

# ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية

" دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة عنابة "

أ. وادي أمين  
جامعة باجي مختار - عنابة - الجزائر.  
lamine.ouadi@hotmail.fr

د. بومنقار مراد  
جامعة باجي مختار - عنابة - الجزائر.  
boumankarmourad@yahoo.fr

## *the phenomenon of organizational silence institutions the Algerian public &*

*( field study institution Algeria contacts in the city of Annaba)*

*dr. Boumankar mourad & amine ouadi*

*université badji moukhtar Annaba- Alger*

*Received: 05 Feb 2014*

*Accepted: 24 May 2016*

*Published: 30 Jan 2016*

### ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الصمت التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية "دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة عنابة" وكذلك التعرف على دلالة الفروق والاختلاف في تصورات الموظفين في مستوى الصمت التنظيمي تبعاً لاختلاف بعض المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات العمل)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي والاستبيان كأداة أساسية تم التحقق من خصائصه السيكومترية (الصدق، الثبات)، وتكونت عينة الدراسة من (52) موظف وموظفة بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة عنابة اختيرت بطريقة عشوائية، كما استخدم الباحثان الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتفريغ البيانات ومعالجتها وبعد التحليل الإحصائي توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الصمت التنظيمي متوسط (معتدل) حسب تصورات الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة عنابة، كما أنه لا يوجد اختلاف في مستوى الصمت التنظيمي تبعاً لاختلاف بعض المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات العمل)، وانطلاقاً من هذه النتائج خُتمت الدراسة بتقديم جملة من التوصيات والمقترحات

**الكلمات المفتاحية:** الصمت التنظيمي، المؤسسات العمومية الجزائرية

رموز: jel: M129، Z113

### Abstract:

*This study aims to discover the level of organizational silence in Algerian public institutions "Algerie telecom public institution in Annaba city as a field study", also to discover the differences in organizational silence perception level among employees due to some demographic variables. To realize the study goals the researchers used a descriptive research method and the questionnaire as a tool of data collection after testing the psychometric parameters, the participants were 52 male and female employees work at algerie telecom institution in annaba city, the collected data analysed by SPSS 20 and the final results show that the level of organizational silence perception among algerie telecome employees in annaba city is medium, and there is no differences in organizational silence level due to sex, educational level, work experience. Finnaly and based on the results the researchers present some notes and suggestions.*

**Keywords:** *Organizational silence, Algerian public institution.*

**(Jel) classification:** M129. Z113

تمهيد:

إن فعالية المؤسسات وتميز أدائها يتحدد بناءً على فعالية الموظفين فيها ، وتميز أداء قادتها وموظفيها على حد سواء . على العكس من ذلك فإن عدم إسهام الموظفين في المؤسسة باقتراحاتهم وآرائهم فيما يخص العمل ، وتصرفهم كمنفذين للعمل بشكل آلي بعيداً عن الإبداع والابتكار والحماسة والمشاركة في صنع القرارات ، يؤثر سلباً في أداء المؤسسة من جهة ، وعلى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والالتزام التنظيمي للعاملين فيها من جهة أخرى .

إن مثل هذا السلوك التنظيمي السلبي لدى الموظفين في المؤسسات ، والذي بمقتضاه ينأى الموظفون بأنفسهم عن أي مشاركة في تحسين الأداء وهو ما يطلق عليه حديثاً بالصمت التنظيمي " Organizational Silence " هذه الظاهرة التي بدأت تتفشى في كثير من مؤسسات المجتمع المدني ، ومنها المؤسسات الجزائرية بصفة خاصة . ويشكل سكوت الموظفين وعدم إبدائهم آرائهم أو إحجامهم عن التطوع بتقديم المعلومات ودعم الإدارة انعكاساً ليس فقط للعلاقة التنظيمية القائمة بين الرئيس والمرؤوس من الناحية الرسمية ، بل لمجموعة من التفاعلات والعوامل التي تؤدي في النهاية إلى أن يسود الصمت التنظيمي مما يؤثر في عملية صنع القرارات في المنظمة . وعلى الرغم من أن الصمت التنظيمي يبدو أكثر وضوحاً في المنظمات التي لا تتوافر فيها السبل المثلى في الانسجام ، والتعاون ، والثقة ، يبدو ظهور آثاره فيما يعاني الموظفين فيها من أبعاد سلبية ، وآثار سلوكية تتسم بزيادة الدوران الوظيفي ، واللامبالاة ، وعدم الحيوية في الأداء وتدني الإنتاجية وانخفاض النوعية وزيادة التكاليف المقترنة عادة بالأداء المتدني وتعيق عملية التطوير والتغيير التنظيمي . وقد أشار بعض الباحثين في هذا المجال إلى بعض النتائج السلبية للصمت التنظيمي منها أنه يعيق عملية التطوير والتغيير ، ويؤدي إلى نقص المشاركة التنظيمية وما يترتب على ذلك من عدم الكفاءة وضعف الأداء . وعليه نحاول من خلال هذه الورقة البحثية دراسة مستويات الصمت التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية العمومية وعلاقته ببعض المتغيرات " دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر نموذجاً " .

1. إشكالية الدراسة :

تتمثل مشكلة دراستنا في أنه يسود الاعتقاد في معظم المؤسسات العمومية الجزائرية أنّ على الموظفين الامتناع عن إبداء آرائهم واهتماماتهم حول المسائل التنظيمية لأن الدور المتوقع منهم يقتصر فقط على تنفيذ ما يصدر من أوامر من قبل المدراء.

كما يتصور البعض أن إحجام الموظفين عن إبداء الرأي وتقديم المقترحات التي تفيد المؤسسة ، والتزام الصمت وعدم (البوح) يعود لنمط القيادة الإدارية ، فالقيادة الديمقراطية تؤدي إلى مشاركة الموظفين أو عدم

مشاركتهم في المسائل المرتبطة بالعمل ، ويبدو هذا أمراً صحيحاً من منظور التنظيم الرسمي البيروقراطي . لكن الصمت التنظيمي هو أبعد وأوسع من مفهوم المشاركة للموظفين ، حيث يمكن أن تحدث المشاركة في التنظيم الرسمي من خلال الاتصال الرسمي .

وظاهرة الصمت التنظيمي تعتبر من أهم العوائق والتحديات التي تواجه المؤسسات ، والتي تمثل انعكاس لعدد من العوامل التنظيمية ، لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على مستوى الصمت التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية " دراسة ميدانية استطلاعية بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة عنابة " ، وعليه يمكننا طرح التساؤل المركزي التالي : ما مستوى الصمت التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة عنابة ؟ ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية :

1. هل يختلف مستوى الصمت التنظيمي حسب تصورات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر تبعاً لاختلاف الجنس (ذكر ، أنثى)؟
2. هل يختلف مستوى الصمت التنظيمي حسب تصورات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر تبعاً لاختلاف المستوى التعليمي (متوسط ، ثانوي ، جامعي) ؟
3. هل يختلف مستوى الصمت التنظيمي حسب تصورات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر تبعاً لاختلاف سنوات العمل ؟

## 2. فرضيات الدراسة :

- 1- الفرضية الرئيسية : مستوى الصمت التنظيمي متوسط (معتدل) بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة عنابة.
- 2- الفرضيات الجزئية :
  - 1.2. لا يختلف مستوى الصمت التنظيمي حسب تصورات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر تبعاً لاختلاف الجنس (ذكر ، أنثى).
  - 2.2. لا يختلف مستوى الصمت التنظيمي حسب تصورات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر تبعاً لاختلاف المستوى التعليمي (متوسط ، ثانوي ، جامعي) .
  - 3.2. لا يختلف مستوى الصمت التنظيمي حسب تصورات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر تبعاً لاختلاف سنوات العمل).
3. أهمية الدراسة :

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من خلال الآتي :

- ❖ حادثة وندرة البحوث والدراسات التي تناولت موضوع الصمت التنظيمي ، واعتباره من أبرز القضايا والتحديات التي تواجه المنظمات والمؤسسات الحكومية والخاصة الجزائرية على حد سواء .
  - ❖ على حد علم الباحث تعتبر هذه أول دراسة محلية جزائرية تدرس مستوى الصمت التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية .
  - ❖ أما فيما يتعلق بالأهمية العملية لهذه الدراسة ، فهي تستند إلى الكشف مستوى الصمت التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة عنابة ، مما يساعد المديرين والمشرفين في هذه المؤسسة على الوقوف عن كثب على نقاط الضعف وأسباب الصمت التنظيمي ، كما أنهم يستطيعون أن يوظفوا نتائج هذه الدراسة وتوصياتها في تحقيق مستويات منخفضة من الصمت التنظيمي بمؤسستهم .
  - ❖ إضافة إلى ذلك فالدراسة الحالية تُهدد الطريق أمام إجراء عدد من البحوث والدراسات ، ما يجعلها تُضيف المزيد من المتغيرات التي من الممكن أن تُؤثر على ذات الموضوع بما يساهم في تحقيق التراكم المعرفي .
4. أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- بناء إطار نظري وفكري لمفهوم الصمت التنظيمي كونه مفهوم قل تناوله في الأدب الإداري العربي بشكل عام والجزائري بشكل خاص.
  - التعرف على مستوى الصمت التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية " دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة عنابة "
  - الكشف عن درجة الاختلاف والفروق في الصمت التنظيمي تبعاً لاختلاف (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات العمل) .
  - تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تساهم في خفض مستوى الصمت التنظيمي في المؤسسات العمومية الجزائرية .
5. التعريفات الإجرائية للدراسة :

#### 1.5 الصمت التنظيمي :

نعرف الصمت التنظيمي بأنه عزوف أو إجمام الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة عنابة عن المشاركة أو تقديم الآراء والمقترحات لرؤسائهم ، أو الإخبار عن المشكلات الحالية والمتوقعة ، تخوفاً منهم من أي ردود فعل سلبية ، أو نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك .

## 2.5 مستوى الصمت التنظيمي :

يقصد بها مجموع الدرجات التي يتحصل عليها موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر على مقياس الصمت

التنظيمي المعد في هذه الدراسة، وصحح على مقياس " ليكرت الثلاثي " إلى :

▪ مستوى منخفض من 1 – 1.66

▪ مستوى متوسط من : 1.66 – 2.33

▪ مستوى مرتفع من : 2.34 – 3

## 3.5 المؤسسات العمومية :

هي مؤسسات تابعة للدولة تقوم بتقديم خدمات للمواطنين ، ويكون التسيير فيها بواسطة أشخاص تختارهم

الجهة الوصية ، وفي دراستنا تتمثل في مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة عنابة.

## 6. الدراسات السابقة :

1.6 دراسة المجالي (2007) وكانت موسومة بأثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات " دراسة ميدانية تحليلية للمؤسسات العامة الأردنية . وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات للمؤسسات العامة الأردنية ، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبيان كأداة أساسية تم التحقق من خصائصه السيكمومترية ، وتم توزيعه على عينة الدراسة المقدرة بـ (2743) موظف وموظفة ، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss) وتوصلت نتائج الدراسة بعد التحليل الإحصائي إلى ما لي<sup>(4)</sup> :

- أن تصورات العاملين في المؤسسات العامة الأردنية لعوامل الصمت التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة .
- أن تصورات العاملين لأبعاد عملية صنع القرارات جاءت بدرجة مرتفعة .
- هناك أثر لعوامل الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات في المؤسسات العامة الأردنية .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية للصمت التنظيمي تعزى (الجنس، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، الحالة الاجتماعية) .

2.6 دراسة الشوابكة (2007) بعنوان مستوى الصمت التنظيمي لدى القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمرؤوسين والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية .وقد هدفت هذه الدراسة التعرف على مستوى الصمت التنظيمي لدى القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالولاء التنظيمي والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية ، أجريت على عينة قوامها (561) فرداً من

القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبيان كأداة رئيسية كما استخدم العديد من الأساليب الإحصائية وأسفرت نتائج الدراسة على ما يلي<sup>(8)</sup> :

- أن مستوى الصمت التنظيمي لدى القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة كان بشكل عام متوسط.

- أن مستوى الولاء التنظيمي لدى القيادات الإدارية الأكاديمية كان بشكل عام مرتفع .

- عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية في مستوى الصمت التنظيمي لدى القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير (الجنس ، نوع الكلية ، المسمى الوظيفي ) ووجود فروق حسب ( الرتبة الأكاديمية ، سنوات العمل). (الشوابكة ، 2007)

**3.6 دراسة صالح ، الحياي (2012)** وهي موسومة بـ العلاقة بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي " دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي جامعة الموصل " وقد هدفت هذه الدراسة التعرف على مستوى الصمت التنظيمي ونفخ الصافرة لدى موظفي جامعة الموصل ، وكذا التعرف على علاقة نفخ الصافرة بالصمت التنظيمي ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي والاستبيان كأداة أساسية وتكونت عينة الدراسة من (80) موظف بجامعة الموصل وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي<sup>(9)</sup>:

- مستوى الصمت التنظيمي ونفخ الصافرة لدى موظفي جامعة الموصل مرتفع .

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي .

7. التعقيب على الدراسات السابقة :

تتفق الدراسات التي تم عرضها سابقاً رغم ندرتها مع دراستنا الحالية من حيث المنهج المطبق وهو المنهج الوصفي وأدوات الدراسة المعتمدة والمتمثلة في الاستبيان وكذا هدف الدراسة والمتمثل في التعرف على مستوى الصمت التنظيمي ، أما وجه الاختلاف فيتمثل في بيئة الدراسة ، وفي حدود علم الباحثان تعتبر هذه أول دراسة وطنية تدرس مستوى الصمت التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية وهو ما يؤكد أهمية الدراسة .

كما استفدنا من الدراسات السابقة في بناء الإشكالية وفرضيات البحث ، وأداة الدراسة وتكوين خلفية عامة للبحث ، كما ساعدت في تحديد واختيار منهج الدراسة و التعرف إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة والإفادة منها .

أولاً: الجانب النظري

1. مفهوم الصمت التنظيمي :

تتعدد مفاهيم الصمت التنظيمي على قلتها وما توافر منها وقد تم الاستناد في هذه الدراسة إلى التعريف الذي ذكره كل من Morrison وزملائه عن الصمت التنظيمي بأنه<sup>(4)</sup> "عدم بوح المرؤوس بما يمكنه من شعور أو رأي تجاه مشاكل التنظيم والإحجام عن الحديث وإبداء الاقتراحات لرئيسه" ويعرف أيضاً "ميل المرؤوسين في المنظمات إلى تجنب تقديم المعلومات أو الاقتراحات لرؤسائهم ، أو الإخبار عن المشكلات ، تخوفاً من أي ردود فعل سلبية أو أي نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك<sup>(5)</sup>."

2. أسباب الصمت التنظيمي بالمؤسسات :

- المركزية الإدارية وعدم تفويض الصلاحيات .
- الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتركيز على الشكليات دون المضمون .
- صعوبة الاتصال بين الإدارة العليا والعاملين .
- عدم الاقتناع بمشاركة العاملين .
- الخوف من التغيير ومقاومة الإدارات له ، وتفضيل الإبقاء على الوضع الراهن .
- انشغال المديرين بالأعمال الروتينية ، ورفض الكثير من الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت .
- نبذ الزملاء .
- قلة الحوافز المادية والمعنوية للأفراد المبدعين .
- القيادات الإدارية غير الكفأة .
- المعوقات التنظيمية ، مثل تقييد سلوك العاملين بالأدوار المرسومة لهم وعدم الخروج عنها .
- ضعف الولاء التنظيمي<sup>(6)</sup>.

3. الآثار الناتجة عن الصمت التنظيمي بالمؤسسات:

هناك نتائج متعددة للصمت التنظيمي أشار إليها بعض الباحثين ، حيث أشاروا إلى أن الصمت التنظيمي في المنظمات يعتبر من المعوقات التي تلعب دوراً سلبياً في مستوى نشاط وحياة المنظمة واستمراريتها ، خاصة في الوقت الراهن حيث التنافس الشديد على تنمية وتطوير المورد البشري ، ويرى (الشوابكة) أهم هذه الآثار بالاتي<sup>(7)</sup>:

- قرارات إدارية غير فاعلة .
- عجز في اكتشاف الأخطاء وعجز في القدرة على تصحيحها .

- عدم فعالية التعليم على مستوى المنظمة .
- عدم التعاون و الضغط .
- انعدام الدوافع الداخلية للعاملين .
- 4. مواجهة الصمت التنظيمي على مستوى المنظمة :
- يمكن مواجهة الصمت التنظيمي من خلال :
- تطوير سلوك الموظفين في بيئة العمل .
- رفع المعنويات وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين .
- تقليل مستوى مقاومة التغيير في بيئة العمل .
- فتح قنوات اتصال جديدة وذات اتجاهين بين الموظف والمنظمة ، بحيث يصبح الاتصال صمام أمان للإدارة من خلال إتاحة الفرصة للموظف لحل المشكلات في بيئة العمل .
- التحفيز الذاتي للموظفين في طرح الأفكار الجيدة والإبداعية .
- خلق ثقافة من شأنها شحذ الطاقات الذهنية والقدرات الإبداعية للموظفين لطرح الأفكار الجديدة وابتكار الحلول الإبداعية للمشكلات باستغلال الموارد المتاحة للمنظمة .
- الاهتمام بتحسين الكفاءة ورفع الإنتاجية للفرد والمنظمة .
- تقليل الازدواجية في انجاز العمل من خلال اعتماد مبدأ اللامركزية وتفويض الصلاحيات
- تشجيع روح العمل الجماعي بين الرؤساء والمرؤوسين<sup>(8)</sup>.

ثانيا- الجانب الميداني:

1. منهج الدراسة :

المنهج الوصفي. اخترنا هذا المنهج نظراً لطبيعة الموضوع التي تقتضي التحليل والتفسير، من أجل الاقتراب أكثر من الواقع العملي عن طريق وصف كل الحقائق المتعلقة بالموضوع .

2. عينة الدراسة :

تعتبر العينة من الوسائل الأساسية في الدراسات الميدانية، حيث تهدف الى اختبار الفرضيات ميدانياً عن طريق أسلوب العينة، وقد تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية، حيث تم اختيار مجموعة من الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة عنابة ، حيث تكونت من (52) موظف وموظفة .



3. أداة الدراسة :

1.3 مقياس الصمت التنظيمي:

يقيس هذا المقياس الصمت التنظيمي ، أعد من طرف الباحث بناءً على الإطار النظري للموضوع، والدراسات السابقة، حيث تم تطوير أداة الدراسة المستخدمة في دراسة (المجاني ، و الشوابكة )، وتم تكييفه مع البيئة الجزائرية، وقد تمت الإجابة على المقياس وفقاً لتدرج ثلاثي على طريقة ليكرت ( دائماً ، أحياناً ، أبداً) وهو يتكون من (30) بند موزع (04) أبعاد كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول 01: توزيع البنود على أبعاد مقياس الصمت التنظيمي

رقم البند	البعد	أرقام البنود
1	خوف المديرين من التغذية العكسية	07 - 01
2	مهارات الاتصال	15 - 08
3	دعم الإدارة العليا	23 - 16
4	الرسمية في السلطة	30 - 24

2.1. الخصائص السيكومترية :

بخصوص الصدق العاملي، أسفرت نتائج التحليل العاملي أربعة عوامل متعامدة وأن كل البنود قد تشبعت بأحدها على الأقل، وتراوحت قيم الجذر الكامن للعوامل بين 1.10 إلى 7.42 ووصلت نسبة التباين الكلي إلى 95.13 %، مما يعكس كفاية العوامل المستخرجة على استيعاب قدر جيد من التباين.

ب/ الثبات : معادلة " ألفا " كرونباخ : ثبات مقياس الصمت التنظيمي : 0.85

4. أساليب التحليل الإحصائي:

استخدم الباحثان برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 20) لتفريغ البيانات مستخدمين الأساليب

الإحصائية التي تتطلبها الدراسة الميدانية كما يلي :

- التحليل العاملي : لحساب صدق المقياس
- معادلة ألفا كرونباخ : لحساب ثبات مقياس الدراسة .
- المتوسطات الحسابية : استخدمت لمعرفة مستوى الصمت التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر .
- الانحرافات المعيارية : استخدمت لمعرفة القيم عن المتوسط .
- اختبار (ت) للعينات المستقلة : لمعرفة الاختلاف والفروق في مستوى الصمت التنظيمي تبعاً (الجنس) .
- اختبار تحليل التباين الأحادي : لمعرفة دلالة الفروق تعزى لمتغيرات (المستوى التعليمي ، سنوات العمل) .

الجدول 02: مفتاح التصحيح المعتمد في الدراسة

مستوى الصمت التنظيمي	بدائل الاستجابة	طول خلايا المقياس
مستوى ضعيف	دائماً	1 - 1.66
مستوى متوسط	أحياناً	1.67 - 2.33
مستوى مرتفع	أبداً	2.34 - 3

ملاحظة : الجدير بالذكر انه عند استخدام برنامج (spss) في معالجة البيانات الإحصائية، يستغني عن الجداول الإحصائية، حيث يتم حساب الدلالة (الدلالة المحسوبة) ومقارنتها بمستوى الدلالة المقترح ( $\alpha$ )، أي أن في هذه البرامج الإحصائية يتم إعطاء قيمة احتمالية (sig) مع النتائج المعطاة، ويتم مقارنة هذه القيمة الاحتمالية المعطاة مع مستوى دلالة معينة (0.05 - 0.01 - 0.1). في حالة كون قيمة (sig) أصغر من واحد من المستويات الدلالية الثلاثة، يتم رفض الفرضية الصفرية وتعتبر الفرضية البديلة ذات دلالة إحصائية، أما في حالة كون قيمة (sig) أكبر من (0.05 - 0.01) أو (0.1) فيتم رفض الفرضية البديلة ويحتفظ بالفرضية الصفرية<sup>(9)</sup>.

#### 5. تحليل النتائج:

#### 1.5 اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

#### ❖ التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

قام الباحثان باستخدام اختبار كولموجروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري لمعرفة إن كانت البيانات التي تم الحصول عليها من استجابات أفراد العينة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وذلك لتحديد الاختبارات المناسبة لكل متغير (اختبارات معلمية، اختبارات لا معلمية). وتستخدم الاختبارات المعلمية عندما يكون التوزيع طبيعياً ويكون مستوى الدلالة (sig) أكبر من (0.05)، بينما تُستخدم الاختبارات اللامعلمية عندما يكون التوزيع غير طبيعي، ويكون مستوى الدلالة (sig) أقل من (0.05)، ويوضح الجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول 03: اختبار التوزيع الطبيعي (One-Sample Kolmogorov-Smirnov)

المقياس	عدد البنود	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة (Sig)
الصمت التنظيمي	30	0.71	0.69

يوضح الجدول رقم (03) نتائج الاختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة في المقياسين أكبر من (0,05) (Sig > 0,05)، لذا يمكن القول أن التوزيع الطبيعي للبيانات لمناقشة الفرضيات لاستخدام اختبار "ت" واختبار تحليل التباين الأحادي قد تحقق .

## 2.5 عرض ومناقشة وتحليل النتائج

♦ نتائج الفرضية الرئيسية : مستوى الصمت التنظيمي متوسط (معتدل) بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة عنابة. للتأكد من صحة هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الصمت التنظيمي كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول 04: مستوى الصمت التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة عنابة .

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الصمت التنظيمي
1	خوف المديرين من التغذية العكسية	2.06	0.56	متوسط
2	مهارات الاتصال	1.90	0.40	متوسط
3	دعم الإدارة العليا	1.75	0.52	متوسط
4	الرقمية في السلطة	1.69	0.45	متوسط
	الدرجة الكلية للصمت التنظيمي	1.87	0.34	متوسط

بين الجدول رقم (04) : إن المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين لعوامل الصمت التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة عنابة . (خوف المديرين من التغذية العكسية، مهارات الاتصال، دعم الإدارة العليا، الرسمية في السلطة) ، جاءت بدرجة متوسطة ، وبلغ المتوسط الكلي لمستوى الصمت التنظيمي (1.87) وانحراف معياري (0.34) ، وقد احتل عامل خوف المديرين من التغذية العكسية المرتبة الأولى ، بمتوسط حسابي بلغ (0.06) ، ومن وجهة نظر الباحثان يعزى سبب ذلك إلى أن بوح الموظفين بمشكلات المؤسسة سينجم عنه أضراراً مادية ومعنوية تلحق بهم أو بتطلعاتهم الوظيفية .

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (المجالي) 2007 التي أشارت أن تصورات العاملين في المؤسسات العامة الأردنية لعوامل الصمت التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة . كما تتفق نتيجة هذه أيضاً مع دراسة (الشوابكة) 2007 التي أشارت أن مستوى الصمت التنظيمي لدى القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة كان بشكل عام متوسطاً.

فيما تختلف هذه النتيجة مع دراسة صالح ، الحياي (2012) التي أشارت مستوى الصمت التنظيمي لدى موظفي جامعة الموصل مرتفع .

♦ نتائج الفرضية الجزئية الأولى: لا يختلف مستوى الصمت التنظيمي حسب تصورات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر تبعاً لاختلاف الجنس (ذكر ، أنثى).

للتأكد من صحة هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت)، للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات مستوى الصمت التنظيمي حسب استجابات الموظفين والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول 05: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لدلالة الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig
مستوى الصمت التنظيمي	ذكر	16	1.99	0.36	1.70	50	0.09
	أنثى	36	1.82	0.33			

تشير النتائج المسجلة في الجدول (05): عند تطبيق اختبار (ت) للعينات المستقلة، أن قيمة الدلالة المحسوبة (sig) في الدرجة الكلية أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فهي غير دالة إحصائياً أي أنه لا يختلف مستوى الصمت التنظيمي حسب تصورات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر تبعاً لاختلاف الجنس (ذكر - أنثى). وهذا ما يتفق ومحتوى الفرضية فالفرضية الجزئية الأولى تحققت .

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (المجالي) 2007 التي أشارت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للصمت التنظيمي تعزى الجنس، فيما تختلف هذه النتيجة مع دراسة (الشوابكة) 2007 التي أشارت بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الصمت التنظيمي لدى القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير الجنس .

♦ نتائج الفرضية الجزئية الثانية : لا يختلف مستوى الصمت التنظيمي حسب تصورات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر تبعاً لاختلاف المستوى التعليمي (متوسط، ثانوي، جامعي) .

للتحقق من صحة هذه الفرضية استخدمنا اختبار تحليل التباين الأحادي ONE-WAY ANOVA للفروق بين متوسطات أفراد العينة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي (متوسط، ثانوي، جامعي) وكانت النتائج كالتالي :

الجدول 06 : يبين نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير المستوى التعليمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة (ف)	مستوى الدلالة Sig
الصمت التنظيمي	بين المجموعات	0.05	0.02	2	2.31	0.11
	داخل المجموعات	0.50	0.01	49		

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة F تساوي 2.31 وقيمة Sig تساوي 0.11 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي فإن قيمة F غير دالة إحصائياً أي أنه لا يختلف مستوى الصمت التنظيمي حسب تصورات موظفي

مؤسسة اتصالات الجزائر تبعاً لاختلاف المستوى التعليمي (متوسط ، ثانوي ، جامعي). وهذا ما يتفق ومحتوى الفرضية وبالتالي بالفرضية الجزئية الثانية تحققت .

تختلف هذه النتيجة مع دراسة (المجالي ( 2007) التي أشارت بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الصمت التنظيمي تبعاً لاختلاف المستوى التعليمي .

♦ نتائج الفرضية الجزئية الثالثة : لا يختلف مستوى الصمت التنظيمي حسب تصورات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر تبعاً لاختلاف سنوات العمل ( أقل من 5 سنوات ، من 6 إلى 10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات).

للتحقق من صحة هذه الفرضية استخدمنا اختبار تحليل التباين الأحادي ONE-WAY ANOVA للفروق بين متوسطات أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات العمل (أقل من 5 سنوات، من 6 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) وكانت النتائج كالتالي :

الجدول 06 : يبين نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير سنوات العمل

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة (ف)	مستوى الدلالة Sig
الصمت التنظيمي	بين المجموعات	0.03	0.01	2	1.62	0.20
	داخل المجموعات	0.51	0.01	49		

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة F تساوي 1.62 وقيمة Sig تساوي 0.20 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي فإن قيمة F غير دالة إحصائياً أي أنه لا يختلف مستوى الصمت التنظيمي حسب تصورات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر تبعاً لاختلاف سنوات العمل (أقل من 5 سنوات، من 6 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) وهذا ما يتفق ومحتوى الفرضية وبالتالي بالفرضية تحققت تختلف هذه النتيجة مع دراسة (المجالي) 2007 وأيضاً مع دراسة الشوابكة (2007) التي أشارت نتائجهم بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في عوامل الصمت التنظيمي تعزى لمتغير سنوات العمل .

#### خلاصة:

خلصت الدراسة الحالية و المتمحورة حول ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية " دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة عنابة " إلى النتائج التالية :

- ♦ مستوى الصمت التنظيمي متوسط (معتدل) بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة عنابة .
- ♦ لا يختلف مستوى الصمت التنظيمي حسب تصورات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر تبعاً لاختلاف الجنس .
- ♦ لا يختلف مستوى الصمت التنظيمي حسب تصورات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر تبعاً لاختلاف المستوى التعليمي .

♦ لا يختلف مستوى الصمت التنظيمي حسب تصورات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر تبعاً لاختلاف سنوات العمل .

و في ضوء الاستنتاجات التي تم إدراجها أعلاه ، يمكن تقديم مجموعة من المقترحات الأكاديمية والعملية فيما يأتي أهمها :

♦ النظر في نظام المكافآت والحوافز وتعديله على أسس واضحة من أجل رفع الروح المعنوية للموظفين وبما يضمن تهيئة الظروف النفسية والاجتماعية المناسبة لتأدية مهامهم على الوجه المطلوب بما يساهم في تخفيف مستوى الصمت التنظيمي لديهم .

♦ منح المزيد من الاستقلالية في العمل للموظفين في المؤسسات العمومية بشكل عام ومؤسسة اتصالات الجزائر بشكل خاص ، وهذا بدوره ينعكس من قبل إدارة المؤسسة على استقلالية الموظفين في العمل دون تدخل الآخرين في أعمالهم وهذا ما يزيد من إنتاجيتهم وبالتالي من فعالية مؤسسة اتصالات الجزائر في تقديم خدماتها وتقليل الصمت التنظيمي .

♦ تشكيل لجان متخصصة لدراسة أية مقترحات ومشكلات تطرح من قبل الموظفين والالتزام بتنفيذ ما يصدر عنها من توصيات.

♦ تعزيز سياسة الباب المفتوح عن طريق فتح قنوات الاتصال أمام الموظفين لتوصيل أفكارهم لرؤسائهم

♦ إجراء المزيد من الدراسات الشاملة والعميقة حول الصمت التنظيمي للمؤسسات العمومية والخاصة في القطاعات الأخرى ومقارنة نتائجها بالنتائج التي توصلت إليها دراستنا الحالية .

## المراجع والاحالات:

1. المجالي، آمال ياسين. (2007). أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات ، رسالة دكتوراه ، كلية الدراسات المالية والإدارية العليا ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، ص.231
2. الشوابكة، عساف عبد بركات.(2007). مستوى الصمت التنظيمي لدى القيادات الادارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمرؤوسين والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية ، رسالة دكتوراه ، كلية الدراسات التربوية العليا ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، ص.321
- 3- صالح ، سرمد غانم ، الحيايالي ، سندية مروان سلطان. (2012) . العلاقة بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي ، مجلة كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، العدد 109 ، مجلد 34 ص ص 58 – 98.
- 4- Morrison, E.W.& Milliken, G. J “ SOUND of SILENCE; Stern business.(2003); ,p27.
- 5- - صالح ، سرمد غانم ، الحيايالي ، سندية مروان سلطان. (2012)، مرجع سابق ص.122
- 6- المجالي، آمال ياسين. (2007). مرجع سابق ، ص.71
- 7- الشوابكة، عساف عبد بركات.(2007)، مرجع سابق، ص.85
- 8- صالح ، سرمد غانم ، الحيايالي ، سندية مروان سلطان. (2012)، ص.101
9. بوعلاق، محمد. (2009). الموجه في الإحصاء الوصفي والاستدلالي في العلوم النفسية والاجتماعية والتربوية، دار الأمل للنشر والتوزيع ، الجزائر ص.221.