

واقع الصمت التنظيمي في ضوء آراء إطارات الشركات البترولية الجزائرية

المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار حاسي مسعود أنموذجاً

The reality of organizational silence, in the light of the views of the Algerian oil companies cadres,**The National Corporation subordinates for Works in Hassi Messaoud Wells as an example*** قنون سميحة¹، بوبكر منصور²¹ جامعة الشهيد حمه لخضر / الوادي، guennoun-samiha@univ-eloued.dz² جامعة الشهيد حمه لخضر / الوادي، mansour-boubekeur@univ-elouad.dz

تاريخ النشر: 2021/12/31

تاريخ القبول: 2021/10/18

تاريخ الاستلام: 2021/07/18

ملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الصمت التنظيمي في ضوء آراء إطارات الشركات البترولية الجزائرية لمعرفة آرائهم نحو الصمت التنظيمي بأبعاده الثلاث (الصمت الإذعاني، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) للمرؤوسين بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار حاسي مسعود؛ طبق هذا البحث على 148 إطار مُشارك، أُختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة؛ وقد تم طرح السؤال الجوهرى الآتي: هل يمارس عمال الشركات البترولية الجزائرية الصمت التنظيمي حسب رأي إطارات المؤسسة المبحوثة؟ وتم طرح مجموعة من الفرضيات، وأستخدم المنهج الوصفي، والاستبيان كأداة أساسية؛ توصلت نتائج البحث إلى أن هناك اتفاق نسبي أو بدرجة متوسطة على ممارسة عمال الشركات البترولية الجزائرية للصمت التنظيمي حسب رأي إطارات المؤسسة المبحوثة، ومن أهم الاقتراحات: ضرورة توعية إطارات الشركات الجزائرية بمفهوم الصمت التنظيمي، ومسبباته، ومظاهره، وآثاره على بيئة العمل الصناعية، واعتماد المقترحات التي يُقدّمها العمال لانتقاء الحل الأمثل للمشاكل المطروحة لاتخاذ قرارات تنظيمية فعّالة؛ والوصول إلى بلورة جو تشاركي وإعداد نظام آمن لاستقبال تلك الآراء، والتشجيع على المحاوره والمجادلة البناءة للحد من الصمت التنظيمي وتفعيل الصوت التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الصمت التنظيمي، الإطارات، الشركات البترولية الجزائرية.

تصنيف JEL: M54**Abstract:**

The study aimed to know the reality of organizational silence, in the light of the views of the Algerian oil companies cadres. To know their views towards organizational silence in its three dimensions (compliant silence, defensive silence and social silence) of the National Corporation subordinates for Works in Hassi Messaoud Wells. This research was applied on 148 participants, who were chosen by simple random method. The following fundamental question was raised: Do the workers of the Algerian petroleum companies practice organizational silence, according to the opinion of the organization cadres under the study? A set of hypotheses were put forward. In addition, the approach descriptive and the questionnaire were used as a basic tool; The results of the research concluded that there is a relative or moderate agreement on the organizational silence practicing by the workers of the Algerian petroleum companies. According to the institution cadres opinion, the most important suggestions are: The necessity of educating Algerian company executives about the concept of organizational silence, its causes, demonstrations and its effects on the industrial work environment. The adoption of the proposals submitted by workers to select the optimal solution to the problems presented to take effective organizational decisions; Reaching to crystallize a participatory atmosphere and prepare a secure system to receive those views. To encourage constructive dialogue and debate to reduce organizational silence and activate the organizational Voice.

Key words: organizational silence, Cadres, Algerian petroleum companies.**Classification JEL: M54**

* المؤلف المرسل.

1- الخلفية المنهجية

1.1- مقدمة

تُعَدُّ المؤسسات البترولية في الألفية الجديدة، من أهم مؤسسات القطاع الصناعي في عالم اليوم، حيث تستمد أهميتها من أن نجاحها في الاستمرارية بالبقاء وتحقيق الاستثمار والربحية مرهون بتفعيل العناصر المادية المتاحة، والرأس المال الإستراتيجي والحيوي في كافة مستويات الأداء المنظمي فيها؛ إذ أكد الكثير من المفكرين في مجال العلوم الإدارية والسلوكية، على تدفق المعلومات الصاعدة والنازلة في البيئة المؤسسية، بدءًا من الأعمال التنفيذية إلى أعمال الإدارة العليا والعكس أيضًا. فالعنصر البشري يمثل أحد أهم المدخلات لمنظمات الأعمال الحديثة على اختلاف أنواعها وطبيعة نشاطها، ومن بين أهم القوى العاملة والمؤثرة في تحديد هويتها، وكفاءتها، وفعاليتها؛ تكمن أهميته بالتحديد في قدرة العاملين بالوظائف الإشرافية فيها، على مواجهة المشاكل التنظيمية من خلال التأثير في سلوك المشرف عليهم سلبًا أو إيجابًا في المشاركة بالآراء ودعم القرارات الإدارية التي تعتمد بدرجة كبيرة على ضرورة الإفصاح والمصارحة فيما بينهم.

وهذا ما نصت عليه المادة 19 من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان ويعترف به القانون الدولي لحقوق الإنسان في العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والدولية الصادرة عن الأمم المتحدة، "لكل شخص حق التمتع بحرية الرأي والتعبير، ويشمل هذا الحق حريته في اعتناق الآراء دون مضايقة، وفي التماس الأنباء والأفكار وتلقيها ونقلها إلى الآخرين، بأية وسيلة ودونما اعتبار للحدود".

لكن في الوقت الحالي، وبالرغم ما جاء في نص المادة 19؛ إلا أنه باتت الثقافات المحافظة السلبية التي تتسم بالكبت والإسكات المؤجل ظاهرة جلّية تتصف بها معظم المؤسسات، والمؤسسات البترولية بصفة خاصة، التي تفرض بعض الأنظمة الحاكمة بما قيود محدّدة على عمّالها وتحظر الحديث في أمور بعينها، وهذا ما بحثت فيه دراسة (Sholkar & Shoghi) (2017) وتوصلت إلى أن "الثقافة التنظيمية هي العامل المهم الذي يمكن من خلاله منع حدوث الصمت التنظيمي، لما لها من آثار هامة في إحداث الصوت التنظيمي". وفي السياق ذاته؛ يترتب على المؤسسة البترولية تبني ثقافة تنظيمية متطورة وإيجابية تشجع عمالها على توحيد ممارسة سلوك المجاهرة من أجل إشراكهم في قرارات تنظيمية داعمة لسياسة وفلسفة الإدارة العليا، ومن ثم تعزيز والتزام سلوك الصوت التنظيمي مع محاربة ثقافة الوشاية المنتشرة بشكل رهيب بين العمال داخل المؤسسة البترولية، والحد من سلوك الصمت المنظمي السلبي.

فظاهرة الصمت التنظيمي في المؤسسات البترولية، تتولد من خلال تداخل مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية، توهي دلالة وجود هذا السلوك، حيث صنفت المحالي (2007، 9) "العوامل المؤثرة في الصمت التنظيمي إلى عوامل تنظيمية تتضمن (خوف المديرين من التغذية العكسية، والرقمية في السلطة، ومهارات الاتصال، ودعم الإدارة العليا). وكذلك إلى عوامل فردية تتضمن (العزلة، والقيم الثقافية للأفراد، خوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية، والعوامل الديمغرافية)".

وفي مقابل كل ما سبق ذكره أعلاه؛ فإن سلوك الصمت الذي ينتهجه الرئيس أو المرؤوس، ليس بالضرورة يُعبر عن ردّة فعل طبيعية لسلوك سلبي بحت؛ بل من الممكن أن يُعبر عن سلوك إيجابي يعطي للعاملين درجات عُليا من الحرية، التي تهدف إلى تحفيز دافعية الإيثار والمساعدة لدى المشرف أو العامل على حدٍ سواء، من أجل توفير منافع لزملائه العمال الآخرين أو توفير فوائد للمنظمة ككل.

وانسجامًا مع ما تقدم؛ ولاهتمام جمهرة من المنظرين المتخصصين في هذا المجال؛ أمثال (Kiewitz & al) (2016) الذين قاموا بدراسة موسومة بـ "المعانة في الصمت: التحقيق في دور الخوف في العلاقة بين الإشراف السيء والصمت الدفاعي"، و (Miliken & al) (2003، ورد في موسى، 2017) نحو "صمت العاملين"؛ و (Akar) (2018) الذي قدم دراسة بعنوان "الصمت التنظيمي في المنظمات التعليمية: دراسة تحليلية شاملة"، أي أنهم قاموا بدراسات حول ظاهرة الصمت في المنظمة؛ ووفقًا لذلك فإن مشكلة الدراسة تمحورت في اعتقاد العاملين بالوظائف الإشرافية، أن الصمت هو الولاء والالتزام والمواطنة... الخ، لكن في الواقع فإن صمت المشرف عليهم يوَلد

مشاكل غير مرغوب فيها؛ لأنه متغير سلوكي يمكن أن يكون عائقاً في تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة، لأن التغذية العكسية السلبية قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في علاقة المشرف بمروسيه؛ في حين الذي يعدّ فيه ممارستهم للصوت التنظيمي، اتجاهاً فاعلاً للمساهمة في صنع القرار الإداري بالمؤسسة. ومن هنا ارتأينا إلى رصد "واقع الصمت التنظيمي في ضوء آراء إطارات الشركات البترولية الجزائرية" واختيرت المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار في مدينة حاسي مسعود نموذجاً وميداناً للبحث في هذه الدراسة.

وضمن هذا الاتجاه تأتي هذه الورقة البحثية؛ كمدخلاً منهجياً، لفهم واقع سلوك الصمت التنظيمي لدى إطارات الشركات البترولية الجزائرية، وعلاقتهم بمروسيهم في ظل ممارستهم لهذا السلوك من وجهة نظرهم؛ بغية تقديم إطار نظري رصين يساعد على طرح لشروط تجديد الأوعية والأجهزة المفاهيمية والتنوع في المقاربات، من حيث الإمكانيات وآليات المعالجة على المستوى التطبيقي للوصول إلى أهم التوصيات والاقتراحات لإدارة سلوك الصمت التنظيمي ليتناسب مع معطيات ومستجدات الممارسات الإدارية إيجاباً، ونبذ صمت العمال لدافع شخصي في المؤسسة.

2.1- إشكالية الدراسة

يرى المتتبع الحصيف لسلوك العمال في المؤسسات الجزائرية المختلفة، واستقراء الواقع المعاصر لها، وما لاحظته الباحثين من معايشتها الميدانية كإطار بإدارات الوظيف العمومي بالجزائر؛ أن هناك صمت على كثير من التجاوزات، وعزوف عدد كبير من العمال عن المشاركة وتقلص الاقتراحات، وآرائهم لرؤسائهم. هذا ومن خلال ما قامت به الباحثين أيضاً، من زيارات استطلاعية ومقابلات شخصية لعدد من العاملين بالمؤسسات البترولية التابعة للجنوب الجزائري، أمكن لها الوقوف على عدد من المشكلات التي يعانون منها؛ إذ نجد أن أغلب العمال ليس لديهم الجرأة على الكلام وقول الحقيقة لمشرفيهم، ظناً منهم أن بقاءهم مرهون بصمتهم والقيام بما يُطلب منهم على أكمل وجه. فقد يكون صمتهم استسلاماً وخوفاً على مصالحهم الشخصية، أو مجاملة على حساب العمل لتعزيز علاقتهم مع مشرفيهم وإرضائهم، والذي أفقد لديهم الحس بالأمن الوظيفي والافتقار إلى الإبداع والابتكار وعدم اتخاذ قرارات عقلانية سليمة؛ وتأكيداً لذلك ما توصلت له دراسة Rai & Agarwal (2017) إلى أن "التنمر في مكان العمل يرتبط إيجاباً مع الصمت التنظيمي وأن العقد النفسي يتوسط بين التنمر والصمت ويمكن تخفيف حدّة الصمت عن طريق علاقات الصداقة داخل العمل، حيث وجد أن الآثار غير المباشرة للتنمر كانت أضعف بالنسبة للموظفين الذين تجمعهم علاقات صداقة داخل مكان العمل".

كما يتردّد العمال في التعبير بحرية عن طرح أفكار وبدائل لحل مشاكل تنظيمية أو تغيير وضع ما في المؤسسة، لقناعاتهم الراسخة بأن المشاركة والتعبير عن الآراء والمعتقدات، مآله التعرض للمساءلة من طرف مشرفيهم، مما ينتج عنه تبني العمال لسلوك الصمت العائد حتمًا بتغذية راجعة سلبية، وقد أشارت العديد من الدراسات منها دراسة كلاً من الفاعوري (2004، 159) والوهبي (2014، 366) في طيات نتائجهما "أن للصمت انعكاسات سلبية كثيرة منها: ضعف روح المبادرة في العمل، تدني روح العمل كفريق أو كمجموعة واحدة، قصور قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات، فقدان دعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، ضعف القدرة على التعلم والتطوير الذاتي وقصور في إيجاد فرق الإدارة الذاتية؛ زيادة الدوران الوظيفي، واللامبالاة، وعدم الحيوية في الأداء، وتدني الإنتاجية وانخفاض النوعية، وكذلك تعيق عملية التطوير والتغيير التنظيمي".

مما سبق ذكره أعلاه؛ يُطرح في أذهاننا سؤالٌ مُلحٌ ومجديّة هو: هل لظاهرة الصمت التنظيمي تأثير إيجابي في سلوك الفرد والمؤسسة على حدٍ سواء؟ من الممكن أن يكون الصمت داخل المؤسسة إيجابياً يهدف إلى حفظ الأسرار المهنية الخاصة بالمؤسسة، أو من أجل تقديم مساعدة أو منفعة لزملاء العمل والمؤسسة ككل. الصمت في هذه الحالة هو المفتاح للحدس والإصغاء والتواضع، ونبه Salajegheh (2015، ورد في عوجه، 2019، 569) إلى أن "الصمت لا يعني في كل الأحوال وصفاً لحالة سلبية، فربما يكون الصمت التنظيمي

أحيانًا نشاطًا داخليًا واعيًا قصديًا هادفًا، حيث يدرك الموظف صمته ويعرف أن هناك العديد من الخيارات حول الوضع الحالي، لكنه لا يزال صامتًا بسبب الشعور بعدم القدرة على إحداث تغيير".

واستنادًا لما تقدم؛ فإن الملاحظ هو قلة الكتابات حول دراسة ظاهرة الصمت التنظيمي، الذي يُعتبر من الموضوعات الحديثة، في مجال علم النفس العمل والتنظيم، في حدود إطلاعنا، هذا المفهوم الغائب عن كثير من المؤسسات. فقد تم اختيار موضوع: "واقع الصمت التنظيمي في ضوء آراء إطارات الشركات البترولية الجزائرية"؛ ووضعه على بساط البحث والتقصي، ليكون منطلقًا لإشاعة هذا المفهوم الحديث في السلوك التنظيمي، بهدف ترسيخ دعائم ديمقراطية بين الإطارات أو المشرفين والمُروَّسين، ولتفعيل الصوت التنظيمي (المجاهرة) بدلًا من الصمت التنظيمي السلبي والتشجيع على الصمت الإيجابي الهادف.

وعليه قد سوغت كل هذه المبررات للباحثة؛ إجراء هذه الدراسة التطبيقية بهدف البحث عن واقع الصمت التنظيمي في ضوء آراء إطارات الشركات البترولية الجزائرية- المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود كنموذج-. وأمام العرض السابق تبرز ملامح إشكالية الدراسة التطبيقية؛ والتي تسعى للإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

❖ هل يمارس عمال الشركات البترولية الجزائرية الصمت التنظيمي حسب رأي إطارات المؤسسة المبحوثة؟

3.1- فرضيات الدراسة: في ضوء تحديد مشكلة وأهداف الدراسة، وبناءً على التأصيل النظري من الدراسات السابقة؛ فإن الدراسة الحالية تحاول اختبار صحة الفروض الآتية:

1.3.1- الفرضية العامة

❖ يمارس عمال الشركات البترولية الجزائرية الصمت التنظيمي حسب رأي إطارات المؤسسة المبحوثة.

1.3.2- الفرضيات الجزئية

1. يمارس عمال الشركات البترولية الجزائرية الصمت الإذعائي حسب رأي إطارات المؤسسة المبحوثة.
2. يمارس عمال الشركات البترولية الجزائرية الصمت الدفاعي حسب رأي إطارات المؤسسة المبحوثة.
3. يمارس عمال الشركات البترولية الجزائرية الصمت الاجتماعي حسب رأي إطارات المؤسسة المبحوثة.
4. يمارس العمال الصمت الإذعائي بدرجة أكبر في الشركات البترولية الجزائرية حسب رأي إطارات المؤسسة المبحوثة.

4.1- أهداف الدراسة: تأسيسًا على الفرضيات الجوهرية المطروحة، تهدف هذه الدراسة إلى:

1. التعرف عن آراء الإطارات نحو ممارسة عمال الشركات البترولية الجزائرية للصمت التنظيمي بالمؤسسة قيد الدراسة.
2. التعرف عن آراء الإطارات نحو ممارسة عمال الشركات البترولية الجزائرية للصمت الإذعائي بالمؤسسة قيد الدراسة.
3. التعرف عن آراء الإطارات نحو ممارسة عمال الشركات البترولية الجزائرية للصمت الدفاعي بالمؤسسة قيد الدراسة.
4. التعرف عن آراء الإطارات نحو ممارسة عمال الشركات البترولية الجزائرية للصمت الاجتماعي بالمؤسسة المبحوثة.
5. التعرف على البعد الأكبر ممارسة لدى عمال الشركات البترولية الجزائرية، وفقًا لآراء الإطارات بالمؤسسة المبحوثة.

5.1- أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

1.5.1- الأهمية العلمية

1. تكمن أهمية هذه الدراسة في مفهوم الصمت التنظيمي الحديث- في حدود معرفة الباحثين- التي تهتم بتقديم موضوع الصمت التنظيمي من خلال رصد واقعه لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية الجزائرية.
2. اعتقاد الباحثين بوجود ارتباط لهذا المفهوم بالبيئة الثقافية والاجتماعية للمجتمع الجزائري.
3. تقديم مادة علمية ثرية، لكيفية تجديد الأجهزة المفاهيمية لفهم ظاهرة الصمت التنظيمي، في ظل الرهانات الحالية في أبعادها المتعددة في مقاربات نظرية الأكثر إثراء للمعرفة ضمن الحقل الأكاديمي الجزائري.
4. تسعى هذه الدراسة لمعرفة أهم أسباب الصمت التنظيمي، والوصول للتوصيات والاقتراحات للتقليل من جانبه السلبي، أو التغلب عليه.

2.5.1- الأهمية العملية: نتوقع أن تسهم نتائج الدراسة الحالية في:

1. مساعدة المسؤولين أو الإطارات في الشركات البترولية في حاسي مسعود، على تلافي جوانب الضعف في الاتصال بين مستويات الإدارات المختلفة، وصياغة بعض الإستراتيجيات الملائمة للعمل، لتحقيق الأهداف التي أنشئت المؤسسات من أجلها.
2. أن هذه الدراسة، هي دراسة تطبيقية التي يمكن استثمار نتائجها في ترشيد سلوك الأفراد، بما يخدم أهداف الشركة، وذلك من خلال بناء برنامج تدريبي يهدف إلى تعديل آراء الإطارات، بخصوص سلوك الصمت المنظمي.

6.1- مجالات الدراسة

1.6.1- المجال الموضوعي: اقتصرت هذه الدراسة، على تناول واقع الصمت التنظيمي في ضوء آراء إطارات الشركات البترولية الجزائرية.

2.6.1- المجال البشري: إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتكون من 148 إطار من المستويات العليا والوسطى، وممن هم على رأس عملهم حتى تاريخ إجراء الدراسة للسنة الجامعية 2020/2019 بدائرة الصيانة البترولية DMP في القاعدة اللوجستية لمؤسسة ENTP.

3.6.1- المجال المكاني: تم إجراء هذه الدراسة بمدينة حاسي مسعود وبالضبط في دائرة (DMP) Département; Maintenance Pétrolière التابعة للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار (ENTP) L'entreprise national de travaux aux puits ومن دواعي اختيارنا لهذه المؤسسة كونها مؤسسة اقتصادية تخدم موضوعنا.

4.6.1- المجال الزمني: وتم ذلك وفقاً لثلاث مراحل:

1.4.6.1- الدراسة الاستطلاعية: وقد دامت فترة الدراسة الاستطلاعية حوالي شهر ونصف من 2019/12/15

إلى 2020/01/30، بالاستعانة بالمقابلة والملاحظة كأدوات مساعدة.

2.4.6.1- الدراسة الأساسية: في هذه المرحلة تم النزول للميدان لتوزيع استمارات جمع البيانات النهائية والتي عددها 160 استمارة على المشاركين الإطارات التابعين لدائرة الصيانة البترولية DMP بمؤسسة ENTP في حاسي مسعود؛ المقدر عددهم ب 148 إطار أي بنسبة 61% بالطريقة العشوائية البسيطة استناداً على القائمة الاسمية للإطارات، تم استرجاع 155 استمارة خاصة بالصمت التنظيمي وقد تم إلغاء 07 استمارات إجمالاً؛ لكونها لا تستوفي الشروط السيكمترية. حيث استغرق ذلك حوالي شهري جانفي وفيفري 2021.

3.4.6.1- تفرغ البيانات، تحليل، تفسير واستخلاص النتائج: وتعتبر المرحلة الأخيرة التي تم فيها تفرغ البيانات في جداول تكرارية وعرض، وتحليل، وتفسير النتائج، واستخلاص النتائج النهائية والتي دامت حوالي شهرين ونصف من 2021/03/01 إلى 2021/05/15، نظرًا للوضع الاستثنائي ما بعد كوفيد 19 الذي شهده العالم.

2- الخلفية النظرية

1.2- مفهوم الصمت التنظيمي، **Organizational Silence**:

1.1.2- تعريف الصمت

1.1.1.2- معنى الصمت لغة: صَمَتَ يَصْمُتُ صَمْتًا وَصُمْتًا الْأَوَّلُ بفتح فسكون متفق عليه، والثاني بضم فسكون. ونقول: صَمَتَ يَصْمُتُ، صَمْتًا وَصُمْتًا وَصُمَاتًا، فهو صَامِتٌ.

صَمَتَ الرَّجُلُ: سَكَتَ وَلمْ يَنْطِقْ، وَخَرَجَ عَن صَمْتِهِ: تَكَلَّمَ وَنَطَقَ.

وفي القرآن الكريم ورد الصمت مرة واحدة قال تعالى: {وَإِنْ تَدْعُوهُمْ إِلَى الْهُدَى لَا يَتَّبِعُوكُمْ سَوَاءٌ عَلَيْكُمْ أَدَعَوْتُهُمْ أَمْ أَنْتُمْ صَامِتُونَ} [سورة الأعراف: 139].

وَأَصْمَتَ: أَطَالَ السُّكُوتَ. وَالتَّصْمِيْتُ: التَّنْكِيتُ، وَالتَّصْمِيْتُ أَيْضًا: السُّكُوتُ، وَرَجُلٌ صَمِيْتُ أَي سَكِيْتُ.

ومن الكلمات الدالة على "صمت" (اسم) في اللغة العربية: إغضاء، إطراق، سُكُوت، سُكُون، وَجُوم.

ومن الكلمات الدالة على "صمت" (فعل): بَكَمَ، بَكِمَ، تَكْتَمَ، خَرَسَ، سَكَتَ، كَظَمَ، وَجَمَ، وَجَمَ (أبو المعاطي، 2016، 166).

2.1.1.2- معنى الصمت اصطلاحًا: (الصمت: فقد الخاطر بوجود حاضر. وقيل: سقوط النطق بظهور الحق. وقيل انقطاع اللسان عند ظهور العيان.

وقال (والصمت إمساك عن قوله الباطل دون الحق).

قال ترك الكلام له أربعة أسماء:

الصمت، وهو أعمها حتى إنه يستعمل فيما ليس يقوى على النطق كقولهم: (مال ناطق أو صامت).
والسكوت، وهو ترك الكلام ممن يقدر على الكلام.

والإنصات، هو السكوت مع استماع قال تعالى: {فَاسْتَمِعُوا لَهُ وَأَنْصِتُوا} [سورة الأعراف: 204].

والإصاخة، وهو الاستماع إلى ما يصعب إدراكه، كالمسرّ والصوت من المكان البعيد (بخيت، 2017، 124).

2.1.2- تعريف الصمت التنظيمي

بهدف الإحاطة بتعريف شامل حول الصمت التنظيمي، يجب أن نقدم تعريفًا للتنظيم، وهو: "مجموعة من الأفراد يعملون في مؤسسة معينة ولهم هدف معين يسعون إلى تحقيقه ولهم كذلك أساليب معينة بقصد بلوغ هذا الهدف. وأفراد هذا التنظيم إما أن يكونوا جماعة ثابتة أو متغيرة" (ربيع، 2010، ورد في قنون، 2019، 36).

وعليه يعد مفهوم الصمت التنظيمي من المفاهيم الحديثة، لكنها غير مألوفة والمثيرة للغموض لأول وهلة. إذ يصعب تقديم تعريف محدد له، حيث تطور هذا المفهوم عبر ثلاث حقبة زمنية؛ الحقبة الأولى كانت من (1970 حتى منتصف 1980) وكان التركيز الرئيسي للأبحاث في هذا العقد حول مفهوم الصوت، الفترة الثانية من (منتصف 1980 حتى عام 2000) كان التركيز الرئيسي للبحوث حول الكلام، ما عدا بعض الإنتباهات البسيطة حول سلوك الصمت، أما الفترة الحالية والتي تمتد من (2000 إلى الآن) فقد كان التركيز الرئيسي حول مفهوم الصمت (Greenberg & Edwards, 2009).

تعود بداية الحديث عن الصمت التنظيمي إلى الباحث Hirschman (1970)، ورد في الرابعة، (2018) والذي حاول تحديد مفهوم الصمت التنظيمي "حيث أطر الصمت كرد فعل سلبي، لكن بناءه مرادف للولاء، فعلى سبيل المثال فان الموظفين الذين يتعرضون لمعاملة سيئة ولا يتقدمون بشكاوى رسمية فان ذلك يعتبر من باب الصمت بالتراضي وإن السكوت دليل على الولاء". ومن أهم التعاريف لمفهوم الصمت التنظيمي نجد:

أ. تعريف Morrison & Milliken (2000، 706) على أنه: "ظاهرة جماعية، تحدث بأن يحجب العمال آراءهم واهتمامهم بشأن مشاكل محتملة في المؤسسة، نتيجة الاعتقاد أنّ آرائهم ليست ذات قيمة، وكذلك خوفهم من النتائج السلبية".

ب. وينظر Bagheri & Aeen (2012، 48) إلى الصمت على أنه: "مفهوم وحدوي بسيط، يعني غياب الكلام، وليس سلوكًا جماعيًا غير أن اعتبار الصمت كسلوك فردي، جعل من دراسته أصعب مقارنة بدراسة الصوت المعلن".

ت. ويختلف Deniz & Noyan & Ertosun (2013) في مفهومه للصمت التنظيمي حيث يشير إلى أنه: "الحجب المتعمد للأسئلة والأفكار والآراء والمعلومات بشأن القضايا المتعلقة بعملهم أو منظماتهم".

ث. مما سبق يمكن للباحثة أن تعرّف الصمت التنظيمي إجرائيًا بأنه: "شعور جماعي يولد إدراكًا مشتركًا لدى العمال التابعين لدائرة الصيانة البترولية DMP بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود حسب رأي الإطارات فيها، بضرورة محدودة مشاركتهم عن قول المعلومة لهم سواء كان متعمدين ذلك أم لا، ومن غير الحكمة إخبارهم حول المشكلات التنظيمية؛ وذلك بسبب خوفهم من فقدان وظيفتهم، وفهم سلوكياتهم بشكل سلبي مما يؤثر على علاقتهم فيما بينهم. ويقاس بحاصل درجات استجابة المشاركين على استبانة الصمت التنظيمي المصنّمة من طرف الباحثين".

2.2- أبعاد الصمت التنظيمي

لقد ميّزت الباحثين عند مراجعة الأدبيات الخاصة بالصمت التنظيمي، وبالمقابل بعد قيامها بالدراسة الاستطلاعية وانسجامًا مع هدف الدراسة أن أهم أبعاد الصمت التنظيمي، بحسب دوافع العاملين للصمت والأكثر شيوعًا، والقابلة للملاحظة، والقياس والتعميم بين المؤسسات البترولية وهي كالآتي: صمت الإذعان، الصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي والموضحة في الشكل (02).

1.2.2- صمت الإذعان (الاستسلام/القبول): يعتبر صمت الإذعان أول شكل من أشكال الصمت. والذي يعرف ب "الصمت المستقر"؛ يحدث صمت الإذعان عندما يقلل الفرد وعيه ويصبح ليس مستعد على إحداث تغيير ويكون ضمن الزملاء الهادئين. كما يقدر صمت الإذعان إلى السلوك غير النشط وغير الهادف، كما لا يعبر الموظف عن أفكاره واعتقاداته بصراحة، وقد يحجب آراءه ومعلوماته استنادًا إلى تقييم متضمن للكفاءة الذاتية وقدرته الشخصية في التأثير على الواقع (Zehir & Erdogan, 2011, 1393).

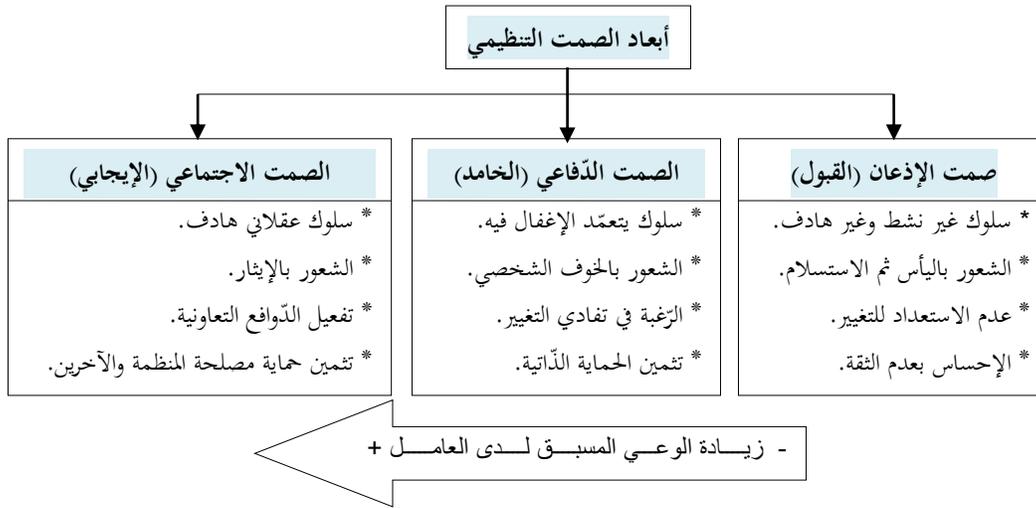
وقال كلٌّ من Acaray & Akturan (2015، 476) في هذا الشأن بأنه قيام الموظف بسحب ثقته مع استمرار الوضع الراهن من دون تغيير أو لا وجود لحلول المشاكل فإن الموظف كونه مؤيد للشروط التنظيمية، وهم لا يدركون بأن لديهم الكثير من البدائل لتغيير الوضع لكن لا يرمون بأنفسهم بأن يتدخلوا فيها، فيحدث ذلك لتفعيل الموظف للوضع وهم في حالة من اليأس مستندين في ذلك على فكرة أن المحاولات هي بائسة، وقد يتعلق الإذعان بسبب طاعة الموظف للمعايير التنظيمية.

2.2.2- صمت الحماية الذاتية (الدفاعي): وصف كلٌّ من Pinder & Harlos (2001) الصمت الدفاعي بمصطلح "الصمت الهادئ"، وهو الوصف المتعمد الإغفال على أساس الخوف الشخصي من عواقب الكلام والتعرض للمساءلة، والصمت عن حجب الأفكار أو المعلومات أو الآراء ذات الصلة والذي يعدُّ شكل من أشكال الحماية الذاتية على أساس الخوف من فقدان السمعة والثقة.

أيضاً هو سلوك الموظف الموقع عن نفسه ضد التهديد الخارجي بوعي مسبق، والذي يتعلق كثيراً بعامل الخوف، كما أن الصمت الدفاعي هو أكثر وعي من صمت الإذعان لأن الصمت الدفاعي يُكوّن قيمة للموظف لأنه قد وضع مجموعة من البدائل وبعد ذلك يقوم بإخفاء المعلومات والاحتفاظ بها لنفسه لذلك هذه إستراتيجية شخصية واعية في الوقت الراهن، في حين صمت الإذعان يعني الطاعة العمياء السلبية، والصمت الدفاعي هو الشعور بالخوف وتفادي العواقب التي تؤدي إلى تغيير الوضع (Acaray & Akturan, 2015, 476).

3.2.2- الصمت الاجتماعي (الإيجابي أو الهادف أو المؤيد): حسب ما أشار إليه، Deniz & Noyan & Ertosun (2013) هو "سلوك عقلائي يتمثل بحجب الأفكار المتعلقة بالعمل أو المعلومات أو الآراء بهدف استفادة أشخاص آخرين أو المنظمة على أساس الإيثار أو دوافع تعاونية. ووصف بأنه السلوك المتعمد الذي يركز في المقام الأول على الآخرين، وينطوي صنع القرار الواعي من قبل الموظف، وينشأ عن قلق الآخرين بدلاً من الخوف من العواقب الشخصية السلبية". ويحدث في طريقتين: الأولى هو أن الموظف صامت لأجل حماية مصلحة المنظمة، والثانية أن الموظف صامت من أجل حماية مصالح الموظفين الآخرين. لذلك تعدّ هذه غريزة شخصية يمتلكها الشخص لا تقوم على حماية الموظف لنفسه وإنما لأشخاص آخرين وبعض أولويات مصلحته الشخصية من أجل الآخرين، ولذلك يعدّ هذا الصمت إيجابياً على العكس من صمت الإذعان والدفاع (Acaray & Akturan, 2015, 476).

الشكل رقم (01) أبعاد الصمت التنظيمي



المصدر: إعداد الباحثين

2- الخلفية الميدانية

1.2- منهج الدراسة: إن المنهج الأنسب هو المنهج الوصفي، لأنه يصف ظاهرة الصمت التنظيمي كما هي في الواقع.

2.2- مجتمع الدراسة: يشمل مجتمع الدراسة جميع الإطارات، للموسم الجامعي 2021/2020 بدائرة الصيانة البترولية DMP في القاعدة اللوجستكية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، والمقدر عددهم ب 242 إطار.

3.2- عينة الدراسة وخصائصها: قمنا باختيار الأفراد المشاركين بالطريقة العشوائية البسيطة، حيث شملت عينة الدراسة الحالية إجمالاً على 148 مشارك من الإطارات الدائمين في المستويين الأعلى والمتوسط.

4.2- أدوات جمع بيانات الدراسة

1.4.2- وصف أداة الدراسة: بعد قيام الباحثين بالدراسة الاستطلاعية، جاءت مرحلة جمع البيانات، حيث قامت الباحثين بتطوير مقياس وفقاً لطبيعة الدراسة ومدى ملائمة هذه الأداة لجمع البيانات المتعلقة بها، وذلك بعد الرجوع إلى الدراسات ذات الصلة بمتغير الدراسة الحالية، ومن أهم الدراسات التي تم الاعتماد عليها والإفادة منها في تطوير أداة الدراسة: دراسة كل من عبود وحسين (2016)، العنزي والعطوي (2017)، والغامي (2018). ولهذا الغرض ولقياس اتجاهات الإطارات نحو الصمت التنظيمي صممت الباحثين استبيان الصمت التنظيمي؛ تكون من تعليمات الإجابة بهدف تبسيط وتحفيز العمال على الإجابة بموضوعية، كما تضمن هذا الاستبيان في صورته النهائية على (22) فقرة تقيس كل من أبعاد الصمت التنظيمي الثلاثة (الصمت المدعن، والصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي). أما بالنسبة لتقدير الدرجات، فقد تم تقدير كل فقرة على سلم ثلاثي أوافق، أوافق بدرجة متوسطة، لا أوافق وتقديراتها تتراوح من ثلاثة (3) درجات إلى درجة واحدة (1).

2.4.2- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

أ- الصدق الظاهري: حيث تم تقديم استبيان الصمت التنظيمي في صورته الأولية؛ إلى مجموعة من الأساتذة المتخصصين من أكاديميين وخبراء، للتأكد من سلامة العبارات ومدى توافقها مع أغراض البحث، ومن ثم إجراء التغييرات والتصحيحات المشار إليها.

ب- الصدق البنائي لأداة الدراسة: حتى نتمكن من معرفة الصدق البنائي لأداة الدراسة، تم حساب مصفوفة الارتباط بين عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للأداة، كما هو موضح في الجدول رقم (01).

الجدول رقم (01) : نتائج معامل الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان

المحاور	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
أولاً: الصمت المدعن (الاستسلام)	0.846	0.000
ثانياً: الصمت الدفاعي	0.920	0.000
ثالثاً: الصمت الاجتماعي (الإيجابي)	0.860	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss*Statistics V23

يبين الجدول رقم (01)؛ نتيجة معامل الارتباط بيرسون بين المحاور والدرجة الكلية للأداة، حيث نلاحظ أنها كلها معنوية بالنظر إلى مستوى دلالتها الذي هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، ما يدل على وجود علاقة ارتباط بينهم بدرجة قوية.

ت- اختبار ثبات أداة الدراسة: تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة درجة ثبات أداة الدراسة، والجدول رقم (02)؛ يبين لنا نتائج معاملات الثبات، حيث نلاحظ أنها حققت نتائج ممتازة في كل المحاور، وتراوحت قيم اختبار ألفا كرونباخ ما بين 89.8% - 90.3%، أما ثبات الأداة ككل فقد قدرت قيمة ألفا كرونباخ بـ 90.8%، وهي تدل على ثبات ممتاز لنتائج الدراسة، بما أن هذه القيم أعلى من القيمة التي تُقبل عندها درجة الاعتمادية البالغة 70%، لذلك فإننا نعتبر هذه النسب مقبولة، وجيدة ما يمكننا من الاعتماد عليها في مجال الدراسة الحالية.

الجدول رقم (02): معامل الثبات α كرونباخ

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	مستوى القياس
المحور الرئيسي: الصمت التنظيمي في المؤسسات الصناعية	22	0,900	ممتاز
البعد الأول: الصمت المذعن (الاستسلام)	7	0,903	ممتاز
البعد الثاني: الصمت الدفاعي	8	0,898	ممتاز
البعد الثالث: الصمت الاجتماعي (الإيجابي)	7	0,900	ممتاز
الاستبيان ككل	22	0.908	ممتاز

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss*Statistics V23

5.2- وصف إجابات عينة الدراسة

قبل القيام بعملية الوصف الإحصائي لمختلف الإجابات، تم تحديد المقياس المعتمد في تقييم اتجاهات آراء إطارات المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود، من خلال تقديم وصف لمجاور الدراسة حسب إجابات العينة المدروسة، والمبيّنة في الجدول رقم (03).

جدول رقم (03): مجالات تقييم الوزن النسبي للمتوسط الحسابي

التقدير	لا أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق
مجال المتوسط الحسابي] 1.7-1]] 2.4-1.7]] 3-2.4]
الوزن النسبي	درجات عدم الموافقة	درجات الموافقة المتوسطة	درجات الموافقة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى (طويطي وعيل، 2014، ص111)

1.5.2- وصف فقرات البعد الأول الصمت المذعن (الاستسلام)

تشير النتائج المسجلة في الجدول (04): أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الأول (الصمت الإذعاني) تساوي 1.95 وحسب ما جاء في الجدول (03)، الذي يبيّن مجالات تقييم الوزن النسبي للمتوسط الحسابي، فإن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل جميع الأفراد المشاركين؛ وبما أن الانحراف المعياري يساوي 0.254، ممّا يدل على أن هناك اختلاف في آراء إطارات نحو الصمت الإذعاني لعمال المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود. أمّا لو نظرنا إلى الفقرات لوجدنا أن الفقرة الخامسة "أعمل على حجب الأفكار المتعلقة بحل مشاكل العمل رضوخًا للأمر الواقع"؛ حققت أعلى تكرار في درجة الموافقة بقيمة 89 مشارك، وهو ما يفسر أن بيئة عمل المؤسسات البترولية الجزائرية ليس لها وعي ودراية بمفهوم الصمت ككل، مما يجعل العاملين فيها يمارسون الصمت المذعن استسلامًا للأمر الواقع ودون أدنى وعي منهم. في حين حققت الفقرة السادسة "من الصعب أن أدافع عن رأيي أمام زملائي في العمل" أدنى درجات الموافقة بوزن نسبي مال نحو غير موافق على ما تضمنته النتيجة لبلوغ الوسط الحسابي قيمة 1.57، والانحراف المعياري 0.850، حيث يبين الجدول (04)، أن 99 مشارك غير موافق على محتوى البند، وهذا ما يؤكد على أن العمال يتمتعون بالجرأة الكافية والتحدث دفاعًا عن رأيهم أمام زملائهم في العمل.

الجدول رقم (04): نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد الصمت المذعن (الاستسلام)

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة القدرة						الفقرات	
			أوافق		أوافق بدرجة متوسطة		لا أوافق			
			%	ت	%	ت	%	ت		
أوافق بدرجة متوسطة	0.765	2.18	21.6	32	38.5	57	39.9	59	1- أمتنع عن طرح أفكارى لتجنب سوء التفاهم مع مشرئى المباشر.	
لا أوافق	0.880	1.65	40	27	10.8	16	62.2	92	2- ليس عندي الرغبة في تقديم أي شيء مفيد لعدم مساعدة زملائي لي في العمل.	
أوافق بدرجة متوسطة	0.847	1.95	33.1	49	28.4	42	38.5	57	3- لا تفي المديرية التي أعمل بها بوعودها للعاملين فيها.	
أوافق بدرجة متوسطة	0.701	2.26	14.9	22	44.6	66	40.5	60	4- أتغافل عن سوء اهتمام إدارة المديرية بالمشرفين على اختلاف مستوياتهم في المؤسسة لحماية نفسي.	
أوافق	0.798	2.41	60.1	89	20.3	30	19.6	29	5- أعمل على حجب الأفكار المتعلقة بحل مشاكل العمل رضوخًا للأمر الواقع.	
لا أوافق	0.850	1.57	23.6	35	9.5	14	66.9	99	6- من الصعب أن أذاع عن رأيي أمام زملائي في العمل.	
أوافق بدرجة متوسطة	0.888	2.36	27.7	41	8.8	13	63.5	94	7- أتخفف عن طرح اقتراحات لتغيير طرائق العمل خشية فقدان وظيفتي.	
أوافق بدرجة متوسطة	0.254	1.95								البعد الأول: الصمت الإذعاني (الاستسلام)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss*Statistics V23

2.5.2- وصف فقرات البعد الثاني الصمت الدفاعي

يتضح من خلال الجدول رقم (05)؛ أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثاني (الصمت الدفاعي) تساوي 1.73، ومقارنة بالجدول (03) الخاص بمجالات تقييم الوزن النسبي للمتوسط الحسابي، فإن آراء المشاركين حول بعد الصمت الدفاعي مالت نحو الوزن النسبي بدرجة موافقة متوسطة؛ وانحراف معياري قدره 0.401، ما يبيّن اتفاق آراء الدراسة حول محتوى البعد، وهذا ما يفسر تصورات الإطارات نحو الصمت الدفاعي لعمال المؤسسة المبحوثة، قائمة على وعي مسبق من خلال تبنيهم لإستراتيجية شخصية واعية لحماية أنفسهم من التهديدات الخارجية. أما لو نظرنا إلى الفقرات لوجدنا أن الفقرة (15) "تزداد أعباء عملي كلما تكلمت بصراحة"، حققت أعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي قدره 2.05، وانحراف معياري قدره 0.768، ما يبيّن التشتت النسبي في الآراء حول الفقرة، حيث حققت أعلى تكرار في درجة الموافقة المتوسطة بقيمة (61) مشارك، من زاوية تفسيرية إن الماهرة التنظيمية الممارسة وتكلم عمال المؤسسة المبحوثة بصراحة من وجهة نظر الإطارات وظنًا منهم في هذه الحالة سينجم عنه ضغط وزيادة في أعباء العمل من طرف مسؤوليهم المباشرين؛ في حين حققت الفقرة (12) "أمارس الصمت في عملي خوفًا من عدم ترقيتي في وظيفتي كمشرّف"، أدنى درجات الموافقة بوزن نسبي مال نحو غير موافق على ما احتواه نتيجة لبلوغ الوسط الحسابي قيمة 1.55 والانحراف المعياري 0.732، ما يفسر التشتت النسبي في آراء الإطارات حول محتوى الفقرة، حيث حققت أعلى تكرار في درجة غير الموافقة بقيمة 88 مشارك، وهذا ما يؤكد على أن إطارات المؤسسة الوطنية للأشغال والحفر في الآبار يمتلكون الثقة الشخصية والعمياء بحكم القوة التي يستمدونها من منصبهم.

الجدول رقم (05): نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول البعد الصمت الدفاعي

الوزن النسبي	الانحرا	الوسط	درجة القدرة				الفقرات
--------------	---------	-------	-------------	--	--	--	---------

	ف المعياري	الحسابي	أوافق		أوافق بدرجة متوسطة		لا أوافق		
			%	ت	%	ت	%	ت	
لا أوافق	0.712	1.56	12.8	19	30.4	45	56.8	84	8- أمتنع عن الكلام خوفًا من فقدان وظيفتي في المؤسسة.
لا أوافق	0.828	1.69	24.3	36	25	37	50.7	75	9- لا أميل إلى التحدث عن ظروف العمل السلبية تجنّبًا للتعرض للمساءلة.
لا أوافق	0.790	1.59	18.9	28	20.9	31	60.1	89	10- ليس لدي القدرة على طرح أفكارى الإبداعية حمايةً لذاتي.
أوافق بدرجة متوسطة	0.756	1.84	21.6	32	40.5	60	37.8	56	11- أفضل أن أبقي صامتًا خوفًا من أن أخسر علاقتي مع زملائي المشرفين الآخرين.
لا أوافق	0.732	1.55	14.2	21	26.4	39	59.5	88	12- أمارس الصمت في عملي خوفًا من عدم ترقيتي في وظيفتي كمشرف.
أوافق بدرجة متوسطة	0.778	1.98	29.1	43	39.9	59	31.1	46	13- صراحتي تجلب لي ردود فعل سلبية من زملائي المشرفين.
لا أوافق	0.872	1.65	26.4	39	12.2	18	61.5	91	14- أسكت عمّا أراه من تجاوزات في العمل خوفًا من نقلي من مكان عملي.
أوافق بدرجة متوسطة	0.768	2.05	31.8	47	41.2	61	27	40	15- تزداد أعباء عملي كلما تكلمت بصراحة.
أوافق بدرجة متوسطة	0.401	1.73							البعد الثاني: الصمت الدفاعي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss*Statistics V23

3.5.2- وصف فقرات البعد الثالث الصمت الاجتماعي (الايجابي)

يتضح من خلال الجدول رقم (06)؛ أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثالث (الصمت الاجتماعي) تساوي 2.11 وحسب ما جاء في الجدول (03) الخاص بمجالات تقييم الوزن النسبي للمتوسط الحسابي؛ فإن آراء المشاركين حول بعد الصمت الاجتماعي مالت نحو الوزن النسبي بدرجة موافقة متوسطة أيضًا؛ وانحراف معياري قدره 0.339، ما يسيّن اتفاق تصور المشاركين في الدراسة حول محتوى البعد، وهذا ما يفسر أن تصورات الإطارات نحو الصمت الاجتماعي الإيجابي لعمال المؤسسة قيد الدراسة، قائم على سلوك مقصود واستباقي يهدف إلى حماية بعضهم البعض أو حماية المنظمة ككل؛ أمّا لو نظرنا إلى فقرات هذا البعد لوجدنا أن الفقرة (18) "أحمي مؤسستي من خلال التكتّم التام على المعلومات المهنية التي تخصها"، قد حققت أعلى درجة الموافقة بقيمة 110 مشارك وهو ما يفسر أن كل إطار في المؤسسة الوطنية للأشغال والحفر في الآبار يتمتع بغريزة شخصية لا تقوم على حماية الموظف لنفسه، وإتّما لأجل حماية مصلحة المنظمة؛ في حين حققت الفقرة (19) "لا أقدم أيّ اقتراحات خاصة بالعمل تضامناً مع زملائي المشرفين"، أدنى درجات الموافقة بوزن نسبي مال نحو غير موافق على ما احتوته نتيجة لبلوغ الوسط الحسابي قيمة 1.55، والانحراف المعياري 0.749، ما يفسر التشتت النسبي في آراء الإطارات حول محتوى الفقرة، حيث حققت أعلى تكرار في درجة غير الموافقة بقيمة 89 مشارك، وهذا ما يؤكّد على أن صمت العمال حسب رأي الإطارات في هذا الوضع يكون بدافع الإيثار والتعاون لأجل حماية زملائهم الآخرين أو من أجل حماية مصلحة المنظمة ككل لا غير؛ فلذلك سمي بالصمت الإيجابي.

الجدول رقم (06): نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول البعد الصمت الاجتماعي (الايجابي)

الفقرات	درجة القدرة	الوسط	الانحراف	الوزن النسبي
---------	-------------	-------	----------	--------------

	المعياري	الحسابي	أوافق		أوافق بدرجة متوسطة		لا أوافق		
			%	ت	%	ت	%	ت	
لا أوافق	0.767	1.94	26.4	39	41.2	61	32.4	48	16- أتحمّل الضغوطات من زملائي المشرفين نتيجة احتفاظي بالأسرار المتعلقة بالعمل.
لا أوافق	0.842	2.40	60.1	89	16.2	24	23.6	35	17- أرفض الكشف عن المعلومات التي من الممكن أن تؤذي سمعة المؤسسة في المجتمع.
لا أوافق	0.877	2.49	74.3	110	/	/	25.7	38	18- أحمي مؤسستي من خلال التكمم التام على المعلومات المهنية التي تخصها.
أوافق بدرجة متوسطة	0.749	1.55	15.5	23	24.3	36	60.1	89	19- لا أقدم أي اقتراحات خاصة بالعمل تضامناً مع زملائي المشرفين.
لا أوافق	0.783	2.32	51.4	76	29.1	43	19.6	29	20- أتعرض إلى ضغوطات من زملائي في العمل لإخبارهم أسرار المؤسسة ككل.
أوافق بدرجة متوسطة	0.849	2	35.8	53	28.4	42	35.8	53	21- أتحدث عن الإنجازات المهمة بشكل مناسب، بسبب شعوري بالقلق تجاه المديرية.
لا أوافق	0.899	2.09	45.3	67	18.9	28	35.5	53	22- أخفي المعلومات الموثوقة بالتعاون مع زملاء العمل في إطار منفعة المديرية بالمؤسسة.
أوافق بدرجة متوسطة	0.339	2.11							البعد الثالث: الصمت الاجتماعي (الإيجابي)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss*Statistics V23

6.2- تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة

1.6.2- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

قبل قراءة وتحليل نتائج الدراسة؛ سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة من خلال الجدول رقم (07)؛ نلاحظ أن اختبار التوزيع الطبيعي لم يحقق معنوية في المحور الرئيسي وأبعاده، وهذا يرجع لبلوغ مستوى دلالاته قيم أكبر من 0.05، الذي يمثل مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، ما يؤدي بنا لرفض الفرض البديل وقبول الفرض الصفري الذي يقر بأن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، من ثم يمكن استخدام الاختبارات المعلمية في اختبار متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (07) : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov

المحور والأبعاد	اختبار Kolmogorov-Smirnov	مستوى الدلالة
المحور الرئيسي: الصمت التنظيمي في المؤسسات الصناعية	1.629	0.124
البعد الأول: الصمت المدعن (الاستسلام).	2.106	0.085
البعد الثاني: الصمت الدفاعي (الهادئ).	2.397	0.141
البعد الثالث: الصمت الاجتماعي (الإيجابي).	2.387	0.132

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss*Statistics V23

2.6.2- اختبار فرضيات الدراسة

تضم الدراسة فرضية رئيسية واحدة، تنقسم إلى أربعة فرضيات فرعية، وسيتم اختبار الفرضيات بإتباع منهجية الانتقال من الجزء إلى الكل بمعنى نختبر الفرضيات الفرعية ثم الرئيسية.

أ- الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية القائلة: يمارس عمال الشركات البترولية الجزائرية الصمت الإذعاني حسب رأي إطارات المؤسسة المبحوثة.

جدول رقم (08): نتائج اختبار ستودنت لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

الاختبارات	درجة الحرية	الوسط الفرضي	مستوى الدلالة	الوسط الحسابي	العامل
2.492-	147	2	0.014	1.95	قيمة الاختبار

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss*Statistics V23

فمن الجدول رقم (08) يتبين؛ قيمة اختبار ستودنت التي قدرت ب -2.492 قد حَققت مستوى دلالة قُدر ب 0.014 حيث أنه أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية، بمعنى أن متوسط الإجابات يساوي 2، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن متوسط الإجابات يختلف عن 2، وهذا ما تَوَكَّده قيمة الوسط الحسابي البالغة 1.95، حيث نلاحظ من جدول الأوزان النسبية أهما واقع في مجال الوزن النسبي الموافقة المتوسطة، ما يجعلنا نستنتج أن هناك اتفاق نسبي أو بدرجة متوسطة على ممارسة عمال الشركات البترولية الجزائرية للصمت الإذعاني حسب رأي إطارات المؤسسة المبحوثة؛ ويمكن تفسير ذلك بأن بعد الصمت الإذعاني من أكثر الأبعاد سلبيةً، الذي يعاني منه العمال في ضوء آراء إطارات الشركة، حيث اتضح أن هناك فروق شخصية بين العمال تكمن في القيم، والمعتقدات، والمستوى الثقافي، والاجتماعي، مما يتولد عنه حتمًا فروق إدراكية تنظيمية، تكمن في القبول السلبي للوضع الراهن من طرف العمال الذين يتصفون بالإهمال، والتقاعد، والطاعة العمياء السلبية دون وعي في عملهم، أي أنهم يوحون بسلوك الانعزال عن الآخرين وليس لديهم استعداد في التكلم أو محاولة تغيير وضع ما في الشركة. وتعتبر هذه النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة تأكيدًا لما توصلت إليه دراسة المجالي (2007) على أن العوامل المؤثرة في الصمت التنظيمي تنقسم إلى عوامل تنظيمية تتضمن: (خوف المديرين من التغذية العكسية، والرسمية في السلطة، ومهارات الاتصال، ودعم الإدارة العليا). وكذلك إلى عوامل فردية تتضمن (العزلة، والقيم الثقافية للأفراد، خوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية، والعوامل الديمغرافية).

ومن خلال ما تم ذكره سابقًا؛ يتضح أن تحقيق أهداف المؤسسة الوطنية للأشغال والحفر في الآبار بحاسي مسعود؛ لا يتم دون توعية العمال جميعًا بالسلوك السلبي للصمت الإذعاني، خاصةً عندما يدرك الإطارات ذلك فما عليهم إلا العمل جاهدين على إتاحة الفرصة لعمالهم للتواصل معهم بفاعلية، وتشجيعهم، وتحفيزهم ماديًا ومعنويًا على طرح أفكارهم، وآرائهم، ومعلوماتهم، ذات الصلة بفائدة المنظمة.

ب- الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية القائلة: يمارس عمال الشركات البترولية الجزائرية الصمت الدفاعي حسب رأي إطارات المؤسسة المبحوثة.

جدول رقم (09): نتائج اختبار ستودنت لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

الاختبارات	درجة الحرية	الوسط الفرضي	مستوى الدلالة	الوسط الحسابي	العامل
7.788-	147	2	0.00	1.74	قيمة الاختبار

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss*Statistics V23

ومن خلال الجدول رقم (09) يتبين؛ قيمة اختبار ستودنت التي قدرت ب -7.788، قد حَققت مستوى دلالة قدر ب 0.00، حيث أنه أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية، بمعنى أن متوسط الإجابات يساوي 2

ونقبل الفرضية البديلة، التي تنص على أن متوسط الإجابات يختلف عن 2، وهذا ما تؤكد قيمة الوسط الحسابي البالغة 1.74، حيث نلاحظ من جدول الأوزان النسبية أنّها واقع في مجال الوزن النسبي الموافقة المتوسطة، ما يجعلنا نستنتج أن هناك اتفاق نسبي أو بدرجة متوسطة على ممارسة عمال الشركات البترولية الجزائرية للصمت الدفاعي حسب رأي إطارات المؤسسة المبحوثة؛ وهذا إن دل على شيء فإنه يدل وفقاً لتصورات إطارات الشركة على تبني العمال لإستراتيجية شخصية واعية، من خلال اختيار التكتم التام عن الأفكار والآراء، والمعلومات التي تحقق لهم الأمان في الوضع الراهن لها، أي أن العمال يمارسون الإغفال المتعمد على أساس الخوف الشخصي من عواقب الكلام، والتعرض للمساءلة من مسئولهم المباشر، ولتجنب رد الفعل السلبي من المتلقي، وفقدانهم الوظيفة بدافع الحماية الذاتية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة زناي (2014) التي توصلت إلى أهم المحددات التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي هي محدّدات تنظيمية وفردية وهي دعم الإدارة العليا للصمت، ضعف فرص الاتصال، ودعم المشرف للصمت، وعدم انسجام جماعة العمل، ورسمية السلطة، وخوف المسؤولين من ردود الفعل، ونطاق أو مركز التحكم في الشخصية، والشعور الاغتراب الوظيفي.

وما يجب أن تقره الإدارة العليا والوسطى بالمؤسسة الوطنية للأشغال والحفر في الآبار بحاسي مسعود في هذا الشأن؛ هو دعم وتعزيز شعور العمال بأهميتهم، وأهمية دورهم داخل الشركة التي يعملون بها. وكذا الزيادة في مستوى الشفافية الإدارية بهدف خلق ثقافة تنظيمية تعتمد على تنمية مهارات الاتصال لدى العمال، من خلال بناء قنوات اتصال مفتوحة، وفعالة بين إطارات الشركة والمشرف عليهم، في إطار تجسير تداول الأفكار، والمعلومات، والآراء لتحقيق التكامل والتنسيق بين المصالح، والإدارات، والأقسام التنظيمية المختلفة. وهذا أهم ما اقترحتة دراسة يوسف (2016) على ضرورة أن يعقد المديرين الإداريين لقاءات دورية مع الموظفين، يسمح لهم للحوار دون قيود للتعرف على آرائهم ومقترحاتهم بخصوص كيفية بناء مناخ تنظيمي مناسب لتبادل المعلومات، والمعرفة، والتحدث عن المشاكل التنظيمية التي تواجههم وتشخيص العوامل التي تسبب شعورهم بالصمت التنظيمي والتصدي لتلك العوامل.

ت- الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية القائلة: يمارس عمال الشركات البترولية الجزائرية الصمت الاجتماعي حسب رأي إطارات المؤسسة المبحوثة.

جدول رقم (10): نتائج اختبار ستودنت لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

العامل	الوسط الحسابي	مستوى الدلالة	الوسط الفرضي	درجة الحرية	الاختبارات
قيمة الاختبار	2.11	0.00	2	147	3.881-

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss*Statistics V23

ومن الجدول رقم (10) يتبيّن أيضاً؛ قيمة اختبار ستودنت التي قدرت ب -3.881، قد حققت مستوى دلالة قدر ب 0.00 حيث أنه أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية، بمعنى أن متوسط الإجابات يساوي 2، ونقبل الفرضية البديلة، التي تنص على أن متوسط الإجابات يختلف عن 2، وهذا ما تؤكد قيمة الوسط الحسابي البالغة 2.11، حيث نلاحظ من جدول الأوزان النسبية أنّها واقع في مجال الوزن النسبي الموافقة المتوسطة، ما يجعلنا نستنتج أن هناك اتفاق نسبي أو بدرجة متوسطة على ممارسة عمال الشركات البترولية الجزائرية للصمت الاجتماعي حسب رأي إطارات المؤسسة المبحوثة؛ ربما يعزى هذا من منظور إطارات الشركة إلى أن عمال المؤسسة المدروسة، ينتهجون سلوك تقديري استباقي ومقصود، من خلال حجبه للآراء، والمعلومات والأفكار ذات الصلة بالعمل، رغبةً منهم لحماية زميل العمل أو لحماية المنظمة أو إذا كان العامل في وضع لا يسمح له بمناقشة تلك المعلومات، بدافع غريزي للتضحية الذاتية من أجل الآخرين وإعطائهم الأولوية؛ أي دوافع تعاونية على أساس الإيثار في طريقة السلوك التنظيمي للمواطنة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Orhan & al (2013) التي توصلت إلى وجود علاقة قوية وسلبية بين نظام التشغيل

والمواطنة التنظيمية، وهذا يعني إذا لم يسمح للموظفين بالتعبير عن أفكارهم المتعلقة بالعمل التنظيمي يؤثر ذلك سلباً على مستوى المواطنة التنظيمية، وبالأتي، تفقد المنظمة الأفكار الجديدة، والحلول الإبداعية لواجبات الوظيفة المعتادة والتي قد تكون مفيدة جداً للمنظمة. وعليه نجد أن الإدارة العليا والوسطى بالمؤسسة الوطنية للأشغال والحفر في الآبار بحاسي مسعود؛ تعمل جاهدةً على إشراك عمالها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في اتخاذ القرارات الخاصة بشأن إدارة شؤونهم والتغيير في الشركة، نظراً لاتخاذها الأسلوب الإداري الديمقراطي. وهذا ما أوصت به نفس الدراسة السابقة الذكر، (Orhan & al (2013) بأن المنظمات يجب عليها دعم وتهيئة المناخ التنظيمي الذي يجعل الموظفين قادرين على التحدث دون خوف؛ وفي نفس السياق أوصت دراسة الفاعوري (2004) بضرورة إشراك المديرين كذلك بدورات تدريبية، وإيجاد سياسات تحفيزية تحفّض من حده الصمت التنظيمي.

ث- الفرضية الفرعية الرابعة

نص الفرضية القائلة: يمارس العمال الصمت الإذعائي بدرجة أكبر في الشركات البترولية الجزائرية حسب رأي إطارات المؤسسة المبحوثة. من الجداول رقم (08)، (09)، (10) يتضح؛ أن قيمة الوسط الحسابي جاءت مرتبة حسب متوسطاتها على النحو الآتي: الصمت الاجتماعي 2.11، الصمت الإذعائي 1.95، الصمت الدفاعي 1.74، ولا تدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية الرابعة التي قامت على احتمال أن الإطارات ليس لديهم أدنى وعي بمفهوم الصمت التنظيمي، يعني رفض الفرضية الرابعة وقبول الفرضية البديلة أي يمارس العمال الصمت الاجتماعي بدرجة أكبر في الشركات البترولية الجزائرية حسب رأي إطارات المؤسسة المبحوثة؛ إذ أن عمال المؤسسة الوطنية للأشغال والحفر في الآبار بحاسي مسعود؛ يمارسون الصمت الاجتماعي أكبر من ممارستهم لسلوك كل من الصمت الإذعائي والدفاعي، التي جاءت بمتوسطات متقاربة، مما يتضح وعي عمال الشركة وممارستهم للصمت الاجتماعي القائم على غريزة دوافع تعاونية والإيثار، بدلاً من غريزة الخوف والاستسلام أو الدفاع عن النفس، فالصمت الاجتماعي هو صمت إيجابي هادف واستباقي على النقيض من الصمت الإذعائي والدفاعي السلبيين. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Akûzûm (2014، ص 843) التي أظهرت من بين أهم نتائجها: أن من أبعاد الصمت التنظيمي، الصمت الاجتماعي الإيجابي كان أعلى من وجهة نظر المعلمين، في حين كان بعد دفاعية الصمت في أدنى درجات البعد تقييماً.

وفي هذا السياق إن الإدارة العليا والوسطى بالمؤسسة الوطنية للأشغال والحفر في الآبار بحاسي مسعود؛ تسعى جاهدةً لتشجيع الإطارات والعمال على العمل الجماعي، مما يساعد على إنجاز العمل بصورة سريعة وبأقل وقتٍ وجهد، كما يساعد العمل بروح الفريق نشر بيئة عمل إيجابية يسود فيها التنافس في الأفكار، والبعد عن حب الذات والأنانية في العمل، وحث الجميع على احترام بعضهم البعض وتبادل الخبرات والثقافات والأفكار؛ مما يدعمهم على ممارسة الصمت الاجتماعي لاشعورياً، الذي يعود بالفائدة لصالح العمال بعضهم البعض ولصالح الشركة ككل.

ت- الفرضية الرئيسية

نص الفرضية القائلة: يمارس عمال الشركات البترولية الجزائرية الصمت التنظيمي حسب رأي إطارات المؤسسة المبحوثة.

جدول رقم (11): نتائج اختبار ستودنت لاختبار الفرضية الرئيسية

الاعتماد	الدرجة الحرة	الوسط الفرضي	مستوى الدلالة	الوسط الحسابي	العامل
3.387-	147	2	0.001	1.93	قيمة الاختبار

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss*Statistics V23

من الجدول رقم (11) يتبين؛ قيمة اختبار ستودنت التي قُدرت ب -3.387 قد حققت مستوى دلالة قدر ب 0.001، حيث أنه أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية بمعنى أن متوسط الإجابات يساوي 2، ونقبل الفرضية البديلة، التي تنص على أن متوسط الإجابات يختلف عن 2، وهذا ما تؤكدُه قيمة الوسط الحسابي البالغة 1.93، حيث نلاحظ من جدول الأوزان النسبية أنها واقع في مجال الوزن النسبي الموافقة المتوسطة، ما يجعلنا نستنتج أن هناك اتفاق نسبي أو بدرجة متوسطة على ممارسة عمال الشركات البترولية الجزائرية للصمت التنظيمي حسب رأي إطارات المؤسسة المبحوثة. وعليه فإن دراسة البلهيد(2014) أكّدت على أنه كلما تعززت آليات وأبعاد كسر الصمت التنظيمي فإن الجامعة سوف تصل إلى النجاح والفاعلية وتحقق أهدافها داخليًا وخارجيًا، حيث يعتمد هذا النجاح بدرجة كبيرة على كفاءة أداء، وفعالية الموارد البشرية العاملة بها.

مما سبق، وما لوحظ في المؤسسة الوطنية للأشغال والحفر في الآبار بحاسي مسعود؛ أنها تتخذ مجموعة من التدابير، أو الإجراءات المستخدمة بإتباع نهج حذر أثناء اختيار أو تعيين المرشح الصحيح، وفقًا للدليل تنظيمي يتضمن أحدث أساليب التوظيف منها تطبيق الاختبارات النفسية والتقنية مثلاً، لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وبالتالي تعيين الأكثر انخراطاً وإنتاجية؛ وهذا من بين آليات إدارة الصمت التنظيمي بالمؤسسة.

7.2- الاستنتاج العام

بناءً على النتائج المتوصل إليها في بحثنا هذا، والهدف العام من دراستنا المتمثل في معرفة واقع الصمت التنظيمي في ضوء آراء إطارات الشركات البترولية الجزائرية في مدينة حاسي مسعود، فنتائج هذا البحث مع ارتكازها على الجانب النظري أتت لتقول أن هناك اتفاق نسبي أو بدرجة متوسطة على ممارسة عمال الشركات البترولية الجزائرية للصمت التنظيمي حسب رأي إطارات المؤسسة المبحوثة. كما أشارت على؛ أن هناك اتفاق نسبي أو بدرجة متوسطة على ممارسة عمال الشركات البترولية الجزائرية للصمت الإذعاني حسب رأي إطارات المؤسسة المبحوثة.

وأوضحت كذلك؛ أن هناك اتفاق نسبي أو بدرجة متوسطة على ممارسة عمال الشركات البترولية الجزائرية للصمت الدفاعي حسب رأي إطارات المؤسسة المبحوثة. وتبين أيضاً؛ أن هناك اتفاق نسبي أو بدرجة متوسطة على ممارسة عمال الشركات البترولية الجزائرية للصمت الاجتماعي حسب رأي إطارات المؤسسة المبحوثة.

كما أفصحت مؤشرات التحليل؛ على أن العمال يمارسون الصمت الاجتماعي بدرجة أكبر في الشركات البترولية الجزائرية حسب رأي إطارات المؤسسة المبحوثة بدل الصمت الإذعاني.

وهذا إن دل على شيء فإنه يدل؛ على أن أهم ثلاثة أبعاد الصمت التنظيمي منفردة ومجمعة في المؤسسة المبحوثة تعود بالدرجة الأولى إلى المعتقدات التنظيمية السائدة للإدارة العليا والوسطى حول عمّالها بأنهم مهتمون بذاتهم ولا يمكن الاعتماد عليهم؛ وهذا ما ناشدت به نظرية X لماكربجور؛ مما ينجم عليه عدم ثقة المرؤوسين بمسؤوليتهم خوفاً من التعرض للمساءلة من طرفهم؛ بالمقابل شعور العمال بعدم القدرة على التغيير والتطوير لأن أفكارهم ومقترحاتهم لا تؤخذ بعين الاعتبار، أو أنهم ينتهجون سلوك الصمت حماية لأنفسهم بوعي مسبق منهم. لكن رغم ذلك وما لوحظ على عمال المؤسسة الوطنية للأشغال والحفر في الآبار بحاسي مسعود، أن لديهم روح العمل الجماعي بدافع الخوف من الإضرار بالرؤساء أو زملاء العمل، وعلى المديرين والإطارات بالمؤسسة قيد الدراسة الكشف عن الأسباب الكامنة وراء الصمت التنظيمي.

8.2- الاقتراحات

ولبغية تذليل بعض الصعوبات، والحصول على أسلوب تواصل صريح ومباشر وصادق لكسر حاجز الصمت، فأنت كإطار في الشركات البترولية الجزائرية، عليك وضع أدوات العمل المقترحة التالية في الاعتبار:

1.8.2- اقتراحات لتخفيض الصمت التنظيمي متعلقة بالشركات البترولية الجزائرية

1. ضرورة توعية إطارات الشركات الجزائرية بمفهوم الصمت التنظيمي، ومسبباته، ومظاهره، وآثاره على بيئة العمل الصناعية من خلال سن دورات وملتقيات وندوات علمية... الخ؛ من أجل تحسين الأداء المنظمي وتحقيق الجودة الوظيفية بصفة عامة مما يساعد على الحد من ممارسة الصمت وتفعيل الصوت التنظيميين.
2. العمل على تطوير مناخ تنظيمي داعم للإدارة العليا لوضع هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة والانفتاح، بهدف حل المشكلات ومناقشة القضايا المنظمية في الشركات البترولية الجزائرية للحد من ممارسة الصمت التنظيمي.
3. سن ورشات عمل تدريبية ومتخصصة تُعنى بتنمية المهارات السلوكية المختلفة للإطارات، نذكر منها: مهارات الإنصات، والتواصل وحل الصراعات، والتفاوض، وتكوين العلاقات الاجتماعية وكسب ثقة الآخرين ...
4. تعزيز وجود ثقافة اتصالية فعّالة باستخدام أسلوب تواصل لفظي أو غير لفظي قائم على الصراحة والأمانة يستطيع العمال من خلالها التعبير بحرية عن هواجسهم واعتراضاتهم بشأن أي تغيير جاري القيام به وعدم تجنب وتجاهل الموضوعات ذات الأهمية بالنسبة لهم.
5. السعي لتفعيل الاعتماد على المعلومات والمقترحات التي يُقدّمها العمال لانتقاء الحل الأمثل للمشاكل المطروحة لاتخاذ قرارات تنظيمية مرنة وفعّالة؛ والوصول إلى بلورة جو تشاركي وإعداد نظام آمن لاستقبال تلك الآراء والأفكار والمقترحات، والتشجيع على المحاوره والمجادلة البناءة أي الحد من الصمت التنظيمي وتفعيل الصوت التنظيمي.

2.8.2- اقتراحات لتخفيض الصمت التنظيمي متعلقة بإطارات الشركات البترولية الجزائرية

1. قم بمراقبة سلوك العاملين بوضع نظام دوري لذلك، مع إبداء ملاحظاتك وتوجيهاتك إن اقتضى الأمر لذلك، بهدف تحفيزهم، فإن وجدت أن العمال يُجيدون تأدية مهامهم فأخبرهم بذلك وإذا كان العكس فحاول أن تطلعهم على التحسينات الممكنة.
2. تشجيع المشرف عليهم على التحدث معك بحرية، وكذا تزويدهم بالمعلومات الكافية مع طرح تساؤلاتهم وأن يطلبوا منك المزيد من التوضيح، وذلك من أجل إيضاح طبيعة النشاط وجميع أبعاد المهمة المكلفين بها؛ والسماح لهم بإبداء رأيهم لكسب ثقتهم ومحبتهم.
3. حث المرؤوسين أن يُعلموك بأهدافهم، وما لديهم من معلومات لبناء مناخ تحاوري منفتح مليء بالثقة والتفاني لخلق الرغبة والاستعداد لكسر الصمت التنظيمي.
4. احتذِ بالحرص على تكوين انطباع ايجابي لدى العاملين لصورة الإطار الصريح والأمين لا الماكر والخداع الذي يجمع المعلومات عنهم خلف ظهورهم.
5. اقتراح إسناد المهام للآخرين بما في ذلك أن يخولهم سلطة اتخاذ القرارات في حدود قدراتهم ومراكزهم لإظهار الثقة بين أفراد فريق العمل الواحد.
6. فكر مليًا قبل أن تتحدث وخاصةً عند توجيهك لنقد، فيمكن لنقدٍ مخلص وحسن النية أن يكون جارحاً إذا تم التعبير عنه بدون لباقة ومن الأجدر أن لا تتقد عمالك علناً لتفادي إحساسهم بالإحباط، والكبت الذي يشجع على تبني سلوك الصمت؛ فالحكمة الإدارية الشهيرة تقول: "الموظف يترك المدير ولا يترك الوظيفة".

3.8.2- آفاق الدّراسة

رغم ما توصلت إليه الدراسة الحالية؛ من الإجابة على التساؤل الرئيس المتعلق بممارسة عمّال الشركات البترولية الجزائرية الصمت التنظيمي حسب رأي إطارات المؤسسة المبحوثة؛ إلا أنه تظل هناك مجموعة من التساؤلات التي يمكن أن تشكل عناوين لبحوث مستقبلية:

1. ما هي محدّدات الصمت التنظيمي في منظمات الأعمال العمومية والخاصة دراسة مقارنة ؟
2. ما هي مظاهر الصمت التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسات العسكرية وشبه العسكرية ؟
3. ما هي مصادر الصمت التنظيمي لدى العاملين بمختلف مؤسسات القطاع الصناعي ؟

قائمة المصادر والمراجع

1- قائمة المصادر

- القرآن الكريم: سورة الأعراف، الآية (139)
- القرآن الكريم: سورة الأعراف، الآية (204).

2- قائمة المراجع

1.2- المراجع العربية

البلهيد، نوره محمد. (2014). أثر الصمت التنظيمي على إدارة المعلومات في الجامعات السعودية، إطار فكري، مجلة مستقبل التربية العربية، 21(91)، 11-74.

أبو المعاطي، كمال سعد. (2016). الوظيفة التفاعلية للصمت. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الآداب والعلوم الإنسانية، 24. 163-178. تاريخ الاسترجاع 08 أبريل 2021. من: [DOI: 10.4197/Art.23-5](https://doi.org/10.4197/Art.23-5)

بخت، صافية بنت عبد الله أحمد. (2017). الدلالات التربوية لإستراتيجية الصمت في مواجهة الملمات المعاصرة. مجلة العلوم التربوية، 25(2). 119-149.

الربابعة، خالد. (2018). الصمت التنظيمي. الأردن. تاريخ الاسترجاع 22 أبريل 2021. من:

<https://www.facebook.com/593218401020991/posts/651284595214371>

طويطي، على مصطفى؛ ميلود، وعيل. (2014). أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي. مطبوعة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة. تاريخ الاسترجاع 09 ماي 2021. من:

<http://dspaceancien.univbouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327?mode=full>

عبود، زينب؛ حسين، ظفر. (2016). أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين. مجلة جامعة بابل للعلوم المصرفية والتطبيقية. 24. 233-259.

العنزي، أميره خضير كاظم؛ العطوي، مهند حميد ياسر. (2017). دور القيادة التشاركية في الحد من الصمت التنظيمي دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. 19(3). 144-160.

عوجه، ازهار مراد. (2019). الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية في المعهد التقني/الكوفه. مجلة مركز دراسات الكوفة، 16(3)، 101-123.

الغانمي، إيمان محمد جواد. (2018). الصمت التنظيمي وانعكاسه على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة. مجلة جامعة كربلاء العلمية، 1(53)، 561-598.

الفاعوري، عبير حمود. (2004). أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية دراسة حالة -جامعة مؤتة. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات الكوفة، 19(02). 1-9. تاريخ الاسترجاع 15 مارس 2021. من:

<https://search.emarefa.net/detail/BIM-295956>

- قنون، سميحة. (2019). أبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي دراسة نظرية تطبيقية في الميدان الصناعي- المنهجية العملية بالتطبيق للدليل التوثيق والانتباس وفق نظام (APA)-. سوق أهراس: إيكوزيوم أفولاي للنشر والتوزيع.
- المجالي، أمال ياسين. (2007). أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات: دراسة ميدانية تحليلية للمؤسسات العامة الأردنية. رسالة دكتوراه منشورة. جامعة عمان العربية: الأردن.
- موسى، أحمد إبراهيم. (2017). أثر مستوى صمت العاملين على الذاكرة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة مياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة المنوفية. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 14(2)، 137-172.
- الوهبي، عبد الله محمد. (2014). أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 10(3). 365-389.
- يوسف، ميهفان شريف (2016). أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو. مجلة جامعة زاخو، 14(1). 167-188.

2.2- المراجع الأجنبية

- Acaray, A. & Akturan, A. (2015). The Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Silence. *Social and Behavioral Sciences*, 472-482.
- Akar, H. (2018). Organizational Silence in Educational Organizations: A Meta-Analysis Study. *International Journal of Eurasia Social Sciences*, 9, 1077-1098.
- Bagheri, R.G. Z. & Aeen, M. (2012). Organizational Silence-Basic concept and its development Factors. *Ideal Type of Management*, 1(1), P48.
- Deniz, N, Noyan, A., & Ertosan, O. G. (2013). The Relationship between employée silence and Organizational commitment in a private healthcare company. *9th International Strategic Management Conference /Procedia – Social and and behavioral sciences*, (99), 691-700.
- Greenberg, J. & Edwards.M.S (2009). Voice and silence in organization. *United Kingdom: Emerald Group Publishing Limited*. Retrieved: 25(th), 02, 2021. From: [ISBN: 97884855-212-8](https://doi.org/10.1037/apl0000074)
- Kiewitz, C., Restubog, S. L. D., Shoss, M. K., Garcia, P. R. J. M., & Tang, R. L. (2016). Suffering in silence: Investigating the role of fear in the relationship between abusive supervision and defensive silence. *Journal of Applied Psychology*, 101(5), 731-742. Retrieved: 16(th), 07, 2021. From: <https://doi.org/10.1037/apl0000074><https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/26727209/>
- Morrison, E., & Milliken, F. (2000). Organizational Silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of management review*, 25 (4), 706-725. Retrieved: 03, 05 (th), 2021. From: <https://doi.org/10.2307/259200>.
- Orhan, Ç., Fatih, K., Zişan, D., A. (2013). The Relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: A Survey Study in the Province of Erzurum, Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 314-321.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and acquiescence as repenses to perceived injustice. *Research in personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Akuzum, C. (2014): The Effect of Perceived Organizational Justice on Teachers Silence: A Practice in Primary Education Institutional, *International J. Soc. & Education*, 1(5), 95-107.
- Rai, A., & Agarwal, U. A. (2017). Workplace bullying and employee silence: a moderated mediation model of psychological contract violation and work place friendship. *Personnel Review*, (just accepted). 00-00.
- Sholkar, S., & Shoghi, B. (2017). The Impact of Organizational Culture on Organizational Silence and Voice of Faculty Members of Islamic Azad University in Tehran. *Iranian Journal of Management Studies*, 10(1), 113-142.
- Zehir, C., & Erdogan, E. (2011). The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership though Employee Performance. *Social and Behavioral Sciences*. 1389 -1404.