

تقنيات الاتصال الحديثة وأثرها في مقاومة الصمت التنظيمي لدى موظفي مؤسسات التعليم العالي الجزائرية  
-دراسة حالة معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية بجامعة تيبازة-

## Modern communication technologies and their impact on resisting organizational silence among the employees of Algerian higher education institutions-Case Study of the Institute of Economic Sciences, Management Sciences and Business Sciences, University Center Tipaza.

بعيسى حليلة\*<sup>1</sup>، بورمانة عبد القادر<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة، baaisa.halima@Cu-tipaza.dz

<sup>2</sup> المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة ، brmnaekd@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2021/06/30

تاريخ القبول: 2021/05/30

تاريخ الاستلام: 2021/05/04

### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار أثر تقنيات الاتصال الحديثة في مقاومة الصمت التنظيمي الذي تم قياسه بـ ( صمت الإذعان الصمت الدفاعي و الصمت الاجتماعي) لدى موظفي معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية بالمركز الجامعي تيبازة، تم اختبار عينة ميسرة لمجموعة من الموظفين بالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، حيث تم توزيع 70 استبيان واسترجع منهم 65 استبيان وبعد تحليل بيانات الدراسة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss25، توصلت الدراسة إلى أن مستويات تقنيات الاتصال الحديثة وأبعاد الصمت التنظيمي تباينت بين المتوسط و العال، كما أكدت نتائج الدراسة أنه لا يوجد أثر مباشر لتقنيات الاتصال الحديثة على مقاومة الصمت التنظيمي ، وقد قدمت الدراسة مجموعة من التفسيرات والتوصيات ذات الصلة بالموضوع.  
الكلمات المفتاحية : اتصال؛ تقنية حديثة ؛ صمت تنظيمي ؛ أداء .

### Abstract:

This study aims to test the effect of modern communication technique on resisting organizational silence that was measured by ( obedience silence,defensive silence and social silence ) among the staff of the institute of Economic Sciences , Management Sciences and Commercial Sciences at the at the University Centre of Tipaza the questionnaires as a tool to collect data ,70 questionnaires were distributed and 65 questionnaires were retrieved from them,and after analyzing the study data by relying on the statistical analysis program spss25 ,the study concluded that the levels of modern communication technologies and the dimensions of organizational silence varied between medium and the results of the study confirmed that there is no direct effect of modern communication technologies on Resisting organizational silence the study has a set of interpretations and recommendations related to the topic.

**Keywords:** communication; modern technology; organizational silence; performance.

## I. مقدمة:

تعتبر تقنيات الاتصال الحديثة تلك الوسائل التي تساعد الأفراد على التواصل محليا ودوليا بالاعتماد في تشغيلها على تقنية تكنولوجيا المعلومات الحديثة ، ويتم ذلك عبر أنظمة تشغيل وبرامج متطورة كالموجودة في الهواتف الذكية وأجهزة الحاسوب المتطورة باستخدام الإنترنت التي ساهمت بشكل كبير في تصفح الأخبار وتبادل الرسائل الصوتية والنصية والتحاور عن بعد في أي وقت وفي أي مكان بكل سهولة، كما ساهمت بشكل كبير في تسهيل عملية التواصل بين الموظفين مع بعض ، ومع رؤوسهم أيضا وكذا تسهيل العمل بالمنظمات بشكل عام في المؤسسة الواحدة أو بين المؤسسة الأم وفروعها، أو حتى مع مؤسسات أخرى تربطها معها علاقة عمل .

إن اعتماد المنظمات لمثل هذه التقنيات الاتصالية الحديثة سيساعدها من التخلص من بعض المظاهر السلبية التي تعيق عملية التطور التي تطمح إليها المنظمة، ومنعها من اللحاق بركب التقدم ،ومن بين هاته المظاهر أو السلوكيات سلوك الصمت التنظيمي الذي يظهر من قبل العاملين والذي يمثل الموقف العام للأفراد العاملين بالمنظمات حيال القضايا والمشاكل التي تترك المنظمة وتؤثر على الأداء، ولقد أظهرت الدراسات أن المنظمات الصامتة تعج بالأذكياء، فعلى القادة والمدراء الكشف عن الأسباب الدافعة لهذا الصمت ومحاولة تفاديها قدر الإمكان، لدفع بعجلة التقدم ،وبالتالي زيادة كفاءة وفعالية المنظمة .

### I-1- الإشكالية: تتمثل مشكلة البحث في معرفة مدى تأثير تقنيات الاتصال الحديثة وأبعاد الصمت التنظيمي في معهد العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية بالمركز الجامعي عبد الله مرسللي تيبازة ، و انطلاقا مما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة كما يلي:

ما مدى مساهمة تقنيات الاتصال الحديثة في مقاومة الصمت التنظيمي في معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية للمركز الجامعي عبد الله مرسللي تيبازة؟

### I-2- فرضيات الدراسة : للإجابة على الإشكالية السابقة نقتراح الفرضيات التالية:

\*الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لتقنيات الاتصال الحديثة في مقاومة الصمت التنظيمي لدى موظفي معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية بالمركز الجامعي مرسللي عبد الله تيبازة.

\*الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لتقنيات الاتصال الحديثة في مقاومة صمت الإذعان لدى موظفي معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية بالمركز الجامعي مرسللي عبد الله تيبازة.

- يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لتقنيات الاتصال الحديثة في مقاومة الصمت الدفاعي لدى موظفي معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية بالمركز الجامعي مرسللي عبد الله تيبازة.

- يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لتقنيات الاتصال الحديثة في مقاومة الصمت الاجتماعي لدى موظفي معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية بالمركز الجامعي مرسللي عبد الله تيبازة.

### I-3- أهمية الدراسة : تكمن أهمية الدراسة في البحث عن العلاقة التي تربط بين تقنيات الاتصال الحديثة والصمت التنظيمي

اللذان باتا من أهم المواضيع المطروحة في الوقت الحالي إذ أن تقنيات الاتصال هي في تطور مستمر ففي كل يوم تظهر تقنية

## تقنيات الاتصال الحديثة وأثرها في مقاومة الصمت التنظيمي لدى موظفي مؤسسات التعليم العالي الجزائرية

### -دراسة حالة معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية بجامعة تيبازة-

جديدة وبات من الضروري على كل مؤسسة لحاق ركب التطور باستخدام هذه التقنيات، أما عن الصمت التنظيمي فهو سلوك سلبي يورق المؤسسات ويساهم بشكل كبير في الحد من تطور واستمرارية المؤسسة في سوق العمل لذلك وجب أخذه بعين الاعتبار، ولقد اعتمدنا في الدراسة على مؤسسات التعليم العالي لأنها وفي ظل أزمة كورونا أصبحت من أكثر المؤسسات استعمالاً لوسائل وتقنيات الاتصال الحديثة.

#### I-4- أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى التعرف على مايلي:

-بناء إطار نظري ومعرفي عن متغيرات الدراسة "تقنيات الاتصال الحديثة" و"الصمت التنظيمي" من خلال الأدبيات العربية

والأجنبية ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة.

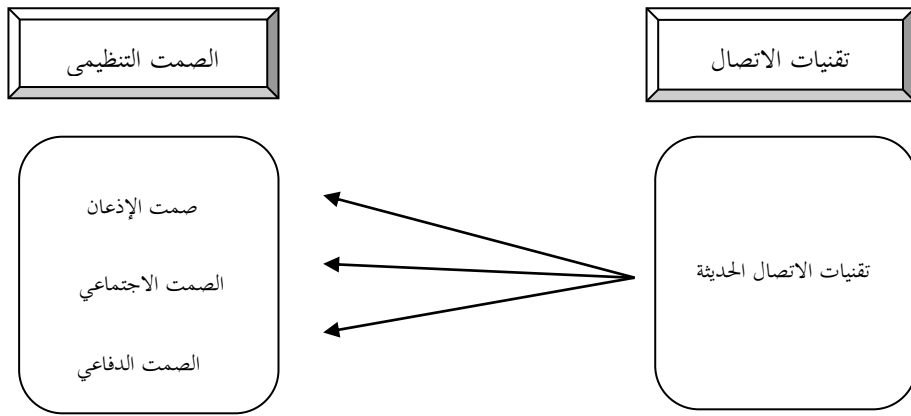
-توظيف الإطار الفكري لتشكيل أبعاد متغيرات الدراسة لاختبارها ميدانياً.

-اختبار العلاقة الارتباطية بين تقنيات الاتصال الحديثة والصمت التنظيمي لدى موظفي معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

والعلوم التجارية بالمركز الجامعي عبد مرسلتي بتيبازة.

- اقتراح جملة من التوصيات بناء على نتائج الدراسة الميدانية.

#### I-5- نموذج الدراسة: نستعرض نموذج الدراسة في الشكل الموالي:



المصدر: من إعداد الباحثان.

#### I-6- الدراسات السابقة:

1. دراسة لعايد كمال بعنوان: **تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتأثيراتها على قيم المجتمع الجزائري** وهي عبارة عن أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د تخصص علم اجتماع واتصال بجامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، للسنة الدراسية 2016/2017، وقد حاول الباحث من خلال هذه الدراسة إدراك مدى تأثيرات تكنولوجيا الإعلام والاتصال على قيم المجتمع الجزائري من خلال رصد عادات الاستخدام وأنماط الاستعمال لهذه التكنولوجيا لدى الشباب الجامعي باستعمال استمارة التي تم توزيع 100 استمارة على الشباب الجامعي على مختلف التخصصات بجامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، ولقد خلصت إلى أهم النتائج التالية:

- تكنولوجيا الإعلام والاتصال صارت جزءاً من الحياة اليومية للفرد الجزائري، حيث أن معظم الأسر الجزائرية صارت تمتلك التقنية وتستخدمها بغض النظر عن المستوى التعليمي للأولياء أو المنطقة التي يقطنون بها.

- تأتي الإنترنت على رأس التكنولوجيات الأكثر استخداما من قبل الشباب الجامعي.
- يميل الشباب الجامعي لمشاهدة البرامج الترفيهية والرياضية على حساب البرامج الدينية والسياسية وهذا بغض النظر عن تخصصاتهم الجامعية، وهذا مؤشر على تأثرهم بالقيم المرصودة في برامج التلفزيون أكثر من تأثرهم بالقيم التي يتلقونها أثناء الدراسة.
- يعتبر الشباب أن تكنولوجيا الإعلام والاتصال دور كبير في زيادة قدراتهم الفكرية والمعرفية من خلال التصفح اليومي لمختلف الأخبار والمقالات الموجودة في الصحافة الالكترونية بالإضافة إلى مشاهدة الأشرطة العلمية والوثائقية.
- 2.دراسة ل أسماء خضر يوسف بعنوان: **البيئة الريادية الداخلية ودورها في الحد من عناصر الصمت التنظيمي** وهي عبارة عن مقال بمجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10 والعدد 03. 2020، اختبرت فيه الباحثة دور البيئة الريادية الداخلية لجامعة الحمدانية بالعراق في الحد من عناصر الصمت التنظيمي ، باختبار عينة من القيادات من جامعة الحمدانية مكونة من 40 شخصا يمثلون كافة المستويات الإدارية ( العليا، الوسطى، الدنيا) وتوصل البحث إلى جملة من النتائج أهمها:
  - توافر البيئة الريادية الداخلية للجامعة يمكن أن يساهم في الحد من الصمت التنظيمي.
  - وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين المتغيرين .
  - بعد دعم الإدارة العليا أقوى الأبعاد ارتباطا بالصمت التنظيمي.

3. دراسة ل Greta Brusokaite و Urszula widelska بعنوان: **العلاقة بين الصمت التنظيمي والخصائص الديمغرافية للعاملين** وهي عبارة عن مقال بمجلة الإدارة الهندسية في الإنتاج والخدمات، المجلد 12 و العدد 3. 2020، ولقد اختبرت فيها الباحثتان العلاقة التي تربط بين الصمت التنظيمي والخصائص الديمغرافية للمعلمين الليتوانيين وتهدف هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الخصائص الديمغرافية للمعلمين وأنواع الصمت التنظيمي ، بالتركيز على الجنس والعمر والحالة الاجتماعية للموظفين التي تساهم بشكل كبير في تعزيز الإبداع والابتكار، لأن الإخفاء المتعمد للأفكار من قبل المعلمين يتأثر بالسلب على تطوير التعليم وجودته، حيث تم اختبار عينة تتكون من 106 مستجوبا من معلمي 104 مدرسة ثانوية بليتوانيا ، وخلصت النتائج أهمها إلى :

- أظهرت النتائج أن هناك ارتباط بين أنواع الصمت التنظيمي والجنس بحيث أن الرجال أكثر صمتا من النساء.
- الصمت الدفاعي كان نموذجيا للمعلمين في الفئة العمرية 25-40، وكان الصمت الاجتماعي الإيجابي سمة مميزة جدًا للمعلمين الشباب في الفئة العمرية 18-24، بافتراض أن الشباب هم أقل وعيا بكفاءتهم.
- هناك اختلافات في أنواع الصمت التنظيمي حسب الحالة الاجتماعية ، فالمطلقون أكثر صمتا من العازبين بافتراض الوضع النفسي الذي يمرون به .

## II- الإطار النظري للدراسة:

### II-1- تقنيات الاتصال الحديثة:

تعرف تقنيات الاتصال بأنها الأدوات أو الأجهزة التي تنقل المعلومات بين الأشخاص، وقد ابتكر البشر على مرّ العصور العديد من وسائل الاتصال بدءاً من إرسال الإشارات عن طريق الأدخنة وصولاً إلى الهاتف والبريد الإلكتروني، كما أحدث اختراع التلغراف عام 1831م نقلة نوعية في عالم الاتصالات، مما أدى إلى تطور آلية التفاعل بين البشر، لكن الوسائل أو التقنيات الأكثر شيوعاً حالياً هي تقنيات الاتصال الرقمية. (N, 2020)

يعرفها كلوب بأنها الأدوات والأوعية والأساليب والوسائل والتجهيزات المتطورة التي يتم توظيفها بغرض نقل المعلومات والبيانات من المرسل إلى المستقبل في أقل فترة زمنية و بأقل تكلفة وبدقة أكثر. (المانع، 2006)

ولقد حدد المؤتمر العلمي الأول للأكاديمية الدولية لعلوم الإعلام والاتصال مفهوم تقنيات الاتصال بأنه متابعة معطيات العصر من وسائل وأجهزة ومبتكرات وتطبيق استخداماتها الحديثة والاستفادة منها في شتى مناحي الحياة بما في ذلك تأثيراتها في مجال المعلومات والاتصال الإعلامي بمختلف وسائله وقنواته وأجهزته. (أمينة، 2017)

إذن تقنيات الاتصال الحديثة هي تلك الوسائل والتجهيزات الحديثة التي تساهم في نقل وتبادل المعلومات والبيانات بين البشر مهما كانت مستوياتهم وفي شتى المجالات بغرض رفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمجتمعات.

## II-2-أنواع تقنيات الاتصال الحديثة: وتنوع كما يلي:

II-2-1- الأقمار الصناعية : ويتمثل دورها في تغطية خدمات متعددة الجوانب في دعم الاتصالات بين مختلف المستخدمين سواء المرتبطين بشبكات تقليدية أو غير المرتبطين بالإضافة إلى خدمات الارتباط مثل استخدام الهاتف التلكس، توزيع قنوات الإذاعة التلفزيون ، النقل المباشر لبرامج التلفاز والربط بين المحطات المتحركة.

## II-2-2- تقنيات الاتصال عن بعد:

أ- الكابل: يستخدم في نقل الرسائل والمعلومات الصوتية والمرئية والنصوص و يتم بأسلوبين التماثلي Analog أو الرقمي Digital وتعتمد عملية نقل الرسائل على الألياف الكهرومغناطيسية أو على الاتصال السلكي.

ب- تقنية الألياف الضوئية(Fiber optics): وهي عبارة عن قوائم زجاجية رقيقة للغاية تشبه خيوط العنكبوت وتسمح بمرور أشعة الليزر خلالها وبإمكانها أن تحمل محل الإشارات الالكترونية التقليدية المستخدمة في خطوط الهاتف والراديو والتلفزيون ونقل بيانات الحاسب الالكتروني .

ج- تقنية الاتصالات الرقمية: يستخدم في نقل بيانات الحاسبات والصوت عبر الهاتف وإرسال الراديو والتلفزيون بقدر عال من الدقة والجودة .

د- تقنية الفيديو تكس: هي عبارة عن وسيلة تفاعلية تتيح استرجاع المعلومات بشكل فوري للمستخدمين، وتؤدي تكنولوجيا الفيديو تكس إلى تحويل جهاز الاستقبال التلفزيوني إلى آلة فعالة لنقل المعلومات من خلال الربط بالحاسب الالكتروني عن طريق خطوط الهاتف أو كابل ثنائي الاتجاه، ويستطيع المستخدم من هذه الخدمة أن يتصل بحاسب الكتروني مركزي من أجل الحصول على معلومات عامة أو متخصصة.

II-2-3- تكنولوجيا الاتصال الهاتفي: ويعتبر نظام اتصال داخلي معقد من خلاله يتم عمل قنوات اتصال لعقد المؤتمرات لمن يقيمون في أماكن متباعدة كما يربط المنازل والمكاتب بأجهزة الحاسب الالكتروني المركزية لأجل إدخال البيانات والمعلومات وتحليلها واسترجاعها ، وهناك كميات ضخمة من المعلومات تنتقل عن طريق الاتصال الهاتفي سواء داخل الدولة أو خارجها، حيث يعد الهاتف أداة ربط بين عدد كبير من وسائل التكنولوجيا الحديثة سواء في أماكن الإقامة أو العمل.

II-2-4- الفاكسميلي: هو جهاز يستطيع نقل الرسائل المكتوبة أو المطبوعة عبر الاتصال الهاتفي إلى أي مكان في العالم وتستقبل في الحال ، وبذلك يتم توفير الوقت والجهد الذي يستغرقه نقل الرسائل وقد أسهم في فعالية الاتصالات الإدارية وفي إنجاز الأعمال الإدارية المختلفة والمهام الأمنية في جهاز الأمن العام بصفة خاصة ولا سيما في حالات الطوارئ و الأمور والقضايا السرية التي لا تحتمل التأخير ويتطلب فيها الموقف صدور توجيهات وتعليمات القيادات الأمنية.

**II-2-5- الانترنت:** هي شبكة ترتبط بالأجهزة الكمبيوتر في جميع أنحاء العالم يتم من خلالها تبادل المعلومات ولقد أصبحت ضرورة حتمية في العصر الحالي الذي يتسم بسرعة المعلومة حيث يستطيع المنظمة الاتصال بفروعها أو تمثيلاتها لأنجاز أعمالها ومهامها والترويج لمنتجاتها ، حيث يتسم الاتصال بالإنترنت بواسطة الحاسب الآلي بالسرعة والدقة في نقل البيانات عن طريق مجموعة من الوسائط: البريد الإلكتروني، تقنية ضغط البيانات، تقنية عقد المؤتمرات عن بعد. (حجازي، 2000)

### **II-3- الصمت التنظيمي:**

لقد تم طرح الصمت التنظيمي لأول مرة في الثمانينات من القرن الماضي من خلال نظريات العدالة الإدارية التي نشأت نسبة للفضائح الأخلاقية والإدارية في ذلك الوقت، وعبر عن عدم مشاركة الموظفين عمدا في القضايا المتعلقة بالعمل وعدم التصريح بأرائهم ومقترحاتهم حول حلول متعلقة بالعملية الإدارية خوفا على أنفسهم. (صكر، 2017)

**II-3-1- مفهوم الصمت التنظيمي :** توجد العديد من المفاهيم المتعلقة بالصمت التنظيمي ومن أهمها ما يراه (Yaqoob & Muhammad, 2018) عدم قدرة التابعين من الإفصاح عن ما يمتلكونه من مشاعر وأراء بخصوص المشاكل الرئيسية التي تعترض بيئة العمل التنظيمي وعدم أخذ دورهم في تقديم أي مقترح عن هذه المشاكل، بذلك فإن الصمت التنظيمي يعني ميل المرؤوسين في بعض المنظمات إلى التجنب أو الحذر من تقديم المعلومات أو الاقتراحات لرؤسائهم أو الإخبار عن المشاكل التي تعترض بيئة عملهم خوفا من الردود السلبية أو النتائج غير المرضية التي تنجر عن تقديم تلك الاقتراحات أو المعلومات. (مهدي، 2019)

و عرف كل من (Morrison and Milliken, 2000, 706) الصمت التنظيمي بأنه منع انتشار المعلومات حول القضايا والمشكلات المحتملة من قبل الأفراد العاملين، كما تشير إلى ديناميكية الشعور الجماعي الذي يولد إدراكا حول المشاكل المنظمة، والذين لديهم إدراك بأنه من غير الحكمة التحدث حول المشاكل المنظمة لمنع انتشارها. ويؤكد (Nenette, 11, 2002) أن الصمت التنظيمي هو إدراك مشترك بين العاملين بشكل كبير يحد من مشاركة المرؤوسين في تقديم ما يعرفونه حول القضايا السياسية التنظيمية والمشكلات العلمية . (علوان، 2019)

إذن الصمت التنظيمي هو حجب الموظفين لأرائهم ومقترحاتهم حول حل المشاكل المحتملة نظرا لعدة أسباب تتنوع حسب طبيعة شخصية الموظف .

### **II-3-2- أنواع الصمت التنظيمي:** يتنوع الصمت التنظيمي إلى ثلاث أنواع نذكرها كما يلي:

**أ- صمت الإذعان (الاستسلام):** إن هذا النمط يمارس بضراوة شديدة في الصلاحيات التي تتمركز بيد الشخص القائد، إذ يعتقد أن نجاح المنظمة مرهون بقوته وأن العاملين كسالى بطبعهم لا يجذبون تحمل المسؤولية ولا توجد جدوى من مشاركتهم أو من مشاورتهم له، فممارسة هذا النمط سوف تكون لها انعكاسات سلبية كبيرة على العاملين تجلت في صمتهم وعدم إعلان مجاهرتهم رغم أنهم يمتلكون أفكار وآراء ومعلومات إزاء تطوير المنظمة لكنهم يتبنون الصمت الإذعاني لإدراكهم بان القادة لديهم القناعة بعدم قدرة العاملين وأن للقادة علما ودراية بما تريد المنظمة وهم الأقدر على تحقيق مصلحتها .

**ب- الصمت الدفاعي (الخامد) :** إن السبب الرئيس للصمت الدفاعي هو الخوف والذي يحدد سلوك الموظف أثناء التعبير عن معتقداته وآرائه فهم في هذه الحالة يخشون من مواجهة المواقف السلبية فقد لا يجرون على الانتقاد بشأن الوضع الراهن حتى لو كان سلبيا خوفا على حياتهم المهنية لهذا فهم دائما يفضلون التزام الصمت وعدم التعبير عن آرائهم وأفكارهم (Ulusoy, 47: 2016) ويعتبر خوف الموظف من ردة فعل المدير في هذه الحالة بيئة مناسبة جدا لإنشاء صمت تنظيمي داخل

المنظمة وفي بعض الأحيان فان الموظفين لا يجرون حتى على طرح مشاكلهم خوفا من المخاطر المحتملة إزاء إثارتهن لهذه المشاكل أو خوفا من أن ينظر إليهم على أنهم من الأشخاص اللذين يجبون إثارة المشاكل باستمرار .

ج- الصمت الاجتماعي Pro Social Silence: إن هذا الصمت يعد اختيارا واعيا من قبل الأفراد على عكس الصمت الدفاعي الذي يكون نابعا من الخوف للعواقب السلبية التي من الممكن أن تلحق به، كما يمكن أن يتجسد الصمت الاجتماعي في حماية زميل أو شخص داخل المنظمة أو ، لحماية المنظمة نفسها فالصمت الاجتماعي هو أن يعتمد الفرد إلى حجب أفكاره ومعلوماته والتي تتعلق بالعمل لأجل تحقيق غايات أشخاص آخرين أو لربما لتحقيق أهداف المنظمة فالصمت في هذه الحالة هو سلوك هادف وأيضا سلوك متعمد هدفه تحقيق أهداف الآخرين. (عبد، 2019)

## II-4- علاقة تقنيات الاتصال الحديثة بالصمت التنظيمي:

### II-4-1- علاقة الصمت التنظيمي بشبكات الاتصال:

تعتبر شبكات الاتصال عن هيكلية الاتصال بالمؤسسات فهي تنظم وتحدد العلاقات الموجودة والمتاحة بين الموظفين في المؤسسة، وتتنوع إلى ثلاث أنواع سنحاول ذكرها مع ربط الصمت التنظيمي مع كل نوع كما يلي :

أ- شبكات الاتصال الديمقراطية: وهي الشبكة التي تتيح لكل فرد فرصة التفاعل مع فريدين آخرين داخل المجموعة وفي نفس الوقت الذي تكون هذه الجماعة منظمة في شكل دائرة أي دون تحديد واضح لمن هو رئيسها .

في هذه الشبكة تظهر علاقة الموظفين ببعض وبالمدير علاقة إنسانية حيث يصبح الموظف لا يخاف من ردة فعل المدير ويبدى رأيه بكل أريحية ويساهم بشكل كبير في حل مشكلات المؤسسة لأنه يتمتع بالرضا ويشعر أن الهدف الأساسي للمنظمة يساهم في تحقيق هدفه الخاص، وبالتالي نقول أن الصمت هنا يكاد يعدم.

ب- شبكة الاتصالات أقل ديمقراطية: هذه الشبكة تتيح التفاعل لثلاثة أفراد مع فريدين آخرين في حين تتيح الفرصة للباقيين لكي يتفاعل كل منهم مع فرد واحد فقط وفي نفس الوقت فإن الجماعة هي من فرد واحد فقط وفي نفس الوقت فإن الجماعة هي من تقرر رئيس الجماعة، وهنا يكون الصمت حسب قائد الجماعة إن كان ديمقراطي أو لا بحيث يكون الصمت يسود مواضيع بعكس أخرى مثلا الموظف يشارك في حل مشاكل على مستوى وظيفته ويدخل بإبداء رأيه حسب علاقته مع مسئوله المباشر وحسب نوعية الاتصال بينهم، فنجد الموظف في المستوى التشغيلي لا يتدخل في حل مشكل يخص المستويات العليا على عكس المستوى الذي ينتمي إليه الذي قد يتعاون مع زملائه ويحاول إيجاد الحلول أو حتى ابتكار طريقة لحل مشكل يخص المستوى الذي ينتمي إليه، إذن هنا يكون الصمت موجود قليل نوعا ما .

ج- الشبكة الأنوقراطية: وفي هذه الشبكة يكون الاتصال فيها من أعلى إلى أسفل في جهة واحدة أي لكل فرد فرصة التفاعل مع شخص واحد فقط وفي نفس الوقت فإن الجماعة منظمة في شكل مستويين إداريين يوضحان من هو رئيسهما، هنا يكون الصمت التنظيمي قوي جدا لأن الموظف لا تكون له علاقة مع القائد أو المدير إلا في حدود العمل لذا نجده يخشى تقديم اقتراحاته وآرائه حول مشاكل المنظمة ويضع الكثير من العقبات لذلك تفاديا من العقاب أو من ردة الفعل السيئة . (بولعويادات، 2008/2007)

ويمكن تجميع هذه الشبكات وعلاقتها بالصمت في جدول للتوضيح أكثر:

الجدول رقم 01: يوضح أهداف شبكات الاتصال

الأهداف	شبكة الاتصال الأولى	شبكة الاتصال الثانية	شبكة الاتصال الثالثة
السرعة	بطيئة	عالية	عالية
الدقة	قليلة	جيدة	جيدة
التنظيم الداخلي	لا يوجد شكل مستقر	يوجد شكل مستقر وتبلور بطيء	يوجد شكل مستقر ومتبلور بسرعة
القيادة	لا توجد	ظاهرة	ظاهرة تماما
الحالة المعنوية للعمال	عالية	منخفضة	منخفضة
الصمت التنظيمي	تقريبا منعدم	قليل ومتوسط	عالي جدا

المصدر: حورية بولعودات، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز فرع تسيير شبكة نقل الغاز بالشرق قسنطينة ، مذكرة نيل شهادة الماجستير 2008/2007، بتصرف.

إن تقنيات الاتصال الحديثة لغت عنصر القيادة في فريق العمل وأصبح الشكل المتداول في معظم المؤسسات الشكل الدائري أي الشبكة الاتصالية الديمقراطية، والتي تعزى بالتخلي عن الصمت التنظيمي لأن معظم التجارب والخبرات تكون موجودة في الشبكة، سنحاول من خلال الإطار التطبيقي البحث عن تأثير تقنيات الاتصال الحديثة في مقاومة الصمت التنظيمي.

### III- الإطار التطبيقي:

#### III-1- الجانب المنهجي للدراسة الميدانية

##### III-1-1- مجتمع وعينة الدراسة:

تتم هذه الدراسة بتقييم أثر تقنيات الاتصال الحديثة في مقاومة الصمت التنظيمي في المؤسسات الجامعية الجزائرية ، وذلك بدراسة ميدانية بمعهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية بالمركز الجامعي مرسللي عبدالله بتيابة، بحيث يشمل مجموع موظفي المعهد من إداريين وأساتذة ، وتم أخذ عينة عشوائية ت بلغ حجمها 70 إستبانة استرجعنا منها 65 استبانة بنسبة %92.85 .

III-1-2- أداة الدراسة: قد تبلورت أداة الدراسة من بعد الإطلاع على الجانب النظري والدراسات السابقة، وقد قام الباحثون بتطوير استبان لقياس أثر تقنيات الاتصال الحديثة على مقاومة الصمت التنظيمي، وفيما يلي توضيح لأجزاء أداة الدراسة.

- الجزء الأول: يتضمن خصائص عينة الدراسة في ضوء الصفات الشخصية والوظيفية: (الجنس ، العمر، عدد سنوات العمل في المعهد ، الوظيفة) .

- الجزء الثاني: 12 عبارة تهدف إلى تحديد أبعاد تقنيات الاتصال الحديثة.

- الجزء الثالث: 15 عبارة تهدف إلى تحديد أبعاد الصمت التنظيمي ( 5 عبارات تخص صمت الإذعان، وخمس عبارات تخص الصمت الدفاعي وخمس عبارات تخص الصمت الاجتماعي).

وقد تمت الإجابة على الاستبيان وفقا للتدرج الخماسي لمقياس ليكرت، وتم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين (الصدق الظاهري) من ذوي الاختصاص، لغرض تحكيمها والتحقق من صدق فقراتها، وقد وافق المحكمون عليها بعد إجراء التعديلات الضرورية.



تقنيات الاتصال الحديثة وأثرها في مقاومة الصمت التنظيمي لدى موظفي مؤسسات التعليم العالي الجزائرية  
-دراسة حالة معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية بجامعة تيبازة-

IV- نتائج الدراسة :

IV-1- خصائص عينة الدراسة:

الجدول (2): توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس، العمر، والخبرة العملية

المتغير	العدد	النسبة (%)	المتغير	العدد	النسبة (%)
الجنس	الذكور	27	العمر	أقل من 30 سنة	7
	الإناث	38		30-40	38
	المجموع	65		40-50	17
الخبرة المهنية	من سنة إلى 5 سنوات	24	50 سنة فأكثر	3	4.6
	من 6 إلى 10 سنوات	21	المجموع	90	100
	أكثر من 11 سنة	20			
	المجموع	65			

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور في العينة بلغت حوالي 41.5% بينما نسبة الإناث 58.5% وهي نسبة متقاربة، أما نسبة الموظفين الذين أعمارهم من 30 إلى 40 سنة هي أعلى نسبة وتمثل 58.5% ثم تليها 26.2% نسبة الموظفين الذين يبلغ أعمارهم من 41 إلى 50 سنة ثم 10.8% والتي تمثل نسبة الموظفين الذين أعمارهم أقل من 30 سنة، بينما أقل نسبة كانت للموظفين الذين أعمارهم أكثر من خمسين سنة فكانت نسبتهم تمثل 4.6%. كما تظهر النسب متقاربة جدا بالنسبة لعدد سنوات العمل في المعهد من سنة إلى 5 سنوات تمثل 36.9% و32.3% بالنسبة للذين سنوات عملهم من 6 إلى 10 سنوات و تمثل سنوات العمل أكثر من 11 سنة نسبة 30.8% .

IV-1-1- الوظيفة:

الجدول (3): توزيع العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة %
أستاذ	29	44.6
أستاذ إداري	2	3.1
أستاذو رئيس قسم	4	6.2
رئيس مصلحة	4	6.2
متصرف	2	3.1
متصرف رئيسي	3	4.6
ملحق إدارة	5	7.7
ملحق إدارة رئيسي	1	1.5

10.8	7	مهندس دولة في الإعلام الآلي
12.3	8	عون إدارة
100	65	المجموع

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تباينت نسب الوظائف حسب اختلاف المناصب فنجد نسبة الأساتذة هي الأكبر في الجدول وتمثل 44.6%، بينما نسب الإداريين حسب مسميات الوظيفة فقد كانت أعلى نسبة فيها نسبة أعوان الإدارة والتي مثلت بنسبة 12.3% وأقل نسبة كانت لملحق إدارة التي مثلت 1.5%.

IV-2- تقنيات الاتصال الحديثة:

IV-2-1- وسائل الاتصال الحديثة المستعملة في المعهد :

الجدول رقم (4) يوضح تقنيات الاتصال المستخدمة في المعهد

النسبة	التكرار بنعم	وسيلة الاتصال
98.00	64	الاتصال المباشر
27.69	14	لوحة الإعلانات
50.76	33	التقارير
56.92	37	الاجتماعات
93.84	61	الهاتف
80.00	52	البريد الإلكتروني
23.07	15	الفاكس
93.84	61	جهاز الحاسوب
86.15	56	شبكة الإنترنت
67.69	44	شبكة الإنترنت
04.61	3	شبكة الإكسترانت
36.9	24	تقنيات التحاضر عن بعد

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن المعهد يعتمد على تقنيات الاتصال بتنوعها القديمة والحديثة فنجد أعلى نسبة في الجدول تمثل الاتصال المباشر بنسبة 98% بينما أقل نسبة فكانت لشبكة الإكسترانت التي كانت 4.61% هناك تقارب في استعمال كل من جهاز الحاسوب والهاتف شبكة الإنترنت والبريد الإلكتروني حيث كانت النسب على التوالي: 93.84%، 93.84%، 86.15%، 80.00%، كما كان هناك تقارب أيضا لكن بنسب أقل في استعمال كل من شبكة الإنترنت والاجتماعات والتقارير بالنسب التالية: 67.69%، 56.92%، 50.76%، تبقى نسبة كل من التحاضر عن بعد والفاكس ولوحة الإعلانات وتمثل النسب الموالية: 27.69%، 23.7%، 36.9%

IV-3-1- صدق ثبات أداة الدراسة : .: للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معاملات كرومباخ ألفا Cronbach

Alpha للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، وتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 50% ويعتبر هذا مقبولا استنادا إلى دراسات سابقة وقد كانت النتائج كالتالي:

تقنيات الاتصال الحديثة وأثرها في مقاومة الصمت التنظيمي لدى موظفي مؤسسات التعليم العالي الجزائرية  
-دراسة حالة معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية بجامعة تيبازة-

جدول رقم (5) ثبات أداة الدراسة

المتغير	عدد الحالات	الفقرات	كرومباخ ألفا
تقنيات الاتصال الحديثة	65	12	0.781
الصمت التنظيمي	65	15	0.763
صمت الإذعان	65	05	0.698
الصمت الدفاعي	65	05	0.752
الصمت الاجتماعي	65	05	0.670

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

نلاحظ أن معظم المتغيرات كانت معامل ثباتها يفوق 50% حيث كان معامل ثبات تقنيات الاتصال الحديثة 78.1% أما الصمت التنظيمي فقد كان معامل ثباته 76.3%. (Sekaran, 2004)

IV-3-2- تشخيص تقنيات الاتصال الحديثة و الصمت التنظيمي بالنسبة لموظفي المعهد :

يعرض الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة .

الجدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

المتغير	المتوسط	الانحراف	الأهمية
تقنيات الاتصال الحديثة	3.48	0.618	متوسط
الصمت التنظيمي	3.333	0.542	متوسط
صمت الإذعان	3.227	0.763	عال
الصمت الدفاعي	3.024	0.845	عال
الصمت الاجتماعي	3.752	0.677	متوسط

المصدر: إعداد الباحثان اعتمادا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج Spss.

يبين الجدول رقم (6) أن مستوى تطبيق تقنيات الاتصال الحديثة في المعهد ومستوى ممارسات سلوك الصمت الاجتماعي كان متوسطا نظرا للعيننة المدروسة ،حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح على التوالي 3.48 و3.752 أما انحرافهما المعياري على التوالي :فقد بلغ 0.618 و 0.677 ،بينما مستوى ممارسات سلوك صمت الإذعان وسلوك الصمت الدفاعي كان عال حيث كانت قيم المتوسط الحسابي المرجح على التوالي 3.227 و3.024 والانحراف المعياري على التوالي أيضا: 0.763 و0.845 كما يثبت الجدول أن هناك تشتت نسبي في إجابات المبحوثين.

IV-3-3- اختبار الفرضيات: ويتم ذلك من خلال نموذج الانحدار البسيط

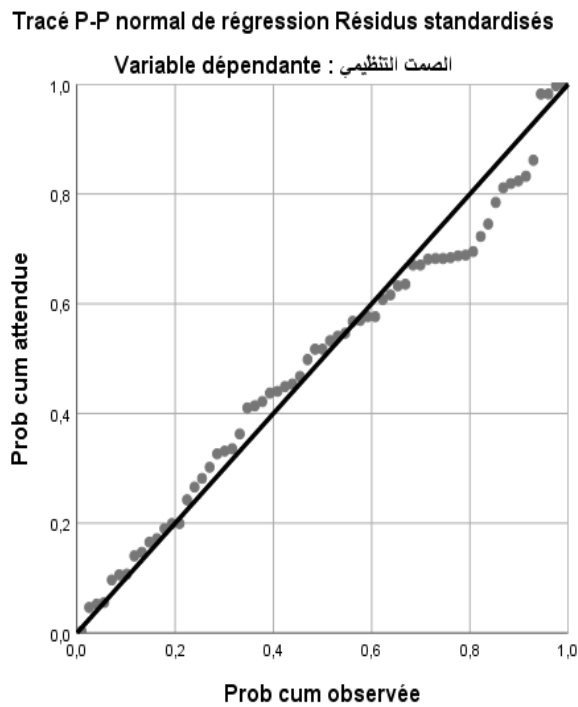
1- المعنوية الكلية لنموذج الانحدار: وتتمثل في قيمة معنوية النموذج من خلال قيمة F والتي بلغت 0.133 وهي أكبر من 0.05 كما يوضحها الجدول (7).

2- المعنوية الجزئية للنموذج: وتتمثل في قيمة معنوية t للثابت والتي بلغت 0.133 وهي أكبر من 0.05 كما يوضحها الجدول (8).

3- مدى توفر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الانحدار:

أ. التوزيع الطبيعي (إعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي Normality test): وهو ما يوضحه الشكل (1).

الشكل رقم (1): يوضح التوزيع الطبيعي للبواقي



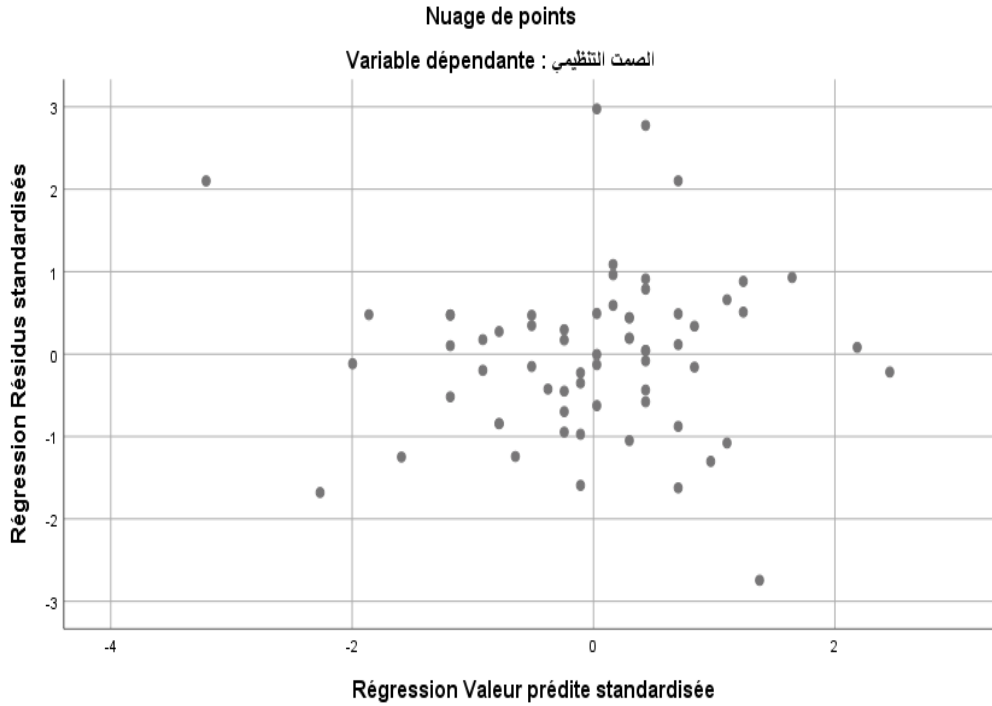
المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

من خلال الشكل البياني السابق يتم الحكم على مدى توافر الشرط الخاص باعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي في نموذج الانحدار. بحيث نجد أن النقاط تقع بشكل متقارب جدا على الخط الواصل بين الركن الأيمن العلوي والركن الأيسر السفلي أو تتوزع هذه النقاط بشكل عشوائي على جانبي الخط، في كلتا الحالتين نقول أن الأخطاء تتوزع توزيع طبيعي.

ب. الاستقلال الذاتي للبواقي: Durbin-watson وتم اختبارها من خلال إحصائية Durbin-watson (وهو عبارة عن إحصائية الاختبار الذي سيتم استخدامه في اختبار الفروض الإحصائية حول الارتباط الذاتي للبواقي Residuals، وتؤكد قيمته التي بلغت 0.288 كما يوضحه الجدول (4) وبمقارنتها في الجداول الإحصائية لدرجة حرية 63 وحجم عينة 65 نجدها في المجال المطلوب، وهو ما يؤكد الاستقلال الذاتي للبواقي.

ج. اختبار تجانس البواقي (اختبار ثبات التباين) Homoscedasticity: وهو ما يوضحه الشكل (2).

الشكل رقم(2): يوضح اختبار تجانس البواقي



المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

أ-ملائمة النموذج: كما هو موضح في الجدول (7)، معامل التحديد يساوي 0,350، هذا يعني أن 3.50% من التباين في تقنيات الاتصال مفسر بالتغير في الصمت التنظيمي عند مستوى دلالة F يساوي 0.133 وهي أكبر من 0.05، وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية متوسطة.

الجدول (07): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد المعدل R <sup>2</sup>	معامل الارتباط (R)
1	0.666	1	0.666	2.312	0,133	0.035	0.188
الخطأ المتبقي	18.158	63	0.288				
المجموع	18.824	64					

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

ب- نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تقنيات الاتصال على سلوك الصمت التنظيمي: ويظهر ذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول (08): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تقنيات الاتصال على أبعاد الصمت التنظيمي

مستوى T دلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات غير النمطية		النموذج	
		Beta	الخطأ المعياري		
0,000	7.179		0.384	2.758	1 ثابت Constant
0.461	0.742	0.093	0.155	0.115	صمت الاذعان
0.146	1.471	0.182	0.136	0.200	الصمت الدفاعي
0.133	1.521	0.188	0.109	0.165	الصمت الاجتماعي

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

طبقا للنتائج الموضحة بالجدول (08)، فإن تقنيات الاتصال ليس لها أثر مباشر على سلوك الصمت التنظيمي حيث أن مستوى الدلالة لأبعاد الصمت التنظيمي (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) يساوي على التوالي 0.461، 0.146، 0.133 وهو أكبر من 0.05.

كما أن قيمة معامل الانحدار  $\beta$  لأبعاد الصمت التنظيمي تساوي بالترتيب: 0.115، 0.200، 0.165. وبهذا فإن كل الفرضيات مرفوضة أي أن الفرضية الرئيسية أيضا مرفوضة وبالتالي نقبل الفرضية البديلة (الفرضية الصفرية) والتي تعبر بأن تقنيات الاتصال الحديثة ليس لها أثر مباشر في مقاومة الصمت التنظيمي لدى موظفي معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية بالمركز الجامعي عبد الله مرسلتي تيبازة.

#### V- النتائج ومناقشتها:

\* أكدت الدراسة أن نسبة الإناث المستجوبين أكبر من الذكور حيث بلغت 58.5% وهذا راجع لعدد الإناث في المعهد أكثر من الذكور.

\* أكدت الدراسة أن أكبر نسبة للمستجوبين كانت للذين أعمارهم من 30 إلى 40 سنة بنسبة 58.5% هذا ما يفسر بأن المؤسسة فتيّة وهذا راجع لأن المركز الجامعي حديث العهد حيث دشن في 2008 .

\* أما بالنسبة للخبرة المهنية فقد كانت بنسب متقاربة وأعلى نسبة 36.9% هي من سنة إلى 5 سنوات وهذا راجع للعدد الكبير للمستخدمين الجدد في المعهد .

\* بالنسبة للوظيفة كانت أعلى نسبة للمستجوبين الأساتذة أكثر من الإداريين بتنوع تسميات ووظائفهم وهذا راجع لعدد الأساتذة مقارنة مع الإداريين في المعهد لأنه بطبيعة الحال يكون عدد الأساتذة في أي مؤسسة تعليمية أكبر من عدد الإداريين مع العلم أن هناك أساتذة يشغلون مناصب إدارية بالإضافة إلى عملهم كأساتذة .

\* أكدت الدراسة أن مستوى استخدام تقنيات الاتصال الحديثة كان متوسط، وهذا ما يفسر بأنه لم يرقى بعد إلى التطور التكنولوجي المعتمد في جامعات أخرى لأن المركز حديث النشأة، رغم أن معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية من أولى المعاهد في المركز الجامعي ومعظم الموظفين في المعهد ينقصهم التدريب على التقنيات الحديثة للاتصال، حيث مازالت العملية الإدارية تعتمد على التقنيات الاتصالية التقليدية على سبيل المثال تقنية البروقرس، معظم الأساتذة يعانون من كيفية استعمالها وكيفية إدخال نقاط الطلبة وكذا المنصة الإلكترونية التي تعنى بإدخال الدروس للطلبة خصوصا في الفترة الحالية (فترة جائحة كورونا) حيث اعتمد بعض الأساتذة على وسائل التواصل الاجتماعي (الفيسبوك والواتسب) للتواصل مع الطلبة وإرسال بعض الدروس والواجبات إليهم باعتقادهم أنها الوسيلة الأسهل بالنسبة لهم وللطلبة أيضا لا تتطلب إنترنت قوية.

\*كما أكدت الدراسة أيضا أن مستوى صمت الإذعان عال ، وهذا راجع لعدم مبالاة الموظفين واعتقادهم أن التعبير عن المشكلات أو الإبلاغ عنها لا يحدث أي فرق ،هذا راجع لكثرة الموظفين الجدد بالمعهد، لأن الموظف حتى إن شعر بأن كفاءته الإدارية ضعيفة لأنه جديد العهد بالمعهد لن يصرح باقتراحاته التي قد تفيد حل مشكل ما أمام زملائه، بل يحتفظ بها لنفسه، بدلا من أن يسمع كلاما لا يرضيه.

\*كما أكدت الدراسة أن الصمت الدفاعي عال وهذا ما نفسره بمحاولة الموظف حماية نفسه من التهديدات الخارجية، بحيث أن نجد الفرد لا يقدم اقتراحات تخص مشاكل المعهد كي لا يدخل في اشتباكات مع الآخرين، ويحمي نفسه من مسؤولية المشكل ومسؤولية حله.

\*كما أكدت الدراسة أن الصمت الاجتماعي متوسط لأن العلاقات الاجتماعية بين الموظفين تكاد تكون منعدمة رغم وجودها مع بعض الإداريين ، و لصغر حجم المعهد الذي لا يسع للكثير من الطلبة وكثرتهم في هذه السنوات الأخيرة أصبح التوزيع مكتظ ،حيث تم تقسيم الطلبة إلى مجموعتين مجموعة تدرس صباحا ومجموعة أخرى تدرس مساء هذا في السنة الواحدة ،وهناك سنوات تدرس اليوم والسنة أخرى تدرس في الغد وهذا ما جعل الأستاذ ليس لديه وقت للعلاقات بحيث يفكر في التدريس فقط، فنجد الأساتذة لا يجتمعون إلا في اجتماعات المداولات أو في التظاهرات العلمية وحاليا بانتشار وباء كورونا حتى الاجتماعات والتظاهرات العلمية أصبحت عن بعد.

\* كما أكدت الدراسة أنه لا يوجد تأثير مباشر لتقنيات الاتصال في مقاومة الصمت التنظيمي هذا ما استدعي أن هناك تأثير لكنه غير مباشر بحيث كلما كان استخدام تقنيات الاتصال الحديثة واسع كان الصمت التنظيمي قليل بحيث أن اجتماع الموظفين في شبكة الكترونية واحدة سوف يحو تلك الرهبة أو الخوف من المدير، لأنك تتعامل معه دون أن تراه فتستطيع إبداء رأيك دون مراعاة أي حساسيات ،كما أن المدير يستطيع استخدام أفكار الموظفين كانت قد طرحت من قبل لحل مشكل مشابه دون أخذ الإذن من صاحب الفكرة، لأنها أصبحت ملك للمؤسسة وهذا ما يجعل التأثير غير مباشر، وغير ظاهر.

## VI-الخلاصة:

كي تصل مؤسسات التعليم العالي اليوم إلى جودة التعليم ،وجب تكاثف العديد من الجهود -إداريين كانوا أو أساتذة- والاستفادة قدر المستطاع من رأسمالها الفكري لأجل زيادة كفاءتها والحقا بركب التطور الذي صار في كل ثانية تقنية جديدة، حيث أصبح من الضروري إدخال مثل هذه التكنولوجيات الجديدة في العمل ،كما استلزم الكشف عن آراء وأفكار الأفراد والاستماع لاقتراحاتهم ،لأن أكثر العقبات التي تواجه التغيير التنظيمي اليوم هي نقص المعلومة وضعف الثقة ،وكلاهما نتاج الصمت التنظيمي الذي قد يترتب عليه الانسحاب أو الاحتجاج على الممارسات التنظيمية التي تشكل نوع خاص من الرسائل التي يجب الكشف عنها.

ومن خلال ما سبق ظهر لنا أن تأثير تقنيات الاتصال الحديثة ليس لها تأثير مباشر على الصمت التنظيمي في المعهد وهذا لنقص تحكم الموظفين في التقنيات الاتصالية الحديثة ، ولأن المركز مؤسسة تعليمية ربما لو كانت مؤسسة البحث مؤسسة اقتصادية لكان ظهر التأثير جيدا ، لكن قد يتجلى هناك تأثير إلا أنه غير مباشر، لأن استخدامات تقنيات الاتصال الحديثة تجعل الموظف يقدم اقتراحات بدون أن يراعي لردة فعل المسئول أو حتى الزملاء فهو لا يراهم وجها لوجه كما أن المسئول يستطيع الاعتماد على الأفكار وآراء الموظفين في مشاكل سابقة لاعتمادها في مشاكل حالية مشابهة دون اللجوء إليهم أو أخذ الإذن منهم لأن كل الأفكار تكون مسجلة في الشبكة .

## VI-1- التوصيات:

- أصبح من الضروري اعتماد تقنيات الاتصال الحديثة في العملية الإدارية وحتى في التعليم، لأنها تساهم بشكل كبير في تطوير الأداء وتوفير الجهد والوقت ودفع المؤسسات إلى الصدارة، والوصول إلى جودة التعليم وكذا دخول سوق المنافسة.
- يجب على المؤسسات التعليم العالي والمنظمات بشكل عام تسطير برنامج تدريبي للأفراد بخصوص تقنيات الاتصال الحديثة المستعملة فيها كي لا يتم تعطيل العملية الإدارية.
- لقد جاءت تقنيات الاتصال الحديثة ببرامج للقضاء على البيروقراطية لكن الأفراد حالوا دون ذلك، لذلك وجب على المسؤولين تقييم ومراقبة هذه البرامج لتفادي مثل تلك السلوكيات.
- على المدراء البحث عن الأسباب الدافعة للصمت التنظيمي ومحاولة تفاديها ووضع حلول لهاته الأسباب لجعل الموظف يشعر بالرضا والولاء للمؤسسة التي ينتمي إليها، مما يدفعه للتخلي عن الصمت التنظيمي.
- إن تفويض المهام إلى الموظفين رؤساء الأقسام وتقاسم المسؤولية بينهم وبين المديرين يساهم بشكل كبير في تعزيز الثقة ومشاركة الآراء التي قد تستدعي التخلي عن الصمت التنظيمي.
- يجب فسح المجال من قبل الإدارة العليا أمام الموظفين لإبداء آرائهم، وتشجيعهم في المشاركة في اتخاذ القرار من أجل خلق شعور بالمكانة بالعمل مع التأكيد على اعتماد صيغة الحوار المفتوح والابتعاد عن سياسة الباب المغلق لأن ضعف دعم الإدارة هو من أحد المتغيرات التي لها انعكاسات على الصمت التنظيمي.
- يجب على المنظمات توفير مناخ آمن مشجع للعمل ليساهم في رفع الروح المعنوية للموظف، كي تتم العملية الإنتاجية بنجاح.
- يجب على المؤسسات الاهتمام أكثر بالجانب الإنساني والاجتماعي للموظف لأنه يساهم بشكل كبير في رفع الرضا لديه وولائه للمؤسسة وبالتالي يتخلى عن الصمت ويساهم في حل المشكلات والقضايا التي تؤرقها.

## VII-المراجع:

1. ANGELA AC -OWUOR“(2014). *ORGANIZATIONAL SILENCE AFFECTING THE EFFECTIVENESS OF ORGANIZATIONS IN KENYA: A CASE STUDY OF SAFARICOM CALL CENTER* ”UNITED STATES INTERNATI INTERNATIONAL UNIVERSITY .Report Submitted to the Chandaria School of Business in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Masters in Business Administration (MBA.)
2. Available online at <http://www.jsrad.org> .*Journal of Scientific Research and Development*.181-178 ، (1) 2 ،
3. C. C. and Harlos, K. P -Pinder .(2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice .*Research in Personnel and Human Resources Management*.369-331 ، (20)
4. E. and F. Milliken Morrison .(2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world .*Academy of Management Review*.25-706 ، (4) 25 ،
5. N, G. (2020, 07 18). *Communication Technology*. Récupéré sur [www.baschools.org](http://www.baschools.org).



تقنيات الاتصال الحديثة وأثرها في مقاومة الصمت التنظيمي لدى موظفي مؤسسات التعليم العالي الجزائرية  
-دراسة حالة معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية بجامعة تيبازة-

6. U Sekaran .(2004) .*Research Methods for Business a Skill Building Approach* .New York: 4th edition, John Wiley & Sons, Inc.
7. بشار شامل كاضم، غادة غالب عبد الوهاب. (2018). تقنيات الاتصال و أثرها على الهوية البصرية للمنتج. المؤتمر الدولي الرابع للفنون التشكيلية وخدمة المجتمع ( الفنون البصرية بين إشكالية الحداثة والهوية) (صفحة 102). الأقصر - مصر: جامعة جنوب المادي كلية الفنون الجميلة بالأقصر.
8. بومالي أمينة. (2017). أثر تكنولوجيا الاتصال الحديثة على الاتصال الشخصي في المجتمع الجزائري. *المجلة العلمية لجامعة الجزائر 3* (9)، 05.
9. حورية بولعويدات. (2008/2007). استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع تسيير شبكة نقل الغاز بالشرق قسنطينة. قسنطينة-الجزائر: جامعة منتوري قسنطينة .
10. حيدر جاسم الجبوري، عامر عبد الكريم الذجاوي، صلاح فيلح مهدي. (2019). تأثير سلوكيات العقول الخجولة في الصمت التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين برئاسة جامعة الكوفة. *مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية* ، 13 (25)، 447.
11. سناء خضر يوسف. (2020). البيئة الريادية الداخلية و دورها في الحد من عناصر الصمت التنظيمي ( دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات في جامعة الحمدانية). *مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية* ، 10 (03)، 29.
12. عذراء محسن عبد. (2019). دور القيادة الأخلاقية في تقليل الصمت التنظيمي بحث استطلاعي لأراء عينة من العاملين في مديرية ماء الأنبار. *مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية* ، 15 (48)، 280/279.
13. فيصل علوان الطائي، عبد الله علي صكر. (2017). أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الايجابي دراسة تحليلية لأراء عينة من منتسبي مديرية الشرطة محافظة كربلاء المقدسة. *مجلة الادارة والاقتصاد* ، 6 (21)، 60.
14. كامل السيد غراب، فادية محمد حجازي. (2000). *نظم المعلومات الإدارية (مدخل تحليلي)*. الرياض: جامعة الملك سعود للنشر العلمي والمطابع.
15. محمد بن علي المانع. (2006). *تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء*. الرياض - السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
16. مها فاضل ابراهيم، حسن مؤيد ابراهيم، رنا شاكر علوان. (2019). الصمت التنظيمي وتأثيره على الثقة التنظيمية للعاملين: بحث استطلاعي لأراء العاملين في الشركة العامة للصناعات الجلدية في بغداد. *مجلة الادارة والاقتصاد* ، 42 (120)، 210.
17. مهيفان شريف يوسف. (2016). أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من الموظفين الاداريين في جامعة زاخو. *مجلة جامعة زاخو اقليم كردستان العراق* ، 4 (1)، 173.