



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة



كلية: العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

قسم: علوم التسيير

عنوان المذكرة:

علاقة المناخ التنظيمي بالصمت التنظيمي في مؤسسة اقتصادية

دراسة حالة لدى: مؤسسة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات (STH) بسكيكدة

مذكرة مكملة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في تخصص: إدارة الأعمال

إعداد المشرف:

مراد نعمون

إعداد الطالب:

عمر بلوصيف

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة	الجامعة
د. إلياس بوجعادة	استاذ محاضر (أ)	رئيسا	جامعة 20 أوت 1955
أ.مراد نعمون	أستاذ مساعد (أ)	مشرفا ومقررا	جامعة 20 أوت 1955
أ.فريد لعور	أستاذ مساعد (أ)	مناقشا	جامعة 20 أوت 1955

السنة الجامعية: 2022/2021

الإهداء

إلى الوالدين الكريمين وأطال الله في عمرهما وزادهما بركة وحفظهما ورعاهما،

إلى جميع إخوتي والعائلة بأكملها

إلى كل من أراد لي النجاح أهدي هذا العمل

إلى كل رفيق عرفته في مساري العلمي

إلى الطلبة الذين درست معهم بقسم علوم التسيير دفعة 2022.

شكر وعرقان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، نشكر الله تعالى على نعمه التي لا تعد ولا تحصى ومنها توفيقه تعالى على إتمام هذا العمل المتواضع.

كما نتقدم بجزيل الشكر والامتنان وخالص العرفان والتقدير إلى الأستاذ الفاضل: نعمون مراد على تكرمه بقبوله الإشراف على هذه المذكرة وعلى دعمه وتوجيهاته القيمة فجزاه الله خيرا.

كما نتوجه بالشكر لجميع أساتذتنا الكرام لما قدموه لنا طيلة مشوارنا الدراسي وأخص بالذكر الأساتذة فيلالي برزوق، بوجعادة إلياس، لعور فريد، طيار احسن.

من مجهودات للارتقاء بهذا المستوى

وفي الأخير نتقدم بجزيل الشكر لكل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى اختبار علاقة وأثر المناخ التنظيمي بالصمت التنظيمي وذلك من خلال دراسة لعينة من الافراد العاملين بشركة تسيير واستغلال طرفيات الموانئ المحروقات بسكيدة وقد بلغ مجتمع الدراسة 70 فرد من عون تنفيذي وعون تحكم والإطار اما العينة متكونة من 60 فرد استردنا جميع الاستبيانات وكانت جميعها صالحة للتحليل حيث اعتمدنا في تحليل البيانات على الإحصاء الوصفي والتحليلي وبرنامج SPSS.

ولقد توصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة منها القيادة و الاتصالات والإجراءات و السياسات و اتخاذ القرارات والحوافز والتقدم والنمو المهني في قوة او ضعف اثر الصمت التنظيمي بشركة تسيير واستغلال طرفيات الموانئ المحروقات وبناء على هذه النتائج خلصت الدراسة الى مجموعة من الاقتراحات ابرزها ضرورة نشر ثقافة الموضوعات المتعلقة بالمناخ التنظيمي ضرورة توفر الشركة على قنوات الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين. ضرورة الاهتمام باقتراحات العمال فيما يخص اتخاذ القرارات.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، الصمت التنظيمي، شركة تسيير واستغلال طرفيات الموانئ البترولية.

Abstract:

This study aimed to test the relationship and impact of the organizational climate with organizational silence, through a study of a sample of individuals working in a company operating and exploiting the terminals of the fuel ports in Skikda. All of them are valid for analysis, as we relied in analyzing the data on descriptive and analytical statistics and the SPSS program.

The study concluded that there is a statistically significant effect at the level of significance 0.05 between the organizational climate in its various dimensions, including leadership, communications, procedures, policies, decision-making, incentives, progress and professional growth in the strength or weakness of the effect of organizational silence in a management company and the exploitation of the terminals of the fuel ports, and based on these results The study concluded with a set of suggestions, most notably the need to spread the culture of issues related to the organizational climate, the need for the company to have channels of communication between the boss and subordinates. The need to pay attention to workers' suggestions regarding decision-making.

Keywords: organizational climate, regulatory silence, oil port terminal management and exploitation company skikda

فهرس المحتويات

الصفحة	المواد
	شكر واهداء
	المخلص
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
ج-1	مقدمة الدراسة
26-8	الفصل الأول: الأدبيات النظرية للمناخ التنظيمي والصمت التنظيمي
8	تمهيد الفصل الأول
9	المبحث الأول: مفاهيم حول المناخ التنظيمي
9	المطلب الأول: تعريف وأهمية المناخ التنظيمي
9	1/- مفهوم المناخ التنظيمي
11	2/- أهمية المناخ التنظيمي
12	المطلب الثاني: خصائص المناخ التنظيمي
13	المطلب الثالث: أنماط المناخ التنظيمي
13	1/- المناخ المفتوح
13	2/- المناخ الاستقلالي
13	3/- المناخ المسيطر
13	4/- المناخ المؤلف
13	5/- المناخ الأبوي
13	6/- المناخ المغلق
14	المطلب الرابع: أبعاد المناخ التنظيمي
14	1/- الهيكل التنظيمي
14	2/- نمط القيادة
14	3/- نمط الاتصالات
15	4/- المشاركة في اتخاذ القرارات

15	5- الحوافز
16	6- السياسات والإجراءات
16	7- التقدم والنمو المهني
17	المبحث الثاني: مفاهيم حول الصمت التنظيمي
17	المطلب الأول: مفهوم الصمت التنظيمي
18	المطلب الثاني: دوافع الصمت التنظيمي
18	1/ -التصميم الهيكلي
18	2- زملاء العمل
18	3-المعتقدات التنظيمية
18	4-خصائص المنظمة
18	5-هيمنة العقل الجمعي
19	6-عدم الثقة بالرؤساء
19	7-الخوف من المشاركة (الصمت الدفاعي)
19	8-العجز في التغيير
19	9-التغطي عن نتيجة قد تضر بالمؤسسة
20	المطلب الثالث: مصادر الصمت التنظيمي
20	1-المصادر المهنية الضاغطة
20	2-المصادر الشخصية والنفسية
20	المطلب الرابع: مراحل الصمت التنظيمي
20	1-مرحلة الاستغراق
21	2-مرحلة الكساد
21	3-مرحلة الانفصال
21	4-مرحلة الاتصال
21	المطلب الخامس: أبعاد الصمت التنظيمي
21	1-صمت الإذعان(الاستسلام)
22	2-الصمت الدفاعي(الخامد)

22	3-الصمت الاجتماعي
23	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
23	المطلب الأول: الدراسات العربية
23	1-دراسة: ميهفان شريف يوسف
23	2-دراسة: يوسف حباد، هناء بوحارة
24	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
24	1-دراسة أصغر زماني بوزفيه 1 وفاريبا كريمي
25	2-دراسة: محمد رزا غربي آخرون
26	خلاصة الفصل الاول
57-28	الفصل الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
28	تمهيد الفصل الثاني
29	المبحث الأول: عرض المنهجية وأدوات الدراسة
29	المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة الميدانية
30	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي الهيكلي لشركة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات
31	المطلب الثالث: أدوات ومنهج الدراسة
36	المبحث الثاني: تحليل البيانات ونتائجها
36	المطلب الأول: تحليل بيانات الاستمارة الإحصائية الخاصة بالبيانات الشخصية
42	المطلب الثاني: نتائج الدراسة
52	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
57	خلاصة الفصل الثاني
58	الخاتمة
60	المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول:

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مفهوم الصمت التنظيمي من وجهة نظر الباحث	17
02	مقياس ليكارث لاستمارة الدراسة	32
03	معايير درجة الموافقة لعبارات الاستمارة	33
04	عدد الاستثمارات الموزعة	34
05	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	36
06	توزيع أفراد العينة حسب السن	37
07	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	38
08	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	39
09	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	41
10	يوضح معامل (ألفا كرو نباخ) لكل محور	42
11	يوضح قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد القيادة	43
12	يوضح قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاتصالات	44
13	يوضح قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد اتخاذ القرارات	45
14	يوضح قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد السياسات والإجراءات	46
15	يوضح قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التقدم والنمو المهني	47
16	يوضح قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الحوافز	48
17	يوضح قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد صمت الإذعان	49
18	يوضح قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد صمت الدفاعي	50
19	يوضح قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد صمت الاجتماعي	51
20	يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر القيادة على الصمت التنظيمي	52
21	يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الاتصالات على الصمت التنظيمي	53
22	يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر اتخاذ القرارات على الصمت التنظيمي	54
23	يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر السياسات والإجراءات في تحسين الصمت التنظيمي	55
24	يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر المناخ التنظيمي في تحسين الصمت التنظيمي	56

قائمة الأشكال:

رقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	عناصر المناخ التنظيمي	10
02	دوافع الصمت التنظيمي	19
03	الهيكل التنظيمي لشركة تسيير واستغلال طرفيات الموائى والمحروقات	30
04	توزيع أفراد العينة حسب عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل في الشركة	35
05	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	36
06	توزيع أفراد العينة حسب السن	37
07	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	38
08	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	40
09	المنصب الوظيفي	41

مقدمة

توطئة:

تقوم الإدارة في الوقت المعاصر على عدة أساليب معتمدة في تسييرها وتحقيق أهدافها على تكنولوجيا المعلومات، وكذا بيئة العمل الحديثة وطرق الأداء التي تعمل على تحقيق مجموعة من المعايير المرتبطة بالجودة والتنافسية وكذا توضيح مهام الإدارة من الناحيتين الوظيفية والهيكلية. ومنه فان أهمية الإدارة أضحت تنصب على عدة توجهات خاصة مع تطور الأنظمة الإدارية في مجال ضبط العمل واتخاذ القرارات والمشاركة القيادية الجماعية والاتصال وغيرها من المتغيرات التي تخدم موقع الإدارة من جانب الموارد البشرية التي تعد مصدر رأس المال في تحقيق المعادلة الإدارية ماديا، إنتاجيا وسيكولوجيا. ومن زاوية موضوعنا و الذي يتمحور حول دراسة العلاقة التأثيرية فيما بين المناخ التنظيمي على الصمت التنظيمي، نراه أحد أبرز الخصائص التي يجب أن تولي بها المؤسسات الاقتصادية في ضوء الأهداف و الأنشطة المعقدة و تداخلها، و كذا من جانب تحقيق مجموعة من أبعاد تنطوي عليها الإدارة حديثا خاصة مع التوجه باحتشام نحو تطبيق و تبني مفهوم الإدارة الالكترونية و ضرورة تأقلمها و انسجامها مع معطيات الإدارة من الناحية التنظيمية و السلوكية، كالانتماء التنظيمي، الولاء التنظيمي، التمكين الإداري، القيادة التشاركية و غيرها... و هذا مع مزاوله التغيير في مجالات تراها المؤسسة أكثر ملائمة و تجسيدا بفعل دور الإدارة في مجال تحسين الأداء الكلي للمؤسسة. ومنه يمكن أن نعطي أحد أبرز الاستراتيجيات التي تساهم في تحسين مناخ الإدارة من خلال الصمت الإداري في التوفيق بين العوامل الداخلية والعوامل الخارجية للمؤسسة. وأيضا القيادية وكذا مستوى تقبل اتخاذ القرارات عامة، ومدى تأثيرها في مدى إحجام وتجنب العمال عن إبداء وجهات نظرهم والتعبير بوضوح عن موقف معين من خلال مجموعة من القراءات النفسية بالدرجة الأولى وما مدى تأثير مفهوم الصمت الإداري في هذا الخصوص.

أولاً: إشكالية الدراسة

يمكن صياغة إشكالية موضوعنا على النحو التالي:

هل هناك أثر للمناخ التنظيمي على الصمت التنظيمي لدى شركة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات بسكيدة؟

ثانياً: التساؤلات الفرعية

وحتى يتسنى لنا الإلمام بجوانب الموضوع تم طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية في إطار الموضوع وتتمثل في:

1- فيما تتمثل أهم المميزات لكل من مفهومي ومحددات المناخ التنظيمي والصمت التنظيمي؟

2- هل تؤثر القيادة على الصمت التنظيمي لدى شركة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات بسكيدة؟

3- هل تؤثر الاتصالات على الصمت التنظيمي لدى شركة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات بسكيدة؟

4- هل تؤثر اتخاذ القرارات على الصمت التنظيمي لدى شركة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات بسكيدة؟

5- هل تؤثر الإجراءات والسياسات على الصمت التنظيمي لدى شركة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات بسكيدة؟

ثالثاً: فرضيات الدراسة:

للإلمام بجوانب الموضوع والإجابة على التساؤل الرئيسي تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

لا يؤثر المناخ التنظيمي على الصمت التنظيمي لدى شركة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات بسكيدة.

وعليه تنبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1- الفرضية الفرعية الأولى: لا تؤثر القيادة الإدارية على الصمت التنظيمي لدى شركة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات بسكيدة.

ب-الفرضية الفرعية الثانية: لا تؤثر الاتصالات على الصمت التنظيمي لدى شركة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات بسكيكدة.

ج-الفرضية الفرعية الثالثة: لا يؤثر اتخاذ القرارات على الصمت التنظيمي لدى شركة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات بسكيكدة.

د-الفرضية الفرعية الرابعة: لا تؤثر السياسات والإجراءات على الصمت التنظيمي لدى شركة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات بسكيكدة.

رابعاً: مبررات اختيار الموضوع

هناك عدة أسباب ودوافع أدت إلى اختيار هذا الموضوع أهمها ما يلي:

- 1- الرغبة الدافعة للتطلع لمثل هذه الدراسات ذات الأهمية البالغة في تخصص إدارة الأعمال،
- 2- إثراء المكتبات بمثل هذه المواضيع خاصة في ظل المزج بين العوامل المادية التكنولوجية والنفسية،
- 3- إلقاء الضوء على مفهوم العلاقة بين المناخ التنظيمي والصمت التنظيمي،
- 4- إبراز مؤشرات التنظيم الإداري في مجال دراسة الصمت الإداري.
- 5- التعرف على معيقات الصمت التنظيمي من خلال دراسة وتحليل علاقة المناخ التنظيمي على الصمت التنظيمي لدى شركة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات بسكيكدة.

خامساً: أهمية وأهداف الدراسة:

1-أهمية الدراسة:

وتتمثل في:

أ-تحديد مفاهيم ونظرة عامة حول موضوع التخصص،

ب-إيجاد وعلاج العلاقة الرابطة بين المناخ التنظيمي والصمت التنظيمي،

ج-تحديد متغيرات الدراسة.

2-أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف وتتمثل في:

أ-تقديم فكرة عن مفهومي المناخ التنظيمي والصمت التنظيمي،

ب-قياس وتحليل العلاقة والأثر بين المناخ التنظيمي والصمت بالمؤسسة محل الدراسة،

ج-تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والصمت التنظيمي لدي عينة الدراسة.

سادسا: حدود البحث:

حيث تمثلت في:

- **الحدود الموضوعية:** تحديد معالم متغيرات دراسة المناخ التنظيمي والصمت التنظيمي
- **الحدود الزمنية:** امتدت الدراسة من شهر مارس 2022 إلى جوان 2022.
- **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة بشركة تسيير واستغلال طرفيات الموانئ المحروقات (STH) بسكيكدة.
- **الحدود البشرية:** وانصبت حول عينة من موظفين مكونة من (70) عامل بشركة تسيير واستغلال طرفيات الموانئ المحروقات (STH) بسكيكدة.

سابعا: منهج الدراسة:

تم اعتماد المنهج التحليلي الوصفي في دراسة الموضوع وهذا من خلال تجميع أهم المراجع التي تناولت مفاهيم المناخ التنظيمي والصمت التنظيمي في جانبه النظري، ولغرض تحقيق الدراسة تم استخدام منهج استمارة إحصائية قصد تحليل وتقييم بيانات الاستمارة الإحصائية من خلال مقاييس وأبعاد الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وهذا من أجل استخلاص أهم النتائج المتعلقة بالدراسة.

ثامنا: صعوبات الدراسة:

ويمكن إدراجها فيما يلي:

1- صعوبات مرجعية ووثائقية:

أ- حداثة الموضوع في مجال تخصص إدارة الأعمال،

ب- عدم توفر مراجع أكاديمية في مجال تشخيص العلاقة فيما بين المناخ التنظيمي والصمت التنظيمي.

2- صعوبات ميدانية:

أ- عدم إدراك الشركة محل التريص لمثل هذا المفهوم الجديد،

ب- صعوبة إجراء مقابلة شفوية في فهم جوهر الموضوع، والاكتفاء بالاستمارة من أجل تحديد نتائج الإجابة من خلال طبيعة فهم العامل ووعيه بالموضوع،

ج- تقديم شروحات من طرف دارس الموضوع حتى يتسنى استيعاب الموضوع بشكل ما.

تاسعا: هيكل الدراسة

تم تجزئة الدراسة إلى فصلين

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للمناخ التنظيمي والصمت التنظيمي

يحتوي على ثلاثة مباحث المبحث الأول تطرقنا فيه إلى الإطار النظري للمناخ التنظيمي والمبحث الثاني متعلق بالصمت التنظيمي والمبحث الثالث تطرقنا فيه إلى الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: اجراءات الدراسة الميدانية

تناولنا فيه الدراسة الميدانية والذي قسمناه إلى مبحثين حيث في المبحث الأول: تناولنا فيه تقديم عام للشركة التسيير واستغلال طرفيات الموائى المحروقات (STH) مع بيان أدوات ومناهج الدراسة والمبحث الثاني تطرقنا إلى تقدير واختبار أثر المناخ التنظيمي على الصمت التنظيمي.

الفصل الاول:

الادبيات النظرية للمناخ
التنظيمي والصمت التنظيمي

تمهيد الفصل الأول:

ان دراسة الصمت التنظيمي بالمؤسسة قد أصبح من الأمور الملحة صمن وسط الموارد البشرية وبخاصة مدراء المؤسسة وهذا بالنظر للصراعات التنظيمية وكذا الضغوط والمشكلات الإدارية التي تحول دون تحقيق الأهداف الإستراتيجية في ظل متغيرات البيئة الاقتصادية والتكنولوجية وعليه سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى أهم المفاهيم التي تحدد أهداف وأداء متميز فيما بين الصورة العلاقاتية بين الصمت التنظيمي السائد في بيئة العمل من خلال تأثير سلوك الأفراد و الجماعة من جانب و المناخ التنظيمي من جهة أخرى وعليه فقد تم تحديد الفصل

الأول من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم حول المناخ التنظيمي

المبحث الثاني: مفاهيم حول الصمت التنظيمي

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول: مفاهيم حول المناخ التنظيمي

هناك العديد من المدارس التي تطرقت الى تعريف المناخ التنظيمي حسب خصائص كل مدرسة.

المطلب الأول: تعريف وأهمية المناخ التنظيمي

1/- مفهوم المناخ التنظيمي:

يحظى مفهوم المناخ التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين والمختصين بالدراسات الإدارية، لذا لديه العديد من التعاريف، ندرج بعض منها فيما يلي:

عرفا (james et jones) المناخ التنظيمي بأنه: "يعكس إدراك الأفراد في المنظمة نحو انتمائهم لها وذلك عبر ترجمة تلك الإدراكات الخاصة بالأحداث والظروف إلى معاني ذات أغراض فردية".¹

كما يعرف أيضا بأنه: "مجموعة القوانين والأنظمة والأساليب والسياسات التي تحكم سلوك الافراد في تنظيم معين، كما انها تميز التنظيم عن غيره من التنظيمات الأخرى، كأن يقال بأن تنظيما ما يتمتع بمناخ ديمقراطي واخر بأنه ديكتاتوري تبعا للخصائص المتوافرة فيه".²

كما عرفه (بحر) بأنه: "مجموعة السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء والتي يتحدد بمقتضاها سبل الرضا والتحفيز والتي تؤثر على كفاءة وفعالية المشروع في تحقيق الأهداف".³

وعرفه (القرويتي) بأنه: "المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص البيئية الداخلية للعمل، والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي او المستقرة، يفهمها العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم".⁴

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص عدة معاني للمناخ التنظيمي وهي:

أ- خصائص المناخ التنظيمي ثابتة نسبيا، تميز المؤسسة عن غيرها؛

¹-ابان عثمان عبد الرزاق، تقويم المناخ التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الاقسام العلمية في جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، ص:8.

²- احمد عبد إسماعيل الصفار، أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية، مجلة الإدارة والاقتصاد، الأردن، العدد 76، 2009، ص:72.

³-يوسف عبد بحر، أيمن سليمان أبو سويرح، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية، فلسطين، المجلد 18، العدد 2، 2010، ص: 152.

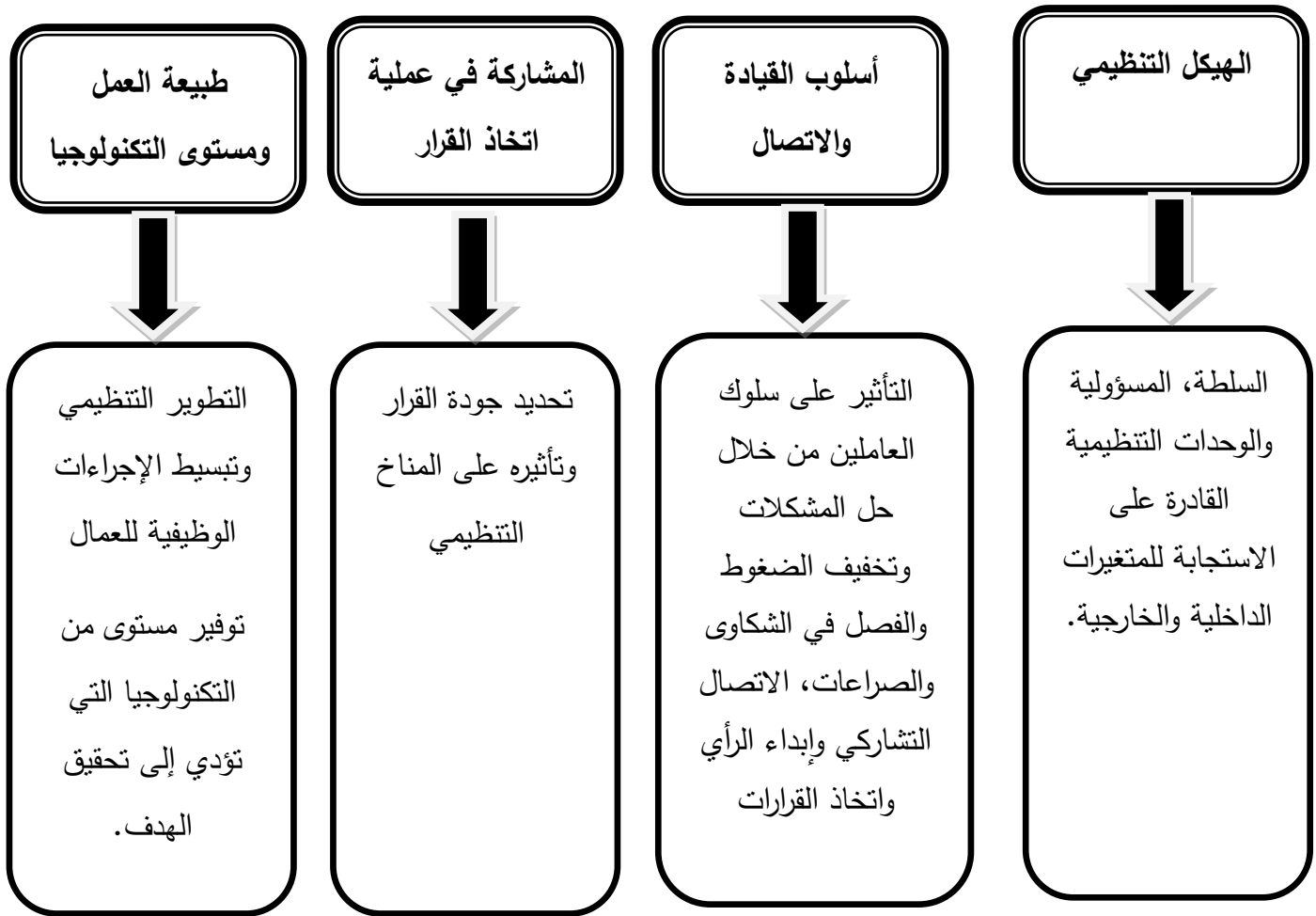
⁴- شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، تخصص: تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، دفعة: 2009-2010، ص: 5.

ب- يمثل المناخ التنظيمي نتاج التفاعل بين المدير والعاملين؛

ج- المناخ التنظيمي يشير الى حالة الجو العام وتفاعلاته؛

د- تتمثل عناصر المناخ التنظيمي في الهيكل التنظيمي، أسلوب القيادة، أسلوب الاتصال، المشاركة في عملية اتخاذ القرار وطبيعة العمل ومستوى التكنولوجيا.

الشكل رقم (01): عناصر المناخ التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالب

2- أهمية المناخ التنظيمي:

تكمن أهمية المناخ التنظيمي فيما يلي:¹

أ- للمناخ التنظيمي دور هام في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة حيث يقوم المناخ ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها، والسلوكيات التي يظهرونها في موقع العمل، كما ان نجاح المنظمات يعتمد على مدى قدرات المنظمات في خلق جو يسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين؛

ب- تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة، حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به وبتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها؛

ج- ان تحديد طبيعة المناخ المؤسسي السائد في أي منظمة يسهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة، وبالتالي العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به؛

د- توفير المناخ المؤسسي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة، والاهتمام المستمر بتوفير أبعاد وعناصر المناخ المؤسسي يسهم في تطوير الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية؛

هـ- للمناخ التنظيمي دورا هاما في عملية التطوير التنظيمي، فهو يعتبر مؤشرا هاما يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المنظمة، كما أن التحكم والسيطرة على أبعاد المناخ التنظيمي تمكن إدارة المنظمة من تحفيز الأفراد ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة؛

و- إن الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي على مستوى النظرية والتطبيق نابع من دوره الأساسي في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، وتفاعلها مع معطيات التطور نحو التجديد والابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة والمتسارعة للبيئة.

¹ - محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، تخصص: إدارة اعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص: (33، 34).

المطلب الثاني: خصائص المناخ التنظيمي

من خصائص المناخ التنظيمي ما يلي:¹

1- يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة والتي عن طريقها يمكن تمييز منظمة عن أخرى؛

2- يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية؛

3- إن المناخ التنظيمي حالة صعبة البناء وقد تستغرق وقتاً طويلاً وإن عملية هدمه قد تحصل بشكل سريع؛

4- يتأثر المناخ التنظيمي بنوعية الموارد البشرية في المنظمة لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد؛

5- إن الإدارة العليا تلعب دوراً رئيسياً في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدده من سياسات ونظم للعمل وما تحمله من اتجاهات؛

6- المناخ التنظيمي لا يعني البيئة، حيث تتعلق البيئة بما يدور خارج وداخل التنظيم على المستوى الواسع، بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل التنظيم على المستوى الضيق فقط. ويمكن القول بأن المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة الخصائص التي تشكل بيئة المنظمة التي يعمل بها الأفراد، ونستطيع الإحساس بمدى تأثير ذلك المناخ على الأفراد ومعرفة أثاره سواء كانت إيجابية أو سلبية على أداء العاملين ودرجة رضاهم عن العمل، ومدى التزامهم وولائهم للمنظمة التي يعملون فيها.

وأشار الباحث إلى خصائص أخرى منها²

المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المؤسسة كما أنه ليس مصطلحاً بديلاً عنها، فهو أعم من الثقافة، ويشمل البعدين المادي والإنساني داخل المؤسسة في ظل منظومة القيم والأخلاقيات السائدة.

المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري؛ فالمناخ الإداري يعد أحد محددات المناخ التنظيمي، بينما المناخ التنظيمي فهو أحد محددات السلوك التنظيمي .

¹أياد إبراهيم خليل المدهون، العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2012، ص ص: (14، 15).

²صفاء ياسر زكي عوض الله، المناخ التنظيمي وعلاقته بالبراعة التنظيمية في المدارس والثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، رسالة ماجستير، كلية التربية الجامعة الإسلامية بغزة (2021/1443)، ص: 19.

تأسيساً على ما ورد أعلاه يمكن القول بان خصائص المناخ التنظيمي تؤثر وتتأثر بخصائص الأفراد العاملين ومستوى أدائهم؛ فاختلاف المناخ من مؤسسة لمؤسسة يفسره تغير خصائص العاملين وسلوكياتهم، وكذلك درجة إيجابية المناخ التنظيمي تلقي بظلالها على مستوى أداء العاملين ودافعيتهم.

المطلب الثالث: أنماط المناخ التنظيمي

هناك العديد من أنماط المناخ التنظيمي نذكر منها:¹

1-المناخ المفتوح: ويمتاز بتمثيله للمنظمات الفعالة، حيث يشعر العاملون في مثل هذا النمط المناخي بدرجة عالية من الاعتمادية والمشاركة المتبادلة، ويلبى هذا المناخ احتياجات العاملين الاجتماعية.

2-المناخ الاستقلالي: يمارس القائد في هذا المناخ سلطاته من خلال الجماعة التي ينتمي إليها وفي هذا النمط درجة عالية من الروح المعنوية وإشباع الاحتياجات الاجتماعية.

3-المناخ المسيطر: وإهمال احتياجات العاملين.

4-المناخ المألوف: في هذا المناخ يشبع العاملون احتياجاتهم الاجتماعية دون الاهتمام بالضغط الاجتماعية التي تمارس عليهم.

5-المناخ الأبوي: يكون القائد هو المسيطر على جميع الفعاليات التنظيمية ولا يسمح للعاملين بالمشاركة مما ينعكس على درجة رضاهم.

وعليه فان في هذا النمط يتركز الاهتمام على العمل مع انعدام العلاقات الشخصية

6- المناخ المغلق : ويتميز هذا المناخ بالركود واللامبالاة والتسيب من قبل كافة الأعضاء.

¹محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، إدارة اعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص: 29.

المطلب الرابع: أبعاد المناخ التنظيمي

تتمثل أبعاد المناخ التنظيمي فيما يلي:¹

1-الهيكل التنظيمي: نقصد بالهيكل التنظيمي ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة كما انه يعكس نوعية وطبيعة العلاقة بين أقسامها وطبيعة المسؤوليات والصلاحيات لكل منها فضلا عن تحديد انسيابية المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة.

للهيكل التنظيمي تأثير واضح على نوع المناخ التنظيمي كما أشارت البحوث؛ فقلة مرونة الهيكل التنظيمي وزيادة المركزية والالتزام بحرفية القواعد المكتوبة وروتينية الأعمال ستؤدي إلى شعور العاملين بالإحباط والملل ما يتسبب في ظهور مناخ تنظيمي سلبي.

2-نمط القيادة: إن النمط القيادي المتبع في المنظمة من العناصر الأساسية لنجاح الإدارة وفاعليتها، إذ إن القيادة وأنماطها ذات أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء. فالقيادة بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية، وهي لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل تتعدى ذلك إلى تحفيز الهمم ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادة والعاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وهي على أنواع منها الديكتاتورية التي تتميز بالمركزية والتسلطية والعقاب والاتصال الهابط والاتجاه الواحد، مما يحد من تبادل الآراء والأفكار والمشاركة والإبداع، وتوجد القيادة الديمقراطية القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة والاتصال ذي الاتجاهين، والثواب، مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة والإبداع.

3-نمط الاتصالات: تلعب الاتصالات دوراً هاماً داخل المنظمات، فإنها تلعب دوراً هاماً في المحافظة على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات، وكانت كفاءة المديرين عالية في الاتصالات، والاتصال الجيد هو الاتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور، وعلى العكس من ذلك الاتصال ذو الاتجاه الواحد (الهابط) الذي يحمل الأوامر والتعليمات من

¹يوسف عبد بحر، ايمن سليمان أبو سويرح، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية، فلسطين، المجلد 18، العدد 2، 2010ص: (1154-1157).

أعلى إلى أسفل ويؤدي بالفرد إلى عدم الاكتراث والخمول في التفكير باعتبار أن أفكاره وآراءه لا قيمة لها لدى الرؤساء، فأنماط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات، حيث إن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد، وخلق حركية (ديناميكية) الجماعة، والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة على حد سواء.

وتسهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، وفعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية أُضيفت للمناخ التنظيمي، أما بطء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خللاً في المناخ التنظيمي، فالاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وهي بذلك تؤثر كثيراً في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي، لذا يعد وجود الاتصالات الفعالة مؤشراً هاماً على وجود مناخ تنظيمي جيد.

4- المشاركة في اتخاذ القرارات: وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة للأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد، حيث تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم وتعميق انتمائهم للمنظمة من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع لتطوير العمل والارتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن، كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المنظمة، والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات والمركزية في اتخاذها، والواقع أن اتخاذ القرار السليم يتطلب الأخذ بمجموعة من المعايير التي تساعد القائد الإداري على اتخاذ القرار السليم في التوقيت المناسب، ومن أهم هذه المعايير معرفة المراحل الصحيحة التي يجب أن يمر بها القرار، وكذلك تجميع البدائل المختلفة من جهات متعددة، وإجراء العديد من المشاورات والاستطلاعات لمعرفة أثر القرار، وتحديد مدى تحقيق القرار للصالح العام للمنظمة، والمفاضلة بين اختيارات عدة قبل اتخاذ القرار النهائي، والاستعداد للتراجع عن القرار أو تعديله إذا ثبت فشله في تحقيق أهدافه التي أُتخذ من أجلها، كما أن القرار يجب أن يهدف في الأساس إلى تحقيق مصالح المنظمة، وألا يبنى على أسس وأهداف تعسفية أو شخصية، فالقرار جوهر العملية الإدارية، وإن عدم مراعاة المعايير والمراحل الخاصة بصنع القرار، وأيضاً جعل نمط اتخاذ القرارات تسلطياً أو مركزياً يؤدي إلى الحد من المبادرات والطاقت الكامنة لدى العاملين، وإحساسهم بالظلم، وظهور الصراعات داخل التنظيم مما يخلق مناخاً تنظيمياً سلبياً.

5- الحوافز: يمكن تعريف الحوافز على أنها: مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة، أي انه كلما كان نظام الحوافز جيدا كلما ساعد على توفير مناخ تنظيمي جيد.¹

6- السياسات والإجراءات: يتضمن وضوح القواعد والإجراءات ومدى مشاركة العاملين في ذلك ويتضمن سياسات الإدارة في التدريب والاختيار.

7- التقدم والنمو المهني: إن طبيعة العمل تعتبر عاملا مهما في تحفيز العاملين أو إحباطهم إذ أن العمل الروتيني الرتيب يؤدي إلى حدوث الملل والسأم وزيادة الإهمال واللامبالاة وعدم الاكتراث نحو اعتماد أسلوب التحديث، أو التطوير حيث أن العامل غالبا ما يشعر بعدم أهمية جدوى عمله، أما الأعمال التي تتسم بالتحسن والتطوير فإنها تشجع العاملين على الإسهام بكل طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية في إثارة الكفاءات والإمكانات الكامنة لديهم في نجاح العمل وتحقيق الأهداف

¹-مرجع سبق ذكره ص 13.

المبحث الأول: مفاهيم حول الصمت التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم الصمت التنظيمي¹

يعتبر مفهوم الصمت التنظيمي من المفاهيم الحديثة نوعاً ما في أدبيات علم النفس، والذي بدء في الظهور منذ عام 2000. وتزايد الاهتمام بهذا المفهوم في الفترة الأخيرة لاقتراحه بكفاءة وفاعلية المنظمات، وذلك لكونه من الظواهر السلبية لسلوك العاملين التي تشكل حاجزاً في نمو وتطوير المنظمات. وللصمت التنظيمي عدة تعاريف مبينة حسب الجدول أدناه جدول رقم (1): مفهوم الصمت التنظيمي من وجهة نظر الباحث

م	اسم الباحث والسنة	المفهوم
1	2011, Erdogan&Zehir	بأنه سلوك من قبل العاملين يؤدي إلى تدهور أداء المنظمة وخاصة إذا كان يعبر عن الاستياء والمعارضة
2	Bagheri, Zarie&Aeen, 2012	بأنه الحالات التي يحجب فيها العاملون المعلومات التي قد تكون مفيدة للمنظمة التي يعمل بها سواء بقصد أو بغير قصد
3	2012, Kostjuk	الصمت التنظيمي بمفهومه الواسع يتضمن تلك المواقف التنظيمية التي تحجب فيها المعلومات من المرسل إلى المستقبل
4	عبود وحسين، 2016م	عبارة عن تحفظ العاملين في منظمة ما عن الحديث في قضايا ومشكلات العمل أو تقديم أي مقترحات أو معلومات من الممكن أن تكون مفيدة لمستقبل المنظمة
5	يوسف، 2016م	بأنه عدم رغبة العاملين في إخبار المدراء عن المشاكل المتعلقة بأداء المنظمة وأداء الإدارة العليا خاصة بسبب خوفهم من ردة الفعل التي تقدر من قبل العامل بأنها ستكون سلبية والتي من الممكن أن تهدد مكانه في العمل
6	حوالة والبكر، 2018	الصمت التنظيمي هو سلوك يؤدي إلى منع انتشار المعلومات حول المشاكل والقضايا التنموية في المنظمة من قبل العاملين
7	مرسي، 2018م	عزوف الموظفين عن التعبير عن نتائج تقييمهم الوجداني والإدراكي والسلوكي للمواقف التنظيمية المتنوعة.

¹-هاني عبد القادر ثريا، الاحتراق الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي في وجود الصمت التنظيمي-دراسة تطبيقية على العاملين في المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية، رسالة الماجستير كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية الجامعة الإسلامية بغزة الربيع الأول 1422/نوفمبر 2020 ص: (20-21)

ومما سبق يتضح لنا أن كل التعريفات في مجملها يشترك في أن الصمت التنظيمي هو سلوك سلبي من الفرد العامل نحو المنظمة. إذن فالصمت التنظيمي هو ظاهرة اجتماعية معقدة تتمثل في حجب الأفراد للأفكار والمعلومات والآراء بشأن المشاكل والقضايا التي تحدث في المنظمة، بسبب اعتقادهم أن آرائهم غير مجدية وليست لها قيمة، أو الخوف من تفسيرها بشكل خاطئ أو تخوفاً من أية ردود فعل سلبية قد تترتب عن ذلك.

المطلب الثاني: دوافع الصمت التنظيمي¹

يمكن إجمالها في النقاط التالية:

1- التصميم الهيكلي:

من العوامل التي تؤدي إلى نشوء الصمت، حجم المؤسسة وتعدد الوحدات والأقسام، فضلاً عن نوعية الأفراد العاملين فيها والراغبين في التفكير المنفصل والمنفرد في العمل بعيداً عن التفكير الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد دين وآخرون والمؤسسة الفاعلة هي التي تبني علاقة بين الأفراد والجماعات والأقسام مع وضع كافة التسهيلات أمامهم لتحقيق الأهداف المرجوة، وقد تقود الاعتمادية المتبادلة الكلية أو الجزئية بين الأفراد والوحدات والأقسام إلى وقوع الصمت بسبب التباين في سبل تحقيق الأهداف، والمطالبة بالموارد، والوقت اللازم لإنجاز المهام في ظل تفاوت السلطة بين الأفراد .

2- زملاء العمل: وذلك من خلال الاعترافات وطبيعة الصداقة، التي تؤدي إلى خلق عمل معين أو بالعكس وذلك بعزل ومعاقبة عامل تهاون في عمله، وذلك من خلال معايير العمل الجماعية وضرورة التقيد بها.

3- المعتقدات التنظيمية: تعبر المعتقدات عن دافع رئيسي في الصمت التنظيمي وهذا من خلال رأي بعض النظريات التقليدية في الإدارة، وكذلك طبيعة القائد الفردي الذي يتولى شؤون الجماعة.

4- خصائص المنظمة: تعتبر من أهم المزايا التي تعطي للمؤسسة تصويراً ضمنياً من خلال دور وثقافة المؤسسة في مجال الصمت التنظيمي.

5- هيمنة العقل الجمعي: أحيانا يبذون الفرد في حالات إجماع ويميلون للصمت، وذلك بمبررات لا تعطي لهم الحق في المشاركة الصوتية لسماع أمر أو قضية أو قرار سواء أكان فردياً أو جماعياً وهذا بإحساسهم بأن رأيهم لا يناسب محيط العمل. ويبقى طبعاً إحساساً خاصاً وله أسباب أخرى بحكم طبيعة المؤسسة ونشاطها وبعض المخاطر التي قد تعرضت لها مؤسستهم فيما سبق نتيجة قرار معين مما يحكم عليهم لاحقاً بأفضلية الصمت.

¹د.شافية غليظ واقع الصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم الابتدائي جامعة قسنطينة 2 الجزائر مجلة العلوم الإنسانية جامعة أم البواقي ISSN 1112-9255 المجلد 6- العدد 2 ديسمبر 2019 ص 596

6-عدم الثقة بالرؤساء: وهذا أهم عامل، إذ أن العاملون يترددون أو متخوفون من عصبية أو إثارة ضغط نتيجة رأي معين مما يدل على أن الصمت التنظيمي يتوقف على عامل سيكولوجية القيادة في إبراز سلوكيات معينة اتجاه أهداف لا يحق للعاملين المشاركة في المعلومة.

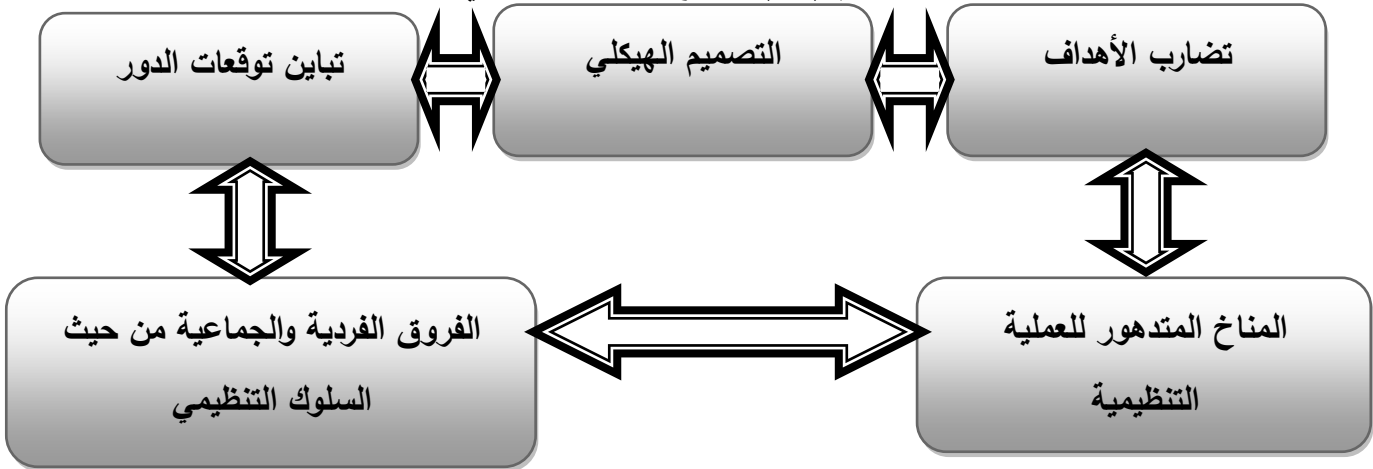
7-الخوف من المشاركة (الصمت الدفاعي): ويمثل كذلك الإحجام المتعمد عن طرح فكرة ما بسبب تخوف مستقبلي معين من نتائج الفكرة التي تم تطبيقها في ناحية معينة، وخاصة إن أثرت على الهدف العام بالمؤسسة.

8-العجز في التغيير: يعد التغيير عاملا مهما في عملية إنشاء مشاريع فكرية أو ميدانية من أجل تحسين أداء المؤسسة من وجهة انطلاق جديد معين فيما يتعلق بنشاط المؤسسة، وعلى هذا الأساس وبسبب ظروف تم طرحها سابقا ضمن أسباب الصمت التنظيمي فيعزفون العاملون عن تقرير شيئا ما وبصورة مباشرة.

9-التغطي عن نتيجة قد تضر بالمؤسسة: ولا يختلف عن سابقه من حيث التسبب في مشاكل لا تؤدي بصميم الهدف بين العاملين والقائد.

وكذلك يمكن وصف الأسباب المتعلقة بالصمت التنظيمي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02): دوافع الصمت التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثالث: مصادر الصمت التنظيمي

وللصمت التنظيمي مصادر متنوعة لها عالقة ببيئة العمل في المنظمة وثقافة المنظمة من جهة وعالقة مع سمات وخصائص شخصية الموظف من جهة أخرى.

هناك نوعين من المصادر المؤدية إلى الصمت التنظيمي وهي كالاتي¹:

1-المصادر المهنية الضاغطة: والتي تتمثل بـ

1-1-نقص المساندة الاجتماعية: ويعتبر نقص المساندة الاجتماعية سواء كان من قبل الإدارة والعاملين وأيضا الدائرة المقرية من العامل هو من المصادر الهامة التي تعمل على تكون ظاهرة الصمت التنظيمي، ويعمل على عدم شعور الفرد بالأمن النفسي خلال قيامه بعمله، وخاصة عندما تواجهه أخطار وصعوبات تهدده، ويدرك أنه لم يعد قادر على مواجهة هذه الأخطار والتحديات، وأنه بحاجة إلى دعم ومؤازرة من زملائه والآخرين.

1-2-غموض الدور: لقد وضح الباحث إلى غموض الدور على أنه حالة من الشك تحدث عندما يكون الأفراد غير واثقين من أهدافهم، والوسائل لتحقيق هذه الأهداف، ويرجع أيضا إلى الاختلاف فيما يتوقعه الآخرون من الفرد في العمل .

1-3-زيادة أعباء العمل: زيادة أعباء العمل هي من الجوانب السلبية في الحياة التنظيمية للمؤسسة.

2-المصادر الشخصية والنفسية :

1-4-مستوى التعليم: حيث أن الأفراد ذوي مستوى التعليم المنخفض أقل عرضه للصمت من غيرهم من ذوي مستوى التعليم العالي .

1-5-العمر: ولقد تبين أن الأفراد ذوي الأعمار المرتفعة أقل عرضة للصمت من غيرهم من ذوي الأعمار المنخفضة، حيث أن التقدم في العمر يؤدي إلى الخبرة العالية، ويجعل الفرد قادراً على مواجهة هذه التحديات.

¹-هاني عبد القادر ثريا، الاحتراق الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي في وجود الصمت التنظيمي-دراسة تطبيقية على العاملين في

المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية، رسالة الماجستير كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية الجامعة الإسلامية بغزة الربيع الأول

1422/نوفمبر 2020 ص:(24-25)

المطلب الرابع: مراحل الصمت التنظيمي.

الصمت هو حالة سلوكية التي تحدث فجأة بل تحدث على شكل مراحل متتابعة يمر بها الموظف ويتفاعل معها حسب المرحلة التي وصل إليها. وهذا ما أشار إليه الباحث والذي وضح أن ظاهرة الصمت التنظيمي تمر بالمرحلة الآتية:¹

1-مرحلة الاستغراق: وهذه المرحلة عبارة عن حالة من عدم السرور والرضي عندما يحدث عدم تطابق بين ما هو متوقع عن العمل وما يحدث واقعا في العمل نفسه وهذا يؤدي إلى تبلور ظاهرة الصمت التنظيمي.

2-مرحلة الكساد: في هذه المرحلة يحدث انخفاض لمستوى الرضا عن العمل وتقل الكفاءة الذاتية ومن ثم يتدنى مستوى الأداء الذي كان موجودا في المرحلة الأولى .

3-مرحلة الانفصال: في هذه المرحلة يعي الفرد ما يحدث ويبدأ بالانسحاب التدريجي إذ يرتفع مستوى الإجهاد واعتلال الصحة البدنية والنفسية ونتيجة لذلك يصبح الصمت لدى الأفراد سلوكا.

4-مرحلة الاتصال: يختل تفكير الفرد في هذه المرحلة نتيجة ارتياب وشكوك الذات ويصل الفرد إلى مرحلة التفكير نهائيا بتترك العمل.

ومما سبق يرى الباحث أنه يمكن معالجة الصمت التنظيمي في المنظمة قبل انتقاله من مرحلة إلى مرحلة ويكون معالجته في المراحل الأولى أسهل لأن تأثير الصمت يكون لدى الموظف أقل، وأن كل مرحلة من المراحل تختلف في تأثيرها النفسي والزمني حسب شخصية الموظف نفسه وبيئة العمل في المنظمة.

المطلب الخامس: أبعاد الصمت التنظيمي

إن الصمت التنظيمي يعد عائقا إداريا أمام إدارة المنظمة لتحقيق التطوير والوصول إلى الأهداف والنتائج المرجوة، وبناء على ما سبق يجب على المنظمات معرفة الأسباب الكامنة وراءه وطريقة معالجتها وما يترتب عليها من آثار سلبية حتى تتمكن من التقدم نحو الأفضل ولعل أبرز هذه الأبعاد يتمثل في:²

1- صمت الإذعان (الاستسلام): إن هذا النمط يمارس بضراوة شديدة فالصلاحيات تتمركز بيد الشخص المسؤول، إذ يعتقد أن نجاح المنظمة مرهون بقوته وأن العاملين وكسالى بطبعهم لا يحبذون تحمل المسؤولية ولا توجد جدوى من مشاركتهم أو من مشاورتهم، فممارسة هذا النمط سوف تكون له انعكاسات سلبية وبيرة على العاملين تتجلى في

¹-هاني عبد القادر ثريا، مرجع سبق ذكره، ص 24

²- مرجع سبق ذكره، ص 23

صمتهم وعدم إعلان مجاهرتهم رغم أنهم يمتلكون أفكار و آراء ومعلومات إزاء تطوير المنظمة لكنهم يتبنون الصمت والإذعان لإدراكهم بأن القادة لديهم القناعة بعدم قدرة العاملين و أنهم أي القادة لديهم علما ودراية بما تريد المنظمة وهم الأقدر على تحقيق مصلحتها و أن معارضة العاملين ليس بصالح المنظمة.

2- الصمت الدفاعي (الخامد): إن السبب الرئيس للصمت الدفاعي هو الخوف والذي يحدد سلوك الموظف أثناء التعبير عن معتقداته وآرائه فهم في هذه الحالة يخشون من مواجهة المواقف السلبية فقد لا يجرؤون على الانتقاد بشأن الوضع الراهن حتى لو وان سلبيًا خوفًا على حياتهم المهنية لهذا فهم دائما يفضلون التزام الصمت وعدم التعبير عن آرائهم وأفكارهم ويعتبر خوف الموظف من ردة فعل المدير في هذه الحالة بيئة مناسبة جدا لإنشاء صمت تنظيمي داخل المنظمة وفي بعض الأحيان فإن الموظفين إلى يجرؤون حتى على طرح مشاكلهم خوفًا من المخاطر المحتملة إزاء إثارتهم لهذه المشاكل أو خوفًا من أن ينظر إليهم على أنهم من الأشخاص اللذين يحبون إثارة المشاكل باستمرار.

3- الصمت الاجتماعي: إن هذا الصمت يعد اختيارًا واعيًا من قبل الأفراد على عكس من الصمت الدفاعي الذي يكون نابعا من الخوف للعواقب السلبية التي من الممكن تنتج عنه، وما يمكن أن يتجسد الصمت الاجتماعي في حماية زميلا أو شخصا داخل المنظمة أو لحماية المنظمة نفسها، فالصمت الاجتماعي هو أن يعتمد الفرد إلى حجب أفكاره ومعلوماته والتي تتعلق بالعمل لأجل تحقيق غايات أشخاص آخرين أو لربما لتحقيق أهداف المنظمة فالصمت في هذه الحالة هو سلوك هادف وأيضا سلوك متعمد هدفه تحقيق أهداف الآخرين.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

الدراسات السابقة التي قمت بها اعد تعديدها وذلك بكتابة العنوان الخاص بالدراسة مع شرح مبسط للدراسة وذلك وفق المتاح ثم التعليق على الدراسة من خلال هدف الدراسة التي قمت بها من خلال إبراز العلاقة بين المناخ التنظيمي والصمت التنظيمي.

المطلب الأول: الدراسات العربية

1-دراسة: ميهفان شريف يوسف، قسم اقتصاد الأعمال، كلية العلوم الإنسانية، جامعة زاخو، إقليم كردستان (العراق): العدد:1، 2015، بعنوان: أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة (زاخو):

هدف البحث هو معرفة أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي، وجرى اختيار جامعة زاخو لإجراء الجانب الميداني من البحث، وشملت عينة البحث 100 من الموظفين الإداريين في تلك الجامعة، وتم تصميم استمارة الاستبانة لجمع بيانات الجانب الميداني، وتم تحليل تلك البيانات باستخدام العديد من الأدوات الإحصائية.وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها وجود مستويات عالية من أبعاد المناخ التنظيمي لدى المستجيبين ووجود مستويات متوسطة من مظاهر الصمت التنظيمي لديهم، ووجود عالقات ارتباط معنوية سالبة بين أبعاد المناخ التنظيمي ومظاهر الصمت التنظيمي وكذلك عالقة تأثير معنوية سالبة بينهما. وخلص البحث إلى مجموعة من المقترحات كان من أهمها ضرورة أن يعقد المدراء الإداريين لقاءات دورية مع الموظفين يسمح لهم للحوار دون قيود للتعرف على آرائهم ومقترحاتهم بخصوص كيفية بناء مناخ تنظيمي مناسب لتبادل المعلومات والمعرفة والتحدث عن المشاكل التنظيمية التي تواجههم وتشخيص العوامل التي تسبب شعورهم بالصمت التنظيمي والتصدي لتلك العوامل.

2-دراسة: يوسف حباد، هناء بوحارة، بعنوان علاقة المناخ التنظيمي بالصمت المهني-دراسة ميدانية على عينة من الموظفين ببعض بلديات تلمسان:

تهدف الدراسة الحالية للكشف عن طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والصمت التنظيمي الموظفين ببعض البلديات بولاية تلمسان وكذا الكشف عن القدرة التنبؤية للمناخ التنظيمي بالصمت المهني و التعرف على درجة الفروق في الصمت المهني تبعا لبعض المتغيرات الجنس وسنوات الأقدمية في العمل حيث تم اعتماد المنهج

الوصفي واختيار عينة قصدية قوامها 150 من فئة الموظفين ببعض البلديات بولاية تلمسان طبق عليهم مقياس المناخ التنظيمي للاندلسي 2019 و الصمت المهني لحوالة والبكر 2018. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إذ توجد علاقة ارتباطيه بين المناخ التنظيمي والصمت المهني لدى الموظفين كما أن المناخ التنظيمي يتنبأ بالصمت المهني وحيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الصمت المهني لدى الموظفين تعزى لمتغير الجنس ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الصمت المهني لدى الموظفين تعزى لسنوات الأقدمية.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

1-دراسة أصغر زمني بوزفيه 1 وفاربا كريمي: العلاقة بين المناخ التنظيمي والصمت التنظيمي لعينة من الموظفين الإداريين بقسم التربية والتعليم بأصفهان

العلاقة بين المناخ التنظيمي والصمت التنظيمي للموظفين الإداريين في التعليم وكان الهدف من هذه الدراسة هو تحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي والصمت التنظيمي للموظفين الإداريين في قسم التربية والتعليم في أصفهان. حيث كانت طريقة البحث وفق الطريقة الوصفية والارتباطية وكان مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في التعليم وهما: قسم في أصفهان خلال العام الدراسي 2014-2015 بعدد 517 موظفاً، منهم 220 تم اختيار الموظفين كعينة باستخدام أخذ العينات العشوائية الطبقيّة الملائمة للحجم وبواسطة Krejcie وبصيغة أخذ العينات من مورغان (1970). أدوات القياس كانت تنظيمية (Sussman and Deep's (1989) استبيان المناخ وفان داين وآخرون. (2003) استبيان الصمت التنظيمي. لتحليل البيانات، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون والانحدار التدريجي واختبارات التباين المتعددة. النتائج أشار إلى وجود علاقة عكسية ومعنوية بين المناخ التنظيمي والمكافآت في المنظمة ($-0.163 = P \leq 0.05$) والإجراءات في المنظمة ($-0.196 = P \leq 0.01$)، والتنظيمية الصمت. أشارت نتائج الانحدار المتعدد إلى أن أفضل مؤشرات الصمت التنظيمي كانت الإجراءات في التنظيم وأهداف المنظمة، على التوالي ($P \leq 0.01$) من بين أبعاد أخرى المناخ التنظيمي. أظهرت نتائج التحليل متعدد المتغيرات لاختبار التباين أن هناك الاختلاف معنويًا في آراء المستجيبين حول المناخ التنظيمي، مع الأخذ في الاعتبار سنهم.

2-دراسة: محمد رزا غربي آخرون بعنوان الدور الوسيط للصمت التنظيمي وعلاقته بالمناخ التنظيمي والوظيفة لمحافظة فارس.

وسيط دور الصمت التنظيمي في العلاقة بين المناخ التنظيمي والوظيفة أداء الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو شرح العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي والنظر في دور الوساطة التنظيمي صمت الكادر التربوي

لمحافظة فارس. أتم استخدام الطريقة الوصفية الترابطية في هذه الدراسة. وقد شمل المجتمع الإحصائي موظفي إدارة التعليم بمحافظة فارس. بعدد (350) شخصا فيوقت الدراسة. كان حجم العينة 183 موظفا بناء على جدول (Kerjesi-Morgan) تمت وفق عينة بطريقة عشوائية طبقية.

ثلاثة استبيانات للأداء الوظيفي (باترسون)، المناخ التنظيمي (سوسمان وعميق) والصمت التنظيمي (فاكولا و Borados) لجمع المعلومات. صحة وموثوقية الاستبيانات كانت تتم تأكيد فهارس مثل المتوسط والمعيار الانحراف ومعامل بيرسون المترابط، وانحدار التحليل الهرمي باستخدام (بوند آند) وطريقة (كيني) من جزئين وصفتم استخدام الإحصائيات والإحصاءات الاستنتاجية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

-التعليق على الدراسات:

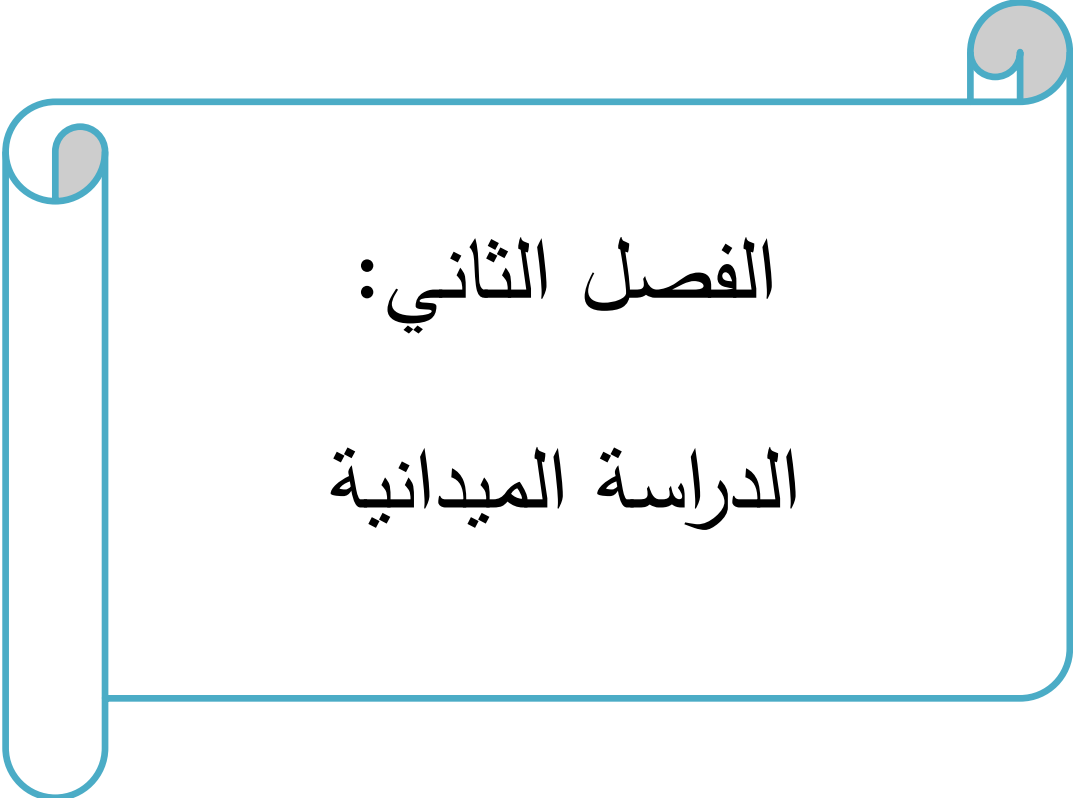
من خلال الدراسات السابقة المتعلقة بالصمت التنظيمي وعلاقته بالمناخ التنظيمي، و الدراسة الحالية هناك الرؤية الإستراتيجية للعمل و الموارد البشرية، أن الصمت التنظيمي يعد عاملا رئيسيا في تحريك أهداف المؤسسة في ضوء الأبعاد المحددة لوظيفية و سلوك الإدارة من جهة، و كذا من جهة المؤشرات الخاصة بالجانب السيكولوجي و الأداء في العمل إذ أنهما يعدان خطوة نحو توضيح العلاقة فيما بين القائد و الموظف و كذا ارتبط الجانب الضغطية الخاصة بالعمل، و الحث دائما من أجل إزالتها بمختلف الأساليب التي تسمح بتوازن المؤسسة من عدة جوانب و بالأخص من ناحية فهم عمل الموظف بالمؤسسة.

-القيمة المضافة:

تستند دراستنا الحالية على محاولة إيجاد درجة التأثير فيما بين الصمت التنظيمي و المناخ التنظيمي من خلال تأثيرهما المتبادل من ناحية الدور و المسؤولية، و كذا تحديد أهم المتغيرات التي ترتبط فيما بين المناخ التنظيمي على الصمت التنظيمي لدى (شركة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات)، و كذا الإلمام بجوانب الموضوع حيث تم طرح مجموعة من القضايا التي تتعلق بالموضوع و تتمثل في الموضوع و التي تتمثل في المميزات لكل من مفهومي المناخ التنظيمي والصمت التنظيمي، محددات المناخ التنظيمي و الصمت التنظيمي، وكذا تحقيق التناصب بين المناخ التنظيمي و الصمت التنظيمي، عكس الدراسات السابقة المختلفة في اختيار الصمت المهني و علاقته بالمناخ التنظيمي ، و دراسة أخرى تدرس علاقة الصمت التنظيمي مع المناخ التنظيمي و الوظيفة ، و كل الدراسات السابقة اختارت المؤسسات التعليمية .

خلاصة الفصل الأول:

مما سبق نستنتج أن الموضوع المناخ التنظيمي والصمت التنظيمي من أكثر المواضيع المهمة الذي يجب أن تجري حوله الكثير من الأبحاث والدراسات لما له من أثر كبير على العمال وأيضاً القائدين في المنظمات وهذا من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل بما يتضمنه من إطار نظري ودراسات سابقة حاولنا فيه تبيان المفاهيم النظرية المتعلقة بالمناخ التنظيمي والصمت التنظيمي وهذا من خلال التعريف بالمفاهيم النظرية والاصطلاحية المتعلقة بالصمت التنظيمي والمناخ التنظيمي.



الفصل الثاني:
الدراسة الميدانية

تمهيد الفصل الثاني:

من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وهذا من حيث بيان أهمية العلاقة فيما بين المناخ التنظيمي والصمت التنظيمي. وذلك من خلال إدراج عمليات الدراسة الميدانية المتعلقة بخطوات الإجابة على إشكالية وفرضيات الدراسة من جهة، واستخدام الاستمارة الإحصائية خاصة في الدراسات الإدارية والتي تتعلق بمحاور الدراسة وأبعادها التصميمية ونمذجة علاقاتها فيما بين وظيفة المناخ التنظيمي والصمت التنظيمي من جهة أخرى. وهذا من خلال تقسيمها إلى قسمين، قسم خاص بالبيانات الشخصية لعينة العمال المستهدفين، وأيضاً قسم خاص بأبعاد الدراسة والتي تضمنت مفهوم المناخ التنظيمي من: (القيادة، الاتصالات، اتخاذ القرارات، السياسات والإجراءات، التقدم والنمو المهني، الحوافز). وكذا مفهوم الصمت التنظيمي والذي شمل على العناصر التالية: (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي). وقد تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات (STH) بسكيكدة، وهذا من أجل تحليل وتقويم الموضوع وفق أصول وضوابط بحثية ميدانية حيث تم تقسيم الفصل الثاني إلى مبحثين:

المبحث الأول: عرض المنهجية وأدوات الدراسة

المبحث الثاني: تحليل الدراسة ونتائجها

المبحث الأول: عرض المنهجية وأدوات الدراسة

تمثلت الدراسة الميدانية بشكل أساسي في دراسة وتحليل مدى تأثير المناخ التنظيمي على الصمت التنظيمي لدى شركة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات بسكيدة، حيث يشمل هذا المبحث على تحديد الطريقة والأدوات المستعملة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة الميدانية

نتناول في هذا المطلب عرضا للطريقة المتبعة في الدراسة من خلال التعرف على مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات والمعالجة الإحصائية.

1-1-التعريف بالمؤسسة واختيار مجتمع الدراسة:

1-1-1-التعريف بمؤسسة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات (STH) بسكيدة:

هي شركة إدارة وتشغيل محطات الهيدروكربون البحرية برأس مال 1000000000 دج، وتعد شركة تابعة لنشاط نقل الأنابيب (TRC) ب 60% مجموعة سوناطراك، و 40% مع شركات الموانئ (أرزيو، سكيدة، وبجاية). حيث تأسست (STH) في 25 يوليو 2004، بموجب شروط مذكرة اتفاق موقعة بين سوناطراك والموانئ الثلاثة: (سكيدة، أرزيو وبجاية). وفقا لهذه الاتفاقية فان (STH) مسؤولة عن إدارة وصيانة ومراقبة وتحسين البنية التحتية للموانئ وشحن واستلام المنتجات البترولية، وتتيح هذه الشركة كذلك إمكانية تصدير الهيدروكربونات السائلة مثل النفط الخام، والمكثفات والمنتجات المكررة وغاز البترول المسال والغاز الطبيعي المسال (الخام).

1-2-أهم مهام شركة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات:

ويمكن إيجازها في المهام الرئيسية التالية:

أ-ضمان عمليات تحميل وتفريغ المنتجات الهيدروكربونية عن طريق البحر في إطار الاستغلال الفني والتجاري لمنشآت الموانئ، في ظل ظروف أفضل للسلامة وحماية البيئة وفقا لسياسة الصحة والسلامة، والبيئة التابعة لسوناطراك؛

ب-التأكد من توفر أداة الحماية (الدائرة، محطة التحميل، العوامة، المحطة الكهربائية الفرعية، الخ) من خلال صيانة وإعادة تأهيل وتجديد وتطوير جميع ناقلات النفط؛

ج- إدخال طريقة عمل موحدة جديدة لجميع مناطق (STH) لكل من (أرزيو ، سكيكدة وبجاية)؛

د-مزاولة مشاط جر وتوجيه وإرساء الناقلات؛

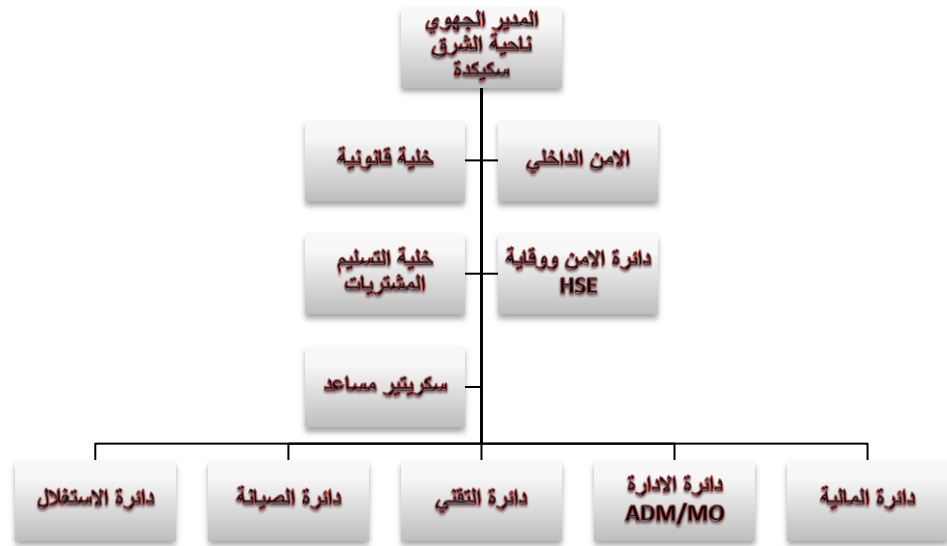
هـ-التكيف مع تحديات التغير التكنولوجي السريع (التدريب، إعادة التدريب، الاجتماع العلمي والتقني)؛

و-وضع سياسة إدارة عقلانية؛

ي-إنشاء قاعدة بيانات وتشجيع الإمكانيات لتطوير (STH).

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لشركة تسيير واستغلال طرفيات الموانئ والمحروقات



المصدر: من إعداد الطالب وفقا للوثيقة المقدمة من طرف شركة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات

المطلب الثالث: أدوات ومنهج الدراسة.

1- الوسائل المستخدمة في جمع المعلومات:

تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات في جمع المعلومات الضرورية والتي تمثلت في:

1-1-الاستمارة الإحصائية:

حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب الاستمارة وذلك باعتبارها من أهم أدوات الدراسة التي تمكننا من الحصول على معلومات صادقة في مجال الدراسة ونتائجها. وتعرف الاستمارة على أنها وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع بحثي معين، متضمنة مجموعة من الأسئلة لفئة معينة بغية للحصول على معلومات.

وقد تم إعداد وتصميم الاستمارة على مجموعة من المراحل نوجزها فيما يلي:
إعداد استمارة أولية؛

عرض الاستمارة على المشرف للتحقق من مدى مطابقتها لمتطلبات الدراسة؛
تعديل الاستمارة من قبل المشرف؛

بعد التأكد من وضوح وفهم الأسئلة وإصابتها وتصحيح الأخطاء من خلال ملاحظتهم القيمة التي جعلتنا نتقرب أكثر من هدف الدراسة؛

-توزيع الاستمارة على العينة محل الدراسة لجمع المعلومات اللازمة، وللإطلاع على الاستمارة كاملة.

وقد تم إعداد الاستمارة بناء على موضوع الدراسة ومتغيراته بحيث تتضمن 60 عبارة موزعة على 03 محاور كالتالي:

المحور الأول: يمثل بيانات عامة والمتمثلة في الجنس، السن، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية.

المحور الثاني: يضم المناخ التنظيمي، يحتوي على 04 أبعاد، البعد الأول بعنوان عامل القيادة من العبارة (01 إلى العبارة 04). البعد الثاني: يخص عامل الاتصالات من العبارة (05 إلى 08)، والبعد الثالث بعنوان عامل اتخاذ القرار من العبارة 09 إلى العبارة رقم 12، في حين البعد الرابع يخص عامل السياسات والإجراءات من العبارة رقم 13 إلى العبارة رقم 15.

المحور الثالث: والذي يضم الصمت التنظيمي من العبارة رقم (01 إلى 18).

1-2-المقابلة:

يمكن القول على أنها محادثة أو تفاعل لفظي بين شخصين أو أكثر (القائم بالمقابلة والمستجيب) من خلال حوار كلامي وجها لوجه أو من خلال وسائل أخرى مثل الهاتف، البريد الإلكتروني، الأقمار الصناعية..... الخ بهدف حصول القائم بالمقابلة على معلومات حول الشركة المستهدفة وكيفية تسييرها.

2-الوسائل المستخدمة في التحليل الإحصائي والبيانات الأولية:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب التحليل الكمي من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك لتحديد درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة، كما تم استخدام برنامج (EXCEL)، وهذا لرسم الأشكال البيانية. كما تم استخدام (مقياس ليكارت) كمقياس لأجوبة الاستمارة وذلك حسب التصنيفات الموضحة في الشكل التالي:

الجدول رقم (02): مقياس ليكارت لاستمارة الدراسة

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

ولغرض اختبار الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة وللاستمارة بشكل عام، قمنا باستخدام معامل ألفا كروم باخ " والذي تتراوح قيمته نظريا بين (0) و (01) ويدل على وجود درجة ثبات عالية، وللتأكد من ثبات الدراسة تم استخدام برنامج (SPSS)، حيث وبعد دراستنا وجدنا أن معامل الثبات وصدق الاستمارة يمثل 0.837 وهي نسبة 83.7% تظهر لنا ثبات محاور الدراسة.

2-1-تحليل بيانات الاستمارة:

اعتمد تفسير نتائج أسئلة الاستمارة على حساب التكرارات والنسب المئوية فيما يتعلق بالبيانات العامة وخصائص أفراد العينة، أما تفسير نتائج أسئلة محاور الاستبيان فقد اعتمد إضافة إلى التكرارات والنسب المئوية على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، حيث تم تحديد الاتجاه العام للإجابات وفق الأوزان المحددة في مقياس ليكارت الخماسي بطريقة رياضية على النحو التالي:

المدى = أكبر قيمة لفئات الإجابة - أصغر قيمة لفئات الإجابة

$$4 = 1 - 5 =$$

طول الفئة = المدى / عدد الفئات

$$0,80 = 5 / 4 =$$

بناء على النتائج السابقة يكون الحكم على اتجاه الإجابات، حيث نقوم بإضافة 0,80 بالتدرج إلى الفئات ابتداء من الفئة الأولى، وتكون كما يلي:

الجدول رقم (03): معايير درجة الموافقة لعبارات الاستمارة

الدرجة الوصفية (درجة الموافقة)	فئة المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

2-2- أداة عرض وتحليل البيانات:

تم استخدام برنامج SPSS بهدف:

قياس بعد مقاييس النزعة المركزية مثل المتوسطات الحسابية لتحديد مدى تأثير المناخ التنظيمي على الصمت التنظيمي لشركات عينة الدراسة، وقياس الانحراف المعياري للتأكد من موضوعية المتوسطات الحسابية لكل من المناخ التنظيمي والصمت التنظيمي. بالإضافة إلى استخدام النسب المئوية والتكرارات؛

أ- تقدير نماذج انحدار خطية بسيطة ومتعددة، لتوضيح طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والصمت التنظيمي؛

ب- اختبار (F-Test): لاختبار جودة النماذج المقدره وتحديد مدى القبول الكلي لها، عند مستوى معنوية 0,05 = اختبار (T-Test) لاختبار مدى معنوية معالم النموذج، أي تحديد المتغيرة الفرعية التي تعتبر حقيقية على جودة الإفصاح المحاسبي، عند مستوى معنوية (0,05).

ج- معامل التحديد (R^2): لتحديد مدى جدية المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) في تفسير المتغير التابع المتمثل في الصمت التنظيمي.

2-3-3- مجال الدراسة:

2-3-1- تحديد الحجم الأصلي للعينة:

تعرف العينة على أنها جزء من مجتمع الظاهرة قيد الدراسة تؤخذ بطريقة معينة حيث تكون ممثلة تمثيلاً صحيحاً للمجتمع قصد التعرف على خصائصه ، و تتكون عينة الدراسة من موظفي الشركة لولاية سكيكدة و المتمثلين في كل من عون تنفيذي عون تحكم وإطار ، بحيث تم توزيع مجموعة من نسخ الاستمارة على عينة عشوائية من عمال الشركة محل الدراسة ليصل مجموع الاستمارات الموزعة إلى 70 نسخة وبعد استرجاع الاستمارات وفحصها تم استبعاد (10) نسخ وذلك لعدم اكتمال الإجابات عليها ليصل عدد الاستمارات الصالحة إلى 60 استمارة التي تمثل الحجم الأصلي (المعتمد) لعينة الدراسة.

الجدول رقم (04): عدد الاستمارات الموزعة

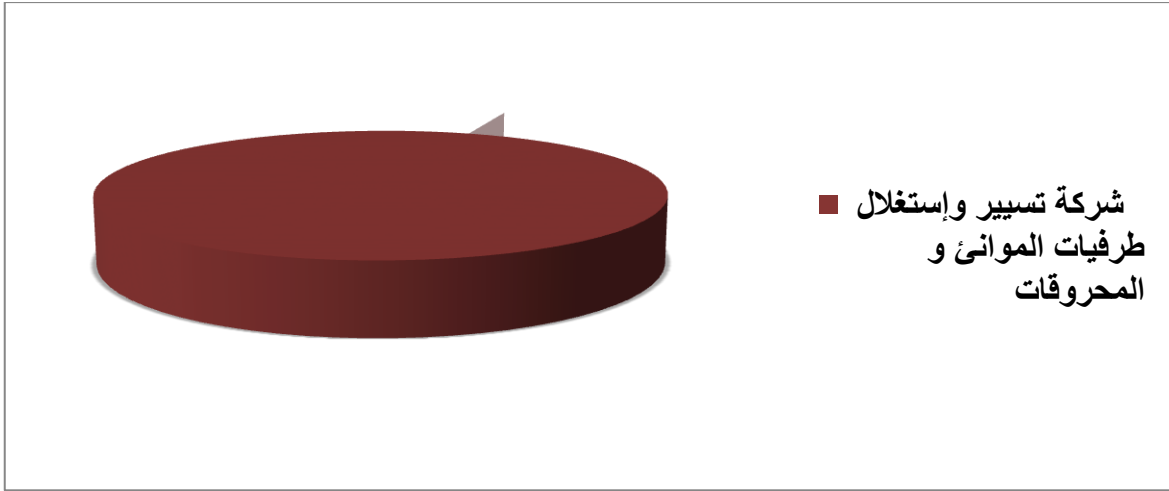
الشركة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستلمة	الاستمارات الملغاة	الاستمارات الصالحة للتحليل
شركة تسيير واستغلال طرفيات الموانئ والمحروقات	70	70	10	60
النسبة المئوية	%100	%100	%14.29	%85.71

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه تم توزيع 70 استمارة وتم إسترجاع 70 استمارة بنسبة 100% مع إلغاء 10 استمارات أي بنسبة 14.29% وذلك لعدم اكتمال الإجابات فيها، لتصل الحصيلة النهائية للاستمارة الصالحة للدراسة 60 استمارة صالحة أي بنسبة 85.71%، وهذا ما هو موضح في المخطط التالي:

الشكل رقم(04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل في الشركة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستثمارة

2-3-2- تحديد مكان الدراسة

تمت هذه الدراسة على مستوى شركة تسيير واستغلال طرفيات موائى والمحروقات لولاية سكيكدة.

2-3-3- أسباب اختيار الشركات عينة الدراسة:

أجريت الدراسة الميدانية على شركة واحدة بولاية سكيكدة، وقد وقع اختيارنا لهذه الشركة لعدة أسباب من بينها:

أ- الدور البارز الذي تلعبه هذه الشركة محل الدراسة في دفع عجلة التنمية في الاقتصاد الوطني الجزائري

ب- الجوائز المتحصل عليها من بين أحسن المسيرين، وتطبيقها لنظام SCF؛

ج- باعتبار ولاية سكيكدة قطب صناعي تجاري واستراتيجي في الاقتصاد الوطني لكونها تحتوي على فروع نشاط

تقريبا لجميع القطاعات الاقتصادية الوطنية.

المبحث الثاني: تحليل البيانات ونتائجها

المطلب الأول: تحليل بيانات الاستمارة الإحصائية الخاصة بالبيانات الشخصية

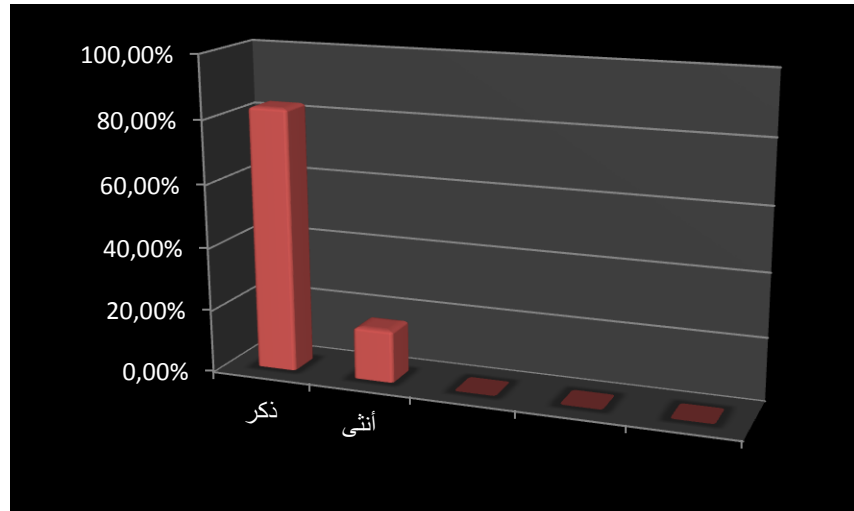
1- أفراد العينة

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

نوع الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	50	83.3%
أنثى	10	16.7%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

الشكل رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ينتمون إلى جنس ذكر بنسبة 83.3% أي ما يعادل 50 مستجوب، ويليهما في المرتبة الثانية جنس أنثى بنسبة 16.7% بما يعادل 10 مستجوب، وهذا راجع لطبيعة نشاط الشركة.

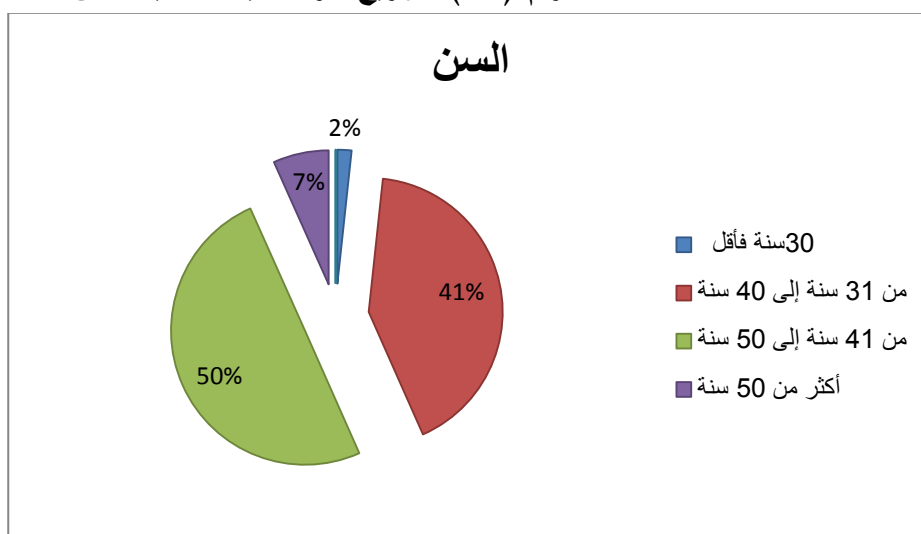
2-توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
% 1.7	01	30 سنة فأقل
%41.7	25	من 31 سنة إلى 40 سنة
%50.0	30	من 41 سنة إلى 50 سنة
%6.7	4	أكثر من 50 سنة
%100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أعمارهم من 41 سنة إلى 50 سنة بنسبة %50 أي ما يعادل 30 مستجوب ، و تليها في المرتبة الثانية فئة الأفراد الذين أعمارهم تتراوح من 31 سنة إلى 40 سنة بنسبة %41.7 بما يعادل 25 مستجوب، أما بالنسبة لأشخاص الذين أعمارهم أكثر من 50 سنة يقدر نسبتهم ب%6.7 ما يعادل 04 مستجوبين ، في حين أن الأشخاص الذي يقل تماما أعمارهم عن 30 سنة قدرت ب %1.7 بما

يعادل مستجوب واحد 01. وعلى العموم فإن النسبة المرتفعة للأفراد الذين أعمارهم يتراوح بين 41 سنة و 50 سنة إذ يعتبر مؤشر هاماً وإيجابياً ، و حداثة الشركة نسبياً و من جهة أخرى يعطي هذا المؤشر كذلك الثقة و مصداقية الإجابات المقدمة لنا حول أسئلة الاستمارة ، مما يمكننا من الاعتماد عليها في تحليل دراستنا و الوصول إلى نتائج واقعية .

3- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

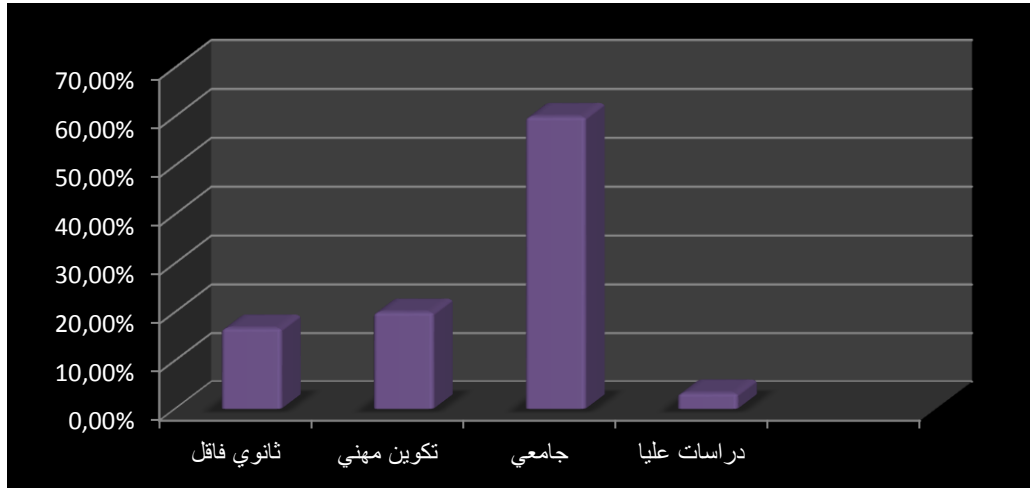
يبين الجدول الموالي التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب اختلاف المستوى العلمي على النحو التالي:

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي فأقل	10	16.7%
تكوين مهني	12	20.0%
جامعي	36	60.0%
دراسات عليا	2	3.3%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

التعليق:

يبين الجدول أعلاه عدد المستجوبين حسب المؤهل العلمي، بحيث تحتل قائمة الأفراد ذو مستوى جامعي المرتبة الأولى بنسبة 60.0% أي ما يعادل 36 مستجوب، في حين يحتل الأفراد ذو تكوين المهني المرتبة الثانية بنسبة 20.0% أي ما يعادل 12 مستجوب، أما الأفراد ذو مستوى ثانوي فأقل تقدر نسبتهم ب 16.7% أي ما يعادل 10 مستجوبين، أما الأفراد ذو الدراسات العليا تقدر نسبتهم ب 3.3% أي ما يعادل 02 مستجوبين. هذه النتائج توضح أن الفئة المستهدفة بقوة هي فئة الأفراد ذو مستوى جامعي وهو يدل على أن الشركة محل الدراسة تعتمد على كوادر مؤهلة والذين يملكون القدرة على تسييرها بكفاءة وفعالية هذا من جهة وهذا ما يعزز قدرة أفراد العينة على فهم واستيعاب أسئلة الاستمارة للإجابة عليها بكل موضوعية وبالتالي زيادة مصداقية هذه الإجابات وإمكانية الاعتماد عليها لدعم نتائج الدراسة.

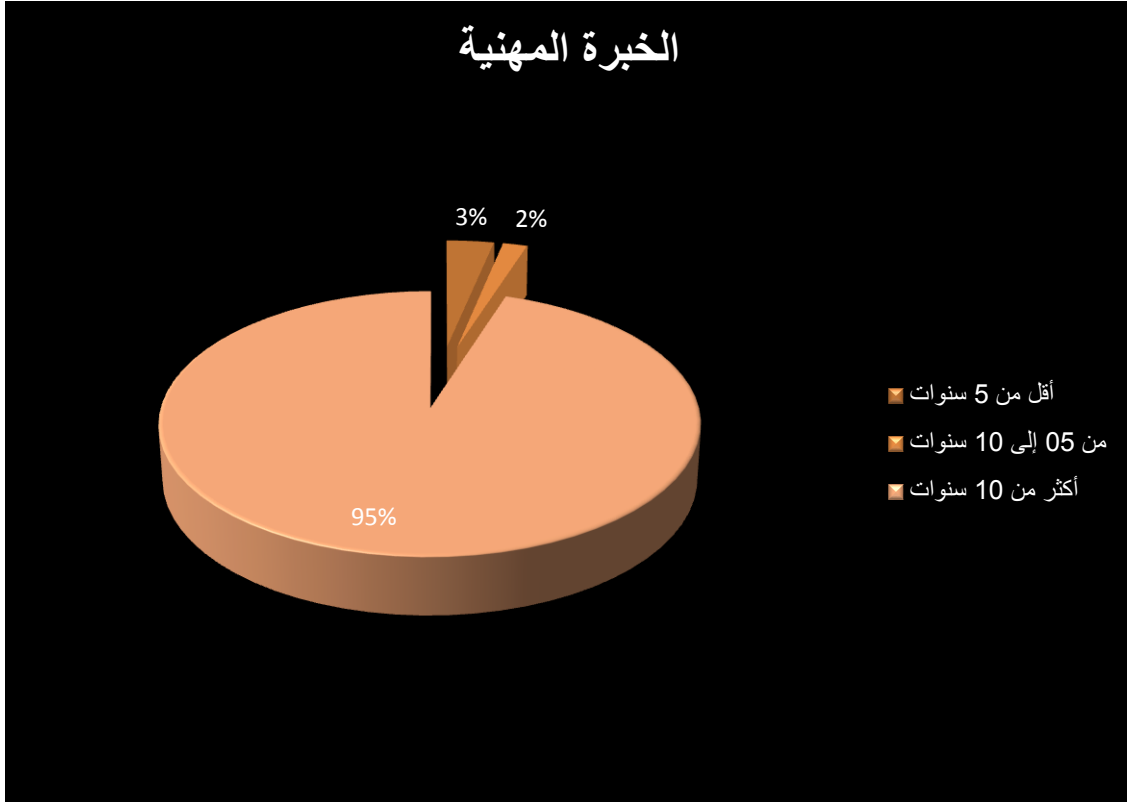
4- توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	02	3.3%
من 5 إلى 10 سنوات	01	1.7%
أكثر من 10 سنوات	57	95%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

الشكل رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

التعليق:

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة كانت أكثر من 10 سنوات حيث قدرت هذه النسبة ب 95% أي ما يعادل 57 مستجوب، و تليها فئة أقل من 5سنوات تقدر بنسبة 3.3% أي ما يعادل 02 مستجوبين ، ، في حين المرتبة الأخيرة تحتلها فئة من 5إلى 10سنوات بنسبة 1.7%و شملت هذه الفئة إلا على 01 مستجوب .وعموما ، فإن مسؤولي الشركة يتمتعون بخبرة كافية نسبيا أكثر من 10 سنوات خبرة و يعد أمرا ايجابيا من خلال مؤشر الاستقرار الوظيفي ، الأمر الذي يولد المعرفة الجيدة بسياسة الشركة و ظروف النشاط .ومنه تعتمد هذه الشركات في تسييرها على خبرات مهنية عالية و بالتالي إفادتنا بمعلومات حول دراستنا و الإجابة عن الأسئلة بطريقة موضوعية تعزز إمكانية الاعتماد عليها في عملية التحليل.

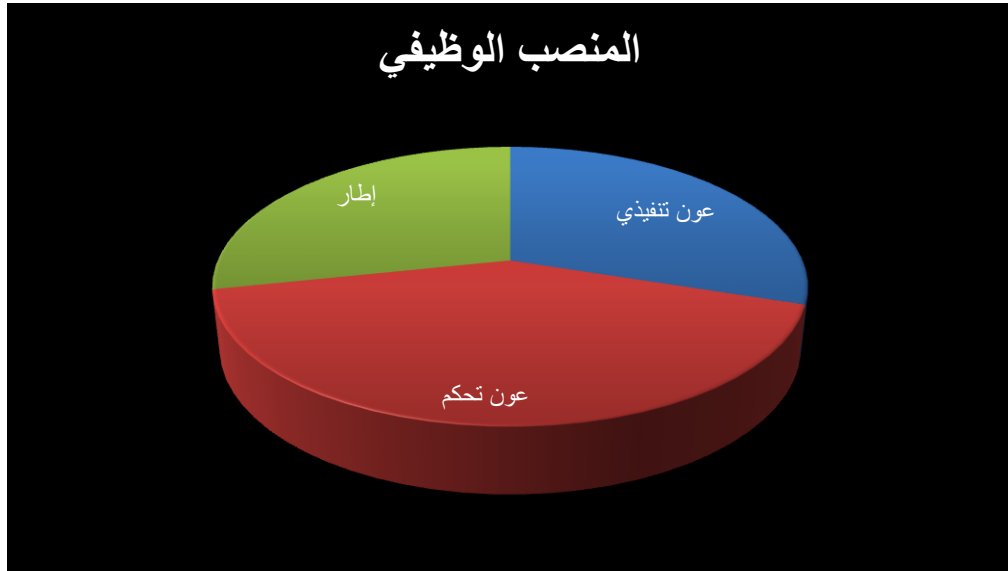
5/- توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي:

المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
عون تنفيذي	18	30.0%
عون تحكم	25	41.7%
إطار	17	28.3%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

الشكل رقم (09): المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

التعليق:

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة كانت للفئة عون تحكم بنسبة 41.7% أي ما يعادل 25 مستجوب، وتليها فئة عون تنفيذي بنسبة 30.0% أي ما يعادل 18 مستجوب، وتلي هذه الفئة الإطار بنسبة 28.3% أي ما يعادل 17 مستجوبين وهذا راجع لطبيعة نشاط الشركة الذي يتطلب نسبة كبيرة لأعوان التنفيذ تتولى ضمان السير الحسن لنشاط الشركة التي تعمل على شحن البترول من مرافئ الى البواخر بمرافقة نسبة كافية لإطارات مؤهلة وذات كفاءة عالية.

المطلب الثاني: نتائج الدراسة

1- اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

تم عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة المحكمين مؤلفين من 03 أساتذة متخصصين في إدارة الأعمال محل الدراسة وهذا حسب الملحق رقم (1) وكان لأرائهم دور كبير في تطوير الاستبيان حيث قمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وتصحيح في ضوء مقترحاتهم -الملحق رقم (2)

جدول رقم(10): يوضح معامل (ألفا كرو نباخ) لكل محور

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
القيادة	04	0.899
الاتصالات	04	0.726
اتخاذ القرارات	04	0.339
السياسات والإجراءات	03	0.712
التقدم والنمو المهني	03	0.666
الحوافز	03	0.237
المناخ التنظيمي		0.914
الصمت الإذعان	06	0.940
الصمت الدفاعي	06	0.999
الصمت الاجتماعي	06	0.979
الصمت التنظيمي		0.992
المجموع	39	0.807

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يثير هذا الجدول رقم بالاعتماد إلى النتائج المحصل عليها أن قيمة معامل (ألفا كرونباخ) لمختلف المحاور تجاوزت 60 وهي تتراوح بين 0.339 و 0.999 وهي قيمة مرتفعة في حين أن القيمة الإجمالية لمعامل (ألفا كرونباخ) 0.807 وهي قيمة مرتفعة كذلك وهذا يدل أن ثبات أداة القياس من ناحية العبارات التي تضمنتها الاستمارة الإحصائية.

2-صدق الثبات (الصدق البنائي صدق الاتساق الداخلي):

لقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه من خلال حساب معامل الارتباط (بيرسون) ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

2-1-قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات القسم الأول المناخ التنظيمي:

أ-بعد القيادة:

الجدول رقم(11): يوضح قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد القيادة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	يشجع المسؤولون الموظفين على إبداء آرائهم واقتراحاتهم.	0.956	0.000
02	يثق المسؤولون في قدرات الموظفين على تحقيق أهداف المؤسسة.	0.956	0.000
03	يتسم أسلوب المسؤولين بالانفتاح والتعاون مع الموظفين.	0.956	0.000
04	يهتم المسؤولون بمشكلات الموظفين الشخصية والمهنية.	0.636	0.000

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

من خلال الجدول يتضح ان قيم معامل الارتباط لعبارات بعد القيادة تراوحت ما بين 0.636 و0.956 وهي موجبة ودالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.01 و بالتالي فان العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

ب- بعد الاتصالات:

جدول رقم(12): يوضح قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاتصالات

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	يمكن للموظفين الاتصال بمسؤوليهم والبحث معهم في المشكلات التي تواجههم وتؤثر في عملهم.	0.801	0.000
02	تتميز الاتصالات الإدارية في المؤسسة بالسهولة والمرونة.	7040.	0.000
03	تستخدم المؤسسة جميع قنوات الاتصال وفي جميع الاتجاهات (صاعدة -نازلة -أفقية).	0.801	0.000
04	تستخدم المؤسسة وسائل حديثة ومتطورة في الاتصالات.	0.659	0.000

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات بعد الاتصال تراوحت ما بين 0.659 و0.801 وهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

ج- بعد اتخاذ القرارات:

جدول رقم (13): يوضح قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد اتخاذ القرارات

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
09	عملية مناقشة المشاكل واتخاذ القرارات تتم بشكل جماعي وبمساهمة الموظفين.	0.519	0.000
10	يقوم المسؤولون في المؤسسة بتفويض السلطات لمساعدتهم.	0.668	0.000
11	يشارك المسؤولون الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بمسارهم الوظيفي	0.661	0.000
12	متخذو القرارات في المؤسسة يمتازون بمهارات عالية في اتخاذها.	0.482	0.000

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح ان قيم معامل الارتباط لعبارات بعد اتخاذ القرارات تراوحت ما بين 0.482 و0.668 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 وبالتالي فان العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

د-بعد السياسات والإجراءات:

جدول رقم (14): يوضح قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد السياسات والإجراءات

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
13	توجد سياسات إدارية واضحة تحكم العلاقة بين الإدارة والموظفين.	0.916	0.000
14	هناك وصف وظيفي المؤسسة يوفر تحديدا واضحا للواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة، وللشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة.	0.5470	0.000
15	أساليب العمل وإجراءاته في المؤسسة تسهل تأديته.	0.916	0.000

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

من خلال الجدول يتضح ان قيم معامل الارتباط لعبارات بعد السياسة والإجراءات تراوحت ما بين 0.547 و 0.916 وهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 وبالتالي فان العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

و- بعد التقدم والنمو المهني:

جدول رقم (15): يوضح قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التقدم والنمو المهني

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
16	تحرص المؤسسة على التعرف على الاحتياجات التدريبية للموظفين لتحسين مستوى أدائهم.	0.857	0.000
17	المسؤولون في المؤسسة مدربون تدريباً عالياً يتناسب والمراكز التي يشغلونها.	0.622	0.000
18	تحرص المؤسسة على مساعدة الموظفين على تطوير إمكاناتهم للتقدم والنمو المهني.	0.857	0.000

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

من خلال الجدول يتضح ان قيم معامل الارتباط لعبارات بعد التقدم والنمو المهني تراوحت ما بين 0.622 و 0.857 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 و بالتالي فان العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

و- بعد الحوافز:

جدول رقم (16): يوضح قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الحوافز

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
19	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الموظف مع الجهد الذي يبذله في العمل.	0.756	0.000
20	يغطي الراتب الذي يتقاضاه الموظف مستوى المعيشة بشكل عام.	0.3290	0.010
21	تعمل المؤسسة على منح الموظفين لديها المكافآت التشجيعية والامتيازات الإضافية.	0.782	0.000

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات بعد الحوافز تراوحت ما بين 0.329 و 0.782 وهي موجبة

ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

2-2- قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات القسم الثاني الصمت التنظيمي:

1- بعد صمت الإذعان

جدول رقم (17): يوضح قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد صمت الإذعان

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	في مؤسستنا لا توجد جدوى من تقديم أي أفكار لتغيير الوضع الراهن في محيط عملي.	0.309	0.016
02	رؤسائي في المؤسسة لا يتقبلون أي مقترحات لتطوير العمل.	9970.	0.000
03	أمتنع عن طرح الأفكار الجديدة تجنباً للخلافات والصراعات مع الرؤساء.	9970.	0.000
04	أحتفظ بأرائي لنفسي لأنني متأكد أنه لن يكون هناك استماع لرأيي	9970.	0.000
05	امتنع عن تقديم أي مقترحات لحل مشكلات العمل لاعتقادي بعدم رغبة الإدارة في التغيير.	9970.	0.000
06	أحتفظ بأرائي ومعلوماتي لنفسي لعدم وجود تقييم للكفاءة الذاتية من طرف المؤسسة.	9970.	0.000

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

من خلال الجدول يتضح ان قيم معامل الارتباط لعبارات بعد صمت الإذعان تراوحت ما بين 0.309 و 0.997 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 وبالتالي فان العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

1- بعد صمت الدفاعي

جدول رقم (18): يوضح قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد صمت الدفاعي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
07	أفضل عدم التحدث وتقديم أفكار للتغيير خوفا من تحمل المسؤولية.	9970.	0.000
08	أميل إلى إخفاء بعض الحقائق المتعلقة بالعمل من أجل حماية نفسي..	9970.	0.000
09	أميل إلى الامتناع عن تقديم أفكار جديدة للتطوير كي لا أتعرض لهجوم رؤسائي في العمل.	9970.	0.000
10	لا أرغب في إبلاغ مديري المباشر عن المشكلات المتعلقة بالعمل تجنباً لإضرار بمصالح الآخرين.	9970.	0.000
11	أتجنب التعبير عن أفكاري المتعلقة بتحسين العمل خوفاً من فقدان وظيفتي.	9970.	0.000
12	أعتقد أن أرائي وأفكاري غير مهمة لأنني في موقع وظيفي منخفض.	9970.	0.000

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات بعد الصمت الدفاعي تراوحت في قيمة ثابتة 0.997 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

١- بعد صمت الدفاعي الاجتماعي

جدول رقم (19): يوضح قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد صمت الاجتماعي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
13	أرفض الكشف عن المعلومات التي من الممكن أن تؤثر على سمعة المؤسسة.	9970.	0.000
14	أحتفظ بأي معلومات عن العمل قد تضر بزملاتي أو رؤسائي.	6670.	0.000
15	أحتفظ بأي معلومات قد تؤثر على تعاوني مع زملائي في العمل.	9970.	0.000
16	أحمي المعلومات المتعلقة بعملتي لأنها ملكية المؤسسة.	9970.	0.000
17	أتجنب تقديم أي اقتراحات تخص العمل تضامنا مع المجموعة.	9970.	0.000
18	أعرض إلى ضغوطات من قبل الآخرين لإخبارهم أسرار المؤسسة.	9970.	0.000

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

من خلال الجدول يتضح ان قيم معامل الارتباط لعبارات بعد الصمت الاجتماعي تراوحت ما بين 0.667 و 0.997

وهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 وبالتالي فان العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء القيادة على الصمت التنظيمي لشركة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات بسكيكدة.

H1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء القيادة على الصمت التنظيمي لشركة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات بسكيكدة.

جدول رقم(20): يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر القيادة على الصمت التنظيمي

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الأولى	-0.304	-2.430	0.018	-0.304	0.092	5.907

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

يوضح الجدول رقم اثر بعء القيادة على الصمت التنظيمي في المؤسسة حيث أظهرت النتائج وجود اثر ذو دلالة إحصائية لبعء القيادة على الصمت التنظيمي في المؤسسة اذ بلغ معامل الارتباط 0.304 عند مستوى دلالة 0.018 اقل من 0.05 ومعامل تحديد 0.092 أي ما قيمته 9.2% من المتغيرات في مستوى الصمت التنظيمي عن التغير في مستوى أهمية بعء القيادة كما بلغت قيمة درجة التأثير (-0.304) وهذا يعبر عن أن الزيادة في المستوى بعء القيادة يؤدي إلى انخفاض في مستوى الصمت التنظيمي وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F 5.207 وقيمة T -2430 عند مستوى معنوية اقل من 0.05 وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة و التي تنص على انه يوجد اثر سلبي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعء القيادة على الصمت التنظيمي بشركة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات بسكيكدة.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الاتصالات على الصمت التنظيمي لشركة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات بسكيكدة.

H1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الاتصالات على الصمت التنظيمي لشركة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات بسكيكدة.

جدول رقم(21): يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الاتصالات على الصمت التنظيمي

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الثانية	-0.597	-5.674	0.000	-0.597	0.357	32.192

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

يوضح الجدول رقم اثر بعد الاتصالات على الصمت التنظيمي في المؤسسة حيث أظهرت النتائج وجود اثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاتصالات على الصمت التنظيمي في المؤسسة اذ بلغ معامل الارتباط 0.597 عند مستوى دلالة 0.000 اقل من 0.05 ومعامل تحديد 0.357 أي ما قيمته -35.7% من المتغيرات في مستوى الصمت التنظيمي عن التغير في مستوى أهمية بعد القيادة كما بلغت قيمة درجة التأثير 0.597- وهذا يعبر عن أن الزيادة في المستوى بعد القيادة يؤدي إلى انخفاض في مستوى الصمت التنظيمي وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F 32.192 وقيمة T-5.674 عند مستوى معنوية اقل من 0.05 وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة و التي تنص على انه يوجد اثر سلبي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعد القيادة على الصمت التنظيمي بشركة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات بسكيكدة.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H0 لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء اتخاذ القرارات على الصمت التنظيمي لشركة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات بسكيكدة.

H1 يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء اتخاذ القرارات على الصمت التنظيمي لشركة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات بسكيكدة.

جدول رقم (22): يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر اتخاذ القرارات على الصمت التنظيمي

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الثالثة	-0.447	-3.801	0.000	-0.447	0.199	14.446

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

يوضح الجدول رقم اثر بعد اتخاذ القرارات على الصمت التنظيمي في المؤسسة حيث أظهرت النتائج وجود اثر ذو دلالة إحصائية لبعء اتخاذ القرارات على الصمت التنظيمي في المؤسسة اذ بلغ معامل الارتباط -0.447 عند مستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05 ومعامل تحديد 0.199 أي ما قيمته 19.9% من المتغيرات في مستوى الصمت التنظيمي عن التغير في مستوى أهمية بعد اتخاذ القرارات كما بلغت قيمة درجة التأثير -0.447 وهذا يعبر عن أن الزيادة في المستوى بعد اتخاذ القرارات يؤدي إلى انخفاض في مستوى الصمت التنظيمي وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F 14.446 وقيمة T-3.801 عند مستوى معنوية اقل من 0.05 وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة و التي تنص على أنه يوجد اثر سلبي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعء اتخاذ القرارات على الصمت التنظيمي لشركة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات بسكيكدة.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H0 لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء السياسات والإجراءات في تحسين الصمت التنظيمي لشركة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات بسكيكدة.

H1 يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد السياسات والإجراءات في تحسين الصمت التنظيمي لشركة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات بسكيكدة.

جدول رقم(23): يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر السياسات والإجراءات في تحسين الصمت التنظيمي

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الرابعة	-0.540	-4.890	0.000	-0.540	0.292	23.909

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

يوضح الجدول رقم اثر بعد السياسات والإجراءات على الصمت التنظيمي في المؤسسة حيث أظهرت النتائج وجود اثر ذو دلالة إحصائية لبعد السياسات والإجراءات على الصمت التنظيمي في المؤسسة إذ بلغ معامل الارتباط - 0.540 عند مستوى دلالة 0.000 اقل من 0.05 ومعامل تحديد 0.092 أي ما قيمته 09.2% من المتغيرات في مستوى الصمت التنظيمي عن التغير في مستوى أهمية بعد القيادة كما بلغت قيمة درجة التأثير -0.540 وهذا يعبر عن أن الزيادة في المستوى بعد السياسات والإجراءات يؤدي إلى انخفاض في مستوى الصمت التنظيمي وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F 23.909 وقيمة T-4.890 عند مستوى معنوية اقل من 0.05 وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة و التي تنص على انه يوجد اثر سلبي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعد القيادة في تحسين الصمت التنظيمي بشركة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات بسكيكدة.

5-اختبار الفرضية الرئيسة:

H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمناخ التنظيمي على الصمت التنظيمي لشركة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات بسكيكدة.

H1 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمناخ التنظيمي على الصمت التنظيمي لشركة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات بسكيكدة.

جدول رقم (24): يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر المناخ التنظيمي في تحسين الصمت التنظيمي

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الأولى	-0.568	-5.256	0.000	-0.568	0.323	27.621

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

يوضح الجدول رقم أثر المناخ التنظيمي على الصمت التنظيمي في المؤسسة حيث أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية المناخ التنظيمي على الصمت التنظيمي في المؤسسة إذ بلغ معامل الارتباط -0.568 سالب عند مستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05 ومعامل التأثير -0.568 أي ما قيمته 56.8% ومعامل تحديد 0.323 أي ما قيمته 32.3% من التغيرات في مستوى الصمت التنظيمي عن التغير في مستوى أهمية المناخ. وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F 27.621 عند مستوى أقل من 0.05

وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للمناخ التنظيمي على الصمت التنظيمي بشركة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات بسكيكدة.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال الدراسة الميدانية نستنتج بان هناك علاقة عكسية فيما بين الصمت التنظيمي والمناخ التنظيمي وهذا من خلال استخدامات البرنامج الإحصائي المتمثل في (SPSS)، وعليه يمكن القول ومن خلال إجراءات الدراسة الميدانية ومن خلال الأدوات والأساليب الإحصائية المتعلقة بدراسة مختلف الارتباطات المتعلقة بمتغيرات الدراسة نستنتج أن هناك تأثير سلبي فيما بين المناخ التنظيمي على الصمت التنظيمي في الشركة الاقتصادية (STH). إذ أنه من خلال الإجابة على الإشكالية لاحظنا أن: القيادة، الاتصالات، اتخاذ القرارات والسياسات والإجراءات تؤثر سلبا على الصمت التنظيمي لدى الشركة الاقتصادية للتسيير واستغلال طرفيات الموائى للمحروقات (STH) بسكيدة.



الخاتمة

الخاتمة:

يندرج محور الدراسة ضمن الدراسات الإدارية والتنظيمية بحيث تم معالجة و تحليل موضوع علاقة المناخ التنظيمي بالصمت التنظيمي و ذلك بشركة تسيير واستغلال طرفيات الموانئ للمحروقات- بسكيدة بحيث يعد موضوع المناخ التنظيمي محل اهتمام الباحثين و المختصين إذ تمت الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي و التحليلي باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، حيث سعت الدراسة التطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالجانب النظري والمرتبطة بكل من المناخ التنظيمي والصمت التنظيمي والقيام بالدراسة الميدانية لاختبار فرضيات الدراسة ومن ثم الإجابة عن الإشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية.

أولاً: النتائج

من خلال التحليل الإحصائي للبيانات توصلنا في دراستنا الى النتائج التالية

- ✚ تؤثر القيادة على الصمت التنظيمي في الشركة الاقتصادية لتسيير واستغلال طرفيات الموانئ المحروقات.
- ✚ تؤثر الاتصالات على الصمت التنظيمي في الشركة الاقتصادية لتسيير واستغلال طرفيات الموانئ المحروقات.
- ✚ يؤثر اتخاذ القرارات على الصمت التنظيمي في الشركة الاقتصادية لتسيير واستغلال طرفيات الموانئ المحروقات.
- ✚ تؤثر السياسات والإجراءات على الصمت التنظيمي في الشركة الاقتصادية لتسيير واستغلال طرفيات الموانئ المحروقات.

ثانياً: الاقتراحات

- ✚ الاستمرارية بإشراك الأفراد في تحقيق الأهداف عن طريق إبداء رأيهم في القرارات والسياسات المتعلقة بمؤسسة الدراسة.
- ✚ ضرورة وجود قنوات الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين في عملية توفير المعلومات.
- ✚ ضرورة الاهتمام باقتراحات وانشغالات العمال فيما يخص اتخاذ القرارات.
- ✚ ضرورة توفر سياسات وإجراءات سلسة ومرنة تتكيف مع الظروف المحيطة بالمؤسسة وان تكون واضحة

ثالثاً: آفاق الدراسة

من خلال هذه الدراسة ومن خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تصور الآفاق التالية:

أثر المناخ التنظيمي في تحسين أداء سلوك الصمت التنظيمي.

✚ علاقة المناخ التنظيمي بالأداء التنظيمي للموارد البشرية في مؤسسة اقتصادية.

✚ علاقة المناخ التنظيمي بتكنولوجيا المعلومات واتخاذ القرار في مؤسسة اقتصادية.

✚ دور الصمت التنظيمي في تحسين بيئة الأعمال الإنتاجية والتسويقية في المؤسسة الاقتصادية.

✚ استراتيجية إدارة الصمت التنظيمي على مستوى القيادة التشاركية.



المراجع المعتمدة في الدراسة:

أولاً: الرسائل الجامعية:

1- شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، تخصص: تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، دفعة: 2009-2010.

2- محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، تخصص: إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.

3- اياد إبراهيم خليل المدهون، العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2012.

4- صفاء ياسر زكي عوض الله، المناخ التنظيمي وعلاقته بالبراعة التنظيمية في المدارس والثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، رسالة ماجستير، كلية التربية الجامعة الإسلامية بغزة (2021/1443).

5- محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.

6- محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

7- هاني عبد القادر ثريا، الاحتراق الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي في وجود الصمت التنظيمي - دراسة تطبيقية على العاملين في المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية، رسالة الماجستير كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية الجامعة الإسلامية بغزة الربيع الأول 1422/نوفمبر 2020.

- 8-هاني عبد القادر ثريا، الاحتراق الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي في وجود الصمت التنظيمي - دراسة تطبيقية على العاملين في المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية، رسالة الماجستير كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية الجامعة الإسلامية بغزة الربيع الأول 1422/نوفمبر 2020 .
- ثانيا: المجالات العلمية:
- 9- إبان عثمان عبد الرزاق، تقويم المناخ التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الاقسام العلمية في جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد.
- 10- احمد عبد إسماعيل الصفار، أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية، مجلة الإدارة والاقتصاد، الأردن، العدد 76، 2009.
- 11- يوسف عبد بحر، أيمن سليمان أبو سويرح، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية، فلسطين، المجلد 18، العدد 2، 2010.
- 12- يوسف عبد بحر، ، أيمن سليمان أبو سويرح، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية، فلسطين، المجلد 18، العدد 2، 2010.
- 13- د.شافية غليظ واقع الصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم الابتدائي جامعة قسنطينة 2 الجزائر مجلة العلوم الإنسانية جامعة أم البواقي ISSN 1112-9255 المجلد 6-العدد 2 ديسمبر 2019.



الملاحق

الملاحق

الملحق رقم 1: قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	اسم ولقب المحكم	الرتبة العلمية	مكان العمل	الجامعة
01	د.زرزار العياشي	أستاذ التعليم العالي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة سكيكدة
02	بوجعادة إلياس	أستاذ محاضر (أ)	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة سكيكدة
03	بوالطبخ ليلي	أستاذة محاضرة (أ)	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة سكيكدة
04	بوغليطة الهام	أستاذة محاضرة (أ)	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة سكيكدة
05	طيبار أحسن	أستاذ التعليم العالي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة سكيكدة



الملحق رقم 2: نموذج الاستبيان



جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

استمارة احصائية:

أخي الموظف/أختي الموظفة.....

في إطار تحضير شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان المعنون بـ "علاقة المناخ التنظيمي بالصمت التنظيمي -دراسة حالة مؤسسة نقل وتسيير طرفيات الموانئ البترولية سكيكدة"، وذلك بهدف معرفة أثر بين المناخ التنظيمي على الصمت التنظيمي لدى الفرد العامل في مؤسستكم، وقد تم إعداد هذا الاستبيان وفقا للمنهج العلمي وفي حدود الدراسة تم اختيار عينة من العمال للإجابة على الأسئلة الواردة فيه.

لذا نرجو منكم التكرم بقراءة العبارات والاجابة عنها وفقا لما ترونه مناسباً، علماً أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وستكون إجاباتكم عوناً كبيراً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

إعداد الطالب:

مراد نعمون

تحت إشراف الأستاذ:

بلوصيف عمر

ملاحظة:

من فضلك ضع إشارة (X) في المكان المناسب لإجابتك.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1/ الجنس:

ذكر أنثى

2/ السن:

30 سنة فأقل

من 31 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50

أكثر من 50

3/ المؤهل العلمي:

ثانوي أو أقل

تكوين مهني

جامعي

دراسات عليا

4/ المستوى الوظيفي:

عون تنفيذي

عون تحكم

إطار

5/ الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

الملاحق

المحور الثاني: العبارات الخاصة بمحاور الدراسة

أولاً: المناخ التنظيمي

المناخ التنظيمي: هو مجموعة الخصائص أو الصفات التي تميز بيئة المنظمة الداخلية تتشكل نتيجة لمجموعة من العوامل كنمط القيادة، والاتصالات، والحوافز، واتخاذ القرارات وغيرها من العوامل التي تجعلها تختلف عن غيرها من المنظمات، وتؤثر في سلوك العاملين فيها لأنها تتمتع بنوع من الاستقرار والثبات النسبي.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
القيادة						
01	يشجع المسؤولون الموظفين على إبداء آرائهم واقتراحاتهم.					
02	يثق المسؤولون في قدرات الموظفين على تحقيق أهداف المؤسسة.					
03	يتسم أسلوب المسؤولين بالانفتاح والتعاون مع الموظفين.					
04	يهتم المسؤولون بمشكلات الموظفين الشخصية والمهنية.					
الاتصالات						
05	يمكن للموظفين الاتصال بمسؤوليهم والبحث معهم في المشاكل التي تواجههم وتؤثر في عملهم.					
06	تتميز الاتصالات الإدارية في المؤسسة بالسهولة والمرونة.					
07	تستخدم المؤسسة جميع قنوات الاتصال وفي جميع الاتجاهات (صاعدة-نازلة-أفقية).					
08	تستخدمها المؤسسة وسائل حديثة ومتطورة في الاتصالات.					
اتخاذ القرارات						
09	عملية مناقشة المشاكل واتخاذ القرارات تتم بشكل جماعي وبمساهمة الموظفين.					
10	يقوم المسؤولون في المؤسسة بتفويض السلطات لمساعدتهم.					
11	يشرك المسؤولون الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بمسارهم الوظيفي.					
12	متخذو القرارات في المؤسسة يمتازون بمهارات عالية في اتخاذها.					
السياسات والإجراءات						
13	توجد سياسات إدارية واضحة تحكم العلاقة بين الإدارة والموظفين.					
14	هناك وصف وظيفي في المؤسسة يوفر تحديدا واضحا للواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة، وللشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة.					
15	أساليب العمل وإجراءاته في المؤسسة تسهل تأديته.					

الملاحق

المحور الثالث: الصمت التنظيمي

الصمت التنظيمي: هو ظاهرة اجتماعية معقدة تتمثل في حجب الأفراد للأفكار والمعلومات والآراء بشأن المشاكل والقضايا التي تحدث في المنظمة، بسبب اعتقادهم أن آرائهم غير مجدية وليست لها قيمة، أو الخوف من تفسيرها بشكل خاطئ، أو تخوفاً من أية ردود فعل سلبية قد تترتب عن ذلك.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
صمت الإذعان						
01	في مؤسستنا لا توجد جدوى من تقديم أي أفكار لتغيير الوضع الراهن في محيط عملي.					
02	رؤسائي في المؤسسة لا يتقبلون أي مقترحات لتطوير العمل.					
03	أمتنع عن طرح الأفكار الجديدة تجنباً للخلافات والصراعات مع الرؤساء.					
04	أحتفظ بأرائي لنفسي لأنني متأكد أنه لن يكون هناك استماع لرأيي.					
05	أمتنع عن تقديم أي مقترحات لحل مشكلات العمل لاعتمادى بعدم رغبة الإدارة في التغيير.					
06	أحتفظ بأرائي ومعلوماتي لنفسي لعدم وجود تقييم للكفاءة الذاتية من طرف المؤسسة.					
الصمت الدفاعي						
07	أفضل عدم التحدث وتقديم أفكار للتغيير خوفاً من تحمل المسؤولية.					
08	أميل إلى إخفاء بعض الحقائق المتعلقة بالعمل من أجل حماية نفسي.					
09	أميل إلى الامتناع عن تقديم أفكار جديدة للتطوير كي لا أتعرض لهجوم رؤسائي في العمل.					
10	لا أربح في إبلاغ مديري المباشر عن المشكلات المتعلقة بالعمل تجنباً لإضرار بمصالح الآخرين.					
11	أتجنب التعبير عن أفكاري المتعلقة بتحسين العمل خوفاً من فقدان وظيفتي.					
12	أعتقد أن أرائي وأفكاري غير مهمة لأنني في موقع وظيفي منخفض.					
الصمت الاجتماعي						
13	أرفض الكشف عن المعلومات التي من الممكن أن تؤثر على سمعة المؤسسة.					
14	أحتفظ بأي معلومات عن العمل قد تضر بزملائي أو رؤسائي.					
15	أحتفظ بأي معلومات قد تؤثر على تعاوني مع زملائي في العمل.					
16	أحمي المعلومات المتعلقة بعملها ملكية المؤسسة.					
17	أتجنب تقديم أي اقتراحات تخص العمل تضامناً مع المجموعة.					
18	أعرض إلى ضغوطات من قبل الآخرين لإخبارهم بأسرار المؤسسة.					

الملحق رقم 3: نتائج مخرجات spss:

sexe

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	50	83,3	83,3	83,3
Valide 2,00	10	16,7	16,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Age

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	1	1,7	1,7	1,7
2,00	25	41,7	41,7	43,3
Valide 3,00	30	50,0	50,0	93,3
4,00	4	6,7	6,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Diplôme

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	10	16,7	16,7	16,7
2,00	12	20,0	20,0	36,7
Valide 3,00	36	60,0	60,0	96,7
4,00	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

fonction

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	18	30,0	30,0	30,0
2,00	25	41,7	41,7	71,7
Valide 3,00	17	28,3	28,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

الملاحق

exp

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	1	1,7	1,7	1,7
2,00	1	1,7	1,7	3,3
Valide	3,00	57	95,0	98,3
	31,00	1	1,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,087 ^a	,007	-,010	,84317

a. Valeurs prédites : (constantes), tot1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	,311	1	,311	,438	,511 ^b
1 Résidu	41,235	58	,711		
Total	41,546	59			

a. Variable dépendante : total

b. Valeurs prédites : (constantes), tot1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,895	,270		10,703	,000
tot1	,066	,099	,087	,662	,511

a. Variable dépendante : total

الملاحق

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,089 ^a	,008	-,009	,84302

a. Valeurs prédites : (constantes), tot2

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	,326	1	,326	,459	,501 ^b
	Résidu	41,220	58	,711		
	Total	41,546	59			

a. Variable dépendante : total

b. Valeurs prédites : (constantes), tot2

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	,326	1	,326	,459	,501 ^b
	Résidu	41,220	58	,711		
	Total	41,546	59			

a. Variable dépendante : total

b. Valeurs prédites : (constantes), tot2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	2,810	,382		,000	
	tot2	,085	,126	,089	,678	,501

a. Variable dépendante : total

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,022 ^a	,000	-,017	,84615

a. Valeurs prédites : (constantes), tot3

الملاحق

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	,019	1	,019	,027	,870 ^b
	Résidu	41,527	58	,716		
	Total	41,546	59			

a. Variable dépendante : total

b. Valeurs prédites : (constantes), tot3

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	2,895	,270		10,703	,000
	tot1	,066	,099	,087	,662	,511

a. Variable dépendante : total

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,163 ^a	,027	,010	,83497

a. Valeurs prédites : (constantes), tot4

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	1,109	1	1,109	1,591	,212 ^b
	Résidu	40,436	58	,697		
	Total	41,546	59			

a. Variable dépendante : total

b. Valeurs prédites : (constantes), tot4

الملاحق

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,611	,370		7,050	,000
tot4	,162	,128	,163	1,261	,212

a. Variable dépendante : total

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,227 ^a	,051	,056	,86231

a. Valeurs prédites : (constantes), , tot1, tot3, tot4, tot2,

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,136	6	,356	,479	,821 ^b
Résidu	39,410	53	,744		
Total	41,546	59			

a. Variable dépendante : total

b. Valeurs prédites : (constantes), , tot1, tot3, tot4, tot2,

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	2,511	,482		5,205	,000
tot1	,038	,138	,050	,276	,783
tot2	,062	,192	,065	,324	,747
tot3	,155	,163	,167	,951	,346
tot4	,209	,192	,211	1,089	,281

a. Variable dépendante : total

الملاحق

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
A1	60	2,6167	1,26346
A2	60	2,8167	1,18596
A3	60	2,5000	1,11233
A4	60	2,3833	1,12131
A5	60	2,9000	1,21711
A6	60	2,6333	1,14931
A7	60	2,7333	1,05552
A8	60	2,9167	1,01333
A9	60	2,1000	,96901
A10	60	3,0500	1,04840
A11	60	2,2333	1,01458
A12	60	2,1667	1,04422
A13	60	,3.4000	0001,09
A14	59	3.45000	20001,0
A15	60	3.42000	,92958
N valide (listwise)	59		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
B1	60	3,8500	1,08651
B2	60	3,6667	1,11487
B3	60	3,7333	2,68623
B4	60	3,2333	1,24010
B5	60	3,3500	1,23268
B6	60	3,3667	1,23462
B7	60	2,5167	,91117
B8	60	2,5167	,92958
B9	60	2,6000	1,06086
B10	60	3,0000	,99149
B11	60	2,4500	1,08025
B12	60	2,7667	1,28045
B13	60	4,0000	,84372
B14	60	3,7667	,81025
B15	60	3,7833	,73857
B16	60	4,0500	,67460
B17	60	3,0167	,91117

الملاحق

B18	60	2,2667	1,14783
N valide (listwise)	60		

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	2,511	,482		5,205	,000
tot1	,038	,138	,050	,276	,783
tot2	,062	,192	,065	,324	,747
1 tot3	-,155	,163	-,167	-,951	,346
tot4	,209	,192	,211	1,089	,281
tot5	-,062	,162	-,079	-,382	,704
tot6	,072	,149	,080	,479	,634

a. Variable dépendante : total

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	2,617	,389		6,720	,000
A9	,032	,154	,037	,206	,838
1 A10	,131	,110	,164	1,196	,237
A11	,188	,142	,228	1,327	,190
A12	,144	,138	,179	1,042	,302

a. Variable dépendante : total

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,898	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,762	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,726	4