

أثر الأمن الوظيفي على ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية

دراسة حالة موظفي جامعة خميس مليانة

The impact of job security on the phenomenon of organizational silence in Algerian public institutions - case study for the employees of the University of Khemis Miliana

جمال صادفي^{1*}، خنير محمد²

¹جامعة خميس مليانة- عين الدفلى (الجزائر)، d.sadfi@univ-dbkm.dz

²جامعة خميس مليانة- عين الدفلى (الجزائر)، khathiri@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2021/12/01

تاريخ القبول: 2021/10/04 تاريخ الاستلام: 2021/09/14

ملخص: يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة التأثيرية بين الأمن الوظيفي وظاهرة الصمت التنظيمي لدى موظفي جامعة خميس مليانة، بالاعتماد على الإستبيان كأداة لجمع البيانات، وبعد توزيع (180) إستمارة إستبيان تم إسترجاع (116) إستمارة صالحة للتحليل، وباستخدام برنامج (SPSS v26)، توصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى متوسط من الإحساس بالأمن الوظيفي لدى أفراد العينة، وكان مستوى الصمت التنظيمي مرتفعا، كما أكدت النتائج وجود تأثير معنوي وعكسي لعامل الأمن الوظيفي في الحد من سلوك الصمت التنظيمي، لذا نوصي بضرورة الأخذ بالاعتبار آراء الموظفين ومعرفة المشاكل التي يعانون منها داخل الجامعة التي تحول دون التمتع بدرجة عالية من الأمن الوظيفي، بالإضافة إلى تشخيص العوامل التي تسبب سلوك الصمت، وذلك من أجل الوصول إلى حلول واقعية للحد مستقبلا من تفشي هذه الظاهرة السلبية التي أصبحت تؤرق التقدم والتطور التنظيمي بالمؤسسات الجامعية الجزائرية، والعمل على تمكين وتشجيع الموظفين ومنحهم الحرية الواسعة للمساهمة في حل مختلف المشاكل التنظيمية.

كلمات مفتاحية: الأمن الوظيفي، الصمت التنظيمي، الموظفين، الجامعة.

تصنيف JEL: XN1، XN2.

Abstract:

This research aims to study the impact of the relationship between job security and the phenomenon of organizational silence among the employees of the University of Khemis Miliana, relying on the questionnaire as a tool for data collection, and after distributing (180) questionnaires, (116) valid forms were returned for analysis. , and using the (SPSS v26) program, the study concluded that there is a medium level of security job among the interviewed employees, while the level of organizational silence was high, and the results confirmed the existence of a clear A significant and opposite effect of the job security factor in reducing the behavior of silence Organizational Therefore, we recommend the need to take into account the opinions of the employees and know the problems they suffer within the university that prevent them from enjoying a high degree of job security, which in turn is reflected in the organizational conditions, and to diagnose the factors that cause the behavior of silence, in order to reach realistic solutions to reduce the future spread of this negative phenomenon that has become disturbing the progress and organizational development in Algerian university institutions, and work to empower and encourage employees and give them wide freedom to contribute to solving problem problems.

Keywords: job security, organizational silence, employees, university.

Jel Classification Codes: XN1, XN2.

1. مقدمة

إن للموظف في الجامعة الجزائرية حقوق وواجبات، مضمونة من خلال القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، الذي وضع واجبات الموظف العمومي المتمثلة في أدائه العمل الذي يكلف به، ومن حقوقه أن يعامل بطرق حسنة تليق به ويتقاضى راتب مقابل أدائه العمل المطلوب منه، ومنحه فرص الترقية وإثبات الذات، بالإضافة إلى توفير كل الظروف المادية والمعنوية اللازمة التي تجعله يشعر بالأمن الوظيفي، حيث يعد إحساس الفرد بالاستقرار في حياته المهنية من الأمور الهامة التي تعزز الانتماء للمؤسسة، وترفع من الروح المعنوية للموظفين، وتدفعهم إلى الإبداع والمبادرة للقيام بأعمال إضافية بإخلاص وبشكل اختياري وليس إجباريا، وعليه فالأمن الوظيفي يعد عنصرا مهما للمؤسسات الجامعية في الجزائر من أجل تحقيق خدمة عمومية راقية وذات جودة عالية، وأن شعور الفرد بعدم توفر الأمن الوظيفي يؤدي إلى انشغاله فكريا ونفسيا في السعي لإشباع هذه الحاجة مما ينعكس سلبا على أدائه.

والحقيقة أن الموظف العمومي في الجامعة الجزائرية يتمتع بحقه الكامل في الاستقرار النفسي والأمن الوظيفي، مقابل قيامه بأداء واجباته بشكل نمطي (عادي)، باعتبار أن فكرة الأمن الوظيفي تقوم على رفع درجة الطمأنينة وانعدام صور وأشكال القلق لدى الموظف على مستقبله الوظيفي. وبالرغم من توفر جميع مقومات الأمن الوظيفي التي تعزز الانتماء وتوثق الولاء للمؤسسة العمومية الجزائرية، إلا أنه يلاحظ أن أغلب الجامعات تعاني من تفشي ظاهرة الصمت التنظيمي وسط الموظفين بنسب متفاوتة، وهذا هو الموقف العام السائد في الجامعة حيال القضايا والمشاكل التي تفرق عملية التطور ومواكبة التقدم، والصمت يعني عدم الكلام وهو يبدأ على المستوى الفردي ثم الجامعات حيث أن معظم الموظفين ليسوا على استعداد للتحدث والكلام عن مشاكل العمل بصفة عامة، وما يحمله هذا السلوك من الميل إلى عدم إبداء الرأي وتجنب انتقاد طرق العمل ومختلف القرارات التي تتعلق بتسيير شؤون الجامعة، حيث أصبح هذا التصرف من المفاهيم الغائبة على الكثير من المسؤولين على تسيير شؤون المؤسسات العمومية بالرغم من أثاره السلبية، خاصة على مستوى الجامعة نتيجة غياب التغذية الراجعة، التي تعكس جوانب القصور والضعف في الأداء، خصوصا إذا كانت الإدارة هي التي تعارض الآراء والأفكار وتعتبر كل من يخالفها وينتقدها من المرؤوسين تهديدا لها، ويكون أحيانا الصمت نابع من الموظفين أنفسهم إذ كانت لديهم القناعة بأنهم غير قادرين على التغيير، وما يشار إليه أن ظهور مستويات عالية من الصمت التنظيمي له ارتباط كبير بمستوى الأمن الوظيفي، وأن هذا الأخير يمكن أن يكون مصدراً للصمت التنظيمي أو وسيلة للحد منه، فهناك فئة من الموظفين رافضين لما يجري بالجامعة ويقومون بطرح الآراء وتقديم المعلومات انطلاقاً من مبادئهم وخوفهم على المؤسسة، حيث أنهم يشعرون بالأمن من تسلط الإدارة والمسؤولين، وذلك من خلال وجود نصوص تنظيمية تحميه من أي قرارات إدارية جائرة، وفئة أخرى صامته تنظيمياً إما مساندين أو متذمرين وغير راضين على ما يجري داخل الجامعة، بالرغم من أنهم يدركون كذلك بأن الإدارة عاجزة عن إلحاق الضرر بهم ولا يمكن الاستغناء عنهم، ولكن لا يهتمون بشؤون تسيير وتطور الجامعة، الأمر الذي يجعلنا نتساءل: هل الأمن الوظيفي هو سلاح له آثاره الإيجابية على سلوك الموظفين، أم أنه ذو أثر سلبي على المؤسسات العمومية الجزائرية. ومن هنا تم تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يؤثر الأمن الوظيفي على ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات الجامعية الجزائرية؟

وتدرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- ما هو مستوى الإحساس بالأمن الوظيفي لدى موظفي جامعة خميس مليانة؟
- 2- ما هو مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى موظفي جامعة خميس مليانة؟
- 3- هل يساهم توفر الأمان الوظيفي في الحد من ظاهرة الصمت التنظيمي لدى موظفي جامعة خميس مليانة؟

فرضيات الدراسة: على ضوء الإشكالية المطروحة تم صياغة الفرضيات الآتية:

- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأمان الوظيفي والصمت التنظيمي لدى موظفي جامعة خميس مليانة.
- 2- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الأمان الوظيفي والصمت التنظيمي لدى موظفي جامعة خميس مليانة.

أهمية الدراسة: نأمل أن نساهم في إثراء الجانب البحثي، في ظل نقص الدراسات المحلية التي تناولت مثل هذا الموضوع، وتأتي الأهمية العلمية لهذه الدراسة للمساهمة في تعميق المعرفة في مجال السلوك التنظيمي، من خلال تناوّلها للمفهوم العلمي للأمن الوظيفي الذي يعد من أهم الحاجات الإنسانية التي يجب أن تشبع، فهو يعتبر من المقومات الأساسية في الحياة المهنية للأفراد، والتي يشعر من خلالها بالطمأنينة والراحة النفسية في العمل، وغيابه يكون سببا في حصول القلق والتوتر ويصبح الموظف غير قادر على الإبداع والمبادرة، مما يؤدي إلى ضعف الأداء البشري، وتعتبر هذه الدراسة الأولى التي تسلط الضوء على واقع الأمن الوظيفي وعلاقته بالصمت التنظيمي لدى موظفي قطاع التعليم العالي في الجزائر.

وتكمن أهمية دراسة سلوك الصمت التنظيمي باعتباره من الظواهر الإدارية السلبية التي ينبغي على القيادة الإدارية الانتباه إليها، إذ أصبح الصمت التنظيمي من السلوكيات الموجودة فعلا خاصة في المؤسسات ذات الطابع العمومي على اختلاف أنواعها، والذي يؤثر بشكل سلبي على سير العمل فيها، و يؤثر في النهاية على كفاءة وفاعلية أداء المؤسسة العمومية بصفة عامة والجامعة الجزائرية بصفة خاصة.

أهداف الدراسة: نسعى إلى تحقيق الأهداف المتوخاة من هذه الدراسة فيما يلي:

- توضيح مفهوم الأمان الوظيفي.
- تحديد مستوى الأمان الوظيفي لدى موظفي جامعة خميس مليانة.
- توضيح مفهوم الصمت التنظيمي.
- تحديد مستوى الصمت التنظيمي السائد لدى موظفي جامعة خميس مليانة.
- تبيان علاقة الارتباط والتأثير بين الأمان الوظيفي والصمت التنظيمي لدى موظفي الجامعة .

المنهج المستخدم: لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم بدراسة الظواهر كما هي في الواقع والتعبير عنها بشكل كمي يمكن تفسيره مع إيضاح حجم الظاهرة، كما يهدف إلى الوصول إلى استنتاجات تساهم في تطوير وفهم الواقع، ومن هذا المنطلق تم الاعتماد على هذا المنهج لما له من ارتباط واضح بطبيعة الدراسة، حيث تم استخدامه من خلال جمع المادة العلمية اللازمة للتعرف على الجوانب النظرية للموضوع، وإستخلاص العلاقة بين متغيرات الدراسة بالاعتماد على البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة جمع المعطيات، وذلك بتحليلها وتفسيرها واستنباط النتائج المتحصل عليها.

2- الإطار النظري للدراسة:

2-1- مفهوم الأمان الوظيفي:

إن مفهوم الأمان الوظيفي ليس بالأمر الواضح في كثير من المؤسسات، غير أنه عادة ما يكون مطبق بشكل غير مباشر، ولذلك فقد تعددت المفاهيم على ضوء تباين اتجاهات تفسيره حسب تدرج الأولويات والحاجات بالنسبة للمستخدمين، فهناك الذين يرغبون من الوظيفة أن تشبع حاجاتهم المادية وبالتالي يعبرون عن الأمن الوظيفي من منظور اقتصادي بحت، وهناك من الموظفين الذين يهتمهم بالدرجة الأولى المكانة اللائقة بغض النظر عن العوامل المادية، وهم بذلك يعبرون عن الأمن الوظيفي من منظور اجتماعي (صرصور، 2015، ص 8-9).

ويقصد به الحماية الكاملة للموظف في مكان عمله من كل ما يمكن أن يخيفه عند ممارسته لمهامه، مع شعوره بالخضوع لنظام داخلي يتميز بالعدالة في المعاملة من قبل جميع المستخدمين على اختلاف مستوياتهم، أي عدم وجود قلق أو توتر لدى الموظف داخل المؤسسة التي يعمل فيها، وقد عرفه المغربي بأنه "السياسات التنظيمية والعلاقات التبادلية مع الرؤساء والأقران والمرؤوسين وشعور الموظف بالأمان والاستقرار في العمل وعدالة الراتب" (عركوك، 2006، ص 41). ويعرفه السلمي بأنه "شعور الموظف بالأمان في عمله بعد تعيينه وتثبيتته على وظيفة ما، وعدم إنهاء خدماته إلا بموجب أنظمة ولوائح وقواعد واضحة ومعروفة لديه" (العتيبي، 1431 هـ، ص 8)، ويرى الحزب أن الأمان الوظيفي يتحدد بناء على الدخل والاستقرار فيعرفه على أنه "إحساس الموظف بالطمأنينة على مصدر دخله وعلى استقراره في العمل، وعدم تعرضه للصراعات التنظيمية والشخصية وضغوط العمل" (معروف، 2018، ص 287).

وعرف كوهنت (1989م) الأمن الوظيفي كمرادف للثقة التي تظهر في أداء العاملين بأنه " الثقة التي يتمتع بها العاملون أثناء تأدية مهام أعمالهم والتي تعبر عما تحققه لهم الوظيفة من إشباع، وأضاف بليزر (1990م) الأنماط السلوكية إلى الثقة، فعرفه بأنه: أنماط ومتغيرات سلوكية يتفاعل معها العاملون بشكل إيجابي يخفف من ضغوط العمل عليهم، ويفضي مزيدا من الثقة والهدوء أثناء تأدية مهام وواجبات أعمالهم، وإعتمد هوجر (1991م) على إتجاهات رفض أو قبول العمل، فعرفه بأنه إتجاهات العاملين نحو العمل التي تظهر في شكل سلوكيات سلبية رافضة للعمل عند عدم تلبية رغبتهم أو عدم إشباعه لطموحاتهم، وسلوكيات إيجابية محبذة للعمل في حالة تلبية رغبتهم وإشباعه لطموحاتهم " (الفاضل، 2011، ص46).

من خلال ما سبق يمكن القول أن الأمن الوظيفي هو حالة الإستقرار النفسي والمادي والإجتماعي وإكتساب الثقة لدى الموظف بالجامعة، وشعوره بالقيمة والمكانة التي تولد لديه الروح المعنوية وترفع من درجة الإلتناء للمؤسسة، وتجعله الموظف لا يفكر في تغيير مكان عمله خلال فترة حياته المهنية، بالإضافة إلى عدم تعرضه للضغوط والصراعات المختلفة التي تجعله لا يجب عمله في المؤسسة.

2-2- أهمية الأمان الوظيفي وأبعاده:

يكتسب مفهوم الأمن الوظيفي أهمية خاصة عند الباحثين في العلوم الإدارية والدراسات السلوكية التنظيمية لما له من أثر كبير على أداء الأفراد في المؤسسات، فهو يحقق التوافق النفسي والاجتماعي والنجاح في العمل، وأنه من الصعب بلوغ المستويات العالية من الأداء البشري الجيد لفترة طويلة دون توفر مقومات الأمن الوظيفي، وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المسطرة عن طريق الأدوار التي يقوم بها الأفراد العاملين على مختلف مستوياتهم الوظيفية، يجب عليها فهم الدوافع والعلاقة التفاعلية والمتبادلة بين الموظف ومؤسسته، وذلك من خلال إشباع حاجاته وتوقعاته وطموحاته في المؤسسة التي يعمل بها، حيث يعتبر الأمان الوظيفي أحد أهم العوامل التي تؤثر بشكل مباشر في إتجاهات الموظفين نحو عملهم، ويساهم في إيجاد أنماط سلوكية يتفاعل معها الفرد إيجابيا في تحسين أدائه من حيث الكم والكيف، ويعد الأمان الوظيفي من أهم ركائز النجاح في أية مؤسسة مهما كان نوعها حتى وإن كانت تضم كفاءات عالية ومتخصصة في مجال نشاطها، فلا توجد مؤسسة ناجحة وذات إنتاجية عالية، إلا وكان الأمان الوظيفي متحقق فيها ويتمتع به جميع موظفيها، والعكس صحيح، وعليه فإن توفر عامل الأمن الوظيفي في المؤسسة يعد أمرا هاما وجوهريا لتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء والمردودية، لذلك يرى الكثيرون أن أسباب تفوق اليابان اقتصاديا ترجع إلى تمتع العاملين بالأمان

الوظيفي، حيث أن المؤسسات اليابانية تضمن وظائف للعاملين بها مدى الحياة، وأن المرتبات والأجور تزداد مع الأقدمية وهذا ما يؤدي إلى تحقيق درجة عالية من الولاء.

كذلك يوفر الأمن الوظيفي البيئة المناسبة للإبداع والابتكار، ويزيد من قدرة العاملين على اكتشاف حلول جديدة للمشكلات التي تواجههم في العمل بطريقة مبتكرة توفر الوقت والتكلفة والجهد، بالإضافة إلى أن الثقة والهدوء والدافعية التي يجلبها الأمن الوظيفي تساعد العاملين على القيام بأعباء العمل ومواجهة مشكلاته بفعالية (الفاضل، 2011، ص 47).

ويمكن تلخيص أهمية الأمن الوظيفي في النقاط التالية (عركوك، 2006، ص 43):

- الأمن الوظيفي يشعر الموظف بالإستقرار.

- فيه إشباع لحاجات الموظف المادية والأمنية، عن طريق راتبه الذي يسد إحتياجاته.

- يسهم الأمن الوظيفي في تحقيق الرضا الوظيفي للموظف.

- يساهم في زيادة الإنتاجية.

- يحقق الاستقرار النفسي والاجتماعي.

2-3- آثار الأمان الوظيفي:

يرى جيمس بأن الأمان الوظيفي له تأثير كبير بشكل عام على أداء الفريق وأداء المنظمة، ولاحظ أن الأمن المنخفض للعاملين في المنظمة يسبب لهم فقدان الثقة في مستقبلهم وبالتالي يؤثر على الأداء، كما أكد أن الموظف الذي ينعم بالأمن الوظيفي المرتفع هو الأكثر احتمالية بأن يؤدي مهمته بشكل فعال وهذا ينعكس على أداء المنظمة الكلي (جبريل، 2016، ص 13).

وكما أن للأمان الوظيفي إيجابيات كالشعور بالاستقرار النفسي والمادي لدى الفرد في العمل، وخلق بيئة صحية صالحة للتغير والنمو، وكذا تحقيق الرضا الوظيفي للموظف والإخلاص في العمل وزيادة الروح المعنوية والانتماء للمنظمة، فإن هناك بعض السلبيات وهي (العتيبي، 1431 هـ، ص 37، 38):

- التسبب الوظيفي: من خلال شعور الموظف بأنه آمن في وظيفته ولا يمكن إنهاء خدماته بسهولة، بسبب القيود والشروط التي تفرضها الأنظمة واللوائح مما يؤدي إلى التسبب الوظيفي عند البعض.

- انخفاض الإنتاجية: من خلال تفشي اللامبالاة الناتجة عن الاستقرار في الوظيفة مما يؤدي إلى ضعف المنافسة بين الموظفين والقيام بالحد الأدنى من الأعمال فقط.

- الانشغال بالأعمال الخاصة: أي التفكير في البحث عن أعمال أخرى تجلب لهم دخول إضافية.

- **التخلف الإداري:** والمتمثل في عدم رغبة بعض الموظفين في التدريب وعدم بذل الجهود لتطوير أنفسهم ومهاراتهم وفي مقاومة إدخال الآلات والأجهزة الحديثة إلى أعمالهم، وذلك من خلال شعورهم بأنه لا توجد حاجة للتطوير والتغيير وبذل الجهود في التدريب طالما أن الوظائف مضمونة لهم.

ويرتبط انعدام الأمن الوظيفي بمجموعة من النتائج السلبية كالتالي (صرصور، 2015، ص

13-14):

- إن سلوكيات واتجاهات العمل تتأثر سلبا بانعدام الأمن الوظيفي، فعلى سبيل المثال يرتبط انعدام الأمن الوظيفي بنقص الثقة والولاء للمنظمة وإدارتها، ويؤثر أيضا على الالتزام التنظيمي، ويؤدي إلى مقاومة التغيير والرغبة في ترك العمل.

- يهدد إنعدام الأمن الوظيفي بقاء المنظمة من ناحية ضعف إنتاجيتها وزيادة دوران العمل والحواجز التي تحول دون تكيف العاملين وبالتالي انخفاض فعالية المنظمة.

- زيادة أعداد المطالبين بالأمن الوظيفي، والذي يجعل محل زيادة الأجور في مطالب النقابات العمالية.

- المنظمات التي لا توفر الأمن الوظيفي للعاملين، تكون بيئتها غير صالحة للتغيير والنمو والتطور، وهذا على عكس ما يحدث في النظام الياباني الذي يوفر التوظيف طوال الحياة للأفراد، ولذلك فإن مقاومة التغيير تعتبر منعقدة.

- تخفيض قوة العمل على نطاق واسع يعتبر فشلا لتخطيط الموارد البشرية، وبالتالي يفقد العاملون الثقة في تقييم الإدارة، وتخطيط المستقبل الوظيفي، وقد تجد المنظمة صعوبة في استقطاب عاملين جدد والمحافظة على بقية من استمر في العمل.

2-4- مفهوم الصمت التنظيمي:

إنه من الصعب الاتفاق على تعريف جامع شامل لمصطلح الصمت التنظيمي كمثل باقي المفاهيم السلوكية والتنظيمية الأخرى ولذلك تم تقديم مجموعة من التعاريف التي يشوبها العديد من التوجهات وكذا العناصر المشتركة لارتباطه بكفاءة وفاعلية المؤسسة والسلوك السلي للعاملين، حيث أشارت الدراسات لمفهوم الصمت التنظيمي كظاهرة سلبية، والمتمثلة عند الموظفين في حجب آرائهم وأفكارهم المتعلقة بالقضايا التقنية والسلوكية في العمل والتي من شأنها المساهمة في التحسين والتطوير، أي أنه ذاك التصور المشترك لدى بعض الموظفين الذي يجد من مشاركتهم في تقديم معارفهم المتعلقة بقضايا وسياسات المنظمة (Nafei, 2016, pp 52-71)، إن إختيار الموظفين المحافظة على أفكارهم ووجهات نظرهم ومقترحاتهم، يؤدي إلى العديد من الآثار السلبية على المنظمات وعلى الفرد نفسه، فالموظفين الذين لا يتواصلون مع

مدرائهم يشعرون دائما بأنه ليس لديهم مكانة ولا توجد لديهم أهمية أو قيمة في المؤسسة، وهذا يؤدي إلى انخفاض الدافع والرضا لديهم (عوجة، 2019، ص 567).

ويرى كل من (Yaqoob & Muhammad 2018) بأن الصمت التنظيمي هو "عدم قدرة التابعين من الإفصاح عن ما يمتلكونه من مشاعر وآراء بخصوص المشاكل الرئيسية التي تعترض بيئة العمل التنظيمي وعدم أخذ دورهم في تقديم أي مقترح عن هذه المشاكل" (بورمان، 2021، ص 204). كما يعرف بأنه الحالة أو الظرف الذي يحتفظ فيه الموظفون من أجل الشعور بالأمان بدلا من ذكر الآراء أو المعلومات التي قد تفيد الآخرين (SAGLAM, 2018, p 144)، وقد عرف بومنقار ووادي ويوسف (2016) الصمت التنظيمي بأنه "تجنب العاملين تقديم أية معلومات أو أفكار لمديرهم أو التحدث عن مشكلات داخل العمل منعا لأية ردود فعل سلبية، أو نتائج غير إيجابية قد تترتب على ذلك...، وتطبيق مفهوم الصمت التنظيمي داخل الجامعات، فقد عرفه (صالح والحيلي 2012) بأنه وعي العاملين بالجامعة بضرورة الحد من مشاركتهم في تقديم ما لديهم من معلومات حول سياسات ومشكلات الجامعة، أو الشعور الذي يجعل العاملون بالجامعة يرون أنه من غير الحكمة التحدث عن المشكلات داخل الجامعة، وفي نفس السياق يشير (يوسف 2014) إلى الصمت التنظيمي بأنه ميل موظفي الجامعة إلى منع أو تجنب تقديم المعلومات أو الآراء والأحجام عن الحديث في مشاكل وقضايا الجامعة، وبالتالي قلة أو محدودية مشاركتهم في هذه المشكلات أو القضايا، وذلك بسبب بعض المحددات التنظيمية والفردية التي قد تشجع على خيار الصمت (يوسف، 2020، ص 29)، ويرى (Van Dyne, and Botero 2003) "أن الصمت التنظيمي هو المنع المتعمد للمعلومات والآراء من جانب موظفي الجامعة تجاه رؤسائهم، وإن الصمت التنظيمي ما هو إلا انعكاس للقوى المؤثرة في العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين والقوانين المنظمة لتلك العلاقات مما يحول دون تحدث المرؤوسين في المشاكل التنظيمية، ويعرف (الكساسبة والفاعوري 2010) الصمت التنظيمي بأنه ميل المرؤوسين في المنظمات إلى تجنب تقديم المعلومات أو الاقتراحات لرؤسائهم أو الإخبار عن المشكلات، تخوفا من أية ردود فعل سلبية، أو أية نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك" (يوسف م، 2016، ص 174).

ويرى (عبود وحسين 2016) بأنه "تردد الموظف في الحديث عن القضايا التي تحدث في العمل خوفا من تفسيرها بشكل خاطئ من قبل مسؤوله المباشر، وبالتالي تأثيرها السلبي على العلاقات بينه وبين زملائه العاملين. ويعرفه (رضوان 2017) بأنه ظاهرة سلوكية تتمثل في إحجام العاملين عن تقديم

المعلومات حول مشكلات وقضايا العمل المختلفة، والامتناع عن تقديم المقترحات والأفكار التي تساهم في عملية التحسين أو التطوير التنظيمي، سواء بشكل متعمد أو نظرا للخوف من ردود الفعل السلبية، وقد يرجع ذلك لأسباب شخصية أو إدارية أو تنظيمية، ويرى (صكر 2017) بأنه عدم مشاركة الأفراد العاملين بالمعلومات والمقترحات والأفكار مع بعضهم البعض أو مع الإدارة لأسباب مختلفة تكون ذات مردود سلبي حسب اعتقادهم" (الصليبي، 2019، ص16).

وبناء على ما سبق يمكن أن نخلص إلى أن الصمت التنظيمي هو ميل الموظفين بالجامعة إلى الإمتناع من التصريح والإدلاء بأي أفكار أو مقترحات من شأنها أن تساهم في عملية التحسين والتطوير التنظيمي، أو أي رأي يخدم المصلحة العامة للمؤسسة الجامعية، أو الإخبار عن مشاكل العمل والقضايا التنظيمية المتعلقة بأداء المؤسسة بشكل عام.

2-5- أسباب الصمت التنظيمي:

هناك عدة أسباب تدفع الأفراد العاملين إلى الصمت (عبود، حسين، 2021، ص239) منها:

- أسباب إدارية وتنظيمية (إنعدام الثقة بالمدراء): وتتلق أساسا بضعف مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، بسبب تخوف المديرين من تلقي تغذية عكسية سلبية من المرؤوسين، وتجنب تقديم أية معلومات قد توحي بوجود ضعف في المهارات والكفاءة التنظيمية وانخفاض الأداء التنظيمي بصفة عامة، علاوة على تخوف العاملين من ردود الفعل السلبية واعتقادهم بأنهم سوف يعاقبون إذا كانت آراءهم معارضة لتوجهات المؤسسة، لذلك يفضل الموظف الصمت حتى يتجنب الصراع، وهذا ما يؤدي إلى ضعف العلاقات التنظيمية، وانعدام الثقة بين الإدارة والموظفين.
- الخوف من العزلة الاجتماعية: والمقصود بها إبتعاد الموظفين ظاهريا (جسديا) وداخليا (نفسيا) أو كلاهما عن شبكة الإتصالات والعلاقات المطلوبة أو اللازمة مع المسؤولين والزملاء، وإن السبب الرئيسي في ذلك هو الخوف من العزلة الاجتماعية داخل المؤسسة، كما أن إستراتيجية وسياسة الإدارة المتعلقة بالعمل في حد ذاتها قد تدفع الموظفين إلى تجنب التعبير عن المشاكل المتعلقة بالتنظيم، لأن التحدث عنها ينظر إليه من قبل الإدارة بأنها تصرفات وممارسات سلبية، مما يجعل الموظف يلتزم الصمت خوفا من أن موافقه وتوجهاته قد تضر بوضعه الاجتماعي داخل المؤسسة، وكذلك تؤدي العزلة إلى بلورة الصمت التنظيمي عندما يبقى الموظف صامتا في مكان العمل ويعبر عن عدم موافقه أو إحباطه خارج إطار العمل لأفراد العائلة أو الأصدقاء أو الأقارب أو ينأى بنفسه عن تقديم آراء وأفكار لها علاقة بعملية صنع القرار.

- **نقص الخبرة(خبرة الماضي):** يفضل البعض التزام الصمت بهدف إخفاء معلومات سابقة سيئة متعلقة بتجارب ماضية غير ناجحة بسبب ضعف الخبرة، هذه الحالة تجعل الفرد يشعر بأنه في وضع حرج لا يسمح له بالكلام، مما يؤدي إلى إنفصال الموظف عن عمله بطريقة تجعله غير قادر على تحقيق ذاته وتنمية طاقاته البدنية والفكرية بحرية، وتؤدي إلى انسحاب الموظف من جهود تطوير العمل وتنمية أدائه وتحسينه أو حتى الإسهام بآراء ومقترحات تعيد عملية صنع القرار (يوسف س، 2020، ص 30).

- **الخوف من الإضرار بالعلاقات:** بالرغم من أن الأفراد العاملين يدركون جيدا الأداء الفعلي للمؤسسة، ويعلمون نقاط الضعف في الهيكل التنظيمي، إلا أنهم يفضلون عدم المشاركة في تقديم الحلول للمشاكل الموجودة لحكمهم مسبقا بأن الآخرين لا يتقبلون هذه المقترحات من اجل تجنب التوتر النفسي الذي يتولد من طرح الأفكار المعارضة لسياسة المنظمة، بالإضافة إلى خوفهم من فقدان العلاقات مع زملاء العمل.

- **مخاوف تتعلق بالعمل:** أغلب الموظفين يفضلون السلوكيات التي تكون عواقبها إيجابية، وبالتالي لا يرغبون بوصفهم صانعي المشاكل داخل المؤسسة خوفا من العقاب السلبي الذي يعزز الإحساس بالخوف على المسار المهني والحرمان من الترقية والتعرض لسوء المعاملة، والشعور بانعدام العدالة التنظيمية، وبذلك يعتقد الموظفون أن التعبير عن آرائهم يسبب هذه المشاكل، مما يؤدي إلى الالتزام بالصمت.

2-6- الآثار السلبية لظاهرة الصمت التنظيمي:

إن الصمت التنظيمي له تأثيرات كبيرة على الفرد والمنظمة، نظرا لوجود علاقة عكسية بين الصمت التنظيمي والرضا الوظيفي، ويتجلى ذلك في كثرة الغياب ودوران العمل وبعض السلوكيات الغير مرغوب فيها (Bagheri, 2012, PP 47-58)، وبالنسبة للمنظمة يترتب عليه إتخاذ قرارات غير دقيقة بسبب ضعف عملية الاتصال وعدم مشاركة العاملين في تقديم الأفكار والمعلومات المفيدة وتدني روح المبادرة، بالإضافة إلى إنعدام الثقة بين الإدارة والموظفين، وضعف مستوى الانتماء والارتباط بالمؤسسة، كما أن للصمت التنظيمي عواقب سيئة على أداء الموظفين في العمل، فهو يشكل عائقا لفرص التعلم والتطوير الذاتي والتغيير التنظيمي، ويؤدي بالعديد من الموظفين إلى العزلة وعدم التحدث عن المشاكل الموجودة مع المدراء والتخوف من طرح المقترحات أو الآراء المخالفة لأراء القادة (Erigüç, 2014, P 151). وقد أشار (Moosavi, 2014) إلى جملة من الآثار السلبية الناتجة عن التزام الصمت، حيث أن العاملين مع مرور الوقت يفقدون الصلة بوظائفهم بسبب انخفاض الالتزام والانضباط العام في المنظمة، مما يؤدي إلى

قتل الإبداع والابتكار، وتدني الروح المعنوية والاندفاع لدى العاملين، فضلا عن شيوع حالة من الإهمال واللامبالاة والسلبية تجاه ما يجري في المنظمة (يوسف س، 2020، ص29).

وبناء على بعض الدراسات التي تناولت الصمت التنظيمي يمكن للمؤسسات الجامعية معالجة هذه الظاهرة من خلال القيام بما يلي (محمد، الرميدي، 2021، ص9):

- على القيادات الجامعية توفير مناخ عمل يحفز ويشجع جميع الأطراف الفاعلين على المشاركة في عملية

إتخاذ القرارات من خلال إتاحة الفرصة للجميع بتقديم الأفكار والمعلومات المتعلقة بشؤون العمل والتنظيم.

- العمل على تمكين الأساتذة والموظفين، من خلال تحميلهم المسؤولية من جهة ومنحهم بعض الصلاحيات والاستقلالية من جهة أخرى.

- تحقيق مبدأ العدالة التنظيمية والتقييم العادل للموظفين، مع ضمان تفعيل التغذية العكسية التي يمكن الاستفادة منها في عملية تصحيح الأخطاء المسجلة.

- يجب الاستماع لآراء جميع الأطراف الفاعلين، والاهتمام بمختلف وجهات النظر، سواء كانت معارضة أو مؤيدة لسياسة الإدارة مع الأخذ بعين الاعتبار المقترحات والمبادرات الجيدة التي تخدم مصلحة الجامعة، وتشجيع الجميع على الإبداع والابتكار.

- الحرص على اختيار وتعيين أفضل الكفاءات في مختلف المستويات الإدارية بالجامعة، والعمل على تكوينهم وتدريبهم باستمرار على طرق التسيير الحديثة في الجانب الإداري التقني وكذلك الاهتمام بالجانب النفسي لكل القيادات والمسؤولين.

- تنمية وتطوير سلوكيات الموظفين والعمل على تحسين تصرفاتهم بصفة دائمة.

- الرفع من الروح المعنوية والعمل على تحقيق الرضا الوظيفي لجميع المستخدمين.

- الحد من مقاومة التغيير في الجامعة، وتعزيز التطوير التنظيمي في كافة المجالات.

- تحديد المهام والصلاحيات بدقة، وتفادي الازدواجية في أداء العمل.

- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، والتشجيع على العمل الجماعي، وتعزيز روح الفريق.

- تحريك الطاقات الكامنة، والاستغلال الأمثل لكل القدرات المتاحة لكافة العاملين.

- تقوية إحساس الجميع بتوفر الأمن الوظيفي، من أجل التعبير بكل حرية عن الآراء.

3- الإطار التطبيقي للدراسة:

3-1- الجانب المنهجي للدراسة:

3-1-1 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع هذه الدراسة من سلك الموظفين بمختلف مستوياتهم التعليمية والإدارية، وخبرتهم المهنية حسب المصالح المركزية واللامركزية لجامعة خميس مليانة، حيث تم أخذ عينة عشوائية بلغ حجمها (180) إستبانة استرجعنا منها (116) إستبانة صالحة للتحليل بنسبة إسترداد 64.44 % من إجمالي الإستمارات الموزعة.

3-1-2 أداة الدراسة:

بعد الإطلاع على الجانب النظري والدراسات السابقة، تبلورت أداة الدراسة في تصميم إستمارة إستبانة شاملة، لغرض دراسة العلاقة بين الأمان الوظيفي والصمت التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، وفيما يلي توضيح لمكونات أداة الدراسة.

الجزء الأول: يتضمن الخصائص الديمغرافية والشخصية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الوظيفة، المستوى التعليمي، الخبرة، الأجر).

الجزء الثاني: يتضمن مجموعة من العبارات التي تهدف إلى دراسة تأثير الأمان الوظيفي على الصمت التنظيمي، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يعتبر من المقاييس الأكثر شيوعا، حيث يطلب فيه من المستجوب أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على الخيارات المحددة، وهذا بعدما تم عرض إستمارة الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص، لغرض تحكيمها والتحقق من صدق فقراتها، حيث تمت الموافقة عليها بعد إجراء التعديلات الضرورية، وقد تم تحليل البيانات التي تم تجميعها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS v26).

ولأغراض التحليل الإحصائي، تم استخدام التكرارات والنسب المؤوية، والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، واختبار "ت" لعينة واحدة، معامل الارتباط بيرسون ، ومعامل ألفا كرونباخ.

3-1-3 الإحصاءات الوصفية لعينة الدراسة:

تمثلت خصائص عينة الدراسة من حيث الوضعية الديمغرافية، وذلك بحساب التكرارات والنسب المئوية كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (01): خصائص أفراد العينة.

| المتغير | الفئات والخصائص | التكرار | النسبة % |
|-----------------------|---------------------------|---------|----------|
| النوع الإجتماعي | ذكر | 71 | 61,2 |
| | أنثى | 45 | 38,8 |
| السن | أقل من 25 سنة | 1 | 0,9 |
| | بين 26 و 36 سنة | 31 | 26,7 |
| | بين 37 و 47 سنة | 75 | 64,7 |
| | أكثر من 47 سنة | 9 | 7,8 |
| الحالة الإجتماعية | أعزب | 42 | 36,2 |
| | متزوج | 74 | 63,8 |
| المستوى المهني | إطار | 71 | 61,2 |
| | تحكم | 15 | 12,9 |
| | تنفيذ | 30 | 25,9 |
| المستوى التعليمي | متوسط | 1 | 0,9 |
| | ثانوي | 14 | 12,1 |
| | جامعي | 101 | 87,1 |
| مدة الخدمة في المؤسسة | أقل من 5 سنوات | 15 | 12,9 |
| | من 5 إلى 10 سنة | 49 | 42,2 |
| | من 10 إلى 15 سنة | 35 | 30,2 |
| | أكثر من 15 سنة | 17 | 14,7 |
| قيمة الأجر | أقل من 30.000 دج | 37 | 31,9 |
| | بين 30.000 دج و 60.000 دج | 77 | 66,4 |
| | أكثر من 60.000 دج | 2 | 1,7 |

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS v26.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن عدد أفراد العينة يمثلون نسبة 61.2 % ذكور بمجموع 71 فرد، أما عدد الإناث كان 45 بنسبة 38.8 %، وأن الأفراد المستجوبين الذين تتراوح أعمارهم بين 37 و 47 هي الأكثر من بين الفئات العمالية الأخرى بنسبة 64.7 % بمجموع 75 فرد، يليها بعد ذلك فئة المستجوبين بين 26 و 36 بنسبة تمثيل تقدر بـ 26.7 % بمجموع 31 فرد، ما يفسر بأن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من الفئة الشبابية القادرة على المشاركة والعطاء، كما نلاحظ بأن أغلب أفراد عينة الدراسة من فئة المتزوجين بنسبة 63.8 %، ويتبين كذلك أن ما نسبته 61.2 % من الأفراد المستجوبين هم إطارات

بمجموع 71 فرد، وهذا ما يعكس حقيقة المستوى التعليمي العالي لمعظم أفراد العينة الذين ينتمون إلى فئة المستوى الجامعي بنسبة تمثيل تقدر بـ 87.1% بمجموع 101 فرد، وبالتالي يجب على الجامعة إستغلال هذه الكفاءات والمهارات والاستثمار فيها، كما يتضح كذلك أن معظم الأفراد المستجوبين الذين تتراوح مدة خدمتهم بالمؤسسة بين 5 و 10 سنوات بنسبة 42.2% بمجموع 49 فرد، ثم تليها فئة الأفراد الذين تتراوح أقدميتهم بين 10 و 15 سنة بنسبة 30.2% بمجموع 35 فرد، والذين تفوق مدة خدمتهم بالمؤسسة 15 سنة يقدر عددهم بـ 17 فرد بنسبة 14.7%، مما يدل على أن أغلب العاملين بالمؤسسة محل الدراسة يمتلكون أقدمية مقبولة في الوظيفة من حيث توفر الخبرة المطلوبة، وبالنسبة للذين تقل مدة خدمتهم عن 5 سنوات يقدر عددهم بـ 15 فرد بنسبة 12.9%، ومن حيث قيمة الأجر كانت النسبة الأكبر لفئة بين 30.000 دج و 60.000 دج بمجموع 77 فرد وبنسبة تمثيل 66.4%، وبعدها فئة أقل من 30.000 دج بمجموع 37 فرد وبنسبة تمثيل 31.9%، وفي المرتبة الأخيرة فئة الأكثر من 60.000 دج بنسبة 1.7%.

2-3 صدق وثبات أداة الدراسة:

1-2-3 صدق الاتساق لأداة الدراسة (الاستبيان):

يعتبر صدق الاتساق أحد أهم طرق القياس التي يمكن إستخدامها للتحقق من صدق الأداة، حيث يبين مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة، وكذا ارتباط المحاور مع بعضها، وارتباط البنود مع بعضها ومع المحور الذي تنتمي إليه، وللتأكد من صدق الإتساق الداخلي لأداة هذه الدراسة، فقد تم حساب معامل إرتباط بيرسون، والجدول التالي يوضح ذلك. الجدول رقم (02): قيمة معامل الإرتباط لمحاور أداة الدراسة.

| النتيجة | مستوى الدلالة | معامل الارتباط بيرسون | محاور الإستبيان |
|---------|---------------|-----------------------|---|
| دال | 0.000 | 0.578** | محور الأمان الوظيفي |
| دال | 0.000 | 0.689** | محور الصمت التنظيمي |
| دال | 0.000 | 0.741** | محور العلاقة بين الأمان الوظيفي والصمت التنظيمي |

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS v26.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون لمحاور الإستبيان قدر ب (0.578^{**}) ، 0.689^{**} ، 0.741^{**} على التوالي عند مستوى الدلالة (0.000) أي أن مستوى دلالاته أصغر من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة في الدراسة الحالية (0.05)، وهذا يدل على وجود إرتباط قوي وإتساق جيد، مما يعني أن المقياس يتمتع بصدق اتساق داخلي بين محاوره الأساسية، وعليه يمكن اعتماده في عينة الدراسة.

3-2- ثبات أداة الدراسة.

بالموازاة مع اختبار الاتساق الداخلي، وللتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل ألفا لكرونباخ الذي يعد من أدق مقاييس الثبات، حيث بلغ (0.714) لجميع عبارات الاستبيان للدراسة الحالية، كما هو موضح في الجدول التالي:
جدول رقم (03): معامل ألفا لكرونباخ.

| معامل ألفا لكرونباخ | عدد عبارات الإستبيان |
|---------------------|----------------------|
| 0.714 | 19 |

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS v26.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل ألفا لكرونباخ قدرت ب (0.714) وهي أكبر من (0.7) وهذا يعني أنها جيدة وتتميز بالموثوقية، مما يدل على ثبات الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها، وبالتالي يمكن إستخدامه في عينة الدراسة الأساسية. (أنظر الملحق رقم 04).

3-3 تحليل النتائج واختبار الفروض:

لغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية سوف نقوم بتحليل اتجاهات أفراد العينة بشكل عام، بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إستجابات أفراد العينة لكل العبارات وأداة الدراسة بشكل عام، حيث تساعد هذه المؤشرات في توصيف وفهم اتجاه وجهة نظر الأفراد المستجوبين، ومن ثم ترتيب العبارات حسب أهميتها تنازليا وفق المتوسط الحسابي كما يلي:

3-3-1 عرض وتحليل استجابات أفراد العينة لعبارات محور الأمن الوظيفي:

يمكن أن نلخص البيانات الضرورية لعرض اتجاهات أفراد العينة، خاصة فيما يتعلق بالوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الأمن الوظيفي كما يلي:

الجدول رقم (04): الإحصاء الوصفي لمحور الأمن الوظيفي.

| الترتيب | الإتجاه | الإختلاف المعياري | المتوسط الحسابي | الفئات | | | | | العبارات | رقم العبارة | | |
|-------------|-------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|----------------|-------------|--|--|
| | | | | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | | | | |
| 5 | عدم التأكيد | 1,008 | 2,69 | 10 | 50 | 24 | 30 | 2 | التكرار النسبة | 01 | تتوفر الجامعة على الظروف والإمكانات المادية والمعنوية اللازمة التي تعزز الأمان والاستقرار الوظيفي والنفسي للأفراد العاملين بها. | |
| 6 | عدم التأكيد | 1,219 | 2,69 | 22 | 37 | 18 | 33 | 6 | التكرار النسبة | 02 | يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الضمانات الكافية التي تحقق الأمان الوظيفي. | |
| 2 | عدم التأكيد | 1,075 | 3,03 | 7 | 36 | 28 | 37 | 8 | التكرار النسبة | 03 | معظم المستخدمين بالجامعة يرغبون في البقاء والحفاظ على وظائفهم لشعورهم بالأمان والاستقرار الوظيفي. | |
| 1 | موافق | 0,869 | 3,54 | 2 | 11 | 37 | 54 | 12 | التكرار النسبة | 04 | تنوع مناصب العمل والوظائف وتعدد الهياكل بالجامعة يعزز إحساس الموظف بالأمن الوظيفي. | |
| 4 | عدم التأكيد | 1,223 | 2,84 | 16 | 38 | 22 | 29 | 11 | التكرار النسبة | 05 | العمل في الجامعة يجعل الموظف يشعر بأمان وظيفي واستقرار مهني أحسن من العمل في قطاعات أخرى. | |
| 3 | عدم التأكيد | 1,285 | 3,02 | 20 | 20 | 28 | 34 | 14 | التكرار النسبة | 06 | إحساس الموظف بالجامعة بالأمن الوظيفي وتوفر فرص الترقية وإمكانية تقلد المناصب النوعية يشجعه على تقديم اقتراحات لحل بعض مشاكل التنظيم والتعبير عن الأفكار بحرية. | |
| عدم التأكيد | | 0.73 | 2.96 | الحاصل العام | | | | | | | | |

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS v26.

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (04) إلى حالة عدم التأكيد بشكل عام لدى الموظفين المستجوبين بالنسبة لأغلب عبارات محور الأمن الوظيفي بدرجة متوسطة، ويتضح ذلك من خلال الحاصل العام لقيمة المتوسط الحسابي البالغة (2.96)، والتي تقترب من قيمة المتوسط الفرضي البالغ (3)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.73) مما يدل على تجانس في الإجابات، ما يشير إلى أن هناك أفراد من العينة المستجوبين مرشحون للانتقال نحو اتجاه الموافقة في المستقبل، كما يتبين من الجدول أن نسبة معتبرة من العينة المستجوبة تقدر ب (46.6 %) متجهه نحو الموافقة من خلال العبارة رقم 04 (تنوع مناصب العمل والوظائف وتعدد الهياكل بالجامعة يعزز إحساس الموظف بالأمن الوظيفي) التي جاءت في الترتيب الأول حسب متوسطها الحسابي الأعلى البالغ (3,54) بانحراف معياري (0.869) الذي يعكس درجة إدراك

وتألييد عالية في شدتها من قبل عينة الدراسة تجاه مضمون هذه الفقرة، مما يدل على أن الأفراد المستجوبين يشعرون بتوفر مستوى من الأمن الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، وربما يعود السبب في ذلك إلى وجود فرص للترقية والحصول على مناصب نوعية أعلى بكل سهولة، الأمر الذي زاد من مستوى شعورهم بالأمن الوظيفي.

وعليه تشير نتائج الجدول بصفة عامة إلى إحساس الموظفين المستجوبين بدرجة متوسطة من الأمن الوظيفي، من حيث كونهم آمنين من الفصل من الوظيفة بفضل الضمانات والحقوق التي يتمتع بها الموظف العام، ولكن هذا لا يعني أنهم لا يشعرون بشيء من القلق من جراء تعامل الإدارة والمسؤولين، وهذا التوتر هو الذي جعل درجة تمتعهم بالأمن الوظيفي متوسطة.

3-3-2 عرض وتحليل استجابات أفراد العينة لعبارات محور الصمت التنظيمي:

يمكن أن نلخص البيانات الضرورية لعرض إتجاهات أفراد العينة، خاصة فيما يتعلق بالوسط

الحسابي والانحراف المعياري لمحور الصمت التنظيمي كما يلي:

الجدول رقم (05): الإحصاء الوصفي لمحور الصمت التنظيمي.

| الترتيب | الإتجاه | الإحتراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفئات | | | | | العبارات | رقم العبارة |
|----------|-------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|---|-------------|
| | | | | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | | |
| 3 | موافق | 1,042 | 3,54 | 2 | 25 | 14 | 58 | 17 | التكرار مفيدة أو معلومات مهمة خوفا من ردود الفعل السلبية من المسؤولين. | 01 |
| | | | | 1.7 | 21.6 | 12.1 | 50 | 14.7 | النسبة | |
| 6 | عدم التأكيد | 1,032 | 3,17 | 3 | 38 | 17 | 52 | 6 | التكرار الموظفين بالجامعة غير مستعدين للتحدث عن حلول للمشاكل الموجودة رضوخا للأمر الواقع | 02 |
| | | | | 2.6 | 32.8 | 14.7 | 44.8 | 5.2 | النسبة | |
| 1 | موافق | 1,114 | 3,73 | 2 | 20 | 19 | 41 | 34 | التكرار الموظفين يفضلون الصمت لأنهم يعتقدون بأنه لا يؤخذ بآرائهم في تسيير شؤون الجامعة | 03 |
| | | | | 1.7 | 17.2 | 16.4 | 35.3 | 29.3 | النسبة | |
| 2 | موافق | 0,949 | 3,67 | 4 | 12 | 17 | 68 | 15 | التكرار يمكن أن يتعرض الموظف بالجامعة إلى التهميش وسوء المعاملة عندما يتكلم عن مشكلة ما | 04 |
| | | | | 3.4 | 10.3 | 14.7 | 58.6 | 12.9 | النسبة | |
| 5 | عدم التأكيد | 1,003 | 3,40 | 2 | 23 | 33 | 43 | 15 | التكرار ينظر للموظفين الذين يقدمون معلومات وأفكار متعلقة بالعمل على أنهم أفراد صناع مشاكل. | 05 |
| | | | | 1.7 | 19.8 | 28.4 | 37.1 | 12.9 | النسبة | |
| 4 | موافق | 1,043 | 3,50 | 2 | 20 | 34 | 38 | 22 | التكرار يحاول المسؤولون بالجامعة حماية أنفسهم من الانتقادات من خلال عدم السماح بأي وجهات نظر مخالفة. | 06 |
| | | | | 1.7 | 17.2 | 29.3 | 32.8 | 19 | النسبة | |
| الموافقة | | 0.69 | 3.50 | الحاصل العام | | | | | | |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS v26.

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (05) إلى حالة الموافقة بشكل عام بالنسبة لأغلب عبارات محور الصمت التنظيمي، ويتأكد ذلك من خلال الحاصل العام لقيمة المتوسط الحسابي البالغة (3.50) والتي تعبر في سلم ليكرت الحماسي على درجة الموافقة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.69) مما يدل على تجانس الإجابات، ويشير إلى أن غالبية أفراد العينة المستجوبين متجهين نحو الموافقة، حيث يتضح أن عدد كبيرة من أفراد العينة تقدر نسبتهم بـ(35.3%) متجهين نحو الموافقة و(29.3%) متجهين نحو الموافقة بشدة من خلال العبارة رقم 03 (الموظفين يفضلون الصمت لأنهم يعتقدون بأنه لا يؤخذ بأرائهم في تسيير شؤون الجامعة) التي جاءت في الترتيب الأول حسب متوسطها الحسابي الأعلى (3,73) مما يدل على وجود مستوى عالي من السلوك السلبي لدى الأفراد المستجوبين المتمثل في الصمت التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى أن اتجاه الإجابات كان بموافقة نسبة (58.6%) من أفراد العينة بالنسبة للعبارة رقم 04 (يمكن أن يتعرض الموظف بالجامعة إلى التهميش وسوء المعاملة عندما يتكلم عن مشكلة ما) التي جاءت في الترتيب الثاني، إذ قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ (3,67) والانحراف المعياري بـ (0,949) ما يفسر وجود تحوف لدى أفراد العينة من تضرر العلاقة بين الفرد وإدارته نتيجة طرح الأفكار والمقترحات المتعلقة بتسيير شؤون الجامعة، مما يؤكد أن العلاقات الاجتماعية داخل العمل لها أهمية كبيرة تجعل الموظفين يتجنبون الكلام خوفا من فقدانها، وبذلك يفضلون الصمت، وتتأكد هذه القناعة من التصرفات بموافقة نسبة (50%) من العينة حول العبارة الأولى (الموظفين بالجامعة يميلون إلى عدم رغبتهم في الإدلاء بأية أفكار مفيدة أو معلومات مهمة خوفا من ردود الفعل السلبية من المسؤولين)، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3,54) والانحراف المعياري (1,042)، وكان اتجاه أفراد العينة نحو الموافقة بنسبة (32.8%) حول العبارة رقم 06 (يحاول المسؤولون بالجامعة حماية أنفسهم من الانتقادات من خلال عدم السماح بأي وجهات نظر مخالفة) بمتوسط حسابي بلغ (3,50) وانحراف معياري قدر بـ (1,043)، ما يفسر وجود إدراك كبير لدى أفراد العينة بأن المديرين يتخوفون من تلقي تغذية عكسية سلبية من المرؤوسين، سواء كانت هذه المعلومات تتعلق بالشخص المسؤول أو ببرنامج عمله، وخاصة في حالة وجود ضعف في المهارات والكفاءة التنظيمية حول انخفاض الأداء التنظيمي بصفة عامة، مما يؤدي إلى المساهمة في تفشي السلوك السلبي لدى الأفراد، ويعزز من ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات الجامعية الجزائرية، حيث أسفرت نتائج الجدول بصفة عامة إلى انخفاض الروح المعنوية

للموظفين وشعورهم بالإحباط الذي ينعكس على إبداعهم وإبتكاراتهم في العمل، ما يدل على وجود مستوى ملحوظ من الصمت التنظيمي سائد لدى موظفي جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة.

3-3-3 عرض وتحليل استجابات أفراد العينة للعلاقة بين الأمن الوظيفي والصمت التنظيمي.

نلخص البيانات الضرورية لإتجاهات أفراد العينة، خاصة فيما يتعلق بالوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور العلاقة بين الأمن الوظيفي والصمت التنظيمي في المؤسسة الجامعية الجزائرية كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): الإحصاء الوصفي لمحور العلاقة بين الأمن الوظيفي و الصمت التنظيمي.

| الترتيب | الإتجاه | الإحراف المعاياري | المتوسط الحسابي | الفئات | | | | | العبارة | رقم العبارة | | |
|----------|-------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|-------------------|---|----|--|
| | | | | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | | | | |
| 2 | موافق | 0,860 | 3,87 | 1 | 8 | 21 | 61 | 25 | التكرار النسبة | توفر عامل الأمن الوظيفي يساعد الجامعة في الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد الموظفين بما. | 01 | |
| 4 | موافق | 0,891 | 3,76 | 0 | 17 | 12 | 69 | 18 | التكرار النسبة | تحقق الأمان الوظيفي ينعكس على رفع درجة روح الانتماء للجامعة والمبادرة والإخلاص في العمل لدى الموظف. | 02 | |
| 1 | موافق | 0,651 | 3,96 | 0 | 6 | 9 | 85 | 16 | التكرار النسبة | توفر الأمان الوظيفي يخلق مناخ عمل يحفز الموظف على المشاركة وطرح آراء وأفكار تساهم في إثراء التفكير. | 03 | |
| 7 | عدم التأكيد | 1,091 | 3,04 | 3 | 43 | 30 | 26 | 14 | التكرار النسبة | شعور الموظف بضمان الأمان الوظيفي والراتب الشهري الثابت يجعله لا يبادر إلى تقديم الاقتراحات التي تساهم في حل مشاكل العمل. | 04 | |
| 6 | موافق | 1,138 | 3,47 | 4 | 23 | 29 | 35 | 25 | التكرار النسبة | خضوع تطور المسار المهني للموظف إلى قانون الوظيفة العمومية يشجع على السكوت والصمت التنظيمي | 05 | |
| 5 | موافق | 1,013 | 3,71 | 1 | 18 | 21 | 50 | 26 | التكرار النسبة | تكييف نظام الحوافر والرواتب على أساس قانون الوظيفة العمومية لا يشجع على تقديم الأفكار المبتكرة لتحسين طرق وأساليب العمل الجيد | 06 | |
| 3 | موافق | 0,932 | 3,84 | 1 | 13 | 16 | 60 | 26 | التكرار النسبة | طرق تقديم علاوات الأداء المرغوبة على أساس المساواة بين جميع الموظفين بالجامعة دون مراقبة العطاء المطلوب يعزز من الصمت التنظيمي. | 07 | |
| | | | | الحاصل العام | | | | | | | | |
| الموافقة | | 0,481 | 3,66 | | | | | | | | | |

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS v26.

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (06) إلى حالة الموافقة العالية بشكل عام لمعظم عبارات محور العلاقة بين الأمن الوظيفي والصمت التنظيمي في المؤسسة الجامعية الجزائرية، ويتبين ذلك أكثر من خلال الحاصل العام لقيمة المتوسط الحسابي البالغة (3.66) التي تعبر في سلم ليكرت الخماسي على درجة الموافقة، أي أن غالبية أفراد العينة المستجوبين متجهين نحو الموافقة العالية، ويتضح ذلك من خلال إتجاه إجابات عدد كبيرة من أفراد العينة تقدر نسبتهم بـ (73.3%) نحو الموافقة حول العبارة رقم 03 (توفر

الأمان الوظيفي يخلق مناخ عمل يحفز الموظف على المشاركة وطرح آراء وأفكار تساهم في إثراء التفكير) التي جاءت في الترتيب الأول حسب متوسطها الحسابي المرتفع البالغ (3.96) بانحراف معياري (0.651) ما يفسر وجود إدراك عالي من قبل الأفراد المستجوبين حول التأثير الإيجابي للأمن الوظيفي في التقليل من السلوكيات السلبية الموجودة في المؤسسة محل الدراسة، وكانت اتجاهات الإجابات بموافقة نسبة (52.6 %) ونسبة (21.6%) من أفراد العينة موافقين بشدة على العبارة رقم 01 (توفر عامل الأمن الوظيفي يساعد الجامعية في الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد الموظفين بها) التي جاءت في الترتيب الثاني، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ (3.87) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.860) مما يؤكد على وجود وعي كبير لدى أفراد العينة حول دور الأمان الوظيفي في الحد من ظاهرة الصمت التنظيمي ما يؤدي إلى التحسن والتطور في أداء العمل، وكان اتجاه الإجابة بموافقة نسبة (51.7%) ونسبة (22.4%) من أفراد العينة موافقين بشدة على العبارة رقم 07 (طرق تقديم علاوات الأداء والمرودية على أساس المساواة بين جميع الموظفين بالجامعة دون مراقبة العطاء المطلوب يعزز من الصمت التنظيمي) التي جاءت في الترتيب الثالث، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.84) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.932)، ما يدل على أن نظام تقديم العلاوات والتعويضات المطبق بالمؤسسات الجامعية يشجع على ظاهرة الصمت التنظيمي، وبلغت نسبة أفراد العينة نحو إتجاه الموافقة (59.5%) حول العبارة رقم 02 (تحقق الأمان الوظيفي ينعكس على رفع درجة روح الانتماء للجامعة والمبادرة والإخلاص في العمل لدى الموظف) التي صنفت في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي بلغ (3.76) وانحراف معياري قدر بـ (0.891) ما يفسر بوجود إدراك عالي لدى أفراد العينة لأهمية الأمان الوظيفي في الرفع من درجة الإلتزام للجامعة والتي تعتبر من أهم المؤشرات التي تدل على التخفيف من حدة ظاهرة الصمت التنظيمي، والعكس صحيح حيث يؤدي غياب الأمن الوظيفي إلى فقدان الإحساس بالإلتزام للمؤسسة، ما يؤدي إلى تفشي ظاهرة الصمت التنظيمي بين الموظفين، ويدعم هذا التحليل أكثر من خلال إتجاه إجابات أفراد العينة المستجوبة بموافقة نسبة (43.1 %) حول العبارة رقم 06 (تكيف نظام الحوافز والرواتب على أساس قانون الوظيفة العمومية لا يشجع على تقديم الأفكار المفيدة لتحسين طرق وأساليب العمل الجيد) في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي بلغ (3.71) وبانحراف معياري قدرته قيمته بـ (1.013) والتي تؤكد على مساهمة القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الجزائرية بصفة غير مباشرة في تعزيز ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية، وكان إتجاه الإجابة مرتفع بموافقة نسبة

(30.2%) من أفراد العينة بالنسبة للعبارة رقم 05 (خضوع تطور المسار المهني للموظف إلى قانون الوظيفة العمومية يشجع على السكوت والصمت التنظيمي) التي جاءت في الترتيب السادس، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.47)، ما يفسر بوجود إدراك ووعي كبير لدى أفراد العينة المستجوبة بأن تطور المسار المهني للموظف يعتمد أساساً على الأقدمية في العمل، وليس مرتبط بالاستحقاق أو الأداء المتميز مما يشجع على الصمت التنظيمي عوض المبادرة والإبداع.

بعد تحليل ومناقشة اتجاه استجابات أفراد العينة المستجوبة، سوف نتطرق إلى إختبار قابلية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة ككل، على أساس أنها نتائج معنوية (دالة) تعكس فعلاً الواقع محل الدراسة، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام إختبار T للعينة الواحد One Sample t.test لرفض أو قبول الفرضيات، علماً أن:

$$t = \frac{\bar{X} - \mu}{S_{\bar{x}}}$$

حيث \bar{X} = المتوسط الحسابي

μ = الوسط الحسابي للمجتمع

$S_{\bar{x}}$ = الخطأ المعياري

إن تطبيق إختبار T عند مستوى الدلالة $\text{Sig}(\alpha)$ 5% يدل على أن احتمال الخطأ المسموح به يكون في حدود 5% مما يعكس مجال الثقة 95% وهذا على أساس قاعدة القرار التالية:

- قبول الفرضية الصفرية H_0 : إذا كانت $\text{Sig}(\alpha)$ أكبر من 5%، أي $\text{Sig}(\alpha) > 5\%$.

- قبول الفرضية البديلة H_1 : إذا كانت $\text{Sig}(\alpha)$ أقل من 5%، أي $\text{Sig}(\alpha) < 5\%$.

ومنه إذا كانت $\text{Sig}(\alpha) < 5\%$ فهذا يعني أن إجابات أفراد العينة بعيدة عن مركز الحياد وعدم التأكد. على هذا الأساس سوف يتم إختبار فرضية وجود أثر للأمن الوظيفي على سلوك الصمت التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأمن الوظيفي على سلوك الصمت التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأمن الوظيفي على سلوك الصمت التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (07) اختبار T للعلاقة بين الأمن الوظيفي والصمت التنظيمي.

| Test sur échantillon unique | | | | | | |
|--|--------------------|-----|---------------------|-----------------------|---|-----------|
| | Valeur de test = 3 | | | | | |
| | t | ddl | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Intervalle de confiance de la différence à 95 % | |
| | | | | | Inférieur | Supérieur |
| توفر عامل الأمن الوظيفي يساعد الجامعية في الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد الموظفين بما. | 10,904 | 115 | ,000 | ,871 | ,71 | 1,03 |
| تحقق الأمان الوظيفي بنعكس على رفع درجة روح الانتماء للجامعة والمبادرة والإخلاص في العمل لدى الموظف | 9,173 | 115 | ,000 | ,759 | ,59 | ,92 |
| توفر الأمان الوظيفي يخلق مناخ عمل يحفز الموظف على المشاركة وطرح آراء وأفكار تساهم في إثراء التفكير. | 15,823 | 115 | ,000 | ,957 | ,84 | 1,08 |
| خضوع تطور المسار المهني للموظف إلى قانون الوظيفة العمومية يشجع على السكوت والصمت التنظيمي | 4,407 | 115 | ,000 | ,466 | ,26 | ,67 |
| تكييف نظام الخوافز والرواتب على أساس قانون الوظيفة العمومية لا يشجع على تقديم الأفكار المفيدة لتحسين طرق وأساليب العمل الجيد | 7,515 | 115 | ,000 | ,707 | ,66 | ,89 |
| طرق تقديم علاوات الأداء والمرددية على أساس المساواة بين جميع الموظفين بالجامعة دون مراقبة العطاء المطلوب يعزز من الصمت التنظيمي. | 9,664 | 115 | ,000 | ,836 | ,46 | 1,01 |
| محور العلاقة بين الأمن الوظيفي و الصمت التنظيمي | 14,83 | 115 | ,000 | ,6625 | ,5741 | ,7511 |

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS v26.

تبين نتائج الجدول رقم (07) أن قيمة (t) المحسوبة تساوي 14.830 للعلاقة بين الأمن الوظيفي والصمت التنظيمي، وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية، وقدرت قيمة $\text{Sig}(\alpha)$ بـ 0.000 (00 %) ما يؤكد على وجود دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\text{Sig}(\alpha) < 5\%$ ، كما نلاحظ بأن قيمة (t) المحسوبة لأغلب عبارات المحور كانت أكبر من قيمة (t) الجدولية، وقدرت قيمة $\text{Sig}(\alpha)$ بـ 0.000 (00 %) عبارات هذا المحور، ما يؤكد كذلك على وجود دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\text{Sig}(\alpha) < 5\%$ ، وهذا يدل على أن أفراد العينة يدركون جيدا دور الأمن الوظيفي في التأثير على الصمت

التنظيمي، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بوجود تأثير للأمن الوظيفي على سلوك الصمت التنظيمي في المؤسسة الجامعية الجزائرية.

ومن أجل وصف العلاقة وقياس أثر الأمن الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة على سلوك الصمت التنظيمي، تم استخدام نموذج تحليل الإنحدار الخطي البسيط، وقد أظهرت نتائج التحليل أن هناك علاقة عكسية واضحة بين المتغير المستقل (الأمن الوظيفي) والمتغير التابع (الصمت التنظيمي)، مما يعني أن شعور الموظفين بدرجة كافية من الأمن الوظيفي يساهم في إنخفاض مستوى الصمت التنظيمي لديهم.

حيث بلغت قيمة الثابت B (3.67)، والذي يعني وجود مستوى من الصمت التنظيمي مقداره (3.67) حتى وإن كانت درجة الشعور بالأمن الوظيفي منعدمة لدى الموظفين، وهذا راجع لعوامل أخرى لم تدخل في نموذج الإنحدار.

وقدرت قيمة معامل الإنحدار بـ (-0.062) بما يعني أن الزيادة في الإحساس بالأمن الوظيفي بمقدار وحدة واحدة يساهم في الحد من سلوك الصمت التنظيمي بمقدار (-0.062) وهو انخفاض ضئيل جدا .

وبالاستناد على النتائج المتوصل إليها نستنتج معادلة الانحدار التقديرية لتأثير متغير الأمن الوظيفي في متغير الصمت التنظيمي كما يلي:

$$Y = 3.67 - 0.062 (X) \text{، أي الصمت التنظيمي} = 3.67 - 0.062 (\text{الأمن الوظيفي}).$$

حيث أن:

Y : تمثل الصمت التنظيمي.

X : تمثل الأمن الوظيفي.

4. خاتمة:

حتى تتمكن المؤسسات الجامعية من اللحاق بركب التطور وتحقيق الجودة في تقديم الخدمة العمومية بكفاءة وفعالية عالية، وجب عليها الإستثمار الحقيقي في الرأسمال البشري، وذلك بالإهتمام أكثر بتوفير المناخ الملائم والعوامل الضرورية التي تعزز الأمن الوظيفي وترفع من درجة الإنتماء والولاء للمؤسسة، والاستغلال الأمثل لآراء وأفكار الموظفين والاستماع لاقتراحاتهم، حيث أصبحت من العقبات الفعلية التي تواجه التغيير التنظيمي في الوقت الحاضر نقص المعلومة الهامة وضعف الثقة بين الرئيس والمرؤوس، نتيجة نفشي ظاهرة الصمت التنظيمي.

ومن خلال الدراسة الميدانية تبين لنا وجود علاقة عكسية بين متغيري الدراسة، وأن عامل الأمن الوظيفي ليس له تأثير كبير على الصمت التنظيمي لدى موظفي جامعة خميس مليانة، وبالاعتماد على المناقشات والتحليلات التي أظهرتها نتائج الدراسة تم الوصول إلى جملة من الاستنتاجات والاقتراحات:

4-1 الاستنتاجات:

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج الهامة على النحو التالي:

- تبين من نتائج الدراسة أن درجة الإحساس بالأمن الوظيفي لدى أفراد العينة المستجوبة كان متوسط، وهذا ما يدل على أن الموظفين لم يشعروا بدرجة كافية من الأمن الوظيفي، أي إحساسهم بنوع من القلق والتوتر والضغوط على مستوى العمل، وهذا ما يفسر بأن الموظف العمومي لم يرقى بعد إلى التمتع بدرجة عالية من الأمن الوظيفي رغم أن كل المقومات التي تضمن الحقوق والحريات للموظف العمومي الجزائري مكفولة من خلال القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

- تشير النتائج إلى وجود علاقة عكسية وضعيفة بين الإحساس بالأمن الوظيفي ومستوى الصمت التنظيمي لدى موظفي جامعة خميس مليانة التي جاءت سلبية وبنسبة منخفضة، وهذا يؤكد أن نسبة تأثير عامل الأمن الوظيفي على متغير الصمت التنظيمي كانت ضئيلة جدا، ويرجع هذا إلى ضعف درجة الشعور بالأمن الوظيفي التي ظهرت متوسطة لدى أفراد العينة، وعدم إدراكهم لأهمية الأمن الوظيفي في الحد من الصمت التنظيمي، بالإضافة إلى ضعف الآليات المتبعة لتنشيط وتعزيز دور الأمن الوظيفي من قبل إدارة الجامعة، وبذلك لم يرقى تأثيرها إلى المستوى المقبول في الحد من تفشي ظاهرة الصمت التنظيمي.

- كما أظهرت الدراسة أيضا على وجود فجوة كبيرة بين المسؤولين والطبقة العمالية، من خلال تفشي مستوى عال من سلوك الصمت التنظيمي لدى الموظفين، حيث أن أفراد العينة مدركون تماما بأن التكلم عن مشاكل الجامعة سوف يسبب لهم أضرار في العلاقة مع المسؤولين، ما يؤدي إلى عدم اهتمامهم بتقديم المعلومات الموثوقة والهامة، واعتقادهم أيضا بأن التعبير عن المشكلات أو الإبلاغ عنها لا يحدث أي تغيير في الواقع، وبالتالي لا يهتمون بطرح أفكار جديدة تتعلق بطرق العمل، وذلك بسبب تخوفهم من ردود الفعل السلبية التي تنعكس عليهم سلبا في حالة الإدلاء بالمقترحات والملاحظات التي تساهم في حل المشاكل التي تعاني منها الجامعة، ما يساهم في ارتفاع ظاهرة الصمت التنظيمي.

- أظهرت نتائج البحث بأن هناك علاقة عكسية ومعنوية بين الأمن الوظيفي ومستوى الصمت التنظيمي لدى الموظفين المستجوبين بجامعة خميس مليانة، وهذا يؤكد على أن الاهتمام بالحالة النفسية

للموظفين والرفع من درجة إحساسهم بالأمن والاستقرار الوظيفي من شأنه أن يقلل من سلوك الصمت التنظيمي ويرفع من صوتهم بالمشاركة في تسيير شؤون الجامعة نحو التقدم والتطور.

2-4 الاقتراحات:

على ضوء نتائج الدراسة المتوصل إليها، نقدم مجموعة من الاقتراحات التالية:

- ينبغي على مسؤولي الجامعة البحث باستمرار عن العوامل المادية والمعنوية، وتوفير المناخ المناسب الذي يعزز الشعور بالأمن الوظيفي بدرجة عالية لدى الموظفين والذي ينعكس بأثر إيجابي على الارتياح والاستقرار النفسي، والعمل على إشباع احتياجات الأفراد من الأمن الوظيفي التي جاءت بدرجة متوسطة.
- ضرورة العناية بزيادة الرضا الوظيفي للموظفين، والاهتمام بالعوامل النفسية والحوافز المادية والمعنوية للموظفين كونها تمثل المصدر والمحرك الأساس الذي يؤثر في الكثير من السلوكيات الإيجابية التي تساهم في الحد من السلوكيات السلبية والتي من أهمها ظاهرة الصمت التنظيمي.
- ضرورة تعزيز العلاقة بين الموظفين والمسؤولين فكريا واجتماعيا من أجل دعم فاعلية الجامعة في التطوير التنظيمي وذلك بتوفير الأساس اللازم للتعبير عن أفكار وآراء الموظفين، وذلك بتمكين الجميع وإشراكهم في عملية صنع القرار، من خلال منح الموظفين الأولوية في سماع صوتهم والاسترشاد بمقترحاتهم والعمل بتوصياتهم، وإشعارهم بالقيمة المعنوية التي يحملونها وأن آرائهم محترمة من قبل الإدارة.
- على إدارة الجامعة بث روح التعاون والعمل المشترك بين المسؤولين والموظفين من جهة وبين زملاء العمل لتقوية العلاقات وتعظيم روح الفريق الواحد من جهة أخرى، بالإضافة إلى دعم الأفكار الجديدة والعمل على تجسيدها فعليا من أجل التشجيع على الحد من ظاهرة الصمت التنظيمي، وبالتالي الإسهام في التطوير التنظيمي.
- بناء جسور من التواصل بين إدارة الجامعة والطبقة العمالية من أجل تبادل الآراء ووجهات النظر لمناقشة المشاكل التي تواجههم وإيجاد الحلول المناسبة لذلك، من خلال وضع أنظمة اتصال فعالة بينهم وبين رؤوسهم ووضع هياكل تنظيمية تتميز بالمرونة ومنحهم الثقة الكاملة لطرح ما يرونه مناسبا من أفكار بهدف تخفيض مستويات سلوك الصمت التنظيمي، من خلال القيام بخلق مناخ منفتح على الجميع يسمح بسماع آراء الموظفين وعرضها للنقاش وتحفيزهم على عدم حجها وتعزيز الثقة لديهم للمساهمة في حل المشاكل التي تواجههم.

- ضرورة قيام الجامعة الجزائرية بدراسات ميدانية بين الفترة والأخرى لمعرفة أسباب تفشي ظاهرة الصمت التنظيمي، بالإضافة إلى الاعتماد على الوسائل المتطورة والأساليب الحديثة المستعملة في عملية الاتصالات لإستغلال المعلومات بشكل واسع.

- إجراء المزيد من البحوث على نفس متغيرات هذه الدراسة، وعلاقتها مع عوامل أخرى، مثل (أثر الأمان الوظيفي على الإبداع والابتكار بالجامعية، أثر الأمان الوظيفي على جودة الخدمة بالجامعية، أثر القيادة الإدارية على الصمت التنظيمي بالجامعية...)، خاصة وأن الدراسة الحالية توصلت إلى أن ما نسبته 93.80% في تفسير سلوك الصمت التنظيمي يرجع لعوامل أخرى خارج الأمن الوظيفي.

5. قائمة المراجع:

- 1- طارق فرج عبد الله عركوك، (2006)، الأمن الوظيفي وأداء المعلمين من وجهة نظر المديرين ومعلمي التعليم العام بتعليم العاصمة المقدسة. دراسة مقدمة كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية.
- 2- خالد مسعود بن قويزان العتيبي، (1431 هـ)، تخطيط الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي في الرئاسة العامة لرعاية الشباب بمدينة الرياض، رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- 3- أنس معن طاهر معروف ، وآخرون، (أيلول 2018)، الأمان الوظيفي ودوره في خفض دوران العمل في المنظمات التعليمية، دراسة حالة الجامعات الأهلية أربيل، مجلة جامعة جيهان، أربيل العلمية إصدار خاص العدد 2 (الجزء B) ، العراق.
- 4- إيمان جبريل جبريل، (2016)، الأمن الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة الأزهر غزة، فلسطين.
- 5- آية عبد القادر إبراهيم صرصور، (2015)، دور الأمن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة الأقصى في قطاع غزة، قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال منها، قسم إدارة الأعمال كلية التجارة الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.
- 6- عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، (2011)، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وإنعكاساته على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم. رسالة مقدمة لمتطلبات الحصول على الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا جامعة نايف للعلوم الأمنية السعودية.

- 7- سها بهجت محمد، بسام سمير الرميدي، (2021)، أثر الصحة التنظيمية على الصمت التنظيمي داخل مؤسسات التعليم السياحي، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة السادات المجلد الخامس، العدد (1/2).
- 8- سناء خضر يوسف، (2020)، البيئة الريادية الداخلية ودورها في الحد من عناصر الصمت التنظيمي دراسة تحليلية لعينة من القيادات بجامعة الحمدانية. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 10 العدد 3.
- 9- زينب عبد الرزاق عبود، ظفر ناصر حسين، (2021)، أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين، مجلة جامعة نابل العلوم الصرفة والتطبيقية المجلد 24 العدد 1.
- 10- ميهاف شريف يوسف، (2016)، أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي دراسة إستطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو. مجلة جامعة زاخو، المجلد 4 B العدد 1.
- 11- رائد صالح عبد الرحمان الصليبي، (2019)، دور الصمت التنظيمي في السلوك الإبداعي لمنتسبي جهاز الشرطة البحرية. قدمت هذه الدراسة لمتطلبات الحصول على الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة، فلسطين.
- 12- أزهار مراد عوجة، (2019)، الصمت التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية في المعهد التقني/كوفة، مجلة مركز دراسات الكوفة.
- 13- بعيسي حليلة، عبد القادر بورمانه، (2021)، 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 - مجلة الإبداع المجلد 11 العدد A01.

1. Nafei, W. A. (2016). Organizational Silence: An Obstacle to Organizational Learning. Case Studies. Journal ISSN , 05 (09).
2. SAGLAM, A. C. (2018). Prediction of Academic Staffs Organizational Silence through their Power Distance Perceptions. semantic scholar , 07 (02) .
3. Bagheri, G. Z. (2012). Organizational Silence Basic Concepts and Its Development Factors. Ideal Type of Management ,Vol . 1, No . 1

Erigüç, G, et al .(2014) .Organizational Silence Among Nurses: A Study of Structural Equation Modeling .International Journal of Business, Humanities and Technology.