

قياس مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس

دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانة - غليزان

معروف هوارى*

houaripsychologue31@gmail.com

جامعة وهران 2. محمد بن أحمد

Measuring level of organizational silence Among Teaching staff members

A Field study at Ahmed zabana University .Relizane

Maarouf Houari*

Oran University2.Mohamed Ben Ahmed(Algeria)

تاريخ الاستلام. 2018/10/03؛ تاريخ القبول. 2018/12/14؛ تاريخ النشر. 2019/10/31

Abstract.

The purpose of this study is to identify the level of organizational silence among faculty members and its most common manifestations in social and Human, sciences Institute (Ahmed zabana – Ghlizan University Centre) Adopting the descriptive method; the study included a of 35 professor, and the data were collected using the survey

Statistical analysis using spss showed a low level of organizational silence; yet fearing negative feedback from the director was the most common manifestation of the organizational silence, No significant differences according to sex academic rank, or professional expertise.

Keywords. the organizational silence; the Teaching staff ; the University

ملخص.

هدفت الدراسة إلى التعرف على قياس مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس وأهم مظاهره أكثر شيوعا على مستوى معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية بالمركز الجامعي أحمد زبانة بغليزان، حيث شملت عينة الدراسة 35 فردا، وقد إعتد الباحث على المنهج الوصفي، وتم استخدام أداة الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات، وأظهر التحليل الإحصائي للبيانات اعتمادا على برنامج SPSS، حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالي. مستوى الصمت التنظيمي لدى أفراد العينة منخفض، يعتبر بعد خوف المدير من التغذية العكسية السلبية أهم مظاهر الصمت التنظيمي شيوعا، عدم وجود فروق في مظاهر الصمت التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية التالية. الجنس، والرتبة الأكاديمية، و الأقدمية المهنية الكلمات المفتاح. الصمت التنظيمي؛ هيئة التدريس؛ الجامعة

*corresponding author

1. مقدمة

تعاني أغلب منظمات العمل من ظاهرة الصمت التنظيمي وسط العاملين بنسب متفاوتة، بسبب مجموعة من المتغيرات التنظيمية والإدارية والفردية التي تتميز بها كل منظمة عن الأخرى، إلا أن ظاهرة الصمت التنظيمي وما يحمله المفهوم من عدم إبداء الرأي، وحرية التعبير عن مناخ العمل و إنتقاد طرق العمل ومختلف القرارات الصادرة من الإدارة العليا حول تسيير المنظمة، يساهم بشكل كبير ومباشر بإنعكاسات سلبية على أداء العامل، خاصة إذا كانت الإدارة تتبنى طرق التهديد والعقاب لكل من يخالفها أو ينتقدها، بحيث تعتبر فئة العاملين التي لا تلتزم الصمت بفئة تصنع المشاكل وتخلق الفوضى في المنظمة، ولتعزيز هذا السلوك لدى العاملين في مختلف الهيكل التنظيمي تسعى المنظمة إلى غلق أبواب التواصل التنظيمي بمختلف وسائله، وفرض الرقابة الشديدة وغيرها من أساليب التخويف والردع، في ظل هذا فإن ردة فعل العاملين تتمثل في تبني مجموعة من سلوكيات ومؤشرات، التي تدل على الصمت وعدم الرضا مثل. الخوف، العزلة، الاكتفاء بساعات العمل فقط، عدم التدخل في شؤون تسيير المنظمة، عدم المجاهرة بالمشاكل مع الزملاء والمشرفين وغيرها، إن غياب ثقافة الحوار وتخوف الإدارة من تقبل الرأي الآخر والنقد عوامل تؤدي إلى غياب سلوك الإبداع والمبادرات الشخصية بين العاملين حول تحسين الأداء الفردي والعام للمنظمة لتحقيق الجودة وضمان البقاء و الاستمرارية للمنظمة في ظل تحديات الرقمية.

1.1. مشكلة الدراسة .

إن دراسة ظاهرة الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس كمشكلة تنظيمية، تسمح بمعرفة الأسباب الحقيقية التي تقف وراء الظاهرة وتحديد حدودها ومستوياتها، من أجل التدخل ووضع الميكانيزمات والآليات التي تسمح بالاستفادة من الجوانب الإيجابية منه، باعتباره أحد مؤشرات بعض الظواهر التنظيمية التي تؤثر على الأداء العام للمنظمة، ومثال ذلك دوران العمل، عدم الرضا الوظيفي، انخفاض أداء العاملين وغيرها، إن تبني هيئة التدريس لهذا السلوك نابع أولاً من التخوف الحاصل من ردة الفعل السلبية لبعض مسؤولي الإدارة، على الانتقاد والرأي المضاد نحو عمليات التسيير وطبيعة القرارات المتخذة على مستوى مختلف الأقسام والمعاهد، وثانياً الفهم الخاطئ لهذه المجاهرة والمصارحة عن المشاكل، لأن مفهوم الانتقاد يعتبر في نظر المسؤول في العمل هو معادل لمفهوم المواجهة وصناعة المشاكل، وهذه الفكرة تتبلور في المعتقدات الضمنية التي يكونها المسؤول في العمل عن كافة العاملين في المنظمة، ولتفادي هذا الوضع في ظل غلق أبواب الحوار والتعبير فإن الحل الأمثل هو السكوت والصمت والبحث عن البديل أو الاكتفاء بساعات التدريس فقط دون طرح برامج للإبداع و الابتكار، ومن بين الدراسات التي تناولت هذا المفهوم كمتغير مستقل أو كمتغير تابع، نجد (Detchessahar,2013)، (Hadziabdic, 2013)، (Beheshtifar, 2012)، (دراسة محمد هجو على، 2018)، (دراسة ميثاق الفيتلاوي، 2017) التي توصلت إلى العديد من النتائج أهمها. وجود مستويات متوسطة من مظاهر الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة عن مستوى الصمت تعزى لمتغير الجنس، وغيرها من النتائج، وسنحاول في دراستنا هذه التطرق الى المفهوم من خلال طرح الإشكالية التالية.

. ما هو مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بمعهد العلوم الإنسانية والاجتماعية؟
 . هل توجد فروق في مستوى الصمت التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية التالية. الجنس، الرتبة الأكاديمية، الأقدمية في العمل؟

2.1. تساؤلات البحث.

. ما مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بمعهد العلوم الإنسانية والاجتماعية؟
 . هل توجد فروق في مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس يعزى لمتغير الجنس؟
 . هل توجد فروق في مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس يعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية؟
 . هل توجد فروق في مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس يعزى لمتغير الأقدمية في العمل؟

3.1. الفرضيات.

. نتوقع مستوى منخفض للصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالمعهد.
 . توجد فروق في مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس يعزى لمتغير الجنس.
 . توجد فروق في مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس يعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.
 . توجد فروق في مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس يعزى لمتغير الأقدمية في العمل.

4.1. أهداف الدراسة. تتمثل في ما يلي.

. قياس مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.
 . تحديد مظاهر الصمت التنظيمي أكثر شيوعاً بين أعضاء هيئة التدريس.
 . التعرف على دلالة الفروق في مستوى الصمت التنظيمي تبعاً للمتغيرات التالية. الجنس، الرتبة الأكاديمية، الأقدمية في العمل.

5.1. أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في كون ظاهرة الصمت التنظيمي مفهوم غير معروف لدى العاملين في مختلف منظمات العمل، على غرار قطاع التعليم العالي وعلى مستوى كل الفئات المهنية، وبالتالي معرفة مستويات الظاهرة ومدى انتشارها وسط أعضاء هيئة التدريس، والتي تعتبر نخبة المجتمع تتبنى مثل هذا السلوك الذي يتميز بعدم الجهر عن المشكلات وعدم التعبير عن القضايا المهنية التي تهمهم، تجعلنا نفكر في دوافع ذلك، وبالتالي جاءت هذه الدراسة لتتناول هذه الفئة التي تعتبر في المجتمعات التي تحترم نفسها مرجعية في التغيير ونموذج يحتذى به للمطالبة بالحقوق والتغيير.

6.1. التعاريف الإجرائية لمتغيرات البحث الرئيسية.

- أ. **الصمت التنظيمي.** سلوك واعى متعمد من طرف العاملين، إتجاه قضايا العمل وكل ما تعلق بالتسيير واتخاذ القرارات والسياسات التنظيمية والمشكلات الوظيفية، من خلال عدم المجاهرة والإفصاح عنها بالتعبير وإبداء الرأي، بسبب تخوف العاملين من ردود الفعل السلبية من طرف مسؤولي الإدارة كالتهديد وفرض العقوبات.
- ب. **معتقدات الإدارة الضمنية.** تشير إلى مجموع الخبرات السابقة والمعتقدات الضمنية والأفكار المسبقة، التي كونها وإستنتاجها الإدارة حول المرؤوسين بالمنظمة، من خلال عملية الإشراف عليهم والتواصل المستمر معهم، حيث تعتبر الإدارة المرؤوسين ذوي المصلحة وصناع المشاكل ويسعون لتحقيق المنفعة الشخصية.
- ج. **خوف المدير من التغذية العكسية السلبية.** هو شعور المدير أو الرئيس بحالة من القلق والخوف من ردة فعل السلبية للأساتذة، على شاكلة انتقاد مختلف القرارات الصادرة منه واعتراض طرق تسيير الأعمال وإدارة المعهد، وتجنب ذلك يتم غلق باب التعبير عن الرأي المخالف والأفكار أمام الأساتذة، مع عدم الإعتراض بالانتقاد والخطأ.
- د. **الولاء للإدارة في العمل.** وتشير عدم إعتراض العامل عن كل قرارات الإدارة وعدم إنتقادها والحديث عن قضايا العمل ومختلف معوقات الأداء.
- هـ. **خوف الأستاذ من ردود الفعل السلبية.** شعور الأستاذ بحالة من القلق أو الخوف من ردة فعل مدير الجامعة أو المعهد أو رئيس القسم، نتيجة لإبداء رأيه المخالف ضد القرارات وانتقاده لمناخ العمل والمطالبة بتحسين الظروف المهنية، أو نتيجة لفهمهم الخاطئ لمطالب الأستاذ، من خلال تسليط جملة من العقوبات المادية والمعنوية، على شاكلة خصم من الأجرة ومنحة المردودية، التضييق في العمل أو التهميش.
- و. **ضعف الشعور بالإنتماء للمعهد.** هي حالة نفسية واعية تتولد لدى الأستاذ نتيجة شعوره بأنه عضو غير فاعل ولا ينتمي لهذه الجامعة أو المعهد، بسبب عدم تقبل رأيه وأفكاره حول أوضاع المعهد وتجنب انتقاداته وتجاهلها، حيث يتبنى الأستاذ مجموعة من السلوكات للتعبير عن ذلك الشعور، مثل الإكتفاء بمهامه الأساسية فقط، عدم التدخل وإبداء الرأي.

7.1. أدبيات البحث.

أ. **تعريف الصمت التنظيمي.** الصمت التنظيمي "هو إدراك مشترك بين العاملين في الجامعة بضرورة محدودة مشاركتهم في تقديم ما يعرفونه حول سياسات الجامعة والمشكلات التنظيمية فيها، أو انه الشعور الجماعي الذي يولد إدراكا لدى العاملين في الجامعة بأنه من غير الحكمة التحدث عن المشكلات التنظيمية" (ميهفان شريف، 2016، 174).

و يعرف تعريف عبود " الصمت التنظيمي بأنه تردد الموظف في الحديث عن القضايا التي تحدث في العمل خوفا من تفسيرها بشكل خاطئ من قبل مسؤوله المباشر والأني تأثيرها السلبى على العلاقات بينه وبين زملائه". (فيصل الطائي، عبد الله صكر، ب.س. 61). كما تعرف Van Dyne et al " الصمت التنظيمي بأنه عبارة عن المنع المتعمد للمعلومات و الآراء من جانب موظفي الجامعة اتجاه رؤسائهم، إن الصمت التنظيمي ما هو إلا انعكاس للقوى المؤثرة في العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين والقوانين المنظمة لتلك العلاقات ما يحول دون تحدث المرؤوسين في المشاكل التنظيمية" (ميهفان يوسف، 2016، 174).

و تري Nénette " بأنه مجموعة من المتغيرات السلوكية المستمدة من معايير الإذعان السائدة في بعض الثقافات التنظيمية التي قد تشكل مناخ الصمت، وهو إدراك مشترك بين العاملين بشكل كبير يحد من مشاركة المرؤوسين في تقديم ما يعرفونه حول قضايا السياسة التنظيمية والمشكلات العملية" (سرمد صالح، سندسية الحيايى، 2012، 89)

كما يري Brinsfield, Etal إن الصمت التنظيمي هو حجب الأفكار و الآراء والمعلومات أو التخوف وعدم إعلانها تجنباً لآثار السلبية المترتبة عليها" (زينب عبود، ظفر حسين، 2016، 238).

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الصمت التنظيمي هو. تردد الموظف في الحديث عن القضايا التي تحدث في العمل خوفاً من تفسيرها بشكل خاطئ من قبل مسؤوله المباشر وبالتالي تأثيرها السلبي على العلاقات بينه وبين زملائه العاملين..

ب. أنواع الصمت التنظيمي. لقد قسم عايد خوالده (ب.س) الصمت التنظيمي "إلى ثلاثة أنواع وهي الصمت الإذعاني، الصمت النفعي، الصمت المرتكز على المبادئ"، وسنحاول التطرق إلى تحديد تعريف لكل نوع من الأنواع.

. **الصمت الإذعاني.** يشير إلى تخوف العامل وعدم قدرته على إنتقاد مختلف السياسات التنظيمية للمنظمة وقضايا العمل بسبب ثقافة الإذعان والخضوع التي تحويه مناخ المنظمة الذي لا يقبل الرأي المعارض بحث نجد الإدارة تستخدم مختلف وسائل الإذعان لتعزيز سلوك الصمت والخضوع لدى العاملين، ومن بين وسائل الإذعان لتعزيز هذا النوع من الصمت نذكر مثلاً ما يلي. التهميش، تسليط العقوبات، الخصم من الراتب الشهري والمردودية.

. **الصمت النفعي.** يشير إلى نوع من تواطؤ العامل مع الإدارة من أجل تحقيق مصالحه الشخصية، بحيث لا ينتقد ولا يتحدث ولا يبدي رأياً معارضاً نحو تسيير المنظمة ونحو المشاكل المهنية، كما يتجنب كل أشكال الصراع مع الإدارة، ويأخذ هذا التواطؤ الأشكال التالية نذكر منها ما يلي. مدح تسيير المنظمة ولو كان هذا التسيير غير فعال، الدفاع عن قرارات الإدارة ولو كانت لا تصب في صالحها، عدم تقبل إنتقاد الإدارة من طرف زملاء العمل، . **الصمت المرتكز على المبادئ.** يشير إلى عدم رغبة العامل التدخل في شؤون المنظمة بحيث يتجنب الحديث عن قضايا العمل والمشاكل المهنية بالمنظمة لاعتبارات تتعلق بشخصيته وإيمانه بمبادئه، ومن المظاهر السلوكية التي تدل على هذا النوع نذكر ما يلي. الاكتفاء بساعات العمل فقط، عدم التحدث مع زملاء العمل حول أوضاع التنظيمية و التسييرية حول المنظمة، عدم الإلتزام للإتحاد النقابي.

كما قدم كل من Beheshtifar Borhani , Mahmood (2012) تقسيم آخر يتضمن ثلاثة من أشكال الصمت التنظيمي. الصمت الموعود، الصمت الدفاعي الإستباقي، الصمت المؤيد للمجتمع وآخرين.

ج. أسباب الصمت التنظيمي.

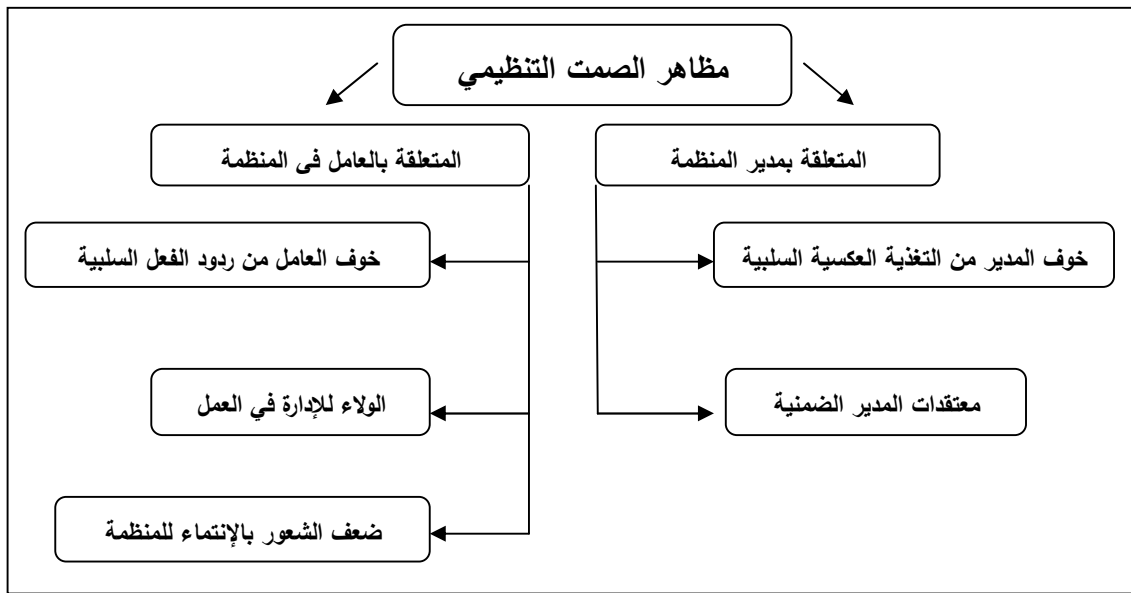
تتعدد أسباب التي تؤدي إلى انتشار ظاهرة الصمت التنظيمي بين العاملين، حيث يشير كل من فيصل الطائي وعبد الله صكر (ب.س) إلى أن أهم هذه الأسباب تتمثل في.

الجدول رقم (01) يوضح أسباب الصمت التنظيمي في منظمات العمل .

المؤشرات	الأسباب
إجراءات صنع القرار، عدم الكفاءة التنظيمية، الأداء التنظيمي الضعيف	التنظيمية
الخوف، العزلة	الفردية
التغذية العكسية السلبية من قبل المشرفين. المعتقدات الضمنية للمدراء غير المعلنة. فشل المشرفين في معالجة المشكلات التنظيمية.	الإدارية

من خلال الجدول نلاحظ أن أسباب التي تؤدي إلى تبني العامل لسلوك الصمت اتجاه تسيير المنظمة والمشكلات المتعلقة بها تنقسم إلى ثلاثة عناصر أساسية تتمثل أولاً في الجانب التنظيمي الذي يعتبر متغير مهم في ظهور مختلف الظواهر والمشكلات التنظيمية على غرار ظاهرة الصمت التنظيمي ومن بين العناصر التي تتعلق بهذا المتغير نجد سياسات المنظمة خاصة ما تعلق بتسيير شؤون العاملين ومكانة المورد البشري في مختلف السياسات من خلال تشجيع العاملين على التعبير وابداء الرأي، ثانياً الجانب الفردي تتمثل في خوف العامل من ردود الفعل من طرف المدير أو المشرفين في حالة إنتقاد المنظمة أو تقديم اقتراحات أو بدائل تتعارض وإستراتيجية وسياسة التسيير التي تنتهجها الإدارة العليا، أما الجانب الثالث يتعلق بالأمر الإداري

د. مظاهر الصمت التنظيمي. تتمثل أهم مظاهر الصمت التنظيمي فيما يلي.



الشكل رقم (01) يوضح مظاهر الصمت التنظيمي في منظمات العمل.

من خلال الشكل رقم (01) نلاحظ أن مظاهر الصمت التنظيمي تنقسم إلى قسمين، القسم الأول يتعلق مدير المنظمة وما يحمله من معتقدات وأفكار ضمنية نحو العاملين تتمحور حول كونهم صناع المشاكل وينتقدون كل ما يصدر عن الإدارة ويهددون استقرار المنظمة واستمراريتها من خلال المطالبة بالتغيير وإصلاح الأوضاع المهنية والاجتماعية في المنظمة، أضف إلى ذلك تخوف المدير أو الرئيس من ردة فعل السلبية من طرف المرؤوسين على شكل إضرابات أو المطالبة برحيل الإدارة وغيرها من المطالب التي تهدد المدير، أما القسم الثاني

يتعلق بالعامل في المنظمة ومدى شعوره بالخوف وردة فعل السلبية للمدير في العمل في حالة انتقاد الوضع والمطالبة بالتحسين، مع الشعور المصاحب للعامل من ضعف الشعور بالانتماء النفسي والاجتماعي للمنظمة التي يعمل بها وضعف مستوى الولاء للإدارة والمنظمة على حد سواء ويتجلى ذلك في تبني العمال لبعض السلوكات المفسرة لهذه الحالة التي يشعر بها.

2. الطريقة و الأدوات

1.2. الدراسة الاستطلاعية.

أ. أهداف الدراسة الاستطلاعية. تتمثل أهداف إجراءات الدراسة الاستطلاعية فيما يلي.

. فحص متغيرات الدراسة.

. اختيار مجتمع الدراسة الميدانية.

. بناء أداة الدراسة.

. دراسة الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.

ب. مكان إجراء الدراسة الاستطلاعية. تم إجراء الدراسة الاستطلاعية على مستوى معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية بالمركز الجامعي أحمد زبانة غليزان.

ج. تاريخ إجراء الدراسة الاستطلاعية. تمت الدراسة بين الفترة الممتدة من 08.04.2018 إلى غاية 12.04.2018

د. عينة الدراسة الاستطلاعية. اشتملت عينة الدراسة الاستطلاعية على 30 أستاذ موزعة على مختلف أقسام المعهد.

هـ. خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية

الجدول رقم (02) يوضح خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية

الخصائص	المؤشرات	العدد	%
الجنس	الذكور	19	63.3 %
	الإناث	11	36.7 %
السن	من 25 سنة فأقل	02	06.7 %
	من 26 سنة إلى 35 سنة	09	30 %
	من 36 سنة إلى 45 سنة	13	43.3 %
	أكثر من 45 سنة	06	20 %
الرتبة الأكاديمية	أستاذ مساعد	24	80 %
	أستاذ محاضر	06	20 %
	أستاذ التعليم العالي	00	00 %
الأقدمية في العمل	من 5 سنوات فأقل	19	63.3 %
	من 6 سنوات إلى 15 سنوات	10	33.3 %
	من 16 سنوات إلى 25 سنوات	01	03.3 %
	أكثر من 25 سنة	00	00 %

و. أداة الدراسة. اعتمد الباحث في دراسته على أداة الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات حول متغير الدراسة معتمداً في ذلك على دراسة عايد خوالده (ب.س)، اشتملت أداة الدراسة على الأبعاد التالية.

الجدول رقم (03) أبعاد استبيان الدراسة الاستطلاعية مع عباراته

الأبعاد	عنوان البعد	عدد العبارات
البعد الأول	معتقدات الإدارة الضمنية	06 . 01
البعد الثاني	خوف المدير من التغذية العكسية السلبية	11 . 07
البعد الثالث	الولاء للإدارة في العمل	18 . 12
البعد الرابع	خوف الأستاذ من ردود الفعل السلبية	24 . 19
البعد الخامس	ضعف الشعور بالانتماء للمعهد	29 . 25
المجموع	05	29

ع. دراسة الخصائص السيكمترية للأداة.

1. صدق المحتوى. تم عرض عبارات الاستبيان مع أبعاده على مجموعة من المحكمين في ميدان علم النفس العمل والتنظيم على مستوى معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية بالمركز الجامعي أحمد زبانه غليزان، وقد تم تعديل العبارات وحذف بعضها، والجدول رقم (04)، (05) يوضح ذلك. أ.العبارات المعدلة.

جدول رقم (04) يوضح العبارات المعدلة في الاستبيان

قبل التعديل	بعد التعديل
انتقادات الأستاذ لقضايا العمل غير موضوعية.	انتقادات الأستاذ لقضايا التسيير غير موضوعية.
لا تناقش الإدارة الأستاذ حول قرارات المعهد	لا تناقش الإدارة الأستاذ حول أسلوب تسيير المعهد
أحتفظ برأيي حول تسيير المعهد.	أحتفظ برأيي حول تسيير المعهد دون التصريح به

ب.العبارات المحذوفة"

جدول رقم (05) يوضح العبارات المحذوفة من الاستبيان

العبارات المحذوفة
كل المعاهد تعاني من نفس المشاكل التنظيمية.
أتجنب الحديث عن المشاكل لأحافظ على قيمة راتبي الشهري.

2. صدق الاتساق الداخلي.

جدول رقم (06) يوضح معامل الارتباط بين درجة العبارة مع الدرجة الكلية لعبارة الاستبيان

الرقم	العبارة	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة
01	تعتقد الإدارة بأن الأستاذ مصلحي.	0.70**	0.00
02	لا تثق الإدارة في الأستاذ.	0.60**	0.00
03	ترى الإدارة أن الأستاذ ينتقد كل شيء.	0.54**	0.02
04	الإدارة على علم بكل قضايا المعهد.	0.30	0.09
05	انتقادات الأستاذ لقضايا التسيير غير موضوعية	0.18	0.32
06	تصف الإدارة من ينتقدون المعهد بصناع المشاكل.	0.45*	0.01
07	تتجنب الإدارة انتقادات الأستاذ حول القرارات المهنية.	0.70**	0.00
08	لا تفتح الإدارة أبواب التعبير عن الرأي أمام الأستاذ.	0.74**	0.00
09	تعاقب الإدارة كل أستاذ لا يطبق قراراتها مهما كانت.	0.65**	0.00
10	لا تناقش الإدارة الأستاذ حول أسلوب تسيير المعهد.	0.75**	0.00
11	لا تعترف الإدارة بخطئها في تسييرها للمعهد.	0.80**	0.00
12	لا أتحدث عن المشاكل المهنية لأن المدير زميلي.	0.50**	0.00
13	أساند الإدارة في العمل لكي أحقق مصالحتي.	0.42*	0.01
14	لا أريد أن أفقد ثقة مديري في العمل.	0.69**	0.00
15	لا أعارض قرارات الإدارة لأنني محسوب عليها.	0.56**	0.00
16	أنا راض عن التسيير الحالي.	0.49**	0.00
17	أخاف من ردة فعل الإدارة إذا انتقدت الأوضاع المهنية.	0.70**	0.00
18	أخاف من التهميش في حالة انتقادي لأوضاع العمل	0.62**	0.00
19	لا أتكلم عن مشاكل العمل أمام زملائي الأساتذة.	0.66**	0.00
20	في حالة التعبير عن المشاكل المهنية أخاف من أن تفهم خطأ.	0.79**	0.00
21	كل ما أطلبه من الإدارة يتحقق	0.00	0.96
22	أتجنب الحديث عن المشاكل لأحافظ على قيمة المردودية	0.27	0.14
23	لا أتدخل لتقديم اقتراحات لحل مشاكل المعهد.	0.68**	0.00
24	أكتفي بساعات التدريس فقط.	0.62**	0.00
25	لا يهمني ما يجري بالمعهد.	0.62**	0.00
26	أحتفظ برأيي حول تسيير المعهد دون التصريح به.	0.73**	0.00
27	لا أعبر عن المشاكل المهنية في المعهد.	0.81**	0.00

. من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن كل عبارات الاستبيان دالة عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 حيث قدر قيمة معامل الارتباط ما بين (0.42^*) و (0.81^{**}) ما عدا العبارات التالية. (04) و (05) و (21) و (22)، ولقد قام الباحث بعدم حذف العبارتين التاليتين (04) و (22) بسبب الحاجة إلى استخدامها في البحث. 3. دراسة الثبات. استخدم الباحث لدراسة ثبات عبارات الاستبيان الأسلوب الإحصائي ألفا كرومباخ، حيث كانت النتيجة كالآتي.

. جدول رقم (07) يوضح ثبات استبيان الصمت التنظيمي .

عدد أفراد العينة	عدد العبارات	قيمة ألفا كرومباخ
30	25	0.71

س. نتائج الدراسة الاستطلاعية.

بعد دراسة صدق وثبات الاستبيان نقول أن أداة الدراسة توفرت على الخصائص السيكومترية وهي قابل للتطبيق و الاختبار.

2.2. الدراسة الأساسية.

أ. مكان إجراء الدراسة الأساسية. تم إجراء الدراسة الأساسية على مستوى معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية بالمركز الجامعي أحمد زبانة غليزان.

ب. تاريخ إجراء الدراسة الأساسية. تمت الدراسة بين الفترة الممتدة من 14.05.2018 إلى غاية 17.05.2018

ج. عينة الدراسة الأساسية. اشتملت عينة الدراسة الأساسية على 35 أستاذ موزعة على مختلف أقسام المعهد د. خصائص عينة الدراسة الأساسية.

الجدول رقم (08) يوضح خصائص عينة الدراسة الأساسية

الخصائص	المؤشرات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	الذكور	20	57.1%
	الإناث	15	42.9%
السن	من 25 سنة فأقل	02	5.7%
	من 26 سنة إلى 35 سنة	09	25.7%
	من 36 سنة إلى 45 سنة	17	48.6%
	أكثر من 45 سنة	07	20%
الرتبة الأكاديمية	أستاذ مساعد	26	74.28%
	أستاذ محاضر	09	25.72%
الأقدمية في العمل	من 5 سنوات فأقل	19	54.28%
	من 6 سنوات إلى 15 سنوات	16	45.72%

من خلال الجدول نلاحظ أن عينة الدراسة الأساسية اشتملت على 35 أستاذ جامعي، حيث شملت العينة من الذكور على (20) تمثل نسبة (57.1%) من إجمالي عدد العينة أما الإناث (15) بنسبة تمثل (42.9%)، أما متغير السن، يقدر عدد الأساتذة الذين سنهم (25) يقدر ب (02) أي بنسبة تمثل (05.7%)، أما الأساتذة الذين سنهم ما بين (26.35 سنة) يقدر ب (09) أي بنسبة تمثل (25.7%)، أما الذين سنهم ما بين (36.45 سنة) يقدر ب (17) أي بنسبة تمثل (48.6%)، أما الأساتذة الذين يتجاوز سنهم (45 سنة) يقدر ب (07) تمثل نسبة (20%)، أما متغير الرتبة الأكاديمية نجد أساتذة المساعدون يقدر ب (26) بنسبة تمثل ب (74.28%)، أما رتبة أستاذ محاضر يقدر ب (09) بنسبة تمثل ب (25.72%)، أما متغير الأقدمية في العمل يقدر عدد الأساتذة الذين لديه أقدمية في العمل (05) يقدر ب (19) أي بنسبة تمثل (54.28%)، أما الأساتذة الذين يملكون ما بين (06.15 سنة) يقدر ب (16) أي بنسبة تمثل (45.72%).

هـ. أداة الدراسة. اشتمل استبيان الدراسة الأساسية على خمسة أبعاد وكل بعد يحتوي على مجموعة من العبارات التي تقيسه والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (09) يوضح أبعاد الاستبيان النهائي مع عدد عباراته

الرقم	الأبعاد	ترقيم العبارات	عدد العبارات
01	معتقدات الإدارة الضمنية	05 . 01	05
02	خوف المدير من التغذية العكسية السلبية	10 . 06	05
03	الولاء للإدارة في العمل	15 . 11	05
04	خوف الأستاذ من ردود الفعل السلبية	20 . 16	05
05	ضعف الشعور بالانتماء للمعهد	25 . 21	05

- و. الأساليب الإحصائية المستخدمة.
- . التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.
- . اختبار -ت. لدراسة الفروق بين مجموعتين مستقلتين.
- . التباين (Anova).

3 . عرض نتائج الفرضيات ومناقشتها.

3.1. عرض نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها.

الجدول رقم (10) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات أبعاد مظاهر الصمت التنظيمي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تعتقد الإدارة بأن الأستاذ مصلحي.	1.46	0.50
2	لا تتفق الإدارة في الأستاذ.	1.46	0.50
3	ترى الإدارة أن الأستاذ ينتقد كل شيء.	1.63	0.49

0.49	1.40	الإدارة على علم بكل قضايا المعهد.	4
0.40	1.80	تصف الإدارة من ينتقدون المعهد بصناع المشاكل.	5
0.38	1.83	تتجنب الإدارة انتقادات الأستاذ حول القرارات المهنية.	6
0.47	1.69	لا تفتح الإدارة أبواب التعبير عن الرأي أمام الأستاذ.	7
0.50	1.51	تعاقب الإدارة كل أستاذ لا يطبق قراراتها مهما كانت.	8
0.38	1.83	لا تناقش الإدارة الأستاذ حول أسلوب تسيير المعهد.	9
0.38	1.83	لا تعترف الإدارة بخطئها في تسييرها للمعهد.	10
0.40	1.20	لا أتحدث عن المشاكل المهنية لأن المدير زميلي.	11
0.38	1.17	أساند الإدارة في العمل لكي أحقق مصالحتي.	12
0.44	1.74	لا أريد أن أفقد ثقة مديري في العمل.	13
0.40	1.20	لا أعارض قرارات الإدارة لأنني محسوب عليها.	14
0.45	1.29	أنا راض عن التسيير الحالي.	15
0.40	1.20	أخاف من ردة فعل الإدارة إذا انتقدت الأوضاع المهنية.	16
0.47	1.31	أخاف من التهميش في حالة انتقادي لأوضاع العمل.	17
0.38	1.17	لا أتكلم عن مشاكل العمل أمام زملائي الأساتذة.	18
0.50	1.54	في حالة التعبير عن المشاكل المهنية أخاف من أن تفهم خطأ.	19
0.42	1.23	أتجنب الحديث عن المشاكل لأحافظ على قيمة المردودية.	20
0.49	1.37	لا أتدخل لتقديم اقتراحات لحل مشاكل المعهد.	21
0.48	1.66	أكتفي بساعات التدريس فقط.	22
0.47	1.31	لا يهمني ما يجري بالمعهد.	23
0.50	1.46	أحتفظ برأيي حول تسيير المعهد دون التصريح به.	24
0.47	1.31	لا أعبّر عن المشاكل المهنية في المعهد.	25

الجدول رقم (11) يبين النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد مظاهر الصمت التنظيمي وترتيبها

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا (%)	نعم (%)	الأبعاد	الرقم
2	1.33	7.74	45.14	54.86	معتقدات الإدارة الضمنية	01
1	1.52	8.68	26.26	73.74	خوف المدير من التغذية العكسية السلبية	02
4	1.14	6.60	68	32	الولاء للإدارة في العمل	03
5	1.50	6.45	70.86	29.14	خوف الأستاذ من ردود الفعل السلبية	04
3	1.67	7.11	57.74	42.26	ضعف الشعور بالانتماء للمعهد	05

من خلال الجدول نلاحظ أن المجال الذي احتل المرتبة الأولى هو بعد خوف المدير من التغذية العكسية السلبية بمتوسط حسابي (8.68) و بانحراف معياري (1.52) حيث قدرت نسبة إجابات أفراد العينة ب (نعم) ب (73.74%)، وفي المرتبة الثانية بعد معتقدات الإدارة الضمنية بمتوسط حسابي (7.74) و بانحراف معياري (1.33) حيث قدرت نسبة إجابات أفراد العينة ب (نعم) ب (54.86%)، وفي المرتبة الثالثة بعد ضعف الشعور بالانتماء للمعهد بمتوسط حسابي (7.11) و بانحراف معياري (1.67) حيث قدرت نسبة إجابات أفراد العينة ب (نعم) ب (42.26%)، وفي المرتبة الرابعة بعد الولاء للإدارة في العمل بمتوسط حسابي (6.60) و بانحراف معياري (1.14) حيث قدرت نسبة إجابات أفراد العينة ب (نعم) ب (32%)، أما المرتبة الخامسة بعد خوف الأستاذ من ردود الفعل السلبية بمتوسط حسابي (6.45) و بانحراف معياري (1.50) حيث قدرت نسبة إجابات أفراد العينة ب (نعم) ب (29.14%).

من خلال النتائج المتوصل إليها نقول أن الفرضية تحققت " **نتوقع مستوى منخفض للصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس** " حيث توافقت نتائج دراستنا فيما يخص البعد الأول مع دراسة بركنو نصيرة (2016) التي توصلت إلى أن خوف المرؤوسين من ردود الأفعال السلبية سببا في ارتفاع مستويات الصمت التنظيمي"، وتعارضت مع دراسة ميهفان يوسف (2016) "توصلت إلى وجود مستويات متوسطة من مظاهر الصمت التنظيمي لدى الإداريين في الجامعة"، يعزو الباحث ذلك إلى وجود حالة من عدم الرضا نحو الوضع القائم بالمعهد محل الدراسة نظرا للمشاكل التي يتخبط فيها والتغيير المستمر للإدارة وكثرة الصراعات الشخصية بين الأساتذة، وعدم مشاركة الأساتذة في عملية اتخاذ القرارات التي تخص المعهد و الاكتفاء فقط بتطبيقها من طرف الإدارة على جميع الموظفين الأساتذة والإداريين على حد سواء، كلها عوامل تؤدي بالأساتذة إلى التنديد بالوضع ورفضه وطرح فكرة التغيير والتحسين نحو الأفضل في ظل سمعة المعهد داخل المركز الجامعي، كما يطرح مجموع الأساتذة انشغالهم وأفكارهم في مختلف الاجتماعات الرسمية التي تقام على مستوى المعهد من أجل توفير مناخ يسمح بممارسة مهنة التعليم وتكوين الطلبة في أحسن الأحوال، أما عن احتلال بعد خوف المدير من التغذية العكسية السلبية المرتبة الأولى يعزو الباحث ذلك إلى تخوف المدير من ردة فعل السلبية للأساتذة حول القرارات التي تخص المعهد أو أسلوب التسيير على شكل وقفات احتجاجية أو إضرابات، ولتفادي هذا الحالات فإن الإدارة تعلق باب الحوار والتعبير مع الارتجالية في تطبيق قراراتها كإجراء إستباقي ووقائي لها أمام المطالب المتعددة والمعروفة لهيئة التدريس في الوسط الجامعي، هذا ما دلت عليه قيم المتوسطات الحسابية لعبارة البعد حيث تراوحت القيم ما بين (1.51) و (1.83)، ومن بين العبارات التي تؤكد ما تم ذكره سابقا العبارات التالية. " تتجنب الإدارة انتقادات الأستاذ حول القرارات المهنية."، " لا تناقش الإدارة الأستاذ حول أسلوب تسيير المعهد."، " لا تعترف الإدارة بخطئها في تسييرها للمعهد."، حيث تم تسجيل أعلى قيمة للمتوسط الحسابي لهذه العبارة والذي يقدر ب (1.83)، أما بعد خوف الأستاذ من ردود الفعل السلبية كان في المرتبة الخامسة حيث تعارضت هذه النتيجة مع دراسة (2014) حيث "توصلت إلى الأثر السلبي للعوامل الفردية المؤدية للصمت التنظيمي أولها خوف المرؤوسين من ردود الفعل" يعزو الباحث ذلك إلى عدم تحمل الضغط الناتج عن الأوضاع المهنية من جهة وعدم تحمل الإدارة لمسؤولياتها في التسيير وإدارة المعهد وبالتالي عدم التزام الصمت والمجاهرة بالمطالب هي الخطوة الأولى لبداية التغيير للأحسن.

3.2. عرض نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها.

جدول رقم (12) يوضح الفروق في ظاهرة الصمت التنظيمي حسب متغير الجنس.

النوع الاجتماعي	العينة ن=35	الخطأ المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الذكور	20	0.93	36.65	4.17	0.08	33	0.93
الإناث	15	1.00	36.53	3.90			

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي للذكور يقدر ب (36,35) و بانحراف معياري يقدر ب (4,17)، وهذه النتيجة متقاربة مع نتائج الإناث حيث يقدر المتوسط الحسابي ب (36,53) و بانحراف معياري يقدر ب (0,93)، حيث تشير قيمة (ت) المحسوبة ب (0,08) عند درجة الحرية (33) ومستوى الخطأ (0,05)، وبمستوى الدلالة قدر ب (0,93)، يعني أنها غير دالة وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية. من خلال النتائج المتوصل إليها نقول أن الفرضية لم تحقق " توجد فروق في مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس" ومن بين الدراسات التي توافق مع نتائج دراستنا، نجد دراسة الشوابكة (2007) "توصلت إلى عدم وجود فروق في مستوى الصمت التنظيمي تعزى لمتغير الجنس"، كما تعارضت مع دراسة عايد خوالده (ب.س) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث"، يعزو الباحث ذلك إلى أن كلا الجنسين يعيش في نفس الظروف ومناخ العمل وتعرضهم لنفس العوامل والمتغيرات الذي يتميز به الوسط الجامعي بصفة عملة و المعهد محل الدراسة بصفة خاصة حيث يسود بينهم شعور مشترك نحو قضايا التسيير واتخاذ القرارات، وبالتالي فإن التزام الصمت عند كلا الجنسين هو حتمية يفرضها ذلك الشعور المشترك الذي يشير إلى حالة من الخوف والقلق من الردود الفعل السلبية للمدراء نحو المجاهرة والمصارحة التنظيمية لطريقة تسيير المعهد، وعليه فإن نوع الرد الفعلي السلبي الذي تمارسه الإدارة في الوسط الجامعي وخاصة ضد الأستاذ لا تفرق بين الذكور والإناث، كما يشير الباحث أن من الشائع في الإدارة أن فئة الذكور هي التي تعبر وترفض ولها الأولوية في ذلك، وبالتالي فإن غياب هذا السلوك عند هذه الفئة ينعكس بالسلب لدى فئة الإناث، وهذا ما لمسناه في المركز محل الدراسة.

3.3. عرض نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها.

الجدول رقم (13) يوضح الفروق في ظاهرة الصمت التنظيمي حسب متغير الرتبة الأكاديمية

القرار	مستوى الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
غير دالة	0,65	0.50	9,168	3	27,505	بين المجموعات
			16,674	31	516,895	داخل المجموعات
				34	544,400	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة (ف) تقدر ب (0,50) وهي غير دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات (3) وبين المجموعات (31) عند مستوى الدلالة يقدر ب (0,65)، وهذا يعني نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية،

من خلال النتائج المتوصل إليها نقول أن الفرضية لم تحقق " توجد فروق في مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية" ومن بين الدراسات التي تعارضت مع نتائجنا، دراسة الشوابكة (2007) "توصلت إلى وجود فروق في مستوى الصمت التنظيمي تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية"، يعزو الباحث ذلك إلى أن كل الرتب الأكاديمية في المعهد محل الدراسة يعتبرون المجاهرة المباشرة بمختلف المشكلات التنظيمية أمام مسؤولي الإدارة المعهد والتعبير عن الرأي وتقديم الأفكار الإبداعية و الابتكارية حق مشروع داخل الحرم الجامعي، في ظل غياب ممثلين حقيقيين لكل الرتب الأكاديمية في مختلف المجالس المنصبة على مستوى المعهد للمطالبة بالحقوق وحل المشكلات، وتوصيل الاقتراحات حول ما يعانيه الأستاذ والطالب الجامعي على حد سواء، والذي أثر على العملية التعليمية والتكوينية، لأن هدف الأستاذ الجامعي بغض النظر عن رتبته الأكاديمية هو مرافقة وتوجيه الطالب الجامعي من خلال مساعدته على تحقيق مشروعه الدراسي والمهني بتوفير المعرفة العلمية والمنهجية في ظل تحديات الراهنة، توفر هذه البيئة تجعل الأستاذ يشعر بقيمته المعرفية ومكانته العلمية والمهنية بحكم عاملي المستوى العلمي والدرجة الأكاديمية، في ظل توفر شروط معينة، مثل التسيير الجيد والوسائل التعليمية وظروف العمل، غياب هذه البيئة تنتج عنها مطالبة بالتغيير والتحسين نحو الأفضل عند جميع الرتب الأكاديمية، لتحقيق الهدف الأساسي.

3.4. عرض نتائج الفرضية الرابعة ومناقشتها.

الجدول رقم (14) يوضح الفروق في ظاهرة الصمت التنظيمي حسب متغير الأقدمية في العمل

القرار	مستوى الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
غير			10,481	2	20,961	بين المجموعات
دالة	0,53	0,64	16,357	32	523,439	داخل المجموعات
				34	544,400	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة (ف) تقدر ب (0,64) وهي غير دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات (2) وبين المجموعات (32) عند مستوى الدلالة يقدر ب (0,53)، وهذا يعني نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية.

من خلال النتائج المتوصل إليها نقول أن الفرضية لم تحقق " توجد فروق في مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الأقدمية في العمل"، ومن بين الدراسات التي توافقت مع نتائجنا، دراسة بومنقار، وادي (2016) التي توصلت إلى " عدم وجود فروق في مستوى الصمت التنظيمي يعزى لمتغير الأقدمية في العمل لعمال اتصالات الجزائر"، كما تعارضت مع نتائج دراسة خوالده (ب.س) التي توصلت إلى وجود

فروق في مستوى الصمت التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة لأصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات" يعزو الباحث ذلك إلى أن كل الجامعات الجزائرية تعاني من نفس المشاكل الإدارية و التسييرية من جهة على غرار المؤسسة الجامعية محل الدراسة، لذا فإن أغلب الأساتذة الجامعيين بمختلف سنوات الأقدمية التي يمتلكونها يعرفون ثقافة المركز الجامعي قبل الالتحاق به من خلال سمعة المركز الجامعي بين الجامعات الأخرى وبين زملائهم الأساتذة، حيث نجد أن كل الأساتذة يمارسون مهنة التدريس في نفس ظروف العمل المادية و الميثافيزيكية وبالتالي يمتلكون نفس الشعور و الاتجاه نحو مختلف قضايا العمل، أضف إلى ذلك أن إدارة المعهد تتعامل بنفس الطريقة مع أساتذة المعهد دون أخذ بعين الاعتبار الأقدمية في العمل أو حتى الرتبة الأكاديمية، والمعيار المعتمد يتمثل في الزمالة و الجهوية و الولاءات هذا ما لمسناه من خلال التعيينات الإدارية لمسؤولي التخصص والشعب و رؤساء الأقسام، كما يعزو الباحث ذلك إلى أن أغلبية الأساتذة العاملين بالمعهد يقيمون خارج ولاية المركز الجامعي وعليه حضورهم للعمل مرتبط بساعات وأيام التدريس، ويعتبرون العمل بالمركز الجامعي مرحلة مؤقتة في انتظار فرص التحويل إلى جامعات قريبة من مساكنهم، مع العلم أن كل الأساتذة بما فيهم القاطنين بالولاية يردون تغيير مكان العمل، بسبب كم المشكلات ومظاهر التسبب التي تميز المعهد رغم الاجتماعات التي تقام على مستوى المعهد، لتجميع مختلف مشاكل الأساتذة وتدوينها في محاضر دون التدخل في إيجاد الحلول، هذا الوضع جعل الأساتذ لا يكلف نفسه حتى حضور هذه الاجتماعات والاكتفاء فقط بإمضاء المحضر بعد قراءته.

التوصيات.

من خلال النتائج المتوصل إليها من إجراءات الدراسة الميدانية، يقدم الباحث جملة من التوصيات إلى مسؤولي المعاهد والأقسام على مستوى المؤسسات الجامعية تتمثل فيما يلي.

- . فتح أبواب الحوار والنقاش أمام أعضاء هيئة التدريس حول المسائل والقضايا التي تهم المعهد محل الدراسة بصفة خاصة والمركز الجامعي بصفة عامة.
- . تشجيع الإدارة الأساتذة على الإبداع و الابتكار.
- . أخذ بعين الاعتبار انشغالات وانتقادات الأساتذة بمحمل الجد.
- . استشارة أساتذة وإطلاعهم على مختلف القرارات التي تتعلق بشؤون المعهد قبل التنفيذ.
- . القياس المستمر لمستويات الصمت التنظيمي لدى هذه الفئة لمعرفة حدود الظاهرة ومسبباتها للتدخل والمعالجة باعتبارها مؤشر مهم في ظهور بعض الظواهر التنظيمية، مثل دوران العمل، عدم الرضا الوظيفي وغيرها.

الخلاصة.

إن تخوف العامل من المجاهرة التنظيمية حول قضايا العمل ومختلف السياسات التنظيمية تجعله في موقف المواجهة وتحدي مسؤولي المنظمة وبالتالي تعرضه لمجموعة من التهديدات والعقوبات لأنه يعتبر في نظر مسؤولي المنظمة فرد يخلق المشاكل ويسعى لتحقيق مصالحه ما حتى وأن كانت آراءه وانتقاداته تصب في صالح المنظمة، أمام هذا الوضع فإن العامل يلتزم الصمت خوفا من ردود الفعل السلبية للرؤساء والمشرفين في العمل من جهة، ومن جهة أخرى تخوفه من الفهم الخاطئ لانتقاداته ومعارضته للقرارات وأساليب التسيير من طرف حتى

زملائه في العمل، لذلك فإن فتح الإدارة مجال لإبداء الرأي والتعبير مع إشراك العاملين في قضايا المنظمة يسمح باستغلال الجوانب الإيجابية لظاهرة الصمت التنظيمي من أجل القضاء على التأويلات والفهم الخاطئ، ونشر الشفافية والمصارحة التنظيمية.

قائمة المراجع.

- بركنو نصيرة (2016). الصمت التنظيمي والعوامل المسبب له، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، جامعة مستغانم، العدد السابع، ص. ص. 263.290
- بومنقار مراد، وادي أمين (2016). ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية. دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بعنابة، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الوادي، العدد السادس، ص.ص. 221.235
- زينب عبد الرزاق عبود، ظفر ناصر حسين(2016). أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين، مجلة جامعة بابل، العراق، المجلد الرابع وعشرون، العدد الأول، أسترجم يوم. 24.11.2016.
- سرمند غانم صالح، سندسية الحياي(2012). العلاقة بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي. دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، العراق، المجلد الرابع والثلاثون، العدد مائة وتسعة، أسترجم يوم. 18.01.2018.
- عايد أحمد خوالده(ب.س). مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في لواء الجامعة وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى مديريهم، أسترجم يوم. 10.01.2018.
- فيصل علوان الطائي، عبد الله علي صكر(ب.س). أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي. دراسة تحليلية لأراء عينة من منتسبي مديرية شرطة محافظة كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد السادس، العدد الواحد وعشرون، أسترجم يوم. 03.09.2018.
- ميهفان شريف يوسف(2016). أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي. دراسة استطلاعية لأراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو، مجلة زاخو، العراق، العدد الأول، أسترجم يوم. 18.12.2017
- نهال زناتي يوسف (2014). أثر محددات الصمت التنظيمي على اتجاهات العاملين على التغيير، رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، أسترجمت يوم. 28.09.2018
- Malikeh Beheshtifar , Hossein Borhani , Mahmood Nekoie.Moghadam (2012), Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 2, No. 11