



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم التسيير

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر بعنوان:

أثر ضغوط العمل على الصمت التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية
"دراسة حالة مؤسسة مطاحن بني هارون فرجيوه – ميله"

الأستاذ المشرف	اعداد الطلبة	
د/ براهيم نورالهنا	رمضاني شهرة	1
	سابع البتول	2

لجنة المناقشة:

الصفة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	دشة محمد علي
مشرفا ومقررا	براهيم نورالهنا
ممتحنا	سعدي مفيدة

السنة الجامعية 2025/2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم التسيير

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر بعنوان:

أثر ضغوط العمل على الصمت التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية
"دراسة حالة مؤسسة مطاحن بني هارون فرجيوه – ميله"

الأستاذ المشرف	اعداد الطلبة	
د/ براهيم نورالهنا	رمضاني شهرة	1
	سابع البتول	2

لجنة المناقشة:

الصفة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	دشة محمد علي
مشرفا ومقررا	براهيم نورالهنا
ممتحنا	سعدي مفيدة

السنة الجامعية 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٤٣٨

شكرو عرفان

أول شكر لله سبحانه وتعالى على ما أسبغه علينا من نعم
وعلى تيسير السبيل فله الحمد والشكر في كل وقت وحين
قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (من لا يشكر الناس لا يشكره الله)
نتقدم بجزيل الشكر والعرفان والتقدير إلى أستاذتنا الغالية الدكتورة براهيم نور
الهنا التي قامت بالإشراف على مذكرتنا والتي لم تبخل علينا بعطاءها الدائم
ونصائحها القيمة التي ساعدتنا كثيرا في إنجاز مذكرتنا والتي رافقتنا خطوة
بخطوة طيلة مسيرتنا في إعدادها. إنك شيء لا يقال وإذا قيل لا يوفيه الحديث
شكرا لك دكتورتنا أنار الله دربك وجزاك الله عنا خير جزاء.
كما نتقدم بجزيل الشكر إلى جميع عمال مؤسسة مطاحن بني هارون فرجوة –
ميلة-على تعاونهم معنا.
كما لا يسعنا في هذا المقام أن نتقدم بفائق التقدير والاحترام للجنة المناقشة
ولجميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير خاصة
تخصص إدارة الأعمال.
وفي الأخير نشكر كل من قدم لنا يد العون والمساعدة بالأخص والدينا ونسأل الله
عز وجل أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم.



إهداء

الحمد لله حبا وشكراً وامتنان على البدء والختام
﴿وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾
لم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق محفوفاً بالتسهيلات، لكنني فعلتها، فالحمد
لله الذي يسر البدايات وبلغنا النهايات بفضلته
وكرمه
بكل حب أهدي ثمرة تخرجي ونجاحي:
الي الذي زين إسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقاب ل
الي من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة ، الي من غرس
في روحي مكارم الاخلاق داعمي الأول في مسيرتي وسندي وقوتي وملاذي بعد الله...
الي فخري واعتزائي (والدي رحمه الله)
الي من جعل الله الجنة تحت أقدامها واحتضني قلبها قبل يدها وسهلت
لي الشدائد بدعائها الي القلب الحنون
والشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمات
سر قوتي ونجاحي ومصباح دربي الي وهج حياتي (والدتي)
الي ضلعي الثابت وأمان ايامي الي من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع ارتوي منه ا
الي خيرة ايامي وصفوتها الي قرة عيني (إخوتي)
الي صديقاتي الي كل من كان عوناً وسنداً في هذا الطريق...
اهديكم هذا النجاح الذي لطالما تمنيته ها انا اليوم أكملت و اتممت اول ثمراته بفضلته
سبحانه وتعالى
فالحمد لله على ما وهبني وان يجعلني مباركا وان يعنني أينما كنت

البتول





إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم الحمد لله الذي ما نجحنا وما علونا ولا تفوقنا إلا برضاه الحمد لله
الذي ما اجتزنا

دربا ولا تخطينا جهدا إلا بفضلته وإليه ينسب الفضل.

إلا من لا يطيب الليل إلا بشكره ولا يطيب النهار إلا بذكره ... الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة.. نبي الرحمة ونور العالمين

" سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم "

أهدي هذا النجاح لنفسني أولا ، ثم إلى كل من سعى معي لإتمام هذه المسيرة ، دمت لي سندا
لا عمر له

وإلى من أحمل اسمهما بكل فخر ومهدا لي طريق العلم لطالما عاهدتهم بهذا النجاح

ها أنا أتممت وعدي وأهديته إليكم "والداي العزيزين"

إلى من هم دائما الكتف والسند الذي لا يميل إلى أحبائيإخوتي وأخواتي .

لكل من كان عوننا وسندا في هذا الطريق ... للأصدقاء الأوفياء ورفقاء السنين لأصحاب
الشدائد والأزمات

إلى من أفاضني بمشاعره ونصائحه المخلصة

...إليكم عائلتي ...

أهديكم هذا الإنجاز وثمره نجاحي الذي لطالما تمنيته

ها أنا اليوم أكملت وأتممت أول ثمراته بفضلته

سبحانه وتعالى

فالحمد لله على ما وهبني وأن يجعلني مباركا أن يعينني أينما كنت فمن قال

أنا لها نالها

وأنا لها وإن أبت رغما عنها أتيت بها

فالحمد لله شكرا وحبا وامتنانا على البدء والختام

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين



المخلص

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه ضغوط العمل في خلق الصمت التنظيمي مسلطين الضوء في ذلك على أهم المفاهيم المتعلقة بضغوط العمل وأهم أبعادها، وإبراز علاقتها بالصمت التنظيمي من وجهة نظر موظفي ومسيري مؤسسة مطاحن بني هارون فرجيوة-ميلة-. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، من خلال استبانة تم توزيعها على عينة مكونة من 40 مفردة للدراسة بعد أن تم جمع البيانات ومعالجتها في برنامج SPSS، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أبرزها أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين ضغوط العمل والصمت التنظيمي في مطاحن بني هارون فرجيوة-ميلة-. كما توصلت إلى جملة من التوصيات كان أبرزها العمل على تطوير برامج إدارة ضغوط العمل داخل المؤسسات الاقتصادية، من خلال ورشات الدعم النفسي والتدريب على استراتيجيات التكيف الإيجابي، بما يُمكن الموظفين من التعامل بفعالية مع ضغوط العمل المتنوعة، بالإضافة إلى تنمية ثقافة تنظيمية داعمة تقوم على الثقة، الشفافية، والتقدير المتبادل، تُشجع على حرية التعبير وتُقلل من مظاهر الصمت التنظيمي الناجم عن الخوف أو الإقصاء أو الإهمال الإداري.

الكلمات المفتاحية:

ضغوط العمل، الصمت التنظيمي، مطاحن بني هارون فرجيوة-ميلة-.

Abstract

This study aimed to identify the role that work pressures play in creating organizational silence, shedding light on the most important concepts related to work pressures and their most important dimensions, and highlighting their relationship to organizational silence from the point of view of the employees and destinies of the Bani Haroun mills Mila ferdjioua.

To achieve the objectives of the study, we used the descriptive approach was relied upon on the theoretical side and the case study approach on the applied side, through a questionnaire that was distributed to a sample of 40 individuals after the data was collected and processed in the SPSS program, The study reached a number of results, the most prominent of which was that there is a statistically significant effect relationship at the significance level of $\alpha \leq 0.05$ a between work pressures and organizational silence in Bani Haroun Ferdjioua Mila It also reached a number of recommendations, the most prominent of which was the development of work stress management programs within economic institutions, through psychological support workshops and training on positive adaptation strategies, enabling employees to deal effectively with various work pressures, and developing a permanent organizational culture based on trust, transparency, and mutual appreciation. It encourages freedom of expression and reduces manifestations of organizational silence resulting from fear, exclusion, or administrative negligence.

Keywords:

Work pressures, , Organizational silence, Bani Haroun mills Mila ferdjioua.

فهرس المحتويات

المحتوى	رقم الصفحة
البسمة	-
الشكر وعرفان	-
الإهداء	-
الملخص	.II
فهرس المحتويات	.V
قائمة الجداول	.IX
قائمة الأشكال	.XII
قائمة الملاحق	.XIV
المقدمة	أ - ز
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول ضغوط العمل والصمت التنظيمي	
تمهيد	2
المبحث الأول: أساسيات حول ضغوط العمل	3
المطلب الأول: ماهية ضغوط العمل	3
أولاً: تعريف ضغوط العمل	3
ثانياً: بعض المفاهيم المرتبطة بضغوط العمل	4
ثالثاً: خصائص ضغوط العمل	5
رابعاً: أهمية دراسة ضغوط العمل	6
المطلب الثاني: مضمون ضغوط العمل	7
أولاً: مصادر ضغوط العمل	7
ثانياً: مراحل ضغوط العمل	9
ثالثاً: أنواع ضغوط العمل	11
المطلب الثالث: الآثار المترتبة على ضغوط العمل واستراتيجيات التعامل معها	13
أولاً: الآثار ضغوط العمل	13
ثانياً: استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل	15
المبحث الثاني: أساسيات حول الصمت التنظيمي	19
المطلب الأول: مفهوم الصمت التنظيمي	19
أولاً: تعريف الصمت التنظيمي	19
ثانياً: الجذور التاريخية لمفهوم الصمت التنظيمي	21

21	ثالثا: خصائص الصمت التنظيمي
21	رابعا: الفروق بين الصوت التنظيمي والصمت التنظيمي
23	المطلب الثاني: الإطار التنظيمي للصمت التنظيمي
23	أولا: مصادر الصمت التنظيمي
25	ثانيا: مراحل الصمت التنظيمي
26	ثالثا: أبعاد الصمت التنظيمي
27	رابعا: أنواع الصمت التنظيمي
28	المطلب الثالث: الآثار المترتبة على الصمت التنظيمي وسبل مواجهتها
28	أولا: الآثار المترتبة على الصمت التنظيمي
29	ثانيا: سبل مواجهة الصمت التنظيمي
31	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
31	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
36	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
40	المطلب الثالث: العلاقة بين ضغوط العمل والصمت التنظيمي
42	المطلب الرابع: التعقيب على الدراسات السابقة
46	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمطاحن بني هارون فرجيوة-ميلة-
48	تمهيد
49	المبحث الأول: لمحة عامة حول مطاحن بني هارون -فرجيوة-
49	المطلب الأول: نشأة وتطور مطاحن بني هارون -فرجيوة-
51	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمطاحن بني هارون -فرجيوة-
62	المطلب الثالث: الأهداف الاقتصادية للمؤسسة ومهامها
62	أولا: الأهداف الاقتصادية للمؤسسة
63	ثانيا: مهامها
64	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
64	المطلب الأول: تصميم الدراسة
64	المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
64	أولا: أساليب جمع بيانات الدراسة
68	ثانيا: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

69	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
73	المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
73	المطلب الأول: وصف عينة الدراسة
79	المطلب الثاني: تحليل ودراسة بيانات الدراسة
95	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
107	خلاصة الفصل الثاني
109	خاتمة
114	قائمة المراجع
120	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين الصوت التنظيمي والصمت التنظيمي	21
02	أهم الفروقات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	43
03	منتجات مؤسسة مطاحن بني هارون - فرجيوة -	59
04	درجات الموافقة لمقياس ليكرت الخماسي	70
05	نتائج اختبار معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية للمحور	71
06	نتائج اختبار معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير التابع والدرجة الكلية للمحور	71
07	نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ	72
08	اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع	72
09	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	73
10	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	74
11	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	75
12	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل	76
13	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية	77
14	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	78
15	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الأول	80
16	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الثاني	82
17	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الثالث	84
18	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الرابع	86
19	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الخامس	88
20	نتائج التحليل الوصفي لفقرات المتغير التابع البعد الأول	89
21	نتائج التحليل الوصفي لفقرات المتغير التابع البعد الثاني	91
22	نتائج التحليل الوصفي لفقرات المتغير التابع البعد الثالث	93
23	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	96
24	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	98
25	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	100
26	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	102
27	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	103

105	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	28
-----	--------------------------------------	----

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	ز
02	مراحل ردود الفعل تجاه الضغوط عند "seley"	11
03	أسباب الصمت التنظيمي	23
04	مراحل الصمت التنظيمي	25
05	الآثار المترتبة على الصمت التنظيمي	29
06	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن بني هارون - فرجوة -	51
07	مراحل العملية الإنتاجية للقمح	58
08	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	74
09	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	75
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	76
11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل	77
12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية	78
13	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	79

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	أسئلة المقابلة	121
02	قائمة الأستاذة المحكمين	122
03	الاستبيان	123
04	مخرجات نظام spss	128

مقدمة

توطئة

تعيش المؤسسات الاقتصادية اليوم في بيئة عمل ديناميكية ومعقدة، تتسم بتزايد حجم التحديات والضغوط مما يجعلها تسعى باستمرار إلى تطوير أساليب إدارتها وتحسين أدائها التنظيمي من خلال الاستثمار في رأس المال البشري. غير أن هذا الأخير يتعرض في كثير من الأحيان لجملة من الضغوط التنظيمية التي قد تؤثر سلباً على أدائه، واستقراره النفسي داخل المؤسسة.

فتعد ضغوط العمل من بين المشكلات الناتجة عن العوامل المختلفة التي قد تؤثر على الموظفين وعلى المؤسسة ككل، فوجود الفرد في هذه المؤسسات يقتضي أن يعيش في بيئة تملي عليه شروطها وتأقلمه مع هذه البيئة، التي أصبحت أكثر تعقيداً نتيجة تعرضه لمستويات مختلفة من الضغوط، وبالتالي ينعكس ذلك على مستوى رضاه وأدائه، مما يحد من قدرته على تحقيق الأهداف التنظيمية.

وقد تؤدي هذه الضغوط إلى بروز ظاهرة الصمت التنظيمي بآثارها المدمرة للتنظيمات، كأحد أبرز التحديات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية. فهي تعبر عن امتناع الموظفين عن التعبير عن آرائهم، مشكلاتهم أو مقترحاتهم، سواء بدافع الخوف من العواقب، أو انعدام الثقة في القيادة، أو اعتقادهم بعدم جدوى الإفصاح. ويعد هذا السلوك مؤشراً على ضعف المشاركة والتفاعل التنظيمي داخل المؤسسات، مما يؤثر على جودة اتخاذ القرار، ويحد من فرص التطوير والتغيير التنظيمي.

وتأتي هذه الدراسة لتحديد تأثير ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظفون في مطاحن بني هارون فرجيوة -ميلة- على مستوى الصمت التنظيمي، وذلك من خلال التعرف على الآثار التي يتركها كلاهما على سلوك الموظفين ومواقفهم واتجاه وظائفهم ومؤسساتهم.

أولاً: الإشكالية

من خلال ما سبق يمكن صياغة الإشكالية التالية:

هل لضغوط العمل أثر على الصمت التنظيمي في مطاحن بني هارون فرجيوة -ميلة-؟

ثانياً: التساؤلات الفرعية

للإجابة على الإشكالية الرئيسية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة تأثير بين عبء العمل والصمت التنظيمي عند مستوى دلالة معنوي $\alpha \leq 0.05$ ؟
- هل توجد علاقة تأثير بين ظروف العمل والصمت التنظيمي عند مستوى دلالة معنوي $\alpha \leq 0.05$ ؟
- هل توجد علاقة تأثير بين طبيعة العمل والصمت التنظيمي عند مستوى دلالة معنوي $\alpha \leq 0.05$ ؟
- هل توجد علاقة تأثير بين صراع الدور والصمت التنظيمي عند مستوى دلالة معنوي $\alpha \leq 0.05$ ؟

- هل توجد علاقة تأثير بين غموض والصمت التنظيمي عند مستوى دلالة معنوي $\alpha \leq 0.05$ ؟

ثالثاً: فرضيات الدراسة

قصد معالجة الإشكالية والإجابة على التساؤلات الفرعية يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

• الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين ضغوط العمل والصمت

التنظيمي في مؤسسة مطاحن بني هارون فرجيوة -ميلة-

• الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين عبء العمل والصمت التنظيمي

في مؤسسة مطاحن بني هارون فرجيوة -ميلة-

• الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين ظروف العمل والصمت التنظيمي

في مؤسسة مطاحن بني هارون فرجيوة -ميلة-

• الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين طبيعة العمل والصمت التنظيمي

في مؤسسة مطاحن بني هارون فرجيوة -ميلة-

• الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين صراع الدور والصمت التنظيمي

في مؤسسة مطاحن بني هارون فرجيوة -ميلة-

• الفرضية الفرعية الخامسة:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين غموض الدور والصمت

التنظيمي في مؤسسة مطاحن بني هارون فرجيوة -ميلة-

رابعاً: أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- تستمد الدراسة أهميتها كونها تتناول موضوع ضغوط العمل والذي يعد من المواضيع الهامة والحرجة التي

لها تأثير كبير وانعكاسات سلبية على الأداء العام للمؤسسة؛

- تكتسب الدراسة أهميتها كونها تدرس موضوع جد مهم من مواضيع السلوك التنظيمي ألا وهو الصمت التنظيمي يمكن أن يكون حاجزاً للتعبير عن أفكار وآراء الموظفين في المؤسسة؛
- ستساهم هذه الدراسة في تزويد صناع القرار والممارسين الإداريين برؤية أوضح حول كيفية معالجة ضغوط العمل وتقادي آثارها السلبية، بما في ذلك الحد من الصمت التنظيمي الذي يؤثر على فاعلية اتخاذ القرار.

خامساً: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- التعرف على الأدبيات النظرية لضغوط العمل والصمت التنظيمي وبعض المفاهيم المتعلقة بالدراسة؛
- التعرف على العلاقة بين ضغوط العمل والصمت التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية؛
- التعرف على تأثير ضغوط العمل بأبعاده المختلفة على الصمت التنظيمي في مطاحن بني هارون فرجيوة -ميلة-؛
- التعرف على واقع ضغوط العمل في مطاحن بني هارون فرجيوة -ميلة-؛
- تقديم نتائج علمية يمكن أن تساعد الإدارات في فهم العوامل التي تؤثر على صمت الموظفين؛
- إثراء المكتبة الجامعية ببحث ميداني يهتم بالجانب سلوك التنظيمي، يمكن الباحثين والمهتمين من الاستفادة من كمرجع علمي في دراسات مماثلة.

سادساً: أسباب اختيار الموضوع

تكمُن أسباب اختيار الموضوع في النقاط التالية:

• أسباب ذاتية:

تتمثل في:

- الاهتمام الشخصي بالموضوع؛
- تماشي الموضوع مع اختصاص الدراسة.

• أسباب موضوعية:

- أهمية الموضوع ببعده النظري والتطبيقي وإمكانية الاستفادة منه في الواقع العلمي؛
- تمكين المؤسسات الاقتصادية من فهم أعمق لآثار ضغوط العمل على ممارسات الصمت التنظيمي، بما يساعدها في تطوير سياسات إدارية داعمة لبيئة عمل صحية ومحفزة على التعبير والتواصل الفعال؛
- تقديم توصيات عملية للمؤسسات الاقتصادية للحد من ضغوط العمل وتعزيز ثقافة التواصل.

سابعاً: منهج وأدوات الدراسة

إن طبيعة المنهج المتبع تحدده طبيعة الموضوع الذي نعالجه، ومن أجل الإحاطة والإلمام بأهم جوانبه وللإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية، سيتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي فيما يخص الجانبين النظري والتطبيقي لهذه الدراسة.

تاسعا: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في:

- **الحدود النظرية:** تم التركيز على أبعاد ضغوط العمل مع ربطها بالصمت التنظيمي.
- **الحدود المكانية:** تمت هذه الدراسة على مستوى مؤسسة مطاحن بني هارون-فرجيوة- ولاية ميله.
- **الحدود البشرية:** اهتمت الدراسة باستقصاء آراء مسيري وموظفي مطاحن بني هارون فرجيوة ولاية ميله كعينة مستهدفة للبحث.
- **الحدود الزمانية:**

بالنسبة للحدود الزمانية الخاصة بالبحث فتتعلق بالفترة الممتدة من شهر مارس إلى شهر أفريل بمطاحن بني هارون فرجيوة ولاية ميله.

عاشرا: صعوبات الدراسة

لأي موضوع بحث عقبات وصعوبات والتي تتفاوت من موضوع لآخر بحسب طبيعة المواضيع والظروف المحيطة بالباحث، يمكن الإشارة إلى بعض الصعوبات التي واجهتنا فيما يلي:

- ضيق وقت إنجاز الدراسة.
- صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة حول واقع ضغوط العمل والصمت التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية، نظراً لحساسية الموضوع وعدم رغبة بعض الموظفين في الإفصاح عن آرائهم الحقيقية.
- ضعف تجاوب بعض أفراد العينة مع الاستبيانات، سواء من حيث الامتناع عن المشاركة أو الإجابة بشكل سطحي، مما تطلب مجهوداً إضافياً في عملية جمع البيانات.

إحدى عشر: هيكل البحث

من أجل معالجة الإشكالية تم تقسيم الدراسة إلى فصلين، تمثل الفصل الأول في الجانب النظري والفصل الثاني في الجانب التطبيقي، وقد كانت على النحو التالي:

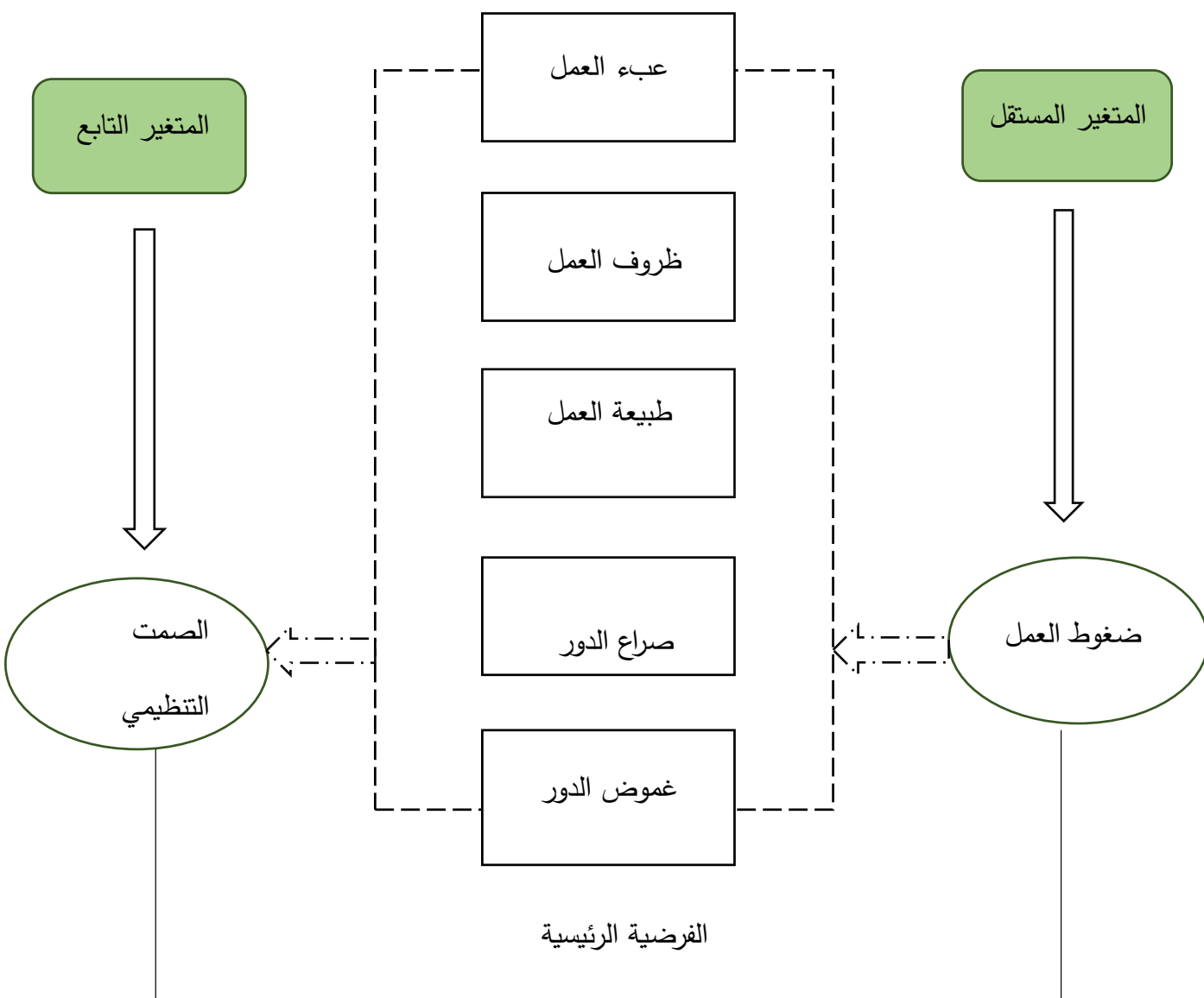
- **الفصل الأول:** تضمن الأدبيات النظرية لضغوط العمل والصمت التنظيمي، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، يضم المبحث الأول الأدبيات النظرية حول ضغوط العمل، أما المبحث الثاني فعالج الأدبيات النظرية للصمت التنظيمي، في حين خصص المبحث الثالث للأدبيات التطبيقية.

• **الفصل الثاني:** خصص هذا الفصل للجانب التطبيقي وهو محاولة إسقاط بعض ما جاء في الفصل النظري على مؤسسة مطاحن بني هارون - فرجيوة - ولاية ميله، سيتم التعرض فيه إلى تقديم حول مؤسسة بني هارون في المبحث الأول، وخصص المبحث الثاني لتوضيح الإطار المنهجي للدراسة الميدانية من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة وأدوات وطرق جمع المعلومات والطرق الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات، بالإضافة إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات، بالإضافة إلى تحليل النتائج واختبار الفرضيات في المبحث الثالث.

حادي عشر: نموذج الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على النموذج التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على فرضيات الدراسة

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية
حول ضغوط العمل والصمت
التنظيمي

تمهيد الفصل الأول

تعتبر ضغوط العمل من الظواهر الإنسانية التي وجدت مع الثورة الصناعية، وقد أثبتت العديد من الدراسات أن ما يتعرض له الموظفون من ضغوط في بيئات العمل لا يؤثر فقط على حالتهم الصحية والنفسية من اضطراب وقلق وإحباط بل ينعكس أيضا على مستويات أدائهم لعملهم وقدرتهم على العمل، وبالتالي تعيق عملية سير العمل في المؤسسات للوصول إلى أهدافها التي تعمل على تحقيقها.

كما نلاحظ أن معظم المؤسسات الاقتصادية تعاني من مشاكل عديدة على المستوى التنظيمي، منها نظام القيادة، غياب العدالة والإنصاف وحجب المعلومات، وتشارك هذه الأخيرة بشكل محدود والاقتصار على الاتصال الرسمي، وعدم الاكتراث للآراء والاقتراحات وغيرها من المشاكل، كل هذه العوامل تجعل الموظفين يحتفظون بالمعلومات، والتقليل من إبداء آراءهم خشية التعرض لعواقب غير مرغوبة والتزام الحيادية والصمت في التعامل مع المشاكل. لذلك فإن دراسة الضغوط ومصادرها وآثارها واستراتيجيات الحد منها من الأمور الحيوية في عصرنا الحديث.

لذلك سيتم تقسيم هذا الفصل المباحث إلى التالية:

- **المبحث الأول:** أساسيات حول ضغوط العمل
- **المبحث الثاني:** أساسيات حول الصمت التنظيمي
- **المبحث الثالث:** الدراسات السابقة

المبحث الأول: أساسيات حول ضغوط العمل

يعيش الفرد اليوم في بيئة تتسم بالتغير السريع والمستمر والذي تصعب مواكبتها في كافة مجالات الحياة، وقد أصبح العالم في دوامة وصراع مع هذا التغير الذي صار حقيقة في حياة المجتمعات والمؤسسات. إن هذا التغير وما تبعه من تطور سريع ومستمر يعد قوة أساسية لها تأثيراتها وعواقبها على النواحي النفسية والاجتماعية للموظفين؛ وبالنظر إلى كون البيئة التنظيمية جزء من هذه المجتمعات فإنها ليست بمعزل عن ذلك، حيث يتعرض الموظفون بها لمستويات مختلفة من الضغوط والتوترات التي قد تخلف آثارا نفسية واجتماعية وتنظيمية على كل فرد، وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى المفاهيم الأساسية للضغوط العمل، مصادره، أنواعه ومراحله واستراتيجيات التعامل معه.

المطلب الأول: ماهية ضغوط العمل

أصبحت الحياة المعاصرة ذات متطلبات متعددة تفرض على الموظف مطالب عصرية متجددة ومستمرة ومواجهة أدوار مختلفة تماشيا مع التطور والتغير المتصارع الذي يؤدي إلى تحمل الموظف ضغوط العمل بمختلف خصائصه ومتطلباته من خلال هذا المطلب سنحاول التطرق إلى مفهوم ضغوط العمل وخصائصه بالإضافة إلى مصطلحات مشابهة وأهميتها.

أولاً: تعريف ضغوط العمل

قبل التطرق إلى تعريف ضغوط العمل يتم تعريف الضغط كالاتي:

التعريف الأول: يعرف الضغط على أنه:

أ. لغة:

"الضغط هي كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية STRANGER التي تعني سحب بشدة. (لحمر و بوعثمان، 2015)

و"ضغط، ضغطاً" في معجم لسان العرب معناه "عصر أو ضيق على الشخص أي شدد عليه". (عربي، 2007، صفحة 237)

ب. اصطلاحاً:

ويعرف غراث GRATH "الضغط بأنه" عبارة عن حالة تنتج عن التفاعل قد يأتي بين الموظف والبيئة بحيث تضع الموظف أمام مطالب وعوائق أو فرص. (معر قواردي و حضري، 2021، صفحة 805)

لا يوجد تعريف موحد للضغوط العمل يتفق عليه الباحثون، فقد تعددت الأبحاث وحقول العلم التي تناولته، وتعددت معها التعاريف، وعليه سيتم عرض أهم التعاريف.

التعريف الثاني:

ضغوط العمل هي: " عبارة عن حالة نفسية تنعكس في ردود الفعل الداخلية والجسمية والنفسية والسلوكية، والناشئة عن التهديد الذي يدركه الموظف عندما يتعرض للمواقف والأحداث الضاغطة في البيئة المحيطة، وهو نمط معقد من حالة عاطفية ووجدانية، وردود فعل فسيولوجية استجابة لمجموعة من الضغوط الخارجية. (بوزكري و معروف، 2021، صفحة 659)

التعريف الثالث:

وعرفها كوبر cooper على: "انها عبارة على مجموعة من العوامل البيئية التي تؤثر سلبا على أداء الموظفين في العمل ومنها غموض الدور، صراع الدور، عبء العمل، ظروف العمل البيئية، هذه العناصر التي تسبب الإجهاد الفيزيولوجي للفرد". (شرحيل، 2020، صفحة 209)

التعريف الرابع:

وقد عرفه beehr & newmen بأنه: " عبارة عن حالة تنشأ بسبب تفاعل العوامل المتعلقة بالعمل _ مع خصائص الموظفين وتحدث تغييرا في الحالة الجسدية أو النفسية للمورد البشري وتدفعه إلى تصرف جسدي أو عقلي غير معتاد. " (هولي و زويد، 2017، صفحة 16)

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن ضغوط العمل هو عبارة عن مجموعة من التحديات والتوترات التي يواجهها الموظفون في بيئة العمل، وقد تنشأ هذه الضغوط من عوامل متعددة مثل: عبء العمل، القلق، غموض الدور... إلخ والتي بدورها قد تؤثر سلبا على الموظف والإنتاجية.

ثانيا: بعض المفاهيم المرتبطة بضغط العمل:

بعد عرض مفهوم ضغوط العمل سيتم التعرف على بعض المفاهيم التي تقترب وعالقة بينها وبين ضغوط العمل.

1. القلق:

وفقا لماير (2008) فإن القلق هو "...حالة من الاضطراب الشديد، والتوجس، والتوتر، والخوف، تحدث نتيجة تهديد حقيقي أو متصور بخطر وشيك." (Bouriba, 2018, p. 6)

ولهذا يمكن القول أن هناك فرق بين القلق و الضغط و يبرز فيما يلي: (زيتوني، 2015، صفحة 14)

أ- الضغوط هي أحد الأسباب المباشرة لظهور القلق؛

ب- للضغوط جانبان أحدهما سلبي والآخر إيجابي، في حين أن القلق يعبر عن الجانب السلبي فقط.

2. الإجهاد:

هو مجموعة من المحفزات الصادرة عن بيئة العمل، والتي تتجلى في استجابات الموظفين وسلوكهم في العمل، أو في حياتهم النفسية والجسدية، أو في أدائهم الوظيفي، وكل ذلك نتيجة للتفاعل بين الموظفين وبيئة العمل المليئة بالضغط. (Mdjahdi & Chadi, 2023, p. 1262)

يمكن إبراز نقاط الاختلاف بين الضغوط والإجهاد فيما يلي: (شاطر، 2010، صفحة 72)

- أ- يعتبر الإجهاد نتيجة فسيولوجية مترتبة عن الضغوط؛
- ب- الضغوط لها جانبان سلبي وإيجابي والإجهاد له جانب سلبي فقط.

3. الإحباط:

وهو: "الحالة الانفعالية التي يشعر بها الموظف عندما يواجه عائق أو عقبة تحول بينه وبين إشباع دوافعه، أو تحقيق أهداف معينة يرغب في تحقيقها وخاصة شعوره بالعجز أمام المواقف أو الظروف التي يصعب تغلبه عليها." (عاشور، 2012، صفحة 189)

ويمكن إبراز نقاط الاختلاف بين الضغوط والإحباط فيما يلي: (شاطر، 2010، صفحة 71)

- أ- الضغوط تمثل سببا رئيسيا ومباشرا لحدوث الإحباط.
- ب- بينما الضغوط لها جانب سلبي وآخر إيجابي، فإن الإحباط يعبر عن الجانب السلبي فقط.

4. الاحتراق النفسي:

هو استجابة للضغوط تتسم بالإرهاق الذهني والانفعالي، مما يجعل الفرد المتأثر غير قادر على تحمل ضغوط المنافسة. (KHellouf, 2021, p. 08)

ومنه يتبين أن الاحتراق النفسي هو عبارة عن مجموعة من الأعراض المرضية النفسية والجسمية الناتجة عن مجموعة من ردود الأفعال السلبية التي يبديها الموظف الواقع تحت تأثير ضغوط العمل. (عاشور، 2012، صفحة 191)

ثالثا: خصائص ضغوط العمل

تمتاز ضغوط العمل بعدد من الخصائص الهامة والمتمثلة في: (حمزاوي، 2020، صفحة 05)

- إن ضغوط العمل منتشرة دائما، وتوجد في مكان العمل بشكل أو بآخر كازدحام المكاتب، زيادة طلبات الجمهور، زيادة الضوضاء... كل ذلك يشكل ضغطا على تفكير الفرد وأعصابه وحالته المزاجية، وبالتالي لا يمكن إزالة أو التخلص من ضغوط العمل، وإنما يجب التعامل معها وهو ما يعرف بإدارة أو تسيير ضغوط العمل؛

- لا يمكن في كل الأحوال إزالة أو التخلص من ضغوط العمل، وإنما يجب التعامل معها، وهو ما يعرف بإدارة أو تسيير ضغوط العمل؛
- إن ضغوط العمل ليست مرادفا للقلق، ذلك أن القلق يعتبر أحد ردود الفعل للضغوط التي يواجهها الموظف؛
- تتفاوت ضغوط العمل من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها على الموظفين، فقد تخذ ضغوط اغراضا مفيدة، وذلك بأن تكون دافعا لإجادة العمل والمنافسة والتفوق، كما قد تشكل فرص لتحسن والتطوير، وقد تكون مصدرا للابتكار وتطبيق الأفكار الإبداعية. ولكنها من جهة أخرى قد تسبب أضرارا كثيرة على المستوى الشخصي والتنظيمي، لذلك فإن هناك قدرا مقبولا أو صحيا للضغوط ينتج عنه آثارا إيجابية، فإذا قلت الضغوط او زادت عن هذا القدر أصبحت ضارة وخطيرة؛
- ضغوط العمل أمر لا يمكن ولا يستحسن تجنبه، حيث أنه مادام الفرد يتفاعل مع بيئته، فإنه عرضة لمطالب العمل والحياة التي تؤدي الى الضغوط، بل إن الموظف في كثير من الأحيان بحاجة إلى درجة معتدلة ومقبولة من الضغوط التي تدفعه نحو تحقيق التميز والتفوق في الأداء؛
- يختلف تأثير ضغوط العمل على الموظفين، فالبعض يستطيع تحمل حجم كبير نسبيا، ولفترات طويلة من الوقت، بينما البعض الآخر لا يمكنه تحمل سوى مواقف ضاغطة قليلة جدا؛
- ضغوط العمل كثيرة ولا توجد طريقة تكفل بالقضاء عليها، لكن هناك طرق تخفضها الى حد ما الأدنى؛

رابعاً: أهمية دراسة ضغوط العمل

أصبح موضوع ضغوط العمل أحد المجالات الأساسية لاهتمام العديد من رجال الفكر الإداري و التنظيمي، وهناك جوانب عديدة تكمن في دراسة هذا الموضوع منها ما يلي: (نعوم، 2015، الصفحات 43-44)

- تجنب المؤسسة تكاليف اتخاذ قرار إداري غير سليم وكذا تكاليف إصلاح ما ترتب على هذا القرار غير السليم الناجم عن وقوع متخذ القرار تحت ضغط عمل مدمر.
- تقليل الانفاق على العلاج الصحي سواء النفسي أو الغير النفسي الناجم عن ضغوط العمل المدمرة المؤثرة على توازن الموظف النفسي والعاطفي.
- سيادة روح الفريق والتعاون بين الرؤساء والمرووسين وزيادة التفهم والمشاركة الإيجابية والبناءة، وبما يسهم في رفع المعنوية للموظفين وإحساسهم بالمشاركة الفعالة في صنع حاضرهم ومستقبلهم الوظيفي بالمؤسسة.

– توفير مناخ تنظيمي مناسب يساعد على تأدية الاعمال بفعالية وفاعلية. (عشاوي و عوفي، 2020، صفحة 328)

– مساعدة إدارة المؤسسة على الارتقاء بأدائها لتوظيفها لخبرات وقدرات الموظفين حسب متطلبات العمل. (أونيس، دون ذكر سنة النشر، صفحة 11)

– تنمية مهارات التجاوب السريع والتعامل الفعال مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تواجه الموظفين. (محمد جلال جمال الدين، 2019، صفحة 154)

المطلب الثاني: مضمون ضغوط العمل

تعد ضغوط العمل من التحديات التي يواجهها الموظفون في بيئات العمل المختلفة، حيث تنشأ نتيجة لمصادر متعددة مثل عبء العمل، بيئة العمل غير المناسبة، الصراعات المهنية. وتتكون من عدة عناصر تؤثر على الأداء والصحة النفسية، وتتم بمرحله عدة تصل إلى تعب والإرهاك. لذا، فإن إدارتها بفعالية أمر ضروري للحفاظ على التوازن والإنتاجية.

أولاً: مصادر ضغوط العمل

تختلف مصادر ضغوط العمل نظراً للمتطلبات العديدة التي يواجهها الموظف في حياته اليومية، وتشمل هذه المصادر ما يلي:

1. المصادر التنظيمية: وهي المتعلقة بالمؤسسة والتي تكون مصدر ضغط للموظفين ومن أهمها: (النقيب، 2012، صفحة 156)

- طبيعة العمل: إن طبيعة العمل الذي يقوم به الموظف من حيث مدى تنوع الواجبات المطلوبة أو مدى أهمية العمل وكميته ونوعية المعلومات المرتدة من تقييم الأداء كلها من العوامل التي من المحتمل أن تكون مصدراً أساسياً للإحساس بالضغوط.
- عبء العمل: ويتمثل هذا العبء في زيادة أو انخفاض، فزيادة عبء الدور أو الوظيفي تعني قيام الموظف بمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المتاح، حيث هذه المهام تتطلب مهارات عالية لا يملكها الموظف.
- غموض الدور: هي مجموعة من الأنماط المختلفة للسلوك المتوقع للموظف الذي يحتل مركز وظيفي معين، والذي تنشأ عندما لا يمتلك الموظف معلومات كافية عن دوره في المؤسسة التي يعمل فيها.
- صراع الدور: يحدث هذا الصراع بين متطلبات دور الموظف في العمل ودوره في غير العمل، مثل واجباته الأسرية، فدخل كلا الزوجين للعمل طوال الوقت يخلق نوعاً من التعارض بين متطلبات الحياة

الأسرية، فتوقعات الزوج أو الزوجة والأطفال ستعارض بالطبع مع متطلبات الرؤساء والزعماء في العمل، وبالتالي يخلق تزايد في ضغوط العمل بسبب العمل. (وادي ، 2009، صفحة 15)

• **التطور والنمو المهني:** يكون ذلك عند سعي الموظف للوصول الى المزيد من المهارات التي تنمي قدراته لتعطيه الفرصة للترقية في السلم الوظيفي، وإذا ما شعر العامل بعدم حصوله على المهارات الجيدة التي توفر له هذه الفرصة فهو يشعر بعدم تحقيق طموحاته، وتوقعاته في السلم الوظيفي مما يؤدي الى عدم الرضا. (منهل، 2019، صفحة 34)

• **بيئة العمل:** تتفاوت الوظائف في طبيعتها من حيث المسؤوليات وكذا طريقة الأداء والوسائل المستخدمة في إنجاز المهام، وهذا تباين طبيعي أن تكون الأعمال التي تتضمن ضمان تقديم الخدمات للموظفين طيلة الأربع وعشرين ساعة، أي هناك وظائف ذات طابع خاص تؤدي إلى ارتفاع مستوى ضغوط العمل لدى صاحبها. (دوشة، 2017، صفحة 28)

• **الهيكل والمناخ التنظيمي:** يعتبر الهيكل والمناخ التنظيمي إحدى مصادر ضغوط العمل، حيث أن تمركز السلطة وعدم تفويضها بشكل ملائم، ووجود من الرسمية ووجود تعليمات مكتوبة بحرفيتها قد يرافقها تهديد لحرية الموظف، حيث يؤثر على حالة الموظف النفسية فالحرية في أداء العمل تعطي الموظف الاستقلالية في تقدير توقيت الواجبات المرتبطة بعمله وكيفية إنجازها. (عاشور ، 2012، صفحة 192)

• **عدم المشاركة في اتخاذ القرار:** إن عدم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات يؤثر على علاقتهم داخل العمل مع رؤسائهم وزملائهم مما يؤدي الى انخفاض الروح المعنوية للموظفين ويقلل مستوى الاتصال بينهم. (القحطاني ، 2007، صفحة 32)

2. المصادر الفردية:

تختلف المصادر الشخصية وبوضوح عن تلك المصادر الملازمة للوظيفة أو شخصية الموظف، وهي في الواقع عوامل في حياة الموظف يمكن أن تولد الضغط وقد تسبب الاحداث التي تؤثر في أسرة الموظف وعاداته الاجتماعية وحياته الشخصية وارتفاع مستوى الضغط إلى حد يتجاوز المقياس العادي المتوافق ويمكن تلخيص هذه المصادر في النقاط التالية: (رزاق و رعاش ، 2012 . 2013، صفحة 06.07)

- نمط الشخصية.
- التوافق بين الموظف والوظيفية.
- الدوافع الشخصية والطموحات الوظيفية.
- مرحلة النمو الوظيفي.

3. المصادر البيئية:

من الممكن أن تكون للبيئة مؤثرات متعددة حيث نجد مصادر داخلية وخارجية: (كلاش، 2020، صفحة

(22)

• **المصادر الداخلية:** تشمل البيئة الداخلية على مصادر ترتبط بالصحة والسلامة وهي تقضي الحوادث والمصانع وتسبب في عدد غير محدود من الاصابات.

• **المصادر الخارجية:** وهي تشمل على سبيل المثال الحالة الاقتصادية العامة والاتجاهات التي تم التنبؤ بها حيث يمكن أن يسبب التذبذب في الدفع الاقتصادي لوجود الظروف الاقتصادية السيئة، حيث يظهر القلق حول الوظائف وسبل العيش ومشابهاها.

ثانياً: مراحل ضغوط العمل

يمكن التمييز بين المراحل الآتية والتي تمر بها عملية التعرض والإصابة بالضغوط: (زريزر، 2013 .

2014، صفحة 16 . 18)

المرحلة الأولى: مرحلة التعرض للضغوط

يطلق عليها البعض مرحلة الإنذار المبكر أو مرحلة الإحساس بوجود الخطر وتبدأ هذه المرحلة بتعرض الموظف لمثير معين سواء كان داخلياً أو خارجياً ويمكن القول بأن المثير أدى إلى حدوث ضغوط معينة عندما تفرز الغدد الصماء هرمونات معينة يترتب عليها بعض المظاهر التي يمكن أن نستدل منها على تعرض الموظف لهذه الضغوط ومن أهم هذه المظاهر:

– زيادة ضربات القلب.

– الأرق.

– التوتر الأعصاب.

– الضحك الهستيري.

– سوء استغلال الوقت.

– الاستهداف للحوادث.

– الحساسية للنقد.

المرحلة الثانية: مرحلة رد الفعل (التعامل مع الضغوط)

تبدأ هذه المرحلة فور حدوث التغيرات السابقة، حيث تؤدي إلى إثارة العمليات الدفاعية في الجسم في محاولة للتعامل مع هذه التغيرات ويأخذ رد الفعل أحد اتجاهين أما المواجهة fight أو الهروب flight وذلك

في محاولة للتغلب عليها أو الهروب والتخلص منها بسرعة وبذلك يعود الموظف إلى حالة التوازن، وإذا لم ينجح في ذلك ينتقل إلى المرحلة التالية حيث يكون قد تعرض بالفعل أو أصيب بالضغوط.

المرحلة الثالثة: مرحلة المقاومة ومحاولات التكيف

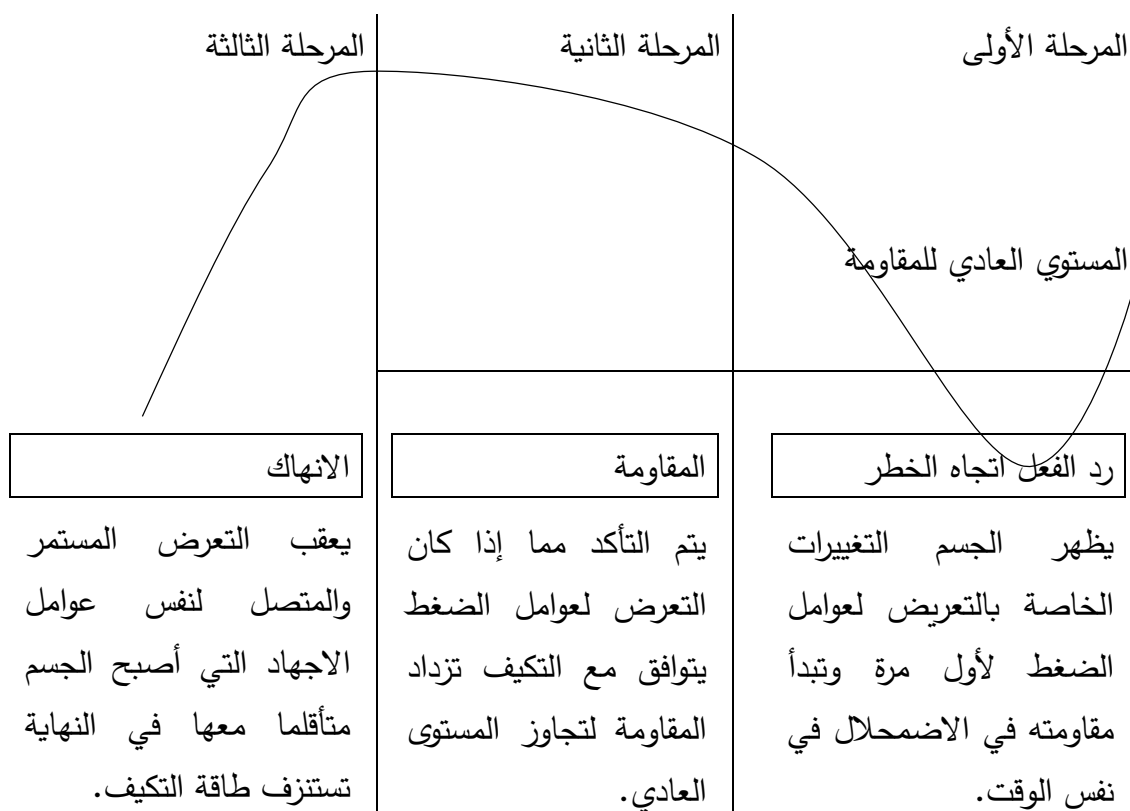
يحاول الموظف في هذه المرحلة علاج الآثار التي حدثت بالفعل مقاومة أي تدهور أو تطورات إضافية بالإضافة لمحاولة التكيف مع ما حدث فعلاً، فإذا نجح في ذلك يستقر الأمر عند هذا الحد وتزداد فرص العودة إلى حالة التوازن أما في الفشل الموظف ففي المرحلة التالية.

المرحلة الرابعة: مرحلة التعب والإنهاك

ينتقل الموظف إلى هذه المرحلة عندما يتعرض لمصادر الضغوط باستمرار ولفترة زمنية طويلة حيث يصاب بالإجهاد نتيجة لتكرار المقاومة ومحاولات التكيف، ويمكن الاستدلال على الوصول إلى هذه المرحلة من خلال بعض المظاهر والآثار من أهمها:

- الاستياء من جو العمل.
- انخفاض معدلات الانجاز.
- التفكير في ترك الوظيفة.
- الإصابة بالأمراض النفسية مثل النسيان المتكرر، السلبية، اللامبالاة، الاكتئاب.
- الإصابة بالأمراض العضوية، قرحة المعدة، السكر، ضغط الدم

شكل رقم (02): مراحل ردود الفعل تجاه الضغوط عند "seley"



المصدر: (منصوري و عمار، 2021 . 2022، صفحة 53)

ثالثا: أنواع ضغوط العمل

يمكن تقسيم ضغوط العمل إلى عدة أنواع وذلك وفق:

1. وفق معيار الأثر: (بولحبال و العايب، 2021، الصفحات 12-13)

• الضغوط الإيجابية:

إذ ليس بالضرورة كل الضغوط سلبية كما يراها الجميع، بل يمكن أن تكون الضغوط إيجابية حيث تزيد من حماسة الموظف وتجعله يسرع من عمله نحو تحسين إنتاجيته وإعادة ثقته بنفسه.

• الضغوط السلبية:

وهي تلك الضغوط التي تعود سلبا على صحة ونفسية الموظف وبالتالي على إنتاجه وأدائه في العمل فالموظف إذا شعر بالإحباط وعدم الرضا أكيد لن يؤدي عمله بصفة جيدة.

2. وفق معيار الشمول: تنقسم ضغوط العمل إلى:

• ضغط كلي شامل:

وهو الضغط السائد على جميع اهتمامات العمل وعلى كافة العوامل في المؤسسة التي يعمل بها.

• ضغط جزئي فرعي:

أي يعني فئة فقط دون غيرها من الفئات التي تجعل متخذ القرار يتخلى عن مصالحه وأهدافه نتيجة الضغط عليه، فكلما هذه الفئة مؤثرة كلما أجبرت متخذ القرار الانصياع لها.

3. وفق معيار المصدر: تنقسم الضغوط وفق مصادرها إلى:

• الضغوط الناتجة عن البيئة المادية:

تشكل الضوضاء والحرارة وسوء التهوية والرطوبة مصدر قلق وضغط للموظف تعيق عمله وتعد من مهامه ومسؤولياته.

• الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية:

وتكون نتيجة لتعامل وتفاعل الموظف مع زملائه في العمل، وينتج عن ذلك التفاعل اختلاف الآراء والمهارات والمستويات مما يولد الصراع داخل المؤسسة.

• الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للموظف:

حيث تختلف شخصية الموظف من شخص لآخر، فهناك شخص هادئ الطباع وهناك سريع الانفعال والغضب، وهذا الأخير يكون أكثر عرضة للضغوط.

هي تلك الضغوط الناتجة عن الفروق الفردية ما بين الموارد البشرية، مثل الاختلاف في الجنس، الاختلاف في العرق والديانة... إلخ. (سامح، 2021، الصفحات 398-399)

4. وفق معيار الشدة: حسب هذا المعيار نميز الأنواع التالية : (فليه و محمد، 2005، صفحة 307)

• الضغوط البسيطة:

وهي التي تستمر من ثوان قليلة إلى ساعات طويلة نتيجة المضايقات الصادرة من أشخاص تافهين أو أحداث قليلة الأهمية في الحياة؛

• الضغوط المتوسطة:

وهي التي تستمر من ساعات إلى أيام مثل فترة العمل الإضافية، أو زيارة شخص غير مرغوب فيه، أو الآلام الصادرة عن مرض في المعدة أو الأمعاء؛

• الضغوط الشديدة:

وتستمر عادة من أسابيع لأشهر بل وسنوات مثل غياب شخص عزيز عن عائلته للسفر أو الموت، ومثل النقل من العمل أو الإيقاف عن العمل حتى زوال السبب.

المطلب الثالث: الآثار المترتبة على ضغوط العمل واستراتيجيات التعامل معها

في عالم الأعمال المتغير، أصبحت ضغوط العمل واقعا لا مفر منه يواجه الموظفون والمؤسسات على حد سواء. تنشأ هذه الضغوط من متطلبات العمل المرتفعة، والتحديات التنظيمية، والضغوط الزمنية، مما قد يؤثر على أداء الموظفين وصحتهم النفسية. وبينما يمكن أن تكون بعض الضغوط دافعا للإبداع والإنجاز فإن تراكمها دون إدارة فعالة قد يؤدي إلى الإرهاق والتراجع في الإنتاجية. لذا، لا بد من التعرف على استراتيجيات التعامل معها لضمان بيئة عمل متوازنة ومستدامة.

أولاً: آثار ضغوط العمل

ضغوط العمل عادة لها آثار ايجابية وسلبية، وعليه فإن انعدام الضغوط كلياً يؤدي إلى شعورهم بالملل، وفقدان الدافعية للعمل. لذا يمكن تقسيم ضغوط العمل إلى آثار سلبية وإيجابية، وتتمثل فيما يلي :

1. الآثار الإيجابية

(فليه و محمد، 2005، صفحة 311)

- تنمية المعرفة لدى الموظف، بالإضافة إلى إثارة الدوافع القوية نحو القيام بالعمل والسعي إلى تحقيق متطلباته المختلفة رغبة في تحقيق الذات.
- تدعيم العلاقات الاجتماعية بين الموظفين في المؤسسات والمختلفة، حيث تتطلب تلك الضغوط وجود الاتصال والتعاون المشترك والمستمر بين القائم بالعمل وبقية زملائه من أجل المساعدة في مواجهة تلك الضغوط، أو الوقاية من حدوث مشكلات تؤثر في الموظفين كافة.
- رفع الروح المعنوية والثقة بين الموظفين ورفع مستوى الشعور بالرضا وينعكس ذلك على الاستقرار في الحياة العلمية بالمؤسسة، وتحقيق الأداء المتميز، والإصرار على القيام بعمل له أهمية على الغم من ضغوط العمل المرتبطة به.
- زيادة مهارات الموظف ورفع كفاءته في العمل الإداري الذي يقوم به، والوقوف على جوانب القصور عند الموظف ومحاولة تلافيها من خلال إكسابه المهارات التي تكسيه القدرة على مواجهة ضغوط العمل.
- معالجة المشكلات التي تواجه العمل من أجل إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد وبالكفاءة المطلوبة، وذلك من خلال مواجهة المشكلات والصعوبات الإدارية التي تظهر أثناء المعاناة من الضغوط ومواجهتها لتحقيق الأداء المطلوب، وبالتالي تصبح ضغوط العمل هي الدافع نحو معالجة المشكلات المرتبطة بالعمل، ونحو مزيد من العمل للتغلب على هذه المشكلات.

- اكتشاف القدرات والكفاءات المتميزة من بين الموظفين بالمؤسسات والمختلفة من خلال مواجهة ضغوط العمل. فقد تكون هناك تحديات متصلة بالعمل يجب مواجهتها لأنها ترتبط بتحقيق أهداف المؤسسة، ومن خلال مواجهة تلك التحديات تتضح قدرات الموظفين وخبراتهم ومستوياتهم المهنية والعلمية التي يعبرون عنها خلال المواقف العلمية المختلفة. وهكذا يمكن للمؤسسة الاستفادة من جهود هؤلاء الموظفين التي ظهرت أثناء مواجهة ضغوط العمل.
- تنمية الاتصال بين الموظفين بالمؤسسة سواء كان هذا الاتصال رسمياً أو غير رسمي، حيث تتطلب ضغوط العمل زيادة قنوات الاتصال واستخدامها بشكل فعال من أجل مواجهة تلك الضغوط وتحقيق أهداف المؤسسة.

2. الآثار السلبية لضغوط العمل

يترتب على الاحساس بتزايد لضغوط العمل بعض الآثار السلبية الضارة للموظف والمؤسسة وأهمها ما يلي: (حمزاوي، 2019 . 2020، صفحة 19 . 20)

أ. أثر ضغوط العمل على الفرد

يتم تقسيم الضغوط إلى ثلاث طوائف هي: نتائج جسدية، نفسية، وسلوكية.

• نتائج جسدية Physiological consequence

الصداع، عسر الهضم، اضطراب المعدة، خفقان القلب بشدة وبسرعة، صعوبة في البلع، صعوبة في التنفس الاحساس بالعصبية، الغثيان، ارتعاش العضلات، فقد أو زيادة في الوزن، جفاف الحلق، الأرق.

• نتائج نفسية Psychological consequence

القلق، الضيق، الكآبة أو الاحباط، الذعر، الشعور بالسلبية، اليأس، الخوف، التفكير المتشائم، الوهم، عدم الإحساس، عدم القدرة على التعاون والتغلب على المشاكل.

• نتائج سلوكية Behavioral Consequences

الاستياء، الوقوع في الخطأ، كثرة النسيان، ضعف التركيز، العصبية، التردد، الغضب، الصياح، الأكل بشراهة أو كمية قليلة، عدم القدرة على التعاون أو التغلب على المشاكل، التدخين بشراهة، العنف.

ب. أثر ونتائج ضغوط العمل على المؤسسات (تكاليف ضغوط العمل):

• تكاليف مباشرة: تتمثل في:

تكاليف العضوية أو المشاركة في العمل: وتتضمن:

- تكاليف التأخر عن العمل بسبب ضغوط العمل.
- تكاليف الغياب عن العمل، ولا يدخل في ذلك العطلات الرسمية والإجازات.

- تكاليف التوقف عن العمل.
- تكاليف تشغيل عمال إضافيين للإحلال محل المتغيين عن العمل.
- تكاليف معدل دوران العمل، ولا يدخل في ذلك حالات ترك العمل بسبب التقاعد أو الرغبة الاختيارية في تغيير العمل.

- تكلفة تعيين عمال جدد محل من تركوا العمل في ذلك البند السابق وتكلفة تدريبهم.

تكاليف الأداء في العمل: وتتضمن:

- تكلفة الانخفاض في كمية الانتاج أو معدل الانخفاض عن معدلات الموضوعية.
- تكلفة انخفاض الجودة بسبب ضغوط العمل.
- تكلفة الإصابات وحوادث العمل، وهي لا تقتصر على تكاليف العلاج بل تتضمن أيضا الانقطاع عن العمل.

- تكلفة عطل الآلات وإصلاحها.
- تكلفة الفاقد من الآلات أثناء العمل.

تكاليف غير مباشرة: وتتمثل في:

- انخفاض الروح المعنوي
- انخفاض الرضا الوظيفي
- سوء الاتصالات
- اتخاذ القرارات الخاطئة
- ضياع الفرص المحتملة
- سوء العلاقات في العمل.

ثانيا: استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل

إن معالجة ضغوط العمل ومواجهتها على مستوى الموظف والمؤسسة تتم من خلال الطرق والأساليب التالية:

1. استراتيجية التعامل مع الضغوط على مستوى الفرد:

ظهرت العديد من طرق علاج العمل على المستوى الموظفين، ويمكن القول أن رغبة الموظف في اصلاح حاله واقتناعه بالطريقة التي يستخدمها وتمتعه بها والإرادة القوية هي من الشروط الاساسية لنجاح الطريقة، ونجاح الموظف في علاج ضغوط العمل ومن هذه الطرق: (زريزر، 2013 . 2014، صفحة 40)

أ. التأمل:

وتسعى هذه الطريقة إلى تحقيق حالة من الهدوء والراحة الجسمية، وتوفر الفرصة للموظف لكي يوقف أنشطته اليومية ويمارس درجة عالية من الانتباه والوعي على مشاعره ووجدانه ويؤدي هذا إلى إعداد الذهن وتدريبه على تحمل ضغوط العمل وتنشيط الطاقة على العمل.

ب. الاسترخاء:

تتمثل هذه الطريقة في جلوس الموظف مستريحاً وهادئاً، حيث تؤدي إلى نفس النتائج التأمل فالاسترخاء يؤدي إلى انخفاض توتر العضلات، انخفاض ضربات القلب وضغط الدم، وتباطؤ في عملية التنفس، كل هذا هو استرخاء للجسم وهذا يؤدي إلى استرخاء العقل وهذا الأخير هو نتيجة لطريقة التأمل.

من بعض طرق الاسترخاء: الاستلقاء عبء الأرض مع شد الرأس وإغماض العينين ثم أخذ شهيق وزفير في هدوء تام مع ارتخاء العضلات، وهناك من يفضل التسبيح وقراءة القرآن والصلاة.

ج. التركيز:

إن قيام الموظف بالتركيز في أداء نشاط ذي معنى وأهمية ولمدة معينة يساعد في تخفيف حدة الضغوط النفسية للعمل، تعتمد طريقة التركيز من حيث المبدأ على نفس الفكرة تقريباً التي تعتمد عليها طرق التأمل والاسترخاء والتركيز يصرف الموظف عن التفكير في مصادر الضغوط ويؤدي به إلى قيامه بعمل خلاق وانجاز يساعد على الشعور بالتقدير والاحترام وتحقيق الذات.

د. التمرينات الرياضية: (البصير و ماضي، 2017، الصفحات 20-22)

يمكن القول أن للكفاءة البدنية للموظف دوراً في مواجهة الآثار الجانبية السيئة لضغوط العمل، وتؤدي ممارسة التمرينات الرياضية إلى رفع فعالية أعضاء الجسم بالشكل الذي يؤدي إلى مقاومتها للإجهاد، فمن المعروف أن الموظف الذي يمارس التمرينات لا يرهق بسرعة مثل الموظف الذي لا يمارسها، كما أنه من المعروف أن الشخص المصاب بإرهاق تكون قدرته منخفضة في تحمل أي أعباء جسمانية أو نفسية للعمل، بالإضافة إلى ذلك فإن التمرينات الرياضية تعتبر وسيلة للتركيز والاسترخاء وصرف العقل عن المتاعب أو التوتر.

هـ. العلاج الروحي:

ويتخلص في مواجهة ضغوط العمل بالاتجاه للخالق سبحانه وتعالى، فالصلاة تضيء على النفس هدوء وسكينة، والدعاء إلى المولى عز وجل يخفف عن الإنسان الكثير مما يشعر به من ضغوط ويزيده قوة وإصراراً على تحمل الضغوط والتعامل معها بإيجابية.

و. المساندة الاجتماعية:

يتحقق ذلك متى نجح الموظف في أن يقيم دائرة من علاقات الصداقة الحميمة مع غيره من الموظفين الذين يشعر بالارتياح لهم ويثق في نفس الوقت في اتزانهم وصحة حكمهم على الأمور، فعن طريق مثل هذه الدائرة من الصداقات يقوم الموظف بتجاذب أطراف الحديث عن تلك الضغوط أو ما يسمى بعملية التنفيس عن النفس، ويرى علماء الصحة النفسية أن مجرد التنفيس يشعر الموظف بالراحة النفسية ويستمد من ذلك مقدرة على تحمل تلك الضغوط بشكل أكثر صلابة مستقبلاً.

ز. الفكاهة:

تعتبر من طرق الموظف لعلاج ضغوط العمل، فقد أشارت الدراسات إلى أن الضحك يساعد على تجنب وتخفيف الضغوط وكذلك ضبط السلوك ذاتياً فيقوم الموظف بالسيطرة على الأشياء والأمور التي تسبق السلوك وبذلك يتمكن من السيطرة على سلوكه.

ح. النظام الغذائي:

ويقصد به أنواع وكميات الغذاء التي تدخل إلى الجسم، فالغذاء المتكامل ضروري لوظائف أعضاء الجسم، لإعطاء الطاقة والحيوية اللازمة لأداء العمل.

ط. التشجيع:

يمكن تقليل ضغط العمل في مكان العمل إذا قامت المؤسسة بتشجيع موظفيها، حيث يوصف التشجيع التنظيمي بأنه وسيلة تتبعها المؤسسة لتحفيز الموظفين لتحقيق أداء أفضل. ويعرف التحفيز أو التشجيع على أنه رغبة الشخص في إنجاز أي شيء يساعده على تحقيق هدف معين في حياته الشخصية أو المهنية.

تبحث المؤسسات موظفيها على أن يكونوا أكثر إنتاجية لأن أداء الموظفين أو مكانتهم في السوق تعتمد إلى حد كبير على أدائهم، ومعظم المؤسسات تشجع موظفيها على تحسين أدائهم حتى يتم مكافأتهم بمزايا مالية، أو ترقية، أو إجازات مدفوعة، أو حوافز أخرى، وكل ذلك يعتمد على أدائهم. (Sardouk & Haider, 2022, pp. 19-20)

2. استراتيجيات التعامل مع الضغوط على مستوى المؤسسة

إن المؤسسات بإمكانها تخفيف ضغوط العمل من خلال اتباع استراتيجيات وبرامج عديدة تطورت مع زيادة ظهور ضغوط العمل في المؤسسة ومن بينها : (طواليبة و تايب، 2021 . 2022، صفحة 35 . 36) أ. التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم:

إن المخلفات التي تقع فيها كثير من المديرين في ممارستهم اليومية بسبب عدم اتباع المبادئ المتعارف عليها في الإدارة والتنظيم تسبب كثير من الضغوط النفسية للموظفين (مرؤوسيههم) فتحمل الآخرين مسؤولية الخطأ في أداء العمل دون إعطائهم السلطة المناسبة وتوفير الظروف المناسبة لهذا العمل سيؤدي إلى تولد الضغط لدى الموظفين في المؤسسة، فالمؤسسة عند تطبيقها لمبادئ الإدارة في مختلف المستويات الإدارية العليا سوف يشيع حالة الانضباط الإداري والتنظيمي بين المستويات الوظيفية الأدنى.

ب. إعادة تصميم هيكل التنظيم:

تعاني معظم المؤسسات كل فترة زمنية من مشاكل تتبع من تغيرات في هياكل الوظائف والعلاقات والسياسات مما يؤدي ذلك إلى شعور الموظفين بالضغط ويمكن للمؤسسة تجاوز هذا الإشكال الذي يتولد لدى الموظفين فيها عن طريق إضافة مستوى تنظيمي إداري، ويضاف إلى ذلك إمكانية توصيف العلاقات التنظيمية بين الإدراك وإعادة تصميم إجراءات العمل وتبسيطها.

ج. نظم المشاركة في اتخاذ القرارات:

إن عدم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى الشعور بالغبية وضغوط العمل لذلك يجب على القائمين بالمؤسسة اشراك مرؤوسيههم في اتخاذ القرارات وعن أمثلة نظم المشاركة اللجان، برامج المشاركة في الأرباح وتشجيع الرؤساء في تفويض جزء من سلطتهم لمرؤوسيههم كما يمكن للمؤسسة التخفيف من ضغوط العمل عن طريق تحليل دور الموظفين وتوضيحها ليعرف كل موظف دوره وذلك حتى لا يتم تضارب الأدوار. حيث يجب مراجعة عبء العمل الموكل للمرؤوسين للتأكد من أن الكمية ليست كبيرة للغاية أو أن الوقت ليس قصير للغاية، وعلى الناحية الأخرى قديما لا تكون الضغوط الوظيفية غير متناسبة مع طبيعة هذه الوظيفة.

- إعادة تصميم الأعمال وتحسين جوانب العمل الذاتي.
- إيجاد مناخ تنظيمي مؤازر للموظفين من خلال إعادة تصميم الهيكل التنظيمي.
- تنظيم ورش دورية لإدارة الضغوط النفسية وتقديم الدعم النفسي والروحي بالإضافة إلى المساعدة في أداء الواجبات والمسؤوليات الأخرى. (Rathi & Kumar, 2022, pp. 6216-6217)

المبحث الثاني: أساسيات حول الصمت التنظيمي

يعتبر الصمت التنظيمي أحد أهم السلوكيات التنظيمية التي بدأت تثير اهتمام الباحثين والممارسين في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، لما له من دلالات عميقة وتأثيرات سلبية على فعالية التواصل داخل المؤسسة. فحينما يتمتع الموظفون عن التعبير عن آرائهم أو التحفظ عن طرح أفكارهم وانتقاداتهم، فإن ذلك قد يؤدي إلى تعطيل عملية التغيير التنظيمي وهذا ما قد ينعكس سلباً على نجاح بعض المؤسسات وتقدمها، وفي إطار هذا المبحث تم التطرق إلى أهم العناصر الأساسية للصمت التنظيمي، والآثار المترتبة عنه سبل مواجهته.

المطلب الأول: مفهوم الصمت التنظيمي

يعد الصمت التنظيمي ظاهرة سلوكية في بيئة العمل، حيث يتجنب الموظفون التعبير عن آرائهم أو مخاوفهم، سواء بسبب الخوف أو الشعور بعدم الجدوى. هذا الصمت قد يحد من التطوير والابتكار داخل المؤسسة، مما يجعل فهمه ضرورياً لتحسين بيئة العمل وتعزيز التواصل الفعال.

أولاً: الصمت التنظيمي

تتعد المفاهيم المتعلقة بالصمت أو بالأحرى الصمت التنظيمي، وذلك لتعدد وجهات النظر التي ينظر إليها لهذا المفهوم الإداري المعاصر، وفيما يلي سيتم عرض كل من المعنى اللغوي والاصطلاحي للصمت وهو كما يلي:

1. تعريف الصمت:

أ. معنى الصمت لغة: صَمَتَ يَصْمُتُ صَمْتًا وَصُمْتُ الْأَوَّلُ بفتح فسكون متفق عليه، والثاني بضم فسكون. ونقول: صَمَتَ يَصْمُتُ، صَمْتًا وَصُمْتُ وَصُمَاتًا، فهو صَامِتٌ. صَمَتَ الرَّجُلُ: سَكَتَ وَلَمْ يَنْطِقْ، وَخَرَجَ عَنْ صَمْتِهِ: تَكَلَّمَ وَنَطَقَ. وفي القرآن الكريم ورد الصمت مرة واحدة قال تعالى: ﴿وَإِنْ تَدْعُوهُمْ إِلَى الْهُدَى لَا يَتَّبِعُوكُمْ سَوَاءٌ عَلَيْكُمْ أَدَعَوْتُهُمْ أَمْ أَنْتُمْ صَامِتُونَ﴾ [سورة الأعراف: 139].

وَأَصْمَتَ: أَطَالَ السَّكُوتَ. وَالتَّصْمِيْتُ: التَّسْكِيْتُ، وَالتَّصْمِيْتُ أَيْضًا: السُّكُوتُ، وَرَجُلٌ صَمِيْتُ أَيْ سَكِيْتُ. ومن الكلمات الدالة على "صمت" (اسم) في اللغة العربية: إغضاء، إطرأ، سُكُوت، سُكُون، وَجُوم.

ومن الكلمات الدالة على "صمت" (فعل): بَكَمَ، بَكَمَ، تَكْتَمَ، خَرَسَ، سَكَتَ، كَظَمَ، وَجَمَ، وَجَمَ.

ب. معنى الصمت اصطلاحاً: (الصمت: فقد الخاطر بوجد حاضر. وقيل: سقوط النطق بظهور الحق. وقيل انقطاع اللسان عند ظهور العيان.

وقال (والصمت إمساك عن قوله الباطل دون الحق).

قال ترك الكلام له أربعة أسماء:

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

والسكوت، وهو ترك الكلام ممن يقدر على الكلام.

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

والإصاخة، وهو الاستماع إلى ما يصعب إدراكه، كالسر والصوت من المكان البعيد. (قنون و بوبكر،

2021، صفحة 13)

2. تعريف الصمت التنظيمي:

يمكن حصر أبرز التعاريف في:

التعريف الأول:

يعرف الصمت التنظيمي أيضا على أنه: "مجموعة من المتغيرات السلوكية المستمدة من معايير الإذعان

السائدة في بعض الثقافات التنظيمية التي قد تشكل مناخ الصمت. " (بتقة، 2022، صفحة 492)

التعريف الثاني

كما عرف أيضا على أنه: "ذلك التصور الموجود والمشارك بين الموظفين والذي يحد من مشاركتهم في

تقديم معارفهم حول قضايا وسياسات وأنظمة خوفا من ردود الفعل السلبية". (قرقابو و برحاييل، 2022، صفحة

26)

التعريف الثالث:

عرف الصمت التنظيمي بأنه: "إحساس الموظفين بالخوف من التعبير عن مشكلاتهم في العمل، وعن

القضايا التي تعد في ثقافة المؤسسة غير قابلة للنقاش مثل: إجراءات صنع القرار، وعدم العدالة في الدفع،

وعدم كفاءة المديرين، والأداء التنظيمي الضعيف". (الشنيفي و التركي ، 2021، صفحة 121)

التعريف الرابع:

عرف Pinder & Harlos (2001)، الصمت التنظيمي على أنه: "رفض الموظفين التعبير عن

معتقداتهم أو أفكارهم أو معلوماتهم أو مخاوفهم التي تبدأ على المستوى الفردي و قد تؤثر على أعضاء

المؤسسة. " (Ghediri & Boussalem, 2023, p. 43)

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الصمت التنظيمي هو ظاهرة سلوكية وإدارية يعزف فيها الموظفون

عن التعبير عن آرائهم وأفكارهم المتعلقة بالعمل، إما خوفا من العواقب السلبية، أو لشعورهم بعدم جدوى

الحديث، أو نتيجة لثقافة تنظيمية تقيد حرية التعبير.

ثانياً : خصائص الصمت التنظيمي

تتمثل خصائص الصمت التنظيمي في النقاط التالية: (بركنو، 2018، صفحة 267)

- الصمت التنظيمي ظاهرة جماعية؛
- الصمت التنظيمي مفهوم سلوكي معقد لارتباطه بسلوك العامل؛
- الصمت التنظيمي متعمد وهادف؛
- يحدث الصمت التنظيمي على المستوى التنظيمي؛
- يرتبط الصمت التنظيمي بعملية الاتصال.

ثالثاً: الفرق بين الصوت التنظيمي والصمت التنظيمي:

ونقيض الصمت التنظيمي الصوت التنظيمي (organizational voice) ويعرف هذا الأخير بأنه التغيير الطوعي لآراء الموظفين في التأثير على الإجراءات التنظيمية. والصوت التنظيمي يمكن أن يكون مصدراً قوياً للتغيير التنظيمي. والجدول التالي يوضح الفرق بينهما: (بركنو، 2018، صفحة 268)

الجدول رقم (01): الفرق بين الصمت التنظيمي والصوت التنظيمي

الصمت التنظيمي	الصوت التنظيمي
المدراء ذو خلفيات مختلفة.	المدراء ذو خلفيات مختلفة.
يؤكد المدراء على الاتساق والتسلسل الهرمي.	تحتزم الإدارة صنع القرار الحر والديمقراطي.
هناك فرق بين المديرين والموظفين فيما يتعلق بالعمر ونوع الجنس.	قبول السيطرة منخفض من قبل الموظفين، وكذلك انخفاض التركيز على الكفاءة.
الإدارة تركز على السيطرة والكفاءة.	الإدارة تفوض السلطة لاتخاذ القرار.
مركزية الهيكل التنظيمي لاتخاذ القرار.	العمل المنجز من قبل الموظفين في المؤسسة.
تستجيب الإدارة سلباً للتغذية المرتدة.	تشجع الإدارة التغذية المرتدة من المرؤوسين.
المؤسسة تعتمد بشكل كبير على العمالة التعاقدية.	المؤسسة غنية من حيث الموارد.

المصدر: (بركنو، 2018، صفحة 268)

رابعاً: أسباب الصمت التنظيمي

يمكن حصر أسباب الصمت التنظيمي في النقاط التالية:

1. أسباب إدارية وتنظيمية: تعد الأسباب المهمة والمؤيدة إلى الصمت التنظيمي، هي: (بن دحمان و هيري،

2024، صفحة 15.14)

أ- **ضعف دعم الإدارة العليا:** للإدارة العليا دور مهم في نجاح المؤسسات إذ توفر درجة عالية من الثقة في الإدارة ويقلل من مخاوف التحدث بالحرية عن مشاكل وقضايا العمل؛

ب- **معتقدات المديرين حول الموظفين وطبيعة الإدارة:** وهي اعتقاد المديرين في المستويات العليا بأن المرؤوسين لا يمكن الثقة بهم لكونهم يتصرفون بطريقة لا تشجع على تبادل المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين إذ أنهم يقومون بإحباط أي محاولة للاتصالات الصاعدة؛

ت- **التغذية العكسية السلبية المستمرة من قبل المشرفين:** فعندما يعطي الموظف اقتراح معين للمشرف يقوم الأخير برفض الاقتراح أو يقابله برد سلبي فإن الصمت التنظيمي سوف يتطور ويزداد داخل المؤسسة؛

ث- **مجموعة المعتقدات غير المعلنة (الضمنية):** وتعتبر عن مجموع المعتقدات التي يحملها المدراء حول الموظفين وعن طبيعة الإدارة وأحد هذه المعتقدات بأن الموظفين أنانيون وغير موثوق بهم ويسعون لزيادة منافعهم الفردية؛

ج- **التصميم الهيكلي:** هو من الأسباب التي تؤدي إلى نشأ الصمت، فحجم المؤسسة وتعدد الإدارات والأقسام، فضلا عن نوعية الموظفين فيها والراغبين في التفكير المنفصل والمنفرد في العمل بعيدا عن التفكير الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد؛

ح- **فشل المشرفين في معالجة المشكلات الفعلية:** تتمثل في المشاكل التي يمكن أن يقع فيها المشرفون ويحاولون إيجاد حلول سريعة أو تجنب حل هذه المشاكل، مما يؤدي الاعتقاد الموظفين لأن السلوك من طرف المشرفين وأن الحلول ستكون فاشلة؛

2. **الأسباب الشخصية والفردية:** يمكن تقسيم الأسباب الفردية التي تتسبب في إحداث الصمت التنظيمي إلى ما يلي:

أ- **الخوف:** إذ أن الموظفين يخشون من العقوبة ومن خسارة المكافآت أو حتى الإقالة؛

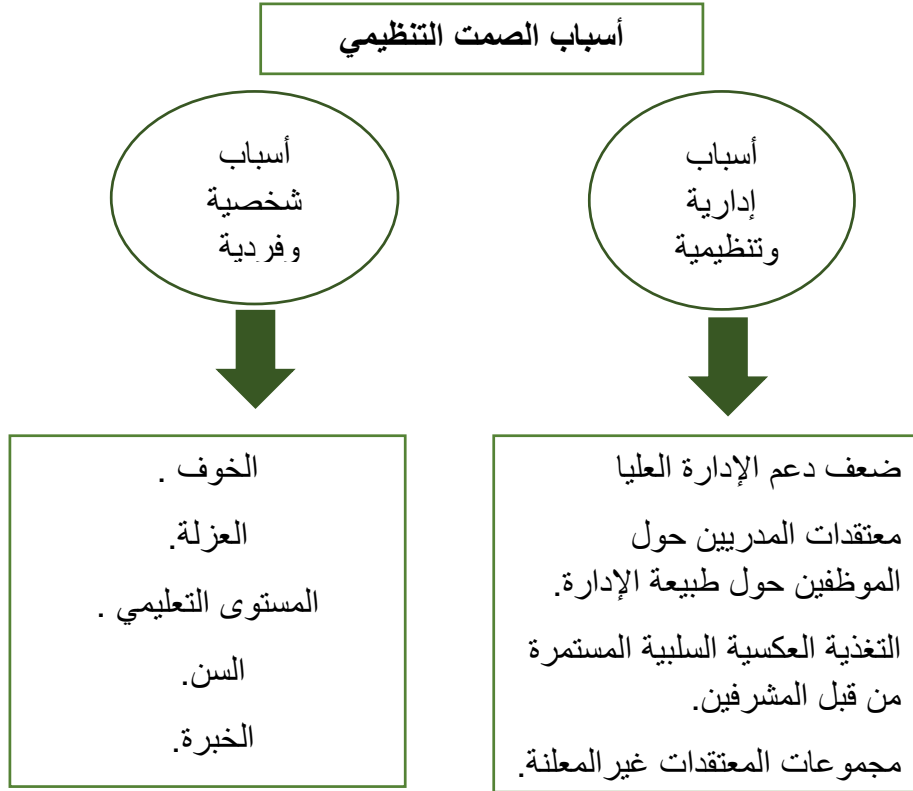
ب- **السن:** يكون أكبر سنا أكثر قدرة على المواجهة والتعبير والتعامل مع الإدارة العليا ومع المشرفين؛

ت- **المستوى التعليمي:** فالموظفين في مستويات التعليم العالية يتوقع أن تكون لهم قدرة أكثر على التعبير، فالموظفين ذوي المستويات العالية أكثر قدرة على إدراك وتقييم المواقف والمشاكل التنظيمية المطروحة، وبالتالي هذا يخدم مصالح المؤسسة؛

ث- **الخبرة:** الموظف ذو الخبرة الواسعة يكون لديه القدرة أكبر على التعبير وعدم الصمت وتبرير وجهة نظره من واقع رصيد الخبرة والمعلومات المتراكمة لديه عن تاريخ المؤسسة والأحداث التي مر بها وعاصرها مقارنة من الموظفين أقل خبرة؛

ج- العزلة: تعرف العزلة على أنها عجز الموظف على إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين والابتعاد عنهم كما تعبر عن حالة ينفصل بها الموظف عن المؤسسة وما يصاحبها من خوف وقلق.

الشكل رقم (03): أسباب الصمت التنظيمي



المصدر: (بن دحمان و هبري، 2024، صفحة 15)

المطلب الثاني: الإطار التنظيمي للصمت التنظيمي

يهدف هذا المطلب إلى تسليط الضوء على مصادر الصمت التنظيمي، والمراحل التي يمر بها، وأبعاده، من أجل فهم أسبابه والتعامل معه بفعالية.

أولاً: مصادر الصمت التنظيمي

يمكن تصنيف مصادر الصمت التنظيمي إلى مصدرين هما : (فرطاس و بولقرع، 2020، الصفحات

(13-12)

1. المصادر المهنية الضاغطة: ومن بين هذه المصادر نجد:

أ. نقص المساندة الاجتماعية:

ويعد نقص المساندة الاجتماعية (من قبل الزملاء - المدراء) مصدرا مهما من مصادر تبلور الصمت التنظيمي، وعدم شعور الموظف بالأمن النفسي خلال قيامه بالأداء مهنته، وخاصة عندما يواجه صعوبات أو أخطار تهدده، ويدرك أنه لم يعد قادرا على مجابهتها وأنه ليس بحاجة إلى الزملاء ومؤازرة الآخرين.

ب. غموض الدور:

وهو حالة من الشك تحدث عندما يكون الموظفون غير واثقين من أهدافهم، وسائلهم لتحقيق هذه الأهداف ويرجع غموض الدور إلى الاختلاف بين ما يجب عليه أن يعمل به بالفعل، ويوجد العديد من العوامل التي تسبب في حدوث غموض الدور منها:

– مدة بدء العمل الوظيفي الانتقال من وظيفة إلى أخرى؛

– وجود مدير جديد للعمل؛

– حدوث تغيير للهيكل التنظيمي للمؤسسة.

ج. زيادة أعباء العمل:

تعد زيادة أعباء العمل مظهرا سلبيا من مظاهر الحياة داخل المؤسسات، ولمعرفة ما إذا كانت المؤسسة تواجه زيادة في أعباء العمل أم لا يجب قياس مقدار العمل المنجز.

2. المصادر الشخصية والنفسية: حيث توضح العديد من المصادر مثل:

أ. الجنس:

اتضح أن الهوية الجنسية لا تزيد أو تنقص من احتمال تعرض الموظف للصمت، وإن كان ينظر إليه على أنه يرجح تعرضه لعرض دون آخر، حيث وجد أن الإناث اللاتي يعانين من الصمت هن أكثر عرضة للإجهاد الانفعالي عن الذكور، بينما كان الذكور أكثر عرضة لضعف الاهتمام بالبعد الإنساني في التعامل.

ب. مستوى التعليم:

كما أن الأفراد ذوي الأعمار المنخفضة أكثر عرضة للصمت حيث أن التقدم في العمر يؤدي إلى زيادة الخبرة في الوظيفة، وهذا يمد الموظف بعدد من المصادر الداخلية لكيفية التعامل مع المشقة ومواجهتها.

ج. العمر:

إن الموظفين الأقل عمرا هم الأكثر عرضة للصمت ذلك أن التقدم في العمر يكسب زيادة الخبرة في

العمل. (كنوش و الغول، 2024، صفحة 23)

ثانياً: مراحل الصمت التنظيمي

الصمت التنظيمي ظاهرة لا تحدث فجأة، ولكنها تحدث بالتتابع، وعلى مراحل وهذا ما يؤكد (Piderit & ASHFORD، 2003)، حيث يريان أن ظاهرة الصمت التنظيمي تتضمن المراحل الأربعة التالية : (بركنو، 2018، الصفحات 269-270)

أ- **مرحلة الاستغراق (الشمول):** وتشمل حالة من الاستشارة والسرور عندما يحدث عدم اتساق بين ما هو متوقع عن العمل وبين ما يحدث فعليا فإن هذا ما يؤدي إلى تبلور الصمت؛

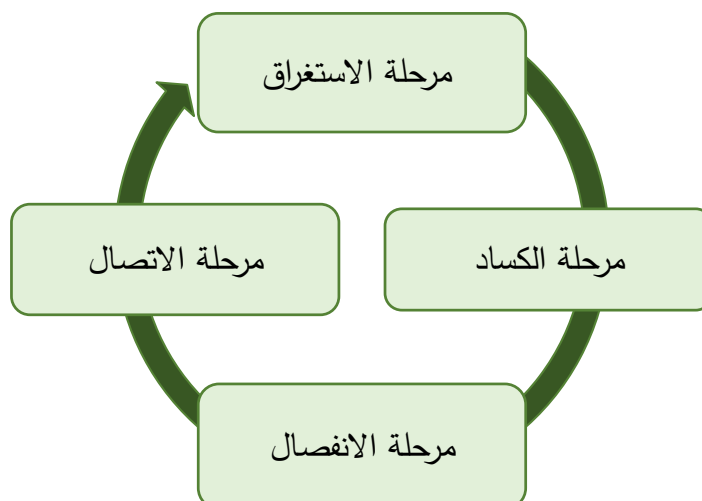
ب- **مرحلة الكساد:** وفيها ينخفض مستوى الرضا عن العمل تدريجيا وتقل الكفاءة وينخفض مستوى الأداء في العمل وتنخفض الاستشارة التي كانت في المرحلة الأولى؛

ت- **مرحلة الانفصال:** وفيها يدرك الموظف ما يحدث ويبدأ بالانسحاب النفسي ويرتفع لديه بذلك مستوى الإجهاد النفسي ويصل الموظف فيها إلى الإنهاك المزمن واعتلال الصحة البدنية والنفسية ما يؤدي إلى حدوث الصمت؛

ث- **مرحلة الاتصال:** وتعد هذه المرحلة أقصى مرحلة في سلسلة الصمت التنظيمي وفيها يختل تفكير الموظف نتيجة ارتياب وشكوك الذات ويصل بذلك الموظف إلى مرحلة التدمير وسيصبح الموظف في تفكير مستمر لترك العمل.

والشكل الموالي يوضح مراحل الصمت التنظيمي.

الشكل رقم (04): مراحل الصمت التنظيمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين

ثالثاً: أبعاد الصمت التنظيمي

إن الصمت التنظيمي يظهر بأشكال متنوعة، وسيتم اعتماد الأبعاد التالية:

أ. صمت الإذعان (الاستسلام) Acquiescence silence:

أي أن الموظفين لا يتواصلون مع مشرفيهم ورؤسائهم، بفاعلية وهم يملكون أفكار واقتراحات لصالح المؤسسة لكنهم لا يعبرون عنها، وقد وصفهم كل من PINTER & HARLOTS (2011) بأنهم أشخاص منعزلين غير مستعدين لبذل الجهد في التكلم أو محاولة تغيير الوضع في مؤسستهم، وأن الصمت هو صفة رئيسية للإهمال والتقاعد والقبول السلبي من قبلهم للوضع الراهن. وهذا النوع يكون مقصوداً بحيث يظل الموظف صامتاً وهو على دراية بالمشكلة ومعرفة بحل أفضل لها. بحيث نجد الإدارة تستخدم مختلف وسائل الإذعان لتعزيز سلوك الصمت والخضوع لدى الموظفين، ومن بين وسائل الإذعان لتعزيز هذا النوع من الصمت نذكر مثلاً التهميش، تسليط العقوبات، الخصم من الراتب الشهري، والمردودية. (نعروة و تي، 2020، صفحة

503)

ب. الصمت الدفاعي (الخامد) Defensive silence

عندما يواجه الموظفون ضغوطاً أو تهديدات خارجية، يمكنهم أن يحاولوا عمداً حماية أنفسهم منها. ويعد الصمت الدفاعي إحدى آليات الحماية التي قد تكون صامتة ولكنها دفاعية. (Bentiba & Khelil, 2022, p. 38)

يوصف بأنه سلوك متعمد واستباقي يهدف إلى حماية الذات من التهديدات الخارجية. وعلى عكس الصمت الإذعائي، فإن الصمت الدفاعي هو أكثر استباقية ووعياً، كما يأخذ بعين الاعتبار البدائل، وهو متبوع بقرار واع لحجب الأفكار والمعلومات والآراء كأفضل استراتيجية شخصية في الوقت الراهن.

ج. الصمت الاجتماعي pro social silence:

هو حجب الأفكار والمعلومات والآراء المتعلقة بالعمل، بهدف استفادة المؤسسة أو الآخرين على أساس الإيثار أو بدوافع تعاونية. وينطوي الصمت الاجتماعي على اتخاذ قرار واع من قبل الموظف، وينشأ من القلق على الآخرين بدلاً من الخوف على العواقب الشخصية السلبية. وهو شكل متعمد واستباقي وموجه، أي بعبارة أخرى الأولوية الأساسية للموظف من هذا النوع ليست ذاته، ولكن العوامل الخارجية مثل المؤسسة والموظفين الآخرين. ويشبه هذا النوع الصمت الدفاعي في كونه يقوم على أساس الوعي والأخذ بعين الاعتبار البدائل والقرار الواعي لحجب الأفكار والمعلومات والآراء. ويختلف في كون الصمت الاجتماعي مدفوعاً بالاهتمام بالمؤسسة والآخرين وليس الخوف من العواقب الشخصية التي قد تحدث نتيجة التكلم. (كرامش و حمودة،

2023، الصفحات 413-414)

رابعاً: أنواع الصمت التنظيمي

سيتم التطرق إلى أنواع الصمت التنظيمي وهي كالتالي: (ملوان و بريك، 2020 . 2021، صفحة

43 . 44)

أ. الصمت الجماعي:

يظهر هذا النوع في الاجتماعات والمشاركة المنخفضة في وضع الخطط وعدم التعاون وقد صور على أنه تركيب متعدد الأبعاد في صمت الموالاة الاجتماعية، صمت الحماية الذاتية، صمت الإذعان؛

ب. صمت التقاعس:

وهو سلوك سلبي يعبر فيه الموظف عن قبوله للوضع القائم ويبدى الموظف ردود أفعال معاكسة، وينتج هذا الصمت عن الضغط، تكميم الأفواه، والتقليص من الحريات كما ينتج عن عدة عوامل مثل عدم التنظيم، قلة الخبرة، ضعف الكفاءة، الكسل، قلة المبادرة؛

ج. الصمت الصوتي:

وهو يعتمد على الصوت بمعنى عدم التحدث أو التكلم في أية أمور، حيث يتمتع الموظف عن إبداء أية آراء أو مقترحات بشكل عام؛

د. الصمت البرغماتي:

وهو المتعلق بالتحدث أو الكلام، وهو عادة ما يعكس غياب الكلام أو المحادثة، لأسباب هامة أو لأغراض استراتيجية، ولكن في صورة دبلوماسية حيث يمكن الرد بعيداً عن الموضوع محل المناقشة؛

هـ. الصمت التكتيكي:

حيث يمثل الموظفين إلى الصمت على الرغم من إمكانية التحدث وتوافر فرص الاتصال، وذلك يعد إدراكهم للمخاوف والتهديدات الناتجة عن الحديث، حيث يعتقدون أن الصمت في هذه الحالة هو الأسلوب الأمثل والفعال لتفادي المشكلات؛

و. الصمت الإنحرافي :

وهو صمت يميل الموظفين فيه إلى عدم التحدث والكلام بهدف التستر بعض الانحرافات الموجودة بمكان العمل؛

ز. صمت الإهمال:

وهو ميل الموظفين إلى الامتناع عن الأخبار وعن أية انحراف أو مشكل قد يضر المؤسسة.

المطلب الثالث: الآثار المترتبة على الصمت التنظيمي وسبل مواجهتها

يعد الصمت التنظيمي من الظواهر التي تؤثر بشكل كبير على بيئة العمل، حيث يجنب الموظفون التعبير عن آرائهم أو مخاوفهم بشأن القضايا التنظيمية. وقد يؤدي هذا الصمت إلى آثار سلبية، مثل ضعف عملية اتخاذ القرار، وانخفاض مستوى الابتكار، وتدهور الروح المعنوية للموظفين، مما ينعكس سلباً على الأداء العام للمؤسسة. لذلك، من الضروري دراسة الآثار المترتبة على الصمت التنظيمي والتعرف على السبل الفعالة لمواجهته، لضمان بيئة عمل أكثر انفتاحاً وشفافية تسهم في تعزيز التواصل الفعال واتخاذ قرارات أكثر كفاءة.

أولاً: الآثار المترتبة على الصمت التنظيمي

تشير الدراسات إلى أن تأثيرات الصمت التنظيمي تشمل جميع جوانب المؤسسة، إلا أن التأثير الأكبر يكون على الموظفين في أنفسهم. فعلى سبيل المثال، وفقاً لبنتيلا (2003)، هناك العديد من الآثار التي يسببها الصمت التنظيمي على الموظفين. حيث اقترح كريس بنتيلا أن صمت الموظفين يؤثر سلباً على الابتكار داخل المؤسسة، ونتيجة لذلك، تفشل المؤسسة بالاستمرار في تخطيط المشاريع، مما يؤدي إلى إنتاج منتجات معيبة، وانخفاض الروح المعنوية، والأضرار بالأرباح. (Arshad & Ullah, 2023, p. 8)

تتمثل الآثار المترتبة على الصمت التنظيمي سواء على المستوى التنظيمي أو الفردي فيما يلي: (قرقابو

و برحاييل، 2022، الصفحات 33-34)

1. على المستوى التنظيمي:

- انخفاض جودة عمليات اتخاذ القرارات التنظيمية؛
- فقدان التنوع في المدخلات المعلوماتية؛
- فقدان التحليل الضروري للأفكار؛
- ضعف التعلم التنظيمي؛
- زيادة احتمالية حدوث الأزمات؛
- تعدد مانعا خطيرا للتطوير والتغيير التنظيمي؛

2. على المستوى الفردي:

- النبذ الاجتماعي؛
- ضعف التعاون؛
- صعوبة تنفيذ الوظيفة بصورة جيدة؛

- ضعف احتمال الحصول على ترقية أو الحصول على فرص وظيفية أخرى؛
- كما تظهره في:
- قرارات إدارية غير فعالة؛
- عجز في اكتشاف الأخطاء وعجز في القدرة على تصحيحها؛
- عدم فعالية التعليم على مستوى المؤسسة؛
- عدم التعاون والضغط؛
- انعدام الدوافع الداخلية للموظفين.

الشكل رقم (05): الآثار المترتبة على الصمت التنظيمي.

على المستوى التنظيمي

- فقدان التحليل الضروري للأفكار
- تقليل التعلم التنظيمي
- زيادة احتمالية حدوث الأزمات
- تعد مانعا خطير للتطوير و التغيير التنظيمي

على المستوى الفردي

- النبذ الإجتماعي
- ضعف التعاون
- صعوبة تنفيذ الوظيفة بصورة جيدة
- ضعف الحصول على ترقية أو فرص وظيفية

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثالثا: سبل مواجهة الصمت التنظيمي في المؤسسة

من الممكن مواجهة الصمت التنظيمي داخل المؤسسات من خلال ما يلي: (الجزار، 2021، الصفحات 384-385)

- تطوير سلوك الموظفين في بيئة العمل؛
- رفع المعنويات وزيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين؛
- تقليل مستوى مقاومة التغيير في بيئة العمل؛
- فتح قنوات اتصال جديدة وذات اتجاهين بين الموظف والمؤسسة، بحيث يصبح الاتصال صمام

- أمان للإدارة من خلال إتاحة الفرصة للموظف لحل المشكلات في بيئة العمل؛
- التحفيز الذاتي للموظفين في طرح الأفكار الجديدة والإبداعية؛
- خلق ثقافة من شأنها شحذ الطاقات الذهنية والقدرات الإبداعية للموظفين لطرح الأفكار الجديدة
- ابتكار الحلول الإبداعية للمشكلات باستغلال الموارد المتاحة للمؤسسة؛
- الاهتمام بتحسين الكفاءة ورفع الإنتاجية للموظف والمؤسسة؛
- تقليل الازدواجية في إنجاز العمل من خلال اعتماد مبدأ اللامركزية وتفويض الصلاحيات.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

شهدت الدراسات السابقة اهتماماً متزايداً بموضوع ضغوط العمل والصمت التنظيمي، نظراً لتأثيرهما الكبير على الأداء الوظيفي والصحة النفسية للموظفين داخل المؤسسات. فقد تناولت العديد من البحوث ضغوط العمل باعتبارها أحد العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى التوتر، انخفاض الرضا الوظيفي، وزيادة معدلات الغياب والاستقالة.

وفي السياق ذاته، ركزت دراسات أخرى على الصمت التنظيمي باعتباره سلوكاً دفاعياً أو استراتيجية يلجأ إليها الموظفون نتيجة لبيئة عمل غير مشجعة على التعبير مما يحد من فرص التطوير التنظيمي ويؤثر سلباً على اتخاذ القرار. في هذا المبحث سيتم التطرق إلى الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية والتعقيب عليها.

المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية

فيما يلي مجموعة من الدراسات باللغة العربية التي تناولت بعض جوانب الموضوع، وقد تنوعت من حيث طبيعتها إلى مذكرات ومجلات كما يلي:

• الدراسة الأولى:

عديلة بولحبال وريمة العايب، (2020 - 2021)، "أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي، دراسة حالة الموظفين بكلية الحقوق والعلوم السياسية -جامعة جيجل-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة موارد البشرية، كلية العلم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي لدى عينة من الموظفين الإداريين بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة جيجل، وتم اعتماد مدخل دراسة حالة باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية للحصول على البيانات، والذي تم توزيعه على عينة مكونة من (38) موظف وموظفة، واستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أبرزها:

- احتل مصدر فرص النمو والترقي الوظيفي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب 3.77، ثم تليه الظروف البيئية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب 3.73، كما احتل مصدر ظروف العمل في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب 3.45، ثم كلا من مصدر عبء العمل ونمط الإشراف في المرتبتين الرابعة والخامسة على التوالي بمتوسط حسابي قدر ب 3.99، 3.22، وأخيراً مصدر نمط الشخصية وغموض الدور في المرتبة السادسة والسابعة على التوالي بمتوسط حسابي قدر ب 3.17، 3.01.

- كما أوضحت نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسط بالنسبة للمحور الولاء التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة بكلية الحقوق والعلوم السياسية -جيجل-، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي لمحور الولاء التنظيمي (2.97).

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات من أهمها: توفير الجو المناسب للعمل، كتوفير التهوية المناسبة وتجنب الضوضاء وغيرها من العوامل التي تعيق عمل الموظف. مع الاهتمام بالموظف والسماع له حتى يصبح أكثر ولاء للمؤسسة.

• الدراسة الثانية:

بوزكري جمال ومعروف رابح، (2021)، البنية العاملية لمقياس ضغوط العمل وعلاقتها بمستوى أداء

العاملين في قطاع الصحة، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، الجزائر، المجلد 15، العدد 02.

هدفت الدراسة إلى تحليل ودراسة مصادر ضغوط العمل لدى منتسبي قطاع الصحة في الجزائر، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي في عرض مختلف المفاهيم المتعلقة بضغوط العمل وأداء العاملين، كما قاما بالتحقق من البنية العاملية لمقياس ضغوط العمل باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي على عينة الدراسة (81 طبيب وممرض تابعين لقطاع الصحة العمومي في الجزائر).

وكانت أبرز نتائج الدراسة التي تبينت من خلال معامل الارتباط وجود علاقة ضعيفة واحدة طردية وأخرى عكسية بين أداء العاملين ومحور العبء الوظيفي والتقييم الإداري (0.26) ومحور ظروف العمل (0.26) على الترتيب، ويدل ذلك على أهمية عملية التقييم وتحديد المهام وتوضيح الأهداف في تحسين الأداء، أما ظروف العمل فكثيرا ما يتم انتقادها من طرف الموظفين في قطاع الصحة نظرا للإقبال الواسع للمرضى على المستشفيات العمومية.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات من أهمها: ضرورة المراقبة الصارمة لأداء الموظفين في قطاع الصحة وحثهم على تحسين الخدمة العمومية ومعاينة المتقاعسين عن أداء أعمالهم وتشجيع الأطقم الطبية على عدد ساعات العمل الإضافية ماديا ومعنويا واعتماد نظام الحوافز.

• الدراسة الثالثة:

قنون سميحة و بوبكر منصور، (2021) واقع الصمت التنظيمي في ضوء آراء إدارات الشركات

البتروولية الجزائرية المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار حاسي مسعود نموذجا، مجلة الدراسات الاقتصادية

والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر/الوادي، المجلد 14، العدد: 01.

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الصمت التنظيمي في ضوء آراء إطارات الشركات البترولية الجزائرية لمعرفة آرائهم نحو الصمت التنظيمي بأبعاده الثلاث (الصمت الإذعائي، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) للمرؤوسين بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار حاسي مسعود، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة هذا الموضوع ، وتم الاستعانة بالاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات الأولية ، تم توزيعه على عينة عشوائية بسيطة قدرت 148 إطار ، وتم استخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) ، لتحليل البيانات واختبار الفرضيات .

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أبرزها أن هناك اتفاق نسبي وبدرجة متوسطة على ممارسة عمال الشركات البترولية الجزائرية للصمت التنظيمي حسب رأي إطارات المؤسسة محل الدراسة، كما أشارت على أن هناك اتفاق نسبي أو بدرجة متوسطة على ممارسة عمال الشركات البترولية الجزائرية للصمت الإذعائي حسب رأي إطارات المؤسسة محل الدراسة ، وأوضحت كذلك أن هناك اتفاق نسبي أو بدرجة متوسطة على ممارسة عمال الشركات البترولية الجزائرية للصمت الدفاعي حسب رأي إطارات المؤسسة محل الدراسة ، وتبين أيضا أن هناك اتفاق نسبي أو بدرجة متوسطة على ممارسة عمال الشركات البترولية الجزائرية للصمت الاجتماعي حسب رأي إطارات المؤسسة محل الدراسة ، كما أفصحت مؤشرات التحليل على أن العمال يمارسون الصمت الاجتماعي بدرجة أكبر في الشركات البترولية الجزائرية حسب رأي إطارات المؤسسة محل الدراسة بدل الصمت الإذعائي، وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على أن أهم ثلاثة أبعاد الصمت التنظيمي منفردة ومجمعة في المؤسسة محل الدراسة تعود بالدرجة الأولى إلى المعتقدات التنظيمية السائدة للإدارة العليا والوسطى حول عمالها بأنهم مهتمون بذاتهم ولا يمكن الاعتماد عليهم .

وتوصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات كان أهمها:

- ضرورة توعية إطارات الشركات الجزائرية بمفهوم الصمت التنظيمي، ومسبباته، ومظاهره، وآثاره على بيئة العمل الصناعية، واعتماد المقترحات التي يقدمها الموظفون لانتقاء الحل الأمثل للمشاكل المطروحة لاتخاذ قرارات تنظيمية فعالة، والوصول إلى بلورة جو تشاركي وإعداد نظام آمن لاستقبال تلك الآراء، والتشجيع على المحاور والمجادلة البناءة للحد من الصمت التنظيمي وتفعيل الصوت التنظيمي.
- العمل على تطوير مناخ تنظيمي داعم للإدارة العليا لوضع هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة والانفتاح، بهدف حل المشكلات ومناقشة القضايا التنظيمية في الشركات البترولية الجزائرية للحد من ممارسة الصمت التنظيمي.

- السعي لتفعيل الاعتماد على المعلومات والمقترحات التي يقدمها الموظفون لانتقاء الحل الأمثل للمشاكل المطروحة لاتخاذ قرارات تنظيمية مرنة وفعالة، والوصول إلى بلورة جو تشاركي وإعداد نظام آمن لاستقبال تلك الآراء والأفكار والمقترحات، والتشجيع على المحاور والمجادلة البناءة أي الحد من الصمت التنظيمي وتفعيل الصوت التنظيمي.

• الدراسة الرابعة:

نجلاء بنت إبراهيم و رزان بنت تركي التركي، (2021)، الصمت التنظيمي في جامعة الملك سعود وعلاقته بالأداء الوظيفي، مجلة جامعة الملك سعود (العلوم الإدارية) ، مجلد 29 ، العدد 02.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي، والعلاقة بينهما، والتعرف على مدى وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الصمت التنظيمي. وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريات في جامعة الملك سعود، وعددهم (415) موظفة. استخدم المنهج المسحي الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات.

كما توصلت إلى العديد من النتائج، نوجزها فيما يلي:

- تبين أن هناك تقارباً في موافقة أفراد الدراسة على عبارات بعد صمت الإذعان بدرجة (لا أوافق). وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الموظفين الإداريات قادرات على التعبير بشكل جيد عن أفكارهن الإبداعية والجديدة التي من شأنها تطوير وتحسين آليات العمل بحرية ودون قيود، وأن الموظفين لديهم انتهاب شديد للجامعة التي يعلمن بها، وتسعين دائماً لتطويرها ونجاح منظومة العمل بها؛

- كما أوضحت نتائج الدراسة أن هناك علاقة عكسية سالبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل بين صمت الإذعان ومستوى الأداء الوظيفي، أي أنه كلما زاد صمت الإذعان قل أو انخفض مستوى الأداء الوظيفي. وتفسر الباحثة ذلك بأن الحرص على الاحتفاظ بالأفكار المتعلقة بتطوير العمل، وعدم الرغبة في تقديم أي اقتراحات لإحداث تغيير، وحجب أي فكرة تطويرية بسبب الشعور بعدم الثقة والكفاءة على إحداث التغيير، وتجاهل أي أفكار متعلقة بحلول المشكلات في العمل، كل هذا يؤدي بالنهاية إلى انخفاض مستوى أداء الموظفين بالعمل.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات كان أهمها:

- العمل على إخراج الموظفين الإدارية من صمت الإذعان التنظيمي، من خلال إشراكهن في مراكز اتخاذ القرار، وتأكيد أهميتهن وتأثيرهن باختلاف مستوياتهن الإدارية، والأخذ بآرائهن وأفكارهن التطويرية والعمل بها، وأنهن إحدى أهم الركائز التي تقوم عليها الجامعة، وهن المورد المهم لتحقيق

أهدافها والاستمرار في توجيه الموظفين التوجيه الصحيح على بذل الوقت والجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.

– ضرورة العمل على إتاحة التدريب السلوكي لمن يشغلون الوظائف الإدارية بمستوياتها المتنوعة ، وذلك لتنمية سلوكهم على التعامل الصحيح مع المشكلات وقضايا العمل المختلفة ، بما يرفع من أدائهم الوظيفي .

– إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بموضوع الصمت التنظيمي في مجتمعات مختلفة ، أو دراسة متغيرات أخرى لم تتناولها هذه الدراسة ، مثل العلاقة بين الصمت التنظيمي والسلوك الإبداعي ، أو الالتزام الوظيفي ، أو الولاء التنظيمي ، أو نمط القيادة وغيرها .

• الدراسة الخامسة:

سامح حمدي عمر حسن نور ، (2021)، أثر ضغوط العمل على الصمت التنظيمي للعاملين بالمنظمات دراسة ميدانية، المجلد 12 ، العدد 03.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد الضغوط التنظيمية (عبء الدور، صراع الدور، غموض الدور، الظروف المادية للعمل) على الصمت التنظيمي من حيث (خوف المرؤوسين من الرؤساء، الافتقار إلى العدالة التنظيمية، العزلة، اتخاذ القرار) بالتطبيق على المنشآت الصغيرة لتمويل المشروعات متناهية الصغر وذلك سعياً نحو وضع مجموعة من التوصيات التي تخدم مجتمع البحث.

استخدم الباحث عدداً من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات والفروض التي تم صياغتها وكانت من أهم هذه الأساليب معامل ارتباط بيرسون، تحليل المسار والمعادلة البنائية. كذلك استخدم قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات وقد بلغت عينة البحث 236 مفردة وتم توزيع مفردات العينة على العاملين بالمنشآت الصغيرة لتمويل المشروعات الصغر:

كما توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ، كان أهمها ما يلي:

– وجود تأثير معنوي لأبعاد الضغوط التنظيمية على أبعاد الصمت التنظيمي لدى الموظفين بالمنشآت الصغيرة لتمويل الضغوط التنظيمية وفقاً للمتغيرات.

– وجود فروق معنوية لدى أفراد عينة البحث حول أبعاد الضغوط التنظيمية على الصمت التنظيمي وفقاً للمتغيرات.

– توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تحديد التوجه الاستراتيجية وبناء الجدارات الوظيفية للموظفين بشركات الأدوية محل الدراسة.

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استغلال القدرات والمواهب وبناء الجدارات الوظيفية للموظفين بشركة الأدوية محل الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات كان أهمها:

- أن هناك الاهتمام الكافي من قبل إدارة المنشآت الصغيرة لتمويل المشروعات متناهية الصغر في جمهورية مصر العربية بالعملية الإدارية بحيث يتم تنظيم دورات تدريبية في مجال الضغوط التنظيمية بالشكل المناسب من أجل تحقيق الضغوط التنظيمية على الصمت التنظيمي، وكذلك الحث على ضرورة أن تعتمد الخطة التدريبية على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية المحددة و العمل من قبل المنشآت الصغيرة لتمويل المشروعات متناهية الصغر في جمهورية مصر العربية على توفير الموظفين المتخصصين في مجال تخفيف الضغوط التنظيمية على الصمت التنظيمي للاستفادة من الخبرات المتوفرة لديهم في تطوير الأداء وتحقيق الأهداف .

المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية

• الدراسة الأولى:

Bouriba Rachida, (2017-2018) Scaffolding Strategies for Reducing Test Anxiety _Case Study :Second Year Students of English at Mohammed Seddik Ben Yahia University ,Jijel , A Dissertation Submitted in Partial Fulfilment for the Requirements of a Master Degree in Language Sciences, Faculty of Letters and Languages ,Department of English ،

استراتيجيات الدعم لتقليل قلق الاختبار، (2017-2018)، دراسة حالة طلاب السنة الثانية في اللغة الإنجليزية بجامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل- مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم اللغة، كلية الآداب واللغات، تخصص اللغة الإنجليزية.

هدفت الدراسة إلى استكشاف مستويات قلق الامتحان، والعوامل الأكثر إثارة له، بالإضافة إلى العلاقات بينه وبين قلق اللغة الأجنبية، وقلق تعلم اللغة الأجنبية في الفصول الدراسية، من حيث الجنس، والعمر، والمستوى العام. تم تطبيق اختبار يتكون من 49 سؤالاً على 89 طالباً في السنة الثانية بقسم اللغة الإنجليزية في جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-، تم اختيارهم عشوائياً دون مراعاة أي معايير محددة.

كما توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أهمها:

– أن طلاب السنة الثانية يعانون من مستوى طبيعي مرتفع من قلق امتحان، ويعود ذلك أساساً إلى ضيق وقت الامتحان. وبالنسبة لسمات الشخصية والكفاءة، فقد تبين أن الطالبات يعانين من قلق الامتحان أعلى بشكل معتدل مقارنة بالطلاب الذكور الذين أظهروا قلقاً طبعياً عالياً، في حين أن العمر والكفاءة مرتبطان إلى حد ما بقلق الامتحان، حيث يشعر الطلاب الأكبر سناً بقلق أقل، ويعاني الطلاب ذو القدرة المنخفضة من أعلى مستويات القلق. بالإضافة إلى ذلك، تم التوصل إلى أن الطلاب أبلغوا بقلق أكبر قليلاً في الامتحانات مقارنة بفصول اللغة الأجنبية، والتي بدورها كانت أعلى من قلق اللغة الأجنبية.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات كان أهمها:

– العمل على استخدام أدوات جمع بيانات أخرى، مثل الملاحظة الصفية لدراسة ردود فعل الطلاب بشكل أفضل، والتحقق من استراتيجيات الدعم الأكثر فائدة التي يقدمها المعلمون. بالإضافة إلى ذلك، يمكن تطبيق اختبار القلق على عينة أوسع. تركز الدراسة الحالية بشكل أكبر على التأثير المحتمل لاستراتيجيات الدعم، دون منح المعلمين فرصة تطبيقها. لذلك يمكن إجراء دراسات تجريبية لقياس فعالية إحدى الاستراتيجيات المقترحة أو بعضها أو كلها في تقليل مشاعر القلق لدى الطلاب في الامتحانات، وبالتالي إجراء المزيد من الأبحاث.

• الدراسة الثانية:

Sophia Sardouk & Haider Ali, (2022) job stress impact on job motivation and performance, Master Programme in Business Administration (MBA): Business Management Master Thesis in Business Administration, FACULTY OF EDUCATION AND BUSINESS STUDIES, department of business and Economics Studies, University of Gävle.

تأثير ضغوط العمل على الدافع الوظيفي، (2022) رسالة ماجستير، تخصص دراسات الأعمال و الاقتصاد، كلية التربية و دراسات الأعمال، جامعة جافل.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف وتقييم تأثير ضغوط العمل على الدافعية والأداء الوظيفي، مع ربط ذلك برأس المال النفسي الذي يواجه الموظفون في بيئة العمل، وقد اعتمدت على المنهج التجريبي، وتم اختيار عينة عشوائية قدرت ب 240 مشاركاً يعملون في شركات باكستانية، بالاعتماد على الاستبيان الإلكتروني لجمع البيانات.

كما توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أهمها ما يلي:

– أن ضغوط العمل تؤثر سلباً على الأداء والدافعية الوظيفية، لذا من المهم توفير بيئة خالية من الضغوط للموظفين لتعزيز أدائهم ومساعدة المؤسسة على تحقيق أداء أفضل في السوق المحلي والدولي. كما تشير

النتائج إلى أن رأس المال النفسي يعدل العلاقة بين ضغوط العمل والدافعية، وأن الدافعية ترتبط بشكل إيجابي بالأداء الوظيفي.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات كان أهمها:

- العمل على إجراء دراسات مماثلة تشمل بلدين أو أكثر، على أن تستخدم هذه الدراسة الحالية كمرجع في السياق الباكستاني من حيث الثقافة والبيئة العملية. إذ توفر نتائج هذه الدراسة فرصة للباحثين المستقبليين لفهم تصورات الموظفين حول ضغوط العمل والدافعية والأداء الوظيفي، وربطها بشكل مباشر برأس المال النفسي كمتغير وسيط. حيث أن الأدلة التجريبية في هذه الدراسة تستند بشكل كامل إلى السياق الباكستاني. لذا، يمكن إجراء المزيد من الأبحاث في دول أخرى أو في صناعات محددة. وللوصول إلى فهم أعمق لتأثير ضغوط العمل على الدافعية والأداء الوظيفي، يوصى بإجراء دراسة نوعية تعتمد على المقابلات. ومن خلال إجراء مثل هذه الدراسات وتمهيد طريق أمام أبحاث مستقبلية، ستتمكن المؤسسات والادارات العليا من فهم احتياجات ورغبات الموظفين بشكل أفضل، مما يساهم في تقليل ضغوط العمل، والحفاظ على مستويات عالية من الدافعية، وبالتالي تعزيز رأس المال النفس لدى الموظفين، وتحقيق أداء وظيفي مرتفع ينعكس في زيادة أرباح المؤسسات.

• الدراسة الثالثة:

Rathi Sonia& Kumar Praveen (2022) **Job stress :A systematic literature review** International Journal of Health Sciences ,Chandigarh University,Ghruan,(Punjab)

راشي وكيمار ، (2022)، **ضغوط العمل: مراجعة منهجية للأدبيات**، المجلة الدولية لعلوم الصحة، جامعة شانديغار، غروان (البنجاب)، المجلد 6.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الدراسات السابقة حول ضغوط العمل وتعريفاتها المختلفة، وكذا الخصائص الديموغرافية، ومنهجيته، وقطاعاتها أو وحداتها البحثية، نشرت بين عامي 2000 و 2021، تم فحص 68 بحثاً، وقد ذكر العديد من الباحثين من مختلف الدول تعريفات ضغوط العمل في هذه الدراسة، وقد تم تصنيف هذه الأبحاث إلى خمس فئات، وهي: سنة النشر، خلفية الباحثين، الدول، المنهجية البحثية، ونوع البحث. كما توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أهمها ما يلي:

- العوامل الأساسية التي تسبب الضغط في بيئة العمل، وكذلك استراتيجيات التكيف للتقليل من هذا الضغط. وتساعد هذه الدراسة في فهم النظريات المتعلقة بالضغوط العمل وأسبابه وتأثيراته في بيئة العمل. وتوصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات كان أهمها:

– العمل على عقد ورشات عمل أو ندوات الكترونية حول إدارة الضغوط، والتي من شأنها مساعدة الموظفين على التعرف على مصادر الضغط وآثاره السلبية على صحتهم النفسية. علاوة على ذلك، ستساعد هذه الورش في تعريف الموظفين باستراتيجيات فعالة للحد من التوتر والتعامل معه بكفاءة.

• الدراسة الرابعة:

DaouD Ghediri, & Aboubaker Boussalem (2023), The Analysis of the Impact of Organizational Silence on the Organizational Citizenship Behavior among Employees in the Algerian Public Administration, Finance and Business Economics Review, Volume 7, Number 2, June 2023

بوسالم بوبكر وغدايري داوود، (2023)، تحليل أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الإدارة العمومية الجزائرية، مجلة مراجعة الاقتصاد المالي و التجاري، الجزائر، العدد 2، المجلد 7.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في الإدارة العمومية بالجزائر. ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية قدرت ب 191 موظفا، واختيرت العينة عشوائيا، حيث خضعت البيانات للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج جيفري للإحصاء المذهل (JASP). كما توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أهمها ما يلي:

– بينت نتائج تحليل الاستبيان أن مظاهر الصمت التنظيمي لدى الموظفين في الإدارات العمومية الجزائرية كانت مرتفعة، وفقا لتصورات الموظفين، كما تبين أن مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى المستجابين كان متوسطا. ومن المهم الإشارة إلى وجود تأثير عكسي، بدرجة متوسطة (-0.278) ودالة إحصائية للصمت الدفاعي، وبدرجة ضعيفة (-0.109 و -0.012) ودالة إحصائية للصمت الإذعان والصمت الاجتماعي، وعلى التوالي على سلوك المواطنة التنظيمية.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات مان أهمها:

– ضرورة قيام الإدارة العليا في كل مؤسسة عامة بتمكين الموظفين من التعبير عن آرائهم والمشاركة في صنع القرار، وفتح قنوات للحوار وتبادل الأفكار لكسر حالة الصمت السائدة بين الموظفين في مختلف الأقسام؛

– توعية الموظفين بمزايا ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، والبحث عن المحددات و العوامل الرئيسية التي تزيد من ترسيخها في أذهان الموظفين و جعلها عادة و سلوكا دائما داخل الإدارة.

الدراسة الخامسة:

Muhammad Asmar Arshad&Sami Ullah ،(2023) **Culture of Silence in an Organization and How it Effect the Organization and Employees ‘ Performance**, Master program in Business administration , University of GAVLE ,Faculty of education business studies,Department of Business and Economic studies

محمد اسمر وارشاد سامي،(2023) ، **ثقافة الصمت في المؤسسة وتأثيرها على أداء المؤسسة والموظفين**، رسالة ماجستير، جامعة جافل، تخصص الدراسات التجارية والاقتصادية، كلية التربية والدراسات التجارية. هدفت الدراسة إلى شرح ظاهرة ثقافة الصمت في المؤسسة، وكيف تؤثر على المؤسسة وأداء الموظفين. ولغرض الدراسة أجرى الباحث 7 مقابلات.

كما توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أهمها ما يلي:

- عدم وجود ثقافة الصمت التنظيمي في جامعة جافل، حيث يسير تدفق الاتصال داخل المؤسسة بسلاسة، ويقدر صاحب العمل أفكار الموظفين، ويسود جو من الود بين الموظف ورئيسه، مما ينعكس على ارتفاع مستوى رضا الموظفين اتجاه المؤسسة. ويظهر إطار النظري أن الصمت التنظيمي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأداء المؤسسة وأداء الموظفين، إذ يؤثر على تدفق التواصل، مما يحجب المعلومات المهمة داخل المؤسسة والتي يمكن ان تكون ذات أهمية كبيرة لكل من المؤسسة والموظفين.

كما توصلت إلى جملة من التوصيات أهمها:

- ليس من الضروري استخدام نفس منهجية الدراسة الحالية، إذ يمكن للباحثين استخدام أدوات وأساليب جمع بيانات مختلفة لتحليل العلاقة بين الصمت التنظيمي وأداء الموظفين. في هذه الدراسة أجرى الباحث سبع مقابلات فقط شملت أربعة رجال وثلاث نساء، ومن الأفضل إجراء عدد أكبر من المقابلات لتحقيق نتائج أكثر موثوقية. ورغم ان الدراسة ركزت على جامعة، إلا انه يمكن توسيع نطاق البحث ليشمل قطاعات خاصة أخرى مثل قطاع الصحة، وتكنولوجيا المعلومات، وغيرها.

المطلب الثالث: العلاقة بين ضغوط العمل والصمت التنظيمي

تعد العلاقة بين ضغوط العمل والصمت التنظيمي من الموضوعات الحيوية في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، لما لها من تأثير مباشر على الأداء الفردي والجماعي داخل بيئة العمل. فالموظفون الذين يتعرضون لمستويات عالية من ضغوط العمل، سواء الناتجة عن كثرة المهام، أو عدم وضوح الأدوار، أو غياب الدعم الإداري، أو بيئة العمل غير العادلة، غالباً ما يشعرون بالإرهاق النفسي أو الجسدي، مما يدفعهم إلى تجنب التعبير عن آرائهم أو مخاوفهم. هذا الصمت التنظيمي قد يكون ناتجاً عن خوف الموظفين من ردود فعل سلبية، مثل العقوبات أو التهميش، أو بسبب شعورهم بعدم جدوى التعبير عن آرائهم نتيجة لعدم استجابة الإدارة

لمقترحاتهم. كما أن بيئة العمل التي تقتصر إلى الشفافية والعدالة تسهم في ترسيخ هذا السلوك، حيث يشعر الموظفون بأنهم غير مسموعين أو أن مشاركتهم غير مرحب بها، مما يؤدي إلى كبت الأفكار الإبداعية وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي. على المستوى التنظيمي يؤدي الصمت التنظيمي إلى تراجع الابتكار، وضعف التكيف مع التحديات، وتفاقم المشكلات بسبب غياب التغذية الراجعة الفعالة.

إذ أشارت نتائج العديد من الدراسات مثل دراسة د. محمد حمزة أمين عبد الله سنة 2021 إلى وجود علاقة طردية دالة بين عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور والصمت التنظيمي لدى هيئة التمريض، كذلك صراع الدور يعتبر أقوى مؤشر للتنبؤ بالصمت التنظيمي لدى هيئة التمريض يليه عبء العمل وأخيرا غموض الدور.

وهذا يعني أنه عندما يشعر الممرضون بتعارض في المهام أو عدم وضوح في الدور أو ضغط في كمية العمل، فإنهم يميلون إلى الصمت وعدم التعبير عن آرائهم أو مشاكلهم، مما يقلل من التفاعل الإيجابي في بيئة العمل. أي كلما زادت الصراعات في الأدوار (أي أن الموظف لا يعرف ما المطلوب منه تحديدا أو يشعر بتضارب في المسؤوليات)، كلما زاد ميله إلى الصمت وعدم التعبير عن رأيه أو مشاكله. كذلك عبء العمل الزائد يجعل الموظف يشعر بالإرهاق والضغط، مما يدفعه لتجنب الحديث أو تقديم اقتراحات. أما غموض الدور، أي عدم وضوح المهام والمسؤوليات يؤدي أيضا إلى شعور بعدم الأمان وبالتالي إلزام الصمت خوفا من الوقوع في الخطأ.

كما نجد أن دراسة د. وائل محمد جبريل وهند خليفة الصويغي سنة 2023 أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على الصمت التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية (5%)، وأوضحت الدراسة أن بُعد فقدان الأمان الوظيفي كأحد أبعاد مصادر الضغوط كان له تأثيرا على الصمت التنظيمي.

وهذا يعني أن الموظفين الذين يشعرون بأن وظائفهم غير آمنة أو معرضة للخطر يكونون أكثر ميلا للصمت. حيث أن فقدان الوظيفة يجعل الموظف لا يعبر عن آرائه أو مشاكله، ولا ينتقد السياسات أو يقترح تحسينات، لتقادي أي خطر على وضعه الوظيفي.

كما توصلت دراسة سامح حمدي عمر حسن نور سنة 2021 إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد الضغوط التنظيمية على أبعاد الصمت التنظيمي، ووجود تأثير معنوي لأبعاد الضغوط التنظيمية على أبعاد الصمت التنظيمي لدى العاملين بالمنشآت الصغيرة لتمويل المشروعات متناهية الصغر، وأيضا وجود فروق معنوية لدى أفراد عينة البحث حول أبعاد الضغوط التنظيمية على الصمت التنظيمي وفقا للمتغيرات.

كما استهدفت الدراسة الحالية أعضاء الهيئة التدريسية فقط، في حين أن إشراك الكوادر غير تدريسية قد يسهم في تحسين النتائج وتوسيع نطاق الفهم.

وهذا يشير إلى أن الموظفين الذين يتعرضون لضغوط تنظيمية عالية يكونوا أكثر ميلاً إلى الصمت التنظيمي، أي أنهم يتجنبون التعبير عن آرائهم أو تقديم الملاحظات لأسباب تتعلق بالخوف، أو عدم الإحساس بالجدوى. كذلك بيئة العمل المليئة بالضغوط قد تؤدي إلى ثقافة الصمت، مما يقلل من فرص تحسين الأداء أو معالجة المشكلات التنظيمية.

المطلب الرابع: التعقيب على الدراسات السابقة

استعرضنا فيما سبق عدد من الدراسات باللغة العربية واللغة الأجنبية ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بموضوع الدراسة، وفي هذا المطلب حاولنا تلخيص أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وتوضيح وأوجه الاختلاف كما سنذكر أهم أوجه الاستفادة من خلال اطلاعنا عليها :

الجدول (02): أهم الفروقات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسات السابقة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف	أوجه الاستفادة
عديلة بولحبال وريمة العايب	تشابهت مع الدراسة الحالية من حيث المتغير المستقل وهو ضغوط العمل واستخدام نفس أساليب جمع البيانات الاستبيان كأداة لمعرفة آراء عينة الدراسة	اختلفت من حيث المتغير التابع وهو الولاء التنظيمي، ومكان الدراسة وهو جامعة جيل	استفدنا من هذه الدراسة أننا قمنا ببناء وتكوين الجانب النظري للدراسة الحالية
بوزكري جمال و معروف رابع	تشابهت من حيث المتغير المستقل وهو ضغوط العمل وتبني نفس المنهج المتبع وهو وصفي تحليلي	اختلفت من حيث المتغير التابع وهو أداء العاملين ومكان الدراسة قطاع الصحة في الجزائر اختلفت من حيث عينة الدراسة حيث بلغت 100 شخص .	تم الاستفادة من خلال تحديد الإجراءات الملائمة للدراسة الحالية - تم الاستفادة من خلال هذه الدراسة في بناء نموذج الدراسة .
قنون سميحة و بوبكر منصور	استخدام نفس أساليب جمع البيانات الاستبيان كأداة لمعرفة آراء عينة الدراسة؛ - استخدام نفس المنهج المتبع وهو وصفي تحليلي ؛ - تشابهت من حيث الهدف وهو معرفة الصمت التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الصمت الإذعائي، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي)	اختلفت من حيث المتغير المستقل وهو الصمت التنظيمي حيث تم إدراج الصمت التنظيمي في الدراسة الحالية كمتغير تابع ؛ - اختلفت من حيث عينة ومكان الدراسة حيث بلغت العينة 148 إطار مشترك ومكان الدراسة كان بالمؤسسة الوطنية في الآبار حاسي مسعود .	تم الاستفادة من خلال ضبط المصطلحات الأساسية للبحث؛ - تم الاستفادة من خلال سد الفجوة البحثية تتعلق ب : الصمت التنظيمي
نجلاء بنت إبراهيم و رزان بنت تركي التركي	استخدام الاستبيان كوسيلة أساسية من افراد عينة الدراسة، وذلك لاستقصاء آرائهم ومواقفهم اتجاه الدراسة؛	اختلفت من حيث المنهج المتبع وعينة الدراسة حيث كانت عينة دراستهم 415 موظف ومكان الدراسة جامعة الملك سعود .	تم الاستفادة من خلال إثراء الجانب النظري والوصول إلى المراجع الأصلية في مجال الدراسة .

		- تشابهت من حيث الهدف وهو التعرف على مستوى الصمت التنظيمي .	
استقنا من خلال بناء نموذج الدراسة وضبط المتغيرات وأبعاد الدراسة. إعطاء صورة أولية ونظرة شاملة لموضوع الدراسة مما يسهل على الباحث ضبط المتغيرات وهي ضغوط العمل مستقل، والصمت التنظيمي تابع.	اختلفت من حيث عينة الدراسة	تطرقا كلا الدراستين إلى مفاهيم ضغوط العمل والصمت التنظيمي بالإضافة إلى تحليل البيانات المجمعة من خلال الاستبانة بالطرق الإحصائية المناسبة باستخدام الطرق البرمجية	سامح حمدي عمر حسن نور
تم الاستفادة من خلال الاطلاع على مختلف المناهج المستخدمة و الأدوات المستخدمة في الدراسة	اختلفت من حيث عينة الدراسة حيث عينة دراستهم 89 طالبا ومكان الدراسة وهو جامعة جيجل	تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في استخدام نفس أساليب جمع البيانات الاستبيان كأداة لمعرفة آراء عينة الدراسة	Bouriba Rachida
استقنا من هذه الدراسة تحديد المنهجية العلمية و الأدوات المناسبة و اكتشاف ما توصلت إليه من نتائج قد تفيد في تأصيل الدراسة	اختلفت من حيث المتغير التابع وهو الدافع الوظيفي ، و مكان الدراسة	تشابهت مع الدراسة الحالية من خلال المتغير المستقل وهو ضغوط العمل و استخدام نفس أساليب جمع البيانات الاستبيان كأداة لمعرفة آراء عينة الدراسة	Sophia Sardouk & Haider Ali
أفادت هذه الدراسة في دعم الإطار النظري وخاصة من خلال المعلومات المتعلقة بضغوط العمل	اختلفت من حيث مكان الدراسة	تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من خلال تبني نفس المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي التحليلي	Rathi Sonia & Kumar Praveen

وكيفية الاستفادة منها في دراسة الحالية			
استفدنا من هذه الدراسة في الفهم العميق لموضوع الدراسة الحالية و الإحاطة بمختلف متغيراتها و أبعادها	اختلفت من حيث المتغير المستقل وهو الصمت التنظيمي حيث تم إدراج الصمت التنظيمي كمتغير تابع في دراستنا الحالية	تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من خلال استخدام نفس أساليب جمع البيانات الاستبيان كأداة لمعرفة آراء عينة الدراسة	Daoud Ghediri & Aboubaker Boussalem
استفدنا من هذه الدراسة ف اعتماد عليها في بياء النموذج المفاهيمي للدراسة الحالية	اختلفت هذه الدراسة من حيث عينة الدراسة ومكان الدراسة	تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من خلال تبني نفس المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي التحليلي	Muhammad Asmar Arshad & Sami UIIh

المصدر: من إعداد الطالبتين

خلاصة الفصل الأول:

تتاول هذا الفصل أثر ضغوط العمل على الصمت التنظيمي حيث تم استعراض المفاهيم النظرية ذات صلة، وتوضيح أسباب كلا المتغيرين وطرق مواجهتها. وقد تم التأكيد على أن ضغوط العمل تمثل أحد أبرز التحديات التي تواجه الموظفين داخل المؤسسات المعاصرة، لما لها من تأثيرات مباشرة وغير مباشرة على سلوكهم الوظيفي ومن ضمنها سلوك الصمت التنظيمي.

وقد أظهرت الأدبيات أن ضغوط العمل سواء كانت ناتجة عن كثافة المهام، ضيق الوقت، غموض الأدوار أو تعارضها، تؤثر بشكل سلبي على استعداد الموظفين للتعبير عن آرائهم أو مشاركتهم في القرارات التنظيمية، وهو ما يؤدي إلى الصمت التنظيمي. كما أن هذا السلوك غالبا ما يكون مدفوعا بالخوف من العواقب، أو انعدام الثقة، أو الشعور بعدم جدوى التعبير.

ويستنتج من خلال هذا الفصل أن الصمت التنظيمي لا يعد فقط انعكاسا لمستويات الضغوط المرتفعة، بل هو أيضا مؤشر على بيئة عمل غير داعمة للتواصل والانفتاح. وعليه، فإن الحد من ضغوط العمل وتحسين المناخ التنظيمي يعدان من العوامل الجوهرية في تقليص سلوك الصمت وتعزيز المشاركة الفعالة داخل المؤسسة.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية لمطاحن بني

هارون فرجيوة -ميلة-

تمهيد الفصل الثاني:

بعد التطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري للضغوط العمل، والصمت التنظيمي، سيتم في هذا الفصل إسقاط ما تناولناه في الجانب النظري على الواقع العملي، من خلال إجراء دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن بني هارون -فرجيوة- حيث قمنا في هذا الفصل بإعداد استبيان من أجل توضيح العلاقة بين المتغيرين، ومعرفة مدى أثر ضغوط العمل على الصمت التنظيمي.

وبناء على ذلك فقد تم تقسيم الفصل إلى:

- **المبحث الأول:** التعريف بمؤسسة مطاحن بني هارون -فرجيوة-.
- **المبحث الثاني:** الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
- **المبحث الثالث:** تحليل نتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: لمحة عامة حول مطاحن بني هارون - فرجيوة -.

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى الجزء التعريفي بالمؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مؤسسة بني هارون - فرجيوة، من خلال نظرة شاملة عن نشأتها، طبيعة نشاطها مهامها، أهدافها، وكذلك هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: نشأة وتطور مطاحن بني هارون - فرجيوة .

(معلومات مقدمة من طرف مطاحن بني هارون فرجيوة)

قبل التطرق إلى نشأة وتطور مطاحن بني هارون فرجيوة - يجب إعطاء تعريف بسيط للمؤسسة الأم أي "فرع الحبوب ERIAD قسنطينة" وهي التسمية الجديدة للمؤسسة الاقتصادية للصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاته بقسنطينة "مجمع سميد مسبقا" اختصار SMID والتي أنشأت بموجب المرسوم المؤرخ 75/12 بتاريخ 27/11/1982 والتي انبثقت عن الشركة الوطنية لمطاحن من السميد والعجين الغذائي والكسكي باختصار "سمباك"، باشرت نشاطها الأول في 1/1/1983 وبعد هيكلتها 1990، وأصبحت المؤسسة ذات أسهم يبلغ رأس مالها حاليا 600000000.

وتتضمن المؤسسة (6) مركبات صناعية تجارية عبارة عن نقاط لإنتاج وبيع موزعة عبر 6 ولايات في الرق الجزائري وهي:

- المركب الصناعي والتجاري سيدي راشد قسنطينة.
 - المركب الصناعي والتجاري الحروش سكيكة.
 - المركب الصناعي والتجاري سيبوس عنابة.
 - المركب الصناعي والتجاري مرمورة قالمة.
 - المركب الصناعي والتجاري الحضنة مسيلة.
 - المركب الصناعي والتجاري بني هارون ميلة.
- حيث تضم هذه الأخيرة وحدتين إنتاجيتين هما:

- وحدة القرام قوقة.

- وحدة فرجيوة.

أ. وحدة القرام: وهي مختصة في إنتاج مادة الفرينة.

ب. وحدة فرجيوة: وهذه الأخيرة هي حقل دراستها ولهذا يستوجب التعرف بالوحدة ونوع النشاط وإمكانيتها ومواردها المالية والبشرية والمصالح الموجودة بها وعلاقاتها بالوحدات الأخرى التابعة لها والوحدات الخارجة عن مؤسستها الرئيسية.

1. التعرف بالوحدة

وحدة فرجيوة هي وحدة تجارية مختصة بإنتاج السميد بمختلف أنواعه سميد عادي، ممتاز، رفيع وكذا إنتاج مادة الفرينة ومستخرجات الطحين، حيث أنشأت وحدة فرجيوة بالتعاون مع شركة "كريم CRIM الإيطالية" وتضم حاليا 193 موظف.

وتعتبر وحدة فرجيوة من أكبر الوحدات على مستوى الفرع الحبوب "قسنطينة" كون أنها تضم مطحنتين واحدة مختصة في إنتاج مادة السميد وأخرى مختصة في مادة الفرينة ويتم العمل على مستوى هذه الأخيرة غالبا بطريقة 3x8متواصلة، أي 24 ساعة على 24 ساعة.

2. تحديد الموقع الجغرافي

تقع الوحدة في منطقة النشاطات التجارية غرب مدينة فرجيوة، يحدها غربا حظيرة البلدية، وشرقا محطة الحافلات ومدخل المدينة- فرجيوة -وشمالا الديوان الوطني للحبوب والبقول الجافة، وجنوبا الطريق السريع يؤدي إلى مدينة فرجيوة، تتربع هذه الأخيرة على مساحة تقدر ب 107642م² وتتمثل المساحة المشغولة ب 1458م².

3. طبيعة النشاط التي تقوم به المؤسسة

وحدة فرجيوة تورد القمح من الديوان الوطني للحبوب سواء كان مستورد أو محلي ثم تقوم بطحن هذا القمح وإنتاج عدة منتجات منها (السميد العادي والممتاز والفرينة والنخالة)، ومن مراكز التسويق والتوزيع التابعة للوحدة:

- مركز زغاية.
- مركز شلغوم العيد.
- نقطة البيع الرواشد.
- نقطة البيع رجاو.
- نقطة بيع التلازمة.
- نقطة بيع باينان

وهذا بالإضافة إلى تعامل المؤسسة مع المركبات الصناعية التابعة للمؤسسة الأم ونذكر منها:

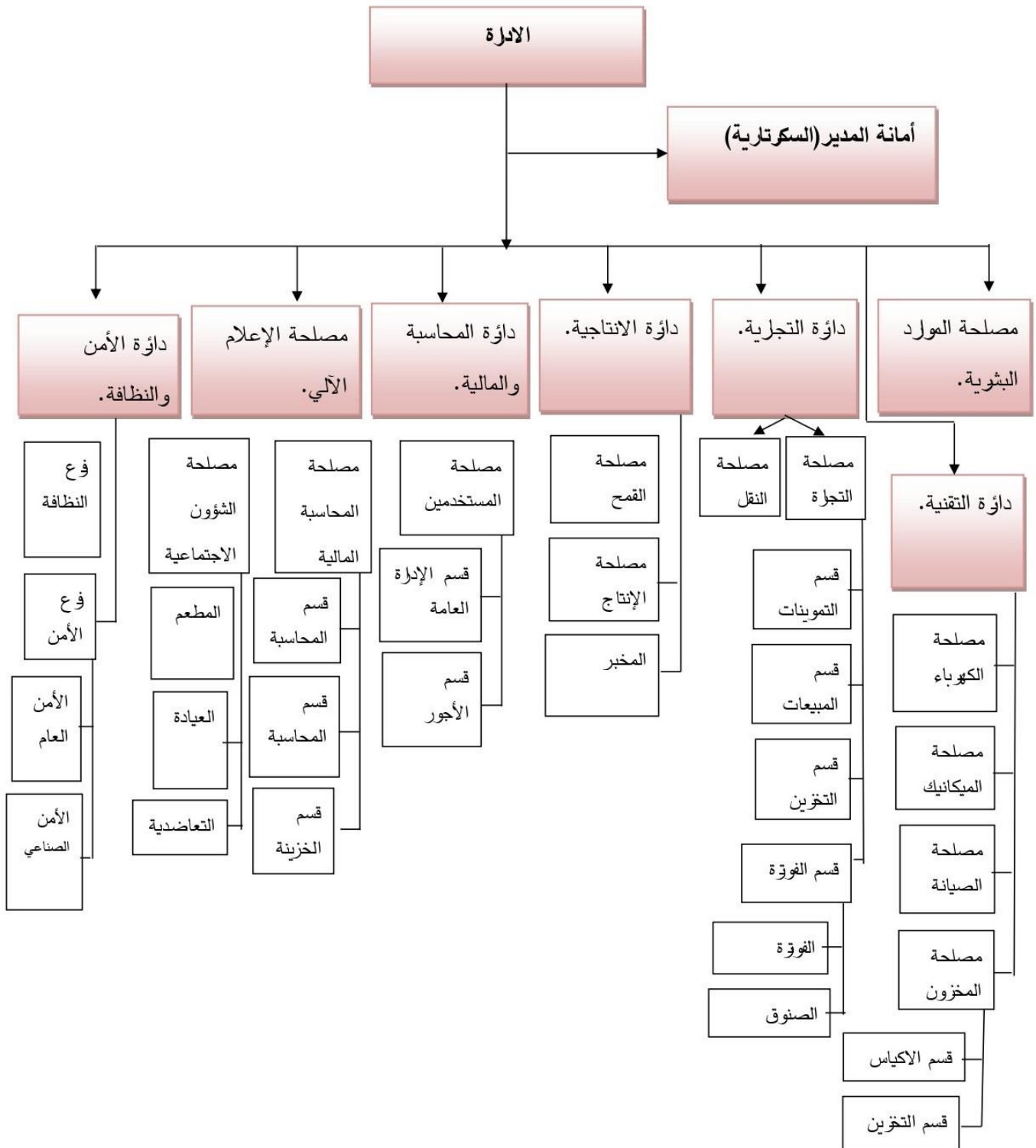
- مركب سكيكة.
- مركب عنابة.
- مركب قالمة.
- مركب قسنطينة.

– مركب مسيلة.

بالإضافة إلى ذلك فإن الوحدة تتعامل مع زبائن طبيعية (تجار الجملة والتجزئة)، إضافة إلى زبائن معنوية ومؤسسات خاصة نذكر منها شركة محبوبة في إنتاج العجائن الكائن مقرها بعناية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمطاحن بني هارون - فرجوة -

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن بني هارون - فرجوة -



المصدر: المعلومات الداخلية لمؤسسة مطاحن بني هارون وحدة فرجية

يتضح من خلال الشكل أعلاه:

البنية التنظيمية نجد أن المؤسسة تتكون من إدارة وكدوائر كل منها تنقسم إلى مصالح وكل واحدة لها مهام خاصة بها.

• **الإدارة:** يأخذ المدير الدور الأكبر والمهم في تسيير المؤسسة في اتخاذ كافة القرارات والتدابير اللازمة للمؤسسة، والسير الحسن للعمل والعمال من أجل تحقيق الأهداف المنتظرة مع التنسيق بين مختلف الدوائر والمصالح.

• **أمانة المدير (السكرتارية):** تلعب دور هام وبارز، حيث تقوم بدور الوسيط بين الموظفين والمدير من جهة، والعالم الخارجي والمدير من جهة أخرى، ومما نقوم به نجد:

– استقبال الرسائل (الفاكس الوثائق...)

– تلقي المراسلات والرد على المكالمات الهاتفية.

1. مصلحة الموارد البشرية: تحتوي المؤسسة على مجموعة من العمال الذين بدورهم يساهمون على نشأة وتطور هذه المؤسسة ورفع من إنتاجها وتحسين مردوديتها ومن خلال تمهيدنا هذا وجدنا أن العدد الإجمالي العمال مؤسسة مطاحن بني هارون فرجية هو 193 موظف، يتوزعون حسب التسلسل المهني للفئات كالتالي:

– الإدارة تضم 19 موظف.

– الدائرة الإنتاجية 78 موظف.

– الدائرة التجارية 34 موظف.

– دائرة الصيانة 31 موظف.

– دائرة الأمن 30 موظف.

2. الدائرة التجارية: تقوم هذه الدائرة بدور حيوي كبير إذ تقوم بالسهر على السير الحسن للعمليات التجارية

وتقديم كافة التسهيلات وكذلك حل المشاكل المستعصية على مصلحة التجارة وأهم ما تقوم به:

– توفير الجو الملائم من أجل السير الحسن لكافة عمليات البيع.

– تدبير ومراقبة كل عمليات البيع والصفقات وإعطاء الحلول الممكنة.

وهذه الدوائر تنقسم بدورها إلى عدة مصالح وهي:

أ. **مصلحة التجارة:** تعتبر من أهم المصالح على الإطلاق في المؤسسة إذ تتكفل بأهم النشاطات والمتمثلة في بيع وتسويق المنتجات عبر نقاط ومراكز البيع لها، وذلك بعد تزويدها بالمادة النهائية (المنتجات) والمتمثلة في مادة السميد، الفريضة، النخالة.

وتنقسم مصلحة التجارة إلى:

- **قسم التموينات:** يقوم بمتابعة كل استعمالات المواد التابعة للمركز.
- **قسم المبيعات:** يقوم بمتابعة عمليات البيع بكل المراكز.
- **قسم الفوترة:** وينقسم إلى قسمين هما:
- **الفوترة:** تتجسد مهامها فيما يلي:

تنفيذ كل العمليات المتعلقة بالبيع على مستوى وحدة فرجية وذلك بإنشاء فواتير بعد استقبال طلبات الشراء من الزبائن، والقيام بعمليات الجرد للمبيعات وإنشاء وصل التسليم.

استخراج رقم أعمال الزبائن.

إنشاء بطاقة الزبون.

– **الصندوق:** وتتمثل مهامه فيما يلي:

- استلام شيكات الزبائن وإيداعها في البنك الصالح المؤسسة.
- متابعة تسديدات الزبائن.

– **قسم التخزين:** تتمثل مهامه فيما يلي:

- تسيير المخزون.
- التجديد في ملفات المخزون.
- وهذه المهام تؤدي إلى تجسيد الأهداف الأساسية للمخزون وهي:
- تفادي التبذير والاختلافات ومراقبة الاستلامات.
- التسيير الدقيق للمخزون.
- المراقبة العامة للمخزون.
- فحص حالة المخزون.

ب. **مصلحة النقل:** هي مصلحة تابعة لمصلحة التجارة كما تسهر هذه المصلحة على تموين الوحدة الإنتاجية بالمادة الأولية، كما تقوم بتوزيع المنتجات على الزبائن، وذلك من طرف المبرمج الذي يسيطر وينظم عملية التوزيع والتموين.

3. الدائرة الإنتاجية: تسهر على السير الحسن للسلسلة الإنتاجية، انطلاقاً من المواد الأولية حتى المادة النهائية، ومراقبة النوعية والكمية للمنتوجات وتسليم البضاعة للزبائن ومراقبة ومعرفة مديونية وإعداد الميزانية الختامية في نهاية كل شهر والمقارنة بين السنوات لمعرفة تقدم أو تراجع الوحدة (أي الربح أو الخسارة) وتنقسم بدورها إلى:

أ. مصلحة القمح: وتنقسم إلى قسم وفحص المواد الأولية وقسم استقبال المواد الأولية.

الشكل رقم (07): مراحل العملية الإنتاجية للقمح.



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على معلومات مقدمة من قبل المؤسسة.

ب. **مصلحة الإنتاج:** تنقسم إلى قسم الشحن، وقسم الإنتاج، وقسم التسويق، حيث ينتج المركب تشكيلة متنوعة من المنتجات نوضحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): منتجات مؤسسة مطاحن بني هارون _ فرجوة _

المنتج	النوع	الوزن
السميد	سميد ممتاز	10كلغ - 25كلغ
	سميد رطب	25 كلغ
	سميد عادي	25 كلغ
	سميد العجائن	25 كلغ
الدقيق	دقيق عادي	25كلغ - 50 كلغ
	دقيق ثانوي	1 كلغ - 5 كلغ
النخالة	نخالة حمراء (نخالة القمح الصلب)	50كلغ - 100 كلغ
	نخالة بيضاء (نخالة القمح اللين)	50كلغ - 100كلغ
	نخالة مكعبة	50كلغ - 100كلغ

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات مقدمة من قبل المؤسسة.

ولديها منتجات أخرى منها:

– بقايا المنتجات غبار، بقايا الغربلة).

– العجائن.

– منتجات غذائية أخرى (الطماطم، الزيت، السكر، لوبيا، العدس، الحمص، العصير).

ج. **المخبر:** يعد المخبر مصلحة لا يمكن الاستغناء عنها في هيكل المؤسسة حيث يشرف المصلحة على

مجموعة من الأعوان اللذين يقومون بإجراء اختبارات وتحليل المادة الأولية والمنتجات تامة الصنع

من بين هذه الاختيارات:

• **الرطوبة:** وهي قياس نسبة الماء في القمح وهذا من أجل تحديد نسبة الماء التي يجب إضافتها قبل عملية الطحن.

• **نسبة الرماد:** يجرى هذا على كل من السميد والدقيق من أجل تحديد كمية الرماد.

• **نسبة الغلوتين:** من أجل تحديد نسبة العلك في كل من السميد والدقيق وهل هي مناسبة أو يجب تعديلها.

- نسبة الاستخراج: من أجل استخراج كميات السميد الممتاز والعادي وتحديد نسبهما.
- نسبة الحموضة: يجرى هذا الاختبار على المنتجات تامة الصنع التي بقيت فترة في المخازن، وهل يمكن بيعها أم لا.
- نسبة نشاط الأميلاز: هذا الاختبار يجرى على الدقيق، هل هو يناسب الخبز أو يجب تغيير النسبة.

4. دائرة المحاسبة والمالية: لها دور فعال فهي تقيم الوضع المالي للمؤسسة ومراقبة الأموال المتدفقة منها وإليها وتنقسم إلى:

أ. مصلحة المستخدمين: تعتبر مصلحة المستخدمين من أنعش المصالح وأهمها على الإطلاق في المؤسسة إذ تتكفل بأهم النشاطات المتمثلة في سير ومعالجة الأجور ومراقبة مصالح العمال وغيرها وتنقسم إلى قسمين هما كالتالي:

- قسم الإدارة العامة: وتقوم على ما يلي:

- مراقبة الحضور والغيابات.
- منح الرخص بمختلف أنواعها.
- منح العطل الشتوية.
- تحرير الوثائق الخاصة بالعقوبات.

- قسم الأجور: ويقوم على:

- تنفيذ كل العمليات المتعلقة بالأجر أي وثيقة الأجر.
- جمع المعلومات الحساب الأجور (مقدمة من فرع تسيير الموارد البشرية).
- إدخال معطيات الأجور في قاعدة البيانات.
- طبع كشف الأجور.

ب. مصلحة المحاسبة والمالية: حيث تقوم هذه المصلحة بتنفيذ كل العمليات المالية أي ذات سمة مالية وتنقسم إلى:

- قسم المحاسبة العامة: وتقوم بتسجيل تدفق الأموال من والي المؤسسة وكذا تجميع كل المعطيات الخاصة بالعمليات الحسابية التي تقوم بها الوحدة كالمعاملات المالية مع البنوك والزبائن.
- قسم محاسبة التجارة.
- قسم الخزينة.

ج. مصلحة الشؤون الاجتماعية: وتتكون من التعاضدية والمطعم والعيادة.

- **المطعم:** يقوم بإعداد الوجبات للموظفين.
- **العيادة:** تقوم بإجراء الفحوصات السنوية للعمال كما ينص عليه قانون العمل وتقديم الإسعافات الأولية في حالة وجود حوادث عمل.
- **التعاضدية:** تقوم هذه الأخيرة بمتابعة أوراق العلاج للعمال والتعويضات الخاصة بذلك كونهم مشتركين بالتعاضدية.

5. دائرة الأمن والنظافة:

أ. **فرع الأمن:** يشرف عليه رئيس فرع مسؤول ورؤساء أفواج يشرفون على مجموعة من أعوان الأمن ويمكن تقسم مهامه إلى قسمين:

- **مهام خاصة بالأمن العام:**
 - حراسة المؤسسة ووسائلها والآلات من كل سرقة أو تعدي.
 - مراقبة كل من يدخل أو يخرج من المؤسسة.
 - إعطاء تأشيرة دخول الشاحنات من أجل رفع المنتج.
- **مهام خاصة بالأمن الصناعي:**
 - المحافظة على أمن الآلات من الأخطار.
 - رش الأدوية على المواد الأولية والآلات لإزالة بعض الأخطار كإزالة السوس مثلاً.
 - الحفاظ على صحة الموظفين من أخطار الآلات.
 - إتقان استعمال وسائل الدفاع عن الحريق.

ب. **فرع النظافة:** يوجد تحت إمرة رئيس الفوج مجموعة من الموظفين والموظفات المسؤولين عن:

- التنظيف الدوري.
- مراقبة مدى مستوى مخزون المياه وتعميقه.

6. الدائرة التقنية: من أهم مصالحها نجد:

- أ. **مصلحة الكهرباء:** تقوم بالإشراف على جميع العمليات الكهربائية على مستوى الوحدة.
- ب. **مصلحة الميكانيك:** تقوم بإصلاح جميع الاعطاب الميكانيكية التي تتعرض لها الآلات على مستوى المطحنتين.

ج. **مصلحة الصيانة:** تسهر على السير الحسن للآلات على مستوى الوحدة.

د. مصلحة تسيير المخزون: هذه الأخيرة تقوم بجلب قطع الغيار التي تحتاجها المصالح السابقة الذكر من أجل القيام بأعمالها على أكمل وجه وتنقسم إلى قسمين قسم الأكياس، قسم المخزون.

7. مصلحة الإعلام الآلي: يتم إدماج الإعلام الآلي في المؤسسة من أجل تسهيل التعاملات بين جميع المصالح والتسريع في وصول المعلومة بالإضافة إلى النتائج السريعة والموثوقة مقارنة بالعملية اليدوية ومن مهامه:

- إنشاء برامج أو إحداث التغيرات والتطورات اللازمة على البرامج التابعة لمختلف المصالح من بين البرامج الموجودة في المؤسسة حساب الأجور، المحاسبة، تسيير المخزون الاستثمارات، الاهتلاكات).
- برمجة وصيانة حواسيب المؤسسة.
- إدارة شبكة الإعلام الآلي.
- مراقبة البرامج وتطبيقها بالإضافة إلى تقديم المعلومات اللازمة على مختلف البرامج.
- المساهمة في الجرد السنوي.

المطلب الثالث: الأهداف الاقتصادية للمؤسسة ومهامها

(معلومات مقدمة من طرف مطاحن بني هارون فرجية)

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى الأهداف الاقتصادية للمؤسسة ومهامها.

أولاً: الأهداف الاقتصادية للمؤسسة

تتلخص الأهداف الاقتصادية للمؤسسة فيما يلي:

- تخفيض الربح.
- توفير مناصب للشغل.
- إنتاج السلع والخدمات.
- تحقيق التنمية الاقتصادية.
- تلبية رغبات الأفراد والمجتمع والقضاء على التبذير.
- تحقيق التقدم والنمو الاقتصادي.
- تحسين الإكفاء الذاتي والوطني.
- مضاعفة وتحسين قيمة الإنتاج الوطني.
- سعي المؤسسة في ظل المنافسة القوية إلى الدمار مركزها والمحافظة على سمعتها.

ثانياً: مهامها

- دراسة ومتابعة دورات السوق وتطوراتها.
- التسويق.
- تتكفل بها الوحدة الإنتاجية والتجارية وتطوراتها.
- التكفل بتكوين مستخدميها.
- إنشاء تعيين وتهيئة كل الهياكل الصناعية، والتخزين الضروري لنشاطها.
- تسيير وتحسين الوحدات في إطار القوانين والمشاريع المتبعة والمسيطرة من طرف الحكومة.
- سعي المؤسسة في ظل المنافسة القوية إلى ضمان مركزها والمحافظة على سمعتها.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي

يتناول هذا المبحث الإجراءات المنهجية للدراسة التي تم إتباعها في الدراسة الميدانية، من حيث تحديد المنهج المتبع، وكذا توضيح مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة، وشرح الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة وتحليل البيانات، والإجراءات المتبعة في التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الأول: تصميم الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى التعرف على المنهج المتبع في الدراسة، وكذا مجتمع وعينة الدراسة.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

لابد من تحديد المجتمع والعينة المأخوذة منه لتطبق عليها الدراسة بغية الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها، لا سيما وأن البحوث الوصفية تسمح بتقدير خصائص المجتمع من خلال خصائص العينة المأخوذة منه.

• مجتمع الدراسة:

اشتمل مجتمع الدراسة على جميع الموظفين بمؤسسة مطاحن بني هارون - فرجيوة - بأصنافهم المختلفة، والبالغ عددهم 193 موظفاً.

• عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة، حيث قمنا بتوزيع 40 استمارة وتم استرجاع 35 استمارة، 30 صالحة للتحليل الإحصائي و5 غير صالحة.

• المجال الزمني للدراسة:

تمت هذه الدراسة في فترة الممتدة من شهر مارس إلى شهر أبريل .

المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

أولاً: أساليب جمع بيانات الدراسة

بغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، ومن أهم هذه الوسائل ما يلي:

1. المقابلة الشخصية:

تعد المقابلة شفوية، عادة مباشرة أو هاتفية أو تقنية لجمع البيانات، يتم خلالها سؤال الموظف أو خبير عن معلومات لا تتوفر عادة في الكتب أو المصادر الأخرى.

وهي أيضا محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

وفي إطار البحث عن واقع ضغوط العمل والصمت التنظيمي تم إجراء مقابلة مع إطار الموارد البشرية، وذلك بطرح مجموعة من الأسئلة بغية معرفة توجهاتهم نحو متغيرات الدراسة.

• هل يواجه الموظف ضغوطاً متكررة أثناء العمل؟ وما مصادرها الرئيسية؟

نعم، يواجه الموظف ضغوطاً متكررة تتبع أساساً من تراكم المهام، ضيق الوقت، ضعف التنظيم الإداري، وتضارب المسؤوليات، ويشار إلى أن هذه الضغوط تؤثر على الأداء الوظيفي والاستقرار النفسي للموظف.

• إلى أي مدى تؤثر متطلبات العمل على توازن الموظف بين الحياة المهنية والشخصية؟

إن تزايد متطلبات العمل، خاصة في غياب الدعم التنظيمي والمرونة الزمنية، يؤدي إلى اختلال في التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، مما ينعكس سلباً على الرضا العام والصحة النفسية للموظف.

• كيف يؤثر ضغط العمل على حالتك النفسية والبدنية؟

يؤدي ضغط العمل المستمر إلى ارتفاع مستويات القلق والتوتر، وقد يتسبب في أعراض بدنية مثل الأرق، الصداع، والإرهاق المزمن، مما يؤثر على جودة حياة الموظف وكفاءته الإنتاجية.

• هل يرى الموظف أن بيئة العمل تساعد على أداء عمله بارتياح؟ ولماذا؟

تعتمد راحة الموظف في العمل على مدى دعم البيئة التنظيمية له، إذا توفرت عناصر مثل العدالة التنظيمية، وضوح الأدوار، والدعم الاجتماعي، فإن الموظف يشعر بارتياح أكبر في أداء مهامه.

• هل يشعر الموظف بوجود دعم كافٍ من الإدارة أو الزملاء عند مواجهة ضغوط العمل؟

نعم، فالدعم الاجتماعي من الزملاء والدعم الإداري من الإدارة يلعبان دوراً هاماً في التخفيف من الضغوط وتحسين قدرة الموظف على التكيف معها.

• هل تعتقد أن ضغط العمل يؤثر على مستوى جودة أداء الموظف ؟

إن هناك علاقة سلبية بين شدة ضغط العمل وجودة الأداء، حيث يؤدي الضغط المرتفع إلى انخفاض التركيز، وزيادة الأخطاء، وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي.

- هل يتحمل الموظف ضغوطاً أكثر من مسؤولياته؟
نعم، في كثير من الحالات نكف بمهام إضافية خارج نطاق وصفهم الوظيفي، ما يؤدي إلى الشعور بالإرهاق وزيادة الضغط النفسي والمهني.
- هل يشعر الموظف بالراحة في التعبير عن آرائه أو اقتراحاته داخل المؤسسة؟
نعم، فالمؤسسة تتبنى مبدأ الشفافية والمشاركة، حيث يشعر الموظف بالراحة في التعبير عن رأيه دون خوف.
- هل سبق للموظف أن فضل الصمت على تقديم ملاحظة أو رأي معين؟ ولماذا؟
غالبًا ما يفضل الصمت خوفًا من العواقب، أو انطلاقًا من قناعة بعدم جدوى التعبير نتيجة لتجارب سابقة تجاهلت آراءه.
- هل يعتقد الموظف أن كلامه أو رأيه يؤخذ بعين الاعتبار من قبل الإدارة؟
في الكثير من الحالات لا يشعرون أن آرائهم تحظى بالاهتمام الجدي، مما يؤدي إلى شعورهم بالتهميش وضعف الانتماء المؤسسي.
- هل يمنح الموظفون مجالاً في الحديث بصراحة داخل المؤسسة؟
المؤسسة تشجع على الحوار والتواصل، وهذا ما يمنح للموظفين مساحة للتعبير عن آرائهم بحرية، مما يعزز الشعور بالانتماء والثقة.
- هل تعتقد أن ضغوط العمل تؤثر على قدرة الموظف في التعبير عن آرائه؟
نعم، إذ أن الضغط النفسي المستمر يقلل من القدرة على التفكير النقدي واتخاذ القرار، وبالتالي يُضعف الرغبة والقدرة على التعبير.
- عندما يكون الموظف تحت ضغط، هل يميل إلى الصمت أكثر؟ ولماذا؟
غالبًا ما يميل الفرد إلى الصمت في حالات التوتر الشديد كآلية دفاعية للهروب من النزاع أو لحماية الذات من العقاب أو الإقصاء.
- هل تتيح المؤسسة فتح المجال للنقاش الحر أم تميل إلى تكميم الآراء؟
يختلف ذلك باختلاف النمط القيادي، حيث تميل مؤسسة مطاحن بني هارون فرجيوة-ميلة-إلى نمط القيادة التشاركية وتدعم حرية التعبير.

- كيف يرى الموظف طريقة استقبال الإدارة لآرائه؟
قد تكون سطحية أو انتقائية ولا تترجم على إجراءات فعلية، حسب نوع الرأي.
 - هل هناك علاقة بين مستوى التوتر الذي يعيشه الفرد وبين درجة انخراطه في الحوار التنظيمي؟
نعم، إذ أن زيادة التوتر يؤدي إلى انخفاض المشاركة والانخراط في الحوار، بسبب تراجع الشعور بالأمان والراحة النفسية.
 - هل يوجد نظام واضح ومضمون للتعبير عن الشكاوى أو الاقتراحات؟
نعم، يوجد نظام يشمل قنوات متعددة للتقديم مثل الصناديق، البريد الإلكتروني، وتتكفل لجنة خاصة بالرد عليهم في الوقت المحدد.
 - هل تتخذ الإدارة إجراءات لتقليل من ضغوط العمل؟
نعم، تتخذ الإدارة إجراءات لتقليل ضغوط العمل مثل تنظيم المهام، تحديد ساعات العمل المناسبة، توفير بيئة مريحة، منح فترات راحة، الاستماع لشكاوي.
 - هل ترى أن المؤسسة تخلق بيئة تشجع على التعبير والانفتاح؟
نعم، وذلك من خلال التواصل الفعال، الاستماع لآراء الموظفين، السماح بالتعبير عن الرأي بحرية.
 - ما الإجراءات التي تعتقد أنها تساعد على تخفيف الضغوط في المؤسسة؟
تشمل الإجراءات المقترحة: وضع سياسة واضحة للتوازن بين العمل والحياة، دعم الموظف نفسياً، تدريب القادة على مهارات التواصل، وتحسين ظروف العمل الفيزيائية والمعنوية.
- أظهرت نتائج المقابلة أن الموظفين يعانون من ضغوط عمل متكررة، مما يؤثر سلباً على صحتهم النفسية والجسدية وعلى توازنهم بين الحياة المهنية والشخصية. رغم وجود دعم إداري نسبي إلا أن استجابة الإدارة لمقترحات الموظفين توصف أحياناً بالانتقائية، مما يدفع بعض الموظفين إلى تبني سلوك الصمت التنظيمي. لذلك تحتاج المؤسسة إلى تعزيز الدعم الإداري وتحسين بيئة العمل لترسيخ الثقة و تحسين الأداء.

2. الاستبيان:

أ. تعريف الاستبيان:

يعرف الاستبيان بأنه "مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيداً للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها

وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق. (بوحوش و الذنبيات، 2007، صفحة 67)

ب. استمارة الاستبيان:

تضمنت الاستمارة على عدد من الأسئلة الموجهة للعمال وقد اعتمدت الدراسة على استمارة باعتبارها أداة تمكن الباحث من معرفة المعلومات اللازمة عن المؤسسة محل الدراسة، ومن أجل الإلمام بمختلف جوانب الدراسة، سيتم التطرق في هذا الصدد على عرض تصميم الاستبيان على أن تكون جميع الأسئلة المطروحة متفقة فيما بينها ومتسقة مع إشكالية الدراسة.

وقد اشتمل الاستبيان على ما يلي:

- **المحور الأول:** يتضمن هذا المحور كل البيانات الشخصية والوظيفية التي تخص أفراد العينة، والتي اشتملت على 5 عبارات تمثلت في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، الحالة العائلية والوظيفة.

- **المحور الثاني:** يتعلق بمتغير ضغوط العمل، والذي احتوى على 26 عبارة، تم تقسيمها على خمسة أبعاد كما يلي:

- البعد الأول: عبء العمل.
- البعد الثاني: ظروف العمل.
- البعد الثالث: طبيعة العمل.
- البعد الرابع: صراع الدور.
- البعد الخامس: غموض الدور.

- **المحور الثالث:** وهو المحور الأخير من الاستبيان تم تسليط الضوء على الصمت التنظيمي والذي احتوى على 15 عبارة، تم تقسيمها على ثلاثة أبعاد كما يلي:

- البعد الأول: الصمت الاجتماعي؛
- البعد الثاني: الصمت الدفاعي؛
- البعد الثالث: صمت الإذعان (القبول).
- وتم تقدير عبارات المحورين ب 41 عبارة .

ثانيا: الادوات الاحصائية المستخدمة في الدراسة:

من أجل اختبار صدق وثبات بيانات الدراسة تم استخدام مجموعة الاختيارات التالية:

• **اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات العينة:** تم التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي بالاستناد إلى النزعة المركزية، والتي تنص إذا كان حجم العينة أكبر من 30 وله وسط حسابي والتباين فإن توزيع المعاينة للوسط الحسابي يقترب من التوزيع الطبيعي.

- **معامل الارتباط بيرسون:** استخدام معامل الارتباط لتحديد صدق عبارات ومحاور الاستبيان.
- **اختيار ألفا كرونباخ:** تم استخدام هذا الاختبار للتأكد من ثبات أداة الدراسة ومصادقية أداة الدراسة.

تختلف أساليب التحليل الإحصائي من حيث شمولها وعمقها باختلاف الهدف من إجراءها ومن أجل الوصول إلى مؤشرات متعددة ذات دلالات ومعنى تدعم موضوع الدراسة وتحقيق أهدافها وفرضيتها، فقد تم فحص البيانات ثم تفرغها وتبويبها وجدولتها ليسهل التعامل معها، ومعالجة البيانات لغرض اختبار فرضيات الدراسة، حيث تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الذي يرمز له **SPSS** وهو برنامج يحتوى على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية إلخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معدلات الارتباط ... إلخ، وذلك من أجل تحليل بيانات الاستمارة والحصول على مخرجات لجميع فقراتها ومعرفة مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات ومحاور الاستبيان المختلفة، وللإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- **التكرار والنسب المئوية:** وذلك لوصف المتغيرات الديمغرافية للأفراد عينة الدراسة.
- **المتوسط الحسابي:** ويعتبر المقياس الأوسع استخداماً من مقاييس النزعة المركزية، وقد استخدم لمعرفة أين تتمركز إجابات أفراد العينة.
- **الانحراف المعياري:** يعتبر من أهم مقاييس التشتت ويعبر عن مقدار تشتت القيم عن متوسطها الحسابي حيث يتم حساب الانحراف المعياري لكل عبارات الاستبيان والانحراف لكل محور.
- **تحليل الانحدار الخطي البسيط:** الاختبار الفرضيات الفرعية الموضوعية للدراسة.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

يعبر صدق وثبات أداة الدراسة من الخصائص الأساسية الواجب توفرها قبل اعتمادها كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة ولتحقيق الأهداف التي أعدت من أجلها، لذلك سنحاول من خلال النقاط التالية التعرف إلى هاتين الخاصيتين كما يلي:

أولاً: الصدق الظاهري

بعد القيام بإعداد اسئلة اداة الدارسة في صورتها الأولية نقوم بعرض الاستبيان على الدكتور المشرف على الدارسة وعلى مجموعة من المحكمين المتخصصين، والتي تهدف الى التعرف على اثر ضغوط العمل على الصمت التنظيمي، وذلك لأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم حيث تم عرض هذه الاستمارة بعد ذلك على عدد من المحكمين من الأساتذة الجامعيين بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال البحث العلمي وموضوع الدارسة لإبداء رأيهم في مدى دقة ووضوح العبارات، وقد تم إجراء التعديلات المطلوبة وفق الآراء والملاحظات التي طرحها الأساتذة المحكمين، وبالتالي تم دعم اختبار جانب مصداقية مضمون الاستبيان ليم توزيعه في شكله النهائي على عينة الدارسة.

تم اختيار مقياس ليكارت لأنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته حيث يشير إلى مدى موافقة أفراد العينة على كل عبارة من العبارات المقدمة طريقة حساب المتوسطات:

• طول الفئة = (أعلى درجة - أدنى درجة) / 5

• طول الفئة = $5 / (1 - 5) = 0.80$

وبإضافة هذه النتيجة المتحصل عليها إلى أدنى درجة في سلم ليكارت وهي 1 فتكون الفئة الأولى لقيم المتوسطات الحسابية هي [1- 1.8] وهكذا بالنسبة إلى بقية الفئات فيكون الجدول التالي الذي يبين تفسير قيم المتوسطات الحسابية:

الجدول رقم(03): درجات الموافقة لمقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الفترة	[1- 1.8]	[2.6- 1.8]	[3.4- 2.6]	[4.2- 3.4]	[5- 4.2]
مستوى القبول	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لفقرات الإستبانة

لمعرفة مدى اتساق عبارات الاستبانة وصدقها، قنا بحساب معامل الارتباط بيرسون (perason correlation) بين درجة أبعاد المحاور بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، والدرجة الكلية للاستبيان.

الجدول رقم(04): نتائج اختبار معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية للمحور

الرقم	أبعاد المحور الأول: ضغوط العمل	قيمة الارتباط R
X1	عبء العمل	**0.531
X2	ظروف العمل	**0.553
X3	طبيعة العمل	**0.302
X4	صراع الدور	**0.756
X5	غموض الدور	**0.777
Y	الكلية	**0.859

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24.

ويقصد بـ: ** ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01.

ويتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيم معاملات الارتباط بين أبعاد محور المتغير المستقل "ضغوط العمل" مع الدرجة الكلية للمحور محصورة بين [1 ; 1] وبالتالي يوجد ارتباط عند مستوى معنوية 0.01.

الجدول رقم(05): نتائج اختبار معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير التابع و الدرجة الكلية للمحور

الرقم	أبعاد المحور التابع: الصمت التنظيمي	قيمة الارتباط R
X1	الصمت الاجتماعي	**0.832
X2	الصمت الدفاعي	**0.926
X3	صمت إذعان (القبول)	**0.695
Y	الكلية	**0.949

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيم معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير التابع الصمت التنظيمي مع الدرجة الكلية للمحور محصور بين [1 ; 1] وبالتالي يوجد ارتباط عند مستوى معنوية 0.01. ومنه فإن جميع أبعاد المحاور تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع المحاور.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

قبل إجراء اختبار الفرضيات فإنه لابد من التأكد من موثوقية أداة القياس المستخدمة حيث تعكس الموثوقية درجة ثبات أداة الدراسة، ولهذا تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ، حيث كلما يكون أكبر من 0.6 يعني ان الأداة تتمتع بثبات مقبول عند مستوى معنوية 0.05، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (06): نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الاستبيان الكلي	41	0.857

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بلغ معامل الثبات ألفا كرونباخ لأفراد العينة بشكل عام 0.857 وهي نسبة تدل على مستوى عال من الثبات لأداء القياس.

ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي (كولمجروف_سمرنوف)

اختبار كولمجروف سمرنوف S-K Test Kolmogoro-smirno لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعنوية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ويوضح الجدول التالي نتائج الاختبار حيث أن مستوى الدلالة لمجموع المحاور أكبر من 0.05 وهذا ما يدل أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

الجدول رقم (07): اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

متغيرات الدراسة	اختبار كولمجروف سمرنوف	sig	النتيجة
ضغوط العمل	0.143	0.390	يتبع التوزيع الطبيعي
الصمت التنظيمي	0.166	0.200	يتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24.

تظهر نتائج اختبار التوزيع الطبيعي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك لأن مستوى الدلالة المجموع المحاور أكبر من 0.05.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

لمعرفة نتيجة الاستبيان تم تحليل محاوره الثلاثة، المتمثلة في البيانات الشخصية، ضغوط العمل، الصمت التنظيمي.

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى المعالجة الاحصائية التي تتمثل في وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، والحالة العائلية، الوظيفة. ويمكن توضيح ذلك من خلال الجداول التالية:

أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الرقم	الجنس	التكرار	النسبة %
1	ذكر	38	95%
2	أنثى	2	5.0%
المجموع		40	100

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث وتقدر بـ: 95.0% بتكرار 38 في مقابل 5.0% بتكرار 2 للإناث. ويرجع هذا أساساً إلى طبيعة العمل في المؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم (08): توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Excel إصدار 2013.

ثانياً: توزيع عينة الدراسة حسب العمر

يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

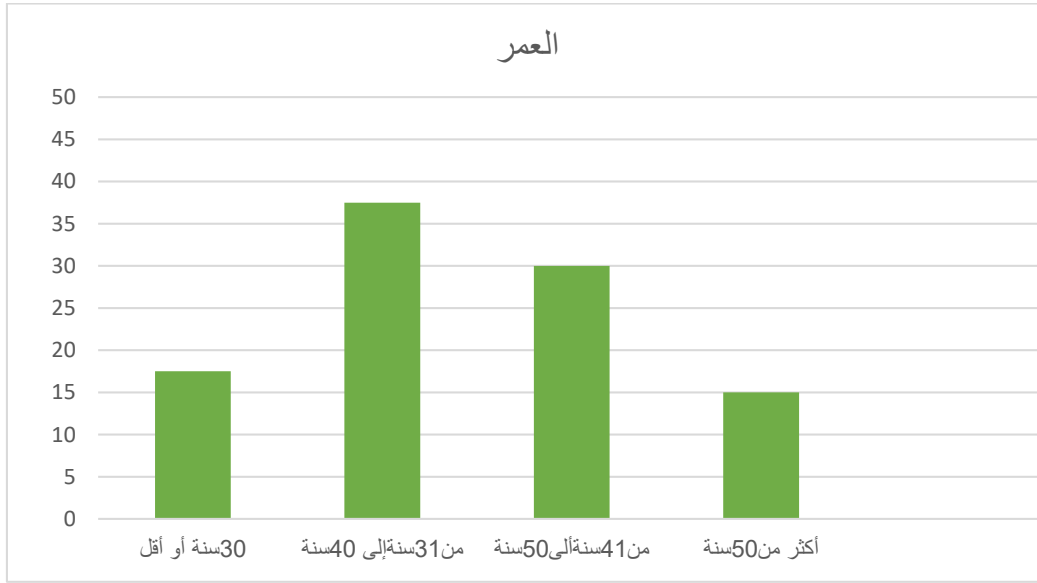
الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

الرقم	العمر	التكرار	النسبة %
1	30 سنة أو أقل	7	17.5%
2	من 31 إلى 40 سنة	15	37.5%
3	من 41 إلى 50 سنة	12	30.0%
4	أكثر من 50 سنة	6	15.0%
	المجموع	40	100

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن أكبر فئة عمرية هي فئة 31 إلى 40 سنة، وذلك بنسبة 37.5 %، ثم تليها الفئة 41 إلى 50 سنة بنسبة 30.0 %، ثم تأتي الفئة من 30 سنة أو أقل بنسبة 17.5 %. وأخيراً الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بنسبة 15.0 %، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يتمركزون في فئة عمرية حيوية مما يتناسب مع طبيعة المؤسسة محل الدراسة، ويمكن الاعتماد عليهم. والشكل الموالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر.

الشكل رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Excel إصدار 2013.

ثالثاً: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

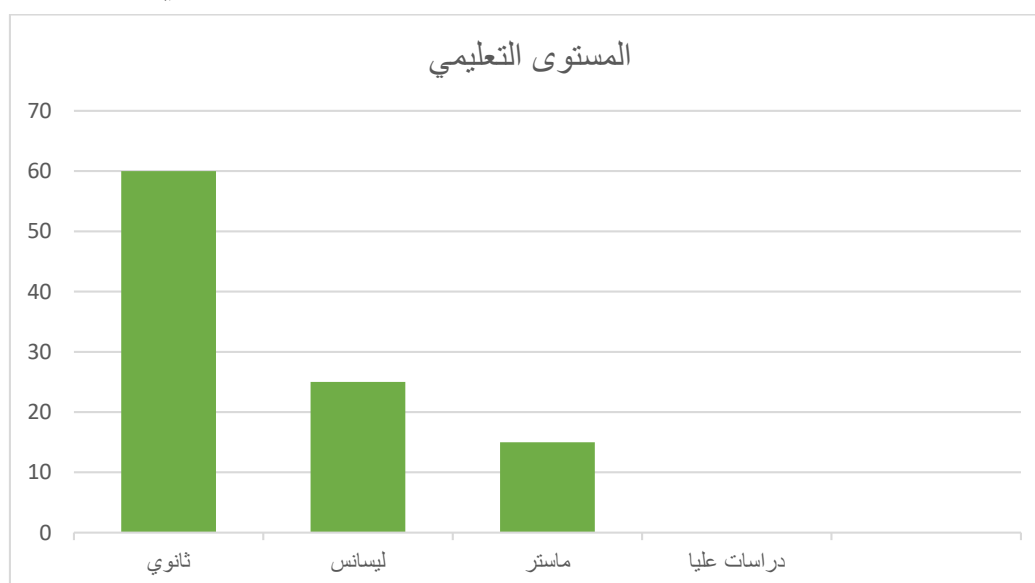
الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة المستوى التعليمي

الرقم	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
1	ثانوي	24	60.0%
2	ليسانس	10	25.0%
3	ماستر	6	15.0%
4	دراسات عليا	0	0.0%
	المجموع	40	100

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن أكبر فئة من حيث المستوى التعليمي فئة الثانوي، وذلك بنسبة 60% ثم تليها فئة ليسانس بنسبة 25% ثم تأتي فئة الماستر بنسبة 15%. وأخيراً فئة أصحاب الدراسات العليا بنسبة 0.0%، وهذا ما يدل على أن المستوى التعليمي لأفراد العينة متوسط. والشكل الموالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

الشكل رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Excel إصدار 2013.

رابعاً: توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل

يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

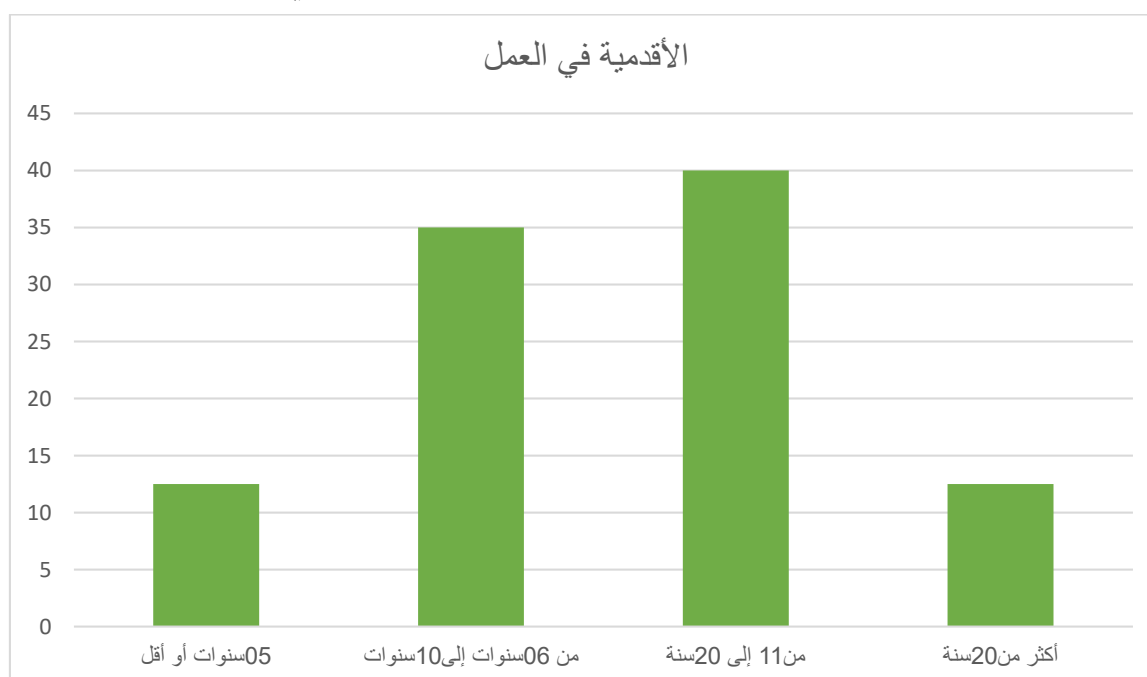
الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل

الرقم	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
1	05 سنوات أو أقل	5	12.5%
2	من 06 سنوات إلى 10 سنوات	14	35.0%
3	من 11 سنة إلى 20 سنة	16	40.0%
4	أكثر من 20 سنة	5	12.5%
	المجموع	40	100

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24.

تظهر نتائج الجدول أعلاه أن فئة من 11 إلى 20 سنة احتلت المرتبة الأولى بنسبة 40.0% تليها فئة من 06 إلى 10 سنوات بنسبة 35.0%، في حين احتلتا كل من الفئة 05 سنوات أو أقل وفئة أكثر من 20 سنة المرتبة الثالثة بنسبة مما يجعلهم قادرين على تكوين آراء إيجابية أو سلبية حول أثر ضغوط العمل على الصمت التنظيمي على مستوى المؤسسة.

الشكل رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXACL إصدار 2013.

خامسا: توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية

يمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية

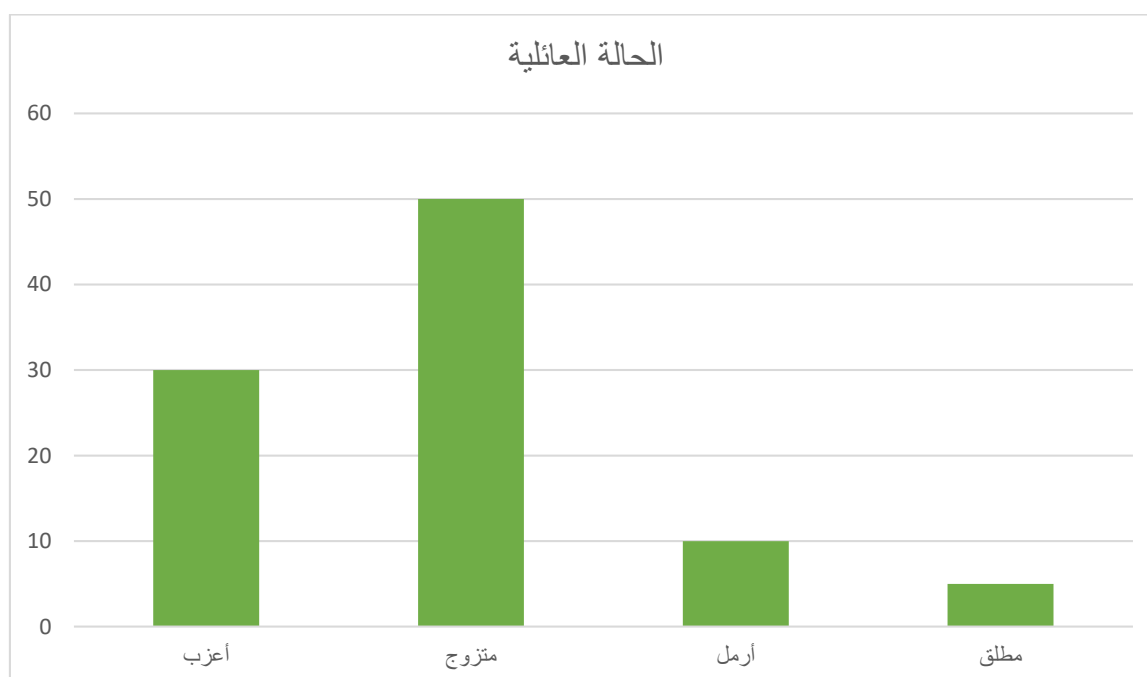
الرقم	الحالة العائلية	التكرار	النسبة %
1	أعزب	12	30.0%
2	متزوج	22	50%
3	أرمل	4	10.0%
4	مطلق	2	5.0%
المجموع		40	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن فئة المتزوج تحتل المرتبة الأولى بنسبة 55.0%، تليه فئة الأعزب بنسبة 30.0%، ثم في المرتبة الثالثة فئة الأرمل بنسبة 10.0%، وفي المرتبة الأخيرة فئة المطلق بنسبة 5.0%.

وهذا يدل على التوزيع أن فئة المتزوجين تمثل الشريحة الأكبر من العينة، وهو ما قد يعكس طبيعة الحالة الاجتماعية بالدراسة، ويضيف تنوعا معقولا على التركيبة الديمغرافية للعينة.

الشكل رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXACL إصدار 2013.

سادسا: توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

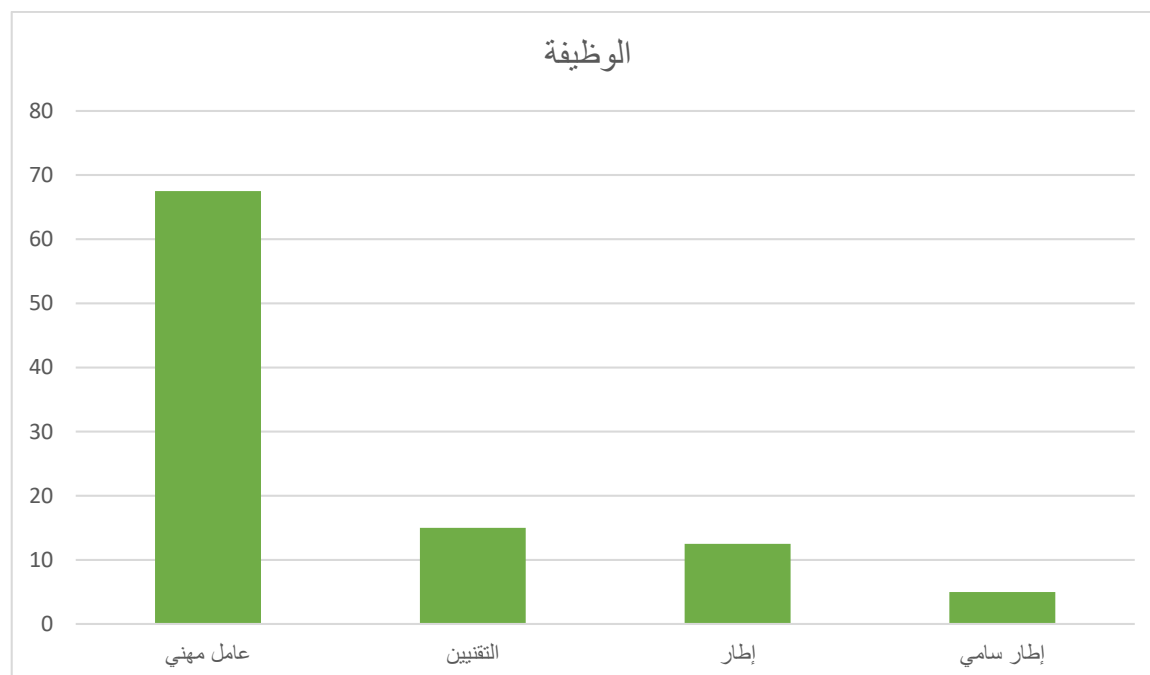
الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

الرقم	الوظيفة	التكرار	النسبة %
1	عامل مهني	27	67.5%
2	تقنيين	6	15.0%
3	إطار	5	12.5%
4	إطار سامي	2	5.0%
	المجموع	40	100

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن فئة عامل مهني كانوا بالأغلبية حيث بلغت نسبتهم 67.5%، تليهم فئة التقنيين بنسبة 15%، ثم بنسبة أقل فئة الإطار حيث بلغت 12.5%، وفي الأخير فئة إطار سامي بنسبة 5.0% من إجمالي العينة محل الدراسة، وهذا ينعكس على إجابة أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة.

الشكل رقم(13): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXCAL إصدار 2013.

المطلب الثاني: تحليل ودراسة بيانات الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم تناول نتائج التحليل الإحصائي لبيانات متغيرات الدراسة وذلك وفق مقاييس إحصائية وصفية أولية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، مستوى القبول)، وذلك ضمن كل بعد من الأبعاد التي تم تصميمها وصياغتها في فقرات الاستبانة، حيث سنقوم بتحليل النتائج المتوصل إليها بعد تفريغ بيانات برنامج SPSS كما يلي:

1. محور ضغوط العمل

أ. البعد الأول: عبء العمل

سيتم في هذا الجزء تحديد إجابات عينة الدراسة حسب فقرات البعد الأول، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

الجدول رقم(14): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الأول

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
01	ساعات العمل المحددة لا تكفي لإنجاز المهام الموكلة لي.	3.2	1.261	2	متوسطة
02	أشعر بالتعب والإرهاق لكثرة ما يطلب مني من واجبات ومهام.	3.68	1.141	1	مرتفعة
03	استدعائي بشكل متكرر اثناء أيام إجازاتي يجعلني اعاني من التوتر.	3.05	1.377	5	متوسطة
04	أضطر إلى تأجيل مهام رئيسية بسبب مهام عمل أخرى يطلبها مديري في العمل.	3.15	1.167	4	متوسطة
05	مدة الراحة الممنوحة اثناء فترة الدوام غير كافية.	3.18	1.238	3	متوسطة
إجمالي بعد عبء العمل		3.3167	0.79421	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

• العبارة (1): ساعات العمل المحددة لا تكفي لإنجاز المهام الموكلة لي

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.2 والانحراف المعياري 1.261 واحتلت المرتبة الثانية بدرجة موافقة متوسطة، هذه القيم تعني أن هناك توافقاً إلى حد ما بين أفراد العينة حول أن ساعات العمل لا تكفي لإنجاز المهام الموكلة لهم، والانحراف المعياري يشير إلى تباين معتدل في الآراء.

• العبارة (2): أشعر بالتعب والإرهاق لكثرة ما يطلب مني من واجبات ومهام

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.68 والانحراف المعياري 1.141 واحتلت المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة، هذه القيم تعني أن معظم أفراد العينة يوافقون على شعورهم بالتعب والإرهاق لكثرة ما يطلب منهم من واجبات ومهام، والانحراف المعياري يشير إلى تباين معتدل في الآراء.

• العبارة (3): استدعائي بشكل متكرر أثناء أيام إجازاتي يجعلني أعاني من التوتر

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.05 والانحراف المعياري 1.377 واحتلت المرتبة الخامسة بدرجة موافقة متوسطة، هذه القيم تعني أن هناك توافقاً إلى حد ما بين أفراد العينة حول أن استدعائهم بشكل متكرر في أيام الإجازة يجعلهم يعانون من التوتر، والانحراف المعياري يشير إلى تباين معتدل في الآراء.

• العبارة (4): أضطر إلى تأجيل مهام رئيسية بسبب مهام عمل أخرى يطلبها مديري في العمل

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.15 والانحراف المعياري 1.167 واحتلت المرتبة الرابعة بدرجة موافقة متوسطة، هذه القيم تعني أن هناك توافقاً إلى حد ما بين أفراد العينة حول أنهم يضطرون إلى تأجيل مهامهم الرئيسية بسبب مهام أخرى يطلبها مديريهم في العمل، والانحراف المعياري يشير إلى تباين معتدل في الآراء.

• العبارة (5): مدة الراحة الممنوحة أثناء فترة الدوام غير كافية

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.18 والانحراف المعياري 1.238 واحتلت المرتبة الثالثة بدرجة موافقة متوسطة، هذه القيم تعني أن هناك توافقاً إلى حد ما بين أفراد العينة حول أن مدة الراحة الممنوحة أثناء فترة الدوام غير كافية، والانحراف المعياري يشير إلى تباين معتدل في الآراء.

• إجمالي بعد عبء العمل

إجمالي المتوسط الحسابي لهذا البعد هو 3.3167 بانحراف معياري قيمته 0.79421 بدرجة موافقة متوسطة هذه القيم تشير إلى وجود توافق إلى حد ما بين أفراد العينة حول تعرضهم لأعباء خلال العمل، والانحراف المعياري يشير إلى تباين منخفض في آراء أفراد العينة حول هذا البعد.

وهذا ما يدل على وجود مستوى معتدلاً من الأعباء الوظيفية واستقراراً نسبياً في بيئة العمل.

ب. البعد الثاني: ظروف العمل

سيتم في هذا الجزء تحديد إجابات عينة الدراسة حسب الفقرات البعد الثاني، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

الجدول رقم (15): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الثاني

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
01	الإضاءة في مكان العمل لا تساعدني على أداء مهامي بشكل جيد.	3.30	1.324	3	متوسط
02	أجد صعوبة في التواصل بوضوح وشفافية مع مديري في العمل.	3.25	1.256	4	متوسط
03	التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة تسهل عليا أداء مهامي الوظيفية.	3.40	1.033	2	مرتفعة
04	مساحات العمل والأثاث والتجهيزات غير ملائمين لطبيعة عملي.	2.90	1.105	6	متوسطة
05	كثرة الاتصالات والاستفسارات تعيق عملي.	3.23	1.310	5	متوسطة
06	كثيرا ما يتوقف العمل بسبب وجود نقص في الاحتياجات المطلوبة	4.18	0.675	1	مرتفعة
إجمالي بعد ظروف العمل		3.3750	0.61179	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

• العبارة (1): الإضاءة في مكان العمل لا تساعدني على أداء مهامي بشكل جيد

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.30 والانحراف المعياري 1.324 احتلت المرتبة الثالثة بدرجة موافقة متوسطة، هذه القيم تعني أن هناك توافقا إلى حد ما بين أفراد العينة حول أن الإضاءة في مكان العمل لا تساعدهم على أداء مهامهم بشكل جيد، والانحراف المعياري يشير إلى تباين معتدل في الآراء.

• العبارة (2): أجد صعوبة في التواصل بوضوح وشفافية مع مديري في العمل

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.25 والانحراف المعياري 1.25 احتلت المرتبة الرابعة بدرجة موافقة متوسطة، هذه القيم تعني أن هناك توافقا إلى حد ما بين أفراد العينة حول أنهم يجدون صعوبة في التواصل بوضوح وشفافية مع مدراءهم في العمل، والانحراف المعياري يشير إلى معتدل في الآراء.

• العبارة (3): التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة تسهل عليا أداء مهامى الوظيفية

فى هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابى 3.40 والانحراف المعيارى 1.033 احتلت المرتبة الثانية بدرجة موافقة مرتفعة، هذه القيم تعنى أن معظم أفراد العينة يوافقون على أن التكنولوجيا المستخدمة فى المؤسسة تسهل عليهم أداء مهامهم الوظيفية، والانحراف المعيارى يشير إلى تباين معتدل فى الآراء.

• العبارة (4): مساحات العمل والأثاث والتجهيزات غير ملائمين لطبيعة عملى

فى هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابى 2.9 والانحراف المعيارى 1.105 احتلت المرتبة السادسة بدرجة موافقة متوسطة، هذه القيم تعنى أن هناك توافقا إلى حدا ما بين أفراد العينة حول أن مساحات العمل والأثاث والتجهيزات غير ملائمين لطبيعة العمل، والانحراف المعيارى يشير إلى تباين معتدل فى الآراء.

• العبارة (5): كثرة الاتصالات والاستفسارات تعيق عملى

فى هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابى 3.23 والانحراف المعيارى 1.310 احتلت المرتبة الخامسة بدرجة موافقة متوسطة، هذه القيم تعنى أن هناك توافقا إلى حدا ما بين أفراد العينة حول أن كثرة الاتصالات والاستفسارات تعيق عملهم، والانحراف المعيارى يشير إلى تباين معتدل فى الآراء.

• العبارة (6): كثيرا ما يتوقف العمل بسبب وجود نقص فى الاحتياجات المطلوبة

فى هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابى 1.18 والانحراف المعيارى 0.675 واحتلت المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة، هذه القيم تعنى أن معظم أفراد العينة يوافقون على أنه كثيرا ما يتوقف العمل بسبب وجود نقص فى الاحتياجات المطلوبة، والانحراف المعيارى يشير إلى تباين منخفض فى الآراء.

• إجمالى بعد ظروف العمل

إجمالى المتوسط الحسابى لهذا البعد هو 3.3750 بانحراف معيارى قيمته 0.61179 بدرجة موافقة متوسطة، هذه القيم تشير إلى وجود توافق إلى حدا ما بين أفراد العينة حول سوء ظروف العمل، والانحراف المعيارى يشير إلى تباين منخفض فى آراء أفراد العينة حول هذا البعد. وهذا ما يدل على وجود مشكلات بيئية ملموسة لكن غير حادة فى بيئة العمل.

ج. البعد الثالث: طبيعة العمل

سيتم فى هذا الجزء تحديد إجابات عينة الدراسة حسب الفقرات البعد الثالث، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلى:

الجدول رقم (16): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الثالث

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
01	أتواصل مع زملائي في العمل ونعمل بروح الفريق	3.90	0.982	1	مرتفعة
02	يتطلب عملي درجة عالية من التركيز والانتباه	3.75	0.899	2	مرتفعة
03	أرى أن قدراتي الفكرية غير مستغلة بشكل جيد	3.73	0.784	3	مرتفعة
04	يتطلب عملي أداء مهام روتينية	2.65	1.210	5	متوسطة
05	يزعجني العمل بنظام المناوبة	2.90	1.236	4	متوسطة
06	طبيعة عملي توفر لي فرص التقدم والارتقاء الوظيفي	2.08	1.289	6	منخفضة
إجمالي بعد طبيعة العمل		3.1667	0.37553	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

• العبارة (1): أتواصل مع زملائي في العمل ونعمل بروح الفريق

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.9 والانحراف المعياري 0.982 احتلت المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة، هذه القيم تعني أن معظم أفراد العينة يوافقون على أنهم يتواصلون مع زملائهم في العمل ويعملون بروح الفريق، والانحراف المعياري يشير إلى تباين منخفض في الآراء.

• العبارة (2): يتطلب عملي درجة عالية من التركيز والانتباه

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.75 والانحراف المعياري 0.899 احتلت المرتبة الثانية بدرجة موافقة مرتفعة، هذه القيم تعني أن معظم أفراد العينة يوافقون على أن عملهم يتطلب درجة عالية من التركيز والانتباه، والانحراف المعياري يشير إلى تباين منخفض في الآراء.

• العبارة (3): أرى أن قدراتي الفكرية غير مستغلة بشكل جيد

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.73 والانحراف المعياري 0.784 احتلت المرتبة الثالثة بدرجة موافقة مرتفعة، هذه القيم تعني أن معظم أفراد العينة يوافقون على أن قدراتهم الفكرية غير مستغلة بشكل جيد، والانحراف المعياري يشير إلى تباين منخفض في الآراء.

• العبارة (4): يتطلب عملي أداء مهام روتينية

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 2.65 والانحراف المعياري 1.210 احتلت المرتبة الخامسة بدرجة موافقة متوسطة، هذه القيم تعني أن هناك توافقاً إلى حد ما بين أفراد العينة حول أن عملهم يتطلب أداء مهام روتينية، والانحراف المعياري يشير إلى تباين معتدل في الآراء.

• العبارة (5): يزعجني العمل بنظام المناوبة

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 2.9 والانحراف المعياري 1.236 احتلت المرتبة الرابعة بدرجة موافقة متوسطة، هذه القيم تعني أن هناك توافقاً إلى حد ما بين أفراد العينة على أنه يزعجهم العمل بنظام المناوبة، والانحراف المعياري يشير إلى تباين معتدل في الآراء.

• العبارة (6): طبيعة عملي توفر لي فرص التقدم والارتقاء الوظيفي

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 2.08 والانحراف المعياري 1.289 احتلت المرتبة السادسة بدرجة موافقة منخفضة، هذه القيم تعني أن معظم أفراد العينة غير موافقون على أن طبيعة عملهم توفر لهم فرص التقدم والارتقاء الوظيفي، والانحراف المعياري يشير إلى تباين معتدل في الآراء.

• إجمالي بعد طبيعة العمل

إجمالي المتوسط الحسابي لهذا البعد هو 3.1667 بانحراف معياري قيمته 0.37553 بدرجة موافقة متوسطة هذه القيم تشير إلى وجود توافق إلى حد ما بين أفراد العينة حول طبيعة عملهم، والانحراف المعياري يشير إلى تباين منخفض جداً في آراء أفراد العينة حول هذا البعد. وهذا ما يدل على إدراك مشترك و مستقر نسبياً لطبيعة المهام والمسؤوليات داخل بيئة العمل.

د. البعد الرابع: صراع الدور

سيتم في هذا الجزء تحديد إجابات عينة الدراسة حسب الفقرات البعد الرابع ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

الجدول رقم (17): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الرابع

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
01	يطب مني القيام بأعمال تتناقض مع قيم والمبادئ العامة	2.50	1.369	2	منخفضة
02	تدخل الآخرين في مجال عملي لا يتيح لي أدائه بطريقة سليمة	2.73	1.396	1	متوسطة
03	الأعمال التي يتم تكليفي بها تتناسب مع خبراتي ومهاراتي	2.38	1.372	3	منخفضة
04	كثيرا ما أقوم بتأدية أعمال لا أعتبرها جزءا من عملي	2.28	1.414	4	منخفضة
05	ألتقى تعليمات متعارضة من أكثر من مسؤول	1.83	0.958	5	منخفضة
إجمالي بعد صراع الدور		2.3400	0.96098	منخفضة	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

• العبارة (1): يطب مني القيام بأعمال تتناقض مع القيم والمبادئ العامة

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 2.50 والانحراف المعياري 1.369 احتلت المرتبة الثانية بدرجة موافقة منخفضة، هذه القيم تعني أن معظم أفراد العينة لا يوافقون على أنه يطلب منهم القيام بأعمال تتناقض مع القيم والمبادئ العامة، والانحراف المعياري يشير إلى تباين معتدل في الآراء.

• العبارة (2): تدخل الآخرين في مجال عملي لا يتيح لي أدائه بطريقة سليمة

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 2.73 والانحراف المعياري 1.396 احتلت المرتبة الأولى بدرجة موافقة متوسطة، هذه القيم تعني أن هناك توافقا إلى حد ما بين أفراد العينة حول أن تدخل الآخرين في مجال عملهم لا يتيح لهم أدائه بطريقة سليمة، والانحراف المعياري يشير إلى تباين معتدل في الآراء.

• العبارة (3): الأعمال التي يتم تكليفي بها تتناسب مع خبراتي ومهاراتي

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 2.38 والانحراف المعياري 1.372 احتلت المرتبة الثالثة بدرجة موافقة منخفضة هذه القيم تعني أن معظم أفراد العينة لا يوافقون على أن الأعمال التي يتم تكليفهم بها تتناسب مع خبراتهم ومهاراتهم، والانحراف المعياري يشير إلى تباين معتدل في الآراء.

• العبارة (4): كثيرا ما أقوم بتأدية أعمال لا أعتبرها جزءا من عملي

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 2.28 والانحراف المعياري 1.414 احتلت المرتبة الرابعة بدرجة موافقة منخفضة، هذه القيم تعني أن معظم أفراد العينة لا يوافقون على أنهم كثيرا ما يقومون بتأدية أعمال لا يعتبرونها جزءا من عملهم، والانحراف المعياري يشير إلى تباين معتدل في الآراء.

• العبارة (5): أتلقي تعليمات متعارضة من أكثر من مسؤول

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 1.83 والانحراف المعياري 0.958 احتلت المرتبة الخامسة بدرجة موافقة منخفضة، هذه القيم تعني أن معظم أفراد العينة لا يوافقون على تلقي تعليمات متعارضة من أكثر من مسؤول، والانحراف المعياري يشير إلى تباين منخفض في الآراء.

• إجمالي بعد صراع الدور

إجمالي المتوسط الحسابي لهذا البعد بلغ 2.3400 بانحراف معياري قيمته 0.96098 بدرجة موافقة منخفضة، هذه القيم تشير إلى أن معظم أفراد العينة لا يوافقون على بعد ، والانحراف المعياري يشير إلى تباين منخفض في آراء أفراد العينة حول هذا البعد.

وهذا ما يدل على الوضوح في المهام و المسؤوليات في بيئة العمل.

هـ. البعد الخامس: غموض الدور

سيتم في هذا الجزء تحديد إجابات عينة الدراسة حسب الفقرات البعد الخامس، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

الجدول رقم (18): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الخامس

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
01	عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات والسياسات يعيق تنفيذ مهامهم.	2.08	1.047	4	منخفضة
02	تتقصني المعلومات اللازمة لأداء عملي على أحسن وجه.	2.25	1.171	2	منخفضة
03	عدم وضوح الأنظمة والتعليمات اللازمة في المؤسسة.	2.10	1.172	3	منخفضة
04	مسؤولياتي ومهامي الوظيفية غير محددة.	3.73	0.987	1	مرتفعة
إجمالي بعد غموض الدور		2.5375	0.67830	منخفضة	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

• العبارة (1): عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات والسياسات يعيق تنفيذ مهامهم

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 2.08 والانحراف المعياري 1.047 احتلت المرتبة الرابعة بدرجة موافقة منخفضة، وهذه القيم تدل تعني أن معظم أفراد العينة لا يوافقون على أن عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات والسياسات يعيق مهامهم، والانحراف المعياري يشير إلى تباين معتدل في الآراء.

• العبارة (2): تتقصني المعلومات اللازمة لأداء عملي على أحسن وجه

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 2.25 والانحراف المعياري 1.171 احتلت المرتبة الثانية بدرجة موافقة منخفضة، وهذه القيم تعني أن معظم أفراد العينة لا يوافقون على أنه تتقصهم المعلومات اللازمة لأداء عملهم على أحسن وجه، والانحراف المعياري يشير إلى تباين معتدل في الآراء.

• العبارة (3): عدم وضوح الأنظمة والتعليمات اللازمة في المؤسسة

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 2.10 والانحراف المعياري 1.172 احتلت المرتبة الثالثة بدرجة موافقة عالية، هذه القيم تعني أن معظم أفراد العينة يوافقون على أن عدم وضوح الأنظمة والتعليمات اللازمة في المؤسسة، والانحراف المعياري يشير إلى تباين معتدل في الآراء.

• العبارة (4): مسؤولياتي ومهامي الوظيفية غير محددة

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.73 والانحراف المعياري 0.987 احتلت المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة، هذه القيم تعني أن معظم أفراد العينة يوافقون على أن مسؤولياتهم ومهامهم الوظيفية غير محددة، والانحراف المعياري يشير إلى تباين منخفض في الآراء.

• إجمالي بعد غموض الدور

إجمالي المتوسط الحسابي لهذا البعد بلغ 2.5375 بانحراف معياري قيمته 0.67830 بدرجة موافقة منخفضة، هذه القيم تشير إلى أن معظم أفراد العينة لا يوافقون على بعد غموض الدور، والانحراف المعياري يشير إلى تباين منخفض في آراء أفراد العينة حول هذا البعد. وهذا ما يدل على وجود توافق بين الموظفين ويظهر استقرار في الإدراك الجماعي لطبيعة الأدوار الوظيفية داخل بيئة العمل.

2. محور الصمت التنظيمي

أ. البعد الأول: الصمت الاجتماعي

سيتم في هذا الجزء تحديد إجابات عينة الدراسة حسب الفقرات البعد الأول، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

الجدول رقم (19): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الأول

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
01	أحافظ على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة للمحافظة على سرية العمل	2.70	1.305	4	متوسطة
02	أعرض للضغوطات من قبل الآخرين لإخبارهم أسرار المؤسسة	3.48	1.492	1	مرتفعة
03	أرفض الكشف عن المعلومات المتعلقة بالمؤسسة تجنباً لفقدان السمعة والثقة	3.08	1.492	2	متوسطة
04	التزام الصمت أثناء اللقاءات والاجتماعات عندما يدور الحديث حول قضايا العمل الحساسة	2.90	1.598	3	متوسطة
05	أتقادی الحديث عن بعض قضايا العمل والمشكلات حفاظاً على علاقاتي مع زملائي	2.55	1.395	5	منخفضة

إجمالي بعد الصمت الاجتماعي	2.9400	1.10959	متوسطة
----------------------------	--------	---------	--------

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

• العبارة (1): أحافظ على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة للمحافظة على سرية العمل

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 2.70 والانحراف المعياري 1.305 احتلت المرتبة الرابعة بدرجة موافقة متوسطة، وهذه القيم تعني أن هناك توافقاً إلى حد ما بين أفراد العينة على أنهم يحافظون على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة للمحافظة على سرية العمل، ويشير الانحراف المعياري إلى تباين معتدل في الآراء.

• العبارة (2): أتعرض للضغوطات من قبل الآخرين لإخبارهم أسرار المؤسسة

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.48 والانحراف المعياري 1.492 احتلت المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن معظم أفراد العينة يوافقون على أنهم يتعرضون لضغوطات من قبل الآخرين لإخبارهم أسرار المؤسسة، ويشير الانحراف المعياري إلى تباين معتدل في الآراء.

• العبارة (3): أرفض الكشف عن المعلومات المتعلقة بالمؤسسة تجنباً لفقدان السمعة والثقة

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.08 والانحراف المعياري 1.492 احتلت المرتبة الثانية بدرجة موافقة متوسطة، هذه القيم تعني أن هناك توافقاً إلى حد ما بين أفراد العينة حول رفض الكشف عن المعلومات المتعلقة بالمؤسسة تجنباً لفقدان السمعة والثقة، ويشير الانحراف المعياري إلى تباين معتدل في الآراء.

• العبارة (4): التزام الصمت أثناء اللقاءات والاجتماعات عندما يدور الحديث حول قضايا العمل

الحساسية

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 2.90 والانحراف المعياري 1.598 احتلت المرتبة الثالثة بدرجة موافقة متوسطة، هذه القيم تعني أن هناك توافقاً إلى حد ما بين أفراد العينة حول التزام الصمت أثناء اللقاءات والاجتماعات عندما يدور الحديث حول قضايا العمل الحساسة، لكن يشير الانحراف المعياري إلى تباين مرتفع في الآراء.

• العبارة (5): أتفادى الحديث عن بعض قضايا العمل والمشكلات حفاظا على علاقتي مع زملائي
في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 2.55 والانحراف المعياري 1.395 احتلت المرتبة الخامسة
بدرجة موافقة منخفضة، هذه القيم تعني أن معظم أفراد العينة لا يوافقون على تفادي الحديث عن بعض
قضايا العمل والمشكلات حفاظا على علاقاتهم مع زملائهم، ويشير الانحراف المعياري إلى تباين معتدل
في الآراء.

• إجمالي بعد الصمت الاجتماعي

إجمالي المتوسط الحسابي لهذا البعد بلغ 2.9400 بانحراف معياري قيمته 1.10959 بدرجة موافقة
متوسطة هذه القيم تشير إلى أن هناك توافقا إلى حد ما بين أفراد العينة حول بعد الصمت الاجتماعي،
ويشير الانحراف المعياري إلى تباين معتدل في آراء أفراد العينة حول هذا البعد.
وهذا ما يدل على وجود حالات من الصمت بدرجة غير حادة، وتفاوتا نسبيا في مدى الشعور بها داخل
بيئة العمل.

ب. البعد الثاني: الصمت الدفاعي

سيتم في هذا الجزء تحديد إجابات عينة الدراسة حسب الفقرات البعد الثاني، ويمكن توضيح ذلك من
خلال ما يلي:

الجدول رقم (20): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الثاني

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
01	أتجنب الحديث عن ظروف العمل السلبية خشية أن يلحق بي الضرر من قبل رؤسائي	2.40	1.236	4	منخفضة
02	أتفادى الحديث عن المعلومات المرتبطة بالعمل لحماية نفسي من العقاب	2.25	1.296	5	منخفضة
03	أمتنع عن التعبير عن آرائي المتعلقة بتحسين ظروف العمل تجنباً للدخول في نقاشات بين زملائي	2.53	1.467	3	منخفضة

متوسطة	1	1.285	2.80	04	أتجنب طرح أفكار ومقترحاتي لكي لا أدخل في صراعات مع المسؤولين
منخفضة	2	1.300	2.55	05	أتفادى الدخول في نقاشات وحوارات مع الآخرين لحماية نفسي من المساءلة
منخفضة		1.00698	2.5050		إجمالي بعد الصمت الدفاعي

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

• **العبارة (1): أتجنب الحديث عن ظروف العمل السلبية خشية أن يلحق بي الضرر من قبل رؤسائي**
في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 2.40 والانحراف المعياري 1.236 احتلت المرتبة الرابعة بدرجة موافقة منخفضة، هذه القيم تشير إلى أن معظم أفراد العينة لا يوافقون على تجنب الحديث عن ظروف العمل خشية أن يلحق بهم الضرر من قبل رؤسائهم، ويشير الانحراف المعياري إلى تباين معتدل في الآراء.

• **العبارة (2): أتفادى الحديث عن المعلومات المرتبطة بالعمل لحماية نفسي من العقاب**
في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 2.25 والانحراف المعياري 1.296 احتلت المرتبة الخامسة بدرجة موافقة منخفضة، هذه القيم تعني أن معظم أفراد العينة لا يوافقون على تفادي الحديث عن المعلومات المرتبطة بالعمل لحماية أنفسهم من العقاب، ويشير الانحراف المعياري إلى تباين معتدل في الآراء.

• **العبارة (3): أمتنع عن التعبير عن آرائي المتعلقة بتحسين ظروف العمل تجنباً للدخول في نقاشات بين زملائي**

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 2.53 والانحراف المعياري 1.467 احتلت المرتبة الثالثة بدرجة موافقة منخفضة، هذه القيم تعني أن معظم أفراد العينة لا يوافقون على الامتناع عن التعبير عن آرائهم المتعلقة بتحسين ظروف العمل تجنباً للدخول في نقاشات بين زملائهم، ويشير الانحراف المعياري إلى تباين معتدل في الآراء.

• **العبارة (4): أتجنب طرح أفكار ومقترحاتي لكي لا أدخل في صراعات مع المسؤولين**
في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 2.80 والانحراف المعياري 1.285 احتلت المرتبة الأولى بدرجة موافقة متوسطة، هذه القيم تعني أن هناك توافقاً إلى حد ما بين أفراد العينة حول أنهم يتجنبون

طرح الأفكار والمقترحات لكي لا يدخلوا في صراعات مع المرؤوسين، ويشير الانحراف المعياري إلى تباين معتدل في الآراء.

• العبارة (5): أتفادى الدخول في نقاشات وحوارات مع الآخرين لحماية نفسي من المساءلة

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 2.55 والانحراف المعياري 1.300 احتلت المرتبة الثانية بدرجة موافقة منخفضة، هذه القيم تعني أن معظم أفراد العينة لا يوافقون على تفادي الدخول في نقاشات وحوارات مع الآخرين لحماية أنفسهم من المساءلة، ويشير الانحراف المعياري إلى تباين معتدل في الآراء.

• إجمالي بعد الصمت الدفاعي

بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.5050 بانحراف معياري قيمته 1.00698 بدرجة موافقة منخفضة، هذه القيم تشير إلى أن معظم أفراد العينة لا يوافقون على بعد الصمت الدفاعي ويشير الانحراف المعياري إلى تباين معتدل في آراء أفراد العينة حول هذا البعد.

وهذا ما يدل على وجود تفاوت نسبي بين الموظفين في مدى تبنيهم هذا النوع من الصمت داخل بيئة العمل.

ج. البعد الثالث: صمت الإذعان

سيتم في هذا الجزء تحديد إجابات عينة الدراسة حسب الفقرات البعد الثالث، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

الجدول رقم (21): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الثالث

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
01	لا تتوفر لدي الرغبة في تقديم أي مقترحات للتغيير بسبب شعوري بعدم الارتباط بالعمل	2.65	1.145	5	متوسطة
02	أحتفظ بالأفكار المتعلقة بتطوير العمل بسبب قبولي لوضعي الحالي	2.83	1.174	3	متوسطة
03	أحتفظ لنفسي بالأفكار المتعلقة بحلول المشكلات في العمل	2.70	1.305	4	متوسطة
04	أساير آراء الجماعة والأغلبية في معظم الأحيان	3.23	1.050	2	متوسطة

متوسطة	1	1.050	3.3167	أحرص على الحجب الإيجابي لآرائ على أساس الاستقلالية	05
متوسطة		0.83105	2.9250	إجمالي بعد صمت الإذعان	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

- العبارة (1): لا تتوفر لدي الرغبة في تقديم أي مقترحات للتغيير بسبب شعوري بعدم الارتباط بالعمل

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 2.65 والانحراف المعياري 1.145 احتلت المرتبة الخامسة بدرجة موافقة متوسطة ، هذه القيم تشير إلى ان هناك توافقا إلى حدا ما بين أفراد العينة حول أنه لا تتوفر لديهم الرغبة في تقديم أي مقترحات للتغيير بسبب الشعور بعدم الارتباط بالعمل، ويشير الانحراف المعياري إلى تباين معتدل في الآراء .

- العبارة (2): أحتفظ بالأفكار المتعلقة بتطوير العمل بسبب قبولي لوضعي الحالي

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 2.83 والانحراف المعياري 1.174 احتلت المرتبة الثالثة بدرجة موافقة متوسطة ، هذه القيم تعني ان هناك توافق إلى حدا ما بين أفراد العينة حول الاحتفاظ بالأفكار المتعلقة بتطوير العمل بسبب القبول بالوضع الحالي، ويشير الانحراف المعياري إلى تباين معتدل في الآراء .

- العبارة (3): أحتفظ لنفسني بالأفكار المتعلقة بحلول المشكلات في العمل

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 2.70 والانحراف المعياري 1.305 احتلت المرتبة الرابعة بدرجة موافقة متوسطة ، هذه القيم تعني أن هناك توافقا إلى حدا ما بين أفراد العينة حول الاحتفاظ لأنفسهم بالأفكار المتعلقة بحلول المشكلات في العمل، ويشير الانحراف المعياري إلى تباين معتدل في الآراء .

- العبارة (4): أساير آراء الجماعة والأغلبية في معظم الأحيان

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.23 والانحراف المعياري 1.050 احتلت المرتبة الثانية بدرجة موافقة متوسطة، هذه القيم تعني ان هناك توافقا إلى حدا ما بين أفراد العينة حول مسايرة آراء الجماعة في معظم الأحيان، ويشير الانحراف المعياري إلى تباين معتدل في الآراء .

- العبارة (5): أحرص على الحجب الإيجابي لآرائ على أساس الاستقلالية

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.3167 والانحراف المعياري 1.050 احتلت المرتبة الأولى بدرجة موافقة متوسطة ، هذه القيم تعني أن هناك توافقاً إلى حد ما بين أفراد العينة حول الحرص على الحجب الإيجابي لآرائهم على أساس الاستقلالية، ويشير الانحراف المعياري إلى تباين معتدل في الآراء.

• إجمالي بعد صمت الإذعان (القبول)

بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.9250 بانحراف قيمته 0.83105 بدرجة محايد، هذه القيم تشير إلى أن هناك توافقاً إلى حد ما بين أفراد العينة حول بعد الإذعان تفسير، ويشير الانحراف المعياري إلى تباين منخفض في آراء أفراد العينة حول بعد صمت الإذعان. وهذا ما يدل على درجة من الاستقرار في المواقف اتجاه صمت الإذعان داخل بيئة العمل.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد القيام بالتحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة سيتم اختبار صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية حول العلاقة التأثيرية بين متغيري الدراسة، وذلك من خلال القيام باختبار تحليل الانحدار الخطي.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

• نص الفرضية:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والصمت التنظيمي في مؤسسة مطاحن بني هارون فرجيوة - ميله

بما أنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

• نص الفرضيات الإحصائية:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq$

0.05 بين ضغوط العمل والصمت التنظيمي في مؤسسة مطاحن بني هارون فرجيوة - ميله

- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين

ضغوط العمل والصمت التنظيمي في مؤسسة مطاحن بني هارون فرجيوة - ميله.

صياغة النموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية: من أجل دراسة العلاقة بين المتغير المستقل

(المؤثر) والتابع (المتأثر) نعتمد على المعادلة التالية:

$Y = B_0 + B_1(x_1) + \epsilon_i$
الصمت التنظيمي = $B_0 + B_1$ (ضغوط العمل)

والجدول التالي هو ملخص للجدول مخرجات تحليل الانحدار بالاستعانة ببرنامج SPSS وهي (ملخص نموذج الانحدار (R^2, r) تحليل التباين ANOVA ، النتائج الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار.

جدول رقم (22): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

معنوية التأثير لمعاملات الانحدار بين المتغيرين				معنوية العلاقة بين المتغيرين			
				معامل التفسير	معامل الارتباط	معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA	
(SIG)	t	B	المعاملات نموذج الانحدار	R^2 R square	r	قيمة F (SIG)	المحسوبة
0.002	3.243	0.883	B0 الثابت	0.701	0.837	0.000	10.515
0.008	0.232	0.188	B1 متغير مستقل				

التعليق على الجدول يتبن من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

1. قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (ضغوط العمل → الصمت التنظيمي) ومن خلال معامل الارتباط بيرسون المذكور في الجدول أعلاه : (r) : بلغ قيمة $r=0.837$ وهو موجب الإشارة وتشير إلى أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين ضغوط العمل والصمت التنظيمي. هذا يعني أنه كلما زاد مستوى ضغوط العمل يزداد مستوى الصمت التنظيمي في مطاحن بني هارون فرجيوة - ميله، حسب من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

2. معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (ضغوط العمل ← الصمت التنظيمي) إن دراسة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات لا يدل على معنوية العلاقة بينها، بل يجب اعتماد على الدلالة المعنوية للعلاقة

بين المتغيرين وإحصائياً فإننا ننظر في قيمة الاختبار (F-test) وهي القيمة التي تشير إلى معنوية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة F فإذا كانت قيمة 10 أقل من 0.05 فإن العلاقة معنوية (دالة إحصائياً)، ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية أو رفض الفرضية الإحصائية، حيث يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة المحسوبة بلغت ($F_{cal}=10.515$) وأن قيمة SIG 0.000 المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة تأثير دالة إحصائياً بين المتغيرين (ضغوط العمل الصمت التنظيمي)

وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

ترفض الفرضية الصفرية (H_0) وتقبل الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) بين ضغوط العمل والصمت التنظيمي في مطاحن بني هارون فرجيوة - ميله-

3. معنوية العلاقة وقبول الفرضية يؤدي بنا إلى اكمال تفسير باقي المؤشرات الإحصائية للنموذج الانحدار الخطي (R^2 . B . T-test . sig) كما يلي:

أ. تفسير قيمة معامل (R^2 squared) التحديد $R^2 = 0.701$ بين المتغيرين (ضغوط العمل) الصمت التنظيمي) وهذا يعني أن حوالي 70.1% من التباين في المتغير (الصمت التنظيمي) يمكن تفسيره بواسطة المتغير المستقل (ضغوط العمل)، وبالتالي يمكننا أن نقول أن هناك علاقة قوية بين ضغوط العمل والصمت التنظيمي، حيث يمكن للضغوط العمل أن تفسر حوالي 70.1% من التغير في مستوى الصمت التنظيمي. وبالطبع هناك 29.9% من التغير يمكن أن يكون ناتجاً عن عوامل أخرى غير المتغير المستقل المدروس.

ب. تفسير قيمة التأثير معامل الانحدار (B): يظهر من الجدول أعلاه أن معامل الانحدار للمتغير المستقل (ضغوط العمل) بلغ قيمة $B = 0.883$ وهي قيمة ذات تأثير إيجابي وهي قيمة ذات دلالة إحصائية حيث بفحص قيمة (T-test) من الجدول أعلاه نجد قيمة المحسوبة بلغت ($T = 3.243$) وهي دالة إحصائياً حيث أن قيمة $sig = 0.002$ المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05). ويمكن تفسير هذه القيمة (0.883) والدلالة الإحصائية لها كما يلي: بأنه إذا تم زيادة في ضغوط العمل بوحدة واحدة فإنه يؤدي إلى زيادة في الصمت التنظيمي بمطاحن بني هارون فرجيوة - ميله،

بقيمة (0.883) وهي قيمة جيدة احصائيا وجد مهمة في سياق العلاقة بين المتغيرين (ضغوط العمل والصمت التنظيمي)

ج. النموذج (المعادلة) الانحدار الخطي البسيط والمطابق لبيانات العينة والمتعلق بدراسة: علاقة الارتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05) من وجهة نظر أفراد العينة هو :

$Y = B_0 + B_1(x_1) + \epsilon_i$
الصمت التنظيمي = 0.883 + 0.188 (ضغوط العمل)

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

تتمحور الفرضيات الفرعية في معرفة تأثير المتغيرات المستقلة البعد الأول: عبء العمل، البعد الثاني: ظروف العمل، البعد الثالث: طبيعة العمل، البعد الرابع: صراع الدور، البعد الخامس: غموض الدور كلا على حدا على المتغير التابع (الصمت التنظيمي) وعليه فإننا سندرس العلاقة التأثير بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط : والجدول التالي هو ملخص للجدول مخرجات تحليل الانحدار المتعد بالاستعانة ببرنامج SPSS وهي (ملخص نموذج الانحدار (r ، R^2) تحليل التباين ANOVA ، النتائج الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار .

• اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نص فرضية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين عبء العمل والصمت التنظيمي في مطاحن بني هارون فرجيوة -ميلة-

بما أنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

• نص الفرضيات الإحصائية:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للعبء العمل على الصمت التنظيمي في المؤسسة بمطاحن بني هارون فرجيوة-ميلة-
- الفرضية البديلة (H_1) : توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين عبء العمل والصمت التنظيمي في المؤسسة بمطاحن بني هارون فرجيوة-ميلة-

جدول رقم (23) : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المعنوية الجزئية للنموذج الانحدار (معنوية معامل الانحدار)			نتيجة الفرضية	المعنوية الكلية للنموذج (معنوية العلاقة بين المتغيرين)				متغير التابع الصمت التنظيمي	المتغير المستقل
sig	t	B		R ²	R	(SIG)	قيمة F		
0.000	0.452	0.075		0.53	0.73	0.000	0.204		عبء العمل
توجد علاقة تأثير بين المتغيرين لأن قيمة SIG المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05)									

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات برنامج SPSS إصدار 24

التعليق على الجدول: يتبن من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

1. قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (عبء العمل $\rightarrow$ الصمت التنظيمي) ومن خلال معامل الارتباط بيرسون المذكور في الجدول أعلاه: (r): بلغ قيمة $r=0.73$ وهو موجب الإشارة وتشير إلى أن هناك علاقة ارتباطية قوية إيجابية بين عبء العمل والصمت التنظيمي. هذا يعني أنه كلما انخفض مستوى عبء العمل ينخفض مستوى الصمت التنظيمي في مطاحن بني هارون فرجيوة - ميلة -
2. معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (عبء العمل $\rightarrow$ الصمت التنظيمي) حيث يتبين من الجدول أعلاه: أن قيمة F المحسوبة بلغت (F=0.204) وأن قيمة SIG = 0.000 المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة تأثير دالة إحصائياً بين المتغيرين عبء العمل والصمت التنظيمي وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية

ترفض الفرضية الصغرية (H0) وتقبل الفرضية البديلة (H1) توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة $\alpha \leq 0.05$ بين عبء العمل والصمت التنظيمي في مطاحن بني هارون فرجيوة - ميلة -

3. معنوية العلاقة وقبول الفرضية يؤدي بنا إلى اكمال تفسير باقي المؤشرات الإحصائية للنموذج الانحدار

الخطي (T-test ، sig ، B ، R²) كما يلي:

- أ. تفسير قيمة معامل (R-squared) التحديد ($R^2=0.53$) بين المتغيرين (عبء العمل $\rightarrow$

الصمت التنظيمي) وهذا يعني أن حوالي 53% من التباين في الصمت التنظيمي يمكن تفسيره بواسطة المتغير المستقل عبء العمل، وبالتالي يمكننا أن نقول أن هناك علاقة قوية بين عبء العمل والصمت التنظيمي، حيث يمكن للعبء العمل أن يفسر حوالي 53% من التغير في مستوى الصمت التنظيمي، وباقي راجع لعوامل أخرى غير مدرجة في نموذج.

ب. تفسير قيمة التأثير معامل الانحدار (B): يظهر من الجدول أعلاه أن معامل الانحدار للمتغير المستقل (عبء العمل) بلغ قيمة $B = 0.075$ يمكن تفسير هذه القيمة والدلالة الإحصائية لها كما يلي: بأنه إذا تم زيادة في عبء العمل بوحدة واحدة فإنه يؤدي إلى زيادة في مستوى الصمت التنظيمي في مطاحن بني هارون فرجوة-ميلة بقيمة (0.075) وهي قيمة جيدة إحصائياً وجد مهمة في سياق العلاقة بين المتغيرين (عبء العمل $\rightarrow$ الصمت التنظيمي)

• اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نص فرضية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين ظروف العمل والصمت التنظيمي في مطاحن بني هارون فرجوة-ميلة-

بما أنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

• نص الفرضيات الإحصائية:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

بين ظروف العمل والصمت التنظيمي في مطاحن بني هارون فرجوة-ميلة-

- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين

ظروف العمل والصمت التنظيمي في مطاحن بني هارون فرجوة-ميلة-

جدول رقم (24): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل		متغير التابع الصمت التنظيمي	المعنوية الكلية للنموذج (معنوية العلاقة بين المتغيرين)				نتيجة الفرضية	المعنوية الجزئية للنموذج الانحدار (معنوية معامل الانحدار)		
			قيمة F	(SIG)	R	R ²		B	T	sig
ظروف العمل			0.050	0.003	0.813	0.661		0.048	0.225	0.003
توجد علاقة تأثير بين المتغيرين لأن قيمة SIG المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05)										

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات برنامج SPSS إصدار 24

التعليق على الجدول: يتبن من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

1. قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (ظروف العمل $\rightarrow$ الصمت التنظيمي) ومن خلال معامل

الارتباط بيرسون المذكور في الجدول أعلاه: (r): بلغ قيمة $r = 0.813$ وهو موجب الإشارة وتشير إلى

أن هناك علاقة ارتباطية قوية إيجابية بين ظروف العمل والصمت التنظيمي. هذا يعني أنه كلما انخفضت ظروف العمل قل مستوى الصمت التنظيمي في مطاحن بني هارون فرجيوة-ميلة-

2. **معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (ظروف العمل ⇐ الصمت التنظيمي)** حيث يتبين من الجدول أعلاه: أن قيمة F المحسوبة بلغت ($F=0.050$) وأن قيمة $SIG=0.003$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة تأثير دالة احصائيا بين المتغيرين (ظروف العمل ⇐ الصمت التنظيمي) وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

ترفض الفرضية الصفرية (H_0) وتقبل الفرضية البديلة (H_1) توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى الدالة $\alpha \leq 0.05$ بين ظروف العمل والصمت التنظيمي في مطاحن بني هارون فرجيوة -ميلة-

3. **معنوية العلاقة وقبول الفرضية** يؤدي بنا إلى اكمال تفسير باقي المؤشرات الإحصائية للنموذج الانحدار الخطي (R^2 ، B ، sig ، T-test) كما يلي:

أ. **تفسير قيمة معامل (R-squared) التحديد ($R^2=0.661$) بين المتغيرين (ظروف العمل ⇐ الصمت التنظيمي)** وهذا يعني أن حوالي 66.10% من التباين في الصمت التنظيمي يمكن تفسيره بواسطة المتغير المستقل (ظروف العمل) وبالتالي، يمكننا أن نقول أن هناك علاقة قوية بين ظروف العمل والصمت التنظيمي، حيث يمكن لظروف العمل أن يفسر حوالي 66.10% من التغير في مستوى الصمت التنظيمي.

ب. **تفسير قيمة التأثير معامل الانحدار (B):** يظهر من الجدول أعلاه أن معامل الانحدار للمتغير المستقل (ظروف العمل) بلغ قيمة $B=0.048$ يمكن تفسير هذه القيمة والدلالة الإحصائية لها كما يلي: بأنه إذا تم زيادة في ظروف العمل بوحدة واحدة فإنه يؤدي إلى زيادة في مستوى الصمت التنظيمي في مطاحن بني هارون فرجيوة-ميلة بقيمة (0.048) وهي قيمة جيدة احصائيا وجد مهمة في سياق العلاقة بين المتغيرين (ظروف العمل ⇐ الصمت التنظيمي).

• اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نص فرضية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين طبيعة العمل والصمت التنظيمي في مطاحن بني هارون فرجيوة-ميلة-

بما أنه يتم اختيار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

• نص الفرضيات الإحصائية:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى الدالة $\alpha \leq 0.05$ بين طبيعة العمل والصمت التنظيمي في مطاحن بني هارون فرجيوة-ميلة-
- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى الدالة $\alpha \leq 0.05$ بين طبيعة العمل والصمت التنظيمي في مطاحن بني هارون فرجيوة-ميلة-

جدول رقم(25): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل		متغير التابع الصمت التنظيمي	المعنوية الكلية للنموذج (معنوية العلاقة بين المتغيرين)				نتيجة الفرضية	المعنوية الجزئية للنموذج الانحدار (معنوية معامل الانحدار)		
طبيعة العمل			قيمة F	(SIG)	R	R ²		B	t	sig
			0.230	0.004	0.078	0.006		0.168	0.479	0.004
توجد علاقة تأثير بين المتغيرين لأن قيمة SIG المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05)										

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات برنامج SPSS إصدار 24.

التعليق على الجدول: يتبين من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

1. قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (طبيعة العمل $\rightarrow$ الصمت التنظيمي) ومن خلال معامل الارتباط بيرسون المذكور في الجدول أعلاه: (r): بلغ قيمة $r = 0.078$ وهو موجب الإشارة وتشير إلى أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ضعيف جدا بين طبيعة العمل والصمت التنظيمي هذا يعني أن تحسين طبيعة العمل يرتبط بزيادة ضعيفة جدا الصمت التنظيمي في مطاحن بني هارون فرجيوة -ميلة
2. معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (طبيعة العمل $\rightarrow$ الصمت التنظيمي) حيث يتبين من الجدول أعلاه: أن قيمة F المحسوبة بلغت ($F = 0.230$) وأن قيمة $SIG = 0.004$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة تأثير دالة احصائيا بين المتغيرين (طبيعة العمل $\rightarrow$ الصمت التنظيمي) وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

ترفض الفرضية الصفرية (H_0) وتقبل الفرضية البديلة (H_1) توجد تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى الدالة $\alpha \leq 0.05$ بين طبيعة العمل والصمت التنظيمي في مطاحن بني هارون فرجيوة -ميلة-

3. معنوية العلاقة وقبول الفرضية يؤدي بنا إلى اكمال تفسير باقي المؤشرات الإحصائية للنموذج

الانحدار الخطي (R^2 ، B ، sig ، T-test) كما يلي:

أ. تفسير قيمة معامل (R -squared) التحديد ($R^2=0.006$) بين المتغيرين (طبيعة العمل) ←

الصمت التنظيمي) وهذا يعني أن حوالي 0.6 % من التباين في الصمت التنظيمي يمكن تفسيره بواسطة المتغير المستقل طبيعة العمل) وبالتالي، يمكننا أن نقول أن هناك علاقة قوية بين طبيعة العمل والصمت التنظيمي، حيث يمكن لطبيعة العمل أن يفسر حوالي 0.6 % من التغير في مستوى الصمت التنظيمي. ب. تفسير قيمة التأثير معامل الانحدار (B): يظهر من الجدول أعلاه أن معامل الانحدار للمتغير المستقل (طبيعة العمل) بلغ قيمة $B=0.168$ يمكن تفسير هذه القيمة والدلالة الإحصائية لها كما يلي: بأنه إذا تم زيادة في طبيعة العمل بوحدة واحدة فإنه يؤدي إلى زيادة في مستوى الصمت التنظيمي في مطاحن بني هارون فرجيوة-ميلة بقيمة (0.168) وهي قيمة جيدة احصائيا وجد مهمة في سياق العلاقة بين المتغيرين (طبيعة العمل) ← الصمت التنظيمي).

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

• نص فرضية : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الدور والصمت التنظيمي في مطاحن بني هارون فرجيوة-ميلة-

بما أنه يتم اختيار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كمايلي :

• نص الفرضيات الإحصائية:

- الفرضية الصفرية (H_0) : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى الدالة $\alpha \leq 0.05$

بين صراع الدور والصمت التنظيمي في مطاحن بني هارون فرجيوة-ميلة-

- الفرضية البديلة (H_1) : توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى الدالة $\alpha \leq 0.05$ بين

صراع الدور والصمت التنظيمي في مطاحن بني هارون فرجيوة-ميلة-

جدول رقم (26): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغير المستقل	متغير التابع	المعنوية الكلية للنموذج (معنوية العلاقة بين المتغيرين)	نتيجة الفرضية	المعنوية الجزئية الانحدار	النموذج
-----------------	--------------	--	---------------	---------------------------	---------

(معنوية معامل الانحدار)								الصمت التنظيمي	صراع الدور
sig	t	B		R ²	r	(SIG)	قيمة F		
0.000	4.899	0.526		0.386	0.622	0.000	23.998		
توجد علاقة تأثير بين المتغيرين لأن قيمة SIG المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05)									

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات برنامج SPSS إصدار 24.

التعليق على الجدول: يتبن من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

1. قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (صراع الدور)  الصمت التنظيمي) ومن خلال معامل الارتباط بيرسون المذكور في الجدول أعلاه: (r): بلغت قيمة 0.622 س= r وهو موجب الإشارة وتشير إلى أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة بين صراع الدور والصمت التنظيمي. هذا يعني أنه كلما انخفض صراع الدور ينخفض مستوى الصمت التنظيمي في مؤسسة مطاحن بني هارون فرجيوة-ميلة-

2. معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (صراع الدور)  الصمت التنظيمي) حيث يتبين من الجدول أعلاه: أن قيمة F المحسوبة بلغت (F= 23.998) وأن قيمة SIG = 0.000 المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة تأثير دالة احصائيا بين المتغيرين (صراع الدور)  الصمت التنظيمي) وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

ترفض الفرضية الصفرية (H0) وتقبل الفرضية البديلة (H1) توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى الدالة $\alpha \leq 0.05$ بين صراع الدور والصمت التنظيمي في مطاحن بني هارون فرجيوة -ميلة-

3. معنوية العلاقة وقبول الفرضية يؤدي بنا إلى اكمال تفسير باقي المؤشرات الإحصائية للنموذج

الانحدار الخطي (R² ، B ، sig ، T-test) كما يلي:

أ. تفسير قيمة معامل (R-squared) التحديد (R² = 0.386) بين المتغيرين (صراع الدور)  الصمت التنظيمي) وهذا يعني أن حوالي 38.6 % من التباين في الصمت التنظيمي يمكن تفسيره بواسطة المتغير المستقل (صراع الدور)، وبالتالي يمكننا أن نقول أن هناك علاقة ضعيفة بين صراع الدور والصمت التنظيمي، حيث يمكن أن صراع الدور يفسر حوالي 38.6% من التغير في مستوى الصمت التنظيمي.

ب. تفسير قيمة التأثير معامل الانحدار (B): يظهر من الجدول أعلاه أن معامل الانحدار للمتغير المستقل (صراع الدور) بلغ قيمة B=0.526 يمكن تفسير هذه القيمة والدلالة الإحصائية لها كما يلي:

بأنه إذا تم زيادة في صراع الدور بوحدة واحدة فإنه يؤدي الى زيادة في مستوى الصمت التنظيمي في مطاحن بني هارون فرجيوة-ميلة بقيمة (0.526) وهي قيمة جيدة احصائيا وجد مهمة في سياق العلاقة بين المتغيرين (صراع الدور والصمت التنظيمي).

• اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

نص فرضية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين غموض الدور والصمت التنظيمي في مطاحن بني هارون فرجيوة -ميلة-

بما أنه يتم اختيار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كمايلي :

• نص الفرضيات الإحصائية:

- الفرضية الصفرية (H_0) : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى الدالة $\alpha \leq 0.05$ بين غموض الدور والصمت التنظيمي في مطاحن بني هارون فرجيوة-ميلة-

- الفرضية البديلة (H_1) : توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى الدالة $\alpha \leq 0.05$ بن غموض الدور والصمت التنظيمي في مطاحن بني هارون فرجيوة-ميلة-

جدول رقم(27): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

المتغير المستقل	متغير التابع الصمت التنظيمي	المعنوية الكلية للنموذج (معنوية العلاقة بين المتغيرين)				نتيجة الفرضية	المعنوية الجزئية للنموذج الانحدار (معنوية معامل الانحدار)		
		قيمة F	(SIG)	R	R ²		B	t	sig
غموض الدور		12.173	0.001	0.493	0.243		0.590	3.489	0.001

توجد علاقة تأثير بين المتغيرين لأن قيمة SIG المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات برنامج SPSS إصدار 24.

التعليق على الجدول: يتبن من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

1. قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (غموض الدور ← الصمت التنظيمي) ومن خلال معامل الارتباط بيرسون المذكور في الجدول أعلاه: (r): بلغت قيمة $r = 0.493$ وهو موجب الإشارة وتشير إلى أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ضعيفة بين غموض الدور والصمت التنظيمي. هذا يعني أنه كلما انخفض مستوى غموض الدور انخفض الصمت التنظيمي في مؤسسة مطاحن بني هارون فرجيوة-ميلة- .

2. **معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (غموض الدور ← الصمت التنظيمي)** حيث يتبين من الجدول أعلاه: أن قيمة F المحسوبة بلغت ($F = 12.173$) وأن قيمة $SIG = 0.001$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة تأثير دالة احصائيا بين المتغيرين (غموض الدور ← الصمت التنظيمي) وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

ترفض الفرضية الصفرية (H_0) وتقبل الفرضية البديلة (H_1) توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى الدالة $\alpha \leq 0.05$ بين غموض الدور والصمت التنظيمي في مطاحن بني هارون فرجيوة -ميلة-

3. **معنوية العلاقة وقبول الفرضية يؤدي بنا إلى اكمال تفسير باقي المؤشرات الإحصائية للنموذج الانحدار الخطي (R^2 ، B ، sig ، T -test) كما يلي:**

أ. **تفسير قيمة معامل (R -squared) التحديد ($R^2 = 0.243$) بين المتغيرين (غموض الدور ← الصمت التنظيمي)** وهذا يعني أن حوالي 24.3% من التباين في الصمت التنظيمي يمكن تفسيره بواسطة المتغير المستقل (غموض الدور)، وبالتالي يمكننا أن نقول إن هناك علاقة ضعيفة بين غموض الدور والصمت التنظيمي، حيث يمكن للطبيعة العمل أن يفسر حوالي 24.3% من التغير في مستوى الصمت التنظيمي.

ب. **تفسير قيمة التأثير معامل الانحدار (B):** يظهر من الجدول أعلاه أن معامل الانحدار للمتغير المستقل (غموض الدور) بلغ قيمة $B = 0.590$ يمكن تفسير هذه القيمة والدلالة الإحصائية لها كما يلي: بأنه إذا تم زيادة في غموض الدور بوحدة واحدة فإنه يؤدي إلى زيادة في مستوى الصمت التنظيمي في مطاحن بني هارون فرجيوة-ميلة بقيمة (0.590) وهي قيمة جيدة احصائيا وجد مهمة في سياق العلاقة بين المتغيرين (غموض الدور ← الصمت التنظيمي).

خلاصة الفصل الثاني:

جاء هذا الفصل تجسيداً لأهم ما تم التطرق إليه في الفصل النظري، حيث تم حصر الإطار التطبيقي للدراسة، والمتعلق بدراسة أثر ضغوط العمل على الصمت التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن بني هارون فرجيوة ميلة. كنموذج تطبيقي. وقد تم الاعتماد في جمع المعطيات على أداة الاستبيان التي وُزعت على عينة من الموظفين على مختلف مستوياتهم الوظيفية، كما تم تدعيم النتائج بالمقابلة التي أُجريت لتوسيع الفهم حول العلاقة بين ضغوط العمل وسلوك الصمت التنظيمي داخل المؤسسة. محل الدراسة

وقد تم التعرف على طبيعة ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظفون، من حيث ظروف العمل، عبء العمل، طبيعة العمل، وصراع وغموض الدور، إلى جانب دراسة أشكال الصمت التنظيمي ومدى انتشارها، سواء كان صمماً ناتجاً عن الخوف، عدم الجدوى، أو الصمت الانعزالي. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل ومستويات الصمت التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة.

ولمعرفة التوجه العام لإجابات أفراد العينة، تم تحليل محاور الاستبيان من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، حيث بيّنت النتائج أن الموظفين يشعرون بارتفاع مستويات الضغط الوظيفي، مما يؤدي إلى امتناعهم عن التعبير عن آرائهم أو تقديم اقتراحات. وقد تم اختبار الفرضيات باستخدام اختبار T وتحليل التباين ANOVA، مما سمح بالتحقق من صحة الفرضيات المطروحة حول العلاقة بين متغيرات الدراسة.

الخاتمة

الخاتمة

لقد تمحور موضوع هذه الدراسة حول دراسة أثر ضغوط العمل على الصمت التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، وذلك بهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين مختلف أشكال ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظفون ومدى تأثيرها على سلوكهم التنظيمي المتمثل في الصمت، سواء كان صمناً سلبياً نتيجة الخوف أو فقدان الثقة، أو صمناً استراتيجياً نابعاً من أسباب مصلحة.

وقد تم تقسيم الدراسة إلى فصلين تناول الفصل الأول الإطار النظري لضغوط العمل والصمت التنظيمي، حيث تم في المبحث الأول استعراض أبرز المفاهيم والأنواع، المراحل، الأسباب، ومصادر وآثار ضغوط العمل، أما المبحث الثاني فقد تم التطرق إلى مفاهيم، أنواع، أسباب، آثار الصمت التنظيمي. وفيما يخص الفصل الثاني، فكان مخصصاً للدراسة الميدانية التي تم إجراؤها على عينة من الموظفين في مؤسسة مطاحن بني هارون فرجوية-ميلة-، وذلك بهدف التحقق من طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل وسلوك الصمت التنظيمي عن طريق توزيع استبيانات على عينة من الموظفين، ثم قمنا بتحليل البيانات وتبويبها، واختبار صحة الفرضيات بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية **SPSS**، وهذا بغرض الوصول إلى الإجابة على إشكالية الدراسة.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول أن موضوع أثر ضغوط العمل على الصمت التنظيمي يعد من المواضيع الحيوية التي تستحق المزيد من الاهتمام والدراسة، لما له من انعكاسات مباشرة على الموظفين داخل المؤسسات وعلى جودة العلاقات التنظيمية، ومستوى الأداء العام. فالمؤسسة التي تعجز عن التحكم في مصادر الضغوط أو تغفل عن ملاحظة مؤشرات الصمت بين موظفيها، قد تواجه صعوبات حقيقية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وعليه، فإن معالجة ضغوط العمل لا يجب أن تقتصر على تخفيف الأعباء فقط، بل ينبغي أن تُقترن بجهود مؤسساتية متكاملة لإعادة بناء ثقافة تنظيمية داعمة، تشجع على حرية التعبير وتحترم الرأي، وتقلل من حدة المخاوف التي تدفع الموظفين إلى الصمت. كما أن تطوير ممارسات القيادة وتعزيز آليات التواصل الداخلي، يمكن أن يكون له أثر فعال في الحد من هذه الظواهر، وفتح المجال أمام مشاركة أوسع وأكثر فعالية في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

أولاً: نتائج الدراسة

يمكن تقسيم نتائج الدراسة إلى نتائج متعلقة بالجانب النظري وأخرى بالجانب التطبيقي.

1. نتائج الدراسة النظرية:

تمثلت نتائج الدراسة النظرية فيما يلي:

- تعد ضغوط العمل من أبرز العوامل التي تؤثر على الموظفين في بيئة العمل، وتتخذ أشكالاً متعددة مثل: عبء العمل، ظروف العمل، طبيعة العمل، صراع الدور، غموض الدور؛
- يُعد الصمت التنظيمي سلوكاً شائعاً في المؤسسات، ينشأ في الغالب نتيجة الخوف، فقدان الثقة، الشعور بعدم الفعالية، أو نتيجة تبني مواقف استراتيجية ترتبط بالمصلحة الفردية؛
- تؤدي الضغوط المرتفعة إلى زيادة مستويات الصمت التنظيمي، خصوصاً الصمت الدفاعي، مما يؤثر سلباً على جودة الاتصال داخل المؤسسة ويضعف من فرص التحسين والتطوير؛
- تلعب القيادة التنظيمية وثقافة المؤسسة، وسياسات الموارد البشرية دوراً جوهرياً في التخفيف من حدة الضغوط، وتساهم في تشجيع الموظفين على التعبير الحر والمشاركة الفعالة .

2. نتائج الدراسة التطبيقية

ويمكن حصر أبرز النتائج فيما يلي:

أ. نتائج تحليل متغيرات الدراسة: تتمثل أهم نتائج الدراسة الميدانية في النقاط التالية:

- أظهرت نتائج التحليل المتغير المستقل الفرعي الأول المتمثل في عبء العمل على وجود موافقة متوسطة لهذا البعد في المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3,3167) وهذا يعني أن أفراد العينة يقرون بوجود اهتمام متوسط من قبل المؤسسة بعبء العمل ، ويدل كذلك على وجود مستوى معتدل من الأعباء الوظيفية واستقراراً نسبياً في بيئة العمل ؛
- أظهرت نتائج التحليل المتغير المستقل الفرعي الثاني المتمثل ظروف العمل على وجود موافقة متوسطة لهذا البعد في المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3,3750)، وهذا يعني أن أفراد العينة يقرون بوجود اهتمام متوسط من قبل المؤسسة بظروف العمل ، ويدل على وجود مشكلات بيئية ملموسة لكن غير حادة في بيئة العمل ؛
- أظهرت نتائج التحليل المتغير المستقل الفرعي الثالث المتمثل في طبيعة العمل على وجود موافقة متوسطة لهذا البعد في المؤسسة ومن جهة نظر عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام

- (3,1667) وهذا يعني أن أفراد العينة يقرون بوجود اهتمام متوسط من قبل المؤسسة بطبيعة العمل ، ويدل على أن هناك إدراك مشترك ومستقر نسبيا لطبيعة المهام و المسؤوليات داخل بيئة العمل ؛
- أظهرت نتائج التحليل المتغير المستقل الفرعي الرابع المتمثل في صراع الدور على وجود موافقة منخفضة لهذا البعد في المؤسسة ومن جهة نظر عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.3400) وهذا يعني أن أفراد العينة يقرون بوجود اهتمام منخفض من قبل المؤسسة ، ويدل على الوضوح في المهام والمسؤوليات في بيئة العمل ؛
- أظهرت نتائج التحليل المتغير المستقل الفرعي الخامس المتمثل في غموض الدور على وجود موافقة منخفضة لهذا البعد في المؤسسة من جهة نظر عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.5375) وهذا يعني أن أفراد العينة يقرون بوجود اهتمام منخفض من قبل المؤسسة، ويدل على وجود توافق بين الموظفين ويظهر استقرارا في الإدراك الجماعي لطبيعة الأدوار الوظيفية داخل بيئة العمل ؛
- أكدت نتائج التحليل المتغير التابع الفرعي الأول المتمثل في الصمت الاجتماعي على وجود موافقة منخفضة لهذا البعد في المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.9400) وهذا يعني أن أفراد العينة يقرون بوجود اهتمام منخفض من قبل المؤسسة، ويدل على وجود حالات من الصمت بدرجة غير حادة، وتفاوتا نسبيا في مدى الشعور بها داخل بيئة العمل ؛
- أكدت نتائج التحليل المتغير التابع الفرعي الأول المتمثل في الصمت الدفاعي على وجود موافقة منخفضة لهذا البعد في المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.5050) وهذا يعني أن أفراد العينة يقرون بوجود اهتمام منخفض من قبل المؤسسة، ويدل على وجود تفاوت نسبي بين الموظفين في مدى تبنيهم هذا النوع من الصمت داخل بيئة العمل ؛
- أكدت نتائج التحليل المتغير التابع الفرعي الأول المتمثل في الصمت الإذعان على وجود موافقة منخفضة لهذا البعد في المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.9250) وهذا يعني أن أفراد العينة يقرون بوجود اهتمام منخفض من قبل المؤسسة، وهذا يدل على درجة من الاستقرار في المواقف اتجاه صمت الإذعان داخل بيئة العمل؛
- أظهرت نتائج المقابلة أن الموظفين يعانون من ضغوط عمل متكررة، مما يؤثر سلبا على صحتهم النفسية والجسدية وعلى توازنهم بين الحياة المهنية والشخصية. رغم وجود دعم إداري نسبي إلا أن استجابة الإدارة لمقترحات الموظفين توصف أحيانا بالانتقائية، مما يدفع بعض الموظفين إلى تبني

سلوك الصمت التنظيمي. لذلك تحتاج المؤسسة إلى تعزيز الدعم الإداري وتحسين بيئة العمل لترسيخ الثقة و تحسين الأداء.

ب. نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والصمت التنظيمي في مؤسسة مطاحن بني هارون فرجيوة-ميلة-عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ من وجهة نظر عينة الدراسة وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الصفرية (H_0)؛
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين عبء العمل والصمت التنظيمي في مؤسسة مطاحن بني هارون فرجيوة-ميلة-عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ من وجهة نظر عينة الدراسة وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الصفرية (H_0)؛
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين ظروف العمل والصمت التنظيمي في مؤسسة مطاحن بني هارون فرجيوة-ميلة-عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ من وجهة نظر عينة الدراسة وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الصفرية (H_0)؛
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين طبيعة العمل والصمت التنظيمي في مؤسسة مطاحن بني هارون فرجيوة-ميلة-عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ من وجهة نظر عينة الدراسة وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الصفرية (H_0)؛
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور والصمت التنظيمي في مؤسسة مطاحن بني هارون فرجيوة-ميلة-عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ من وجهة نظر عينة الدراسة وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الصفرية (H_0)؛
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور والصمت التنظيمي في مؤسسة مطاحن بني هارون فرجيوة-ميلة-عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ من وجهة نظر عينة الدراسة وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الصفرية (H_0).

ثانياً: التوصيات

تتمثل في:

- العمل على تطوير برامج إدارة ضغوط العمل داخل المؤسسات الاقتصادية، من خلال ورشات الدعم النفسي والتدريب على استراتيجيات التكيف الإيجابي، بما يُمكن الموظفين من التعامل بفعالية مع ضغوط العمل المتنوعة؛

- تعزيز قنوات الاتصال الداخلي وفتح مسارات رسمية وغير رسمية تُمكن الموظفين من التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم دون خوف أو تردد، مع ضمان السرية والحياد في التعامل مع الملاحظات؛
- حث المؤسسات على تنمية ثقافة تنظيمية داعمة تقوم على الثقة، الشفافية، والتقدير المتبادل، تُشجع على حرية التعبير وتُقلل من مظاهر الصمت التنظيمي الناجم عن الخوف أو الإقصاء أو الإهمال الإداري؛
- العمل على تقييم بيئة العمل بشكل دوري من خلال أدوات قياس رضا الموظفين، واستبيانات تتعلق بدرجة ضغط العمل والصمت التنظيمي، من أجل الكشف المبكر عن المشكلات واتخاذ قرارات تصحيحية؛
- إعادة النظر في هياكل العمل وأساليب التسيير التي قد تكون سبباً مباشراً في ارتفاع الضغط، كالتكاليف المبالغ فيها، غموض الأدوار، وغياب العدالة في توزيع الأعباء والمسؤوليات؛
- تحفيز الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار من خلال أساليب الإدارة التشاركية، لما له من أثر في خفض مستويات الصمت التنظيمي، وتعزيز الشعور بالانتماء والمسؤولية؛
- تشجيع البحث الأكاديمي والتطبيقي في ميدان ضغوط العمل والصمت التنظيمي، وخصوصاً في السياق المحلي للمؤسسات الاقتصادية، بهدف تقديم حلول واقعية مبنية على بيانات دقيقة وسياقات محددة.

ثالثاً: آفاق الدراسة

نشير في الأخير إلى أن مجال هذه الدراسة واسع ويمكن دراسته من جوانب أخرى، لذا فإننا نقترح بعض المواضيع ذات صلة بموضوع الدراسة، والتي يمكن أن تكون عناوين لدراسات مستقبلية وتتمثل فيما يلي:

- الإدارة الرشيدة ودورها في الحد من ضغوط العمل في المؤسسات الاقتصادية؛
- الصمت التنظيمي وعلاقته بالاحتراق الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية
- أثر المرونة التنظيمية على الصمت التنظيمي في المؤسسات العمومية؛
- أثر التمكين النفسي للموظفين في الحد من الصمت التنظيمي في المؤسسات الخدمية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

❖ الكتب

1. عبد المجيد أونيس. *مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين*، اليازوري ، مصر.
2. عمار بوحوش، ومحمد محمود الذنبيات. (2007). *مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث*، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
3. فاروق عبده فلي، السيد محمد عبد المجيد. (2005). *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية*، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

❖ المعاجم

1. عربي عربي. (2007). *معجم لسان العرب*، دار البرهان، القاهرة.

❖ المقالات العلمية

1. الجزار. (2021). *الصمت التنظيمي أسبابه وسبل التغلب عليه*، مجلة كلية التربية بنها، العدد جامعة بنها، مصر (128).
2. بلال كرامش، ونسيم حمودة. (2023). *أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء*، مجلة أبعاد اقتصادية، جامعة بومرداس، العدد (13)
3. بوبكر نعرو، وأحمد تي. (2020)، *أثر الصمت التنظيمي في أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى المؤسسة إقتصادية*، دراسة ميدانية بوكالة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي للعمال الأجاء بالوادي* CNAC، مجلة مجاميع المعرفة، جامعة تندوف، المجلد 06، العدد (02).
4. جمال بوزكري، ورابع معروف. (2021). *ضغوط العمل وعلاقتها بمستوى أداء العاملين في قطاع الصحة*، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، جامعة وهران المجلد 15، العدد (02).
5. سميحة قنون، ومنصور بوبكر. (2021). *واقع الصمت التنظيمي في ضوء آراء إطارات الشركات البترولية الجزائرية*، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، المجلد 14، العدد (01).
6. فضيلة معمر قواردي، ودليلة حضري. (2021). *تحليل أبعاد ضغوط العمل على السلوك التنظيمي الفردي دراسة تطبيقية بالوكالة المحلية للتشغيل بالشلف*، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، المجلد 24، العدد (1).

7. ليلي بنتقة، (2022)، *علاقة التميز في العمل بالصمت التنظيمي للعاملين*، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المركز الجامعي إيزي، المجلد 05، العدد (01)،.
8. مؤيد شاكر عبد الكريم النقيب، (2012)، *العوامل التنظيمية المسببة لضغط العمل وعلاقتها بالانتماء الوظيفي*، مجلة جامعة الأنبار، جامعة الأنبار، المجلد 04، العدد (09)،.
9. نجلاء الشنيفي، ورزان التركي، (2021)، *الصمت التنظيمي في جامعة الملك سعود وعلاقته بالأداء الوظيفي*، مجلة جامعة الملك سعود، جامعة الملك سعود، المجلد 29، العدد (02).
10. نصيرة بركنو، (2018)، *الصمت التنظيمي والعوامل المسببة له*، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، جامعة مستغانم، المجلد (03)، العدد 01،
11. فؤاد نعوم، (2015)، *ضغوط العمل*، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة الجزائر 2، المجلد (03) العدد (01).
12. هناء محمد جلال جمال الدين، (2019)، *ضغوط العمل وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية*، مجلة كلية التربية بنها، المجلد (118)، جامعة بنها، مصر.
13. هيبه عيشاوي، ومصطفى عوفي، (2020)، *ضغوط العمل وأثرها على أداء العاملين*، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد (01)، جامعة محمد خضير بسكرة.
14. سامح حمدي عمر حسن نور، (2021). أثر ضغوط العمل على الصمت التنظيمي للعاملين بالمنظمات دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 12، العدد (3)، جامعة قانة السويس، مصر.

❖ الرسائل الجامعية (ماجستير)

1. إيمان دوشة، (2017)، ضغوط العمل وعلاقتها بالتوافق المهني. مذكرة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة المسيلة.
2. بكرة إيمان رزاق، وفايزة رعاش. (2012 . 2013). أثر ضغوط العمل على أداء العاملين. دراسة حالة مؤسسة الضرائب. رسالة ليسانس أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ورقلة.
3. حدة لحر، ومريم بوعثمان. (2015). دور ضغوط العمل في تحسين جودة حياة العمل، دراسة حالة دباغة خلود. مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم التسيير، تسيير موارد بشرية، جيجل.

4. حليلة هولي، ومديحة زويد. (2017). أثر ضغوط العمل على التزام التنظيمي ، دراسة حالة أستاذة جامعة محمد الصديق بن يحيى قطب تاسوت جيجل. مذكرة مقدمة إستكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير الموارد البشرية .
5. راشدي عبد اللطيف وادي. (2009). ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي. مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، غزة.
6. ريان حمزاوي. (2020). أثر ضغوط العمل على الالتزام، دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (مديرية التوزيع بسكرة). مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تسيير موارد بشرية، جامعة محمد خيضر -بسكرة.
7. زينب زيتوني. (2015). أثر ضغوط العمل على أداء المورد البشري ، دراسة حالة دار البلدية بالأمير عبد القادر جيجل. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-.
8. سعاد منصوري، وريان عميار. (2021 . 2022). ضغوط العمل وانعكاساتها على الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين في ظل جائحة كورونا. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، تنظيم وعمل ، قالمة.
9. عديلة بولحبال، وريمة العايب. (2021). أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي ، دراسة حالة الموظفين بكلية الحقوق والعلوم السياسية -جامعة جيجل-. مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-.
10. فتيحة ملوان، ولمياء بريك. (2020 . 2021). الصمت التنظيمي وتأثيره على الفعالية التنظيمية للمؤسسة. مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، علم اجتماع ، المدينة.
11. فطيمة الزهرة الغول، وسعيدة كنوش. (2023 . 2024). الصمت التنظيمي في ظل بعض المتغيرات الديمغرافية لدى موظفي قطاع الوظيفة العمومية. مذكرة معدة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، علم النفس، ورقلة.
12. محمد قرقابو، وميلود برحاييل. (2022). التمكين الإداري و دوره في تقليل من مظاهر الصمت ، دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية استشفائية الإخوة بوشريط. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في

علم النفس، كلية الآداب واللغات والعلوم الإجتماعية، علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية، جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت.

13. ندى طوالبة، وقرم تايب. (2021 . 2022). تأثير ضغوط العمل على الاستقرار الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، اتصال تنظيمي، تبسة.

14. يمينة فرطاس، وفاطمة الزهراء بولقرع. (2020). الصمت التنظيمي و أثره في الإحترق الوظيفي، دراسة حالة الأستاذة الدائمين في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير -جامعة جيجل- . مذكرة مقدمة إستكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، إدارة الموارد البشرية ، جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-.

15. هند بن دحمان، وسيلة هبري. (2024). الصمت التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى عمال الإدارة. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس، علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، عين تموشنت.

16. هناء كلاش. (2020). أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر. مذكرة الماستر في علوم التسيير، إدارة الموارد البشرية.

17. محمد عبد الله الحاج صالح منهل. (2019). أثر ضغوطات العمل على عملية اتخاذ القرارات في البنوك السودانية. مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة شندي، السودان.

18. شفيق شاطر. (2010). أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء -سونلغاز- جيجل. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، إدارة الأعمال، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس.

19. صالح بن ناصر شغروود القحطاني . (2007). الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية. مذكرة ماجستير قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا، الرياض جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .

20. سفيان زريزر. (2013 . 2014). ضغوط العمل وأثرها على جودة الخدمات المقدمة للزبون ، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، علوم اقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، مالية وبنوك، ميله

21. عبد الرحيم لبصير، و راضية ماطي. (2017). أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي، دراسة حالة شركة الخزف الصحي بالميلية. مذكرة مقدمة إستكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-.

22. عجراد شرحبيل. (2020). إدارة السلوك التنظيمي. مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي، كلية العلوم الإقتصاديو التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03.

ثانيا: المراجع باللغة الإنجليزية

❖ Articles scientifiques

1. Bentiba, Z., & Khelil, S. (2022). *Organizational silence: Basic concepts and its effects*. *International Journal of Economic Performance*, 05(02).
2. Ghediri, D., & Boussalem, A. (2023). *Impact of Organizational Silence on Citizenship Behavior*. *Finance and Business Economics Review*, 07(02).
3. KHellouf , H. (2021). *Teachers' Work Stresses*. *Journal of Legal and Social Studies*, 06(02).
4. Mdjahdi, T., & Chadi, F. (2023). *Strategies to Address the Stress of Working Women*. 08(01).
5. Rathi, S., & Kumar, P. (2022). *Job Stress: A Systematic Literature Review*. *International Journal of Health Sciences*, 06.

❖ Mémoires de Master

1. Arshad, M., & Ullah, S. (2023). *Culture of Silence in Organization and How it Effect the Organization and Employees' Performance*. Master thesis, University of Gavle.
2. Bouriba, R. (2018). *Scaffolding Strategies for Reducing Test Anxiety*. Master thesis, Jijel.
3. Sardouk, S., & Haider, A. (2022). *Job Stress Impact on Job Motivation and Performance*. Master thesis, University of Gavle.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): أسئلة المقابلة

1. هل يواجه الفرد ضغوطا متكررة أثناء العمل؟ وما مصادرها الرئيسية؟
2. إلى أي مدى تؤثر متطلبات العمل على توازن الفرد بين الحياة المهنية والشخصية؟
3. كيف يؤثر ضغط العمل على حالتك النفسية والبدنية؟
4. هل يرى الفرد أن بيئة العمل تساعد على أداء عمله بارتياح؟ ولماذا؟
5. هل يشعر الفرد بوجود دعم كاف من الإدارة أو الزملاء عند مواجهة ضغوط العمل؟
6. هل تعتقد أن ضغط العمل يؤثر على مستوى جودة أداء الفرد؟
7. هل يتحمل الفرد ضغط أكثر من مسؤولياته؟
8. هل يشعر الفرد بالراحة في التعبير عن آرائه أو اقتراحاته داخل المؤسسة؟
9. هل سبق للفرد أن فضل الصمت على تقديم ملاحظة أو رأي معين؟ ولماذا؟
10. هل يعتقد الفرد أن كلامه أو رأيه يؤخذ بعين الاعتبار من قبل الإدارة؟
11. هل يمنح الأفراد مجالا في الحديث بصراحة داخل المؤسسة؟
12. هل تعتقد أن ضغوط العمل تؤثر على قدرة الفرد في التعبير عن آرائه؟
13. عندما يكون الفرد تحت ضغط، هل يميل إلى الصمت أكثر؟ ولماذا؟
14. هل ثقافة المؤسسة تفتح المجال للنقاش الحر أم تميل إلى تكميم الآراء؟
15. كيف يرى الفرد طريقة استقبال الإدارة لآراء الأفراد؟
16. هل هناك علاقة بين مستوى التوتر الذي يعيشه الفرد وبين درجة انخراطه في الحوار التنظيمي؟
17. هل يوجد نظام واضح ومضمون للتعبير عن الشكاوى أو الاقتراحات؟
18. ما الذي يمكن أن تفعله الإدارة لتقليل من ضغوط العمل؟
19. كيف يمكن للمؤسسة أن تخلق بيئة تشجع على التعبير والانفتاح؟
20. ما الإجراءات التي تعتقد أنها ستساعد على كسر ثقافة الصمت في المؤسسة؟

الملحق رقم (02): قائمة الأستاذة المحكمين

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
مفيدة سعدي	أستاذ محاضر ب	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة
دشة محمد علي	أستاذ محاضر ب	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة
بوبكر ياسين	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة
سعدي جعفر	أستاذ محاضر ب	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة
جمعة شرقي	أستاذ محاضر ب	جامعة تبسة

الملحق رقم (03): الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة-

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أثر ضغوط العمل على الصمت التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية

سيدي الكريم... سيدتي الكريمة:

تحية طيبة وبعد،

هذا الإستبيان موجه إلى موظفي مؤسسة مطاحن بن هارون -فرجيوة- ولاية ميلة- ، وذلك في إطار القيام بإعداد مذكرة ماستر في إدارة أعمال تحت عنوان: " أثر ضغوط العمل على الصمت التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية ".

لذا نأمل أن تتفضلوا بالإجابة على الأسئلة المطروحة عليكم، ونحن على ثقة أن إجاباتكم سوف تتصف بالدقة والموضوعية والاهتمام بالشكل الذي يؤدي إلى التوصل لنتائج تخدم الهدف الأساسي من هذا البحث، وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتقبلو مني في الأخير فائق التقدير والاحترام والشكر الجزيل على حسن تعاونكم.

تحت إشراف

من إعداد الطلبة:

د/ براهيم نور الهناء

سابع البتول

رمضاني شهرة

ملاحظة: يرجى وضع علامة (x) في المربع المناسب

أولاً: البيانات الشخصية :

الجنس	الجنس			
	أنثى	ذكر		
العمر	أقل من 30 سنة	من 31 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة	أكثر من 50 سنة
المستوى التعليمي	ثانوي	ليسانس	ماستر	دراسات عليا
الأقدمية في العمل	أقل من 05 سنوات	من 06 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة
الحالة العائلية	أعزب	متزوج	أرمل	مطلق
الوظيفة	عامل مهني	التقنيين	إطار	إطار سامي

ثانياً: ضغوط العمل:

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
عبء العمل						
1	ساعات العمل المحددة لا تكفي لإنجاز المهام الموكلة لي					
2	أشعر بالتعب والإرهاق لكثرة ما يطلب مني من واجبات ومهام					
3	يتم استدعائي بشكل متكرر أثناء أيام إجازتي يجعلني أعاني من التوتر.					
4	أضطر إلى تأجيل مهام رئيسية بسبب مهام عمل أخرى يطلبها مديري في العمل.					
5	مدة الراحة الممنوحة أثناء فترة الدوام غير كافية					
ظروف العمل						
6	الإضاءة والضوضاء في مكان العمل لا تساعدني على أداء مهامي بشكل جيد					

					أجد صعوبة في التواصل بوضوح وشفافية مع مديري في العمل.	7
					التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة تسهل علي أداء مهامي الوظيفية .	8
					مساحات العمل والأثاث والتجهيزات غير ملائمين لطبيعة عملي.	9
					كثرة الاتصالات والاستفسارات تعيق عملي.	10
					كثيرا ما يتوقف العمل بسبب وجود نقص في الاحتياجات المطلوبة	11
طبيعة العمل						
					يتواصل الزملاء في العمل مع بعضهم ويعملون بروح الفريق.	12
					يتطلب عملي درجة عالية من التركيز والانتباه	13
					أرى أن إمكانياتي وقدراتي الفكرية غير مستغلة بشكل جيد	14
					يتطلب عملي أداء مهام روتينية	15
					يزعجني العمل بنظام المناوبة	16
					طبيعة عملي توفر لي فرص التقدم والارتقاء الوظيفي	17
صراع الدور						
					يطلب مني القيام بأعمال تتناقض مع القيم والمبادئ العامة	18
					تدخل الآخرين في مجال عملي لا يتيح لي أداءه بطريقة سليمة	19
					الأعمال التي يتم تكليفي بها تتناسب مع خبراتي ومهاراتي	20
					كثيرا ما أقوم بتأدية أعمال لا أعتبرها جزء من عملي	21
					أتلقي تعليمات متعارضة من أكثر من مسؤول.	22
غموض الدور						
					عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات والسياسات يعيق تنفيذ مهامي	23

24	تتقضي المعلومات اللازمة لأداء عملي على أحسن وجه				
25	عدم وضوح الأنظمة والتعليمات اللازمة في المؤسسة				
26	مسؤولياتي ومهامي الوظيفية غير محددة				

ثالثاً: محور الصمت التنظيمي

الرقم	العبارات	المقياس				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الصمت الاجتماعي						
1	أحافظ على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة للمحافظة على سرية العمل.					
2	أعرض للضغوطات من قبل الآخرين لإخبارهم أسرار المؤسسة					
3	أرفض الكشف عن المعلومات المتعلقة بالمؤسسة تجنباً لفقدان السمعة والثقة.					
4	الترم الصمت أثناء اللقاءات والاجتماعات عندما يدور الحديث حول قضايا العمل الحساسة.					
5	أتقادی الحديث عن بعض قضايا العمل والمشكلات حفاظاً على علاقتي مع زملائي					
الصمت الدفاعي						
6	اتجنب الحديث عن ظروف العمل السلبية خشية أن يلحق بي الضرر من قبل رؤسائي.					
7	أتقدي الحديث عن معلومات المرتبطة بالعمل لحماية نفسي من العقاب					
8	امتنع عن التعبير عن آرائي المتعلقة بتحسين ظروف العمل تجنباً للدخول في نقاشات بين زملائه.					
9	أتجنب طرح أفكاری ومقترحاتي لكي لا أدخل في صراعات مع المرؤوسين.					

10	أتقادی دخول فی نقاشات وحوارات مع الآخرين لحماية نفسی من المساءلة				
صمت الإذعان (القبول)					
11	لا تتوافر لدي الرغبة في تقديم أي مقترحات للتغيير بسبب شعوري بعدم الارتباط بالعمل				
12	أحتفظ بالأفكار المتعلقة بتطوير العمل بسبب قبولي لوضعي الحالي				
13	أحتفظ لنفسي بالأفكار المتعلقة بحلول المشكلات في العمل				
14	أساير آراء الجماعة والأغلبية في معظم الأحيان.				
15	أحرص على الحجب الإيجابي لآرائی على أساس الاستقلالية.				

الملحق رقم (04): مخرجات spss

1. تكرار ونسبة:

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	38	95,0	95,0	95,0
	أنثى	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

العمر					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من أقل	7	17,5	17,5	17,5
	40 و 31 بين سنة	15	37,5	37,5	55,0
	50 و 41 بين سنة	12	30,0	30,0	85,0
	سنة 50 من أكثر	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المستوى					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	24	60,0	60,0	60,0
	ليسانس	10	25,0	25,0	85,0
	ماستر	6	15,0	15,0	100,0
	دراسات عليا	0.0	0.0	0.0	0.0
	Total	40	100,0	100,0	

الخبرة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من اقل	5	12,5	12,5	12,5
	الى سنوات 6 من سنة 10	14	35,0	35,0	47,5
	سنة 20 إلى 11 من	16	40,0	40,0	87,5
	سنة 20 من أكثر	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

العائلية الحالة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعزب	12	30,0	30,0	30,0
	متزوج	22	55,0	55,0	85,0
	مطلق	4	10,0	10,0	95,0
	ارمل	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الوظيفة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مهني عامل	2	67,5	67,5	67,5
	تقنيين	6	15,0	15,0	82,5
	إطار	5	12,5	12,5	95,0
	سامي إطار	1	5	5	97,5
	Total	40	100,0	100,0	

2. المتوسط الحسابي وانحراف المعياري للعبارة والمحاو:

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
ساعات العمل المحددة لا تكفي لإنجاز المهام الموكلة لي.	40	1	5	3,28	1,261
أشعر بالتعب والإرهاق لكثرة ما يطلب مني من واجبات ومهام	40	1	5	3,68	1,141
يتم استدعائي بشكل متكرر أثناء أيام إجازتي يجعلني أعاني من التوتر.	40	1	5	3,05	1,377
أضطر إلى تأجيل مهام رئيسية بسبب مهام مديري في العمل عمل أخرى يطلبها	40	1	5	3,15	1,167
مدة الراحة الممنوحة أثناء فترة الدوام غير كافية	40	1	5	3,18	1,238
الإضاءة والضوضاء في مكان العمل لا تساعدني على أداء مهامي بشكل جيد	40	1	5	3,30	1,324
أجد صعوبة في التواصل بوضوح وشفافية مع مديري في العمل.	40	1	5	3,25	1,256
التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة تسهل عليا أداء مهامي الوظيفية.	40	1	5	3,40	1,033
مساحات العمل والأثاث والتجهيزات غير ملائمين لطبيعة عملي.	40	1	5	2,90	1,105
كثرة الاتصالات والاستفسارات تعيق عملي.	40	1	5	3,23	1,310
كثيرا ما يتوقف العمل بسبب وجود نقص في الاحتياجات المطلوبة	40	2	5	4,18	,675
يتواصل الزملاء في العمل مع بعضهم ويعملون بروح الفريق.	40	1	5	3,90	,982
يتطلب عملي درجة عالية من التركيز والانتباه	40	2	5	3,75	,899

قائمة الملاحق

أرى أن إمكانياتي وقدراتي الفكرية غير مستغلة بشكل جيد	40	1	5	3,73	,784
يتطلب عملي أداء مهام روتينية	40	1	5	2,65	1,210
يزعجني العمل بنظام المناوبة	40	1	5	2,90	1,236
طبيعة عملي توفر لي فرص التقدم والارتقاء الوظيفي	40	1	5	2,08	1,289
يطلب مني القيام بأعمال تتناقض مع القيم والمبادئ العامة	40	1	5	2,50	1,396
تدخل الآخرين في مجال عملي لا يتيح لي أدائه بطريقة سليمة	40	1	5	2,73	1,396
الأعمال التي يتم تكليفي بها تتناسب مع خبراتي ومهاراتي	40	1	5	2,38	1,372
كثيرا ما أقوم بتأدية أعمال لا أعتبرها جزء من عملي	40	1	5	2,28	1,414
أتلقي تعليمات متعارضة من أكثر من مسؤول.	40	1	4	1,83	,958
عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات والسياسات يعيق تنفيذ مهامتي	40	1	5	2,08	1,047
تنقصني المعلومات اللازمة لأداء عملي على أحسن وجه	40	1	5	2,25	1,171
عدم وضوح الأنظمة والتعليمات اللازمة في المؤسسة	40	1	5	2,10	1,172
مسؤولياتي ومهامي الوظيفية غير محددة	40	1	5	3,73	,987
أحافظ على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة للمحافظة على سرية العمل.	40	1	5	2,70	1,305
أعرض للضغوطات من قبل الآخرين لإخبارهم أسرار المؤسسة	40	1	5	3,48	1,377
أرفض الكشف عن المعلومات المتعلقة بالمؤسسة تجنباً لفقدان السمعة والثقة.	40	1	5	3,08	1,492

قائمة الملاحق

التزم الصمت أثناء اللقاءات والاجتماعات عندما يدور الحديث حول قضايا العمل الحساسة.	40	1	5	2,90	1,598
أتقذى الحديث عن بعض قضايا العمل والمشكلات حفاظاً على علاقتي مع زملائي	40	1	5	2,55	1,395
أتجنب الحديث عن ظروف العمل السلبية خشية أن يلحق بي الضرر من قبل رؤسائي.	40	1	5	2,40	1,236
أتقذى الحديث عن معلومات المرتبطة بالعمل لحماية نفسي من العقاب	40	1	5	2,25	1,296
أمتنع عن التعبير عن آرائي المتعلقة بتحسين ظروف العمل تجنباً للدخول في نقاشات بين زملائه.	40	1	5	2,53	1,467
أتجنب طرح أفكار ومقترحاتي لكي لا أدخل في صراعات مع الرؤوسين.	40	1	5	2,80	1,285
أتقذى دخول في نقاشات وحوارات مع الآخرين لحماية نفسي من المساءلة	40	1	5	2,55	1,300
لا تتوافر لدي الرغبة في تقديم أي مقترحات للتغيير بسبب شعوري بعدم الارتباط بالعمل	40	1	5	2,65	1,145
أحتفظ بالأفكار المتعلقة بتطوير العمل بسبب قبولي لوضعي الحالي	40	1	5	2,83	1,174
أحتفظ لنفسي بالأفكار المتعلقة بحلول المشكلات في العمل	40	1	5	2,70	1,305
أساير آراء الجماعة والأغلبية في معظم الأحيان.	40	1	5	3,23	1,050
أحرص على الحجب الإيجابي لآرائ على أساس الاستقلالية.	40	1	5	3,23	1,050
عبء_العمل	40	1,67	4,67	3,3167	,79421
ظروف_لعمل	40	2,17	4,67	3,3750	,61179

طبيعة_العمل	40	2,33	3,83	3,1667	,37553
صراع_الدور	40	1,00	4,00	2,3400	,96098
غموض_الدور	40	1,00	4,25	2,5375	,67830
الصمت_الاجتماعي	40	1,00	4,80	2,9400	1,10959
الصمت_الدفاعي	40	1,00	4,60	2,5050	1,00968
صمت_الإذعان	40	1,00	4,60	2,9250	,83105
N valide (liste)	40				

3. الصدق والثبات:

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	40	100,0
a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.			

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.718	26

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.886	15

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,857	41

Correlations						
		عبء_العمل	ظروف_العمل	طبيعة_العمل	صراع_الدور	غموض_الدور
عبء_العمل	Pearson Correlation	1	.215	-.100-	.083	.211
	Sig. (1-tailed)		.091	.269	.306	.095
	N	40	40	40	40	40
ظروف_العمل	Pearson Correlation	.215	1	.186	.122	.207
	Sig. (1-tailed)	.091		.125	.226	.100
	N	40	40	40	40	40
طبيعة_العمل	Pearson Correlation	-.100-	.186	1	.104	.059
	Sig. (1-tailed)	.269	.125		.261	.359
	N	40	40	40	40	40
صراع_الدور	Pearson Correlation	.083	.122	.104	1	.802**
	Sig. (1-tailed)	.306	.226	.261		.000
	N	40	40	40	40	40
غموض_الدور	Pearson Correlation	.211	.207	.059	.802**	1
	Sig. (1-tailed)	.095	.100	.359	.000	
	N	40	40	40	40	40
الصمت_الاجتماعي	Pearson Correlation	-.018-	-.037-	.121	.685**	.523**
	Sig. (1-tailed)	.457	.412	.228	.000	.000
	N	40	40	40	40	40
الصمت_الدفاعي	Pearson Correlation	.226	-.064-	-.007-	.583**	.513**
	Sig. (1-tailed)	.080	.347	.483	.000	.000

	N	40	40	40	40	40
صمت_الإذعان	Pearson Correlation	-.037-	.020	.074	.201	.123
	Sig. (1-tailed)	.411	.452	.325	.107	.224
	N	40	40	40	40	40
ضغوط_العمل	Pearson Correlation	.531**	.553**	.302*	.756**	.777**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.029	.000	.000
	N	40	40	40	40	40
الصمت_التنظيمي	Pearson Correlation	.073	-.036-	.078	.622**	.493**
	Sig. (1-tailed)	.327	.412	.317	.000	.001
	N	40	40	40	40	40

Correlations					
		الصمت_الاجتماعي	الصمت_الدفاعي	صمت_الإذعان	ضغوط_العمل
عبء_العمل	Pearson Correlation	-.018-	.226	-.037-	.531**
	Sig. (1-tailed)	.457	.080	.411	.000
	N	40	40	40	40
ظروف_العمل	Pearson Correlation	-.037-	-.064-	.020	.553**
	Sig. (1-tailed)	.412	.347	.452	.000
	N	40	40	40	40
طبيعة_العمل	Pearson Correlation	.121	-.007-	.074	.302*
	Sig. (1-tailed)	.228	.483	.325	.029
	N	40	40	40	40

صراع_الدور	Pearson Correlation	.685**	.583**	.201	.756**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.107	.000
	N	40	40	40	40
غموض_الدور	Pearson Correlation	.523**	.513**	.123	.777**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.224	.000
	N	40	40	40	40
الصمت الاجتماعي	Pearson Correlation	1	.697**	.259	.434**
	Sig. (1-tailed)		.000	.054	.003
	N	40	40	40	40
الصمت_الدفاعي	Pearson Correlation	.697**	1	.569**	.454**
	Sig. (1-tailed)	.000		.000	.002
	N	40	40	40	40
صمت_الإذعان	Pearson Correlation	.259	.569**	1	.144
	Sig. (1-tailed)	.054	.000		.188
	N	40	40	40	40
ضغوط_العمل	Pearson Correlation	.434**	.454**	.144	1
	Sig. (1-tailed)	.003	.002	.188	
	N	40	40	40	40
الصمت_التنظيمي	Pearson Correlation	.832**	.926**	.695**	.435**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.003
	N	40	40	40	40

Correlations		
		الصمت_ التنظيمي
عبء_ العمل	Pearson Correlation	.073
	Sig. (1-tailed)	.327
	N	40
ظروف_ العمل	Pearson Correlation	-.036-
	Sig. (1-tailed)	.412
	N	40
طبيعة_ العمل	Pearson Correlation	.078
	Sig. (1-tailed)	.317
	N	40
صراع_ الدور	Pearson Correlation	.622**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	40
غموض_ الدور	Pearson Correlation	.493**
	Sig. (1-tailed)	.001
	N	40
الصمت_ الاجتماعي	Pearson Correlation	.832**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	40
الصمت_ الدفاعي	Pearson Correlation	.926**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	40
صمت_ الإذعان	Pearson Correlation	.695**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	40
ضغوط_ العمل	Pearson Correlation	.435**
	Sig. (1-tailed)	.003
	N	40

الصمت_التنظيمي	Pearson Correlation	1
	Sig. (1-tailed)	
	N	40

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

4. اختبار التوزيع الطبيعي للمحاور

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test				
			ضغوط_العمل	الصمت_التنظيمي
N			40	40
Normal Parameters ^{a,b}	Mean		2.9779	2.7900
	Std. Deviation		.41460	.81210
Most Extreme Differences	Absolute		.143	.166
	Positive		.143	.166
	Negative		-.087-	-.127-
Test Statistic			.143	.166
Asymp. Sig. (2-tailed)			.390 ^a	.200 ^a
Monte Carlo Sig. (2-tailed)	Sig.		.355	.202
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.343	.191
		Upper Bound	.368	.212

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

5. اختبار الفرضية الرئيسية

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ضغط العمل ^b	.	Enter
a. Dependent Variable : الصمت_ التنظيمي			
b. All requested variables entered.			

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.0837 ^a	0.701	.168	.74073	1.266

a. Predictors : (Constant), ضغط العمل

b. Dependent Variable : الصمت_ التنظيمي

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.871	1	4.871	10.515	..000 ^b
	Residual	20.850	38	.549		
	Total	25.720	39			

a. Dependent Variable : الصمت_ التنظيمي

b. Predictors : (Constant), ضغط العمل

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.188	.860		.232	.008
	ضغط العمل	.883	.286	.435	3.243	.002

6. اختبار الفرضيات الفرعية

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	عبء العمل ^b	.	Enter

a. Dependent Variable : الصمت التنظيمي

b. All requested variables entered.

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.73 ^a	.53	-.021-	.82051	1.030

a. Predictors : (Constant), عبء العمل

b. Dependent Variable : الصمت التنظيمي

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.137	1	.137	.204	.000
	Residual	25.583	38	.673		
	Total	25.720	39			

a. Dependent Variable : الصمت التنظيمي

b. Predictors : (Constant), عبء العمل

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.542	.564		4.509	.000
	عبء العمل	.075	.165	.073	.452	.000

a. Dependent Variable : الصمت التنظيمي

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ظروف العمل ^b	.	Enter

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.813 ^a	.661	.025	.82217	1.017

a. Dependent Variable : الصمت_ التنظيمي

b. All requested variables entered

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.034	1	.034	.050	.003
	Residual	25.686	38	.676		
	Total	25.720	39			

a. Dependent Variable : الصمت_ التنظيمي

b. Predictors : (Constant), ظروف العمل

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.953	.738		4.003	.000
	ظروف العمل	.048	.215	.036	.225	.003

a. Dependent Variable : الصمت_ التنظيمي

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	طبيعة العمل ^b	.	Enter

a. Dependent Variable : الصمت_ التنظيمي

b. All requested variables entered.

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.078 ^a	.006	-.020-	.82023	1.012

a. Predictors : (Constant), طبيعة العمل

b. Dependent Variable : الصمت_ التنظيمي

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.155	1	.155	.230	.004 ^b
	Residual	25.566	38	.673		
	Total	25.720	39			

a. Dependent Variable : الصمت_ التنظيمي

b. Predictors : (Constant), طبيعة العمل

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.259	1.115		2.026	.050
	طبيعة العمل	.168	.350	.078	.479	.004

a. Dependent Variable : الصمت_ التنظيمي

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	صراع ال دور ^b	.	Enter

a. Dependent Variable : الصمت_ التنظيمي

b. All requested variables entered.

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.622 ^a	.386	.371	.64409	1.439

a. Predictors : (Constant), صراع الدور

b. Dependent Variable : الصمت_ التنظيمي

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.956	1	9.956	23.998	.000 ^b
	Residual	15.765	38	.415		
	Total	25.720	39			

a. Dependent Variable : الصمت_ التنظيمي

b. Predictors : (Constant), صراع الدور

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.560	.271		5.755	.000
	صراع الدور	.526	.107	.622	4.899	.000

a. Dependent Variable : الصمت_ التنظيمي

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	غموض الدور ^b	.	Enter

a. Dependent Variable : الصمت_ التنظيمي

b. All requested variables entered.

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.493 ^a	.243	.223	.71599	1.361

a. Predictors : (Constant), غموض الدور

b. Dependent Variable : الصمت_ التنظيمي

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.240	1	6.240	12.173	.001 ^b
	Residual	19.480	38	.513		
	Total	25.720	39			

a. Dependent Variable : الصمت_ التنظيمي

b. Predictors : (Constant), غموض الدور

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.294	.444		2.916	.006
	غموض الدور	.590	.169	.493	3.489	.001

a. Dependent Variable : الصمت_ التنظيمي