنظيمي، حيث نجد المنظمات الصغيرة يكون هيكلها التنظيمي بسيط ومرن قابل للتعديل كما أن توزيع السلطة والمسؤوليات يكون سهلا وكل هذه الأخيرة تساهم في توفير مناخ تنظيمي ايجابي عكس المنظمات كبيرة الحجم فهيكلها التنظيمي يتصف بالتعقد وتعدد الأدوار والمسؤوليات(بوخروبة، 2018، صفحة 57)
- **نمط الاتصالات:** إنّ نمط الاتصالات السائدة من شأنها لتأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم، ومن خلالها يتم نقل المعلومات والبيانات والأفكار لتحقيق الأداء المستهدف للمنظمة، وتعتمد الاتصالات على طبيعة العمل والمناخ التنظيمي السائد إذ تؤثر وتتأثر به عادة، حيث أن الموقع المادي للأفراد وما ترتبط بذلك من جماعات العمل الرسمية والغير الرسمية من شأنها أن تخلق مناخا تنظيميا ملائما لخلق التفاعلات الاجتماعية الهادفة بين الأفراد(جوبر، 2016، صفحة 52)
- **طبيعة العمل الذي يقوم به المورد البشري:** كلما كان العمل متجددا ومثيرا لروح التحدي لدى المورد البشري كلما أدى ذلك إلى مزيد من الإبداع والابتكار وكان ذلك عاملا مؤديا إلى تحسين المناخ التنظيمي وذلك على العكس من الأعمال الروتينية المتكررة والمملة.
- **نظام اتخاذ القرارات بالمنظمة:** تعتبر عملية صنع القرارات جوهر العملية الإدارية حيث يمكن تعريف الإدارة بأنها عملية اتخاذ القرارات، ويسهم مدخل المشاركة في تحسين المناخ التنظيمي حيث يؤدي شعور الموارد البشرية بأهميتهم، وكذلك فهو يجعلهم أكثر فهما لظروف المنظمة، والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات مما يساعد على تحقيق الكفاءة والفاعلية عند تنفيذ الأهداف(العيفة، 2018، الصفحات 67-68)

الفرع الثالث: أبعاد المناخ التنظيمي

كان هناك اختلاف بين الأدبيات النظرية في أبعاد المناخ التنظيمي، فقد جعل هالبن وكروفت بعدين لقياس المناخ التنظيمي هما خصائص المدير وتضم أربعة متغيرات(التأكيد على الإنتاجية، الحفز، الاعتبارية، الانزواء)، وخصائص سلوك العاملين وتضم أربعة متغيرات أيضا(الإعاقة، الانفكاك، الروح المعنوية، الود)، أما ليكرت Likert فقد حدد سبعة أبعاد للمناخ التنظيمي(عملية القيادة، طرق التحفيز، نمط اتخاذ القرارات، وضع وتحديد الأهداف، نمط الاتصالات، عمليات التفاعل والتأثير، أسلوب الرقابة)، أما Forehand and Gilmer فقد

جعلا أربعة أبعاد: (الهيكل التنظيمي، درجة تفقد التنظيم، اتجاهات الأهداف، نمط القيادة)(بطاح، 2006، الصفحات 79-80)، إلا أن الأبعاد المتوافقة مع هذه الدراسة تمّ تقسيمها إلى خمسة أبعاد، وهي كالتالي:

أولا- البنية التنظيمية

"هي إطار يتم من خلاله التعرف على علاقات التبعية بين أفراد التنظيم، ونطاق الإشراف المطبق داخله، وأسس تجميع الأفراد والأنشطة في أقسام عمل"(طه، 2007، صفحة 163)، فلابد من تقسيم العمل، لأن الأفراد لديهم حدود مادية وذهنية، فكل فرد لا يستطيع القيام بكل شيء، وحتى إن كان هذا ممكنا، فإنه سيحدث لبسا وتداخلا وعدم كفاءة، وبمجرد تقسيم العمل، يجب أن يتم التنسيق لتحقيق الفعالية التنظيمية(حسن، 2004، صفحة 301).

ثانيا- النهج القيادي

حسبprethus&pfiffner1975 القيادة هي فن التنسيق بين الأفراد والجماعات، وشحذ هممهم لبلوغ غاية منشودة، وكذلك نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، التي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المرجوة(رشوان، 2010، صفحة 14)، وحسب kohn القيادة هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد (أبو قحف، 2001، صفحة 98)، ويقول flumer بأن القيادة هي القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة ومهارة إيصالهم إليها(حريم، 2013، صفحة 195)، أما النهج القيادي فهو " السلوكيات التي يسلكها القائد حينما يوجه أنشطة المجموعة لهدف أو أهداف مشتركة"(كافي، 2015، صفحة 140).

إن القادة الجيدين يمكنهم خلق تأثير كبير على المناخ الايجابي مع فردين أذكياء ومخلصين وملتزمين، فالقادة الذين يركزون على بناء العلاقات وتنمية الثقة يزيدون من مستويات مشاركة الأفراد، ووفقا للباحثين Madanchian&Taherdoost تعد المهارات القيادية غير الكافية والضعيفة من العوامل الرئيسية التي تسبب فشل المنظمات (Rožman & Štrukelj, 2021, p. 782)، فإساءة استخدام السلطة من قبل القائد قد تحدث نوعا من ردود الفعل السلبية لدى الافراد في مكان العمل (الطجم و السواط، 2003، صفحة 255)

ثالثا- الاتصالات

وهي عملية انتقال المعلومات التي تتم خلال التفاعلات الاجتماعية، ففي أي عملية تفاعل اجتماعي يتم انتقال المعلومات بين أطراف التفاعل يكون لها تأثير على مدركات هذه الأطراف وعلى سلوكهم(عاشور، 2005، صفحة 272).

ويمكن تعريفها على أنها "عملية مستمرة تتضمن قيام أحد أطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر"(ماهر، 2003، صفحة 341)، فالاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل وحصوله على رضا أكبر كما أنه يتفهم أدوار الآخرين، مما يشجع على التعاون والتنسيق(حريم، 2013، صفحة 249)، أما بطء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني أن هناك خللا في

المناخ التنظيمي، لذا يعد وجود الاتصالات الفعّالة مؤشرا هاما على وجود مناخ تنظيمي جيد(شريبط و العايب، 2016، صفحة 18).

رابعا– اتخاذ القرارات

القرار هو سلوك، تصرف واعي من بين عدة بدائل، أنه اختيار وعي من بين بديلين فأكثر تم تحليلها، يتبعه فعل أو اجراء لتنفيذ هذا الاختيار، أما عملية اتخاذ القرار فتتضمن سلسلة من الخطوات المترابطة المؤدية إلى القرار، وتنفيذ هذا القرار ومتابعته(ivancevich, lorenzi, skinner, & crosby, 1997, p. 117) ، ويقصد به مدى مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات، حيث أن تلك العملية من المتغيرات السلوكية التي بدأ الباحثون الاهتمام بها واستخدامها في التنبؤ بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

فاتخاذ القرارات يعبر عن "الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ويحمله المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف" (مبروك، 2017، صفحة 359)

خامسا– طبيعة العمل

تعبر عن مجموعة القرارات والأوامر والتعليمات الدائمة التي تنظم تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق المنظمة، مثل كيفية تسلم وتسليم المعاملات وكيفية مراجعتها وبحثها وإنهائها، كما تبين التسلسل الوظيفي وكيفية انتقال المعاملات بين أقسام المنظمة وإداراتها المختلفة، وتبين بدء الدوام وانتهائه، والإجازات الأسبوعية، وشؤون الأفراد والعاملين، والتعامل مع المراجعين، كما تبين السلسلة أو الحلقات أو المراحل التي تمر بها المعاملات وكيفية مراجعة المنظمة من قبل الجمهور، وغير ذلك من الإجراءات التي تساعد المنظمة على تنفيذ مهامها (فليه و عبد المجيد، 2005، صفحة 298)، فالأعمال الروتينية والمتكررة تؤدي إلى السأم والملل وعدم الإبداع، بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى الفرد وتدفعه إلى التفكير والخلق والابتكار (العميان، 2005، صفحة 308).

المطلب الثاني: الأدبيات النظرية للصمت التنظيمي

يعد مفهوم الصمت التنظيمي من المفاهيم الحديثة والغير مألوفة لأول ولهة لاسيما وأنه من الصعب تحديد مفهوم له .وللإحاطة بجوانب الصمت التنظيمي ومفهومه وكيفية تفاديه كظاهرة سلوكية داخل المنظمة، قمنا بالتطرق في هذا المطلب الى ماهية الصمت التنظيمي، مراحله وأسبابه وأبعاده

الفرع الأول: ماهية الصمت التنظيمي

في هذا العنصر تطرقنا الى مفهوم الصمت وخصائصه

أولا: مفهوم الصمت التنظيمي

تتعدد المفاهيم المتعلقة بالصمت أو بالأحرى الصمت التنظيمي، وذلك لتعدد وجهات النظر التي ينظر إليها لهذا المفهوم الإداري المعاصر وفيما يلي نستعرضكل من المعنى اللغوي والاصطلاحي للصمت وهوكما يلي:

يعرف الصمت لغة

صمت يصمت صمتا والتصميت هو التسكيتُ، ويقال لغير الناطق: صامت. ويقَال: أَخذه الصمات. إذا سكت فلم يتكلم(مجمع اللغة العربية، 2004، صفحة 522)،

كما يعرف أيضا: من السكوت، ورماه بصماتأي بما صمت منه، وأصمت هوصمته: أسكته.

الصَّمتُ اصطلاحًا

قيل: الصَّمتُ إمساكٌ عن قولِ الباطِلِ دونَ الحَقّ.

وقيل: هوالإمساكُ عن الكلامِ الذي لا خيرَ فيه.

وقيل: هو السُّكوتُ عمَّا ليس بخيرٍ.

أو: السُّكوتُ عمَّا لا ثوابَ له فيه.

أو: السُّكوتُ عمَّا لا ينبغي .(السقاف، 1445 هـ)

يصعب تقديم تعريف محدد لمفهوم الصمت التنظيمي شأنه في ذلك شأن المفاهيم السلوكية الأخرى، نظر لعدم وجود مقاييس متفق عليها لقياس مستوى الصمت التنظيمي، إضافة إلى قلة الدراسات والبحوث التي تناولت هذا السلوك، وهنا سنستعرض بعض التعاريف لمصطلح الصمت التنظيمي وفق جهات نظر بعض الباحثين وهيكما يلي:

الصمت التنظيمي من المفاهيم الحديثة والغير مألوفة لأول وهلة، لاسيما وأنه من الصعب تحديد مفهوم له، مر هذا المفهوم بثلاثة حقب زمنية:

الحقبة الأولى كانت في الفترة ما بين (1970 حتى منتصف 1980) وكان تركيز الأبحاث حول مفهوم الصوت.

أما الفترة الثانية كانت (من منتصف 1980 حتى 2000) كان تركيز البحوث حول (الكلام).

أما الفترة الحالية والتي تمتد من (2000 حتى الآن) فقد كان تركيز البحوث حول مفهوم الصمت.

كانت التعريفات خلال هذه الفترات الزمنية الثلاثة يشوبها العديد من الاختلافات والقواسم المشتركة، حيث قدمت وفقا لمستوى تحليلها مفاهيم مختلفة للصمت، سنحاول طرح آراء بعض الباحثين في سبيل التوصل الى عناصر مشتركة لهذه المفاهيم (حسين و عبود، 2016، صفحة 238)

يعتبر الصمت التنظيمي ظاهرة مهمة لأنه يؤثر على أداء وفعالية المنظمة بشكل كبير، حيث يمكن أن يمنع الصمت التنظيمي الأفراد من مشاركة أفكارهم وتجاربهم، مما يقلل من التعاون والابتكار داخل المنظمة ويمكن أن يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير فعّالة

الصمت التنظيمي هو مفهوم يستخدم في دراسات علم الإدارة والسلوك التنظيمي، يشير إلى ظاهرة عدم التعبير عن الآراء أو الانتقادات أو المخاوف المتعلقة بالقضايا الهامة داخل هياكل المنظمة

حيث يعرف أنه: ظاهرة اجتماعية من خلالها يحجب العمال آرائهم واهتماماتهم حول مشكلات المنظمة المحتملة نتيجة الاعتقاد أن آرائهم ذات قيمة في منظماتهم وخوفهم من النتائج السلبيةMorrison &Milliken, 2000.

وقد عرفا كلا من الباحثان (Morrison& Milliken) سنة 2001 واللذان عملا بكثافة في هذا الموضوع أي الصمت التنظيمي على أنه يعبر عن أولئك العاملين الذين لا يتحدثون ولا يخبرون عن وجهات نظرهم وأفكارهم بشأن أحوال المنظمة والمشاكل التي تواجهها بشكل منفتح على الآخرين ويحتفظون بها لأنفسهم.

أما الباحثان Pinder&Harlos قد عرفاه في نفس الفترة بأنه بمثابة سلوك العاملين في المنظمة الذين يقررون عن عمد وعن قصد عدم الإخبار بآرائهم ومشاعرهم وتقييماتهم بشأن أحوال المنظمة للقادة والمديرين الذين يفترض أن لديهم القدرة على إحداث التغيير والتصويب

ويعرف كلا الباحثين في Dayton and Henriksen سنة 2006 الصمت التنظيمي يعني التحدث القليل جدا أو اتخاذ إجراءات قليلة جدا على المستوي الجماعي عندما تواجه المنظمة مشاكل خطيرة (koyluoglu, Bedük, Dumanc, & Büyükbayraktar, 2015, p. 537)

فهو تردد الفرد في الحديث عن القضايا التي تحدث في العمل خوفا من تفسيرها بشكل خاطئ من قبل مسؤوله المباشر وبالتالي تأثيرها السلبي على العلاقات بينه وبين زملائه العاملين.أ أيعدم مشاركة الأفراد العاملين بالمعلومات والمقترحات والأفكار مع بعضهم البعض او مع الإدارة لأسباب مختلفة قد تكون ذات مردود سلبي حسب اعتقادهم (حسين و عبود، 2016)

ويعرف القرني سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بأنه: "ميل أعضاء هيئة التدريس إلى الاحتفاظ بالمعلومات حول قضايا العمل الحساسة وحول المخالفات والمشكلات التنظيمية ، وعدم البوح بها من جانب ، وكذلك عدم الرغبة في تقديم المقترحات والحلول والمبادرات لتطوير العمل من جانب آخر"(العرياني، 2016، صفحة 847)

من خلال ما سبق الصمت التنظيمي هو مفهوم في علم الإدارة والسلوك التنظيمي يشير إلى الصمت الذي يحدث داخل الهياكل التنظيمية، ويتعلق بعدم التعبير عن الآراء أو الانتقادات أو المخاوف بشأن القضايا المهمة داخل المنظمة، قد يكون الصمت التنظيمي ناتجًا عن الخوف من العواقب السلبية للتعبير، مثل فقدان الوظيفة أو

التعرض للعقاب، أو يمكن أن يكون ناتجًا عن اعتقاد الأفراد بأن آرائهم لن تؤخذ بعين الاعتبار أو لن يتم استجابة لها(فليه و عبد المجيد، 2005، صفحة 291)

وبالتالي يمكن اعتباره أيضا انه منع انتشار المعلومات حول القضايا والمشكلات المحتملة من قبل الأفراد العاملين ، كما تشير إلى ديناميكية الشعور الجماعي التي تولد إدراكاً حول المشاكل المنظمية، والذين لديهم إدراك بأنه من غير الحكمة التحدث حول المشاكل المنظمية لمنع انتشارها." (العرياني، 2016، صفحة 854)

ان سلوك الصمت التنظيمي يعتبر من السلوكات السلبية في مكان العمل ،وهناك من يعتبره حالة مرضية في المنظمات اليوم، فلابد على المسيرين اليوم الكشف عن المصادر الرئيسية المسببة له والعمل على تلافيها، وقد يؤدى تجاهل تلك الظاهرة إلى وصول المنظمة إلى حالة من السكون الذي يؤدى في النهاية إلى زوالها(Valikhani & Karpardaz, 2015, p. 4)

ثانيا: خصائص الصمت التنظيمي

يمكن تلخيص خصائص الصمت التنظيمي فيما يلي: (القرني، 2015)

- **غياب التعبير:** الصمت التنظيمي يتميز بعدم التعبير عن الآراء أو الانتقادات أو المخاوف المتعلقة بالقضايا الهامة داخل هياكل المنظمة.
- **التوجه السلبي:** يتضمن الصمت التنظيمي توجهًا سلبيًا نحو التعبير والمشاركة، حيث يتجنب الأفراد التعبير عن آرائهم أو مخاوفهم.
- **الأسباب المتعددة:** يمكن أن تكون أسباب الصمت التنظيمي متعددة، بما في ذلك الخوف من العقوبات، أو الاعتقاد بأن الآراء لن تؤخذ بعين الاعتبار، أو الشك في القدرة على التغيير.
- **التأثير على الأداء:** يؤثر الصمت التنظيمي سلبًا على أداء المنظمة من خلال تقليل التعاون والابتكار وقدرة المنظمة على التكيف والتطور.
- **التأثير النفسي:** يمكن أن يسبب الصمت التنظيمي تأثيرات نفسية سلبية على الأفراد، مثل زيادة مستويات التوتر والقلق وانخفاض الرضا الوظيفي.
- **التأثير الثقافي:** تتأثر ظاهرة الصمت التنظيمي بثقافة المنظمة وقيمها وتوجهاتها، حيث يمكن أن تكون بعض الثقافات أكثر تسامحًا مع التعبير عن الآراء من غيرها.
- **تحديات الإدارة:** تواجه الإدارة تحديات في التعامل مع الصمت التنظيمي، بما في ذلك تشجيع الافتتاحية والتواصل الفعال داخل المنظمة وإنشاء بيئة تشجع على التعبير الصادق.
- **التأثير على العلاقات الاجتماعية:** يمكن أن يؤثر الصمت التنظيمي سلبًا على العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، حيث يمكن أن يؤدي إلى زيادة التوتر بين الزملاء وانخفاض مستوى الثقة.
- **العواقب الثقافية واللغوية:** قد تكون هناك عواقب ثقافية ولغوية للصمت التنظيمي، حيث يمكن أن تختلف مفهومية الصمت وتفسيراته من ثقافة إلى أخرى.

- **التأثير على الابتكار والتطوير:** يمكن أن يقيد الصمت التنظيمي الابتكار وعمليات التطوير داخل المنظمة، حيث يمكن أن يمنع التعبير عن الآراء الجديدة والأفكار المبتكرة.
- **العواقب القانونية والأخلاقية:** قد يثير الصمت التنظيمي قضايا قانونية وأخلاقية، خاصة عندما يتعلق الأمر بالإبلاغ عن مخالفات أو مشاكل داخل المنظمة.
- **التفاعل مع هياكل السلطة:** قد يكون الصمت التنظيمي مرتبطًا بالتفاعل مع هياكل السلطة داخل المنظمة، حيث قد يتجنب الأفراد التعبير عن آرائهم من خوف من العواقب السلبية.
- **التأثير على الابتكار العضوي:** يمكن أن يقيد الصمت التنظيمي الابتكار العضوي داخل المنظمة، حيث يمكن أن يحدث توتر بين الأفراد ويقيد قدرتهم على التفكير بشكل مبتكر.
- **التأثير على النجاح التنظيمي:** يمكن أن يؤثر الصمت التنظيمي على النجاح التنظيمي بشكل شامل، حيث يمكن أن يقلل من كفاءة العمل ويؤثر على أداء المنظمة بشكل عام

الفرع الثاني: أسباب ومراحل وأثار الصمت التنظيمي

في هذا العنصر سنشرح كل من أسباب الصمت ، مراحله وآثاره

أولا: أسباب الصمت التنظيمي

تعددت الأسباب التي يمكن أن تؤثر على قرار العاملين في اختيار الصمت، ومن أهم هذه الأسباب، الأسباب الثلاثة الآتية:(الطائي و صكر، 2017، صفحة 62)

1-الأسباب التنظيمية: حددوا عددا من الأسباب التنظيمية المؤدية إلى حدوث الصمت التنظيمي وهي إجراءات صنع القرار، دفع الظلم وعدم الكفاءة التنظيمية والأداء التنظيمي الضعيف

2-الأسباب الإدارية: تعد الأسباب الإدارية من الأسباب المهمة المؤدية إلى الصمت التنظيمي ويمكن إيجازها كالآتي :

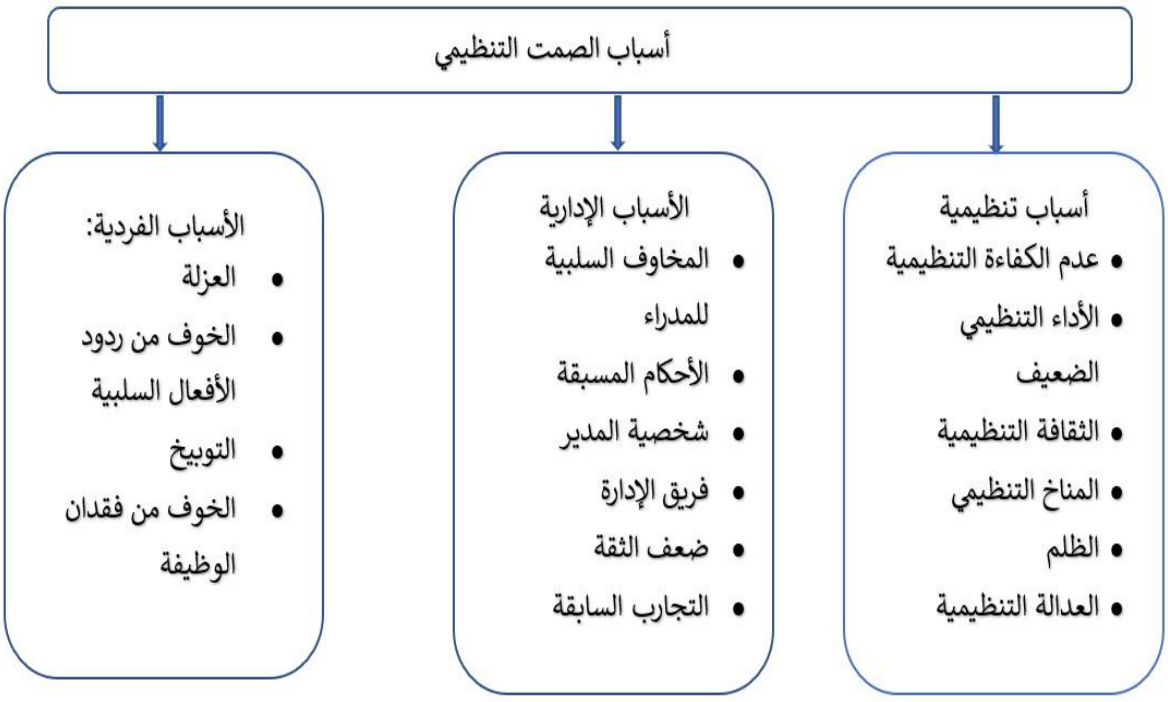
- التغذية العكسية السلبية المستمرة من قبل المشرفين فعندما يعطي الفرد اقتراح معين للمشرف ويقوم الأخير برفض الاقتراح أو يقابله برد سلبي فان الصمت التنظيمي سوف يتطور ويزداد داخل المنظمة، لأن إحساس الفرد بفقدان الدعم أو ضعفه من المشرف سيشعره بالقلق بشأن الحصول على إذن الحصول قبل القيام بالتصرف بدلا من طلب الصفح في حالة ارتكاب الأخطاء.
- مجموعة المعتقدات الغير معلنة التي غالبا ما يبقيها المدراء غير ظاهرة بخصوص الأمور المتعلقة بالأفراد
- فشل المشرفين في معالجة المشكلات الفعلية التي توجد في المنظمات إذ أن البحث عن حلول السريعة أو تجنب هذه المشكلات يجعل الأمر أكثرا سوءا ويؤدي بالأفراد للاعتقاد بان ليس هناك أمل لإيجاد حل
- عدم ثقة الأفراد من قادم وسخريتهم منهم يؤدي إلى حدوث الصمت
-

3-الأسباب الشخصية الفردية: يمكن تقسيم الأسباب الفردية التي تتسبب في إحداث الصمت التنظيمي إلى:

- **الخوف:** إذ أن الأفراد يخشون من التوبيخ وكذلك يخافون من العقوبة ومن خسارة المكافآت أو حتى من الإقالة
- **العزلة:** واحدة من أكثر الأسباب الرئيسية في ظهور الصمت التنظيمي هي الخوف من التعرض إلى الرفض أو البقاء وحيدا والإقصاء فلذلك يتحتم عليهم اختيار واحدة من السلوكيات أما التعبير عن أفكارهم أو البقاء صامتين وفي معظم الحالات يفضلون البقاء صامتين

ويمكن تلخيص أسباب الصمت التنظيمي في الشكل التالي: (الكعبي، 2018، صفحة 150)

الشكل رقم (02) : أسباب الصمت التنظيمي



المصدر: حميد سالم غياض الكعبي-**دور التماثل التنظيمي في الحد من الصمت التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في المصارف العراقية الأهلية**-مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية- المجلد 10-العدد 23 - 31جانفي2018 - العراق بغداد- صفحة 150.

وهناك أسباب أخرى نذكر منها:

- **الخوف من العقاب** :يخشى الأفراد من فقدان وظائفهم أو تعرضهم للتوبيخ أو التنمر إذا عبروا عن آرائهم السلبية.
- **ضعف دعم الإدارة العليا:** إن عدم تشجيع الإدارة العليا للعاملين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، عدم تفويض بعض الصلاحيات لهم للاستفادة من مهاراتهم وكفاءاتهم، عدم تعزيز مناخ الثقة بينهما، وعدم دعم العاملين الذين يبلغون عن أمور سيئة أو يقدمون شكاوى متعلقة بالعمل، كل ذلك يؤثر بالسلب في الروح المعنوية للعاملين ويؤدي إلى زيادة الشعور بالإحباط ومن ثم التزام الصمت (أبو المعاطي و فياض، 2018، صفحة 136)

- **الخوف من الإقصاء** :قد يخشى الأفراد من تهميشهم أو استبعادهم من الفرص إذا عبروا عن آرائهم المخالفة.
- **عدم الثقة بالإدارة** :قد لا يثق الأفراد بِأن الإدارة ستستمع إليهم أو ستتخذ إجراءات بناءً على آرائهم.
- **قلة القنوات للتعبير** :قد تفتقر المنظمة إلى قنوات آمنة تسمح للفردين بالتعبير عن آرائهم دون خوف.
- **الثقافة التنظيمية** :قد تُعزز ثقافة المنظمة التوافق والامتثال وتثبط التعبير عن الرأي المخالف.
- **المناخ التنظيمي المتدهور**: يعد عدم توفير مناخ نفسي مريح من الأسباب المؤدية إلى ضعف الاتصال بين الأفراد وتطور سوء الفهم وفقدان التعاون في العمل الجماعي، فيتبلور الصمت والذي له عواقب مؤثرة في العمل. فإذا كان جو المنظمة سلبي، يحتمل نشوء الصمت، فالمناخ التنظيمي يعد انعكاسا لشخصية المنظمة كما يراها أعضاؤها، كلما كان الجو في المنظمة غير مريح، يسود فيها الصمت(محمد و عيظة، 2019، صفحة 28)

هناك من يضيف العوامل الديمغرافية كعامل أوكأحد أسباب إتباع الصمت التنظيمي وتتمثل في:

فارق السن، الجنس، المستوى التعليمي، معدل الخبرة في العمل.

- **الجنس**: الرجال قد يكونوا أكثر قدرة على التعبير مقارنة بالنساء
- **السن**: يكون الأكبر سنا أكثر قدرة على المواجهة والتعبير والتعامل مع الإدارة العليا ومع المشرفين، كما يواجهون غموضا أقل وعدم تأكد أقل بشأن القدرة على التعبير مقارنة بالأصغر سنا، وبالتالي يتوقع أن يكون لديهم قيود أقل فيما يتعلق بالتعبير وعدم الصمت بشأن المشاكل الإدارية والتنظيمية المثارة في المنظمة
- **مستوى التعليم**: فمستويات التعليم العالية يتوقع أن تكون أكثر قدرة على التعبير، فالأفراد ذوي المستويات التعليمية العالية أكثر قدرة على إدراك وتقييم المواقف والمشاكل التنظيمية المطروحة، وبالتالي أكثر قدرة على التعبير بما يخدم صالح المنظمة
- **الخبرة**: الفرد ذو الخبرة الواسعة يكون لديه قدرة أكبر على التعبير وعدم الصمت وتبرير وجهة نظره من واقع رصيد الخبرة والمعلومات المتراكمة لديه عن تاريخ المنظمة والأحداث التي مر ا وعاصرها مقارنة بالأفراد الأقل خبرة (بركنو، 2018، صفحة 272)

ثانيا: مراحل الصمت التنظيمي

الصمت ظاهرة لا تحدث فجأة بل تحدث على مراحل، وهي تضم أربع مراحل يمكن تلخيصها كالآتي:(خليل، 2019، صفحة 13)

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

2- **مرحلة الكساد:** في هذه المرحلة تقل الكفاءة الذاتية وبالتالي ينخفض مستوى الأداء والاستشارة التيكانت موجودة في المرحلة الأولى بسبب انخفاض مستوى الرضا عن العمل

3- **مرحلة الانفصال:** في هذه المرحلة يحدث الصمت التنظيمي بسبب أن الفرد قد أدرك ما يحدث من حوله وقرر الانسحاب إذ أن صحته النفسية والبدنية بدأت تتدهور وزاد مستوى الإجهاد عنده

4- **مرحلة الاتصال:** يصل الفرد هنا إلى ترك العمل نهائيا نتيجة ارتياب وشكوك الذات

ويعتقد "دين وآخرون" إن ظاهرة الصمت التنظيمي تتطور وتتفاقم عندما تكون الإدارة العليا منعزلة ونائية عن مجريات الأحداث وفي غياب عن الواقع المتردي للمؤسسة بسبب عدم إيصال المعلومات الصحيحة لها أو أا لا تريد أن تسمع الجوانب وإن كانت غير سليمة، وعندما تصلها الأخبار الصحيحة وهي في غفلة عن أمر المؤسسة عندها تحل الكارثة وقد لا تصدق الإدارة العليا حقيقة ما يحدث في هذه المؤسسة. (الختاتنة، 2009، صفحة 14)

ثالثا:آثار الصمت التنظيمي

1- الآثار التنظيمية للصمت التنظيمي

للصمت التنظيمي آثار ضارة وبشكل كبير على المنظمة ككل، وقد تتسبب بمستويات عالية من عدم الرضا، والمتمثلة في الغياب ودوران العمل وغيرها من السلوكيات غير المرغوب فيها. تعتبر الاتصالات مفتاح النجاح للمنظمات، وعندما يحدث الصمت التنظيمي تتأثر منظومة الاتصالات داخل المنظمة مما يضر بالوظائف الكلية للمنظمة.

ان الصمت التنظيمي يؤدي الى قتل روح الابداع، واستمرار المنظمة بمشاريع سيئة التخطيط تقود الى منتجات وخدمات رديئة، وقد تؤدي الى انخفاض في المعنويات .

وقد يؤدي الصمت التنظيمي الى خلق أفراد غير مبالين تجاه منظماتهم وتجاه وظائفهم وأعمالهم وبالتالي يتسبب ذلك في ضعف مستويات الأداء المؤسسي للمنظمة ككل والذي قد يتسبب بخسائر مادية كبيرة للمنظمة، كما قد يتسبب الصمت التنظيمي بعدم المشاركة في العمل علاوة على عدم الإبلاغ عن أية أخطاء يتم ملاحظتها تقود الى دورة دائمة من صمت العاملين .

2- آثار الصمت التنظيمي على العاملين

إن صمت العاملين له العديد من التبعات والتأثيرات على العاملين أنفسهم، فالأفراد غير المبالين هم نتاج الصمت التنظيمي، فاللامبالاة تدفعهم الى الشعور أنهم مجرد تروس في آلات المصنع، وقد تتطور الأمور الى الإحساس بالإحباط أو حتى بعض المشاكل الصحية، مما يدفعهم الى تناول الأدوية للخروج من هذا المأزق وهذا بدوره يفاقم المشكلة وينقلها الى وضع أسوأ.

وهنالك مثال آخر على تأثيرات الصمت التنظيمي على العاملين، فقد فصلها بعض الباحثين والذي بين أن للصمت التنظيمي تأثير على الرفاه الشخصي للعاملين، وزيادة التوتر لديهم، كما يدفعهم للشعور بالذنب، حيث غالبا ما يواجهون مشاكل نفسية وصعوبات في رؤية إمكانية التغيير.

يعتقد معظم الناس أن الصمت التنظيمي يضر فقط بالمنظمة، ولكن حقيقة الأمر أنه يضر كل من المنظمة والعاملين .(الربابعه، 2018)

من أهم الآثار الناتجة عن الصمت التنظيمي ما يلي:

- **ضعف الابتكار** :يُعيق الصمت التنظيمي تدفق الأفكار والإبداع ويُقلّل من قدرة المنظمة على التكيّف مع التغيرات.
- **انخفاض الإنتاجية** :يؤدي الصمت التنظيمي إلى كبت مشاعر الأفراد وتقليل حماسهم مما يؤثر بالسلب على أدائهم
- **ارتفاع معدلات التغيب** :قد يلجأ الافراد العاملون إلى التغيب عن العمل أو الاستقالة إذا شعروا بأن آرائهم غير مقدرة وليست بالمهمة ، او لا يتم مناقشتها حتى لإعطاء الفرد دافعا في المشاركة في الآراء والمبادرة الى حل المشكلات
- **سوء اتخاذ القرارات**:قد تُحرم الإدارة من معلوماتٍ قيّمة إذا لم يعبر الافراد عن آرائهم ومخاوفهم.
- **تآكل الثقة** :ان الصمت التنظيمي يؤدي إلى فقدان الثقة بين المورد البشري والإدارة مما يُخلق بيئة عملٍ سلبية.

الفرع الثالث: أبعاد الصمت التنظيمي

تشير بعض الأدبيات إلى أبعاد مختلفة من سلوك الصمت مثل سلوك صمت الخوف من الانتقام ، وسلوك صمت الرغبة في توصيل رسالة عدم رضا عما يجري في المنظمة، وهناك سلوك الصمت لتجنب المواجهة ، وهناك أيضا سلوك صمت اللامبالاة ، وسلوك صمت الرغبة في عدم التعاون والمساهمة البناءة في المنظمة، ويضاف إلى ذلك أبعاد أخرى من سلوك الصمت مثل سلوك صمت التواطؤ للحفاظ على المصالح والحصول على الغنائم والجوائز الكبرى ، وفي محاولة أخرى لفهم وتحليل أبعاد سلوك صمت العاملين ، يجملها "دايان ورفاقه " في ثلاثة أبعاد رئيسة وهي: (Van Dyne, Ang, & Botero, 2003)

أولا- صمت الإذعان: يعرف على أنه قيام العاملين بحجب الأفكار والمعلومات أو الآراء المتعلقة بالعمل بسبب رضوخ الفرد للأمر الواقع أو بسبب عدم اهتمامه.

ويعد شكل من أشكال السلوك السلبي كالإهمال والتقاعس عن العمل الذي يتميز بانخفاض مستويات المشاركة وانخفاض الكفاءة الذاتية للعاملين. حيث يستسلم العاملين للوضع الحالي وليسوا على استعداد لبذل الجهد في الكلام، المشاركة، أو تقديم اقتراحات من أجل تغيير الوضع(الغانمي، 2018، صفحة 106)

صمت الإذعاني أو اللاإرادي: يعتبر صمت الإذعان أول شكل من أشكال الصمت.

والذي يعرف "الصمت المُسْتَقِر" بأنه حجب الأفكار والمعلومات والآراء المتعلقة بالمنظمة، تجنبا الخلافات مع الرؤساء ولا يعتبر الصمت مجرد غياب الصوت فهناك أشكال مختلفة للصمت مدفوعة بدوافع الأفراد المختلفة عندما يصف معظم الأشخاص سلوك شخص آخر بأنه "صامت" ، فإن هذا غالباً ما يعني أن هذا الشخص ليس له أي نشاط ، فهناك تصور للصمت في الحالات التي يكون لدى الفردين أفكار ومعلومات وآراء وعدم

قدرتهم في التعبير عن هذه الأفكار لعدم مساعدة زملاءه في العمل .(Van Dyne, Ang, & Botero, 2003, p. 1366)

ويحدث عندما يتصل معظم الأفراد بشخص صامت. من خلال القيام بذلك ، فإنهم في الغالب يقومون برفض بناء أي علاقة بنشاط معين، يسمى الصمت الذي يحدث نتيجة لهذا الصمت القهري(Crant, 2000)

في إشارة إلى رفض تقديم الأفكار والمعلومات أو الآراء ذات الصلة على أساس الإذعان لأي شرط، ولذلك، فإن الصمت المطلق ينطوي على سلوك غير مقنع مما يوحي بذلك إلى حد كبيرإلى حالة سلبية بدلاً من أن تكون نشطة فعالة وأشار للصمت مثل عكس الصوت الذي غالباً ما يتم تفسيره على أنه تأييد أو قبول سلبي للوضع الراهن. وهذا يطبق على الأفراد الذين لديهم أفكار، ومعلومات، وآراء ذات صلة بالمنظمة، كما انه يمثل السكوت الصادق للأفراد الذين استقالوا ولا يرغبون في بذل الجهد للتحدث أو التورط أو المحاولة لتغيير الوضع (Pinder .& Harlos, 2001, p. 334)

ثانيا- الصمت الدفاعي: وهو سلوك متعمد واستباقي يهدف إلى حماية النفس من التهديدات الخارجية . ويعتبر دفاعيا لكونه ينطوي على الوعي والنظر في البدائل المتاحة ثم يتبع ذلك قرار واع بحجب المعلومات والأفكار كأفضل إستراتيجية في حينها ، وينطوي هذا النوع على حجب المعلومات بسبب الخوف من أن التعبير عن الآراء والأفكار سينطوي على مخاطرة شخصية . وربما يكون دافع الحماية الذاتية هذا بسبب الخوف من أن تلصق به مسؤولية المشكلة، كذلك يتضمن هذا النوع إخفاء أو حجب المعلومات عن الأخطاء الشخصية في العمل.(Pinder & Harlos, 2001, p. 335)

وصف الصمت الدفاعي بمصطلح "الصمت الهادئ" وهو الوصف المتعمد الإغفال على أساس الخوف الشخصي من عواقب الكلام والتعرض للمساءلة، والصمت عنحجب الأفكار أو المعلومات أو الآراء ذات الصلة والذي يعد شكل من أشكال الحمايةالذاتية على أساس الخوف من فقدان السمعة والثقة.

والصمت الدفاعي هو سلوك مقصود وغير سلبي ويطبق على الحماية الذاتية من التهديدات الخارجية ؛ ومع ذلك، فان الصمت ينطوي على حالة غير سلبية أكثر من الصمت الراسخ ، والذي يتضمن معرفة أكبر بالبدائل والخيارات المتاحة لاتخاذ القرار وهو أيضا السلوكيات الواعية وغير الإلزامية التي يتم إجراؤها لصالح المنظمة (Rajaei & Asadzadeh, 2021, p. 279)

إن الدافع وراء هذا النوع من الصمت هو شعور الفرد بالخوف من تقديمه أي معلومات تجنبا الأضرار بمصالح الآخرين. واقعا، في بعض الأحيان يكون من الممكن للأفراد أن يرفضوا تقديم أفكار أو معلومات ذات صلة أو آراء من اجل حماية وضعهم وظروفهم وفقدانهم الوظيفة (ويسمى دافع الحماية الذاتية (Schlenker & Weigold, 1989, p. 30)

ثالثا- الصمت الاجتماعي الإيجابي: وينطوي هذا النوع على حجب الأفكار والآراء والمعلومات المتعلقة بالعمل بهدف استفادة أشخاص آخرين انطلاقا من دوافع الإيثار والتعاون، ومن ذلك أن الفرد قد يكون له رأي أو معلومات عن قرار وشيك في المنظمة ، لكنه ليس في وضع يساعده على مناقشة هذا الرأي مع الآخرين . كما

يعمد بعض الافراد بشكل استباقي أو متعمد إلى عدم الكشف عن أفكار أو معلومات معينة على أساس الحرص على مصلحة المؤسسة وسمعتها(Van Dyne, Ang, & Botero, 2003, p. 1368).

الصمت الاجتماعي أو الإيجابي هو سلوك الفرد لحجب وإخفاء آرائه وأفكاره والمعلومات المتعلقة بالعمل من أجل توفير فوائد للمنظمات أو الافراد الآخرين تبعا لعوامل تفكيرا لآخرين أو المتعاونين. ويحدث الصمت الإيجابي بطريقتين.

الأولى هو أن يبقى الفرد صامتا مع الدافع لحماية فوائد التنظيم.

والثانية هو أن يبقى الفرد صامتا مع الدافع لحماية منافع الأفراد الآخرين.

وفي طريقة السلوك التنظيمي للمواطنة، فإن الصمت الاجتماعي هو استباقية السلوك الذي يفكر فيها الأفراد في حماية منافع الأفراد والمنظمات الأخرى، وليس نفسه أولاً. وبدلا من غريزة الحفاظ على النفس بناء على فكرة الخوف، فإن الأولوية للآخرين والتضحية الذاتية من أجل الآخرين تمثل صمتا اجتماعيا. الصمت الاجتماعي هو نوع ايجابي من الصمت التنظيمي على النقيض من الصمت الإذعاني والدفاعي، هو سلوك تقديري لا يمكن أن يكون بتكليف من منظمة، مثل الصمت الدفاعي، ولكن يستند على الوعي والنظر في البدائل والقرار الواعي لحجب الأفكار والمعلومات والآراء. على عكس الصمت الدفاعي،نتيجة الدافع للقلق من الآخرين ، وليس الخوف من العواقب السلبية الشخصية التي قد تحدث عند التحدث من قبل الآخرين (Johnson & Jerry, 2002, p. 1143)

وبشكل عام يمكن اعتبار هذه الأنماط إطارا عاما لفهم وتحليل ظاهرة صمت العاملين بالمؤسسات التعليمية ودوافعها وأسبابها بحيث يمكن من خلالها لصانعي القرار من تقصي الظاهرة ودراستها والتعرف على حجمها وأبعادها المختلفة وصولا إلى حلول فاعلة تضمن عدم استفحالها إلى الحد الذي يعيق عملية التغيير التطوير ويعطل الأداء التنظيمي

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

تُشكل الدراسات السابقة رصيدا مهما ومصدرا خصباً للدارسين والباحثين، إذ تُساعدهم في تكوين خلفيات علمية عن مواضيع دراستهم وأبحاثهم، ولذلك وبهدف إثراء موضوع الدراسة، وربط الدراسة الحالية بسابقاتها من حيث نقاط الاتفاق والاختلاف، اطلعنا على مجموعة من الدراسات السابقة نوجزها فيما يلي:

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالمناخ التنظيمي

سنتطرق في هذا المطلب الى ثلاث دراسات متعلقة بالمتغير المستقل والمتمثل في المناخ التنظيمي.

الدراسة الأولى

دراسة للباحث "إبراهيم بن حمد البدر" سنة 2006 بعنوان:" **المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل: دراسة ميدانية على مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض**"، رسالة ماجستير، في تخصص العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، مقال منشور في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية (البدر، 2006)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى المناخ التنظيمي السائد بمديرية الدفاع المدني ومستوى ضغوط العمل لدى العاملين بها وكذلك الكشف عن طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي وضغوط العمل لدى الضباط العاملين بالدفاع المدني، ومحاولة الكشف على الاختلافات في اتجاهات أفراد العينة حول المناخ التنظيمي وضغوط العمل نتيجة الاختلافات الشخصية والوظيفية، واستندت هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي واستخدام الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

واهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة هي كالآتي:

- وجود توجه نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي بمديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض.
- وجود علاقة عكسية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المناخ التنظيمي وضغوط العمل لدى ضباط مديرية الدفاع المدني
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة تجاه واقع المناخ التنظيمي وضغوط العمل تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الدراسة الثانية

دراسة للباحث "أحمد عبد إسماعيل الصفار" سنة 2009، بعنوان:" **أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية :دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية**"، مقال منشور في مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد (الصفار، 2009)

هدفت هذه الدراسة التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، السياسات الإدارية، تكنولوجيا المعلومات، التقدم المهني وحوافز العمل) على الأداء والميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية.

اعتمد فيها الباحث على الاستبانة في جمع البيانات، استرجع (134) صالحة للتحليل من مجموع ما تم توزيعه (150)على موظفي عينة الدراسة المتمثلة في خمسة مصارف من مجتمع حجمه (23) مصرفا مسجلا ببورصة عمان، تم اختيارها بطريقة قصدية حسب معيار القيمة السوقية الأعلى للسهم الواحد.

أما نتائج الدراسة فأظهرت ما يلي:

– هناك تأثيرا لأبعاد المناخ التنظيمي على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية وجاء ترتيبها تنازليا (تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي، السياسات الإدارية ، التقدم المهني وحوافز العمل).

– تبين أن المصارف المعنية بالدراسة تسعى باستمرار إلى تحسين وتجديد أدائها، فضلا عن سعيها للتميز في بعدي الجودة والسرعة للحصول على أكبر حصة سوقية.

الدراسة الثالثة

دراسة للباحثين " شريبط الشريف محمد، العايب رابح"، سنة 2016، بعنوان "**محددات المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة الجزائرية _ دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز عنابة_**"، مقال منشور في مجلة العلوم الإنسانية في جامعة عبد الحميد مهري– قسنطينة 2– الجزائر (شريبط و العايب، 2016)

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على واقع المناخ التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية وتحديد أبعاده، اعتمادا على استمارة بحث مكونة من 38 عبارة، تم توزيعها على 80 إطارا من الإطارات الوسطى للمديرية الجهوية لمؤسسة سونلغاز عنابة، وقد قسم الباحثان أبعاد المناخ التنظيمي إلى أربعة أبعاد هي: الهيكل التنظيمي، الاتصال، الثقافة التنظيمية، نمط الإشراف والتكوين.

حيث توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

– المناخ التنظيمي السائد بمؤسسة سونلغاز جيد ويساعد الإطارات الوسطى على القيام بوظائفهم.

– الهيكل التنظيمي السائد بمؤسسة سونلغاز مناسب لطبيعة النشاطات التي تقوم بها المؤسسة، ويساعد العمال والموظفين على القيام بواجباتهم المهنية في أريحية، وكذلك الحال بالنسبة لكل من بُعد الاتصالات السائدة، بُعد الثقافة التنظيمية، بُعد نمط الإشراف، وبُعد التكوين كانت هي أيضا ملائمة وتشجع الموظفين على القيام بعملهم بشكل جيد.

– كما توصلت الدراسة إلى انه لا توجد فروق حسب الوظيفة في اتجاهات الإطارات الوسطى نحو طبيعة المناخ التنظيمي السائد بمؤسسة سونلغاز.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالصمت التنظيمي

سنتطرق في هذا المطلب إلى ثلاث دراسات سابقة التي تناولت المتغير التابع والمتمثل في الصمت التنظيمي.

الدراسة الأولى

دراسة للباحثتين "حصة عبد محسن الضويان، هديل عبد الله السعيد"، سنة 2022، بعنوان: "**واقع الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم وعلاقته ببعض المتغيرات**"، مقال منشور في المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، جامعة القصيم، السعودية (الضويان و السعيد، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم وعلاقته ببعض المتغيرات، وتكونت عينة الدراسة من 194 عضو من أعضاء هيئة تدريس بالجامعة محل الدراسة، وقد قسم الباحث أبعاد الصمت التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد وهي: الصمت الدفاعي، صمت الاستجابة، الصمت المؤيد اجتماعيا.

استعملت الباحثتين في الدراسة الاستبانة لجمع البيانات والتي قسمت إلى ثلاثة محاور، تم تخصيص المحور الأول للأبعاد الثلاثة للصمت التنظيمي والمعبر عنها ب15 عبارة، والمحور الثاني للأسباب المؤدية للصمت والمعبر عنها ب10 عبارات والمحور الأخير للحلول من أجل الحد من الصمت التنظيمي والمعبر عنها ب 11 عبارة.

وجاءت أبرز النتائج لتعبر أن الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم متحقق بدرجة ضعيفة وبمتوسط حسابي (2.52).

-جاء في الترتيب الأول بُعد الصمت المؤيد اجتماعيا بمتوسط حسابي (3.91) يليه صمت الاستجابة بمتوسط حسابي (2.74) ثم الصمت الدفاعي متحققا بدرجة متوسطة وحصل على متوسط حسابي (2.73).

- وجاء محور الأسباب المؤدية للصمت التنظيمي بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي(3.13)، وكان أهمها غموض وتداخل دور عضو هيئة التدريس مع الأدوار الأخرى.

- وقد جاء محور المقترحات الإجرائية للتغلب على الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس جامعة القصيم بدرجة كبيرة جدًا من الموافقة وبمتوسط حسابي (4.387).

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

الدراسة الثانية

دراسة للباحثة "سمية بنت سعيد البرعمي"، سنة 2023، بعنوان: "**الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة ظفار من وجهة نظرهم**"، مقال منشور في مجلة كلية التربية جامعة الإسكندرية (البرعمي، 2023)

هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة ظفار، والكشف عن دلالة الفروق بين مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين بمدارس محافظة ظفار تعزى لمتغيرات (النوع، العمل، الجنسية). وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته أغراض الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين بمدارس التعليم الحكومي بمحافظة ظفار وعددهم (5635) معلماً ومعلمة، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (504) معلمين ومعلمات.

اعتمدت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، تكونت من قسمين الأول للمتغيرات الديمغرافية، والقسم الثاني فقرات الاستبيان يحتوي على ثلاثة مجالات وهي الصمت الإذعاني (6 فقرات)، الصمت الدفاعي (6 فقرات)، الصمت الاجتماعي (6 فقرات).

وقد أسفرت نتائج الدراسة أن مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية جاء بدرجة منخفضة بمتوسط(2.32).

– وحصل الصمت الاجتماعي على متوسط حسابي(2.32)، وحصل الصمت الإذعاني على متوسط(2.19)، فيما حصل الصمت الدفاعي على متوسط(2.05).

– لا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الصمت التنظيمي لدى المعلمين بمحافظة ظفار وفقا للمتغيرات الآتية: النوع الاجتماعي، سنوات العمل، الجنسية.

الدراسة الثالثة

دراسة للباحث "فهد بن عبد الرحمان السيد الحربي" سنة 2021، بعنوان:"**مناخ الصمت التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات**"مقال منشور في مجلة العلوم التربوية، الرياض (الحربي، 2021)

وهدفت إلى التعرّف إلى مستوى مناخ الصمت التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بجدة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وكذلك سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، والكشف عن طبيعة العلاقة بين مستوى مناخ الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين والمعلمات، وكذلك الكشف عن الفروق ذوات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول تقديرهم لمستوى مناخ الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة تبعا لاختلاف (العمر– الجنس– المؤهل العلمي).

تم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من 406 معلم ومعلمة في المدارس محل الدراسة، على الطريقة العشوائية البسيطة.

وختاما قدمت الدراسة مجموعة من النتائج ترتبط بمناخ الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، وكان من أهمها:

– وجود علاقة ارتباطية عكسية ضعيفة بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0,01 لدى العينة المدروسة، وهذا ناتج عن أن مناخ الصمت التنظيمي يقلل من مبادرات المعلمين لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

–عدم وجود فروق في مستوى إظهار الصمت التنظيمي لدى مفردات العينة تعزى للمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي والعمر.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة التي تناولت المناخ التنظيمي والصمت التنظيمي معا

الدراسة الأولى

دراسة للباحث "ميهفان شريف يوسف"، سنة 2016، بعنوان: **"أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو"**، مقال منشور في مجلة جامعة زاخو في العراق (ميهفان، 2016)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي، شملت عينة البحث 100 من الموظفين الإداريين في تلك الجامعة.

وتم تصميم استمارة الاستبانة لجمع بيانات الجانب الميداني وتكونت من ثلاثة أقسام: قسم البيانات التعريفية أولا، ثانيا قسم أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات، طبيعة العمل) بـ 25 عبارة، ثالثا قسم الصمت التنظيمي بـ 10 عبارات.

توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود مستويات عالية من أبعاد المناخ التنظيمي لدى المستجيبين ووجود مستويات متوسطة من مظاهر الصمت التنظيمي لديهم، ووجود علاقات ارتباط معنوية سالبة بينهما.

- توجد علاقة تأثير معنوية سالبة لأبعاد المناخ التنظيمي منفردة (نمط القيادة،المشاركة في اتخاذ القرارات).
- من خلال متابعة قيم (B1) و(B0) يتبين أن بعد نمط القيادة هو أقوىأبعاد المناخ التنظيمي تأثيرا في مظاهر الصمت التنظيمي.
- عدم وجود تأثير معنوي لأبعاد المناخ التنظيميمنفردة (الهيكل التنظيمي، نمط الاتصالات، طبيعة العمل) في مظاهر الصمت التنظيمي.

الدراسة الثانية

دراسة للباحثين "AsgharZamaniPozveh&FaribaKarimi"، سنة 2016، بعنوان:

"The Relationship betweenOrganizationalClimate and the Organizational Silence of Administrative Staff in Education Department"

مقال منشور في مجلة International Education Studies، (Pozveh و Karimi، 2016)

وقد هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي والصمت التنظيمي للموظفين الإداريين في مديرية التربية والتعليم في أصفهان وكان منهج البحث هو المنهج الوصفي والارتباطي.

كان مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين في مديرية التربية والتعليم في أصفهان خلال العام الدراسي 2014-2015 وعددهم 517 موظفاً، تم اختيار 220 موظفاً منهم كعينة باستخدام العينة العشوائية الطبقية. أدوات القياس كانت استبيان المناخ التنظيمي لسوسمان وديب (1989) وفان داين وآخرون. (2003) استبيان الصمت التنظيمي. ولتحليل البيانات تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، والانحدار التدريجي، واختبارات التباين المتعدد.

أشارت النتائج إلى:

– وجود علاقة عكسية ومعنوية بين المناخ التنظيمي، والمكافآت في التنظيم (r=-0.163 وP=0.05)والإجراءات في التنظيم (r = -0.196 وP = 0.01)، والصمت التنظيمي.

– أشارت نتائج الانحدار المتعدد إلى أن أفضل المنبئات للصمت التنظيمي هي الإجراءات التنظيمية وأهداف المنظمة، على التوالي (P=0.01) من بين أبعاد المناخ التنظيمي الأخرى.

– أظهرت نتائج التحليل متعدد المتغيرات لاختبار التباين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول المناخ التنظيمي، مع الأخذ في الاعتبار أعمارهم.

الدراسة الثالثة

دراسة للباحثين "يوسف حوباد، هناء بوحارة"، سنة 2021، بعنوان: "**المناخ التنظيمي وعلاقته بالصمت المهني لدى الموظفين – دراسة ميدانية على عينة من الموظفين ببعض البلديات بولاية تلمسان –**"، مقال منشور في مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر (حوباد و بوحارة، 2021)

وقد هدفت الدراسة إلى للكشف عن طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والصمت المهني لدى الموظفين ببعض البلديات بولاية تلمسان، وكذا الكشف عن القدرة التنبؤية للمناخ التنظيمي بالصمت المهني، والتعرف على درجة الفروق في الصمت المهني تبعا لبعض المتغيرات (الجنس، سنوات الأقدمية في العمل).

حيث كان حجم العينة 150 من فئة الموظفين ببعض بلديات ولاية تلمسان، بالاعتماد على استبانة اشتملت على 34 عبارة توزعت على أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، نظم وإجراءات العمل، التكنولوجيا)،و20 عبارة لأربعة أبعاد للصمت التنظيمي وهي (تخوف قائدات المدارس من التغذية العكسية من الإدارة التعليمية، إساءة استخدام القائدات للسلطة الرقمية، تخوف قائدات المدارس من التغذية العكسية من مستويات المدرة، فرص الاتصال).

و قد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

– توجد علاقة ارتباطيه بين أبعاد المناخ التنظيمي والصمت المهني لدى الموظفين، كما أن المناخ التنظيمي يتنبأ بالصمت المهني.

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الصمت المهني لدى الموظفين تعزى لمتغير الجنس.

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الصمت المهني لدى الموظفين تعزى لسنوات الأقدمية في العمل.

الدراسة الرابعة

دراسة للباحثين "عمر بن عبد الوهاب حكمي، صالح بن علي القرني"، سنة 2022، بعنوان: "**المناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة جدة وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين**"، مقال منشور في مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس(asep)، السعودية (حكمي و القرني، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية في المدارس الأهلية من وجهة نظرهم، وعلاقة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية بسلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين،

والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم للمناخ التنظيمي السائد تبعاً لاختلاف متغيرات (الخبرة والمؤهل والعمر)، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لمستوى سلوك الصمت التنظيمي لديهم تبعاً لاختلاف متغيرات (الخبرة والمؤهل والعمر).

استخدم الباحث المنهج الوصفي بشقيه (المسحي والارتباطي)،حيث كان حجم العينة 374 معلما، بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وقام الباحث بتصميم استبانه مكونة من محورين رئيسين هما: المحور الأول "المناخ التنظيمي" وتضمن ستة أبعاد هي "سلوك المدير الداعم، سلوك المدير التوجيهي، سلوك المدير التقييدي، سلوك المعلم كزميل، سلوك المعلم الحميم، سلوك المعلم الانعزالي"، وأما المحور الثاني فهو "سلوك الصمت التنظيمي".

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها:

- أن جميع سلوكيات المناخ التنظيمي تحدث بدرجة عالية في المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين، فيما عدا (سلوك المعلم الانعزالي) الذي جاء في الترتيب الأخير.
- وجود علاقة ارتباطيه (عكسية) متوسطة القيمة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين (سلوك المدير الداعم) كأحد أبعاد المناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة جدة ومستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين.
- وجود علاقة ارتباطيه (عكسية) ضعيفة القيمة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين (سلوك المدير التوجيهي، سلوك المعلم كزميل، سلوك المعلم الحميم) ومستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين.
- وجود علاقة ارتباطيه (طردية) متوسطة القيمة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين (سلوك المدير التقييدي، سلوك المعلم الانعزالي) ومستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين.

الدراسة الخامسة

دراسة للباحث "عبد الله محمد الوهيبي"، سنة 2014، بعنوان: **"أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي"**، مقال منشور في المجلة الأردنية في إدارة الأعمال (الوهيبي، 2014)

استهدفت هذه الدراسة التعرف على أهم العوامل المسببة للصمت التنظيمي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة القصيم، وكذلك تحديد الاختلافات في المناخ التنظيمي في تلك الدوائر وأخيرا الوصول إلى أثر أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة ومنفردة على تفضيل العاملين للصمت التنظيمي.

واعتمد الباحث ستة أبعاد للمناخ التنظيمي (تنمية القيم الجيدة للموظفين، الهيكل التنظيمي، طرق اتخاذ القرارات، نظرة الإدارة للعنصر البشري، تدفق الاتصالات في المنظمة، استخدام التكنولوجيا)، وخمسة أبعاد للصمت التنظيمي (خوف المديرين من التغذية العكسية، مهارات الاتصال، دعم الإدارة العليا، العزلة، خوف المرؤوسين من ردة الفعل السلبية).

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج:

– حيث اتضح أن أهم العوامل التي تؤدي الى الصمت التنظيمي مرتبة تنازليا هي خوف المديرين من التغذية العكسية، نقص مهارات الاتصال، عدم دعم الإدارة العليا، العزلة، والخوف من ردود الفعل السلبية على أية اقتراحات أو انتقادات يتقدم بها الموظفين.

– وجود اختلافات بين المناخ التنظيمي في تلك الدوائر، وكذلك اتضح وجود اختلافات بين الصمت التنظيمي في الدوائر.

– وجود تأثير للقيم الجيدة، تدفق الاتصالات والنظرة للعنصر البشري منفردين ومجتمعين على الصمت التنظيمي في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض العديد من الدراسات السابقة في المباحث الثلاثة التي قبلها، والتي تناولت موضوعي كل من المناخ التنظيمي والصمت التنظيمي بشكل منفصل، إضافة إلى الدراسات التي جمعت مابين المتغيرين معا، تبيّن أن هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة والتي يمكن توضيحها في النقاط التالية:

أوجه تشابه

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في:

– استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل البيانات spss في كل من الدراسات السابقة ودراستنا الحالية، والتي تعتبر المناسبة لهذا النوع من الإشكاليات

– اختيار المؤسسات التعليمية، فقد اتفقت دراستنا مع أغلب الدراسات السابقة في هذا الجانب.

– تتفق دراستنا الحالية مع دراسة "ميهفان شريف يوسف" في أبعاد المناخ التنظيمي (البنية التنظيمية، النهج القيادي، الاتصالات، اتخاذ القرارات، طبيعة العمل).

– تتفق دراستنا الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في أبعاد الصمت التنظيمي (صمت الإذعان أو الإذعاني، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي).

– استخدمت أداة الاستبيان والمقسم إلى ثلاث محاور كل من المحور الخاص بالبيانات الشخصية، محور المتغير المستقل المناخ التنظيمي، والمحور الخاص بالمتغير التابع وهو الصمت التنظيمي.

– من أوجه التشابه أن معظم الدراسات السابقة والتي جمعت المتغيرين معا، درست أثر أو العلاقة بين المناخ التنظيمي والصمت وفق الانحدار الخطي المتعدد، فأغلبها أدرج معامل ارتباط المتغيرين من جهة، ومعاملات التأثير من جهة أخرى لكل بعد من أبعاد المناخ على الصمت التنظيمي.

أوجه اختلاف

تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في:

– تختلف في المجال الزمني عن الدراسات السابقة والتي أجريت في الفترة الممتدة من [2006–2023]، بينما أجريت هذه الدراسة في الفترة الخاصة بالسداسي الثاني من السنة 2024.

- تختلف دراستنا الحالية عن أغلب الدراسات السابقة في أبعاد المناخ التنظيمي.
- لم يتم دراسة الفروق وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية كما كان الحال في اغلب الدراسات السابقة والتي جمعت المتغيرين معا.
- كان هناك اختلاف في حجم العينة، والتي كانت عينة قصدية، إذ استرجعنا 66 صالحة للتحليل من مجموع ما تم توزيعه 75 على الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل-، أما الدراسات السابقة تناولت عينات بأحجام تتراوح ما بين (80-504)، وتم الاعتماد في اغلب الدراسات على العينات العشوائية البسيطة.

خلاصة:

بعدما تطرقنا لكل من الادبيات النظرية للمناخ التنظيمي والصمت التنظيمي وعالجنا جزء من الدراسات السابقة يمكن ان نتوصل الى أن تأثير التفاعل بين المناخ التنظيمي والصمت التنظيمي يمكن أن يكون للمناخ التنظيمي دور كبير في تشكيل مستوى الصمت التنظيمي داخل المنظمة. فعلى سبيل المثال، في المناخ السلبي أو المناخ الذي يفتقد إلى الثقة والشفافية، قد يزداد مستوى الصمت التنظيمي، حيث يشعر الافراد بالتردد في التعبير عن آرائهم خوفًا من العقاب أو الانتقام. ومن الجانب الآخر، في المناخ الداعم والمشجع للابتكار والتعبير، قد يقل مستوى الصمت التنظيمي، حيث يشعر الموظفون بالثقة في التعبير عن أفكارهم وآرائهم دون خوف.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المطلب الثاني: نوع أداة الدراسة وطريقتها

المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة

المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات أداة الدراسة

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

المطلب الأول: النتائج المتعلقة بعينة الدراسة

المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل المناخ التنظيمي

المطلب الثالث: النتائج المتعلقة بالمتغير التابع الصمت التنظيمي

المطلب الرابع: النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

خلاصة

تمهيد:

بعد استيفائنا للجانب النظري في الفصل السابق أين تطرقنا إلى الخلفية النظرية لمتغيري الدراسة المتمثلين في المناخ التنظيمي والصمت التنظيمي، جاء هذا الفصل لإسقاط الجانب النظري على أرض الواقع .ومن أجل الوقوف على الحقائق الميدانية لمدى تأثير المناخ التنظيمي في الصمت التنظيمي، فقد وقع اختيارنا على إحدى المؤسسات الجزائرية الخدمية بأحد القطاعات الإستراتيجية ألا وهو قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، والمتمثلة في جامعة محمد الصديق بن يحي –جيجل– وبالتحديد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ووفقا للإشكالية المطروحة والفرضيات الموضوعة، تم تحديد المنهج المتبع والأدوات المناسبة لجمع البيانات بالإضافة إلى أساليب التحليل الإحصائي التي تتناسب وفرضيات الدراسة، وعليه سيتم في هذا الفصل التطرق إلى دراسة أثر المناخ التنظيمي في الصمت التنظيمي انطلاقا من مبحثين، يتناول أولها الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني فتم تخصيصه عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث وقبل الخوض في نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، نستعرض طريقة جمع البيانات، وكذا الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليلها.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب تقديم مكان إجراء الدراسة التطبيقية والمتمثل في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، وذلك انطلاقا من التعريف بالكلية وبعدها التطرق إلى هيكلها التنظيمي بمختلف مصالحه والمهام الخاصة بكل مصلحة.

الفرع الاول: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

لم تكن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير سوى دائرة تابعة لمعهد الإعلام الآلي، أحد معاهد المركز الجامعي –جيجل – سابقا، حيث كانت معروفة باسم دائرة الاقتصاد بما لا يقل عن (100)طالب وحوالي (12) أستاذ و(10) موظفين، إلا أنها أصبحت بمثابة صرح علمي ومعرفي تقوم عليه جامعة جيجل، وذلك بعد هيكلتها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09–92 المؤرخ في 21 صفر عام 1430 هـ الموافق لـ 17 فبراير 2009 والذي يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 03 –258 المؤرخ في جمادى الأولى 1عام 1424هـ الموافق لـ 22 يوليو 2003 المتضمن إنشاء جامعة جيجل ، وذلك بالنظر إلى عدد الطلبة الذين تحتويهم، والإمكانيات البشرية والبيداغوجية التي تتمتع بها، حيث تضم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير خمسة (05) أقسام هي:

1–قسم التعليم الأساسي؛

2– قسم العلوم الاقتصادية؛

3– قسم العلوم التجارية؛

4– قسم علوم التسيير ؛

5– قسم المالية والمحاسبة؛

وفيما يلي عرض مختصر لهذه الإمكانيات:

يقدر عدد طلاب الكلية بـ 5091طالبا مسجلا في السنة الجامعية 2023/2024 موزعين على مختلف أقسام الكلية

يشرف على تأطير هؤلاء الطلبة 189 أستاذ دائما، بالإضافة إلى 120 أستاذ مؤقت و85موظف بمختلف الرتب والمستويات.

تتوفر الكلية على 06 مدرجات، ثلاثة منها تستوعب 240 طالب، واثنان منها تستوعب340 طالبا، أما الأخير فتقدر طاقته الاستيعابية بـ 280 مقعدا، يضاف إلى ذلك 64 قاعة تدريس تستوعب كل منها 40 طالبا، 04 قاعات مجهزة للإعلام الآلي، وقاعتين اثنتين 02للأنترنت، و03 قاعات للأعمال التطبيقية.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

يعبر الهيكل التنظيمي أو ما يسمى بالخارطة التنظيمية التي تحدد مختلف المصالح والأقسام الإدارية للمؤسسة والعلاقات بين المراكز والوظائف والمهام والمسؤوليات وخطوط السلطة بما يضمن الاتصال والتنسيق الفعال، وبخصوص الهيكل التنظيمي للهيئات الجامعية بالجزائر، يعد هذا الهيكل من طرف الإدارة الوصية بمقتضى مرسوم وزاري وينشر في الجريدة الرسمية

تقديم الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:

يتكون الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير–جامعة جيجل – من مجموعة من الفروع والأقسام والمصالح المتناسقة فيما بينها بما يضمن تحقيق أهداف الكلية مصالح كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ومهامها.

تتمثل مصالح كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والمهام التي تختص بها فيما يلي:

أولا: الأمانة العامة

يترأسها الأمين العام، وتضم مكتب الأمين العام، مكتب السكرتارية ويلحق بها مكتب الأمن الداخلي المتكون من 03 حراس موزعين على قاعة السحب والمكتبة و14 حارسا، إضافة إلى حاجب برتبة عامل مهني من الصنف الثالث وعاملة تنظيف، وتتكفل الأمانة العامة للكلية بما يلي:

- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وتنفيذه؛
- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية؛
- تسيير الأرشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليها؛
- تحضير مشروع ميزانية الكلية وتنفيذه؛
- ترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة؛
- تسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة للكلية والسهر على صيانتها؛
- تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية،

تشمل الأمانة العامة للكلية التي يلحق بها مكتب الأمن الداخلي المصالح الآتية:

أ– مصلحة المستخدمين: ويأتي على رأسها رئيس المصلحة برتبة متصرف إداري، إضافة إلى (03) متصرفين إداريين وعامل مهني من المستوى الأول، وهي بدورها تشتمل على فرعين هما: فرع الأساتذة وفرع المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح، ومن أبرز مهامها:

- تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين للكلية وكذا الذين يتولى مدير الجامعة تعيينهم؛
- إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح للجامعة؛
- ضمان تسيير تعداد مستخدمي الكلية مع ضمان التوزيع المنسجم حسب المناصب الشاغرة؛
- تنسيق، إعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للكلية؛

ب- مصلحة الميزانية والمحاسبة: ويأتي على رأسها رئيس المصلحة برتبة متصرف إداري، محاسب إداري رئيسي ومساعد محاسب، وهي بدورها تشتمل على فرعين هما: فرع الميزانية وفرع المحاسبة، ومن أبرز مهامها:

-حفظ وتصنيف المستندات المرتبطة بتسيير الميزانية؛

-مراقبة ومتابعة جميع العمليات المتعلقة بميزانية التسيير(نفقات المستخدمين ونفقات التسيير) الخاصة بالكلية؛

-السهر على احترام التنظيم الذي يحكم إجراءات وكيفيات تنفيذ نفقات ميزانية التسيير ؛

-تجميع المعلومات المتعلقة بالميزانية والمحاسبة المتصلة بالسنة المالية وتقديم الكشوف الإجمالية الدورية طبقا للتشريع المعمول به؛

ت- مصلحة الوسائل العامة: ويأتي على رأسها رئيس المصلحة برتبة متصرف إداري، وتشتمل على فرعين أساسين: فرع الوسائل العامة وفرع الصيانة، ومن أبرز مهامها:

- ضمان تزويد الهيئات التابعة للكلية بوسائل التسيير ؛

-ضمان صيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة للكلية؛

-السهر على عقد الصفقات المختلفة مع الموردين والمتعاملين مع الكلية؛

-ضمان وصيانة الكلية؛

- ضمان مختلف الخدمات لإطارات للكلية وضيوفها؛

ث- مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية: لم يتم تفعيلها حتى الآن.

ثانيا: نيابة عميد الكلية للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

يترأسها نائب عميد الكلية الذي يتكفل بالمهام التالية:

-تسيير ومتابعة تسجيلات طلبة التدرج؛

-متابعة أنشطة التعليم وأخذ أو اقتراح كل إجراء من أجل تحسينه؛

-مسك القائمة الاسمية والإحصائية للطلبة؛

-جمع ومعالجة ونشر الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة؛

يساعد نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة في مهامه ثلاث مصالح بيداغوجية:

أ- مصلحة التدريس: يترأسها متصرف إداري بمساعدة (05) تقنيين سامين في الإعلام الآلي و(03) تقنيين في الإعلام الآلي، إضافة إلى عامل مهني من المستوى الأول موزعين على الأقسام الموجودة بالكلية، ومن أبرز مهامها:

- التحضير والإشراف على عملية التسجيلات لحاملي شهادة البكالوريا الجدد؛

- توثيق الشهادات وكشوف النقاط؛

- المتابعة الإدارية لملفات الطلبة خلال مسارهم الدراسي والمتمثلة في الحالات التالية:

- تجميد السنة؛

- التخلي عن الدراسة؛

- التحويلات إلى معاهد وجامعات أخرى؛
- متابعة الطلبة المطرودين؛
- المجالس التأديبية (كالغش في الامتحانات ...) ؛
- ضبط قوائم الطلبة المتوقع تخرجهم وذلك بالتنسيق مع مصلحة الشهادات؛
- ضبط الإحصائيات النهائية بالتنسيق مع المصالح التقنية؛
- الإشراف على تسجيلات طلبة السنة الأولى ماستر ؛
- متابعة ومراجعة قاعدة البيانات البيداغوجية لطلبة الكلية؛
- متابعة ومراجعة مختلف الإحصائيات البيداغوجية لطلبة الكلية؛
- متابعة وضعية الطلبة الأجانب بالكلية؛
- إعداد نسخ ثانية لبطاقة الطالب أو شهادة التسجيل في حالة التلف أو الضياع؛
- متابعة ومراجعة محاضر المداولات والاحتفاظ بنسخ منها

ب- مصلحة التعليم والتقييم: يترأسها متصرف رئيسي، ومن أهم المهام التي تقوم بها ما يلي:

-تقويم ومتابعة تنفيذ برامج التدريس في كل أقسام الكلية؛

-متابعة مدى تطابق مفردات المقاييس مع البرامج المعتمدة والمحاور التي تلقن للطلبة؛

-متابعة توزيع الأساتذة؛

-توزيع الهياكل(المدرجات والحجرات)على الأقسام خلال فترات الامتحانات؛

-متابعة سير الامتحانات؛

-مراقبة وأرشفة المحاضر البيداغوجية للأقسام؛

-تسيير تقارير مجالس الشعب والتخصصات عن سير عملية التعليم؛

- وإرسالها لرئاسة الجامعة للبحث فيها؛

-استقبال ملفات العطل الأكاديمية

-الاطلاع على النتائج النهائية للغيابات لمعرفة العلاقة التي تربطها بالنتائج النهائية للطلبة

ج- مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه: يترأسها متصرف إداري، وتقوم بالمهام التالية :

-إعداد مختلف إحصائيات الطلبة قيد التخرج؛

-عداد إحصائيات الأساتذة والطلبة بالكلية؛

-حساب معدل التأطير حسب الرتب ولكل طور تعليمي لكل قسم؛

-إعداد الحصيلة النهائية لنتائج طلبة الكلية؛

د- الأقسام البيداغوجية: يتواجد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 05

أقسام بيداغوجية : قسم علوم التسيير، قسم العلوم التجارية، قسم العلوم الاقتصادية، قسم التعليم الأساسي وقسم المالية والمحاسبة . رئيس القسم مساعدان: مساعد مكلف بالتدريس والتعليم في التدرج والثاني مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي

وبما أن دراستنا تستهدف أساتذة كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير يمكن إدراج هذا الجدول:

الجدول رقم (01): التعداد الفعلي لأساتذة الكلية حسب الرتب بتاريخ 2023/10/30

الرتبة	العدد		
	ذكور	إناث	المجموع
أستاذ التعليم العالي	11	04	15
أستاذ محاضر أ	52	28	80
أستاذ محاضر ب	15	14	29
أستاذ مساعد أ	13	15	28
أستاذ مساعد ب متربص	11	26	37
المجموع الكلي	**189**		

ثالثا: نيابة عميد الكلية المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

يترأسها نائب عميد الكلية بمساعدة كاتبة مديرية ومتصرف إداري ومستخدم في إطار إدماج أصحاب الشهادات، ويتكفل بالمهام الآتية

- متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج؛
- أخذ أو اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير التكوين بما بعد التدرج؛
- السهر على سير مناقشة المذكرات وأطروحات ما بعد التدرج؛
- متابعة سير أنشطة البحث العلمي؛
- المبادرة بأعمال الشراكة مع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية؛
- المبادرة بأعمال من أجل تنشيط ودعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية؛
- تنفيذ برامج تحسين المستوى وتجديد معلومات الأساتذة؛
- متابعة سير المجلس العلمي للكلية والمحافظة على أرشيفه

يساعد نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية في مهامه:

أ- مصلحة متابعة أنشطة البحث: يترأسها متصرف إداري

ب- مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية: يترأسها متصرف إداري

ج-مكتبة الكلية

المطلب الثاني: نوع أداة الدراسة وطريقتها

يستعرض هذا المطلب نوع الأداة التي استخدمت في جمع البيانات، وكذا طبيعة مجتمع وعينة الدراسة

الفرع الأول: نوع وعينة الدراسة

أولا: نوع أداة الدراسة

تم استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة، وتعتبر الأداة الملائمة والأكثر فعالية لتحقيق الأهداف المنشودة من هذه الدراسة، وقد تم تصميم الإستبانة بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

وتغطي الإستبانة ثلاث محاور رئيسية وهي:

المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة حسب:

- الجنس.
- العمر.
- الرتبة الأكاديمية.
- سنوات الخبرة.

المحور الثاني:ويشمل المتغير المستقل(المناخ التنظيمي) ممثلا بأبعاده التالية:

- البُعد الأول: البنية التنظيمية ويضم العبارات (من 1 إلى 6).
- البُعد الثاني: النهج القيادي ويضم العبارات (من 7إلى 12).
- البُعد الثالث: الاتصالات ويضم العبارات (من 13إلى 18).
- البُعد الرابع: اتخاذ القرارات ويضم العبارات (من 19إلى 24).
- البُعد الخامس: طبيعة العمل الفعال ويضم العبارات (من 25إلى 30).

المحور الثالث: ويتضمن المتغير التابع (الصمت التنظيمي) ممثلا بأبعاده التالية:

- البُعد الأول: الصمت الإذعاني ويضم العبارات (من 1 إلى 6).
- البُعد الثاني: الصمت الدفاعي ويضم العبارات (من 7إلى 12).
- البُعد الثالث: الصمت الاجتماعي ويضم العبارات (من 13إلى 18).

من أجل قياس درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني والمحور الثالث تم استخدام مقياس "**ليكرت likert** " الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02) : مقياس" ليكرت likert"الخماسي

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	4	3	2	1

ثانيا: عينة الدراسة

ويضم مجتمع الدراسة جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجيجل والبالغ عددهم**189** لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير –بجيجل– 2023)، اخترنا منه عينة قصدية تقدر بـ **75**أستاذ.

وجاءت حصيلة توزيع واسترجاع الاستبيانات على أفراد عينة الدراسة كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): حصيلة توزيع واسترجاع الاستبيانات

الرتبة الأكادمية	مجتمع الدراسة		عينة الدراسة	عدد الاستبيانات المسترجعة
	عدد الأساتذة	النسب المئوية	عدد الاستبيانات الموزعة	
أستاذ مساعد ب	37	19.58%	11	10
أستاذ مساعد أ	28	14.81%	14	12
أستاذ محاضر ب	29	15.34%	16	15
أستاذ محاضر أ	80	42.33%	29	24
أستاذ التعليم العالي	15	07.94%	05	05
المجموع	189	**100%**	75	**66**

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة

سنتناول في هذا المطلب اختبار أداة الدراسة، من حيث صدقها وثباتها.

أولا: صدق أداة الدراسة

للتأكد من مدى قدرة أداة الدراسة على قياس ما وضعت من أجله، تم الإعتماد في دراستنا على صدق الإتساق الداخلي:

1. **صدق الاتساق الداخلي (البنائي) لعبارات الاستبانة**

من أجل التاكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، وذلك لمعرفة مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع البُعد أو المحور الذي تنتمي إليه، وقد جاءت النتائج كما يلي:

1.1. صدق الاتساق الداخلي لعبارات البُعد الأول (البنية التنظيمية) من المحور الأول (المناخ التنظيمي):

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بُعد البنية التنظيمية.

الجدول رقم (04): صدق الاتساق الداخلي لبعد" البنية التنظيمية ".

الرقم	العبارات	معامل الارتباط r	مستوى المعنوية
01	هيكل التنظيم الحالي في الكلية يدعم تحقيق اهدافي بشكل فعال	0.946**	0.000
02	هيكل التنظيم الحالي يوفر الفرص الكافية للتعاون وتبادل المعرفة بين الاقسام المختلفة في الكلية	0.930**	0.000
03	هناك سهولة في فهم هيكل التنظيم الحالي ووظائف الاقسام والمسؤوليات	0.406**	0.000
04	هناك توازن بين السلطات والمسؤوليات في هيكل التنظيم	0.802**	0.000
05	يعتمد هيكل التنظيم على الاليات الصحيحة لتقييم الاداء والتطوير المستمر	0.919**	0.000
06	توجد اليات لجمع ملاحظات واقتراحات الاعضاء حول تحسين هيكل التنظيم وأدائه	0.954**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS ** دال عند مستوى دلالة0.01)

يتضح من نتائج الجدول رقم (03) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد البنية التنظيمية والدرجة الكلية لهذا البُعد تتراوح بين (0.406 و0.954) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل عبارات هذا البُعد أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (α =0.05)، مما يعني أن عبارات بعد البنية التنظيمية صادقة لما وضعت لقياسه.

2.1. صدق الاتساق الداخلي لعبارات البُعد الثاني (النهج القيادي) من المحور الأول (المناخ التنظيمي):

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بُعد النهج القيادي.

الجدول رقم (05): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد " النهج القيادي " .

الرقم	العبارات	معامل الارتباط r	مستوى المعنوية
07	المسؤول يعرض رؤية محددة وملهمة لمستقبل الكلية	0.791**	0.000
08	يظهر المسؤول تواضعا واستعدادا للاستماع الى آراء وملاحظات أعضاء الكلية	0.645**	0.000
09	المسؤول يتمتع بالقدرة على تحفيز وتوجيه أعضاء التدريس لتحقيق الأهداف	0.941**	0.000
10	يتبع المسؤول نهجا شفافا وعادلا في تقدير اداء اعضاء الكلية	0.911**	0.000

11	توجد اليات فعالة لتقديم الاقتراحات والملاحظات	0.819**	0.000
12	المسؤول يشجع على بناء العلاقات الايجابية ومبنية على الثقة أعضاء الكلية	0.950**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS) ** دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول رقم (04) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد النهج القيادي والدرجة الكلية لهذا البُعد تتراوح بين (0.645و0.950) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المعتمد في هذه الدراسة (α =0.05)، وهذا يعني أن عبارات بعد النهج القيادي صادقة لما وضعت لقياسه.

3.1. صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد (الاتصالات) من المحور الأول " المناخ التنظيمي":

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد " الاتصالات".

الجدول رقم (06) : صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاتصالات

الرقم	العبارات	معامل الارتباط r	مستوى المعنوية
13	قنوات الاتصال داخل الكلية تسهم في التواصل بين الاعضاء	0.437**	0.000
14	تستخدم الكلية تقنيات الاتصال الحديثة	0.183	0.000
15	لديك فرص لتقديم ملاحظاتك واقتراحاتك بشأن تحسين الاتصال	0.841**	0.000
16	الاتصالات الداخلية تدعم بناء ثقافة التعاون والفهم المتبادل بين اعضاء الكلية	0.480**	0.000
17	تقدم الكلية فرصا للتواصل المباشر مع الادارة العليا واعضاء هيئة التدريس	0.715**	0.000
18	يتم تداول المعلومات في الوقت المناسب	0.429**	0.000

المصدر:من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات (SPSS) ** دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول رقم (05) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد الاتصالات والدرجة الكلية لهذا البُعد تتراوح بين (0.183و0.841) وهي أغلبها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المعتمد في هذه الدراسة (α =0.05)، وهذا يعني أن عبارات بعد الاتصالات صادقة لما وضعت لقياسه.

4.1. صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد (اتخاد القرارات) من المحور الأول " المناخ التنظيمي":

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد " اتخاد القرارات"

الجدول رقم (07): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد " اتخاد القرارات"

الرقم	العبارات	معامل الارتباط r	مستوى المعنوية
19	عملية اتخاذ القرارات في الكلية يتم بشكل شفاف وعادل	0.978**	0.000
20	هناك اليات فعالة لتقديم الشكاوى	0.874**	0.000
21	تتاح لك الفرصة لتقديم اقتراحات وملاحظات حول القرارات الجامعية	0.893**	0.000
22	تتلقى المساعدة اللازمة من الزملاء عند اتخاذ القرارات	0.547**	0.000
23	تتمتع بالحرية الكاملة لاتخاذ القراررات المرتبطة بمهامك	0.546**	0.000
24	توجد اجراءات لمراجعة وتقييم القرارات الجامعية بعد فترة من التنفيذ	0.840**	0.000

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS) ** دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول رقم (06) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد اتخاد القرارات والدرجة الكلية لهذا البُعد تتراوح بين (0.546و0.978) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المعتمد في هذه الدراسة (α =0.05)، وهذا يعني أن عبارات بعد اتخاد القرارات صادقة لما وضعت لقياسه.

5.1. صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد (طبيعة العمل الفعال) من المحور الاول "المناخ التنظيمي":

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد طبيعة العمل الفعال.

الجدول رقم (08) : صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد " طبيعة العمل"

الرقم	العبارات	معامل الارتباط r	مستوى المعنوية
25	هناك تقدير لجهودك واسهاماتك	0.704**	0.000
26	احقق التوازن بين الحياة الشخصية والعملية في الكلية	0.873**	0.000
27	هناك عدالة ومساواة في الوصول الى الموارد والفرص داخل الكلية	0.978**	0.000
28	تتوفر لديكم الادوات والموارد الضرورية لأداء مهامكم بكفاءة وفعالية	0.847**	0.000
29	اجراءات العمل المتعلقة بمسؤوليتي تتفق مع قدراتي ومهاراتي	0.545**	0.000
30	تربطني علاقات اجتماعية ايجابية وفعالة مع الزملاء في الكلية	0.667**	0.000

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS) ** دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول رقم (07) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد طبيعة العمل الفعال والدرجة الكلية لهذا البُعد تتراوح بين (0.545و0.978) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل

منها أقل من المستوى المعتمد في هذه الدراسة (α =0.05)، وهذا يعني أن عبارات بعد طبيعة العمل الفعال صادقة لما وضعت لقياسه.

بعد التأكد من الصدق الداخلي لعبارات أبعاد المناخ التنظيمي، ننتقل الآن لقياس الصدق الداخلي لمحور المناخ التنظيمي ككل، وذلك عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد محور المناخ التنظيمي مع درجته الكلية

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المناخ التنظيمي.

الجدول رقم (09): صدق الاتساق الداخلي لمحور المناخ التنظيمي ككل

الرقم	العبارات	معامل الارتباط r	مستوى المعنوية
01	البنية التنظيمية	0.896**	0.000
02	النهج القيادي	0.818**	0.000
03	الاتصالات	0.671**	0.000
04	اتخاد القرارات	0.833**	0.000
05	طبيعة العمل	0.918**	0.000

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS) ** دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول رقم (08) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد المحور والدرجة الكلية لهذا المحور تتراوح بين (0.671 و0.918) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المعتمد في هذه الدراسة (α =0.05)، وهذا يعني أن عبارات وأبعاد المناخ التنظيمي الفعال صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقها واستخدامها.

6.1. الصدق الداخلي لعبارات البُعد الأول (الصمت الإذعاني) من المحور الثاني (الصمت التنظيمي):

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الصمت الإذعاني.

الجدول رقم (10): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد " الصمت الإذعاني"

الرقم	العبارات	معامل الارتباط r	مستوى المعنوية
01	الاراء والمقترحات لا تسمع اليها بشكل مافي من ادارة الجامعة	-0.087	0.000
02	هناك تقص في الثقة بين الادارة والاساتذة	0.677**	0.000
03	اقبل قرارات الادارة دون اعتراض رغم عدم موافقتي	0.854**	0.000
04	افضل خيار الصمت لشعوري بانخفاض الكفاءة لدي	0.753**	0.000
05	لا أملك طاقة للتعامل مع الصراعات	0.881**	0.000
06	لا املك الوقت الكافي للتحدث في العمل	0.938**	0.000

المصدر:من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات (SPSS) ** دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول رقم (09) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد الصمت الإذعاني والدرجة الكلية لهذا البُعد تتراوح بين (0.087-و0.938) وهي أغلبها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المعتمد في هذه الدراسة (α =0.05)، وهذا يعني أن عبارات بعد الصمت الإذعاني صادقة لما وضعت لقياسه.

7.1. الصدق الداخلي لعبارات البُعد الثاني (الصمت الدفاعي) من المحور الثاني (الصمت التنظيمي):

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الصمت الدفاعي.

الجدول رقم (11): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد "الصمت الدفاعي"

الرقم	العبارات	معامل الارتباط r	مستوى المعنوية
07	لا أثق بزملائي في العمل بما يكفي لمشاركة أفكاري معهم	0.629**	0.000
08	اصمت خوفا من العقاب او فقدان المكانة أو السمعة	0.956**	0.000
09	اتجاهل الحقائق المرتبطة بالعمل لكي احمي نفسي	0.935**	0.000
10	لا اتحدث في بعض الحالات نتيجة خوفي للتعرض من الانتقاد	0.975**	0.000
11	عدم الثقة في سرية المعلومات والخوف من التبعات السرية	0.959**	0.000
12	احتفظ لنفسي بحلول مشكل العمل بسبب الخوف	0.961**	0.000

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS) ** دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول رقم (10) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد الصمت الدفاعي والدرجة الكلية لهذا البُعد تتراوح بين (0.629و0.975) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المعتمد في هذه الدراسة (α =0.05)، وهذا يعني أن عبارات بعد الصمت الدفاعي صادقة لما وضعت لقياسه.

8.1. الصدق الداخلي لعبارات البُعد الثالث (الصمت الاجتماعي) من المحور الثاني (الصمت التنظيمي):

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الصمت الاجتماعي.

الجدول رقم (12): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد "الصمت الاجتماعي"

الرقم	العبارات	معامل الارتباط r	مستوى المعنوية
13	لا اشعر بالمسؤولية لحماية الاخرين من الافكار السلبية	0.554**	0.000
14	امتنع عن التعبير عن أرائي خوفا من جرح مشاعر زملائي	0.370**	0.000
15	بيئة عملي غير داعمة وغير مشجعة على التواصل الاجتماعي	0.760**	0.000
16	لا أتشارك المعلومات السرية في العمل	0.889**	0.000
17	لا اتكلم كي لا اسبب اضطرابات في العمل	0.775**	0.000
18	بانعزالي احافظ على سمعة التنظيم	0.938**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS) ** دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول رقم (11) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بُعد الصمت الاجتماعي والدرجة الكلية لهذا البُعد تتراوح بين (0.370و0.938) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المعتمد في هذه الدراسة (α =0.05)، وهذا يعني أن عبارات بعد الصمت الاجتماعي صادقة لما وضعت لقياسه.

بعد التأكد من الصدق الداخلي لعبارات أبعاد الصمت التنظيمي، ننتقل الآن لقياس الصدق الداخلي لمحور الصمت التنظيمي ككل، وذلك عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد محور الصمت التنظيمي مع درجته الكلية.

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني.

الجدول رقم (13): صدق الاتساق الداخلي لمحور الصمت التنظيمي ككل

رقم البُعد	البُعد	معامل الارتباط r	مستوى المعنوية
01	الصمت الإذعاني	0.834**	0.000
02	الصمت الدفاعي	0.854**	0.000
03	الصمت الاجتماعي	0.203	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS) ** دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول رقم (12) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد من أبعاد المحور والدرجة الكلية لهذا المحور تتراوح بين (0.203 و0.854) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المعتمد في هذه الدراسة (α =0.05)، وهذا يعني أن عبارات وأبعاد الصمت التنظيمي صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقها واستخدامها.

ثانيا: ثبات الإستبانة

للتأكد من ثبات الإستبانة قمنا بحساب معاملات الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور الإستبانة بالإضافة إلى حساب معامل الثبات الكلي للإستبانة، وقد تمّ الاعتماد على المقياس التالي في الحكم على مستويات معاملات الثبات:

- من 0.6 إلى 0.7 تكون درجة الثبات جيدة.
- من 0.8 إلى 0.89 تكون درجة الثبات جيدة جدا.
- أكثر من 0.9 تكون درجة الثبات ممتازة.

وقد جاءت النتائج كما يلي:

أ- معاملات الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد محور المُناخ التنظيمي

الجدول رقم (14): معاملات الثبات ألفا كرونباخ AlphaCronbachلأبعاد محور المناخ التنظيمي

أبعاد المناخ التنظيمي	رقم العبارة	معامل الثبات ألفا كرونباخ	درجة الثبات
البنية التنظيمية	01 - 06	0.908	ممتازة
النهج القيادي	07 - 12	0.857	جيدة جدا
الاتصالات	13 - 18	0.651	جيدة
اتخاذ القرارات	19 - 24	0.863	جيدة جدا
طبيعة العمل	25 - 30	0.878	جيدة جدا

المصدر:من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات (SPSS).

- معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للبعد الأول (البنية التنظيمية) فاق90%، حيث بلغ 90.8% بمعنى أن معامل ثبات البُعد الأول يتمتع بدرجة ثبات ممتازة.
- معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للبعد الثاني (النهج القيادي) فاق 80%، حيث بلغ 8.57% بمعنى أن معامل ثبات البُعد الثاني يتمتع بدرجة ثبات جيدة جدا.
- معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للبعد الثالث (الاتصالات) فاق 60%، حيث بلغ 6.51% بمعنى أن معامل ثبات البُعد الثالث يتمتع بدرجة ثبات جيدة.
- معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للبعد الرابع (اتخاذ القرارات) فاق 80%، حيث بلغ 8.63% بمعنى أن معامل ثبات البُعد الرابع يتمتع بدرجة ثبات جيدة جدا.
- معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للبعد الخامس (طبيعة العمل الفعال) فاق 80%، حيث بلغ 8.78% بمعنى أن معامل ثبات البُعد الخامس يتمتع بدرجة ثبات جيدة جدا.

ب- **معاملات الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الصمت التنظيمي**

الجدول رقم (15): معاملات الثبات ألفا كرونباخ AlphaCronbachلأبعاد الصمت التنظيمي

أبعاد الصمت التنظيمي	رقم العبارة	معامل الثبات ألفا كرونباخ	درجة الثبات
الصمت الإذعاني	06 – 01	0.789	جيدة جدا
الصمت الدفاعي	12 – 07	0.929	ممتازة
الصمت الاجتماعي	18 – 13	0.742	جيدة جدا

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن:

- معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للبعد الأول (الصمت الإذعاني) فاق 70%، حيث بلغ 7.89% بمعنى أن معامل ثبات البُعد الأول يتمتع بدرجة ثبات جيدة جدا.
- معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للبعد الثاني (الصمت الدفاعي) فاق 90%، حيث بلغ 9.29% بمعنى أن معامل ثبات البُعد الثاني يتمتع بدرجة ثبات ممتازة.
- معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للبعد الثالث (الصمت الاجتماعي) فاق 70%، حيث بلغ 7.42% بمعنى أن معامل ثبات البُعد الثالث يتمتع بدرجة ثبات جيدة جدا.

ج- **معاملات الثبات ألفا كرونباخAlphaCronbachلمحاور الاستبانة**

الجدول رقم (16): معاملات الثبات ألفا كرونباخ AlphaCronbach لمحاور الاستبانة

الرقم	المحور	معامل الثبات ألفا كرونباخ
الأول	المناخ التنظيمي	0.932
الثاني	الصمت التنظيمي	0.786
المحورين معا	المحورين معا	0.829

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن:

- معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الأول (المناخ التنظيمي) فاق 90%، حيث بلغ 9.32% بمعنى أن معامل ثبات البُعد الأول يتمتع بدرجة ثبات ممتازة.
- معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الثاني (الصمت التنظيمي) فاق 70%، حيث بلغ 7.86 % بمعنى أن معامل ثبات البُعد الثاني يتمتع بدرجة ثبات جيدة جدا.
- معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحورين معا (محور المناخ التنظيمي ومحور الصمت التنظيمي) فاق 80%، حيث بلغ 8.29% بمعنى أن معامل ثبات البُعد الثالث يتمتع بدرجة ثبات جيدة جدا.

المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات أداة الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تمّ استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية(Social Science Statistical Package) النسخة 22 والذي يرمز له إختصارا (SPSS)، وهو برنامج يحتوي على مجموعة من الأساليب والإختبارات الإحصائية التي تم توظيفها في هذه الدراسة كما يلي:

أولا: المدى

من أجل تحديد طول الفئات مقياس" ليكرتLikert" الخماسي المستخدمة في المحورين الثاني والثالث من الإستبانة، تم حساب المدى الذي يعتبر من أسهل وأبسط مقاييس التشتت وهو يمثل الفرق بين أكبر وأصغر قيمة بين البيانات المعنية لدرجات مقياس" ليكارت"، وتم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة الصحيحة (0.8=5/4) ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي 1 وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية الأولى أو فئة المتوسط الحسابي (1+0.80=1.8)، وهكذا يصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): فئات مقياس "ليكرت Likert" الخماسي ودلالتها

رقم الفئة	المجال	الدرجات	الوزن	المستوى المقابل
الأولى	]1-1.80]	لاأوافق بشدة	01	ضعيف جداً
الثانية	]1.81-2.60]	لاأوافق	02	ضعيف
الثالثة	]2.61-3.40]	محايد	03	متوسط
الرابعة	]3.41-4.20]	أوافق	04	مرتفع
الخامسة	[4.21-5]	أوافق بشدة	05	مرتفع جداً

المصدر:من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مقياس ليكارت الخماسي.

ثانيا: معاملات الارتباط بيرسون:

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة درجة ارتباط كل عبارة أو بُعد مع الدرجة الكلية للبُعد أو المحور الذي تنتمي إليه.

ثالثا: معامل الثبات الفا كرونباخ "AlphaCronbach "

استخدم هذا المعامل لقياس ثبات أداة الدراسة.

رابعا: التكرارات والنسب المئوية

تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

خامسا: المتوسط الحسابي

تم استخدامه لقياس مستوى المناخ التنظيمي بأبعاده بالإضافة إلى الصمت التنظيمي بأبعاده.

سادسا:الإنحراف المعياري

استخدم هذا المقياس لقياس درجة التشتت في إجابات أفراد العينة.

سابعا: الإنحدار الخطي المتعدد المعياري

استخدم هذا الاختبار لقياس أثر أبعاد المناخ التنظيمي(المتغيرات المستقلة) في الصمت التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير –بجيجل–.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يهدف هذا المبحث إلى التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا التعرف على المستويات السائدة للمناخ التنظيمي والصمت التنظيمي محل الدراسة، بالإضافة إلى التعرف على واقع أثر أبعاد المناخ التنظيمي والصمت التنظيمي لدى الأساتذة في الكلية محل الدراسة، من أجل الوصول إلى ذلك نقوم بتفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة.

المطلب الأول: النتائج المتعلقة بخصائص أفراد العينة

من خلال هذا المطلب سنسعى إلى معرفة الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة حسب: الجنس، العمر، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة.

أولا: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	31	47%
أنثى	35	53%
المجموع	66	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن عدد الإناث في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير– جيجل– يفوق عدد الذكور حيث بلغ عدد الإناث 35، أي ما نسبته 53%من حجم العينة، وعدد الذكور 31 بنسبة 47%من العدد الإجمالي لعينة الدراسة، وبالتالي يمكن القول أن النسبتين متقاربتين

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب العمر

الجدول رقم(19) توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 40 سنة	35	53%
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	30	45.5%
50 سنة فأكثر	1	1.5%
المجموع	66	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يتضح من نتائج الجدول رقم (18) أن أغلبية الأساتذةأعمارهم أقل من 40 سنةبنسبة قدرها 53%، تليها فئة الأساتذة الذين تتراوح أعمارهم من 40 سنة إلى اقل من 50 سنة بنسبة قدرها 45.5% من العينة، وفي الترتيب الأخير تأتي فئة 50 سنة فأكثربنسبة 1.5% من العينة، ومنه نستنتج أن أغلب أفراد العينة من فئة الشباب

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الأكاديمية

الجدول رقم(20) توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الأكاديمية

الرتبة الأكاديمية	التكرار	النسبة
أستاذ مساعد ب	10	15.2%
أستاذ مساعد أ	12	18.2%
أستاذ محاضر ب	15	22.7%
أستاذ محاضر أ	24	36.4%
أستاذ التعليم العالي	05	7.6%
المجموع	66	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة لديهم الرتبة الأكاديمية أستاذ محاضر أ حيث بلغ عددهم 24 أي ما يعادل نسبة36.4% من العينة، بعدهم أستاذ محاضر ب حيث بلغ عددهم 15، بنسبة تقدر بـ 22.7%من حجم العينة، تليها فئة أستاذ مساعد أ عددهم 12 بنسبة تقدر بـ 18.2%، ثمّ فئة أستاذ مساعد ب وعددهم 10 بنسبة 15.2%، وفي الأخير تأتي فئة أستاذ التعليم العالي الذي بلغ عددهم 05 بنسبة 7.6% من العينة، وعليه يمكننا القول أن العينة المدروسة مؤهلة علميا، لأن أغلبية الوظائف على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – بجيجل– تتطلب مستوى علمي عالي.

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

الجدول رقم(21) توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	16	24.2%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	29	43.9%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	17	25.8%
من 15 سنة فأكثر	4	6.1%
المجموع	66	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة لا يتجاوز عدد سنوات خبرتهم 5 سنوات عددهم 16 بنسبة 24.2%، والأساتذة من الفئة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنواتوالتي قدرت ب 29أستاذا

نسبتها43.9%من العينة هي أكبر نسبة من النسب المتحصل عليها في عينة الدراسة، يليها الأساتذةالذين عدد سنوات خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة التي قدرت بـ 17أستاذا أي ما يعادل25.8% من العينة، ثم يأتي بعدها الأساتذة ذوي سنوات الخبرة من 15 سنة فأكثر والتي قدرت بـ 4أفرد، بنسبة 6.1%من العينة ومنه نستنتج أن الأساتذة يمتلكون خبرات متنوعة تؤهلهم لممارسة وظائفهم بكفاءة وبالشكل المطلوب.

المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل المناخ التنظيمي

من أجل التعرف على مستوى المناخ التنظيمي السائد في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير –بجيجل– ينبغي أولا معرفة مستويات الأبعاد المكونة لها (البنية التنظيمية، النهج القيادي، الاتصالات، اتخاذ القرارات، طبيعة العمل)، وذلك باستخدام كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

أولا: النتائج الخاصة بمستوى البنية التنظيمية

لمعرفة مستوى البنية التنظيمية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جيجل، تم حساب المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات أفراد العينة.

الجدول رقم (22): المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لعبارات بعد "البنية التنظيمية"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المستوى	الترتيب
01	هيكل التنظيم الحالي في الكلية يدعم تحقيق اهدافي بشكل فعال	2.97	1.150	متوسط	3
02	هيكل التنظيم الحالي يوفر الفرص الكافية للتعاون وتبادل المعرفة بين الاقسام المختلفة في الكلية	3.30	0.992	متوسط	2
03	هناك سهولة في فهم هيكل التنظيم الحالي ووظائف الاقسام والمسؤوليات	3.70	0.723	مرتفع	1
04	هناك توازن بين السلطات والمسؤوليات في هيكل التنظيم	2.88	0.886	متوسط	5
05	يعتمد هيكل التنظيم على الاليات الصحيحة لتقييم الاداء والتطوير المستمر	2.94	0.875	متوسط	4
06	توجد اليات لجمع ملاحظات واقتراحات الاعضاء حول تحسين هيكل التنظيم وأدائه	2.59	0.859	ضعيف	6
	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري الكلي لبُعد البنية التنظيمية	3.06	0.776	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

يتضح من نتائج الجدول أعلاه، أن مستوى البنية التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد البنية التنظيمية (3.06) وهو ينتمي إلى فئة [2.61-3.40]التي تشير إلى الخيار محايد المقابل للمستوى المتوسط.

كما يتبين من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لبعد البنية التنظيمية بلغ (0.776) مما يدل على تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد "البنية التنظيمية".

ويتضح من نتائج الجدول، أن العبارة رقم (03) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.70)، وبانحراف معياري قدره (0.723)، مما يعني أنهم متوافقون بدرجة مرتفعة علىأن هناكسهولة في فهم هيكل التنظيم الحالي ووظائف الاقسام والمسؤوليات، تليها العبارة رقم (02) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.30)، وبانحراف معياري قدره (0.992)، مما يدل أنهم موافقون بدرجة متوسطة على أن هيكل التنظيم الحالي يوفر الفرص الكافية للتعاون وتبادل المعرفة بين الاقسام المختلفة في الكلية، لتأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (01) بمتوسط حسابي قدره (2.97)، وبانحراف معياري قدره (1.150)، مما يعني أنهم كذلك موافقون بدرجة متوسطة أن هيكل التنظيم الحالي في الكلية يدعم تحقيق اهدافي بشكل فعال،فيما احتلت العبارة رقم (05) المرتبة الرابعةبمتوسط حسابي قدره (2.94)، وبانحراف معياري قدره (0.875) مما يعني أن معظم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة أن يعتمد هيكل التنظيم على الاليات الصحيحة لتقييم الاداء والتطوير المستمر، ثم العبارة (04) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (2.88)، وبانحراف معياري قدره (0.886) مما يعني أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة أنهناك توازن بين السلطات والمسؤوليات في هيكل التنظيم، وفي الأخير العبارة (06) بمتوسط حسابي قدره (2.59)، وبانحراف معياري قدره (0.859) مما يعني معظم أفراد العينة غير موافقون أنهناك اليات لجمع ملاحظات واقتراحات الاعضاء حول تحسين هيكل التنظيم وأدائه.

ثانيا: النتائج الخاصة بمستوى النهج القيادي

لمعرفة مستوى النهج القيادي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير –جيجل–، تم حساب المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات أفراد العينة.

الجدول رقم (23): المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لعبارات بعد "النهج القيادي"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المستوى	الترتيب
07	المسؤول يعرض رؤية محددة وملهمة لمستقبل الكلية	2.76	0.895	متوسط	4
08	يظهر المسؤول تواضعا واستعدادا للاستماع الى آراء وملاحظات أعضاء الكلية	3.26	1.042	متوسط	1
09	المسؤول يتمتع بالقدرة على تحفيز وتوجيه أعضاء التدريس لتحقيق الأهداف	2.80	1.140	متوسط	2

10	يتبع المسؤول نهجا شفافا وعادلا في تقدير اداء اعضاء الكلية	2.56	0.930	ضعيف	5
11	توجد اليات فعالة لتقديم الاقتراحات والملاحظات	2.42	0.824	ضعيف	6
12	المسؤول يشجع على بناء العلاقات الايجابية ومبنية على الثقة أعضاء الكلية	2.76	1.053	متوسط	3
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكليلبُعد النهج القيادي	2.76	0.831	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

يتضح من نتائج الجدول أعلاه، أن مستوى النهج القيادي لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد النهج القيادي (2.76) وهو ينتمي إلى فئة [2.61-3.40]التي تشير إلى الخيار محايد المقابل للمستوى متوسط.

كما يتبين من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لبعد النهج القيادي بلغ (0.831) مما يشير إلى وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد "النهج القيادي".

ويتضح من نتائج الجدول، أن العبارة رقم (08) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.26)، وبإنحراف معياري قدره (1.042)، مما يعني أن معظم أفراد عينة الدراسة موافقون أن المسؤول يظهر تواضعا واستعدادا للاستماع الى آراء وملاحظات أعضاء الكلية،تليها العبارة رقم (09) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (2.80)، وبإنحراف معياري قدره (1.140)، مما يدل أن معظم أفراد العينة موافقون ان المسؤول يتمتع بالقدرة على تحفيز وتوجيه أعضاء التدريس لتحقيق الأهداف، لتأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (12) بمتوسط حسابي قدره (2.76)، وبإنحراف معياري قدره (1.053)، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على أن المسؤول يشجع على بناء العلاقات الايجابية ومبنية على الثقة أعضاء الكلية، تليها العبارة (07) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (2.76)، وبإنحراف معياري قدره (0.895)، مما يدل على أن عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على أنالمسؤول يعرض رؤية محددة وملهمة لمستقبل الكلية،تليها العبارة (10) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (2.56)، وبإنحراف معياري قدره (0.930)، مما يعني أنمعظم أفراد العينة غير موافقون أنالمسؤوليتبع نهجا شفافا وعادلا في تقدير اداء اعضاء الكلية،فيما احتلت العبارة رقم (11) المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.42)، وبإنحراف معياري قدره (0.824) مما يعني أن معظم أفراد العينة غير موافقون على وجود اليات فعالة لتقديم الاقتراحات والملاحظات.

ثالثا: النتائج الخاصة بمستوى الاتصالات

لمعرفة مستوى الاتصالات في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير –جيجل–، تم حساب المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات أفراد العينة.

الجدول رقم (24): المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لعبارات بعد "الاتصالات"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المستوى	الترتيب
13	قنوات الاتصال داخل الكلية تسهم في التواصل بين الاعضاء	3.36	1.032	متوسط	5
14	تستخدم الكلية تقنيات الاتصال الحديثة	4.33	0.564	مرتفع جدا	1
15	لديك فرص لتقديم ملاحظاتك واقتراحاتك بشأن تحسين الاتصال	3.92	0.664	مرتفع	2
16	الاتصالات الداخلية تدعم بناء ثقافة التعاون والفهم المتبادل بين اعضاء الكلية	3.80	0.588	مرتفع	3
17	تقدم الكلية فرصا للتواصل المباشر مع الادارة العليا واعضاء هيئة التدريس	3.77	0.800	مرتفع	4
18	يتم تداول المعلومات في الوقت المناسب	3.18	0.991	متوسط	6
	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري الكليلبُعد الاتصالات	**3.73**	**0.437**	**مرتفع**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

يتضح من نتائج الجدول أعلاه، أن مستوى الاتصالات لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد الاتصالات (3.73) وهو ينتمي إلى فئة [3.41-4.20]التي تشير إلى الخيار أوافق المقابل للمستوى مرتفع.

كما يتبين من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لبعد الاتصالات بلغ (0.437) مما يشير إلى وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد "الاتصالات".

ويتضح من نتائج الجدول، أن العبارة رقم (14) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.33)، وبإنحراف معياري قدره (0.564)، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية جدا أنّالكلية تستخدم تقنيات الاتصال الحديثة، تليها العبارة رقم (15) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.92)، وبإنحراف معياري قدره (0.664)، مما يدل أنهم موافقون بدرجة عالية أن لدى الأساتذة فرص لتقديم ملاحظات واقتراحات بشأن تحسين الاتصال، لتأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (16) بمتوسط حسابي قدره (3.80)، وبإنحراف معياري قدره (0.588)، مما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية أن الاتصالات الداخلية تدعم بناء ثقافة التعاون والفهم المتبادل بين اعضاء الكلية، فيما احتلت العبارة رقم (17) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.77)، وبانحراف معياري قدره (0.800) مما يعني أن معظم أفراد العينة موافقون بدرجة عالية أن الكلية تقدم فرصا للتواصل المباشر مع الادارة العليا واعضاء هيئة التدريس، ثم العبارة (13) في المرتبة الخامسة بمتوسط

حسابي قدره (3.36)، وبانحراف معياري قدره (1.032) مما يعني أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أنّ قنوات الاتصال داخل الكلية تسهم في التواصل بين الأعضاء، فيما احتلت العبارة رقم (18) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.18)، وبإنحراف معياري قدره (0.991) مما يعني أن معظم أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة أنّه يتم تداول المعلومات في الوقت المناسب.

رابعا: النتائج الخاصة بمستوى اتخاذ القرارات

لمعرفة مستوى اتخاذ القرارات في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جيجل–، تم حساب المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات أفراد العينة.

الجدول رقم (25): المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لعبارات بعد "اتخاذ القرارات"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المستوى	الترتيب
19	عملية اتخاذ القرارات في الكلية يتم بشكل شفاف وعادل	2.59	0.841	ضعيف	5
20	هناك اليات فعالة لتقديم الشكاوى	2.42	0.895	ضعيف	6
21	تتاح لك الفرصة لتقديم اقتراحات وملاحظات حول القرارات الجامعية	2.86	0.926	متوسط	3
22	تتلقى المساعدة اللازمة من الزملاء عند اتخاذ القرارات	2.91	0.956	متوسط	2
23	تتمتع بالحرية الكاملة لاتخاذ القراررات المرتبطة بمهامك	3.32	0.880	متوسط	1
24	توجد اجراءات لمراجعة وتقييم القرارات الجامعية بعد فترة من التنفيذ	2.74	1.086	ضعيف	4
	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري الكليلبُعد اتخاذ القرارات	**2.81**	**0.730**	**متوسط**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

يتضح من نتائج الجدول أعلاه، أن مستوى اتخاذ القرارات لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد اتخاذ القرارات (2.81) وهو ينتمي إلى فئة [2.61–3.40]التي تشير إلى الخيار محايد المقابل للمستوى المتوسط.

كما يتبين من نتائج الجدول أن الإنحراف المعياري الكلي لبعد اتخاذ القرارات بلغ (0.730) مما يشير إلى وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد "اتخاذ القرارات".

ويتضح من نتائج الجدول، أن العبارة رقم (23) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.32)، وبانحراف معياري قدره (0.880)، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة أن الأساتذة يتمتعون بالحرية الكاملة لاتخاذ القرارات المرتبطة بمهامهم، تليها العبارة رقم (22) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره

(2.91)، وبانحراف معياري قدره (0.956)، مما يدل أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على تلقيهم المساعدة اللازمة من الزملاء عند اتخاذ القرارات، لتأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (21) بمتوسط حسابي قدره (2.86)، وبانحراف معياري قدره (0.926)، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة أن الأستاذ تتاح له الفرصة لتقديم اقتراحات وملاحظات حول القرارات الجامعية، فيما احتلت العبارة رقم (24) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (2.74)، وبانحراف معياري قدره (1.086) مما يعني أن معظم أفراد العينة موافقون بدرجة ضعيفة أنه توجد إجراءات لمراجعة وتقييم القرارات الجامعية بعد فترة من التنفيذ، ثم العبارة (19) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (2.59)، وبانحراف معياري قدره (0.841) مما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة ضعيفة أن عملية اتخاذ القرارات في الكلية تتم بشكل شفاف وعادل، فيما احتلت العبارة رقم (20) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.42)، وبانحراف معياري قدره (0.895) مما يعني أنهم موافقون بدرجة ضعيفة أن هناك آليات فعالة لتقديم الشكاوى.

خامسا: النتائج الخاصة بمستوى طبيعة العمل

لمعرفة مستوى طبيعة العمل في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير –جيجل–، تم حساب المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات أفراد العينة.

الجدول رقم (26): المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لعبارات بعد "طبيعة العمل"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المستوى	الترتيب
25	هناك تقدير لجهودك واسهاماتك	3.23	1.134	متوسط	3
26	احقق التوازن بين الحياة الشخصية والعملية في الكلية	2.98	1.330	متوسط	4
27	هناك عدالة ومساواة في الوصول الى الموارد والفرص داخل الكلية	2.68	0.979	متوسط	5
28	تتوفر لديكم الادوات والموارد الضرورية لأداء مهامكم بكفاءة وفعالية	2.20	1.099	ضعيف	6
29	اجراءات العمل المتعلقة بمسؤوليتي تتفق مع قدراتي ومهاراتي	3.61	0.892	مرتفع	2
30	تربطني علاقات اجتماعية ايجابية وفعالة مع الزملاء في الكلية	3.98	0.953	مرتفع	1
	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري الكليلبُعد طبيعة العمل	**3.11**	**0.834**	**متوسط**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

يتضح من نتائج الجدول أعلاه، أن مستوى طبيعة العمل لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد طبيعة العمل (3.11) وهو ينتمي إلى فئة [2.61-3.40]التي تشير إلى الخيار محايد المقابل للمستوى المتوسط.

كما يتبين من نتائج الجدول أن الإنحراف المعياري الكلي لبُعد طبيعة العمل بلغ (0.834) مما يشير إلى وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد" طبيعة العمل".

ويتضح من نتائج الجدول، أن العبارة رقم (30) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.98)، وبإنحراف معياري قدره (0.953)، مما يعني أن معظم أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية أن لهم علاقات اجتماعية ايجابية وفعالة مع الزملاء في الكلية، تليها العبارة رقم (29) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.61)، وبإنحراف معياري قدره (0.892)، مما يدل أن أفراد هذه العينة موافقون بدرجة عالية أن اجراءات العمل المتعلقة بمسؤولياتهم تتفق مع قدراتهم ومهاراتهم، لتأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (25) بمتوسط حسابي قدره (3.23)، وبانحراف معياري قدره (1.134)، مما يعني أنهم موافقون بدرجة متوسطة أن هناك تقدير لجهود وإسهامات الأساتذة، فيما احتلت العبارة رقم (26) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (2.98)، وبانحراف معياري قدره (1.330) مما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على التوازن بين حياتهم الشخصية والعملية في الكلية، ثم العبارة (27) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (2.68)، وبانحراف معياري قدره (0.979) مما يعني أنهم موافقون بدرجة متوسطة أن هناك عدالة ومساواة في الوصول الى الموارد والفرص داخل الكلية، فيما احتلت العبارة رقم (28) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.20)، وبانحراف معياري قدره (1.099) مما يعني أنهم موافقون بدرجة ضعيفة على توفر الأدوات والموارد الضرورية لأداء المهام بكفاءة وفعالية.

ولمعرفة المستوى الكلي للمناخ التنظيمي لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جيجل– تم حساب المتوسط الحسابي الكلي والإنحراف المعياري الكلي لمحور المناخ التنظيمي، وقد جاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (27): المستوى الكلي للمناخ التنظيمي السائد في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير –جيجل–

أبعاد المناخ التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
البنية التنظيمية	3.06	0.776	متوسط	3
النهج القيادي	2.76	0.831	متوسط	5
الاتصالات	3.73	0.437	مرتفع	1
اتخاذ القرارات	2.81	0.730	متوسط	4
طبيعة العمل	3.11	0.834	متوسط	2
الكلي	3.09	0.608	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

تشير نتائج الجدول أعلاه أن المستوى الكلي للمناخ التنظيمي السائد في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير –بجيجل– جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور المناخ التنظيمي (3.09)، وهو ينتمي إلى فئة [2.61–3.40]التي تشير إلى الخيار محايد المقابل للمستوى المتوسط.

كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لمحور المناخ التنظيمي بلغ (0.608) مما يدل على تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور.

ومن خلال هذه النتائج يمكن أيضا ترتيب أبعاد المناخ التنظيمي ترتيبا تنازليا حسب موسطاتها الحسابية وهذا كمايلي:

- جاء بُعد " **الاتصالات**" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.73).
- جاء بُعد " **طبيعة العمل**" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.11).
- جاء بُعد " **البنية التنظيمية**" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.06).
- جاء بُعد " **اتخاذ القرارات**" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (2.81).
- جاء بُعد " **النهج القيادي** " في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.76).

المطلب الثالث: النتائج المتعلقة بالمتغير التابع الصمت التنظيمي

من أجل التعرف على مستوى الصمت التنظيمي السائد في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير –بجيجل– ينبغي أولا معرفة مستويات الأبعاد المكونة لها (الصمت الإذعاني، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي)، وذلك باستخدام كل من المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري.

أولا: النتائج الخاصة بمستوى الصمت الإذعاني

لمعرفة مستوى الصمت الإذعاني في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير –جيجل، تم حساب المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات أفراد العينة.

الجدول رقم (28): المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لعبارات بُعد "الصمت الإذعاني"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المستوى	الترتيب
01	الاراء والمقترحات لا تسمع اليها بشكل كافي من ادارة الجامعة	3.52	0.614	مرتفع	1
02	هناك نقص في الثقة بين الادارة والاساتذة	2.89	0.636	متوسط	3
03	اقبل قرارات الادارة دون اعتراض رغم عدم موافقتي	2.64	0.905	متوسط	5
04	افضل خيار الصمت لشعوري بانخفاض الكفاءة لدي	3.05	0.935	متوسط	2
05	لا أملك طاقة للتعامل مع الصراعات	2.80	1.218	متوسط	4
06	لا املك الوقت الكافي للتحدث في العمل	2.58	1.053	ضعيف	6
	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لبعد الصمت الإذعاني	**2.89**	**0.662**	**متوسط**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

يتضح من نتائج الجدول أعلاه، أن مستوى الصمت الإذعاني لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد الصمت الإذعاني (2.89) وهو ينتمي إلى فئة [2.61–3.40] التي تشير إلى الخيار محايد المقابل للمستوى المتوسط.

كما يتبين من نتائج الجدول أن الإنحراف المعياري الكلي لبعد الصمت الإذعاني بلغ (0.662) مما يدل على تجانس أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد" الصمت الإذعاني ".

ويتضح من نتائج الجدول، أن العبارة رقم (01) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.52)، وبانحراف معياري قدره (0.614)، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية أن الآراء والمقترحات لا تسمع إليها بشكل كافي من إدارة الجامعة، تليها العبارة رقم (04) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.05)، وبانحراف معياري قدره (0.935)، مما يدل أن أفراد هذه العينة موافقون بدرجة متوسطة أنهم يفضلون خيار الصمت لشعورهم بانخفاض الكفاءة لديهم، لتأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (02) بمتوسط حسابي قدره (2.89)، وبإنحراف معياري قدره (0.636)، مما يعني أنهم موافقون بدرجة متوسطة أن هناك نقص في الثقة بين الادارة والاساتذة، فيما احتلت العبارة رقم (05) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (2.80)، وبإنحراف معياري

قدره (1.218) مما يعني أنهم موافقون بدرجة متوسطة أنهم لا يملكون طاقة للتعامل مع الصراعات، ثم العبارة (03) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (2.64)، وبانحراف معياري قدره (0.905) مما يعني أنهم موافقون بدرجة متوسطة أنهم يقبلون قرارات الإدارة دون اعتراض رغم عدم موافقتهم، أما في المرتبة الأخيرة تأتي العبارة رقم (06) وهذا بمتوسط حسابي قدره (2.58)، وبانحراف معياري قدره (1.053) مما يدل أن معظم أفراد عينة الدراسة غير موافقون بدرجة ضعيفة أنهم لا يملكون الوقت الكافي للتحدث في العمل

ثانيا: النتائج الخاصة بمستوى الصمت الدفاعي

لمعرفة مستوى الصمت الدفاعي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير –جيجل، تم حساب المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات أفراد العينة.

الجدول رقم (29): المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لعبارات بعد "الصمت الدفاعي"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المستوى	الترتيب
07	لا أثق بزملائي في العمل بما يكفي لمشاركة أفكاري معهم	2.42	0.912	ضعيف	4
08	اصمت خوفا من العقاب او فقدان المكانة أو السمعة	2.55	1.511	ضعيف	3
09	اتجاهل الحقائقالمرتبطة بالعمل لكي احمي نفسي	2.80	1.327	متوسط	1
10	لا اتحدث في بعض الحالات نتيجة خوفي للتعرض من الانتقاد	2.29	1.547	ضعيف	6
11	عدم الثقة في سرية المعلومات والخوف من التبعات السلبية	2.64	1.377	متوسط	2
12	احتفظ لنفسي بحلول مشلكل العمل بسبب الخوف	2.39	1.487	ضعيف	5
	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لبُعد الصمت الدفاعي	**2.47**	**1.238**	**ضعيف**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

يتضح من نتائج الجدول أعلاه، أن مستوى الصمت الدفاعي لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة ضعيفة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد الصمت الدفاعي (2.47) وهو ينتمي إلى فئة [1.81–2.60]التي تشير إلى الخيار لا أوافق المقابل للمستوى الضعيف.

كما يتبين من نتائج الجدول أن الإنحراف المعياري الكلي لبعد الصمت الدفاعي بلغ (1.238) مما يدل على تجانس أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد"الصمت الدفاعي".

ويتضح من نتائج الجدول، أن العبارة رقم (09) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.80)، وبإنحراف معياري قدره (1.327)، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة أنهم يتجاهلون الحقائق المرتبطة بالعمل لحماية أنفسهم، تليها العبارة رقم (11) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (2.64)، وبإنحراف معياري قدره (1.377)، مما يدل أنهم موافقون بدرجة متوسطة أن الأساتذة لا يثقون في سرية المعلومات ويخافون من التبعات السلبية، لتأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم **(08)** بمتوسط حسابي قدره (2.55)، وبإنحراف معياري قدره (1.511)، مما يعني أن معظم أفراد عينة الدراسة لا يوافقون بدرجة ضعيفة على اختيار الأساتذة للصمت خوفا من العقاب او فقدان المكانة أو السمعة.

فيما احتلت العبارة رقم **(07)** المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (2.42)، وبإنحراف معياري قدره (0.912) مما يعني أن معظم أفراد هذه العينة لا يوافقون بدرجة ضعيفة على عدم ثقة الأساتذة بزملائهم في العمل بما يكفي لمشاركة أفكارهم معهم، ثم العبارة **(12)** في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (2.39)، وبانحراف معياري قدره (1.487) مما يعني أن معظم أفراد عينة الدراسة لا يوافقون بدرجة ضعيفة على احتفاظهم بحلول مشاكل العمل لأنفسهم بسبب الخوف، أما في المرتبة الأخيرة تأتي العبارة رقم **(10)** وهذا بمتوسط حسابي قدره (2.29)، وبإنحراف معياري قدره (1.547) مما يدل أن غالبية أفراد عينة الدراسة لا يوافقون بدرجة ضعيفة على عدم التحدث في بعض الحالات نتيجة خوفهم للتعرض من الانتقاد.

ثالثا: النتائج الخاصة بمستوى الصمت الاجتماعي

لمعرفة مستوى الصمت الاجتماعي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير –جيجل–، تم حساب المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات أفراد العينة.

الجدول رقم (30): المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لعبارات بعد "الصمت الاجتماعي"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المستوى	الترتيب
13	لا اشعر بالمسؤولية لحماية الاخرين من الافكار السلبية	3.23	0.941	متوسط	1
14	امتنع عن التعبير عن أرائي خوفا من جرح مشاعر زملائي	2.38	0.674	ضعيف	6
15	بيئة عملي غير داعمة وغير مشجعة على التواصل الاجتماعي	2.52	0.638	ضعيف	5
16	لا أتشارك المعلومات السرية في العمل	2.61	0.892	متوسط	4
17	لا اتكلم كي لا اسبب اضطرابات في العمل	2.94	0.959	متوسط	2
18	بانعزالي احافظ على سمعة التنظيم	2.70	1.007	متوسط	3
	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري الكليلبُعد الصمت الاجتماعي	**2.72**	**0.631**	**متوسط**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

يتضح من نتائج الجدول أعلاه، أن مستوى الصمت الاجتماعي لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد الصمت الاجتماعي (2.72) وهو ينتمي إلى فئة [2.61-3.40] التي تشير إلى الخيار محايد المقابل للمستوى المتوسط.

كما يتبين من نتائج الجدول أن الإنحراف المعياري الكلي لبعد الصمت الاجتماعي بلغ (0.631) مما يدل على تجانس أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد "الصمت الاجتماعي".

ويتضح من نتائج الجدول، أن العبارة رقم (13) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.23)، وبإنحراف معياري قدره (0.941)، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة أنهم لا يشعرون بالمسؤولية لحماية الآخرين من الأفكار السلبية، تليها العبارة رقم (17) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (2.94)، وبانحراف معياري قدره (0.959)، مما يدل أنهم موافقون بدرجة متوسطة أنهم لا يتكلمون كي لا يسببوا اضطرابات في العمل، لتأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (18) بمتوسط حسابي قدره (2.70)، وبانحراف معياري قدره (1.007)، مما يعني أن أفراد هذه العينة موافقون بدرجة متوسطة أن بانعزالهم يحافظون على سمعة التنظيم.

فيما احتلت العبارة رقم (16) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (2.61)، وبانحراف معياري قدره (0.892) مما يعني أن معظم أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على أنهم لا يتشاركون المعلومات السرية في العمل، ثم العبارة (15) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (2.52)، وبانحراف معياري قدره (0.638) مما يدل أن معظم أفراد عينة الدراسة لا يوافقون بدرجة ضعيفة أن بيئة عملهم غير داعمة وغير مشجعة على التواصل الاجتماعي، أما في المرتبة السادسة والأخيرة تأتي العبارة رقم (14) وهذا بمتوسط حسابي قدره (2.38)، وبانحراف معياري قدره (0.674) مما يدل أن معظم أفراد عينة الدراسة لا يوافقون بدرجة ضعيفة على أنهم يمتنعون عن التعبير عن آرائهم خوفا من جرح مشاعر زملائهم.

ولمعرفة المستوى الكلي للصمت التنظيمي لدى الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جيجل– تم حساب المتوسط الحسابي الكلي والإنحراف المعياري الكلي لمحور الصمت التنظيمي، وقد جاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (31): المستوى الكلي للصمت التنظيمي السائد في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير–جيجل–

أبعاد الصمت التنظيمي	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المستوى	الترتيب
الصمت الإذعاني	2.89	0.662	متوسط	1
الصمت الدفاعي	2.47	1.238	ضعيف	3
الصمت الاجتماعي	2.72	0.631	متوسط	2
الكلي	2.72	0.633	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

تشير نتائج الجدول أعلاه أن المستوى الكلي للصمت التنظيميالسائد في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – بجيجل– جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الصمت التنظيمي(2.72)، وهو ينتمي إلى فئة [2.61–3.40]التي تشير إلى الخيار محايد المقابل للمستوى المتوسط.

كما يتضح من نتائج الجدول أن الإنحراف المعياري الكلي لمحور الصمت التنظيمي بلغ (0.633) مما يدل على تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور.

ومن خلال هذه النتائج يمكن أيضا ترتيب أبعاد الصمت التنظيمي ترتيبا تنازليا حسب موسطاتها الحسابية وهذا كما يلي:

- جاء بعد "**الصمت الإذعاني**" في المرتبة الأولى وهذا بمتوسط حسابي قدره (2.89).
- جاء بعد "**الصمت الاجتماعي**" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (2.72).
- جاء بعد "**الصمت الدفاعي**" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (2.47).

المطلب الرابع: النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

من خلال هذا العنصر سيتم التطرق الى اختبار كل من الفرضية الرئيسية والفرضيات التابعة لها باستخدام الانحدار الخطي المتعدد

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي بأبعاده في الصمت التنظيمي لدى الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جيجل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)"

الجدول رقم (32): العلاقة بين المناخ التنظيمي والصمت التنظيمي

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	F	مستوى الدلالة Sig
أثر المناخ التنظيمي في الصمت التنظيمي	0.892	0.796	46.806	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss).

من نتائج التحليل الإحصائي والموضحة في الجدول أعلاه، تبين وجود علاقة ارتباط بين المناخ والصمت التنظيمي لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل حيث:

- بلغت قيمة معامل الإرتباط R=0.892 بين المناخ والصمت التنظيمي ، وهذا عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05، وبالتالي هناك علاقة ذات مستوى مرتفع بين المتغيرين.

- بلغت قيمة معامل التحديد R^2=0.796 وبالتالي فإن المناخ التنظيمي يفسر 79.6 %من تباين المتغير التابع الصمت التنظيمي أي أن 79.6 % من التغير في مستوى إظهار الصمت التنظيمي يعود إلى التغير في المناخ التنظيمي السائد في الكلية محل الدراسة.
- أي ان التغيرات الحاصلة في إظهار الأساتذة للصمت التنظيمي سببها المتغيرات المدرجة في النموذج والمتمثلة في ابعاد المناخ البنية الهيكلية، النهج القيادي، الاتصالات، اتخاذ القرارات وطبيعة العمل.
- بلغت قيمة F المحسوبة F=46.806 عند مستوى دلالة 0.000 وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.005، وبالتالي علاقة قوية بين الصمت والمناخ التنظيمي

وعليه نرفض نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية الرئيسية البديلة "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في الصمت التنظيمي لدى الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جيجل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)**"

ومن خلال الجدول الموالي والذي يلخص معاملات التأثير، ومستويات الدلالة الموافقة يمكن قبول أو رفض الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الرئيسية:

الجدول رقم (33): نتائج معاملات التأثير

النموذج	معامل الانحدار Beta	مستوى الدلالة Sig
البنية التنظيمية	−1,517	0,000
النهج القيادي	−0,295	0,013
الاتصالات	−0,595	0,000
اتخاذ القرارات	−0,096	0,445
طبيعة العمل	1,708	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

- بلغت درجة التأثير Beta= – 1,517 والخاصة بالبعد الأول للمناخ التنظيمي البنية التنظيمية وبالتالي فالعلاقة سالبة قوية بين المتغير المستقل الأول والمتغير التابع، فالتغير بدرجة واحدة في الاهتمام بالبنية التنظيمية يحد في مستوى الصمت التنظيمي بـ 1,517 وبالتالي توجد علاقة عكسية بين متغيري الدراسة (البنية التنظيمية و الصمت التنظيمي).
- كما بلغت مستوى الدلالة الموافق 0,000 وهو اصغر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة وبالتالي فهذا الأثر له دلالة إحصائية

وعليه يمكن القول أنه:" **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التنظيمية في الصمت التنظيمي لدى الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جيجل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)**"

- بلغت درجة التأثير Beta= – 0,295 والخاصة بالبعد الثاني للمناخ التنظيمي النهج القيادي وبالتالي فالعلاقة سالبة متوسطة بين المتغير المستقل الثاني والمتغير التابع، فالتغير بدرجة واحدة في الاهتمام بالنهج القيادي يحد في مستوى الصمت التنظيمي بـ 0,295 وبالتالي توجد علاقة عكسية بين متغيري الدراسة (النهج القيادي و الصمت التنظيمي).
- كما بلغت مستوى الدلالة الموافق 0,013 وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة وبالتالي فهذا الأثر له دلالة إحصائية

وعليه يمكن القول أنه:" **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنهج التنظيمي في الصمت التنظيمي لدى الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جيجل عند مستوى دلالة (0.05 ≥α)**"

- بلغت درجة التأثير Beta= –0,595 والخاصة بالبعد الثالث للمناخ التنظيمي الاتصالات وبالتالي فالعلاقة سالبة متوسطة بين المتغير المستقل الثالث والمتغير التابع، فالتغير بدرجة واحدة في الاهتمام بالاتصالات يحد في مستوى الصمت التنظيمي بـ 0,595 وبالتالي توجد علاقة عكسية بين متغيري الدراسة (الاتصالات و الصمت التنظيمي).
- كما بلغت مستوى الدلالة الموافق 0,000 وهو اصغر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة وبالتالي فهذا الأثر له دلالة إحصائية

وعليه يمكن القول أنه:" **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات في الصمت التنظيمي لدى الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جيجل عند مستوى دلالة (0.05 ≥α)**"

- بلغت درجة التأثير Beta= – 0,096 والخاصة بالبعد الرابع للمناخ التنظيمي القرارات وبالتالي فالعلاقة سالبة ضعيفة بين المتغير المستقل الرابع والمتغير التابع، فالتغير بدرجة واحدة في الاهتمام بالنهج القيادي يحد في مستوى الصمت التنظيمي بـ 0,295 وبالتالي توجد علاقة عكسية بين متغيري الدراسة (النهج القيادي و الصمت التنظيمي).
- لكن بلغت مستوى الدلالة الموافق 0,445 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة وبالتالي فهذا الأثر ليس له دلالة إحصائية

وعليه يمكن القول أنه:" **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقرارات في الصمت التنظيمي لدى الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جيجل عند مستوى دلالة (0.05 ≥α)**"

- بلغت درجة التأثير Beta= 1,708 والخاصة بالبعد الخامس للمناخ التنظيمي طبيعة العمل وبالتالي فالعلاقة موجبة وقوية بين المتغير المستقل الخامس والمتغير التابع، فالتغير بدرجة واحدة في الاهتمام بطبيعة العمل يعمل على الزيادة في مستوى الصمت التنظيمي بـ 1,708 وبالتالي توجد علاقة طردية بين متغيري الدراسة (طبيعة العمل و الصمت التنظيمي).

- كما بلغت مستوى الدلالة الموافق 0,000 وهو اصغر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة وبالتالي فهذا الأثر له دلالة إحصائية
- ظهرت العلاقة الموجبة والطردية القوية بين كل من طبيعة العمل والصمت التنظيمي، بمعنى ان الافراد الذين يشعرون بالتوازن في عملهم فخصائص العمل حتى وان كانت جيدة بالنسبة للفرد فهي تحقق حاجات الامن، وبالتالي يمكن ان يساهم في زيادة سلوك الفرد لإظهار الصمت التنظيمي ، وهذا باعتباره سلوكا دفاعيا، فالأستاذ وان كان مرتاحا في عمله يمكن ان يسهم في زيادة إظهار سلوكات الصمت من إذعاني، دفاعي واجتماعي

وعليه يمكن القول أنه:" **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لطبيعة العمل في الصمت التنظيمي لدى الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جيجل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)**

خلاصة :

المناخ التنظيمي يؤثر بشكل واضح على مستوى مظاهر الصمت لدى الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير وبصفة عامة هو أمر يمكن أن يؤثر بدوره على الأداء والابتكار والتطوير في مؤسسات التعليم العالي بشكل عام. من هنا، يتبنى القادة والمدراء دورًا حيويًا في تشكيل وتعزيز مناخ تنظيمي إيجابي يشجع على التعبير ويقلل من مستوى الصمت التنظيمي، مما يسهم في تعزيز الابتكار وتحقيق الأهداف وتوفير بيئة عمل تسهم في اظهار الافراد السلوكات الإيجابية.

الخاتمة

الخاتمة:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجيجل والتي تدور حول أثر المناخ التنظيمي في الصمت التنظيمي لدى أساتذة الكلية، توصلنا إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات، نوردها كما يلي:

أولا: النتائج

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1- النتائج النظرية

ويمكن إجمالها في النقاط التالية:

- المناخ التنظيمي هو العلاقة الوظيفية والشخصية القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين متفاعلة مع نظم العمل وإجراءاته ولوائحه محددة بذلك المستوى العام للأداء في المنظمة.
- من خصائص المناخ التنظيمي أنه يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها الأفراد، كما أنه يميز المنظمة عن المنظمات الأخرى، كما أنه يمتاز بنوعية ثابتة، إلا أنه خاضع للتغيير عبر الزمن، إضافة إلا أن للمناخ التنظيمي تأثير على سلوك الأفراد.
- ترجع أهمية المناخ التنظيمي إلى تأثيره على الموظفين حيث يلعب دورا كبيرا في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد، وخلق مناخ ملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل إيجابية، إذ أن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات والإسهام في رسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، إضافة إلى تأثيره على المنظمة في الوصول إلى حلول المشكلات ومواجهة التغيرات السريعة وضمان الإنتاجية العالية والاستقرار الوظيفي.
- للمناخ التنظيمي ستة أنواع هي: المناخ المفتوح، مناخ الإدارة الذاتية، الموجه، العائلي، الأبوي، المغلق.
- يتأثر مناخ المنظمة بمجموعة من العوامل هي: العوامل الشخصية، العوامل البيئية، العوامل النفسية، العوامل التنظيمية.
- للمناخ التنظيمي أبعاد عديدة تتمثل في: البنية التنظيمية، النهج القيادي، الاتصالات، اتخاذ القرارات، طبيعة العمل.
- الصمت التنظيمي هو ظاهرةٌ داخل المنظمات تتميز بِامتناع الموظفين عن التعبير عن آرائهم أو أفكارهم أو مشاعرهم، خاصةً تلك السلبية أو المُنتقدة، خوفًا من التعرض للعقاب أو اللوم أو الإقصاء
- تعددت الأسباب التي يمكن أن تؤثر على قرار العاملين في اختيار الصمت، ومن أهم هذه الأسباب، الأسباب الثلاثة الآتية: الأسباب التنظيمية، الأسباب الإدارية، الأسباب الشخصية الفردية.
- الصمت ظاهرة لا تحدث فجأة بل تحدث على مراحل، وهي تضم أربع مراحل الآتية: مرحلة الاستغراق (الشمول)، مرحلة الكساد، مرحلة الانفصال، مرحلة الاتصال.

- تنقسم أثار الصمت التنظيمي إلى قسمين: أثار تنظيمية وأثار على العاملين، ومن أمثلة ذلك ضعف الابتكار، انخفاض الإنتاجية، ارتفاع معدلات التغيب، سوء اتخاذ القرارات، تآكل الثقة.
- الصمت التنظيمي يتكون من أبعاد تتمثل في: الصمت الإذعاني، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي.

2- النتائج التطبيقية

من خلال الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجيجل على عينة من الأساتذة للبحث عن أثر المناخ التنظيمي في الصمت التنظيمي، تم التوصل إلى:

- جاء المستوى الكلي للمناخ السائد لدى الأساتذة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور المناخ التنظيمي (3.09).
- جاء مستوى البنية التنظيمية لدى الأساتذة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور البنية التنظيمية (3.06).
- جاء مستوى النهج القيادي لدى الأساتذة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور النهج القيادي(2.76).
- جاء مستوى الاتصلات لدى الأساتذة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الاتصالات(3.73).
- جاء مستوى اتخاذ القرارات لدى الأساتذة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور اتخاذ القرارات(2.81).
- جاء مستوى طبيعة العمل لدى الأساتذة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور طبيعة العمل(3.11).
- جاء المستوى الكلي للصمت التنظيمي السائد في بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجيجل بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الصمت (2.72).
- جاء مستوى الصمت الاذعاني السائد في بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجيجل بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (2.89).
- جاء مستوى الصمت الدفاعي السائد في بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجيجل بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (2.47).
- جاء مستوى الصمت الاجتماعي السائد في بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجيجل بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (2.72).
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي بأبعاده في الصمت التنظيمي لدى الأساتذة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجيجل عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05).

- يوجد أثر لكل من أبعاد البنية التنظيمية ، النهج التنظيمي، الاتصالات وطبيعة العمل في الصمت التنظيمي لدى الأساتذة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجيجل عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاتخاذ القرارات في الصمت التنظيمي لدى الأساتذة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجيجل عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05)

ثانيا: الاقتراحات

اعتمادا على التحليل الوارد في الجانبين، النظري والتطبيقي، نتولى صياغة الاقتراحات التي نعتقد أنها بناءة في الحد من الصمت التنظيمي لدى الأساتذة في الكلية محل الدراسة:

- العمل على تقليل وتحجيم ظاهرة الصمت التنظيمي وتعطيل العوامل المسببة لها والعناصر المكونة لها.
- تشجيع الأساتذة لتعبير عن آرائهم وأفكارهم والحرية في إبداء مقترحاتهم والاستماع إليهم، وإنْ كانت آرائهم مخالفة لآراء الإدارة العليا.
- ضرورة تحسين ظروف العمل حتى يقوم الأساتذة بأداء أنشطتهم على أكمل وجه.
- على الإدارة تقديم اهتمام أكبر للعنصر البشري من خلال تحفيز الأساتذة وإشراكهم في إتخاذ القرار وذلك التقليل من الصمت.

ثالثا: آفاق الدراسة

يمكن أن تتسع افاق دراستنا الى ما يلي:

- دور توازن الحياة/ العمل في الحد من ظاهرة الصمت التنظيمي
- دراسة أثر المتغيرات الديمغرافية في إظهار الصمت التنظيمي
- الاحتواء العالي للاساتذة وعلاقتها مع ظاهرة الصمت التنظيمي

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

إبراهيم بن حمد البدر. (2006). المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل: دراسة ميدانية على مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض(رسالة ماجستير). السعودية.

أبو قحف, ع .(2001) .*محاضرات في السلوك التنظيمي* .الدار الجامعية للطباعة والنشر.

أحمد بطاح. (2006). *قضايا معاصرة في الإدارة التربوية*. دار الشروق للنشر والتوزيع.

أحمد بوهلالة، مليكة قويدري، و نجاة بزايد. (2023). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأمن النفسي دراسة ميدانية لدى عينة من أفراد أعوان الجمارك بوهران. *مجلة دراسات في سيكولوجية الانحراف، 8*(1)، الصفحات 282-304.

أحمد صقر عاشور. (2005). *السلوك الانساني في المنظمات*. مصر: دار المعرفة الجامعية.

أحمد عبد إسماعيل الصفار. (2009). أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية. *مجلة الإدارة والاقتصاد*. بغداد.

أسماء بوخروبة. (2018). دور المناخ التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين (أطروحة دكتوراه). الجزائر.

البشير الغربي، أيوب مسيكر، و رانية هادف. (2022). واقع المناخ التنظيمي في مؤسسة سونلغاز من وجهة نظر القيادة الإدارية الوسطى دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز –سكيكدة_. *مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، 5*(2)، الصفحات 440-454.

الحربي, ف. ب.(2021) . مناخ الصمت التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات.

السقاف, ع. ب 1445) .هـ .(*الدرر السنية* Récupéré sur https://dorar.net/alakhlaq/1891 .

الشريف محمد شريبط، و رابح العايب. (جوان, 2016). محددات المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة الجزائرية _دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز عنابة_. *مجلة العلوم الإنسانية، ب*(45)، الصفحات 15-29.

الطجم, ع. ا & .,السواط, ط. ع .(2003) .*السلوك التنظيمي* . السعودية: دار حافظ للنشر والتوزيع.

العميان, م. س .(2005) .*السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال* .(éd. 3)عمان, الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع.

القريوتي, م. ق .(2000) .*السلوك دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات* .(éd. 3)عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

الوهيبي, ع. ا.(2014) .

إيمان محمد جواد الغانمي. (2018). الصمت التنظيمي وإنعكاسه على سلوك المواطنة التنظيمي. *16*(3)، الصفحات 123-101.

إيهاب محمود عايش الطيب. (2008). أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية – دراسة حالة (درجة الماجستير في إدارة الأعمال). غزة، كلية التجارة، فلسطين: الجامعة الإسلامية-غزة.

بلال خلف السكارنة. (2009). *دراسات ادارية معاصرة*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

بوفلجة غايت. (2003). *فعالية التنظيمات (تشخيص وتطوير)* (الإصدار 1). الجزائر: دار الغرب للنشر والتوزيع.

جعفر خانو الزيباري. (2020). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال* (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

جمال حمادي. (مارس, 2015). أهمية المناخ التنظيمي من خلال آليات التحفيز وأثره على أداء الأفراد (دراسة متمحورة حول المنشأة الرياضية في الجنوب). *مجلة علوم وممارسات الأنشطة البدنية الرياضية والفنية*(7).

حسين حريم. (2013). *السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال* (الإصدار 4). عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حسين عبد الحميد أحمد رشوان. (2010). *القيادة دراسة في علم الإجتماع النفسي والإداري والتنظيي*. اسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

حصة عبد محسن الضويان، و هديل عبد الله السعيد. (2022). واقع الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم وعلاقته ببعض المتغيرات.

حميد سالم غياض الكعبي. (31 جانفي, 2018). دور التماثل التنظيمي في الحد من الصمت التنظيمي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في المصارف العراقية الأهلية. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، 10*(23)، الصفحات 141-161.

حنان بوشلاغم. (2016). المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانيةبالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير ولاية جيجل. جيجل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر: جامعة محمد الصديق بن يحي.

حوباد, ي & ,.بوحارة, ه.(2021) . المناخ التنظيمي وعلاقته بالصمت المهني لدى الموظفين – دراسة ميدانية على عينة من الموظفين ببعض البلديات بولاية تلمسان. *مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية*.

خالد الربابعه. (12 ماي, 2018). الصمت التنظيمي Organizational Silence. إربد، الأردن.

خالد جوبر. (2016). نمط المناخ التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لإطارات الشباب والرياضة (أطروحة دكتوراه). *جامعة الجزائر 3*.

خليل, أ. س ,2019) .أفريل 07 .(التلازم بين أبعاد الصمت التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية.09-25 .pp ,(01)*11* .

رامي محمد عبدربه الختاتنة. (2009). *أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الأردنية*. (عمادة الدراسات العليا، المحرر) قسم الإدارة العامة، الأردن: جامعة مؤتة.

ربيحة قداش. (1 جوان, 2020). أهمية العوامل التنظيمية في تعزيز المناخ التنظيمي الصحي. *مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، 3*(2)، الصفحات 127-135.

رزيقة جايب. (2021). تأثير المناخ التنظيمي على عملية اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية في مجمع كوسيدار (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، الجزائر: جامعة الجزائر 3.

رواية حسن. (2004). *السلوك التنظيمي المعاصر*. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.

زاهد محمد ديري. (2011). *السلوك التنظيمي* (الإصدار 1). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

سمية بنت سعيد البرعمي. (2023). الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة ظفار من وجهة نظرهم.

شريف يوسف ميهفان. (2016). أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين من جامعة زاخو. مجلة جامعة زاخو.

صالح علي يعن الله القرني. (2015). محددات سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز و علاقته ببعض المتغيرات التنظيمية و الديمغرافية. *مستقبل التربية العربية، 22*(96)، الصفحات 384-297.

طارق طه. (2007). *التنظيم النظرية-الهياكل-التطبيقات*. الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة.

ظفر ناصر حسين، و زينب عبد الرزاق عبود. (31 مارس, 2016). أسباب الصمت التنظيمي و أثره في أداء العاملين. *مجلة جامعة بابل : العلوم الصرفة و التطبيقية، 34*(1)، الصفحات 233-259.

عاطف محمد عبدالبارى مبروك. (9 أكتوبر, 2017). المناخ التنظيمي وأثؤه على الأداء الوظيفي في ضوء التوجهات الحديثة لإدارة المواد البشرية بالتطبيق على بلديات منطقة الرياض. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، الصفحات 345-394.

عائشة بليح. (2016). (المناخ التنظيمي ودوره في تشكيل الوعي التنظيمي). *مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، 1*.

عبد القادر نعمي. (2019). تأثير المناخ التنظيمي على مستوى أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية (أطروحة دكتوراه). *جامعة الجزائر 3*.

عبد النور جبور، و عبد النور عواد. (بلا تاريخ). معجم عبد النور (فرنسي – عربي). الجزائر: دار العلم للملايين.

عمر بن عبد الوهاب حكمي، و صالح بن علي القرني. (2022). المناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة جدة وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين. *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس (asep)*. الصفحات 179-226.

عيسى قبقوب. (2007). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل –دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل بسكرة– (أطروحة دكتوراه). قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، الجزائر: جامعة منتوري قسنطينة.

فاروق عبده فليه، و السيد محمد عبد المجيد. (2005). *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية* (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

فايزة فاضل، و سمية سعدون . (أكتوبر, 2022). محددات المناخ المناخ التنظيمي في المؤسسة الانتاجية الجزائرية دراسة ميدانية في شركة صناعة الاسمنت . زهانة (معسكر). *مجلة مجاميع المعرفة، 8*(3)، صفحة 252.239.

فريدة محمد غزالي سالم الأندنوسي. (2019). المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفات الإداريات بجامعة أم القرى " دراسة ميدانية ". *مجلة البحث العلمي في التربية، 14*(20).

فيصل علوان الطائي، و عبد الله علي صكر. (2017). أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي. *06*(21)، الصفحات 93-53.

ماهر, أ .(2003) .*السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات* .الإسكندرية, مصر: الدار الجامعية.

مجمع اللغة العربية. (2004). *جامع الكتب الإسلمية*.

محمد العيفة. (2018). أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي (أطروحة دكتوراه). *جامعة الجزائر 3*. الجزائر.

محمد بن دليم القحطاني. (2015). *إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل* (الإصدار 4). الرياض: العبيكان للنشر والتوزيع.

محمد بيضون. (2008). معجم الطلاب الوسيط (فرنسي.عربي). *2*. بيروت، لبنان: دار الكتب العلمية.

محمد شاكر عصفور. (2014). *أصول التنظيم والأساليب* (الإصدار 10). عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

محمد عبد المولى الدقس. (2005). *علم الإجتماع الصناعي* (الإصدار 1). عمان: دار مجداوي للنشر والتوزيع.

محمد قاسم القريوتي. (2003). *السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)* (الإصدار 4). عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

مدونة مستقل. (بلا تاريخ). *ماذا تعرف عن المناخ التنظيمي Organizational Climate؟* تم الاسترداد من https://blog.mostaql.com/organizational-climate.

مصطفى يوسف كافي. (2015). *إدارة الصراع والأزمات التنظيمية* (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

موسى مساعد محمد العرياني. (أبريل, 2016). واقع سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات من وجهة نظرهم. *مجلة كلية التربية*، الصفحات 837-889.

نصيرة بركنو. (2018). الصمت التنظيمي والعوامل المسببة له. (08)، الصفحات 290-263.

نوال الأحول، و زهية بركان. (2020). أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة تعاونية الحبوب و الخضر الجافة بالعفرون. *مجلة الإقتصاد الجديد، 11*(1)، الصفحات 263-278.

هنادي أبو المعاطي، و سامح فياض. (2018). الصمت التنظيمي وتأثيره في الرضا الوظيفي للعاملين في الفنادق. *مجلة اتحاد الجامعات العربية، 15*(2).

واصل جميل المومني. (2006). *المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية* (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

وليد محمد، و مصلح عيظة. (2019). الصمت التنظيمي وأثره على التغيير التنظيمي في البنوك التجارية اليمنية. عمان : جامعة عمان العربية.

يوسف سيفي. (31 جانفي, 2019). مبادئ الهيكل التنظيمي ودورها في خلق المناخ التنظيمي. *مجلة التدوين /مخبر الأنساق، البنيات، النماذج والممارسات*(12)، الصفحات 350-365.

المراجع باللغة الأجنبية:

Crant, J. M. (2000, June). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management, 26*(3), 435-462.

ivancevich, j., lorenzi, p., skinner, s., & crosby, p. (1997). *management: quality and competitivencess* (2 ed.). boston: mcgraw hill.

Johnson, P., & Jerry, L. (2002). Silence Over Kosovo: Social Work and Self Interest. *08*(02).

koyluoglu, S., Bedük, A., Dumanc, L., & Büyükbayraktar, H. (2015). *Analyzing the Relation Between Teachers' Organizational Silence* (Vol. 207). Konya, Selcuk University, Turkey: 11th International Strategic Management Conference.

Pinder, C. C., & Harlos, K. (2001, December). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 331-369.

Pozveh, A. Z., & Karimi, F. (2016). The Relationship between Organizational Climate and the Organizational Silence of Administrative Staff in Education Department. *International Education Studies, 9*(6), pp. 120-129.

Rajaei, Z., & Asadzadeh, F. (2021). *Investigating the Impact of Organizational Indifference on Organizational Inertia with Regard the Mediator Role of the Organizational Silence* (Vol. 14). Tehran: PUBLIC management researches.

Rožman, M., & Štrukelj, T. (2021). Organisational climate components and their impact on work engagement of employees in medium-sized organisations. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 34*(1), pp. 775-806.

Schlenker, B. R., & Weigold, M. F. (1989). Self-identification and accountability. 21-43.

Valikhani, M., & Karpardaz, H. (2015, February 01). The Effect of Evaluation of Factors Affecting Organizational Silence (Case Study: Parsian Insurance in Esfahan). *5*(2), pp. 10-01.

Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. (2003, August 04). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies, 40*(6), 1359-1392.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): المراجع المعتمد عليها في إنشاء الاستبيان

تم الاعتماد على المراجع التالية في إنشاء الاستبيان:

اسم ولقب المؤلف	عنوان المرجع
شريف يوسف ميهفان	**أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو** (مقال منشور في مجلة جامعة زاخو في العراق)
حصة عبد محسن الضويان هديل عبد الله السعيد	**واقع الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم وعلاقته ببعض المتغيرات** (مقال منشور في المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، جامعة القصيم)

الملحق رقم (02): الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحي

استمارة بحث لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

في إطار تحضيرنا لمذكرة ماستر تخصص: إدارة الموارد البشرية، يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي تم اعداده لأغراض البحث العلمي، ونرجو من سيادتكم مساعدتنا في اتمام هذا العمل بتخصيص جزء من وقتكم للاجابة على محتوياته، من اجل جمع البيانات اللازمة لإتمام الجانب التطبيقي لهذه الدراسة والمعنونة بـ:

" أثر المناخ التنظيمي في الصمت التنظيمي – دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير – جامعة جيجل"

معلومات هامة لملأ الاستمارة:

- يرجى وضع علامة (✓) واحدة داخل المربع المناسب.
- تأكد من الإجابة على كافة العبارات.
- الإجابة بكل دقة وموضوعية.

إعداد الطالبتين:

مخلوف مليكة

عابد أميمة

الأستاذ المشرف:

بوخمخم جنات

"الموسم الجامعي: 2023-2024"

الجزء الأول: محور البيانات الشخصية والوظيفية

1- الجنس	ذكر	
	أنثى	
2- العمر	أقل من 40 سنة	
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	
	50سنة فأكثر	
3- الرتبة الأكاديمية	أستاذ مساعد ب	
	أستاذ مساعد أ	
	أستاذ محاضر ب	
	أستاذ محاضر أ	
	أستاذ التعليم العالي	
5- سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
	15سنة فأكثر	

الجزء الثاني: محور المناخ التنظيمي

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	البنية التنظيمية					
1	هيكل التنظيم الحالي في الكلية يدعم تحقيق اهدافي بشكل فعال					
2	هيكل التنظيم الحالي يوفر الفرص الكافية للتعاون وتبادل المعرفة بين الاقسام المختلفة في الكلية					
3	هناك سهولة في فهم هيكل التنظيم الحالي ووظائف الاقسام والمسؤوليات					
4	هناك توازن بين السلطات والمسؤوليات في هيكل التنظيم					

5	يعتمد هيكل التنظيم على الاليات الصحيحة لتقييم الاداء والتطوير المستمر					
6	توجد اليات لجمع ملاحظات واقتراحات الاعضاء حول تحسين هيكل التنظيم وأدائه					
النهج القيادي						
7	المسؤول يعرض رؤية محددة وملهمة لمستقبل الجامعة					
8	يظهر المسؤول تواضعًا واستعدادًا للاستماع إلى آراء وملاحظات أعضاء الجامعة					
9	المسؤول يتمتع بالقدرة على تحفيز وتوجيه أعضاء هيئة التدريس والموظفين نحو تحقيق الأهداف					
10	يتبع المسؤول نهجًا شفافًا وعادلًا في تقدير أداء أعضاء الجامعة					
11	توجد آليات فعّالة لتقديم الملاحظات والاقتراحات إلى المسؤول لتحسين أدائهم وأساليبهم القيادية					
12	المسؤول يشجع على بناء علاقات إيجابية ومبنية على الثقة بين أعضاء الجامعة					
الاتصالات						
13	قنوات الاتصال داخل الكلية تسهم في التواصل بين الاعضاء					
14	تستخدم الكلية تقنيات الاتصال الحديثة					
15	لديك فرص لتقديم ملاحظاتك واقتراحاتك بشأن تحسين الاتصال					
16	الاتصالات الداخلية تدعم بناء ثقافة التعاون والفهم المتبادل بين اعضاء الكلية					
17	تقدم الكلية فرصا للتواصل المباشر مع الادارة العليا واعضاء هيئة التدريس					
18	يتم تداول المعلومات في الوقت المناسب					
اتخاذ القرارات						
19	عملية اتخاذ القرارات في الكلية يتم بشكل شفاف وعادل					
20	هناك اليات فعالة لتقديم الشكاوى					

21	تتاح لك الفرصة لتقديم اقتراحات وملاحظات حول القرارات الجامعية					
22	تتلقى المساعدة اللازمة من الزملاء عند اتخاذ القرارات					
23	تتمتع بالحرية الكاملة لاتخاذ القراررات المرتبطة بمهامك					
24	توجد اجراءات لمراجعة وتقييم القرارات الجامعية بعد فترة من التنفيذ					
طبيعة العمل						
25	هناك تقدير لجهودك واسهاماتك					
26	احقق التوازن بين الحياة الشخصية والعملية في الكلية					
27	هناك عدالة ومساواة في الوصول الى الموارد والفرص داخل الكلية					
28	تتوفر لديكم الادوات والموارد الضرورية لأداء مهامكم بكفاءة وفعالية					
29	اجراءات العمل المتعلقة بمسؤوليتي تتفق مع قدراتي ومهاراتي					
30	تربطني علاقات اجتماعية ايجابية وفعالة مع الزملاء في الكلية					

الجزء الثالث: محور الصمت التنظيمي

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أواف ق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	الصمت الإذعان أو الإذعاني					
1	الاراء والمقترحات لا تسمع اليها بشكل كافي من ادارة الجامعة					
2	هناك نقص في الثقة بين الادارة والاساتذة					
3	اقبل قرارات الادارة دون اعتراض رغم عدم موافقتي					
4	افضل خيار الصمت لشعوري بانخفاض الكفاءة لدي					
5	لا أملك طاقة للتعامل مع الصراعات					
6	لا املك الوقت الكافي للتحدث في العمل					
	الصمت الدفاعي					
7	لا أثق بزملائي في العمل بما يكفي لمشاركة أفكاري معهم					
8	اصمت خوفا من العقاب او فقدان المكانة أو السمعة					
9	اتجاهل الحقائق المرتبطة بالعمل لكي احمي نفسي					
10	لا اتحدث في بعض الحالات نتيجة خوفي للتعرض من الانتقاد					
11	عدم الثقة في سرية المعلومات والخوف من التبعات السلبية					
12	احتفظ لنفسي بحلول مشلكل العمل بسبب الخوف					
	الصمت الاجتماعي					
13	لا اشعر بالمسؤولية لحماية الاخرين من الافكار السلبية					
14	امتنع عن التعبير عن أرائي خوفا من جرح مشاعر زملائي					
15	بيئة عملي غير داعمة وغير مشجهة على التواصل الاجتماعي					
16	لا أتشارك المعلومات السرية في العمل					
17	لا اتكلم كي لا اسبب اضطرابات في العمل					
18	بانعزالي احافظ على سمعة التنظيم					

الملحق رقم (03): معامل الثبات ألفا كرومباخ

نتائج معامل الاتساق الداخلي (الفا كرومباخ)

البنية التنظيمية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,908	,906	6

النهج القيادي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,857	,857	6

الاتصالات

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,651	,691	6

اتخاذ القرارات

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,863	,872	6

طبيعة العمل

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,878	,874	6

المناخ التنظيمي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,932	,928	30

الصمت الادعاني

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,789	,787	6

الصمت الدفاعي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,929	,924	6

الصمت الاجتماعي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,742	,721	6

الصمت التنظيمي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,786	,758	18

الاستبيان الكلي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,829	,837	48

الملحق رقم (04): الصدق الداخلي

Correlations

		التنظيم هيكل في الحالي يدعم الكلية اهدافي تحقيق فعال بشكل	التنظيم هيكل يوفر الحالي الكافية الفرص وتبادل للتعاون بين المعرفة الاقسام في المختلفة الكلية	سهولة هناك هيكل فهم في الحالي التنظيم ووظائف الاقسام والمسؤوليات	توازن هناك السلطات بين والمسؤوليات هيكل في التنظيم	هيكل يعتمد على التنظيم الاليات لتقييم الصحيحة الاداء والتطوير المستمر	اليات توجد لجمع ملاحظات واقتراحات حول الاعضاء هيكل تحسين وأدائه التنظيم	البنية
في الحالي التنظيم هيكل اهدافي تحقيق يدعم الكلية فعال بشكل	Pearson Correlation	1	,870**	,359**	,742**	,809**	,875**	,946**
	Sig. (2-tailed)		,000	,003	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66
يوفر الحالي التنظيم هيكل للتعاون الكافية الفرص بين المعرفة وتبادل الكلية في المختلفة الاقسام	Pearson Correlation	,870**	1	,138	,790**	,867**	,889**	,930**
	Sig. (2-tailed)	,000		,268	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66
هيكل فهم في سهولة هناك ووظائف الحالي التنظيم والمسؤوليات الاقسام	Pearson Correlation	,359**	,138	1	-,051	,457**	,293*	,406**
	Sig. (2-tailed)	,003	,268		,682	,000	,017	,001
	N	66	66	66	66	66	66	66
السلطات بين توازن هناك هيكل في والمسؤوليات التنظيم	Pearson Correlation	,742**	,790**	-,051	1	,611**	,818**	,802**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,682		,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66
على التنظيم هيكل يعتمد لتقييم الصحيحة الاليات المستمر والتطوير الاداء	Pearson Correlation	,809**	,867**	,457**	,611**	1	,847**	,919**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66
لجمع اليات توجد واقتراحات ملاحظات تحسين حول الاعضاء وأدائه التنظيم هيكل	Pearson Correlation	,875**	,889**	,293*	,818**	,847**	1	,954**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,017	,000	,000		,000
	N	66	66	66	66	66	66	66
البنية	Pearson Correlation	,946**	,930**	,406**	,802**	,919**	,954**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	,000	,000	
	N	66	66	66	66	66	66	66

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

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

Correlations

		يعرض المسؤول محددة رؤية لمستقبل وملهمة الكلية	المسؤول يظهر تواضعا واستعدادا الى للاستماع وملاحظات آراء الكلية أعضاء	يتمتع المسؤول على بالقدرة وتوجيه تحفيز التدريس اعضاء الاهداف لتحقيق	المسؤول يتبع شفافا نهجا تقدير في وعادلا اعضاء اداء الكلية	فعالة اليات توجد الاقتراحات لتقديم والملاحظات	يشجع المسؤول بناء على العلاقات ومبنية الايجابية اعضاء الثقة على الكلية	النهج
محددة رؤية يعرض المسؤول الكلية لمستقبل وملهمة	Pearson Correlation	1	,323**	,717**	,718**	,467**	,795**	,791**
	Sig. (2-tailed)		,008	,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66
تواضعا المسؤول يظهر آراء الى للاستماع واستعدادا الكلية أعضاء وملاحظات	Pearson Correlation	,323**	1	,639**	,433**	,376**	,421**	,645**
	Sig. (2-tailed)	,008		,000	,000	,002	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66
على بالقدرة يتمتع المسؤول اعضاء وتوجيه تحفيز الاهداف لتحقيق التدريس	Pearson Correlation	,717**	,639**	1	,829**	,716**	,833**	,941**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66
شفافا نهجا المسؤول يتبع اعضاء اداء تقدير في وعادلا الكلية	Pearson Correlation	,718**	,433**	,829**	1	,740**	,907**	,911**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66
لتقديم فعالة اليات توجد والملاحظات الاقتراحات	Pearson Correlation	,467**	,376**	,716**	,740**	1	,883**	,819**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	,000		,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66
بناء على يشجع المسؤول على ومبنية الايجابية العلاقات الكلية اعضاء الثقة	Pearson Correlation	,795**	,421**	,833**	,907**	,883**	1	,950**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	66	66	66	66	66	66	66
النهج	Pearson Correlation	,791**	,645**	,941**	,911**	,819**	,950**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	66	66	66	66	66	66	66

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		الاتصال قنوات تسهم الكلية داخل بين التواصل في الاعضاء	الكلية تستخدم الاتصال تقنيات الحديثة	فرص لديك ملاحظاتك لتقديم بشأن واقتراحاتك الاتصال تحسين	الاتصالات تدعم الداخلية التعاون ثقافة بناء المتبادل والفهم اعضاء بين الكلية	فرصا الكلية تقدم للتواصل مع المباشر العليا الادارة هيئة واعضاء التدريس	تداول يتم في المعلومات المناسب الوقت	الاتصالات
الكلية داخل الاتصال قنوات بين التواصل في تسهم الاعضاء	Pearson Correlation	1	-,232	,301*	,842**	-,171	-,406**	,437**
	Sig. (2-tailed)		,061	,014	,000	,169	,001	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66
الاتصال تقنيات الكلية تستخدم الحديثة	Pearson Correlation	-,232	1	,073	-,234	,335**	-,012	,183
	Sig. (2-tailed)	,061		,558	,059	,006	,926	,142
	N	66	66	66	66	66	66	66
ملاحظاتك لتقديم فرص لديك تحسين بشأن واقتراحاتك الاتصال	Pearson Correlation	,301*	,073	1	,195	,583**	,413**	,841**
	Sig. (2-tailed)	,014	,558		,117	,000	,001	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66
بناء تدعم الداخلية الاتصالات المتبادل والفهم التعاون ثقافة الكلية اعضاء بين	Pearson Correlation	,842**	-,234	,195	1	,089	-,372**	,480**
	Sig. (2-tailed)	,000	,059	,117		,480	,002	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66
للتواصل فرصا الكلية تقدم العليا الادارة مع المباشر التدريس هيئة واعضاء	Pearson Correlation	-,171	,335**	,583**	,089	1	,461**	,715**
	Sig. (2-tailed)	,169	,006	,000	,480		,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66
في المعلومات تداول يتم المناسب الوقت	Pearson Correlation	-,406**	-,012	,413**	-,372**	,461**	1	,429**
	Sig. (2-tailed)	,001	,926	,001	,002	,000		,000
	N	66	66	66	66	66	66	66
الاتصالات	Pearson Correlation	,437**	,183	,841**	,480**	,715**	,429**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,142	,000	,000	,000	,000	
	N	66	66	66	66	66	66	66

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

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		اتخاذ عملية في القرارات بشكل يتم الكلية وعادل شفاف	فعالة اليات هناك الشكاوى لتقديم	الفرصة لك تتاح اقتراحات لتقديم حول وملاحظات القرارات الجامعية	المساعدة تتلقى من اللازمة عند الزملاء القرارات اتخاذ	بالحرية تتمتع لاتخاذ الكاملة القراررات بمهامك المرتبطة	اجراءات توجد وتقييم لمراجعة القرارات بعد الجامعية التنفيذ من فترة	القرارات
في القرارات اتخاذ عملية وعادل شفاف بشكل يتم الكلية	Pearson Correlation	1	,881**	,872**	,453**	,550**	,824**	,978**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66
لتقديم فعالة اليات هناك الشكاوى	Pearson Correlation	,881**	1	,646**	,603**	,500**	,509**	,874**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66
لتقديم الفرصة لك تتاح حول وملاحظات اقتراحات الجامعية القرارات	Pearson Correlation	,872**	,646**	1	,421**	,389**	,824**	,893**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,001	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66
من اللازمة المساعدة تتلقى القرارات اتخاذ عند الزملاء	Pearson Correlation	,453**	,603**	,421**	1	-,239	,289*	,547**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,053	,019	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66
لاتخاذ الكاملة بالحرية تتمتع بمهامك المرتبطة القراررات	Pearson Correlation	,550**	,500**	,389**	-,239	1	,425**	,546**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,053		,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66
لمراجعة اجراءات توجد بعد الجامعية القرارات وتقييم التنفيذ من فترة	Pearson Correlation	,824**	,509**	,824**	,289*	,425**	1	,840**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,019	,000		,000
	N	66	66	66	66	66	66	66
القرارات	Pearson Correlation	,978**	,874**	,893**	,547**	,546**	,840**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	66	66	66	66	66	66	66

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

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

Correlations

		تقدير هناك لجهودك واسهاماتك	التوازن احقق الحياة بين الشخصية في والعملية الكلية	عدالة هناك في ومساواة الى الوصول والفرص الموارد الكلية داخل	لديكم تتوفر الادوات والموارد لأداء الضرورية بكفاءة مهامكم وفعالية	العمل اجراءات المتعلقة تتفق بمسؤوليتي قدراتي مع ومهاراتي	علاقات تربطني ايجابية اجتماعية مع وفعالة الكلية في الزملاء	العمل
لجهودك تقدير هناك واسهاماتك	Pearson Correlation	1	,516**	,716**	,617**	,226	,104	,704**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,068	,406	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66
الحياة بين التوازن احقق الكلية في والعملية الشخصية	Pearson Correlation	,516**	1	,811**	,697**	,313*	,607**	,873**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,011	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66
فى ومساواة عدالة هناك والفرص الموارد الى الوصول الكلية داخل	Pearson Correlation	,716**	,811**	1	,874**	,469**	,638**	,978**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66
والموارد الادوات لديكم تتوفر مهامكم لأداء الضرورية وفعالية بكفاءة	Pearson Correlation	,617**	,697**	,874**	1	,272*	,400**	,847**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,027	,001	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66
المتعلقة العمل اجراءات قدراتي مع تتفق بمسؤوليتي ومهاراتي	Pearson Correlation	,226	,313*	,469**	,272*	1	,419**	,545**
	Sig. (2-tailed)	,068	,011	,000	,027		,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66
اجتماعية علاقات تربطني في الزملاء مع وفعالة ايجابية الكلية	Pearson Correlation	,104	,607**	,638**	,400**	,419**	1	,667**
	Sig. (2-tailed)	,406	,000	,000	,001	,000		,000
	N	66	66	66	66	66	66	66
العمل	Pearson Correlation	,704**	,873**	,978**	,847**	,545**	,667**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	66	66	66	66	66	66	66

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

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

Correlations

		الاراء لا والمقترحات بشكل اليها تسمع ادارة من مافي الجامعة	في تقص هناك الادارة بين الثقة والاساتذة	قرارات اقبل دون الادارة رغم اعتراض موافقتي عدم	خيار افضل لشعوري الصمت الكفاءة بانخفاض لدي	طاقة أملك لا مع للتعامل الصراعات	الوقت املك لا للتحدث الكافي العمل في	الاذعاني
تسمع لا والمقترحات الاراء ادارة من مافي بشكل اليها الجامعة	Pearson Correlation	1	,134	-,365**	-,350**	-,192	-,149	-,087
	Sig. (2-tailed)		,282	,003	,004	,122	,233	,489
	N	66	66	66	66	66	66	66
بين الثقة في تقص هناك والاساتذة الادارة	Pearson Correlation	,134	1	,347**	,555**	,378**	,621**	,677**
	Sig. (2-tailed)	,282		,004	,000	,002	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66
دون الادارة قرارات اقبل موافقتي عدم رغم اعتراض	Pearson Correlation	-,365**	,347**	1	,559**	,876**	,811**	,854**
	Sig. (2-tailed)	,003	,004		,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66
لشعوري الصمت خيار افضل لدي الكفاءة بانخفاض	Pearson Correlation	-,350**	,555**	,559**	1	,529**	,689**	,753**
	Sig. (2-tailed)	,004	,000	,000		,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66
مع للتعامل طاقة أملك لا الصراعات	Pearson Correlation	-,192	,378**	,876**	,529**	1	,775**	,881**
	Sig. (2-tailed)	,122	,002	,000	,000		,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66
للتحدث الكافي الوقت املك لا العمل في	Pearson Correlation	-,149	,621**	,811**	,689**	,775**	1	,938**
	Sig. (2-tailed)	,233	,000	,000	,000	,000		,000
	N	66	66	66	66	66	66	66
الاذعاني	Pearson Correlation	-,087	,677**	,854**	,753**	,881**	,938**	1
	Sig. (2-tailed)	,489	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	66	66	66	66	66	66	66

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		بزملائي أثق لا بما العمل في لمشاركة يكفي معهم أفكاري	من خوفا اصمت فقدان او العقاب السمعة أو المكانة	اتجاهل الحقائقالمرتبطة لكي بالعمل نفسي احمي	في اتحدث لا الحالات بعض خوفي نتيجة من للتعرض الانتقاد	في الثقة عدم المعلومات سرية من والخوف السرية التبعات	لنفسي احتفظ مشلكل بحلول بسبب العمل الخوف	الدفاعي
بما العمل في بزملائي أثق لا معهم أفكاري لمشاركة يكفي	Pearson Correlation	1	,580**	,402**	,566**	,526**	,554**	,629**
	Sig. (2-tailed)		,000	,001	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66
او العقاب من خوفا اصمت السمعة أو المكانة فقدان	Pearson Correlation	,580**	1	,924**	,929**	,861**	,873**	,956**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66
بالعمل الحقائقالمرتبطة اتجاهل نفسي احمي لكي	Pearson Correlation	,402**	,924**	1	,876**	,938**	,866**	,935**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000		,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66
الحالات بعض في اتحدث لا من للتعرض خوفي نتيجة الانتقاد	Pearson Correlation	,566**	,929**	,876**	1	,924**	,962**	,975**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66
المعلومات سرية في الثقة عدم السرية التبعات من والخوف	Pearson Correlation	,526**	,861**	,938**	,924**	1	,927**	,959**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66
مشلكل بحلول لنفسي احتفظ الخوف بسبب العمل	Pearson Correlation	,554**	,873**	,866**	,962**	,927**	1	,961**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	66	66	66	66	66	66	66
الدفاعي	Pearson Correlation	,629**	,956**	,935**	,975**	,959**	,961**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	66	66	66	66	66	66	66

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		اشعر لا بالمسؤولية الاخرين لحماية الافكار من السلبية	التعبير عن امتنع خوفا أرائي عن مشاعر جرح من زملائي	غير عملي بيئة وغير داعمة على مشجهة التواصل الاجتماعي	أتشارك لا المعلومات العمل في السرية	لا كي اتكلم لا اسبب في اضطرابات العمل	احافظ بانعزالي سمعة على التنظيم	الاجتماعي
لحماية بالمسؤولية اشعر لا السلبية الافكار من الاخرين	Pearson Correlation	1	,447**	,378**	,358**	-,023	,310*	,554**
	Sig. (2-tailed)		,000	,002	,003	,853	,011	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66
أرائي عن التعبير عن امتنع مشاعر جرح من خوفا زملائي	Pearson Correlation	,447**	1	,463**	-,069	-,001	,123	,370**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,581	,993	,326	,002
	N	66	66	66	66	66	66	66
وغير داعمة غير عملي بيئة التواصل على مشجهة الاجتماعي	Pearson Correlation	,378**	,463**	1	,540**	,464**	,638**	,760**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000		,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66
السرية المعلومات أتشارك لا العمل في	Pearson Correlation	,358**	-,069	,540**	1	,835**	,954**	,889**
	Sig. (2-tailed)	,003	,581	,000		,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66
اسبب لا كي اتكلم لا العمل في اضطرابات	Pearson Correlation	-,023	-,001	,464**	,835**	1	,879**	,775**
	Sig. (2-tailed)	,853	,993	,000	,000		,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66
سمعة على احافظ بانعزالي التنظيم	Pearson Correlation	,310*	,123	,638**	,954**	,879**	1	,938**
	Sig. (2-tailed)	,011	,326	,000	,000	,000		,000
	N	66	66	66	66	66	66	66
الاجتماعي	Pearson Correlation	,554**	,370**	,760**	,889**	,775**	,938**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	,000	,000	,000	
	N	66	66	66	66	66	66	66

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

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

الملحق رقم (05): خصائص العينة

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	31	47,0	47,0	47,0
	أنثى	35	53,0	53,0	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	40 من اقل	35	53,0	53,0	53,0
	50 من اقل الى 40 من	30	45,5	45,5	98,5
	50 فأكثر سنة	1	1,5	1,5	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

الرتبة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ب مساعد استاذ	10	15,2	15,2	15,2
	أ مساعد استاذ	12	18,2	18,2	33,3
	ب محاضر استاذ	15	22,7	22,7	56,1
	أ محاضر استاذ	24	36,4	36,4	92,4
	العالي التعليم استاذ	5	7,6	7,6	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 من اقل	16	24,2	24,2	24,2
	سنوات 10 من اقل الى 5 من	29	43,9	43,9	68,2
	سنة 15 من اقل الى 10 من	17	25,8	25,8	93,9
	15 فأكثر سنة	4	6,1	6,1	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

الملحق رقم (06): المتوسطات الحسابية

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
هيكل التنظيم الحالى فى الكلية يدعم تحقيق اهدافى بشكل فعال	66	2	5	2,97	1,150
هيكل التنظيم الحالي يوفر الفرص الكافية للتعاون وتبادل المعرفة بين الاقسام المختلفة في الكلية	66	2	5	3,30	,992
هناك سهولة في فهم هيكل التنظيم الحالي ووظائف الاقسام والمسؤوليات	66	2	4	3,70	,723
هناك توازن بين السلطات والمسؤوليات في هيكل التنظيم	66	2	4	2,88	,886
يعتمد هيكل التنظيم على الاليات الصحيحة لتقييم الاداء والتطوير المستمر	66	2	4	2,94	,875
توجد اليات لجمع ملاحظات واقتراحات الاعضاء حول تحسين هيكل التنظيم وأدائه	66	2	4	2,59	,859
البنية	66	2	4	3,06	,776
Valid N (listwise)	66				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
المسؤول يعرض رؤية محددة وملهمة لمستقبل الكلية	66	1	4	2,76	,895
يظهر المسؤول تواضعا واستعدادا للاستماع الى آراء وملاحظات أعضاء الكلية	66	1	4	3,26	1,042
المسؤول يتمتع بالقدرة على تحفيز وتوجيه اعضاء التدريس لتحقيق الاهداف	66	1	5	2,80	1,140
يتبع المسؤول نهجا شفافا وعادلا في تقدير اداء اعضاء الكلية	66	1	4	2,56	,930
توجد اليات فعالة لتقديم الاقتراحات والملاحظات	66	1	4	2,42	,824
المسؤول يشجع على بناء العلاقات الايجابية ومبنية على الثقة اعضاء الكلية	66	1	4	2,76	1,053
النهج	66	2	4	2,76	,831
Valid N (listwise)	66				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
قنوات الاتصال داخل الكلية تسهم في التواصل بين الاعضاء	66	1	4	3,36	1,032
تستخدم الكلية تقنيات الاتصال الحديثة	66	2	5	4,33	,564
لديك فرص لتقديم ملاحظاتك واقتراحاتك بشأن تحسين الاتصال	66	2	5	3,92	,664
الاتصالات الداخلية تدعم بناء ثقافة التعاون والفهم المتبادل بين اعضاء الكلية	66	2	5	3,80	,588
تقدم الكلية فرصا للتواصل المباشر مع الادارة العليا واعضاء هيئة التدريس	66	2	5	3,77	,800
يتم تداول المعلومات في الوقت المناسب	66	2	4	3,18	,991
الاتصالات	66	2	5	3,73	,437
Valid N (listwise)	66				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
عملية اتخاذ القرارات في الكلية يتم بشكل شفاف وعادل	66	2	4	2,59	,841
هناك اليات فعالة لتقديم الشكاوى	66	1	4	2,42	,895
تتاح لك الفرصة لتقديم اقتراحات وملاحظات حول القرارات الجامعية	66	2	4	2,86	,926
تتلقى المساعدة اللازمة من الزملاء عند اتخاذ القرارات	66	2	4	2,91	,956
تتمتع بالحرية الكاملة لاتخاذ القراررات المرتبطة بمهامك	66	2	5	3,32	,880
توجد اجراءات لمراجعة وتقييم القرارات الجامعية بعد فترة من التنفيذ	66	1	4	2,74	1,086
القرارات	66	2	4	2,81	,730
Valid N (listwise)	66				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
هناك تقدير لجهودك واسهاماتك	66	2	5	3,23	1,134
احقق التوازن بين الحياة الشخصية والعملية في الكلية	66	1	5	2,98	1,330
هناك عدالة ومساواة في الوصول الى الموارد والفرص داخل الكلية	66	1	4	2,68	,979
تتوفر لديكم الادوات والموارد الضرورية لأداء مهامكم بكفاءة وفعالية	66	1	4	2,20	1,099
اجراءات العمل المتعلقة بمسؤوليتي تتفق مع قدراتي ومهاراتي	66	1	5	3,61	,892
تربطني علاقات اجتماعية ايجابية وفعالة مع الزملاء في الكلية	66	2	5	3,98	,953
العمل	66	2	4	3,11	,834
Valid N (listwise)	66				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
البنية	66	2	4	3,06	,776
النهج	66	2	4	2,76	,831
الاتصالات	66	2	5	3,73	,437
القرارات	66	2	4	2,81	,730
العمل	66	2	4	3,11	,834
E	66	2	4	3,09	,608
Valid N (listwise)	66				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الاراء والمقترحات لا تسمع اليها بشكل مافي من ادارة الجامعة	66	2	4	3,52	,614
هناك تقص في الثقة بين الادارة والاساتذة	66	2	4	2,89	,636
اقبل قرارات الادارة دون اعتراض رغم عدم موافقتي	66	2	4	2,64	,905
افضل خيار الصمت لشعوري بانخفاض الكفاءة لدي	66	2	4	3,05	,935
لا أملك طاقة للتعامل مع الصراعات	66	2	5	2,80	1,218
لا املك الوقت الكافي للتحدث في العمل	66	1	4	2,58	1,053
الاذعاني	66	2	4	2,89	,662
Valid N (listwise)	66				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
لا أثق بزملائي في العمل بما يكفي لمشاركة أفكاري معهم	66	1	4	2,42	,912
اصمت خوفا من العقاب او فقدان المكانة أو السمعة	66	1	5	2,55	1,511
اتجاهل الحقائقالمرتبطة بالعمل لكي احمي نفسي	66	1	5	2,80	1,327
لا اتحدث في بعض الحالات نتيجة خوفي للتعرض من الانتقاد	66	1	5	2,29	1,547
عدم الثقة في سرية المعلومات والخوف من التبعات السرية	66	1	5	2,64	1,377
احتفظ لنفسي بحلول مشلكل العمل بسبب الخوف	66	1	5	2,39	1,487
الدفاعي	66	1	5	2,47	1,238
Valid N (listwise)	66				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
لا اشعر بالمسؤولية لحماية الاخرين من الافكار السلبية	66	1	4	3,23	,941
امتنع عن التعبير عن أرائي خوفا من جرح مشاعر زملائي	66	2	4	2,38	,674
بيئة عملي غير داعمة وغير مشجهة على التواصل الاجتماعي	66	2	4	2,52	,638
لا أتشارك المعلومات السرية في العمل	66	2	4	2,61	,892
لا اتكلم كي لا اسبب اضطرابات في العمل	66	2	5	2,94	,959
بانعزالي احافظ على سمعة التنظيم	66	2	5	2,70	1,007
الاجتماعي	66	2	4	2,72	,631
Valid N (listwise)	66				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الاذعاني	66	2	4	2,89	,662
الدفاعي	66	1	5	2,47	1,238
الاجتماعي	66	2	4	2,72	,631
S	66	2	4	2,72	,633
Valid N (listwise)	66				

الملحق رقم (07): اختبار الفرضيات

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,892[a]	,796	,779	,298

a. Predictors: (Constant), البنية, النهج, الاتصالات, القرارات, العمل

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20,721	5	4,144	46,806	,000[b]
	Residual	5,312	60	,089		
	Total	26,033	65			

a. Dependent Variable: S

b. Predictors: (Constant), البنية, النهج, الاتصالات, القرارات, العمل

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,347	,365		14,657	,000
	البنية	-1,517	,163	-1,860	-9,329	,000
	النهج	-,295	,116	-,387	-2,548	,013
	الاتصالات	-,595	,125	-,411	-4,743	,000
	القرارات	-,096	,125	-,111	-,770	,445
	العمل	1,708	,158	2,251	10,798	,000

a. Dependent Variable: S