

## أثر الصمت التنظيمي على الإستغراق الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية لقسم علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 3

### The impact of the organizational silence on the functional engagement of teaching staff members at the Department of Management Sciences at the Faculty of Economics, Business sciences and Management Sciences at the University of Algiers 3

فوزية قديد\* ، فيروز زروخي، نعيمة العربي  
جامعة الجزائر3، الجزائر جامعة الشلف، الجزائر جامعة الجزائر3، الجزائر

تاريخ الاستلام: 2020/11/29؛ تاريخ القبول: 2021/04/21 تاريخ النشر 2021/12/31

**ملخص:** يهدف هذا البحث لدراسة تأثير الصمت التنظيمي على الإستغراق الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية لقسم علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر3 بوصفها ميدان الدراسة، وقد إستخدم المنهج الوصفي في إجراء هذه الدراسة وكذلك الإستبانة من خلال تصميم نموذج تضمن أبعاد الصمت التنظيمي المتمثلة في (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي الإيجابي) وأبعاد الإستغراق الوظيفي (الحماس، الإخلاص، الإنغماس)، وبعد تحليل البيانات وإختبار الفروض لعينة قدرت ب 103 مثلو مجتمع الدراسة وذلك بإستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، تم التوصل إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية لمستوى الصمت التنظيمي بالقسم محل الدراسة على الإستغراق الوظيفي بشكل إجمالي، لذلك لا بد من ضرورة تخفيض الصمت التنظيمي إلى أقل مستوى ممكن بما يؤدي إلى تحسين مستويات الإستغراق الوظيفي.

**الكلمات المفتاحية:** صمت تنظيمي؛ إستغراق وظيفي؛ قسم علوم التسيير.

**Abstract:** This research aims to study the effect of organizational silence on functional engagement among teaching staff member of the Department of Management Sciences at the Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences at the University of Algiers 3 as a field of study, The descriptive approach was used in this study as well as questionnaire by designing a model that included the dimensions of organizational silence (silence of submission, defensive silence, positive social silence) and the dimensions of functional engagement (enthusiasm, sincerity, immersion), After analyzing the data and testing the hypotheses for a sample estimated at 103 representatives of the study population, using the SPSS statistical program, It was found that there was a significant effect of the level of organizational silence in the department under study on the total functional engagement, so it is necessary to reduce organizational silence to the lowest possible level, which leads to improved levels of functional engagement.

**Keywords:** organizational silence ;functional engagement; Department of Management Sciences.

**Résumé :** Cette recherche vise à étudier l'effet du silence organisationnel sur l'engagement fonctionnel chez les membres du corps enseignant du Département des Sciences de Gestion de la Faculté des Sciences Economiques, des Sciences Commerciales et des Sciences de Gestion de l'Université d'Alger 3 en tant que domaine d'étude, L'approche descriptive a été utilisée dans cette étude ainsi que le questionnaire en concevant un modèle qui comprenait les dimensions du silence organisationnel (silence de soumission, silence défensif, silence social positive) et les dimensions de l'engagement fonctionnel (enthousiasme, sincérité, immersion), Après analyse des données et test des hypothèses pour un échantillon estimé à 103 représentants de la population étudiée, à l'aide du programme statistique SPSS . Il a été constaté que le niveau de silence organisationnel dans la

section à l'étude avait un effet significatif sur l'engagement fonctionnel en général, il est donc nécessaire de réduire le silence organisationnel au niveau le plus bas possible pour améliorer les niveaux l'engagement fonctionnel.

**Mots-clés :** silence organisationnel ; engagement fonctionnel; Département des Sciences de Gestion.

## 1- تمهيد :

تعد منظمات التعليم العالي من المنظمات التي لها أهمية كبيرة في قطاع الخدمات بالجزائر، وتلعب دور بارز في كافة الجوانب الاجتماعية والسياسية والإقتصادية والثقافية وغيرها، لذلك تعمل الدولة على الإهتمام بأعضاء الهيئة التدريسية العاملين بها وتحيطهم برعاية خاصة كونهم الدعامة الرئيسية لهذه المنظمات، إلا أن هذه المنظمات تعج بالظواهر السلبية كالسخرية التنظيمية، العزلة التنظيمية، الإرهاب التنظيمي، المضايقة التنظيمية... مما يوجد ويعزز الصمت التنظيمي ولجوء أعضاء الهيئة التدريسية له أثناء تعاملهم وتفاعلهم وتواصلهم مع الآخرين داخل المنظمة، هذه الحالة الآخذة في الإنتشار بشكل كبير مما إنعكس بشكل سلبي على المنظمة في جميع مجالاتها وعلى أعضاء الهيئة التدريسية أنفسهم.

من خلال ذلك يمكن طرح التساؤل الرئيسي للدراسة: هل هناك تأثير ذي دلالة إحصائية للصمت التنظيمي في الاستغراق الوظيفي بقسم علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر؟، ويمكن من خلال الإشكالية طرح الأسئلة التالية:

- ما مستويات توافر الصمت التنظيمي والإستغراق الوظيفي وأبعادهم في القسم محل الدراسة؟

- هل توجد علاقة بين الصمت التنظيمي والإستغراق الوظيفي في القسم محل الدراسة؟

- هل يؤثر الصمت التنظيمي على الإستغراق التنظيمي في القسم محل الدراسة؟

إنطلاقا من مشكلة البحث وتماشيا مع التساؤلات الفرعية فإن الدراسة تستند إلى الفرضية الرئيسة: هناك تأثير ذي دلالة إحصائية للصمت التنظيمي في الاستغراق الوظيفي في قسم علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 3، وتشتق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: " هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لصمت الإذعان في الاستغراق الوظيفي بقسم علوم التسيير بالكلية محل الدراسة"

- الفرضية الفرعية الثانية: " هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للصمت الدفاعي في الاستغراق الوظيفي بقسم علوم التسيير بجامعة الجزائر 3"

- الفرضية الفرعية الثالثة: " هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للصمت الاجتماعي الايجابي في الاستغراق الوظيفي بقسم علوم التسيير بجامعة الجزائر 3"

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة يتمثل في تحديد علاقة الإرتباط والتأثير بين الصمت التنظيمي والإستغراق الوظيفي على المستوى الكلي في قسم علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 3 لدى أعضاء الهيئة التدريسية وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، فضلا عن تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على مستويات الصمت التنظيمي والإستغراق الوظيفي وأبعادهم في القسم محل الدراسة.

- إختبار علاقات الإرتباط بين الصمت التنظيمي والإستغراق الوظيفي في القسم محل الدراسة.

- إختبار علاقات التأثير الصمت التنظيمي على الإستغراق الوظيفي في القسم محل الدراسة.

- تقديم توصيات للكلية محل الدراسة للحد من تأثير الصمت التنظيمي على الإستغراق الوظيفي.

تكمّن أهمية البحث في:

- تتمثل أهمية الدراسة في أهمية متغيراتها والنتائج الممكنة التوصل إليها والتي تساعد إدارة الكلية في التقليل من الصمت التنظيمي وتأثيره على الإستغراق الوظيفي.

- تأتي أهمية هذه الدراسة تناول متغيرين يعملان بشكل متعاكس، فالصمت التنظيمي يؤدي إلى نتائج سلبية في المنظمة عكس الإستغراق الوظيفي الذي يؤدي إلى نتائج إيجابية.

تتمثل حدود الدراسة في:

- الحدود الموضوعية: تشير إلى متغيرات البحث المتمثلة في المتغير المستقل الصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي الإيجابي)، والمتغير التابع المتمثل في الإستغراق الوظيفي بأبعاده (الحماس، الإخلاص، الإنغماس).

- الحدود المكانية: قسم علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر3، مجتمع الدراسة يقدر ب 312 أستاذ.

- الحدود الزمانية: الثلاثي الثاني من سنة 2020

لا يوجد دراسات أو تكون شبه منعدمة على حسب إطلاع الباحثين التي تناولت العلاقة بين المتغيرين الإستغراق التنظيمي والصمت التنظيمي، كما توجد العديد من الدراسات التي تناولت كل من المتغيرين لكن منفصلين أو مرتبطين بمتغيرات أخرى، حيث تعتبر هذه الدراسة متميزة حيث حاولنا من خلالها تحديد أثر الصمت التنظيمي على الإستغراق الوظيفي وعلاقة الارتباط بينهما في قسم علوم التسيير التابع لجامعة الجزائر3.

### 1.1- الصمت التنظيمي :

ظهر مصطلح الصمت التنظيمي حديثا مقارنة بالمفاهيم الخاصة بالصوت التنظيمي، حيث تدور مختلف الكتابات المتعلقة به إلى الأبحاث التي أجراها كل من (Morisson & Milliken, 2000) و (MILLIKEN et al, 2003) فهو سلوك ينتشر في كل المنظمة وله تأثيرات على جوانب عدة على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي، ويختلف مستواها من منظمة لأخرى. فالصمت التنظيمي هو عملية غير فعالة يمكن أن تهدر جميع الجهود التنظيمية وقد تتخذ أشكالا مختلفة، مثل الصمت الجماعي في الاجتماعات، وإنخفاض مستويات المشاركة في مخططات الإقتراحات، وإنخفاض مستويات الصوت الجماعي، وما إلى ذلك، حيث أن صمت الموظفين يشكل خطورة كبيرة جدا على المنظمات، لأنه يؤدي إلى اللامبالاة لدى بعض الموظفين خلال وقت العمل، إذ أن الموظفين غير المبالين هم الأفراد الذين هم غير مهتمين بكل من عملهم، أرباب عملهم، جودة عملهم، ومنظمتهم (Nikmaram et al, 2012: 1272). ووفقا ل (Hazen, 2006: 238) لا يعني الصمت عدم التحدث فحسب، بل يعني أيضا عدم الكتابة، وعدم الحضور، وعدم الاستماع والتجاهل، يمكن أن يستلزم الصمت أيضا التحدث أو الكتابة بشكل سريع وعابر أو بدون أصالة أو ثقة أو سلطة، علاوة على ذلك يمكن أن يشير الصمت إلى الهدوء والرقابة، القمع، التهميش، التساهل، الإقصاء، وغيرها من أشكال الخصومة.

ويعرف (Van Dyne et al, 2003) الصمت التنظيمي بأنه المنع المتعمد للمعلومات والآراء من طرف المرؤوسين تجاه رؤسائهم، وما هو إلا جانب إنعكاس للقوى المؤثرة في العلاقات بينهم والقوانين المنظمة لتلك العلاقات مما يحول دون تحدث المرؤوسين في المشاكل التنظيمية، وتشير (يوسف، 2014: 32) إلى أن الصمت التنظيمي هو ميل موظفي الجامعة إلى منع أو تجنب تقديم معلومات أو الآراء أو الإحجام عن الحديث في مشاكل وقضايا العمل بالجامعة، وبالتالي قلة أو محدودية مشاركتهم في هذه

المشكلات أو القضايا، وذلك بسبب بعض المحددات التنظيمية والفردية التي قد تشجع على خيار الصمت. ونستطيع القول بأن الصمت التنظيمي هو حجب وإخفاء المعلومات والأفكار والآراء المتعلقة بالعمل نتيجة الاعتقاد أنها ليست ذات قيمة والخوف من تفسيرها بشكل خاطئ.

1.1.1- الأسباب المؤدية للصمت التنظيمي: يحدث الصمت التنظيمي نتيجة عوامل ثلاثة مهمة منها الإدارية، التنظيمية، الشخصية (Nikmaram et al, 2012 : 1733)، (الطائي و صكر، 2017: 62):

1.1.1.1- الأسباب الإدارية: والتي تعد من الأسباب المهمة المؤدية للصمت التنظيمي ويمكن إيجازها كالآتي:

- التغذية العكسية السلبية المستمرة من قبل المشرفين، فعندما يعطي الموظف إقتراح معين للمشرف ويقوم هذا الأخير برفض الإقتراح أو يقابله برد سلبي فإن الصمت التنظيمي سوف يتطور ويزداد داخل المنظمة.
- مجموعة المعتقدات الغير معلنة التي غالبا ما يقيها المدراء غير ظاهرة بخصوص الأمور المتعلقة بالموظفين.
- فشل المشرفين في معالجة المشاكل الفعلية التي توجد في المنظمات إذ ان البحث عن حلول سريعة أو تجنب هذه المشكلات يجعل الأمر أكثر سوءا ويؤدي بالموظفين بأن ليس هناك أمل لإيجاد حل.
- الموظفون يسخرون من قادتهم وليس لديهم أي ثقة بهم.

1.1.2- الأسباب التنظيمية: ويمكن حصرها في إجراءات صنع القرار، ثقافة الظلم، عدم الكفاءة التنظيمية، والأداء التنظيمي الضعيف، مناخ الصمت، الثقافة التنظيمية.

1.1.2.3- الأسباب الشخصية: والتي تتمثل في:

- الخوف: إذ ان الموظفين يخشون من التوبيخ وكذلك يخافون من العقوبة، ومن خسارة المكافآت أو حتى من الإقالة.
- العزلة: الخوف من التعرض إلى الرفض أو البقاء وحيدا أو الإقصاء.

1.1.2- أبعاد الصمت التنظيمي: تمحورت معظم الدراسات المتعلقة بالصمت التنظيمي حول ثلاثة أبعاد رئيسية متمثلة في: صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي.

1.1.2.1- صمت الإذعان: ويمثل هذا النوع من الصمت سلوكا حرا وسلبيا من قبل العاملين، حيث يمسكون ألسنتهم عن الحديث والكلام ليس بسبب الخوف أو فارق المعرفة، ولكن كنتيجة اللامبالاة واليأس (محمد السعيد مرسي، 2018: 295) ويعرف بأنه إخفاء، أو حجب المعلومات والآراء رغبة في الاعتزال أو الاستسلام، وينهج العامل هذا السلوك بناء على اعتقاده بأن التعبير لا طائل من ورائه وأنه من غير المرجح أن حديثه عن المشكلات أو الإبلاغ عنها سيحدث فرقا (العرياني، 2016: 850)، ويعد شكل من أشكال السلوك السلبي كإهمال والتفاهل عن العمل الذي يتميز بانخفاض مستويات المشاركة وانخفاض الكفاءة الذاتية للعاملين، حيث يستسلم العاملون للوضع الحالي وليسوا على استعداد لبذل الجهد في الكلام، المشاركة، أو تقديم إقتراحات من أجل تغيير الوضع (محمد جواد الغانمي، 2018: 106)، صمت الإذعان إذن هو حجب الأفكار والمعلومات والآراء المتعلقة بالعمل بسبب الرضوخ للأمر الواقع.

1.1.2.2- الصمت الدفاعي: يعرف بأنه قيام العاملين بإخفاء الأفكار، المعلومات أو الآراء المتعلقة بالعمل كشكل من أشكال الحماية الذاتية بسبب الخوف من العواقب الشخصية السلبية التي قد تحدث نتيجة التحدث بصراحة، ووصف بأنه السلوك المتعمد الإستباقي الذي يهدف إلى حماية الذات من الأخطار الخارجية، ويستند الصمت الدفاعي على الوعي والنظر في البدائل، يليها إتخاذ قرار واعى من قبل الموظف لحجب الأفكار والمعلومات والآراء بوصفها أفضل إستراتيجية شخصية في الوقت الراهن (محمد جواد الغانمي، 2018: 106)، وهو يعد أكثر تكتيكية من صمت الإذعان، ويتضمن المعارف الكاملة والتدبر والتأمل حول الخيارات التي

يتخذ العاملون من خلالها قرارا برفض التعبير عن وجهات نظرهم ومعارفهم ومعلوماتهم إلى الآخرين (محمد السعيد مرسي، 2018: 296) ، الصمت الدفاعي إذن هو حجب وإخفاء الأفكار والمعلومات والآراء المتعلقة بالعمل كشكل من أشكال الحماية الذاتية بسبب الخوف.

**1.1.2.3- الصمت الاجتماعي الإيجابي:** هو سلوك عقلائي يتمثل في حجب الأفكار المتعلقة بالعمل أو المعلومات أو الآراء بهدف إستفادة أشخاص آخرين أو المنظمة على أساس الإيثار أو دوافع تعاونية، ووصف بأنه السلوك المتعمد الذي يركز في المقام الأول على الآخرين، وينطوي على صنع القرار الواعي من قبل العامل، وينشأ عن قلق الآخرين بدلا من الخوف من العواقب الشخصية السلبية، ويعد هذا الصمت بوصفه رفض التعبير عن الأفكار أو الآراء حتى يستفيد منها الآخرين في المنظمة، وهو الدافع وراء الرغبة في مساعدة الآخرين والمشاركة في الأعمال، وهو يراعي ويركز على الآخرين (محمد جواد الغانمي، 2018: 106)، ومن ذلك أن العامل قد يكون له رأي أو معلومات عن قرار وشيك في المنظمة لكنه ليس في وضع يساعده على مناقشة هذا الرأي مع الآخرين، كما يعتمد بعض العاملين بشكل استباقي أو متعمد إلى عدم الكشف عن أفكار أو معلومات معينة على أساس الحرص على مصلحة المنظمة وسمعتها(العرياني، 2016: 851)، الصمت الاجتماعي أو الإيجابي هو حجب وإخفاء الأفكار والمعلومات والآراء المتعلقة بالعمل بهدف إستفادة أشخاص آخرين أو المنظمة على أساس دوافع تعاونية.

## 2.1- الإستغراق الوظيفي :

يتداخل مفهوم الإستغراق الوظيفي مع العديد من المفاهيم كالإلتزام التنظيمي، الإندماج الوظيفي، الإنغماس الوظيفي، الرضا الوظيفي، الإدمان الوظيفي، لذلك نجد ان إعطاء تعريف موحد له صعب نوعا ما، وهناك تعريفان كثيرا ما يشار إليهما في دراسات الإستغراق الوظيفي(Lambert & Paoline, 2012:265) حيث يدور الأول حول تقدير الذات ويشير إلى درجة تأثير أداء الشخص في تقديره لذاته، أما التعريف الثاني فهو متعلق بصورة الذات حيث يعرف الإستغراق الوظيفي بدرجة إلتصاقه نفسيا بعمله، أو أهمية العمل بالنسبة لتصوره الذاتي عن نفسه ككل.

يعرف الإستغراق الوظيفي بأنه الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع وظيفته التي يمارسها ويستشعر أهميتها، ويمكن التعبير عنه من خلال الإندماج الداخلي للفرد في العمل، أو التطابق والتجاوب النفسي مع العمل بما ينعكس في صورة تحقيق لذاتية الفرد أو التزامه نحو عمله (المغربي، 2004: 14)، كما عرف الإستغراق الوظيفي بأنه القدرة على التأثير على الموظفين - على عقولهم، وقلوبهم ونفوسهم - لغرس الرغبة والعاطفة الذاتية في نفوسهم من أجل تحقيق النجاح والتفوق، ويطور الموظفون الملتزمون شعور الإتحاد مع منظماتهم ويرغبون أن تحقق منظماتهم النجاح بكل إخلاص لأنهم يشعرون بأنهم مرتبطون عاطفيا وإجتماعيا مع رؤية ورسالة وغرض المنظمة (العبادي و الجاف، 2012: 79)، ويرى (الحسني، 2013: 8) أن الإستغراق الوظيفي يمثل للموظفين المفتاح الرئيس للنجاح التنظيمي، فالأفراد العاملون الذين لديهم مستوى عال من الإستغراق الوظيفي في منظماتهم سيمكن المنظمة من الإحتفاظ بالمواهب وتحسين الأداء التنظيمي، فضلا عن ذلك يمثل الإستغراق حلقة الوصل الرئيسة لرضا الزبائن وسمعة المنظمة، وخلق القيمة لأصحاب المصالح فهو تركيبة من المكونات السلوكية والشعورية والإدراكية مرتبطة بأداء الدور للأفراد العاملين.

يتأثر الإستغراق بالعديد من المؤثرات منها المستوى العاطفي ويتضح ذلك من آثاره الإيجابية على الفرد مثال ذلك مشاعر السعادة والرضا والتقدير العالي للذات، وعكس ذلك صحيح عندما ينخفض مستوى الإستغراق، فيتضح التأثير السلبي على مشاعر الفرد مثال ذلك القلق والضيق والكآبة والإحساس باليأس (علي محمد عطا المنان، 2018: 26)، ويعتبر الإستغراق الوظيفي محصلة التفاعل بين مجموعة من الخصائص التي يتحدد من خلالها درجته (صلاح المنطاوي، 2007: 76):

- الخصائص الشخصية: تتضمن الأقدمية والحاجة إلى النمو وأخلاق الفرد والجنس وعدد الأتباع.

- الخصائص الوظيفية: تتضمن الحافز وإستقلالية الوظيفة والتنوع وتوصيف المهام والمشاركة والتغذية العكسية.
- الخصائص الإجتماعية: تتضمن العمل مع الآخرين والمشاركة في إتخاذ القرارات ومشاعر النجاح.

## 1.2.1- أهمية الإستغراق الوظيفي

قسمت دراسة (Sakovska, 2012 : 14 -20) أهمية الإستغراق الوظيفي على مستويين هما:

### 1.2.1.1- النتائج على المستوى التنظيمي

- الأداء التنظيمي: أشارت العديد من الدراسات إلى إن الإستغراق الوظيفي له تأثير إيجابي على مؤشرات الأداء التنظيمي (رضا الزبون، الإنتاجية، الربحية، دوران العاملين، والأمان الوظيفي).
- إنتاجية الأفراد العاملين: تساعد المستويات العالية من الإستغراق الوظيفي الأفراد العاملين في اخذ المبادرات والمتابعة لأهداف التعلم، إذ يطور الأفراد العاملون المنشغلون في أعمالهم المعرفة الجديدة والإستجابة للفرص والخروج عن المألوف، وينشغلون في النصح، بالإضافة مستويات الرضا الوظيفي المرتفعة والإلتزام العالي تجاه المنظمة .
- الإحتفاظ بالعاملين: توصلت العديد من الدراسات إلى دلائل تبين مدى تأثير الإستغراق على نوايا الأفراد العاملين في ترك العمل.
- الدفاع عن المنظمة: قد يكون الأفراد العاملون المنشغلون في وظائفهم محامين ومدافعين عن منظماتهم وهذا يعني أن الأفراد العاملين سيكونون أكثر استعدادا للتوصية بمنظماتهم كمكان مناسب للعمل أو التوصية بمنتجات وخدمات المنظمة وهذا بدوره سيساعد المنظمة باعتباره تسويقا مجانيا يمارسه أفرادها تجاهها، فضلا عن تحسين الوعي العام تجاه المنظمة.
- ولاء الزبون: إن شعور الموظفين في العمل أمر مهم، لأنه يؤثر على جودة عملهم ورضا زبائنهم، يحدث هذا لأن العلاقة بين المنظمة والزبائن تتم إدارتها من خلال موظفيها، الطريقة التي تعامل بها المنظمة موظفيها، والطريقة التي يشعر بها الموظف أثناء أداء دوره، تنتقل على زبائنهم، حيث يجتمعون وجها لوجه ويعملون بشكل وثيق ويراقبون بعضهم البعض، خلال هذا التفاعل، يتلقى الزبائن تجربة شخصية ونفسية مع المنظمة، ومن خلال الموارد التنظيمية والإستغراق يمكن أن تؤثر المنظمة في مناخ الخدمات المقدمة لزبائنهم وبهذا سيقوم الأداء الفاعل من قبل الزبائن وسيسعى الأفراد إلى زيادة مستوى الرضا والولاء لزبائن المنظمة.
- التغيير التنظيمي الناجح: يلعب الإستغراق الوظيفي للأفراد العاملين دورا مهما في تطبيق التغيير التنظيمي، فالأفراد الذين لديهم مستوى عال من الإستغراق سيكونون مهتمين ومؤثرين في جعل المنظمة قادرة على تطبيق التغيير والتكيف مع التغيرات البيئية.

### 1.2.1.2- النتائج على مستوى الأفراد العاملين

- النتائج النفسية: تشير العديد من الدراسات إلى إن العلاقة بين الأفراد العاملين وأرباب العمل أصبحت ذات طابع مادي، وبالتالي فإن هذا التغيير في نمط العلاقة سيولد الإحباط للعديد من الأفراد العاملين وبالتالي فقدانهم للثقة تجاه منظماتهم، وستثار التساؤلات حول المغزى من عملهم، هنا يمكن أن يلعب الإستغراق الوظيفي دورا مهما في مساعدتهم لتجاوز هذه الحالة وتزويدهم بالفرص لإستثمار حالتهم النفسية.
- الرفاهية والصحة الإيجابية: يمكن أن يؤثر الإستغراق الوظيفي في تأثير صحي إيجابي وشعور إيجابي إتجاه المنظمة والعمل نفسه.

## 1.2.1- أشكال الإستغراق الوظيفي

ويمكن أن يأخذ الإستغراق الوظيفي ثلاثة أشكال في المنظمة (العابدي، 2012: 160):

- 1.2.1.1- الإستغراق الإدراكي المعرفي: من الناحية الإدراكية ينغمس الأفراد بشكل كامل في ممارسة عملهم، وفي الواقع أن الأفراد المستغرقين قادرين على تجاهل لهو المنافسة ويركزوا بشكل مكثف على المهمة التي أعطيت لهم.

2.1.2. 2- الإستغراق الشعوري: يعني الإستغراق الشعوري، العاطفي، وجود علاقة قوية بين عواطف، أفكار، مشاعر الفرد وبين الوظيفة، مما يؤدي إلى مشاعر الحماس والفخر.

2.1.2. 3- الإستغراق الجسدي: من الناحية الجسدية (المادية) يعني الإستغراق توجيه الطاقات المادية للفرد نحو إستكمال مهمة معينة، ويتراوح الإستغراق المادي بين الإنخراط الخامل والإنخراط النشط.

وقد إعتمدت غالبية الدراسات ثلاثة أبعاد لقياس الإستغراق الوظيفي: الحماس: المستويات العالية من الطاقة والنشاط والمرونة الفكرية أثناء العمل، الإخلاص (التفاني): الإندماج العالي والتوجه الشعوري أثناء العمل، الإنغماس: التركيز الكامل في العمل والسعادة عند القيام به.

## 2 - الطريقة والأدوات :

### 1.2- مجتمع و عينة الدراسة:

تمثل مجتمع دراستنا في مجموع أعضاء الهيئة التدريسية لقسم علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر3 حيث وزعنا عليهم 103 استمارة استبيان، واسترجعنا منها 101 استمارة و التي كانت قابلة للمعالجة الإحصائية.

2.2- وصف عينة الدراسة: لوصف عينة الدراسة قمنا باختيار المتغيرات التالية: الجنس، العمر، الدرجة العلمية، عدد سنوات العمل بالكلية، و جاءت النتائج المحصل عليها ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (1) : وصف عينة الدراسة.

المتغير	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	9
	أنثى	8,9
العمر	35-25	92
	45-36	33
	55-46	49
	أكثر من 55 سنة	16
	أقل من 5 سنوات	3
عدد سنوات الخبرة	10-5	17,8
	20-11	45
	أكثر من 20 سنة	32
	أستاذ مساعد ب	6
الرتبة	أستاذ مساعد أ	5,0
	أستاذ محاضر ب	29
	أستاذ محاضر أ	34
	أستاذ التعليم العالي	28
	أستاذ مؤقت	2
		3

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

**3.2- بناء أداة القياس و ثباتها:** اعتبر الاستبيان من أهم المصادر المعتمد عليها للحصول على المعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي من الدراسة، وقد صمم وفق نموذج ( Likert ) للتدرج الخماسي لكن باستخدام العبارات المبينة في الجدول التالي:

**الجدول رقم (2): نموذج ليكارت للتدرج الخماسي**

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحثين.

وتضمنت استمارة الاستبيان ثلاث أجزاء:

الجزء الأول: يشمل المعلومات الشخصية ممثلة في: الجنس، العمر، الدرجة العلمية وعدد سنوات الخبرة بالكلية محل الدراسة. الجزء الثاني يشمل 15 عبارة وهي تتعلق بأبعاد الصمت التنظيمي ممثلة في: صمت الإذعان، الصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي الايجابي.

الجزء الثالث كذلك يشمل 15 عبارة تتعلق بأبعاد الاستغراق الوظيفي ممثلة في: الحماس في العمل، الإخلاص، الانغماس في العمل. ولبناء الاستبانة تم الاعتماد على مجموعة من المراجع، وللتأكد من صحتها ومن مصداقيتها تم عرضها على عدد من الأكاديميين المتخصصين، واعتمد اجماع المحكمين للتأكد من صحة الأداة، كذلك تم التأكد من الاتساق الداخلي للمقياس عن طريق اختبار ألفا كرونباخ وكانت درجة الاتساق الداخلي 85.3% لذا يمكن القول أن البيانات التي تم الحصول عليها تخضع لدرجة اعتمادية عالية. والجدول التالي يبين لنا قيمة الثبات من خلال قيمة ألفا كرونباخ.

**الجدول رقم (3): قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ**

اسم المتغير	معامل الثبات (%)
الصمت التنظيمي	84.4
الاستغراق الوظيفي	83.9
الاستبيان ككل	85.3

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

#### 4.2- أساليب المعالجة الاحصائية.

- تم الاعتماد على البرامج التطبيقية الإحصائية في مجال العلوم الاجتماعية لتفريغ البيانات وتحليلها، وذلك من خلال إتاحة خمس احتمالات للإجابة (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة).
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.
- نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير عناصر المتغير المستقل على المتغير التابع.
- تحليل التباين الأحادي لاختبار فرضيات الدراسة.

#### 3 - النتائج ومناقشتها :

سنوضح فيما يلي النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية بعد استخدام برنامج SPSS في عملية التحليل الإحصائي واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة على النحو التالي:

#### 1.3- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بأبعاد الصمت التنظيمي: تم تلخيص نتائج الإجابات في الجدول التالي:



الجدول رقم (4): أبعاد الصمت التنظيمي

الانحراف المعياري	الدرجة الاستجابة	الوسط الحسابي	الفقرات
,816	منخفض	3,93	لست مستعد للتحدث حول اقتراحات التغيير لأنني أخشى فقدان وظيفتي.
1,045	منخفض	3,64	أعمل على حجب الأفكار رضوخاً للأمر الواقع.
,849	منخفض	3,83	أحتفظ بالأفكار المتعلقة بحل مشاكل العمل لنفسي فقط.
,936	منخفض	3,62	أركز على الإحتفاظ بأي أفكار للتحسينات لنفسي بسبب العوائق التي تواجهني في العمل.
,814	منخفض	3,91	أحتفظ على طرح الأفكار لتحسين طرائق العمل خشية فقدان موقعي الوظيفي.
0.892	منخفض	3.786	<b>صمت الإذعان</b>
,734	منخفض	3,96	لا أتحدث عن أفكار جديدة خاصة بالتغيير خوفاً من ردود الفعل السلبية من مسؤولي المباشر.
1,135	متوسط	3,25	لا أتكلم عن المعلومات الملائمة المتعلقة بالعمل بسبب الخوف.
,864	منخفض	3,79	أتغافل عن بعض الحقائق المتعلقة بالعمل لحماية نفسي.
,624	منخفض	4,01	أتجنب التعبير عن أفكار التحسين لحماية نفسي.
1,014	متوسط	3,35	أمتنع عن الكشف حول إيجاد حلول للمشاكل بسبب دافع الخوف.
0.874	منخفض	3.672	<b>الصمت الدفاعي</b>
1,014	متوسط	3,35	أخفي المعلومات الموثوقة بالتعاون مع زملاء العمل في إطار منفعة الكلية.
,819	منخفض	3,90	أحافظ على سرية المعلومات لفائدة الكلية.
,821	منخفض	3,81	أحافظ على أسرار الكلية رغم الضغوط من الآخرين
,871	منخفض	4,11	أرفض الكشف عن المعلومات التي قد تضر الكلية.
,844	منخفض	3,51	أحمي المعلومات المتعلقة بعملتي بسبب شعوري بالقلق إتجاه الكلية.
0.873	منخفض	3.736	<b>الصمت الاجتماعي الايجابي</b>
0.879	منخفض	3.731	<b>الصمت التنظيمي</b>

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن مستوى الصمت التنظيمي يقسم علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 3 منخفض حسب آراء أعضاء الهيئة التدريسية بالقسم، وجاءت أبعاد الصمت التنظيمي مرتبة كمايلي:

أولاً: الصمت الدفاعي بوسط حسابي قدر بـ 3.672

ثانياً: الصمت الاجتماعي الايجابي بوسط حسابي قدر بـ 3.736

ثالثاً: صمت الإذعان بوسط حسابي قدر بـ 3.786

تبين لنا النتائج أعلاه أن أفراد عينة الدراسة لا تتوافر فيهم أبعاد الصمت التنظيمي بأشكالها الثلاث، فهم مستعدون لإبداء آرائهم ومقترحاتهم المتعلقة بالعمل، فهم يحرصون على التغيير لتحسين طرائق العمل، كما أنهم يعملون في جو تعاوني تشاركي لذا نجد أن نسبة حجب المعلومات وإخفاءها منخفضة.

### 2.3- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بأبعاد الإستغراق الوظيفي: جاءت نتائج الإجابات ملخصة في الجدول التالي.

الجدول رقم (5): أبعاد الاستغراق الوظيفي

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
أشعر بالقوة والنشاط والإندفاع في العمل.	3,95	,921	منخفض
أحاول أن أكون مثابرا في العمل حتى وإن كانت النتائج مجهولة.	4,39	,663	منخفض
أشعر بالطاقة والانفتاح والمرونة الذهنية وأنا في العمل.	3,95	1,014	منخفض
أستثمر معظم قدراتي العملية وخبرتي في العمل.	4,20	,825	منخفض
لدي الاستعداد للاستمرار لفترات إضافية في العمل حتى وإن لم يتم تعويضي ماديا.	3,47	1,136	منخفض
<b>الحماس في العمل</b>	<b>3.992</b>	<b>0.911</b>	منخفض
أنا فخور لأنني أعمل في هذا المجال.	4,68	,564	منخفض جدا
تتميز مهام عملي بالتحدي والمتعة.	4,16	,845	منخفض
أشعر بمعنى كبير للعمل الذي أقوم به.	4,50	,673	منخفض جدا
أمتلك روابط قوية مع زملائي في العمل من الصعب كسرها.	3,82	,910	منخفض
يشغلني التفكير بوظيفتي حتى بعد إنتهاء وقت العمل.	4,28	,838	منخفض جدا
<b>الإخلاص في العمل</b>	<b>4.288</b>	<b>0.766</b>	منخفض جدا
أحاول أن أنسى كل شيء حولي وأنا في عملي.	4,10	,933	منخفض
لا أشعر بالوقت وأنا في العمل وأبذل كامل جهدي.	4,28	,789	منخفض جدا
أجد من الصعوبة فصل نفسي عن عملي.	3,89	,958	منخفض
أشعر أنني شديد التمسك بالدقة في أداء عملي بدرجة كبيرة.	4,30	,715	منخفض جدا
معظم اهتمامي مركز على عملي.	3,82	,932	منخفض
<b>الانغماس في العمل</b>	<b>3.278</b>	<b>0.865</b>	متوسط
<b>الاستغراق الوظيفي</b>	<b>3.852</b>	<b>0.847</b>	منخفض

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

يتضح لنا من الجدول السابق أن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بقسم علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 3 منخفض حسب آراء بالقسم من وجهة نظرهم، وجاءت أبعاد الاستغراق الوظيفي مرتبة كما يلي:

أولاً: الانغماس في العمل بوسط حسابي قدر بـ 3.278

ثانياً: الحماس في العمل بوسط حسابي قدر بـ 3.992

ثالثاً: الإخلاص في العمل بوسط حسابي قدر بـ 4.288

تبين لنا النتائج أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يفتقدون الرغبة والحماس للعمل، وقد يرجع ذلك لغياب التشجيع والتحفيز بشكل عام، غياب فرصة المشاركة في القرارات الهامة التي تخص العمل وتخص الكلية بالخصوص، مستوى معنى وأهمية العمل منخفض لديهم هذا ما يعكس على مستوى أدائهم، خصوصاً الأدوار الإضافية لذا نجدهم يقدمون ما يطلب منهم في حدود أدوارهم الرسمية فقط.

### 3.3- اختبار فرضيات الدراسة:

تم اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال نموذج الانحدار البسيط واختبار التباين الأحادي وذلك على النحو التالي:  
\*الفرضية الرئيسية: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للصمت التنظيمي في الاستغراق الوظيفي في قسم علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 3.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F): One Way Anova كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (6): اختبار التباين الأحادي بين أبعاد الصمت التنظيمي والاستغراق الوظيفي لأفراد عينة الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الانحدار	1,144	1	1,144	5,255	3.937	,225 <sup>a</sup>	,050	,024 <sup>b</sup>
الخطأ	21,548	99	,218					
المجموع	22,692	100	/					
نموذج الانحدار	الصمت التنظيمي = 0.213 الاستغراق الوظيفي + 3.334							

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

### نستخلص من الجدول السابق ما يلي:

تشير قيمة معامل الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين متغيرات الدراسة والممثلة في الصمت التنظيمي والاستغراق الوظيفي. كما تشير النتائج كذلك إلى أن أبعاد الصمت التنظيمي تساهم بما نسبته 0.50% في زيادة الاستغراق الوظيفي في قسم علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 3، أما النسبة المتبقية فترجع لعوامل أخرى لم ندم بدراستها. كما تشير نتائج الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة يساوي 0.024 (أقل من 0.05)، كما أن قيمة F الجدولية أقل من قيمتها المحسوبة، هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية الرئيسية القائلة " هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للصمت التنظيمي في الاستغراق الوظيفي في قسم علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 3." بالنسبة لنتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الصمت التنظيمي في الاستغراق الوظيفي بالقسم محل الدراسة، فيتبين لنا من الجدول كذلك أنه كلما زاد مستوى الصمت التنظيمي بوحدة واحدة زاد مستوى الاستغراق الوظيفي بـ 21.3%، والنتائج المحصل عليها تشير إلى وجود علاقة تأثير معنوية بين كل من الصمت التنظيمي والاستغراق الوظيفي بقسم علوم التسيير بجامعة الجزائر 3.

ولاختبار أثر كل بعد من أبعاد الصمت التنظيمي في الاستغراق الوظيفي قمنا بتقسيم الفرضية الرئيسية إلى ثلاث فرضيات فرعية على النحو التالي:

\*الفرضية الفرعية الأولى: نصت الفرضية على أنه " هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لصمت الإذعان في الاستغراق الوظيفي بقسم علوم التسيير بالكلية محل الدراسة"

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F): One Way Anova كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (7): اختبار التباين الأحادي بين صمت الإذعان والاستغراق الوظيفي بقسم علوم التسيير بجامعة الجزائر 3.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الانحدار	,507	1	,507	3.937	3.937	,149 <sup>a</sup>	,022	,136 <sup>b</sup>
الخطأ	22,185	99	,224					
المجموع	22,692	100	/					

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

نستخلص من الجدول السابق ما يلي:

تشير قيمة معامل الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين متغيرات الدراسة والممتثلة في صمت الإذعان والاستغراق الوظيفي. كما تشير النتائج كذلك إلى أن صمت الإذعان يساهم بما نسبته 0.22% في زيادة الاستغراق الوظيفي في قسم علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 3، أما النسبة المتبقية فترجع لعوامل أخرى لم نعلم بدراستها. كما تشير نتائج الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة يساوي 0.136 (أكبر من 0.05)، كما أن قيمة F الجدولية أكبر من قيمتها المحسوبة، هذه النتائج تفتضي رفض الفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية العدمية.

\*الفرضية الفرعية الثانية: نصت الفرضية على أنه " هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للصمت الدفاعي في الاستغراق الوظيفي بقسم علوم التسيير بجامعة الجزائر 3".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F): One Way Anova كما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول رقم (8): اختبار التباين الأحادي بين الصمت الدفاعي والاستغراق الوظيفي في قسم علوم التسيير بجامعة الجزائر 3.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الانحدار	,138	1	,138	3.937	3.937	,078 <sup>a</sup>	,006	,438 <sup>b</sup>
الخطأ	22,554	62	,228					
المجموع	22,692	63	/					

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

نستخلص من الجدول السابق ما يلي:

تشير قيمة معامل الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين متغيرات الدراسة والممثلة في الصمت الدفاعي والاستغراق الوظيفي. كما تشير النتائج كذلك إلى أن الصمت الدفاعي يساهم بما نسبته 0.6% في زيادة الاستغراق الوظيفي في قسم علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 3، أما النسبة المتبقية فترجع لعوامل أخرى لم ندم بدراستها. كما تشير نتائج الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة يساوي 0.438 (أكبر من 0.05)، كما أن قيمة F الجدولية أكبر من قيمتها المحسوبة، هذه النتائج تفتضي رفض الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية العدمية. \*الفرضية الفرعية الثالثة: نصت الفرضية على أنه " هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للصمت الاجتماعي الايجابي في الاستغراق الوظيفي بقسم علوم التسيير بجامعة الجزائر 3"

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F): One Way Anova كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(9): اختبار التباين الأحادي بين الصمت الاجتماعي الايجابي والاستغراق الوظيفي في قسم علوم التسيير بجامعة الجزائر 3

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الانحدار	1,647	1	1,647	7,746	3.937	,269 <sup>a</sup>	,073	,006 <sup>b</sup>
الخطأ	21,046	99	,213					
المجموع	22,692	100	/					
نموذج الانحدار	الصمت الاجتماعي الايجابي = 0.195 الاستغراق الوظيفي + 3.390							

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

نستخلص من الجدول السابق ما يلي:

تشير قيمة معامل الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين متغيرات الدراسة والممثلة في الصمت الاجتماعي الايجابي والاستغراق الوظيفي.

كما تشير النتائج كذلك إلى أن الصمت الاجتماعي الايجابي يساهم بما نسبته 0.73% في زيادة الاستغراق الوظيفي في قسم علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 3، أما النسبة المتبقية فترجع لعوامل أخرى لم ندم بدراستها. كما تشير نتائج الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة يساوي 0.006 (أقل من 0.05)، كما أن قيمة F الجدولية أقل من قيمتها المحسوبة، هذه النتائج تفتضي قبول الفرضية الفرعية الثالثة القائلة " هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للصمت الاجتماعي الايجابي في الاستغراق الوظيفي بقسم علوم التسيير بجامعة الجزائر 3"

بالنسبة لنتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الصمت الاجتماعي الايجابي في الاستغراق الوظيفي بالقسم محل الدراسة، فيتبين لنا من الجدول كذلك أنه كلما زاد مستوى الصمت الاجتماعي الايجابي بوحدة واحدة زاد مستوى الاستغراق الوظيفي بـ 19.5%، والنتائج المحصل عليها تشير إلى وجود علاقة تأثير معنوية بين كل من الصمت الاجتماعي الايجابي والاستغراق الوظيفي بقسم علوم التسيير بجامعة الجزائر 3.

**4- الخلاصة:**

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر أبعاد الصمت التنظيمي ممثلة في: صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي الايجابي في الاستغراق الوظيفي لقسم علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 3، ومن خلالها توصلنا للنتائج التالية:

- مستوى الصمت التنظيمي منخفض بقسم علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 3 من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية، وجاءت أبعاده مرتبة على النحو التالي: الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي الايجابي وأخيرا صمت الإذعان؛

- مستوى الاستغراق الوظيفي الذي يستشعره أعضاء الهيئة التدريسية بقسم علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 3 منخفض وجاءت أبعاده مرتبة على النحو التالي: الانغماس في العمل، الحماس في العمل ثم الإخلاص في العمل؛  
- توجد علاقة ارتباط وتأثير ذي دلالة معنوية بين أبعاد الصمت التنظيمي والاستغراق الوظيفي بمؤسسة الدراسة، حيث يساهم الصمت التنظيمي بما نسبته 0.50% في زيادة الاستغراق الوظيفي في قسم علوم التسيير بجامعة الجزائر 3؛  
- يساهم صمت الإذعان بما نسبته 0.22% في زيادة الاستغراق الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؛  
- يساهم الصمت الدفاعي بما نسبته 0.6% في زيادة الاستغراق الوظيفي في قسم علوم التسيير بجامعة الجزائر 3؛  
- يساهم الصمت الاجتماعي الإيجابي بما نسبته 0.73% في زيادة الاستغراق الوظيفي وذلك من وجهة نظر المبحوثين.

**وبناء على النتائج المتوصل إليها نقتراح التوصيات التالية:**

- ضرورة إشراك أعضاء هيئة التدريس في القضايا التي تخص كليتهم والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم؛
- تفعيل دور وأهمية العلاقات الإنسانية، مما يزيد من دافعية أعضاء هيئة التدريس لتقديم أفضل مستويات الأداء؛
- بناء ثقافة تنظيمية تقوم على أسس ومبادئ التغيير المستمر؛
- التأكيد على اللقاءات والاجتماعات الدورية بين الإدارة وأساتذة الكلية لتبادل الخبرات؛
- الترحيب بالأفكار البناءة والاقتراحات الإبداعية والحرص على تحفيز وتشجيع أصحابها؛
- تشجيع العمل الفرقي خصوصا في حل المشكلات التي تعترض الكلية.

#### **6- الإحالات و قائمة المراجع:**

- Morisson, Elisabeth Wolf, Milliken, Frances, 2000, Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World, The Academy of Management Review, 25(4), 706-725.
- Milliken, Frances, & al, 2003, An Exploratory study of employee silence: Issues that employees don t communicate upward and why, Journal of Management Studies, 40(6), 1453-1476.
- Nikmaram, Sahar & al ,2012, Study on Relationship Between Organizational Silence and Commitment in Iran. World Applied Sciences Journal, 17(10), 1271-1277.
- Hazen, Mary ann, 2006, Silences, perinatal loss, and and polyphony, A post-modern perspective, Journal of Organizational Change Management, 19(2), 237-249.
- Van Dyne, Lin, & al, 2003, Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, Journal of Management Studies, 40(6), 1359- 1392.

- محمد ربيع الزناتي يوسف، نهال، 2014، أثر محددات الصمت التنظيمي على اتجاهات العاملين نحو التغيير: دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة طنطا، ماجستير، جامعة طنطا، كلية إدارة الأعمال، إدارة الأعمال، مصر.
- الطائي، فيصل علوان، صكر، عبد الله علي، 2017، أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسة للسلوك التنظيمي الإيجابي، دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي مديرية شرطة محافظة كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد، 6 جامعة كربلاء، (21)، 53-94.
- محمد السعيد مرسي، مرفت، 2018، أثر المضايقة التنظيمية والثقة في المشرف كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين الإشراف السوي والصمت التنظيمي. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، (2)، 14، 285-316.
- العرياني، موسى مساعد محمد، 2016، واقع سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، (128)، 835-889.
- محمد جواد الغانمي، إيمان، 2018، الصمت التنظيمي وإنعكاسه على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة إستطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء، مجلة جامعة كربلاء العلمية، جامعة كربلاء، (3)، 16، 101-123.
- Lambert, Eric G, Eugene A, Paoline, 2012, Exploring Potential Antecedents of Job Involvement: An Exploratory Study Among Jail Staff, Criminal Justice and Behavior, 39(3), 264- 286 .
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، 2004، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الإستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، (2)، 26، 251-318.
- العبادي، هاشم فوزي، الجاف، ولاء جودت، 2012، إستراتيجيات تعزيز الإستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال، دراسة إستطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في أربيل، مجلة جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، (9)، 5، 73-106.
- الحسني، كمال كاظم طاهر، 2013، رأس المال النفسي وأثره في الإستغراق الوظيفي، دراسة تحليلية لعينة من تدريسي كليتي الإدارة والاقتصاد والتربية الرياضية بجامعة المثنى، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة المثنى، (6)، 3، 107-130.
- علي محمد عطا المنان، هويدا، 2018، جودة حياة العمل وأثرها على الإستغراق الوظيفي: الدور الوسيط لرأس المال النفسي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، إدارة الأعمال، السودان.
- صلاح المنطاوي، إيمان، 2007، أثر ثقافة المنظمة على الإستغراق الوظيفي، دراسة تطبيقية على مؤسسة الأهرام، ماجستير، جامعة طنطا، كلية إدارة أعمال، إدارة الأعمال، مصر.
- Sakovska, Maryana, 2012, Importance of Employee Engagement in Business Environment: Measuring the engagement level of administrative personnel in VUC Aarhus and detecting factors requiring improvement, Aarhus school of Business and Social Sciences, Aarhus University, Denmark.
- العبادي، علي، 2012، الرضاقة التنظيمية: مدخل إستراتيجي في عملية تعزيز الإستغراق الوظيفي، دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، (8)، 24، 147-174.

#### 7-المراجع المترجمة باللغة الانجليزية:

- Mohammed Rabie Al-Zinati Youssef, Nahal, 2014, The Impact of Organizational Silence on Workers' Attitudes towards Change: Applied Study on Tanta University Hospitals, magister, Tanta University, Business School, Business Administration, Egypt.

- Al-Taie, Faisal Alwan, Sakar, Abdullah Ali, 2017, the impact of organizational silence on the main capabilities of positive organizational behavior, an analytical study of the opinions of a sample of members of the Karbala Provincial Police Directorate, *Journal of Management and Economics*, Karbala University, 6(21),53–94.
- Mohamed ElSaied Morsi, Mervat, 2018, Effect of Organizational Mobbing and Trust in the Supervisor As Mediating Variables on the Relationship between Abusive Supervision and Organizational Silence, *Jordanian Journal of Business Administration*, University of Jordan, 14 (2), 285–316.
- Al-Ariani, Musa Moad Mohammed, 2016, the reality of the behavior of organizational silence among primary school teachers in the governorate of al-Aradiyah from their point of view, the magazine of the Faculty of Education, Al-Azhar University, (128), 835–889.
- Mohammed Jawad al-Ghanimi, Iman, 2018, Organizational Silence and its reflection on the organizational citizenship behavior An analytical exploratory study of the views of a sample of employees in the Directorate General of education holy province of Karbala, *Karbala University Scientific Journal*, Karbala University, 16(3), 101–123.
- Almakribi, Abdelhamid Abdel Fattah, 2004, Quality of Working Life and Its Impact on Job Involvement Development: Field Study, *Journal of Business Research*, Zagazig University, 26,251–318.
- Abadi, Hashim Fawzi, Al-Jaff, Waala Joudat, 2012, Strategies to promote job Involvement and its role in achieving high performance for business organizations, a survey of a sample of Iraqi banking workers in Erbil, *Kufa University Journal*, Faculty of Management and Economics, Kufa University,5(9), 73–106.
- Al-Hasani, Kamal Kazem Taher, 2013, Psychological Capital and Its Impact on Job Involvement, An Analytical Study of a Sample of The Faculties of Management, Economics and Sports Education at Muthanna University, *Muthanna Journal of Management and EconomicS*, Muthanna University, 3(6), 107–130.
- Ali Mohammed Atta Al-Manan, Hoida, 2018, The Quality of Work Life and Its Impact on Job Penetration and the Intermediate Role of Psychological Capital, *Sudan University of Science and Technology*, School of Business Studies, Business Administration, Sudan.
- Salah Al-Mantawi, Iman, 2007, Impact of the organization's culture on Job Engagement, applied study on al-Ahram Foundation, Magister, Tanta University, Business School, Business Administration, Egypt.
- Al-Abedi, Ali, 2012, The Organizational Agility : A Strategic Approach into the Promoting process of Job Engagement for Employee's, A Trial Study of industrial Sector Companies in the Ministry of Industry and Minerals, *Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences*, Faculty of Management and Economics, Kufa University, 8(24), 147–174.