

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر-بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير

الموضوع:

أثر ضغوط العمل على الصمت التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية التجارة
لولاية بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة موارد بشرية

الأستاذ المشرف:

علالي مليكة

من إعداد الطالبتين:

- بوعكاز يسرى

- لعريبي يسرى

لجنة المناقشة:

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	الجامعة
01	موسي عبد الناصر	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	بسكرة
02	علالي مليكة	أستاذ محاضر (أ)	مقررا	بسكرة
03	خالدي فرح	أستاذ التعليم العالي	مناقشا	بسكرة

السنة الجامعية: 2023-2024

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر-بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير

الموضوع:

أثر ضغوط العمل على الصمت التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية التجارة
لولاية بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة موارد بشرية

الأستاذ المشرف:

علالي مليكة

من إعداد الطالبتين:

- بوعكاز يسرى

- لعريبي يسرى

لجنة المناقشة:

رقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	جامعة
01	موسي عبد الناصر	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	سكرة
02	علالي مليكة	أستاذ محاضر (ب)	مقرا	سكرة
03	خالدي فرح	أستاذ التعليم العالي	مناقشا	سكرة

السنة الجامعية: 2023-2024



شكر وعرّفان

الحمد لله حتى يبلغ الحمد منتهاه. الحمد لله وبعد جهد جهيد الشكر لله سبحانه وتعالى أولاً لأنه منحنا نعمة العلم ورزقنا نعمة العقل لإكمال المشوار الذي تكمل بالنجاح. نهدي ثمرة جهدنا للذنان كانا سببا في وجودنا في هذه الحياة والذنان فعلا المستحيل من أجلنا ومنحونا كل شيء

إلى أبي وأمي شموع درينا بالرغم من رحيلها المبكر عن هذه الدنيا إلى إخواني سندي وإلى كل عائلتي كما نمنح هذه الفاكرة إلى أساتذتنا الكرام الذين أشرفوا على تكويننا لمدة خمس سنوات كاملة دون ملل كل كلمات الشكر تتوقف أمام جهودهم المتواضعة لم يدخلوا على بما يعلمون.

حفظكم الله ودمتم لنا قدوة وسراجا وهاجا كان لنا عظيم الشرف أن نتمرس على أيديكم لنا منكم أفضل التحية والسلام

ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة الى التعرف على اثر ضغوط العمل على الصمت التنظيمي بمديرية التجارة لولاية بسكرة، و لتحقيق اهداف الدراسة، فقد اعتمدنا على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، حيث تم توزيع الاستبيان على موظفي مديرية التجارة لولاية بسكرة البالغ عددهم 206 موظف. وقد شملت الدراسة عينة عشوائية مكونة من 50 موظف وقد تم التحليل الاحصائي للبيانات المجمعة من خلال الاستبيان اعتمادا على البرنامج الاحصائي SPSS .

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: مستوى متوسط لضغوط العمل بالمؤسسة محل دراسة وكذا مستوى متوسط للصمت التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، ووجود اثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل بابعاده (عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور) في الصمت التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تفسر ضغوط العمل ما نسبته (32.2%) من التغيرات الحاصلة في الصمت التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة. وقد خلصت الدراسة الى جملة من الاقتراحات أهمها: عقد اجتماعات دورية بين الموظفين والإدارة لتحديد مصادر ضغوط العمل ومعالجة المشاكل، ضرورة توفير بيئة عمل ملائمة للموظفين.

الكلمات المفتاحية: الصمت التنظيمي، غموض الدور، صراع الدور، عبء العمل، ضغوط العمل.

Abstract

The study aims to identify the impact of work pressures on organizational silence in the Biskra State Trade Directorate. To achieve the objectives of the study, we relied on the questionnaire as a main tool in collecting primary data. The questionnaire was distributed to the 206 employees of the Biskra State Trade Directorate. The study included a random sample of 50 employees. The data collected through the questionnaire were statistically analyzed based on the SPSS statistical program. The study reached a set of results, the most important of which are: The level of work stress is average in the organization under study, as well as the level of organizational silence is average, and there is a statistically significant effect of work stress on job silence. There is a statistically significant effect of the dimensions of work stress (workload, role ambiguity, role conflict) on organizational silence in the organization under study, as work stress explains 32.2% of the changes in organizational silence in the organization under study. The study summarized a number of suggestions, the most important of which are: holding periodic meetings between employees and management to identify sources of work stress and address problems. The need to provide a suitable work environment for employees.

Keywords: Organizational Silence, Role Ambiguity, Role Conflict, Workload, Work stress.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
/	بسملة
/	شكر وعرهان
/	ملخص الدراسة
/	فهرس المحتويات
/	قائمة الجداول والأشكال والرسوم البيانية
/	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
أ	تمهيد
أ	إشكالية الدراسة
ب	الدراسات السابقة
و	نموذج الدراسة
و	فرضيات الدراسة
و	التعريفات الإجرائية
ز	التموضع الأبستمولوجي
ح	المنهج
ح	أدوات جمع البيانات
ح	الحدود الزمانية والمكانية
ح	أهمية الدراسة
ح	اهداف الدراسة
ح	صعوبات الدراسة
ح	هيكل الدراسة
الفصل الأول: الصمت التنظيمي	
2	المبحث الأول: مفهوم الصمت التنظيمي
2	المطلب الأول: تعريف الصمت التنظيمي
3	المطلب الثاني: التطور التاريخي للصمت التنظيمي
4	المطلب الثالث: مراحل الصمت التنظيمي
5	المطلب الرابع: أسباب الصمت التنظيمي
7	المبحث الثاني: أبعاد ومظاهر الصمت التنظيمي والآثار المترتبة عنه وطرق علاجه

7	المطلب الأول: أبعاد الصمت التنظيمي
8	المطلب الثاني: مظاهر الصمت التنظيمي
9	المطلب الثالث: الآثار المترتبة على الصمت التنظيمي
11	المطلب الرابع: طرق علاج الصمت التنظيمي
13	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري لضغوط العمل	
15	تمهيد
16	المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل
16	المطلب الأول: مفهوم ومصادر ضغوط العمل
16	الفرع الأول: مفهوم ضغوط العمل
16	الفرع الثاني: مصادر ضغوط العمل
17	المطلب الثاني: عناصر ضغوط العمل
17	المطلب الثالث: مراحل ضغوط العمل
18	المطلب الرابع: أعراض ضغوط العمل
19	المطلب الخامس: أنواع ضغوط العمل
20	المبحث الثاني: أساسيات ضغوط العمل
20	المطلب الأول: أبعاد ضغوط العمل
20	المطلب الثاني: أسباب ضغوط العمل
22	المطلب الثالث: الآثار المترتبة على ضغوط العمل
22	المطلب الرابع: طرق علاج ضغوط العمل
23	المطلب الخامس: العلاقة بين ضغوط العمل والصمت التنظيمي
25	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة	
27	تمهيد
28	المبحث الأول: تقديم مديرية التجارة لولاية بسكرة.
28	المطلب الأول: نبذة تاريخية حول مديرية التجارة لولاية بسكرة.
28	المطلب الثاني: تعريف مديرية التجارة لولاية بسكرة.
28	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

28	المطلب الأول: اختبار اداة الدراسة
29	الفرع الأول: صدق أداة الاستبيان
29	الفرع الثاني: الصدق الظاهري للأداة
29	الفرع الثالث: صدق الاتساق الداخلي
30	المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة
31	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة
32	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
33	المطلب الثاني: الأدوات والأساليب الاحصائية.
33	الفرع الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية.
38	الفرع الثاني: تحليل محاور الاستبانة
42	المبحث الرابع: اختبار وتفسير الفرضيات
42	المطلب الأول: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية
44	المطلب الثاني : اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الاولى
45	المطلب الثالث: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية
46	المطلب الرابع: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة
47	خلاصة الفصل
49	خاتمة
52	قائمة المراجع

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	الاتساق الداخلي لأبعاد متغير مستقر (ضغوط العمل)	29
2	الاتساق الداخل لعبارات المتغير التابع (الصمت التنظيمي)	30
3	معاملات ثبات متغيرات الدراسة	31
4	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	32
5	توزيع أفراد العينة الدراسة حسب الجنس	33
6	توزيع أفراد العينة الدراسة حسب العمر	34
7	توزيع أفراد العينة الدراسة حسب المستوى العلمي	35
8	توزيع أفراد العينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	36
9	توزيع أفراد العينة الدراسة حسب الوظيفة	37
10	سلم ليكارت الخماسي	38
11	سلم ليكارت المعدل	38
12	تحليل ضغوط العمل	39
13	تحليل الصمت التنظيمي	41
14	اختبار ضغوط العمل على الصمت التنظيمي	42
15	تقديرات معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	43
16	اختبار أثر عبء العمل في الصمت التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط	44
17	تقديرات معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط من خلال اختبار الفرضية الفرعية الاولى	45
18	اختبار أثر صراع الدور في الصمت التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط	45
19	تقديرات معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.	45
20	اختبار أثر غموض الدور في الصمت التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط.	46

46	تقديرات معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرعية الثالثة.	21
----	--	----

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
و	نموذج الدراسة	1
34	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	2
35	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	3
36	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	4
37	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	5
38	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	6

قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
استبانة الدراسة	1
قائمة الأساتذة المحكمين لاستبانة الدراسة	2
تصريح شرعي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية	3
طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج	4
الاذن بالطبع	5

مقدمة

يعتبر الصمت التنظيمي من الموضوعات الحديثة، والتي لها أثر كبير على عمليات التطوير والتحديث في المنظمات وبالتالي الأثر الكبير على كفاءتها وفعاليتها، ويمثل الصمت التنظيمي الموقف العام للأفراد العاملين في المنظمات حيال القضايا التي تحدث فيها، وهو خيار سلوكي يؤثر على أداء المنظمات، وقد أظهرت الدراسات أن هنالك علاقة وطيدة بين الصمت التنظيمي واتخاذ القرارات، وعلى قادة ومدراء المنظمات الكشف عن الأسباب الكامنة وراء الصمت التنظيمي، وتفعيل الصوت التنظيمي والمشاركة الفاعلة التي تسهم في دفع عجلة التقدم والتطوير وبالتالي زيادة كفاءة وفعالية المنظمات.

ان ضغوط تعتبر من المواضيع الهامة التي نالت اهتمام العديد من المفكرين والباحثين في شتى العلوم بصفة عامة، وبصفة اخص في الإدارة وسلوك التنظيم وهذا راجع الى أهميتها وما للضغوط من انعكاسات سلبية وإيجابية على كل من الفرد والمنظمة والمجتمع، فهذا العصر يتميز بالتغيير السريع والمستمر مما أدى الى تفاقم الضغوط لدى العاملين بالمؤسسات حيث تعرض هؤلاء لحالات من الاضطراب والقلق والخوف مما أثر سلباً على حياتهم الصحية والنفسية والاجتماعية بالإضافة الى ذلك يتعرضون لمثيرات مادية في بيئة العمل كزيادة او انخفاض درجة الحرارة او عدم توفر الظروف الصحية المناسبة، او ارتفاع الضوضاء وانخفاض الإضاءة والتجهيزات المكتبية، ومثيرات معنوية كعدم المشاركة في اتخاذ القرارات، مما ينعكس على مستواهم لأداء مهامهم والتعبير عن آرائهم وافكارهم وبالتالي يعيق المؤسسات في الوصول الي أهدافها التي تعمل على تحقيقها.

لضغوط لعمل رابط كبير مع الصمت التنظيمي ومن هذا المنطق استلزم الكشف عن الأثر الذي تلعبه ضغوط العمل في الصمت التنظيمي من خلال اجراء دراسة ميدانية في مديرية التجارة لولاية بسكرة.

ومن هنا تبلورت فكرة البحث في الإشكالية التالية:

1. الإشكالية:

ما أثر ضغوط العمل على الصمت التنظيمي في مديرية التجارة بولاية بسكرة؟

وتندرج ضمن الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية أهمها:

- ما واقع ضغوط العمل في مديرية التجارة لولاية بسكرة؟
- ما واقع الصمت التنظيمي في مديرية التجارة لولاية بسكرة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعبء العمل على الصمت التنظيمي في مديرية التجارة لولاية بسكرة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصراع الدور على الصمت التنظيمي في مديرية التجارة لولاية بسكرة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لغموض الدور على الصمت التنظيمي في مديرية التجارة لولاية بسكرة؟

2. الدراسات السابقة:

الدراسة المتعلقة بضغط العمل

الدراسة الأولى: المعشر عيشي إبراهيم 2009 بعنوان أثر ضغوط العمل على أداء العاملين رسالة ماجستير في إدارة أعمال كلية العلوم الإدارية والمالية جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا الاردن حاول الباحث في دراسته هاته الكشف عن أثر ضغوط العمل للعاملين في القطاع الفندقي الاردني على ادائهم الوظيفي حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف مشكلة الدراسة و ثم تحليلها للوصول إلى نتائج وكان مجتمع دراسة موجه نحو 12 فندق إذا كان عدد العاملين 2400 عامل حيث تم استخدام العينة الطبقية وكان مقدارها 240 عامل حيث أخذ 10% من كل فندق أما بالنسبة لأدوات جمع البيانات فقد استخدم الباحث الاستبانة وقد تضمنت جزئين الأول المتغيرات الديمغرافية للعينة والجزء الثاني متغيرات دراسة.

نتائج الدراسة:

أن عبء العمل لا يؤثر على أداء العاملين في حيث أن المكافأة والاجور وبيئة العمل تؤثر على أدائهم وأن الجنس والعمل والمستوى التعليمي وعدد السنوات الخبرة والهيكلة التنظيمي كلها لا تؤثر على أداء العاملين في الفنادق فئة خمسة نجوم في الاردن

الدراسة الثانية: مخلوفي أسعد 2014 بعنوان ضغوط العمل وعلاقتها الدافعية للإنجاز واستراتيجيات مواجهتها لدى مديري التعليم المتوسط، رسالة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية تخصص الادارة والتسيير في التربية ،جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.

حاول الباحث في دراسته الكشف عن وجود وعلاقة ارتباط ذات دالة إحصائية بين ضغوط العمل والدافعية للإنجاز لدى أفراد أو عينة البحث واعتمد الباحث على المنهج الوصفي الارتباطي لاعتباره أنه يهتم بالكشف عن العلاقة بين متغيرين أو أكثر لمعرفة مدى الارتباط بين هذه المتغيرات، حيث يساهم في تحديد قوة هذه الارتباطات وطبيعتها في توجيه البحوث العلمية اللاحقة في اتجاهات أكثر تحديدا وعمقا حيث تكون مجتمع دراسة للباحث من جميع مدرء التعليم المتوسط لولاية باتنة وبلغ عددهم 33مدير(ة) لسنة 2012/2013 وبما أن عدد أفراد مجتمع البحث صغير فقد اعتمد الباحث على الحصر الشامل مع توضيح طريقة الاجابة لكل فرد

نتائج الدراسة:

وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ضغوط العمل والدافعية للإنجاز مما يؤكد على انخفاض مستوى أفراد العينة الكلية في استخدام استراتيجيات مواجهة الضغوط إلى أقل من متوسط

الدراسة الثالثة: فراس حاج محمد 2016 بعنوان أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سوريا.

حاول الباحث في هذه دراسة الكشف عن العلاقة بين مستويات ضغوط العمل المدروسة ومستوى الاداء لدى العاملين في القطاع الصحي من خلال تحديد مستويات ضغوط العمل التي يوجهها العمال ودراسة اختلاف هذه المستويات وقد كان مجتمع البحث لهذه دراسة العاملين في المجالات الطبية والتمريضية والفنية والمكتبية في مستشفيات حيث عددهم 1530 عاملا وقد اعتمد الباحث على العينة العشوائية واختيار 200 عاملا من مجتمع البحث وقد اعتمد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث تم تصميمها وتوزيعها ومعالجة البيانات

نتائج الدراسة:

توجد علاقة بين ضغوط العمل وأداء العاملين وأن مهما كان نوع العمل (طبي/ممرض/مكتبي) فإنه له علاقة مع جميع متغيرات ضغوط العمل

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالصمت التنظيمي.

الدراسة الاولى: نجلاء إبراهيم الشنف 2019 بعنوان الصمت التنظيمي وعلاقته بالإداء الوظيفي بجامعة الملك سعود العلوم الإدارية لنيل شهادة دكتورا في الإدارة العامة .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الصمت التنظيمي والاداء الوظيفي والعلاقة بينهما والتعرف على مدى وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الصمت التنظيمي وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الاداريات في جامعة ملك سعود وعددهم 415 موظفة وتم استخدام المنهج المسحي الوصفي. والاستبانة كأداة لجمع البيانات.

نتائج الدراسة:

حياد الموظفين فيما يختص بالصمت التنظيمي بشكل عام وأن كلا من الصمت الاذعان والدفاعي موجودان بدرجة متدنية مع وجود علاقة عكسية سالبة بينهما وبين الاداء الوظيفي أما الصمت الايجابي الاجتماعي فموجود بدرجة مرتفعة مع وجود علاقة طردية موجبة بينه وبين الاداء الوظيفي وتوصلت دراسة الى وجود فروق واختلافات الحالة الاجتماعية والمؤهل وسنوات الخبرة

الدراسة الثانية: محمد أحمد أمين أحمد بعنوان أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام التابعين للقطاع التعليم بجامعة منصوره كلية التجارة مصر

حاول الباحث في هذه الدراسة قياس العلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدي العاملين بالكادر العام والتابعين لقطاع التعليم بجامعة منصوره وهدفت الدراسة إلى هدفين رئيسين، يتمثل الاول في تحديد ما إذا كان هناك سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة (الايثار، الكياسة، روح الرياضة، السلوك الحضاري، وعي الضمير) (أما الثاني فيتمثل في تحديد اثر الصمت التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من 370 مفردة من العاملين بجامعة المنصورة وتم استخدام كل من أسلوب مان ويني وكروس كال واليزر وتحليل الانحدار المتعدد والارتباط لاختبار فروض الدراسة.

نتائج الدراسة:

وجود اختلاف معنوي الإدراك العاملين لمستوي كل من الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية وفقا للعوامل الديمغرافية النوع (ذكر/ انثى) (عدد السنوات الخدمة نوع الوظيفة (مثبت /مؤقت/ متعاقد). حيث تبين أن النساء العاملين ذوي مدة الخدمة الاقل والعاملين المؤقتين والمتعاقدين أكثر ادراكا للصمت التنظيمي وأقل إدراكا لسلوك المواطنة التنظيمية وذلك مقارنة بالرجال والعاملين ذوي مدة الخدمة الاطوال والعاملين المثبتين، فهم أكثر إدراكا لسلوك المواطنة التنظيمية وأقل ادراكا للصمت التنظيمي. كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير سلبي معنوي لكل من الصمت التنظيمي الخضوعي والصمت الدفاعي على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة.

الدراسة الثالثة: عوجه 2019 بعنوان الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير

وقد هدفت الدراسة الي تحديد مستوى الصمت التنظيمي لدى العاملين في معهد التقني/كوفة عينة البحث تحديد طبيعة العلاقة و التأثير الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية في المعهد التقني/ كوفة عينة البحث لغرض تحقيق هذه الاهداف واختيار الفرضيات تم تصميم استمارة الاستبانة التي صممت بشكل يخدم هدف (فرضية البحث) اما فيما يخص مجتمع الدراسة فتمثل في المعهد التقني /كوفة اما عينة البحث قد تمثلت بفئة الفنيين وللصعوبات التي يواجهها الباحث في كثير من الاحيان في إجراء البحث على جمع مفردات مجتمع الاصيل فقد لجأ الباحث لاختيار عينة ممثلة لمجتمع البحث فقد اعتمدت العينة القصدية العمدية التي تمثلت بفئة الفنيين، اذ تم توزيع 101 استمارة استبانة من ذكور وإناث وقد تم استردادها بالكامل.

نتائج الدراسة:

وجود علاقة تأثير علاقة عكسية ذات دلالة معنوية بين ابعاد الصمت التنظيمي (صمت الاذعان، صمت الايجابي الاجتماعي، صمت الدفاعي) وسلوك المواطنة التنظيمية وهذا ما يؤكد إمكانية اعتماد المعهد التقني/ كوفة عينة البحث ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية والسعي إلى تشجيع الموظفين ورفع معنوياتهم الذي يكون له أثر في تفهم الصمت التنظيمي ويزيد من فرص التعارف على زملاء العمل وتحسين مهاراتهم في التواصل والاتصال في المنظمة.

ثالثا: الدراسة المتعلقة بضغط العمل والصمت التنظيمي

الدراسة الأولى: سامح حمدي عمر حسن وهبة محمد حسن وفا وسيد محمد جاد الرب 2021 مجلة العلمية لدراسات التجارية والبيئية جامعة قناة السويس هدفت الدراسة الي التعرف على أثر ضغوط التنظيمية على الصمت التنظيمي وتأثير الضغوط التنظيمية من حيث (عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور) على الصمت التنظيمي من حيث (خوف المرؤوسين من الرؤساء، العزلة، الافتقار إلى العدالة التنظيمية، اتخاذ القرار) بالتطبيق على منشأة الصغيرة لتمويل المشروعات متناهية الصغر وذلك سعياً نحو وضع مجموعة من التوصيات التي تخدم مجموعة البحث

استخدم الباحث عدد من الاساليب الاحصائية المناسبة لطبيعية البيانات والفروض التي تمت صياغتها وكانت أهم هذه الاساليب معامل ارتباط بيرسون، تحليل المسار والمعادلة البيانية، كذلك استخدم قائمة الاستقصاء، كأداة رئيسية لجمع البيانات وقد بلغت عينة البحث 236 مفردة وتم توزيع مفردات العينة على العاملين بالمنشأة الصغيرة لتمويل المشروعات المتناهية الصغر

التوصيات:

ضرورة الاهتمام بالعناصر الاساسية اللازمة لتخفيض الضغوط في المنشأة الصغيرة لتمويل المشروعات متناهية الصغر في مصر بالعملية الادارية بحيث يتم تنظيم دورات تدريبية في مجال الضغوط التنظيمية على الصمت التنظيمي وكذلك ضرورة ان تعتمد الخطة التدريبية على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية المحددة العمل من قبل منشأة الصغيرة لتمويل المشروعات متناهية الصغر في مصر على توفير الموظفين المتخصصين في مجال تخفيف ضغوط التنظيمية على الصمت التنظيمي للاستفادة من خبرات متوفرة لديهم في تطوير الأداء وتحقيق الأهداف.

دراسة الثانية: محمد حمزة أمين عبد الله 2022 بعنوان ضغوط العمل والصمت التنظيمي كلية الآداب جامعة بني سويف

هدفت دراسة الى الوقوف على علاقة ضغوط العمل بأبعادها المختلفة (صراع الدور، غموض دور، عبء العمل) بالصمت التنظيمي لدى هيئة التمريض بمستشفى بني سويف الجامعي وقد اعتمدت الدراسة بشكل أساسي على أسلوب المسح الاجتماعي بالعينة كما اعتمدت على الاستبيان وتحليل السجلات كأدوات رئيسية لجمع البيانات وتشكلت عينة الدراسة من 285 مفردة من اعضاء هيئة التمريض بالمستشفى.

نتائج الدراسة:

ارتفاع درجة الشعور بضغط العمل وارتفاع مستوي الصمت التنظيمي لدى هيئة التمريض كما كشفت دراسة عن وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ضغوط العمل والصمت التنظيمي لدى هيئة التمريض

3-التعليق على الدراسة:

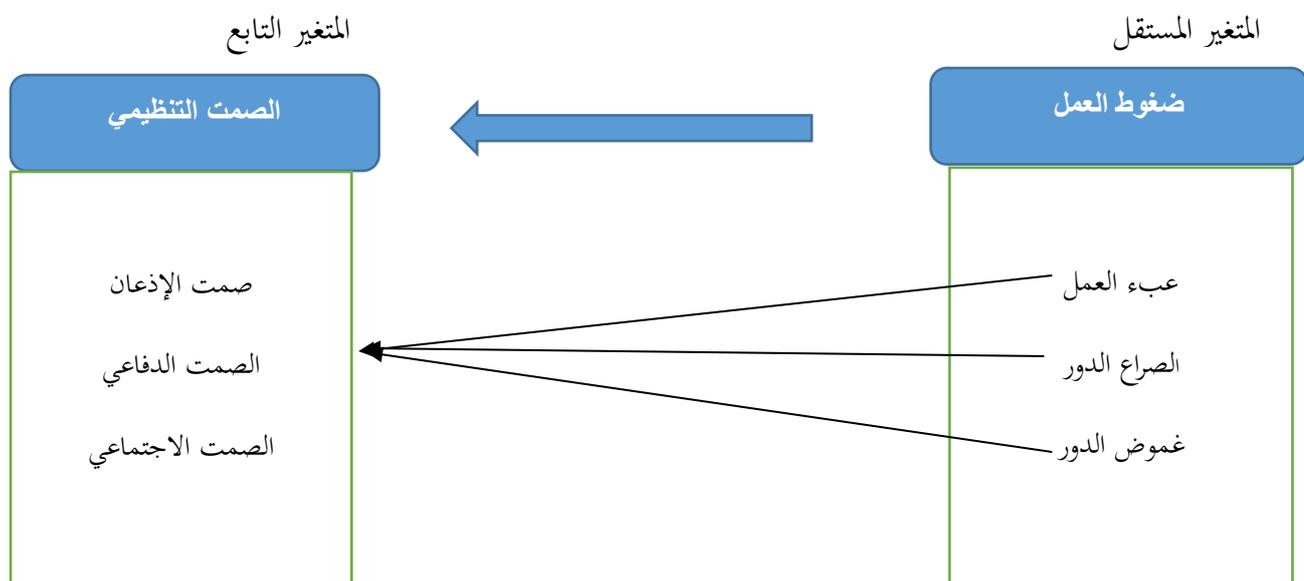
من خلال استعراضنا للدراسات السابقة، فقد تمت الاستفادة من هذه الدراسات في تكوين فكرة الإطار النظري للدراسة الحالية والاطلاع عن المناهج المستخدمة في هذه الدراسات وأدوات جمع البيانات والابعاد التي تناولتها هذه الدراسات .

ووتفق هذه الدراسة مع اغلب الدراسات في كون ضغوط العمل من القضايا التي لا بد من اخذها بعين الاعتبار بالنسبة لجميع المؤسسات، حيث اتفقت اغلب الدراسات على ابعاد ضغوط العمل (عبء العمل، غموض الدور، صراع الدور) كما اتفقت على ابعاد الصمت التنظيمي (الصمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الإيجابي)

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في عينة ومجتمع الدراسة المختارة حيث تمثلت عينة دراسة في موظفي مديرية التجارة وتختلف أيضا في الإطار المكاني والزمني.

4. نموذج وفرضيات الدراسة:

على ضوء الإشكالية المطروحة، وتبعاً للدراسة فقد تم وضع نموذج افتراضي يتضمن المكونات الرئيسية لضغوط العمل والصمت التنظيمي كما هو موضح في الشكل والذي يشمل المتغيرين التاليين:
المتغير المستقل: ويتمثل في ضغوط العمل (عبء العمل، غموض الدور، صراع الدور)
المتغير التابع: ويتمثل في الصمت التنظيمي



الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على الصمت التنظيمي بمديرية التجارة لولاية بسكرة.

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعبء العمل على الصمت التنظيمي بمديرية التجارة لولاية بسكرة.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصراع الدور على الصمت التنظيمي بمديرية التجارة لولاية بسكرة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لغموض الدور على الصمت التنظيمي بمديرية التجارة لولاية بسكرة.

5. التعريفات الإجرائية:

■ **ضغوط العمل:** هي عبارة عن حالة يعيشها الفرد نتيجة لعوامل فردية أو بيئية أو تفاعل بينهما والتي تؤثر على سلوكه في العمل.

- **غموض الدور:** ويعني عدم وضوح عناصر العمل والنقص في المعلومات اللازمة لتأدية الدور المتوقع من الفرد.
- **صراع الدور:** يقصد بيه كمية الضغوط النفسية التي يتعرض لها الفرد اثناء قيامه بدور من الأدوار، والتي تعيقه عن أداء عمله بالشكل المقبول.
- **عبء العمل:** يعني قيام الفرد بمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المتاح، ويعمل وقت إضافيا فوق طاقته او يعمل في وظيفة أخرى غير وظيفته الأساسية.
- **الصمت التنظيمي:** يعد من اهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات مع تنامي تغير في بيئة العمل.

6. التوضع الأbstمولوجي:

يعد التوضع الأbstمولوجي ذلك الإطار الذي يتخذه الباحث كمرجع في البحث كونه يحدد فكره وافعاله وادائه المنهجي، في حين نجد ان القبول الميداني لمفهوم الأbstمولوجيا يتضمن ذلك التفكير النقدي العلمي وكيفية بنائه، وكذلك انشغالاته، كالسؤال عن ماهية المعرفة ما السبيل إليها.

كما توجد ثلاث مواضيع اbstمولوجية للمباحث وهي: النموذج التفسيري، الوضعي، النموذج الوصفي، البنائي ولقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على نموذج الوضعي المتعدد في اختبار العلاقات السببية بين المتغيرين والذي يعتمد على الحيادية، كما يقوم على أساس المنطق الاستنتاجي المقاربة الافتراضية الاستنتاجية وعليه للتحقيق في العلاقة بين ضغوط العمل والصمت التنظيمي ومعرفة الأثر السببي لمتغير ضغوط العمل وابعاده في الصمت التنظيمي اخترنا هذا النموذج المناسب للدراسة واعتمدنا على الأساليب الكمية والتحليل الاحصائي.

7. منهج الدراسة:

يتم الاعتماد في تحليل موضوع الدراسة على المنهج الوصفي الذي يعتمد على الاستنتاج لبناء المعرفة في الجانب النظري، وذلك من خلال جمع الحقائق والبيانات سواء من مصادرها الأولية والثانوية، من خلال الرجوع للكتب والمقالات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع ضغوط العمل والصمت التنظيمي ، اما في الجانب التطبيقي لهذه الدراسة سيتم الاعتماد على منهج دراسة الحالة الذي يعتمد على اختيار عينة من المجتمع وتحليل وتفسير البيانات المجمعة عنها وذلك باستخدام البرامج الإحصائية، حيث سيتم دراسة عينة من موظفي مديرية التجارة ولاية بسكرة.

8. أدوات جمع البيانات: تم الاعتماد على الاستبيان حيث تم توزيع الاستبيانات على موظفي مديرية التجارة ولاية بسكرة.

9. المجتمع والعينة: تتمثل وحدة التحليل في الافراد، حيث يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مديرية التجارة لولاية بسكرة، وسيتم دراسة عينة عشوائية متكونة من 50 موظف من مديرية التجارة لولاية بسكرة.

10. الحدود الزمنية: سيتم اجراء هذا البحث ميدانيا في الفصل الثاني لسنة الجامعية 2023-2024

الحدود المكانية: تمت الدراسة ميدانيا بمديرية التجارة ولاية بسكرة.

11. أهمية الدراسة:

➤ بيان أهمية ضغوط العمل والصمت التنظيمي في الواقع التنظيمي للمديرية.

➤ زيادة المعارف والمعلومات حول موضوع الدراسة.

➤ الوصول الى نتائج مأخوذة من الواقع بطرق علمية.

➤ توضيح مدى تأثير ضغوط بمتغيراته على الصمت التنظيمي بمتغيراته.

12. هدف الدراسة: تهدف الدراسة في جانبها النظري الى:

➤ التعرف على مفهوم ضغوط العمل

➤ دراسة طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والصمت التنظيمي.

➤ تحليل آثر ضغوط العمل على الصمت التنظيمي على مستوى مديرية التجارة بسكرة.

13. صعوبات الدراسة:

- قلة المراجع المرتبطة بضغط العمل والصمت التنظيمي معا في الجانب النظري.

- قلة الكتب على الصمت التنظيمي.

14. هيكل الدراسة:

سنعتمد على خطة متكونة من ثلاثة فصول تسبقها مقدمة وتتعقبها خاتمة، يمكن توضيحها على النحو الآتي:

بالنسبة للفصل الأول فسنستطرق فيه الى الإطار النظري لصمت التنظيمي، وذلك في مبحثين، سنتطرق الأول الى

مفهوم الصمت التنظيمي من خلال تعرضه الى تعريف الصمت التنظيمي، التطور التاريخي لصمت التنظيمي،

مراحل الصمت التنظيمي واسبابه، وسيتطرق الثاني الى أبعاد الصمت التنظيمي، مظاهر الصمت التنظيمي، الاثار

المرتتبة عن الصمت التنظيمي وطرق علاجه.

اما الفصل الثاني فيه فسنستطرق فيه الى الإطار النظري للضغوط العمل، وذلك من خلال مبحثين حيث نتطرق أولا

الى مفهوم ضغوط العمل من خلال تعرضه الى تعريف مفهوم ضغوط العمل ومصادره، وعناصر ضغوط العمل،

مراحل ضغوط العمل واعرضه وأنواع ضغوط العمل، وسنتطرق في الثاني الى ابعاد ضغوط العمل، أسباب ضغوط

العمل، اثار ضغوط العمل، وطرق علاجه وعلاقة ضغوط العمل بالصمت التنظيمي.

وتطرقنا في الفصل الثالث الى الدراسة الميدانية بمديرية التجارة لولاية بسكرة وتضمن ثلاث مباحث تناول المبحث الأول تقديم مديرية التجارة لولاية بسكرة اقسامها وهيكلها التنظيمي والمبحث الثاني تضمن الإطار المنهجي للدراسة ومنهجية الدراسة والإطار الوصفي للمجتمع الدراسة وأساليب الإحصائية المستخدمة اما بالنسبة للمبحث الثالث فقد تطرقنا فيه الى اختبار وتفسير الفرضيات ثم الخاتمة.

الفصل الأول الصمت التنظيمي

تمهيد:

إن الصمت التنظيمي يمثل أهم العوائق أمام إدارة المنظمة لتحقيق النجاحات والتغيير والتطور الإداري وعلى المنظمات معرفة أسبابه وسبل معالجتها حتى تستطيع التطور والتقدم نحو الأفضل، وستتطرق في هذا الفصل إلى تطور الصمت التنظيمي وتعريفه وأبعاده ومراحله وأسبابه وأبعاده ومظاهره والآثار المترتبة عليه وسبل علاجه.

المبحث الأول: مفهوم الصمت التنظيمي.

لقد حظي موضوع الصمت التنظيمي بالاهتمام من طرف الباحثين في الفترة الأخيرة لارتباطه بكفاءة وفاعلية المنظمة وسلوكيات العاملين فيها، والتي أصبحت من المشكلات المعيقة لعملية التقدم والتطور ومن هنا سنتناول مفهوم الصمت التنظيمي وتطوره ومراحله وأسبابه.

المطلب الأول: تعريف الصمت التنظيمي.

يعد الصمت التنظيمي من بين السلوكيات السلبية التي تعيق سيرورة التنظيم والعمليات الإدارية داخل المؤسسة وطريقها نحو الأهداف المرجوة، مما أدى إلى زيادة الاهتمام بهذا المفهوم في الآونة الأخيرة، وستتطرق إلى بعض تعاريف الصمت التنظيمي فيما يلي:

- يعرف الصمت التنظيمي على أنه "إحجام الموظفين عن التعبير بآرائهم ومعلوماتهم وأفكارهم ومقترحاتهم بأي شكل كان لأسباب عدة منها الخصائص التنظيمية، زملاء العمل، شعور الموظف عن إبداء أي معلومة تفيد منظمته، فهو يمثل حجب للمعارف والأفكار ذات العلاقة بعمله" (كعكي و منزل النصير، 2024، صفحة 3).
- يعرف (Milliken & Morrison) الصمت التنظيمي "كظاهرة جماعية يرفض فيها العاملين تقديم معلوماتهم وآرائهم والمخاوف بشأن مشاكل العمل المحتملة" (بركنو، 2018).
- ويعرف الصمت التنظيمي بأنه "إدراك مشترك بين العاملين بضرورة محدودة مشاركتهم في تقديم ما يعرفونه حول سياسات المنظمة والمشكلات العملية أو أنه الشعور الجماعي الذي يولد إدراكا لدى العاملين وأنه من غير الحكمة التحدث حول المشكلات المنظمة" (عقيلات، 2019).
- كما أشار القرني إلى أن الصمت التنظيمي هو "احتفاظ العاملين بمعلوماتهم الوظيفية وغير الوظيفية وعدم مشاركتهم لخبراتهم ومعارفهم سواء مع الإدارة أو زملائهم، وكذلك تجنب مشاركتهم في حل مشاكل العمل أو تطويره" (حنا، 2020).

■ يعرف كذلك على أنه "مسألة جماعية تتمثل في انخفاض التحدث أو التصرف حيال إنتاج الحلول للمشكلات التي تواجهها المنظمة، أو هو وسيلة دفاعية وقائية مقصودة (الاجتماعي الإيجابي) أو وسيلة مرضية تمثل حالة من التخاذل بين العاملين في تبادل معارفهم وأفكارهم بسبب الإهمال في مكان العمل" (أحمد، 2017).

وفي ضوء المفاهيم السابقة يمكن التوصل إلى الصمت التنظيمي هو "ميل المرؤوسين في المنظمات إلى تجنب تقديم المعلومات أو الاقتراحات لرؤسائهم داخل العمل خوفا من العقاب التنظيمي". بناء على التعاريف أعلاه نستنتج الخصائص التالية للصمت التنظيمي (بركنو، 2018):

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

المطلب الثاني: التطور التاريخي للصمت التنظيمي.

لمفهوم الصمت التنظيمي جذور عميقة في العلوم التنظيمية، حيث تطور من خلال البحوث والدراسات العلمية التي تناولت هذا المفهوم، بدءاً بأول التصورات في السبعينيات وحتى القرن الحادي والعشرين، واتخذت هذه الدراسات أشكالاً مختلفة، ومحاور اهتمام متميزة في كل فترة من الفترات الثلاث، من فترة السبعينيات حتى الثمانينيات، ومن منتصف الثمانينيات حتى عام ألفين، ومن عام ألفين إلى الآن، يمكن تلخيصها كما يلي (حوالة و ناصر البكر، 2018):

الموجة الأولى: تتكون من البحوث والدراسات التي أجريت في الفترة من السبعينيات وحتى الثمانينيات، حيث ركز العلماء في هذه الفترة على أن مفهوم الصمت في المنظمات يأخذ أشكالاً مختلفة: (الإخلاق، البقاء صامتاً، دوامة الصمت) وتعد تلك الفترة أساساً يمكن البناء عليه، إلا أن فهم الطبيعة الكامنة للصمت ظل محدوداً حتى تلك الفترة، ومن ثم بدأ الأمر في التغيير في منتصف الثمانينيات (الموجة الثانية)، ويرجع ذلك لزيادة الاهتمام والتركيز البحثي على مختلف أشكال سلوك الصمت.

الموجة الثانية: تتكون من البحوث والدراسات التي أجريت في الفترة من منتصف الثمانينيات إلى سنة الألفين، وتضمنت عدة مفاهيم مثل: الإبلاغ عن المخالفات، الاعتداءات، المعارضة التنظيمية، تسويق الموضوعات والقضايا والشكاوى، كما ركزت الدراسات في هذه الفترة على موضوع العدالة التنظيمية والتعرف على سلوك المواطنة التنظيمية

من خلال السلوك التعبيري للموظفين. يتضح في تلك الفترة اتساع نطاق الاهتمام بالصمت التنظيمي في هذه الفترة، والذي شجع الباحثين على دراسة الظروف التي يظل فيها سلوك العامل صامتا حول القضايا التنظيمية المهمة بشكل أكثر تحديداً.

الموجة الثالثة: تتكون من البحوث والدراسات التي أجريت في الفترة بعد الألفين، وحتى وقتنا الحاضر، حيث يتضح اتجاه معظم الدراسات خلال هذه الفترة إلى دراسة سلوك الصمت على المستوى الفردي (صمت الموظف)، وبعض المفاهيم ذات الصلة، والتي لها علاقة بالصمت، كالانسحاب الوظيفي والتعلم التنظيمي، يتضح في تلك الفترة بروز مفهوم الصمت على وجه الخصوص كظاهرة ذات أهمية في الدراسات الإدارية، وتشير بعض الدراسات إن الصمت أصبح له مغزى ابعده من مجرد غياب الصوت إلى منع انتشار المعلومات حول القضايا والمشكلات التنظيمية من قبل العاملين. يتضح من الموجات الثلاث السابقة، بداية الاهتمام بتعريف الصمت التنظيمي بأنه حجب باستخدام: ماذا، بواسطة من، ولماذا، كما يلي:

-ماذا؟: تمثل الأفكار والآراء.

-بواسطة من؟: تمثل أصحاب الآراء والأدوار الاجتماعية، سواء كانوا أفراداً أو مجموعات أو منظمات.

-لماذا؟: تهم بعرض الأسباب: أسباب دفاعية أو اجتماعية أو استسلامية، وتوصلت دراسات أخرى إلى أن مفهوم الصمت التنظيمي يشير إلى ميل المرؤوسين في المنظمات إلى تجنب تقديم المعلومات والاقتراحات لرؤسائهم، أو الإخبار عن المشكلات خوفاً من أية ردود فعل سلبية أو أية نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك.

المطلب الثالث: مراحل الصمت التنظيمي.

إن ظاهرة الصمت التنظيمي لأحدث فجأة بل تحدث بالتتابع وعلى مراحل وهذه المراحل تتمثل فيما يلي (نعرورة و تي، 2020):

1. مرحلة الاستغراق (الشمول): هذه المرحلة عبارة عن حالة من الاستشارة وعدم السرور، وعندما يحدث عدم

اتساق بين ما هو متوقع عن العمل وما يحدث واقعا في العمل نفسه تبدأ ظاهرة الصمت التنظيمي بالتبلور.

2. مرحلة الكساد: في هذه المرحلة يحدث انخفاض لمستوى الرضا عن العمل وتقل الكفاءة الذاتية ومن ثم ينخفض

مستوى الأداء والاستشارة التي كانت موجودة في المرحلة الأولى.

3. مرحلة الانفصال: في هذه المرحلة يدرك العامل ما يحدث ويبدأ بالانسحاب اذ يرتفع مستوى الإجهاد واعتلال

الصحة البدنية والنفسية ونتيجة لذلك يحدث الصمت لدى الأفراد.

4. مرحلة الاتصال: يحتل تفكير الفرد في هذه المرحلة نتيجة ارتياب وشكوك الذات، ويصل الفرد لمرحلة التفكير في ترك العمل نهائياً.

المطلب الرابع: أسباب الصمت التنظيمي.

تناول العديد من الباحثين والمهتمين بسلوك الصمت التنظيمي الأسباب التي تدفع العاملين إلى تبني سلوك الصمت عوضاً عن سلوك التعبير حيث اختلفوا في تقسيم أسباب الصمت التنظيمي وذلك راجع للاختلافات في إعطاء تعريف جامع له، إلا أنه يمكن حصرها فيما يلي:

1. الأسباب الفردية (الشنيفي و بنت تركي التركي، 2021):

العزلة: تنشأ العزلة عندما تتكون قناعة لدى العاملين أن منظماتهم لم تُعد المكان المناسب للعمل، وذلك بسبب المنظمة نفسها وهي انعكاس لعدم التكيف التنظيمي أو ضعف الاتصال أو لضالة الدفء العاطفي، وذلك يؤدي انفصال العامل عن المنظمة، وضعف اتصاله الاجتماعي داخلها، وعدم الارتياح النفسي والبدني والذهني، وإحساسه بالقلق والخوف وعدم ثقته بالآخرين.

القيم الثقافية للأفراد: هي مجموعة الأنماط السلوكية التي يتبناها الفرد ويلتزم بها تعبيراً عن خصائص الثقافة السائدة في المنظمة، والتي تتكون نتيجة تفاعل قيم متنوعة اجتماعية وتنظيمية وفردية تؤدي للصمت الاجتماعي. فسلوك الصمت واختيار العاملين إخفاء المعلومات والآراء قد يكون سببه قيم المجتمع وثقافته التي تفضل الصمت والسكوت.

خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية: يعد العاملون أحد العوامل المهمة في ظهور سلوك الصمت في المنظمات، فميل العاملين إلى الصمت وعدم إبداء آرائهم واقتراحاتهم، أو الحديث عن مشاكل التنظيم، أو طرح وجهات نظر معارضة، يعود سببه لإحساسهم بالخوف من إيقاع عقوبات عليهم، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر من رؤسائهم، وعدهم مثيري مشكلات داخل التنظيم.

2. أسباب إدارية وتنظيمية (الحضرمي، 2017):

- انعدام الثقة بالرؤساء: من العوامل الإدارية المسببة للصمت التنظيمي حيث يمتنع الأفراد العاملين من التحدث عن المشكلات التنظيمية أو مناقشتها خوفاً من ردود الفعل السلبية، واعتقادهم بأنهم سوف يعاقبون إذا كانت آراؤهم معارضة لتوجهات المنظمة، مما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة التنظيمية، وضعف الأداء التنظيمي ككل.
- عدم اهتمام الرؤساء بأصوات الموظفين أو كونهم لا يدعمون بوضوح سياسة التعبير وحرية الرأي أو لا يفون بوعودهم.

- الثقافة التنظيمية غير الداعمة لسلوك حرية التعبير ومعاملة الأفراد الذين يمارسون عن آرائهم وأفكارهم معاملة غير عادلة.

- اعتقاد الرؤساء بأنهم الأكثر معرفة من مرؤوسيهـم وفي هذا السياق أكدت موريسون و ميليكـن (Milliken & Morrison) أن لدى الإدارة العليا اعتقاد أن الموظفين لا يدركون و لا يعرفون بما هو أفضل للمنظمة و بالتالي تم استـثناؤهم من اتخاذ القرار و تتجاهل آرائهم و مقترحاتهم.

3. أسباب اجتماعية (الصغير و عمار فتحي، 2021):

- التنشئة الأسرية والتربوية: التنشئة الأسرية التي تفتقر إلى إنماء روح المواطنة الصحيحة والحرص على المبادئ والالتزام بالأخلاق الفاضلة وعدم التهرب من المسؤولية لها التأثير الكبير على لجوء الفرد للصمت فلا يتحدث عن الحقائق التي تواجهها منظمته.

- الثقافة التنظيمية السائدة: حيث هناك مجموعة مختلفة من الأشخاص يستخدمون الصمت بعضها ثقافي والبعض والآخر اجتماعي ويتكون الصمت نتيجة التجارب والخبرات السابقة ونتيجة ملاحظة وتصرفات الأفراد والتحدث مع زملائهم عن مشكلات العمل.

- قيمة أخلاقيات العمل: حيث تعبر أخلاقيات العمل عن قيمة العمل وقيمة الأنشطة المرتبطة بالعمل لدى الفرد، وترتفع أو تنخفض حسب تمتع العاملين باتجاهات أكثر إيجابية نحو القيم الشخصية والقيم الخاصة بالعمل ولا شك أن الالتزام بالقيم الإيجابية يقوي الثبات في سلوكيات العاملين ويزيد انتمائهم للمنظمة وزيادة مشاركتهم في قضايا العمل المختلفة مما يقلل من نسبة الصمت التنظيمي داخل المنظمات.

- نقص الخبرة والتعليم: حيث يعاني كثير من الأشخاص من نقص الخبرة وتعليم الموظفين نتيجة عدم توافر روح الفريق التي تجعل المنظمة أكثر نجاحاً وفعالية، مما يجعلهم عرضة للصمت وعدم تكوين علاقات جيدة بين الأفراد والمنظمة.

4. أسباب ديموغرافية (بركنو، 2018):

وفقاً لـ Sae Malekpoor وزميله أن العوامل الديموغرافية تؤثر على الصمت التنظيمي وتتمثل في فارق السن، الجنس، المستوى التعليمي، معدل الخبرة في العمل.

- الجنس: الرجال قد يكونوا أكثر قدرة على التعبير مقارنة بالنساء.

- السن: يكون الأكبر سناً أكثر قدرة على المواجهة والتعبير والتعامل مع الإدارة العليا ومع المشرفين، كما يواجهون غموضاً أقل وعدم تأكيد أقل بشأن القدرة على التعبير مقارنة بالأصغر سناً، وبالتالي يتوقع أن يكون لديهم قيود أقل فيما يتعلق بالتعبير، وعدم الصمت بشأن المشاكل الإدارية والتنظيمية المثارة في المنظمة.
- مستوى التعليم: فمستويات التعليم العالية يتوقع أن تكون أكثر قدرة على التعبير، فالأفراد ذوي المستويات التعليمية العالية أكثر قدرة على إدراك وتقييم المواقف والمشاكل التنظيمية المطروحة وبالتالي أكثر قدرة على التعبير بما يخدم صالح المنظمة.
- الخبرة: الفرد ذو الخبرة الواسعة يكون لديه قدرة أكبر على التعبير وعدم الصمت وتبرير وجهة نظره من واقع رصيد الخبرة والمعلومات المتراكمة لديه عن تاريخ المنظمة والأحداث التي مر بها وعاصرها مقارنة بالأفراد الأقل خبرة.

المبحث الثاني: أبعاد ومظاهر الصمت التنظيمي والآثار المترتبة عنه وطرق علاجه.

باعتبار الصمت التنظيمي من أبرز المفاهيم التي تلمس الموارد البشرية في مختلف المنظمات، سنحاول من خلال هذا العنصر الإحاطة والإلمام بأبعاد ومظاهر الصمت التنظيمي والآثار المترتبة عنه وطرق علاجه.

المطلب الأول: أبعاد الصمت التنظيمي.

عند مراجعة الأدبيات الخاصة بالصمت التنظيمي، نجد أن أغلب الدراسات قد ركزت على الأبعاد الثلاثة للصمت وهي: صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي، وفيما يلي شرح موجز لكل بعد:

أ. صمت الإذعان **Silence Acquiescent** (ياسر، بوغرزة، و حديد، 2022):

يعرف كذلك هذا النوع باسم الصمت الإرادي، والذي يعرف بأنه حجب الأفكار والمعلومات والآراء المتعلقة بالمنظمة، تجنباً للخلافات مع الرؤساء، وحسب الموظفون الذين يختارون هذا الشكل من الصمت يتوافقون مع السياق الذين يعيشون فيه ولا يرغبون في بذل الجهد للتحدث أو الانخراط في محاولة تغيير الوضع التنظيمي. على سبيل المثال قد يحجب الموظف أفكاره بسبب الاعتقاد بأن التحدث بصراحة لا فائدة منه ولن يحدث فرقاً. من جهة أخرى قد يحتفظ الموظف بآرائه ومعلوماته لنفسه معتقداً أنه ليس له تأثير لتغيير الوضع الحالي.

ب. الإيجابي الاجتماعي **Pro-social Silence** (كرامش و حمودة، 2023):

الصمت الاجتماعي هو حجب الأفكار والمعلومات والآراء المتعلقة بالعمل، بهدف استفادة المنظمة أو الآخرين على أساس الإيثار أو بدوافع تعاونية وبنطوي الصمت الاجتماعي على اتخاذ قرار واع من قبل العامل، وينشأ من القلق على الآخرين بدلا من الخوف من العواقب الشخصية السلبية. وهو شكل متعمد واستباقي وموجه، أي بعبارة أخرى الأولوية الأساسية للعامل من هذا النوع ليست ذاته، ولكن العوامل الخارجية مثل المنظمة

والعاملين الآخرين، ويشبه هذا النوع الصمت الدفاعي في كونه يقوم على أساس الوعي والأخذ بعين الاعتبار البدائل والقرار الواعي لحجب الأفكار والمعلومات والآراء. ويختلف عنه في كون الصمت الاجتماعي مدفوعاً بالاهتمام بالمنظمة والآخرين وليس الخوف من العواقب الشخصية السلبية التي قد تحدث نتيجة التكلم.

ج. الصمت الدفاعي **Defensive Silence** (المنسي، 2021):

يُعتبر الصمت الذي يلجأ العاملون إليه لحماية أنفسهم من النتائج السلبية (مثل فقدان الوظيفة أو التعرض للجزاءات أو الخصومات أو فقدان مكائهم في المنظمة) التي قد يتعرضون لها نتيجة تعبيرهم عن آرائهم أو مقترحاتهم فيما يتعلق بالقضايا التنظيمية، ومن ثم فهم يجدون في الصمت الأمان الذي يحميهم من أي تهديدات متوقعة أو ردود فعل عكسية، لذا يوصف هذا النوع من الصمت الهادئ أو الساكن أو صمت الخوف.

المطلب الثاني: مظاهر الصمت التنظيمي.

إن مظاهر الصمت التنظيمي تنقسم إلى قسمين:

1/ القسم الأول (هوارى، 2019): يتعلق بمدير المنظمة وما يحمله من معتقدات وأفكار ضمنية نحو العاملين تتمحور حول كونهم صناع المشاكل وينتقدون كل ما يصدر عن الإدارة ويهددون استقرار المنظمة و استمراريتها من خلال المطالبة بالتغيير وإصلاح الأوضاع المهنية والاجتماعية في المنظمة، أضف إلى ذلك تخوف المدير أو الرئيس من ردة فعل السلبية من طرف المرؤوسين على شكل إضرابات أو المطالبة برحيل الإدارة وغيرها من المطالب التي تهدد المدير كما يلي:

***خوف المدراء من التغذية العكسية السلبية (قسام، 2023):** هو خوف الإدارة العليا من الحصول على تغذية عكسية سلبية، خاصة من المرؤوسين سواء كانت هذه المعلومات تتعلق بهم أو ببرنامج من الأعمال التي قاموا بتحديدتها، وبالتالي فإن المدراء يحاولون تجنب تلقي تغذية عكسية سلبية، وعندما يتلقونها فعلياً فإنهم قد يتجاهلون الرسالة؛ ويصرفون النظر عنها باعتبارها غير دقيقة أو يحاربون مصداقية مصدرها. ومن الملاحظ أنه عندما تأتي التغذية العكسية السلبية من الأسفل (من المرؤوسين) أكثر من الأعلى فإنه ينظر لها على أنها أقل دقة وأقل شرعية وأكثر تهديداً لقوة المرؤوس ومصداقيته. لذلك في حالة شعور المرؤوس بعدم تقبل المدير لأي انتقاد سلبى يوجه له فإنه يفضل عدم البوح بمشكلات المنظمة ويفضل السكوت وعدم إبداء الرأي.

***معتقدات المدراء الضمنية (يوسف، 2016):** هو مجموعة المعتقدات التي يحملها المدراء ضمناً حول الموظفين وحول طبيعة الإدارة، وأحد هذه المعتقدات هو أن الموظفين أنانيون وغير موثوق فيهم، ويسعون لزيادة منافعهم الشخصية انسجاماً مع نظرية ماكريغور الأمر الذي جعل من الإدارة التصرف بأسلوب ضمني أو صريح لإحباط

الاتصالات الصاعدة، كما تعتقد الإدارة أيضا أنها تعرف أفضل من الأمور أحسن من الموظفين، وان الإجماع والوحدة دليل على الصحة التنظيمية. لذا يجب تجنب الاختلاف وعدم الثقة.

2/ القسم الثاني (هوارى، 2019): يتعلق بالعامل في المنظمة ومدى شعوره بالخوف وردة فعل السلبية للمدير في العمل في حالة انتقاد الوضع والمطالبة بالتحسين، مع الشعور المصاحب للعامل من ضعف الشعور بالانتماء النفسي والاجتماعي للمنظمة التي يعمل بها وضعف مستوى الولاء للإدارة والمنظمة على حد سواء ويتجلى ذلك في تبني العمال لبعض السلوكات المفسرة لهذه الحالة التي يشعر بها كما يلي:

- خوف الموظف من ردود الفعل السلبية (يوسف، 2016):

من العوامل التي تزيد درجة الصمت التنظيمي هو شعور الموظف بالخوف من ردود فعل المدراء السلبية، إذ يشير مفهوم خوف الموظف إلى شعوره بالخوف من تلقي عقوبات بشكل مباشر أو غير مباشر من قبل مديره إذا أبدى رأيا مخالفا أو تكلم أو تطوع في الحديث في قضايا الجماعة واعتباره صانعا للمشكلات التنظيمية عندما يطرح وجهات نظر مضرّة بمصلحة المنظمة لذلك يلجأ الموظف للصمت حتى يتجنب الصراع مع مدراءه، ولا شك أن الشعور يظهر بشكل واضح في حالة ضعف العلاقات التنظيمية و شيوع مناخ عدم الثقة، حيث يؤدي افتقاد الثقة والتفاهم بين العاملين إلى ميلهم للتعامل مع بعضهم بمنتهى الحذر والخوف، وهنا لا يتم تداول المعلومات إلا في أضيق الحدود، كما ينظر للمعلومات المقدمة من الآخرين بعين الشك وإمكانية تحريفها أو إخفاء بعضها.

- **الولاء للإدارة في العمل:** ويعبر عن رغبة المؤسسة في الحفاظ على وهم التماسك الاجتماعي بين موظفيها (حوالة و ناصر البكر، 2018).

المطلب الثالث: الآثار المترتبة عن الصمت التنظيمي:

هناك العديد من العوائق التي تواجه نجاح أي مؤسسة وتحقق أهدافها، ومن بين هذه العوائق نقص المعلومات، وانعدام الثقة وهو ما يعرف بظاهرة الصمت التنظيمي وقد أصبح الصمت التنظيمي مشكلة شائعة في معظم المؤسسات كما أن تطور أية مؤسسة لا ينحصر فقط في تطوّر المباني أو المعدات أو التكنولوجيا ، وإنما يجب توافر العاملون المتميزين والقادرين على طرح الأفكار والمقترحات وتقديم المعلومات، والتحدث بصراحة مع المدير، وعدم الدخول في حالة من العزلة والصمت وقد توصلت دراسة عبود وحسين إلى أن الصمت التنظيمي يؤثر سلباً على أداء العاملين، والإبداع والإنتاجية(محمد و الرميدي، 2021).

*كما أوضح (2003; Millikeni, Morrison & Millikeni, 2000 ; et al، 2000)، أن نتائج الصمت

التنظيمي تؤثر على المنظمة سلباً، وتتمثل تلك التأثيرات على النحو الآتي (الضويان و السعيد، 2022) :

1. انخفاض التعامل مع الصراع التنظيمي بكفاءة وفاعلية .
2. انخفاض التعلم التنظيمي .
3. تدني جودة عمليات اتخاذ القرارات التنظيمية .
4. تقليل التغذية العكسية السلبية مما يؤدي إلى عدم القدرة على اكتشاف الأخطاء ومعالجتها .
5. زيادة احتمالية حدوث الأزمات التنظيمية .
6. ضعف مناخ الثقة بين الإدارة والعاملين داخل المنظمة .
7. غياب التنوع في المدخلات المعلوماتية .
8. فقدان أهمية تأثير القلة في اتخاذ القرارات التنظيمية .
9. فقدان دعم ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات .
10. قصور في إيجاد فرق الإدارة الذاتية .
11. قصور قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات .

أما هازين (Hazen، 2006) فيرى أن نتائج الصمت التنظيمي يمكن رصدها على النحو الآتي (سيد، 2018) :

1. ضعف معنى وروح المبادرة في العمل .
2. تقليل روح العمل كفريق، أو كمجموعة واحدة .
3. ضعف أهمية دور الفرد داخل الجماعة .
4. ضعف نسيج العلاقات بين فريق العمل لتحقيق الانسجام وللتشجيع على الأداء الجيد .
5. التقليل في بناء مهارات العمل والاتصال لدى الفرد .

وقسم بعض الباحثين الآثار المترتبة على سلوك الصمت إلى قسمين هما: (الطنطاوي و حجازي، 2022)

***الآثار المتعلقة بالمنظمة:** فالصمت التنظيمي له آثار ضارة للغاية على المنظمات فغالبا ما يتسبب غالبا في مستوى متصاعد من عدم الرضا بين الموظفين، والذي يتجلى في التغيب ودوران الموظفين وربما سلوكيات أخرى غير مرغوب فيها مثل الخسائر المالية للمؤسسة، وبمرور الوقت يتسبب الصمت داخل المنظمات في أن يصبح بعض الموظفين غير مباليين للغاية.

***الآثار المتعلقة بالموظفين:** يميل الموظفون غير المباليين، الذين غالبا ما يكونون نتاج صمت الموظف المتجاهل، إلى الشعور بأنهم كالألات في المصانع ، ويطورون الموقف للتوافق معه، والمضي قدما. نتيجة هذا الموقف، يصاب الموظفون

أحيانا بالاكتئاب ومشاكل صحية أخرى. كما يؤثر على الرفاهية الشخصية للموظفين، ويزيد من التوتر ويجعلهم يشعرون بالذنب حيث غالبا ما يعانون من مشاكل نفسية، ويواجهون صعوبة في إمكانية التغيير والتطوير.

المطلب الرابع: طرق علاج الصمت التنظيمي.

هناك عدة طرق وأساليب يمكن من خلالها مواجهة ظاهرة الصمت التنظيمي، والتغلب عليها وتجنب الآثار السلبية الناتجة عن وجودها داخل المنظمات، نذكر منها(نور، 2021) :

- **خلق المناخ الملائم:** للحد من الصمت داخل المنظمات ينبغي على القادة ليس فقط السماح ولكن أيضا مكافأة الموظفين الذين يقدمون معلومات حساسة أو محفوفة بالمخاطر وكذلك ينبغي إنشاء آليات رسمية يمكن للموظفين من خلال التحدث بشكل غير معلوم إذا كانوا يرغبون في القيام بذلك.
 - **الهيكل التنظيمي:** القضاء على الشعور في عقول الموظفين بأن أي محاولات لإبداء آرائهم لن يلقى تجاوبا بل العكس من ذلك فقد تلحق الأذى بأصحابها حيث يتم إصاق اتهام سلبى باعتبار هؤلاء الموظفين من صانعي المشاكل إذا قاموا بالكلام، فالموظف في هذه الحالة يفضل الصمت على الحديث مما يشكل عائقا في وجه التنظيمات الإدارية، لذا ينبغي إطلاق مصطلحات مثل "الشجاع" على من تحدثوا بدلا من تسميات مثل "صانع المشاكل".
 - **تغيير المعتقدات الفكرية للمديرين:** يجب على القادة تطوير فكرهم وامتلاك الاستعداد لتقبل ردود الفعل والانخراط في التأمل الذاتي والتصورات لتحديد كيف يمكن أن تسهم ممارستهم في إشاعة الصمت، بالإضافة إلى ذلك يجب على القادة تطوير قدرتهم على تشجيع التعبير عن الآراء وتقبل التنوع في الأفكار.
 - **الإشراف الناجح:** أن الإشراف الناجح يعد مطلبا في المجال الإداري، وأن دور المشرف يعتبر من أكثر الواجبات تحديا وإرضاء في عالم العمل، نظرا لأن المشرف يستطيع أن يؤثر في الآخرين كما أن يكون مصدر للصمت التنظيمي وخيبة الأمل في العمل إذا لم يستطع أن يعالج مشكلات العاملين معه بحكمة وتعقل، ذلك أنه ليس المطلوب من المشرف أن يعمل فقط من أجل الإنتاج بل من الواجب عليه الانتباه إلى إدراك أطراف عملية الاتصال للمواقف المختلفة وتحسين الظروف التي يتم إنجاز العمل في ظلها.
- لذلك يرى (Bowen& Van2000) أنه يمكن مواجهة الصمت التنظيمي من خلال ما يلي(الطنطاوي و حجازي، 2022):

1. تطوير سلوك الموظفين في بيئة العمل.
2. رفع المعنويات وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين.

3. تقليل مستوى مقاومة التغيير في بيئة العمل.
4. فتح قنوات اتصال جديدة وذات اتجاهين بين الموظف والمنظمة.
5. التحفيز الذاتي للموظفين في طرح الأفكار الجيد الإبداعية.
6. خلق ثقافة من شأنها شحذ الطاقات الذهنية والقدرات الإبداعية للموظفين لطرح الأفكار الجيدة وابتكار الحلول الإبداعية للمشكلات باستغلال المواد المتاحة للمنظمة.
7. الاهتمام بتحسين الكفاءة ورفع الإنتاجية للفرد والمنظمة.
8. تقليل الازدواجية في إنجاز العمل من خلال اعتماد مبدأ اللامركزية وتفويض الصلاحيات.

خلاصة الفصل:

خصصنا هذا الفصل من الدراسة لاستعراض وتفصيل كل من الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغير الصمت التنظيمي، وذلك من خلال مبحثين، كان الأول فيهما بعنوان: مفهوم الصمت التنظيمي وتطرقنا فيه إلى تعريف الصمت التنظيمي وتطوره ومراحله وأسبابه، أما المبحث الثاني تناولنا فيه أبعاد ومظاهر الصمت التنظيمي والآثار المترتبة عنه وطرق علاجه. ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن للصمت التنظيمي جذور على امتداد الفكر التنظيمي وليس مجرد مصطلح أو نظرية عابرة ظهر في فترة من الزمن، وموجود بشكل كامل وبمضمونه الجوهرية داخل المؤسسة و الإدارة كسلوك متداول أو كفلسفة أو نظام يتخذها الأفراد لحماية أنفسهم وفي بعض الأحيان زملائهم ومؤسساتهم، ونستدل على ذلك من خلال من خلال بعض الممارسات اليومية في العمل كامتناع الأفراد عن طرح أفكارهم وآراءهم لتجنب صراع مع رؤسائهم، وخوفهم من خسارة علاقتهم مع زملائهم وفقدان لمناصب عملهم، بالإضافة إلى تجنب تصريح العمال ببعض المشاكل الموجودة في المؤسسة لبعض الجهات خارج المنظمة من أجل حمايتها. وبشكل عام الصمت التنظيمي يمثل عائق أمام المؤسسة ويحد من تطورها الإداري، وعلى المؤسسات أن تحدد تعريفا إجرائيا أو عمليا له والتفصيل فيه من أجل تفاديته والتعرف على كافة مشاكله في المؤسسة وكسب ثقة العاملين لجعلهم يبدون آرائهم ومقترحاتهم بكل أريحية.

الفصل الثاني: ضغوط العمل

تمهيد:

لقد تعددت مفاهيم ضغوط العمل واختلفت وفق الاتجاهات والمدارس الباحثين والكتاب فلا يوجد هناك تعريف محدد ودقيق لهذا مفهوم يتفق عليه جميع، وذلك بحكم تباين تخصصات وتنوع الأفكار والآراء واختلاف طريقة تناولهم ودراساتهم موضوع ضغوط العمل، فمنهم من ركز على البيئة الخارجية المحيطة بالفرد باعتبارها مصدرا أساسيا للضغوط ومنهم من ركز على المواقف السلبية التي تقف أمام الفرد وبعض قال إنها تنشأ من فرض يستطيع أن يستغلها الفرد أي المواقف الايجابية. ومن هنا سنتناول في هذا المبحث كل من مفهوم ضغوط العمل وعناصره وخصائصه.

المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل

المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل ومصادره.

فرع الأول: مفهوم ضغوط العمل.

يعد موضوع ضغوط العمل أحد مجالات الأساسية لاهتمام الباحثين في مجال الإدارة والتنظيم، الذين اختلفوا في تعريفهم لهذا مفهوم وكل حسب تخصصه ومجال عمله يمكن إبراز التعاريف التالية:

عرف لوثانوف: ضغط العمل على أنه "الاستجابة أو ظرف خارجي ينتج عنه انحراف جسماني أو نفسي أو سلوكي لأفراد المنظمة" (معن محمود ومروان محمد، 2008، صفحة 107)

عرفه هول مانسفيلد: عبارة عن "قوة خارجية تؤثر في النظام سواء كان فردا أو منظمة وتؤثر في النظام سواء كان فردا أو منظمة وتؤدي إلى حدوث تغيرات داخلية في صورة اجهاد.(مكناسي، 2017، صفحة 213)

يعرفه كوبر: بان "الضغوط المهنية على أنها مجموعة من العوامل البيئية التي تؤثر سلبا في العمل (عبء العمل، ظروف العمل بيئية وصراع الدور) على أداء الفرد" (العميان، 2005، صفحة 159)

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن ضغوط العمل هي مجموعة من التغيرات أو المؤثرات والعوامل البيئية متمثلة خاصة في الإجهاد صراع الدور، عبء العمل، غموض الدور وبيئية العمل التي تؤثر في عمل الأفراد وتظهر سلوكهم وأدائهم.

الفرع الثاني: مصادر ضغوط العمل.

تعرف مصادر ضغوط العمل على أنها تلك العوامل المسببة للضغوط، كما تعني الجوانب المختلفة لبيئة الفرد العامل، والتي تسبب الإجهاد حيث أنها تنقسم الى قسمين: (غيدي، 2016-2017، الصفحات 51-52)

1. مصادر الداخلية: ويقصد بيها تلك المصادر النابعة من داخل المنظمة نفسها والمتولدة عن أسباب داخلية بحتة وهي منقسمة الى:

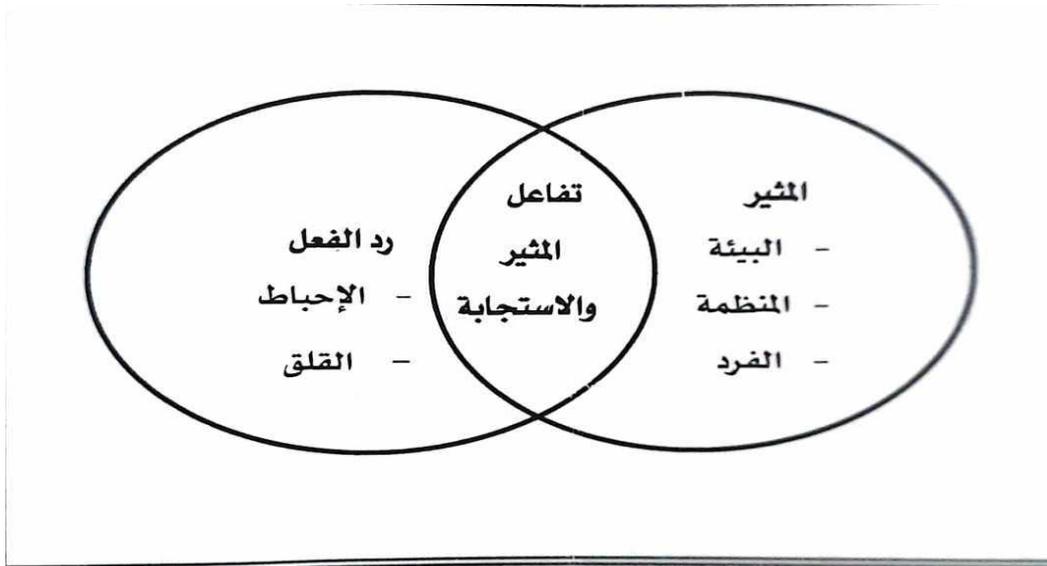
- الضغوط الناجمة عن الرمز الإداري (سمعة المنظمة).
- الضغوط الناجمة عن النظام الإداري.
- الضغوط الناجمة عن الهيكل الإداري.
- الضغوط الناجمة عن الكوادر البشرية وتنتج من:

1. كثرة الاعمال

2. الخوف من الفشل

3. عدم توفر دعم كاف
 4. اضطراب العلاقة بين الموظف ورئيسه
 5. عدم معرفة الموظف لدوره في العمل
- 2 مصادر خارجية:** يقصد بها تلك المصادر التي تنجم عن البيئة الإدارية المحيطة بالمنظمة، في إطارها العام المتفاعل مع المنظمة والمحيط بها
- المطلب الثاني: عناصر ضغوط العمل.**

- يرى سيرلاقي ووالآس أنه يمكن تحديد ثلاثة عناصر أساسية لضغوط العمل في المنظمة هي: (عليما، 2015)
1. **عنصر المثير:** ويحتوي هذا العنصر على القوى المسببة للضغط والتي تقتضي الي الشعور بالضغط النفسي وقد يكون مصدر هذا العنصر البيئة او المنظمة او الفرد
 2. **عنصر الاستجابة:** يمثل هذا العنصر ردود الفعل الجسمية والنفسية والسلوكية التي يديها الفرد اتجاه الضغط، مثل القلق والتوتر والاحباط وغيرها
 3. **عنصر التفاعل:** وهو التفاعل بين العوامل المثيرة للضغط والاستجابة له
- ويمكن توضيح المكونات الرئيسية الثلاثة لضغوط العمل من خلال الشكل 01:



المصدر: (بني احمد و عياصرة، 2007)

المطلب الثالث: مراحل ضغوط العمل.

- إن ضغوط العمل لا تتكون بين ليلة وضحاها وإنما هناك مراحل عدة لا بد أن يمر بها .ولضغوط العمل أربع مراحل بينها: (خميس، 2012، الصفحات 17-18)

(1) **مرحلة التعرض للضغوط:** وهي مرحلة الإحساس بوجود الخطر وذلك عند تعرض المشرف المثير داخلي أو خارجي، حيث أدى هذا المثير إلى حدوث ضغوط معينة يترتب عليها بعض المظاهر والتي من خلالها يمكننا معرفة تعرض الفرد للضغوط، وأهم هذه المظاهر هي زيادة ضربات القلب، والأرق، وتوتر الأعصاب، وسوء استغلال الوقت، والحساسية للنقد.

(2) **مرحلة ردة الفعل التعامل مع الضغوط:** وتبدأ هذه المرحلة بعد حدوث التغيرات السابقة ويأخذ رد الفعل أحد الاتجاهين إما المواجهة لمحاولة التغلب عليها أو الهروب ومحاولة التخلص منها وبذلك يعود المشرف إلى حالة التوازن وإذا لم ينجح ينتقل للمرحلة الثانية حيث يكون قد أصيب بالضغوط.

(3) **مرحلة المقاومة ومحاولة التكيف:** في هذه المرحلة يحاول المشرف علاج الآثار التي حدثت ومقاومة أي تطورات إضافية ومحاولة التكيف مع ما حدث فعلاً، وإذا نجح قد يستقر الأمر ويصبح هناك أمل في الرجوع لحالة التوازن، أما في حالة الفشل ينتقل الفرد للمرحلة التالية.

(4) **مرحلة التعب والإرهاك:** يصل الفرد لهذه المرحلة بعد تعرضه للضغوط لمدة طويلة حيث يصاب بالإجهاد بسبب محاولاته المتكررة للمقاومة والتكيف حيث يمكن أن نستدل على هذه المرحلة من خلال بعض الآثار أهمها الاستياء من جو العمل وانخفاض معدلات الإنجاز وبالتفكير في ترك الوظيفة والإصابة بالأمراض النفسية مثل النسيان المتكرر، والسلبية، والاكتئاب والإصابة بالأمراض العضوية كالقرحة في المعدة، وضغط الدم.

يتضح مما سبق أن مراحل ضغوط العمل متتالية كل مرحلة تؤدي إلى المرحلة التالية، لا يمكن الوصول إلى أدها إلا بالمرور على ما سبقها من مراحل وهذا التقسيم يساعد على التعرف المرحلة التي يعيش بها الفرد ووضع الخطة العلاجية المناسبة لها.

المطلب الرابع: أعراض ضغوط العمل: (رضوان، 2013)

*الشعور بالقلق.

*اللامبالاة، والخمول وفقدان الاهتمام بالعمل.

*مشاكل في النوم.

*الإعياء.

*فقدان الثقة أو الشعور بالغضب وتعكر المزاج.

*صعوبة التركيز.

*توتر العضلات أو الصداع.

*مشاكل في المعدة.

*العصبية، أو الاكتئاب.

*الانطواء الاجتماعي.

*مزاج مكتئب.

*زيادة أو فقدان الوزن.

*نوبات الهلع.

*تعرق اليدين أو القدمين.

*الغثيان.

*الوسواس القهري.

المطلب الخامس: أنواع ضغوط العمل.

1. حسب الآثار المترتبة:

1 - الضغوط الايجابية (القرويني م.، 2009، صفحة 288): وهي الضغوط المفيدة التي لها انعكاسات إيجابية، حيث يشعر الفرد بالقدرة على الإنتاج وإنجاز المهام بسرعة وحزم، كما أن لها آثار نفسية ايجابية، إذ تولد لديه نوع من الشعور بالسعادة والسرور وينعكس هذا في مجمله على إنتاجية العمل، حيث أن المهام التي يتفوق هي المحددة بإطار زمني لتنفيذها، أما غير المحددة فهي غير ناجحة حتى ولو أنجزت بدون تحديد إطار زمني فإن إنجازها يكون بطريقة سيئة وغير مقبولة ومن بين مؤشراتهما: (الصيرفي، 2007، صفحة 33) ارتفاع حجم النشاط وقوته -زيادة الدوافع -تعلم الهدوء وعدم الانفعال تحت الضغوط -التفاؤل للمستقبل.

2 الضغوط السلبية: وهو ما يطلق عليه الضيق وهو صورة مدمرة للضغوط حيث يؤدي إلى انتقال وظيفي في تكيف الكائن في الاستجابة المعرفية السلوكية النفسية الامر الذي يؤدي إلى الضعف الاداء (معن محمود و مروان محمد، 2008، صفحة 141).

نتائج ضغوط العمل السلبية: عدم القدرة على اتخاذ قرارات متوازنة -عدم الانتباه إلى المواعيد النهائية للتسليم - فقدان الدوافع لدي الموظف -لانغماس الوظيفي والاحترق النفسي -التوتر والقلق وربما المرض الجسدي (مهارات التعامل مع ضغوط العمل ، 2020، صفحة 8).

المبحث الثاني: أساسيات ضغوط العمل.

المطلب الأول: أبعاد ضغوط العمل.

إن ضغوط العمل لا تؤثر على الفرد وحده لأنه يعيش في بيئة منعزلة عمن حوله، وإنما تؤثر عليه باعتباره أحد مكونات النظام الذي يتفاعل معه، لذلك فإن شعور الفرد بضغوط العمل يكون له أبعاد متعددة تحددها طبيعة هذا الفرد ومن هذه لإبعاد: (الباقي، 2004، الصفحات 145-146).

أ/غموض الدور: ويحدث عندما يكون الفرد غير متأكد من المهام المطلوبة منه وكيفية أدائه لها أو حين تكون نتيجة الخطأ في العمل غير معروفة وهو مصدر للضغط أكثر وضوحاً لدى الموظفين الجدد أو حين تقدم المنظمة على إحداث تغيير فيها.

ب/عبء العمل: ويعني زيادة أو انخفاض حجم معدل العمل الموكل للفرد مهمة القيام به في زيادة حجم الأعباء الموكول لفرد ما القيام بها إلى معدل أعلى من المعدل المقبول تتسبب في إحداث مستوى عالم من الضغط وانخفاض حجم أعباء العمل الموكول للفرد مهمة القيام بها إلى معدل أقل من المعدل المقبول يؤدي إلى انخفاض مستوى شعور الفرد بتقدير ذاته وزيادة الشكوى والعصبية والغياب والعزلة

ج/صراع الدور (خميس، 2012): من أهم المصادر الشائعة للضغوط هو صراع أدوار المشرفين في بيئة العمل بالمنظمة ويتحقق مثل هذا النوع من الضغوط عندما يواجه المشرف بطلبين متعارضين الإبقاء على أحدهم يتعارض مع تحقيق الآخر ويحدث هذا الصراع بين متطلبات دور المشرف في العمل، ودوره في غير العمل مثل واجباته الأسرية مثلاً، ودخول كلا الزوجين للعمل طوال الوقت يخلق نوعاً من التعارض بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة الأسرية وتوقعات الزوج أو الزوجة والأطفال تتعارض بالطبع مع متطلبات الرؤساء والزملاء في العمل، وهذا النوع من صراع الدور يؤدي إلى تزايد الضغوط الواقعة على لموظفي المديرية بسبب العمل ويرى الباحث أن هناك عدة صور من صراع الدور في مديرية منها : تعارض بين أولويات مطالب العمل لدى الموظفين وتعارض حاجات الموظفين مع متطلبات المديرية التي يعمل بها.

المطلب الثاني: أسباب ضغوط العمل.

تنشأ ضغوط العمل من أسباب كثيرة، حتى إنه يمكن القول إن أي شيء داخل العمل قد يكون مصدراً للتوتر والقلق، وأن أهم هذه الأسباب موجودة في العمل البيئية ونجد منها:

1. أسباب نفسية تعود إلى بيئة العمل مثل:

- عدم تناسب المهام المطلوبة مع قدرات العامل وتعددتها، مما يؤدي إلى بذل جهد إضافي، وصعوبة في العمل.

- قلت فترات الراحة أثناء العمل، مما يؤدي إلى إجهاد العامل والتخفيف من إنتاجيته.
- عدم الشعور بالأمان الوظيفي، مما يقلل من ثقة العامل بالمؤسسة التي يعمل بها ويخفف من عطائه وإنتاجيته.
- بعد مكان العمل عن مكان إقامة العمل، مما يحمله جهدا أكبر في الوصول إي مكان العمل، ووقتا أكثر، وتكاليف أكثر.
- ضيق المكان، حيث تحد مساحة المكان الصغيرة من حركة العاملين، وتقلل شعورهم بالراحة خلال القيام بأعماله.
- العمل بنظام الورديات، حيث لا يستطيع العامل التأقلم مع نمط دوام معين ونظام حياة مستقر، وأوقات راحة كافية 7 ساعات العمل الطويلة تؤدي إلى شعور العامل بالإرهاق والملل، مما يقلل من إنتاجه.

2. اسباب تعود لصاحب العمل:

قلة الأجور، فعند شعور العامل بعد استحقاقه للأجر المدفوع له، فذلك يقلل من إنتاجيته وحبه للعمل. فلا بد من حماية أجور العاملين للحفاظ على نفسياتهم وأدائهم الوظيفي

سوء المعاملة مع العاملين، عند عدم وجود احترام وتقدير للعاملين من قبل مديريهم يؤدي إلى ضغطهم النفسي واستيائهم من العمل.

عدم توفر التأمين الصحي يجعل العامل يتحمل أعباء أكثر في آلية حصوله على العلاج في حالات المرض.

قلة المكافآت والحوافز، فعدم وجود ما يحفز العامل لفترة طويلة تشعره بعدم التقدير لعمله

عدم تطبيق قانون العمل ونظام العاملين، وعدم الالتزام بالحقوق والواجبات تؤدي إلى شعور العامل بالظلم.

عدم توضيح هيكلية العمل، والمهام المطلوبة من العامل تؤدي إلى عدم شعور العامل بالارتياح، وأن المهام الموكلة إليه ليست من مسؤولياته

وضع العامل في غيره مكانه بالعمل تؤدي إلى شعور العامل بقلة التقدير وأنه ليس في المكان المناسب.

3. أسباب تعود للعامل نفسه:

- التغذية غير المناسبة أثناء العمل تجعله يفقد نشاطه وطاقته.
- عدم رضى العامل عن مهنته تشعره بأنه ليس بالمكان المناسب، وأنه يعمل بالإكراه في هذه المهنة.
- عدم وضوح المهام لدى العامل وسكوته عن السؤال تجعله يشعر بالضجر من عمله الذي لا يفهمه.

المطلب الثالث: الآثار المترتبة على ضغوط العمل.

تنقسم آثار ضغوط العمل إلى قسمين منها: (بوغازي، 2015، صفحة 334) 13

أ- آثار الضغوط على الفرد: عندما تتولد استجابة الضغط لدى الفرد بشكل قوي ومتكرر، ولا يستطيع مواجهتها يظهر الجانب السلبي للضغط، مما يؤدي إلى نتائج فسيولوجية ونفسية، وقسمت آثار ضغوط العمل إلى صنفين:

- آثار نفسية: كالإحباط، القلق، الاحتراق النفسي، العدوانية التوتر، الإرهاق.
- آثار سلوكية: مثل الإصابات والحوادث، الإفراط في النوم، الإفراط في الأكل، الإفراط في الحركة، التدخين الهيجان، التغيب عن العمل " .

ب- آثار الضغوط على المنظمة من بينها: زيادة التكاليف المالية، تكلفة التأخر عن العمل، الغياب والتوقف عن العمل، تشغيل عمال إضافيين، عطل الآلات وإصلاحها وتكلفة الفاقد من المواد أثناء العمل، وصعوبة التركيز في العمل والوقوع في حوادث صناعية، ارتفاع معدل الشكاوي وعدم الرضا الوظيفي، وعدم الدقة في إتخاذ القرارات وسوء العلاقات بين أفراد المنظمة والاتصال بسبب غموض الدور.

المطلب الرابع: طرق علاج ضغوط العمل.

أولاً: طرق الفردية لعلاج الضغوط (بتي احمد و عياصرة، 2007، الصفحات 144-145)

- ✚ التمارين الرياضية.
- ✚ الاسترخاء الذي يؤدي الى انخفاض توتر العضلات.
- ✚ الفكاهة، ومحاولة الترويح النفس.
- ✚ ازالة أسباب التوتر والتقليل منها وموازنة الاعمال.
- ✚ ضبط السلوك ذاتيا وذلك بسيطرة الفرد على سلوكه.
- ✚ اعادة البناء المعرفي، وهي تشجيع الفرد بان اخفاقه في امر لا يعني الفشل.
- ✚ بناء شبكة علاقات لزيادة الصدقات خارج العمل.

ثانياً: طرق علاج التنظيمية.

- ✚ تحليل الدور وتوضيحه وتعريف الدور عمل الفرد في سبيل خفض الضغوط والصراع.
- ✚ تقييم الهدف وتحديد بوضوح ودقة بالتعاون مع المشرفين على العمل لتوجيه ودفع النشاط العاملين نحو هذه الأهداف.

✚ التأييد الاجتماعي وتحسين علاقات الفرد الاجتماعية داخل المنظمة وخارجها.

المطلب الخامس: علاقة الضغوط العمل بالصمت التنظيمي

تعد ضغوط العمل مشكلة سائدة في المنظمات المعاصرة، ومن المظاهر التي لا يمكن تجنبها في المنظمات فهي تؤثر على كل أعضاء المنظمة مهما اختلف مستواهم الوظيفي ولكن بدرجات متفاوتة حيث يستجيب الأفراد لتلك الضغوط بأساليب عديدة فمنهم من تدفعه إلى المثابرة والجدية لتحقيق الأهداف المنشودة، وقد تدفع البعض الآخر إلى الإحباط واليأس وانخفاض الإنتاجية وارتفاع معدل دوران العمل. أحد جوانب ضغوط العمل التي حظيت بالاهتمام في الأبحاث الحديثة هو علاقتها بالصمت التنظيمي.

ويشير الصمت التنظيمي إلى الظاهرة التي يجنب فيها الموظفون آرائهم أو مخاوفهم أو اقتراحاتهم بشأن القضايا المتعلقة بالعمل. ويمكن أن يحدث هذا الصمت بسبب الخوف من العواقب السلبية، أو عدم وجود أمان نفسي متصور، أو الاعتقاد بأن التحدث لن يؤدي إلى أي تغيير ذي معنى في المنظمة، أي أن سلوك الصمت التنظيمي يأتي كمحصلة لمجموعة من العوامل الشخصية و التنظيمية التي تتداخل فيما بينها لتعبر عن هذا السلوك، ومن أهم هذه العوامل ضغوط العمل، فحسب ما أشار إليه (kumar et.al.2015) أن الحالة الذهنية والنفسية للموظف وتعرضه لمستوى مرتفع من ضغوط العمل لها تأثير كبير على التزام الموظف بالعمل و التنظيم لينتهي الأمر بظهور السلوك الصامت والذي يقود غالبا إلى ترك المنظمة، حيث أوضح (fapohunda،2016) في دراسته أن هناك علاقة بين الصمت التنظيمي و الإرهاق الناجم عن ضغوط العمل (جبريل و الصويجي، 2020). فالعلاقة بين ضغوط العمل والصمت التنظيمي تكمن في أن الضغوط العالية على الموظفين قد تؤدي إلى زيادة الصمت التنظيمي. عندما يشعر الموظفون بضغوط العمل الشديدة، قد يكونون مضطرين لتقديم الأولوية لإكمال المهام والمشاريع على حساب التعبير عن القلق أو الاعتراض على أي مشاكل في البيئة العملية. قد يكون الصمت التنظيمي نتيجة لعدم وجود بيئة عمل تشجع على التحدث بحرية دون خوف من العقاب أو الانتقام. كما تؤثر ضغوط العمل الزائدة على الصحة النفسية والعملية للموظفين، مما يمكن أن يزيد من ميلهم للصمت التنظيمي. فالبينات العملية التي تعاني من مستويات عالية من الصمت التنظيمي قد تشهد عدم فعالية في التواصل، وتقليل في التعاون بين الفرق، وتدهور في الأداء العام للمؤسسة.

وهذا ما أشارت إليه دراسة (الراعي، 2024) حيث توصلت إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد ضغوط العمل (عبء- العمل/ صراع-الدور/غموض-الدور) على الصمت التنظيمي بأبعاده المختلفة المختلفة (صمت الاستسلام، الصمت الدفاعي، صمت الفرصة، الصمت الاجتماعي) وكذلك وجود علاقة طردية بين ضغوط العمل و الصمت التنظيمي، وأكدت على أن توافر أبعاد ضغوط العمل يؤدي إلى زيادة مستوى الصمت التنظيمي للعاملين و للحد من ذلك

يتعين على المديرية فتح قنوات اتصال مع العاملين و الترحيب بهم في أي وقت ، لسماع مقترحاتهم ، وتفعيل التغذية العكسية لحل جميع المشاكل التي تواجههم و العمل على الرد عليها ، وذلك عن طريق استخدام قنوات اتصال إلكترونية تسهيلات لتحقيق ذلك بصورة فعالة ، بشكل عام، فإن إدارة ضغوط العمل بشكل فعال وتوفير بيئة عمل صحية وداعمة يمكن أن يقلل من انتشار الصمت التنظيمي.

وتوصلت أيضا دراسة (رمضان، 2024) أن زيادة الضغوط تساهم في ضعف معدلات الأداء المهني وزيادة حالات التعب والاستقالة، ويؤثر كذلك على العلاقات العامة، فالأفراد الذين يعملون كثيرا لساعات طويلة يتعرضون دائما لمصادر ضغط عمل متباينة لفترات طويلة قد يصبحون ضحايا العمل ويشعرون بأنهم مستهلكون وهنا يبدأ انخفاض إخلاص الفرد لمهنته ويبدأ الانسحاب من العمل.

إن هذه العلاقة الطردية بين ضغوط العمل والصمت التنظيمي يمكن تفسيرها في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي، حيث علاقة الأخذ و العطاء ، وأن لكل فعل ردة فعل مساوي له في المقدار ومضاد له في الاتجاه، فكلما زادت ضغوط العمل عن الدرجة التي تسمح بالتحفيز والدافعية فإنها قد تؤدي إلى انسحاب الفرد وضعف ارتباطه بالمنظمة، ووفقا لنظرية الدور انطلاقا من سلوكيات العاملين تتناسب طرديا مع الطريقة التي تحدد أدوارهم، ومن ثم فإنه قد ينتج عن ضغوط العمل تأثير سلبي على تفاعل العاملين مع المواقف المختلفة بالمؤسسة و التي تتطلب مجهود أو وقت إضافي.

إن فهم العلاقة بين ضغوط العمل والصمت التنظيمي أمر بالغ الأهمية للمؤسسات لتعزيز بيئة عمل داعمة ومنفتحة. ويمكن أن يساعد هذا الفهم في تحديد الأسباب الكامنة وراء ضغوط العمل وتطوير استراتيجيات للتخفيف من آثارها السلبية على الموظف والتواصل والمشاركة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم تناول الضغوط التي تواجه العامل في حياته وعمله وهي نتيجة تفاعل عدة عوامل ومؤثرات تتعلق بداخل حياة الفرد مثل الأسرة واحساس الفرد بنقص انتاجه وعدم قدرته على توفير احتياجاته. وليس بالضرورة ان تكون الضغوط سلبية للفرد والمؤسسة بل بعض الباحثين يثبتون على ان يتعرض الفرد الى الضغوط بقدر مناسب لإيجاد نوع من التحدي وعلى الإداري ان يتعامل مع ضغوط العمل بأسلوب علمي حيث يتعرف على اعراضه ومصادره، ويستفيد من ايجابياته، كما تم التوصل الى وجود علاقة بين ضغوط العمل والصمت التنظيمي وهو ما سنحاول اثباته في الفصل التطبيقي الموالي.

الفصل الثالث: الإطار

التطبيقي للدراسة

تمهيد:

بعد تناول المفاهيم النظرية في الفصل الأول والثاني المتعلقة بضغوط العمل والصمت التنظيمي، سنحاول اسقاط الجانب النظري على المجال الميداني من خلال هذا الفصل التطبيقي، وقد اخترنا مديرية التجارة ولاية بسكرة لبيان أثر ضغوط العمل على الصمت التنظيمي، من وجهة نظر موظفي مديرية كدراسة الحالة وذلك في ثلاث مباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم مديرية التجارة ولاية بسكرة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي لدراسة

المبحث الثالث: اختبار وتفسير الفرضيات

المبحث الأول: تقديم مديرية التجارة ولاية بسكرة.

المطلب الأول: نبذة تاريخية حول مديرية التجارة لولاية بسكرة.

ان مديرية التجارة لولاية بسكرة الحالية هي نتاج التطور حاصل في الهيكلة الإدارية للجماعات المحلية وكذا التنظيمات المختلفة لإقليم التراب الوطني، فهي منبثقة مع انشاء الولاية كإقليم ترابي والنتج عن التقسيم الإداري لعام 1974 (التنظيم الإقليمي للولايات)، ولم تكن آنذاك تحمل هذه التسمية، فقد كانت تدعى بمديرية التجارة والاسعار والنقل الي غاية سنة 1983 حيث وقع انفصال بين التجارة والنقل واستمر الوضع كذلك حتي سنة و يصدر المرسوم التنفيذي رقم 30_86 حيث اعيد ادماج مديرية التجارة هذه المرة بمصلحة التسويق والاسعار بقسم التنظيم الاقتصادي وبذلك أصبحت التجارة تمثل مصلحة من المصلحتين المكونتين لهذا القسم الى جانب مصلحة التخطيط والتهيئة العمرانية. وقد تم هيكلة مصلحة التسويق والاسعار في مكاتب وفق القرار الوزاري المشترك، وقد استقلت بذاتها منذ صدور المرسوم التنفيذي رقم 91_91 المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 92_111 وبذلك اخذت التسمية مديرية المنافسة والاسعار وأصبحت هيئة تابعة لوزارة التجارة المستقلة بذاتها تقوم بمتابعة ومراقبة النشاط التجاري والاقتصادي عبر التراب الولاية.

وفي أواخر سنة 2003 أصدر المرسوم التنفيذي رقم 03_409، الذي تضمن إعادة هيكلة وتنظيم المصالح الخارجية بوزارة التجارة، فأصبحت تحمل اسم مديرية التجارة لولاية بسكرة تابعة لمديرية الجهوية للتجارة ناحية باتنة التي تشرف المتابعة التقنية لعملها. وفي 23 يناير سنة 2011 اصدر المرسوم التنفيذي رقم 1109 الذي تضمن تنظيم المصالح الخارجية وصلاحياتها وعملها.

المطلب الثاني: تعريف مديرية التجارة لولاية بسكرة.

مديرية التجارة لولاية بسكرة الحالية التابعة لوزارة التجارة، وهي كذلك مديرية ولائية تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية، وقد تم هيكلة المديرية الولائية للتجارة والمديريات الجهوية للتجارة في مكاتب وفقا لإحكام المرسوم التنفيذي رقم 09_11، وحددت المصالح ومكاتبها على مستوى المديرية الولائية، حيث جاء في المادة 2 من نفس القرار الوزاري المشترك المذكور أعلاه ان مديرية التجارة لولاية بسكرة تحتوي على 5 مصالح، كل مصلحة تضم 3 مكاتب

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

سنتناول في هذا المطلب اختبار صدق وثبات اداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي.

المطلب الأول: اختبار اداة الدراسة.

سنحاول دراسة الصدق الظاهري والبنائي لأداة الدراسة، وكذلك دراسة ثباتها وهذا كما يلي:

الفرع الأول: صدق أداة الاستبيان: يقصد بصدق أداة الدراسة شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب ان تدخل في تحليل من ناحية، ومن ناحية أخرى في فقراتها ومفردتها بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة كما يلي:

الفرع الثاني: الصدق الظاهري للأداة: لمعرفة مدى صدق الأداة ظاهريا تم عرضها على الأستاذ المشرف، وعلى مجموعة من المحكمين الملحق 1 وعلى ضوء آرائهم واقتراحاتهم تم صياغة هذا الاستبيان بصورته النهائية الملحق 2 والتي توزيعها على العينة المبحوثة.

الفرع الثالث: صدق الاتساق الداخلي: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم توزيع الاستبيان على عينة من المبحوثين، ومن اجل الوقوف على التناسق الداخلي للاستبانة، ثم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور او العنصر الذي تنتمي اليه، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 1: الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير المستقل (ضغوط العمل)

جدول يوضح ارتباط كل الأبعاد مع محورها (ضغوط العمل):

العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
عبء العمل	"0.645	0.000
صراع الدور	"0.763	0.000
غموض الدور	"0.727	0.000

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات spss.v20

يتضح من الجدول أن قيم معامل ارتباط كل الأبعاد مع محورها (ضغوط العمل) موجبة و دالة معنويا عند مستوى الدلالة 0,01 مما يدل على اتساق هذه الأبعاد و بالتالي التحقق من صدق الاتساق الداخلي لمحور ضغوط العمل.

الجدول 2: الاتساق الداخلي لعبارات المتغير التابع (الصمت التنظيمي)

رقم العبارة	محور الصمت التنظيمي	رقم العبارة	محور الصمت التنظيمي
13	معامل الارتباط (بيرسون): "0,423 مستوى الدلالة : 0,02 العدد: 50	19	معامل الارتباط (بيرسون): "0,499 مستوى الدلالة : 0,000 العدد: 50
14	معامل الارتباط (بيرسون): "0,497 مستوى الدلالة : 0,000 العدد: 50	20	معامل الارتباط (بيرسون): "0,665 مستوى الدلالة : 0,000 العدد: 50
15	معامل الارتباط (بيرسون): "0,676 مستوى الدلالة : 0,000 العدد: 50	21	معامل الارتباط (بيرسون): "0,377 مستوى الدلالة : 0,008 العدد: 50
16	معامل الارتباط (بيرسون): "0,828 مستوى الدلالة : 0,000 العدد: 50	22	معامل الارتباط (بيرسون): '0,309 مستوى الدلالة : 0,029 العدد: 50
17	معامل الارتباط (بيرسون): "0,621 مستوى الدلالة : 0,000 العدد: 50	23	معامل الارتباط (بيرسون): 0,158 مستوى الدلالة : 0,278 العدد: 50
18	معامل الارتباط (بيرسون): "0,736 مستوى الدلالة : 0,000 العدد: 50	24	معامل الارتباط (بيرسون): 0,183 مستوى الدلالة : 0,000 العدد: 50

المصدر من اعداد الطلبة على مخرجات spss.v20

يتضح من الجدول السابق أن قيم ارتباط العبارات (من 13 إلى 21) مع محورها الصمت التنظيمي موجبة ودالة معنوية عند مستوى الدلالة 0,01، مما يدل على اتساق هذه العبارات مع محورها، وبالتالي التحقق من صدق الاتساق الداخلي لمحور الصمت التنظيمي، أما بالنسبة للعبارة 22 فقيمة ارتباطها مع محورها الصمت التنظيمي موجبة ودالة معنوية لكن عند مستوى 0,05 العبارتين 23 و 24 تشكل ارتباطا ضعيفا جدا.

المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة.

لقياس مدى ثبات الدراسة تم استخدام معامل الفا كرو نباخ (Alpha de Cronbach) حيث يستخدم هذا المعامل لقياس ثبات العبارات التي تقيس بعد ما، وتتراوح قيمته ما بين (0_1) وحتى يتمتع المقياس بالثبات

يجب ان لا يقل الحد الأدنى لقيمة المعامل في هذا الاختبار عن (0.6)، وقد قمنا بحساب قيمة الفاكرو نباخ للثبات والصدق الذاتي كما هي موضحة في الجدول 3 التالي:

جدول 3: معاملات ثبات متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الفاكرو نباخ	صدق المحك
ضغوط العمل	12	0,802	0,829
الصمت التنظيمي	12	0,790	0,837
الصدق والثبات العام للاستبيان	24	0,854	0,863

المصدر من اعداد الطالبة على مخرجات spss.v20

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات العام عال إذ بلغ 0,854، كما أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مقبولة وقد تراوحت ما بين (0,790 --- 0,802) وهذا يدل على أن لجميع متغيرات الدراسة درجة مقبولة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في الدراسة.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة.

قبل القيام بتحليل النموذج لمستوى ضغوط العمل و مستوى الصمت التنظيمي لمديرية التجارة لولاية بسكرة ، سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وهو الضروري في حال اختبار الفرضيات ، سنقوم باختباره من خلال معامل الالتواء ، ومعامل التفلطح ، نجد الدراسات في هذا المجال تقول ان معامل SKENESS يجب ان يكون محصورا بين (3،3-) ومعامل KURTOSIS محصور بين (10،-10) بينما نجد الدراسات أخرى تعتبر ان SKENESS يجب ان يكون بين (-1،)، (1 معامل KURTOSIS محصور بين (-3، 3)،

وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفلطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الاخذ بعين الاعتبار ان تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكارت

الجدول 4: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

معامل الالتواء Skewness		معامل التفلطح kurtosis		المتغيرات والأبعاد
الخطأ المعياري	الاحصائيات	الخطأ المعياري	الاحصائيات	
0.337	0.117	0.662	- 0.696	ضغوط العمل
0.337	1.870	0.662	7.285	عبء العمل
0.337	0.435	0.662	- 0.790	صراع الدور
0.337	0.612	0.662	- 0.295	غموض الدور
0.337	0.154	0.662	- 0.386	الصمت التنظيمي

المصدر من اعداد الطالبة على مخرجات spss.v20

من خلال الجدول الرابع نجد ان متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وتتأكد من ذلك من خلال معلومات التفلطح حيث تشير بعض الدراسات الى ان هذا الأخير يجب ان يكون محصور بين (-10، 10) ومعامل الالتواء يجب ان يكون محصور بين (-3، 3) وهذا يدل على ان بيانات البحث تتوزع توزيع طبيعي.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يشير مجتمع الدراسة الى تلك المجموعات الكلية من الافراد او الظواهر او الأشياء التي نأمل ان نعمم نتائج بحثنا عليها، في حين تشكل العينة مجموعة جزئية مميزة ومنتقاة من مجتمع الدراسة. وفي دراستنا تم تحديد مجتمع الدراسة بموظفي مديرية التجارة لولاية بسكرة والبالغ عددهم 206 موظف وقد كان عدد الاستثمارات الموزعة 50 استمارة وكانت عدد الاستثمارات المرجعة 50 حيث يحتوي الاستبيان على قسمين: القسم الأول خاص بالمعلومات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) والقسم الثاني يقسم بدوره الى محورين: المحور الأول بعنوان ضغوط العمل: والذي يتكون من 12 فقرة مكونة من 3 ابعاد وهي (عبء العمل، الصراع الدور، غموض الدور).

المحور الثاني بعنوان الصمت التنظيمي: والذي يتكون من 12 فقرة مكونة من 3 ابعاد وهي (الصمت الإذعان، الصمت الإيجابي الاجتماعي، الصمت الدفاعي).

المطلب الثاني: الأدوات والأساليب الاحصائية.

لغرض تحليل البيانات الخاصة بمتغيرات البحث واختبار فرضياته، فقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كما يلي:

- مقياس الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسبة المئوية والتكرارات، والاجابة عن الأسئلة وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- معامل الفاكرو نباخ: وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- معامل صدق المحك: وذلك لصدق أداة البحث.
- معامل الارتباط بيرسون: لمعرفة مدى اتساق الداخلي لمحاور الدراسة.
- تحليل الانحدار البسيط: وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة التالية:

عبء العمل على الصمت التنظيمي، الصراع الدور على الصمت التنظيمي، غموض الدور على الصمت التنظيمي.

الفرع الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية.

- هنا سوف نتطرق الى تعرف على بعض خصائص الديمغرافية المتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

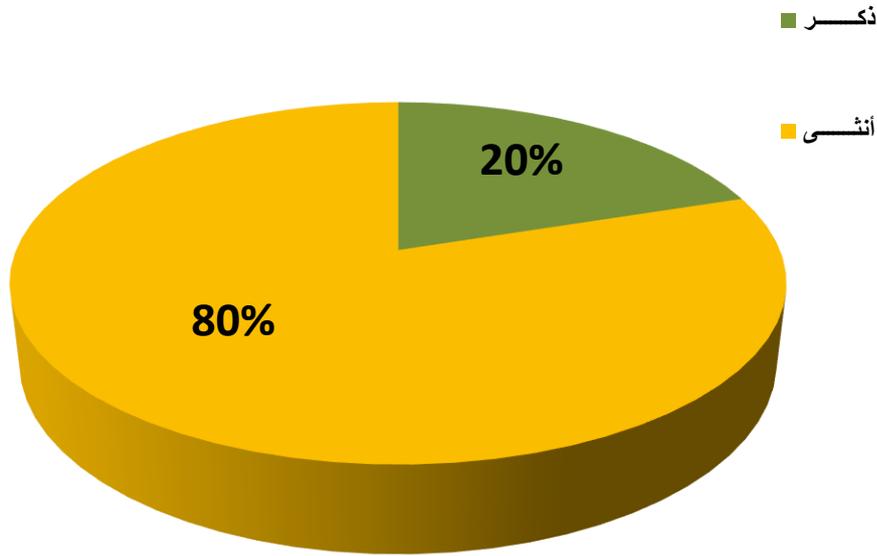
أولاً: الجنس.

جدول رقم (5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	10	20%
	أنثى	40	80%
المجموع		50	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

الشكل رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



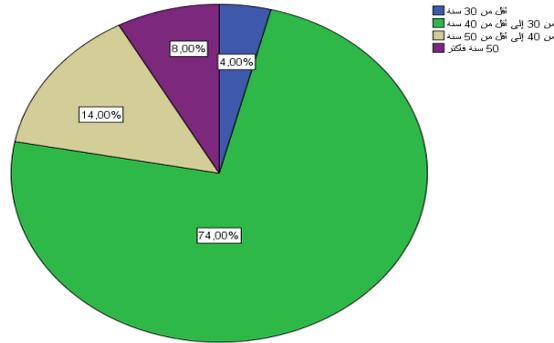
يتضح من الجدول والشكل أعلاه ان الفرد العينة يتوزعون حسب متغير الجنس انه بلغت نسبة الاناث 80% بعدد قدره 40 موظفة من فرد عينه الدراسة و20% لصالح الذكور بعدد قدره 10 موظف من افراد عينة الدراسة وهذا راجع الى العينة التي اجابت، كذلك موقع المديرية المتواجد وسط المدينة وطبيعة نشاطها الإداري له دور في استقطاب الجنس الأنثوي.

ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

جدول رقم (6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
العمر	أقل من 30 سنة	02	04%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	37	74%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	07	14%
	50 سنة فأكثر	04	08%
المجموع		50	100%

شكل (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



بالنسبة لمتغير العمر، يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بلغ عددهم 37 فردا بنسبة تقدر: 74%، ثم تليها الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) حيث بلغ عددهم 07 أفراد بنسبة 14% ثم تليها الفئة العمرية (50 فما فوق) حيث يبلغ عددها 5 أفراد بنسبة 8% ثم الفئة العمرية (أقل من 30) بلغ عددهم فريدين بنسبة 4% منه نستنتج انه غالبية الباحثين من فئة الكهول، وهذا راجع لان هذه الفترة من العمر مدة استقرار الموظف وتمكنه من عمله أكمل وجه.

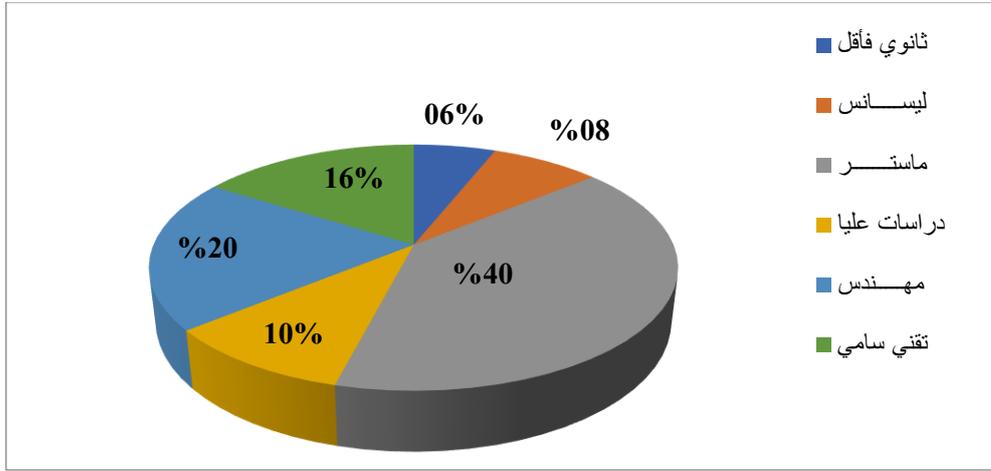
ثالثا: توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى العلمي.

جدول رقم (7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	03	6%
	ليسانس	04	8%
	ماستر	20	40%
	دراسات عليا	05	10%
	مهندس	10	20%
	تقني سامي	08	16%
المجموع		50	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V27

الشكل رقم 04: توزيع المجتمع حسب مستوى العلمي.



يتضح من الجدول والشكل أعلاه ان اغلب الافراد العينة الذين ينتمون لمستوى التعليمي ماستر بلغ عددهم 20موظف بالنسبة 40% ثم يليها الذين لديهم مستوى مهندس بلغ عددهم 10موظف بالنسبة 20% ثم تليها فئة مستوى تقني سامي بلغ عددهم 8موظفين بالنسبة 16% ثم فئة مستوى دراسات العليا بلغ عددهم 5موظفين بالنسبة 10% ثم يليها مستوى ليسانس بلغ عددهم 4موظفين بالنسبة 8% وفي الأخير موظفي ثانوي فأقل بلغ عددهم 3موظفين بالنسبة 6% ومنه نستنتج ان لدى مديرية التجارة لولاية بسكرة موارد بشرية ذات مستوى علمي جيد.

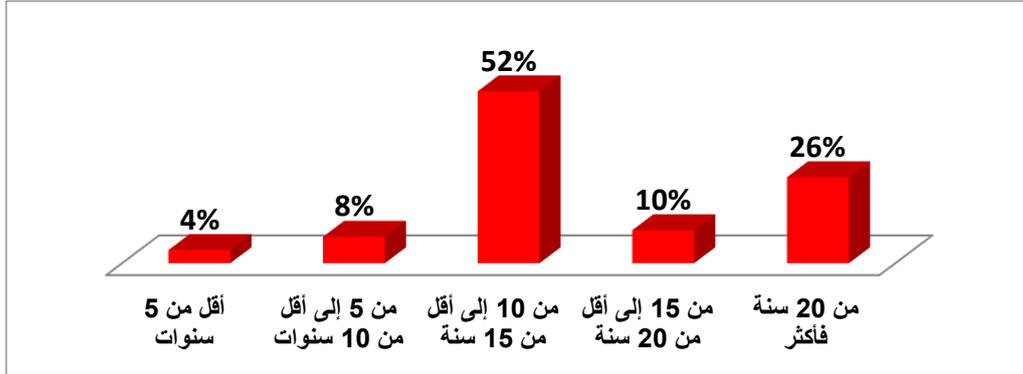
رابعا: سنوات الخبرة.

جدول رقم 8: توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات خبرة.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	02	04%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	04	08%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	26	52%
	من 15 إلى أقل من 20 سنة	05	28%
	من 20 سنة فأكثر	13	26%
المجموع		50	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

الشكل رقم 05: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الط? GF بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

يتضح من الجدول والشكل اعلاه ان اغلب الافراد يتوزعون حسب متغير الخبرة المهنية بأعلى نسبة 52% بالنسبة لفئة (من 10 سنوات الى اقل من 15 سنة) ثم تليها فئة (من 20 فأكثر) بنسبة 26% ثم تليها فئة (من 15 سنة الى اقل من 20 سنة) بنسبة 10% ثم تليها فئة (من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات) بنسبة 8% وفئة (اقل من 5 سنوات) بنسبة 4%، وبهذا نجد ان معظم موظفي المديرية لديهم خبرة مهنية ومخزون المعرفي.

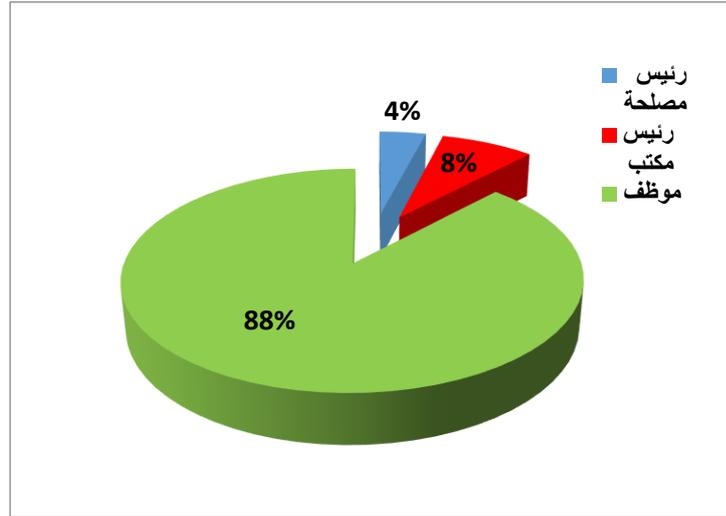
خامسا: حسب الوظيفة.

جدول رقم (9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
الوظيفة	رئيس مصلحة	02	4%
	رئيس مكتب	04	8%
	موظف	44	88%
المجموع		50	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

الشكل رقم 06: توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة



يتضح من الجدول والشكل أعلاه ان نسبة الموظفين في المؤسسة مرتفع بلغ عددهم 44 موظف بنسبة 88% ثم يليها رؤساء مكاتب بلغ عددهم 4 رؤساء مكتب بنسبة 8% ثم تليها رئيس مصلحة بلغ عددهم 2 بنسبة 4%

الفرع الثاني: تحليل محاور الاستبانة

في العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة عن أسئلة البحث ،حيث تم استخدام الاحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكارث (1-5) لإجابات افراد العينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين ضغوط العمل والصمت التنظيمي

الجدول رقم (10) : سلم ليكارث الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: (Sekaran: v، 2004) éd.4 th édition

الجدول رقم (11): سلم ليكارث المعدل

الاتجاه	الاتجاه العام لإجابات العينة	المتوسط الحسابي
منخفض	لا أوافق بشدة	1 - 1,8
	غير موافق	1,81 - 2,60
متوسط	محايد	2,61 - 3,40
مرتفع	موافق	3,41 - 4,20
	موافق بشدة	4,21 - 5

المحور لأول: تحليل محور ضغوط العمل

الجدول رقم (12): تحليل ضغوط العمل

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
01	أتحمل أعباء تفوق طاقتي	2,85	1,010	متوسط
02	وقت العمل لا يكفي لأداء المهام الموكلة إلي	2,71	3,017	متوسط
03	أقع في كثرة الأخطاء في العمل بسبب كثرة الأعباء	2,51	1,040	منخفض
04	أشعر بالتعب و الإرهاق أثناء العمل	3,40	1,050	متوسط
	عبء العمل	2,8232	0,89135	متوسط
05	أقوم بأعمال لا تعتبر جزء من عملي	3,04	1,154	متوسط
06	أجد صعوبة في التوفيق بين عملي و حياتي العائلية	3,15	1,321	متوسط
07	أقوم بأعمال لا تتناسب مع خبرتي و مهاراتي	2,68	1,096	متوسط
08	أتلقي أوامر غير متوافقة من عدة رؤساء	2,56	1,110	منخفض
	صراع الدور	2,8457	0,73639	متوسط
09	الصلاحيات و المسؤوليات الملقاة على عاتقي غير واضحة	2,45	0,867	منخفض
10	التعليمات المتعلقة بعملتي في المديرية غير دقيقة	2,63	1,014	متوسط
11	المطلوب مني القيام به في عملي غير مفهوم جيدا	2,39	0,862	منخفض
12	أجد صعوبات في الحصول على المعلومات التي أحتاجها لأداء عملي بالشكل المطلوب	2,49	1,003	منخفض
	غموض الدور	2,5052	0,76403	منخفض
	المحور الأول ضغوط العمل	2,7440	0,5824	متوسط

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

يتضح من الجدول أعلاه ان:

1 صراع الدور: جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد العينة الدراسة ، اذا بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.8457) بانحراف معياري (0.73639) ، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الي نسبة قبول متوسطة ، كما نلاحظ ان متوسط إجابات افراد موظفي المؤسسة محل دراسة على عبارات بعد صراع الدور انما تشكل قبولاً بين المتوسط ومنخفض ، حيث تراوحت متوسطات الحسابية بين (2.56-3.04) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية بين (1.096-1.312) . هذا ما بين ان الموظفين يتلقون أدوار فيما بينهم متناقضة إضافة الى اعتقادهم بان مهاراتهم وقدراتهم لا تتناسب مع العمل الذي يقومون بيه.

2 عبء العمل: جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد العينة الدراسة ، اذا بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.8232) بانحراف معياري (0.89135) ، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الي نسبة قبول متوسطة ، كما نلاحظ ان متوسط إجابات افراد موظفي المؤسسة محل دراسة

على عبارات بعد عبء العمل أنها تشكل قبولاً بين المتوسط ومنخفض، حيث تراوحت متوسطات الحسابية بين (2.51-3.40) وتراوحت انحرافات المعيارية بين (1.010-1.050) هذا إذا دل على شيء فإنه يدل على أن الموظفين يعملون لساعات طويلة ومتواصلة دون التمكن من أخذ أوقات راحة كافية، كما يدل على أنهم يبذلون جهداً إضافياً للإنجاز الاعمال بصورة صحيحة.

3 غموض الدور: جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة الدراسة، إذا بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.5052) بانحراف معياري (0.76403)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد موظفي المؤسسة محل دراسة على عبارات بعد غموض الدور أنها تشكل قبولاً بين المتوسط ومنخفض، حيث تراوحت متوسطات الحسابية بين (2.56-3.04) وتراوحت انحرافات المعيارية بين (1.010-1.050) تدل هذه القيم على شعور الموظفين بعدم استلام المعلومات الكافية بعملهم كما يرون بأن مسؤوليتهم الوظيفية غير محددة.

بناءً على ما تقدم إليه يتضح أنه مستوى توفر ضغوط العمل بالمديرية التجارية لولاية بسكرة جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط الإجابات المبحوثين عن أبعاد ضغوط العمل مجتمعة (2.7440) وانحراف معياري (0.5824). وبهذا ما يمكننا القول أن موظفي المديرية التجارية لولاية بسكرة يعانون ضغوط عمل ناتجة عن عبء العمل وصراع الدور. بصفة أكبر

المحور الثاني: تحليل محور الصمت التنظيمي

الجدول رقم (13): جدول تحليل الصمت التنظيمي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
13	أنا غير مهتم بتقديم اقتراحات لتطوير مؤسستي	2,18	0,928	منخفض
14	أحتفظ بالأفكار المتعلقة بحل مشاكل العمل لنفسي	2,24	0,925	منخفض
15	أرضخ للأمر الواقع ولا أعارض الآراء	2,56	1,053	منخفض
16	أحتفظ بآرائي لنفسي لأنني متأكد أنه لن يكون هاك استماع لآرائي	2,69	1,194	متوسط
الصمت الإذعان				
17	أمتنع عن الحديث عن أفكار جديدة خاصة بالتغيير خوفا من ردود الأفعال السلبية من المسؤولين	2,45	1,209	منخفض
18	أفضل عدم التحدث و تقديم أفكار جديدة للتغيير خوفا على مستقبلي العملي	2,26	1,026	منخفض
19	أحتفظ بالمعلومات ذات صلة بالعمل بدافع الخوف	2,34	1,062	منخفض
20	أتجنب التعبير عن أفكاري المتعلقة بتحسين العمل خوفا من فقدان وظيفتي	2,12	1,053	منخفض
الصمت الدفاعي				
21	أحافظ على سرية المعلومات لفائدة المؤسسة	4,27	0,861	مرتفع
22	أحمي المعلومات المتعلقة بالمؤسسة لحماية لسمعتها	4,22	0,954	مرتفع
23	أحتفظ عن المعلومات التي قد تضر المؤسسة	4,18	0,928	مرتفع
24	أحمي المعلومات المتعلقة بعملي لأنها ملكية المؤسسة	4,38	0,805	مرتفع
الصمت الاجتماعي				
المحور الثاني: الصمت التنظيمي				
		2,9923	0,52268	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

يتضح من الجدول أعلاه ان:

1. الصمت الاجتماعي: جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد العينة الدراسة ،اذا بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.3021) بانحراف معياري (0.66835) ،ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الي نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ ان متوسط إجابات افراد موظفي المؤسسة محل دراسة على عبارات الصمت الاجتماعي بعد انها تشكل قبولاً مرتفعة، حيث تراوحت متوسطات الحسابية بين (4.18-4.38) وتراوحت انحرافات المعيارية بين(0.805-0.954). هذا ما بين ان الموظفين يحافظون على المعلومات سرية للمديرية.

2. الصمت الإذعان: جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد العينة الدراسة ،اذا بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.4149) بانحراف معياري (0.68421) ،ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الي نسبة قبول متوسطة ، كما نلاحظ ان متوسط إجابات افراد موظفي المؤسسة محل دراسة

على عبارات بعد الصمت الإذعان أنها تشكل قبولاً بين المتوسط ومنخفض ،حيث تراوحت متوسطات الحسابية بين (2.18-2.69) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية بين (0.925-1.94). هذا ما يبين ان الموظفين يتجنبوا ابداء آرائهم وتقديم الأفكار.

3.الصمت الدفاعي: جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد العينة الدراسة ،اذا بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد(2.2604) بانحراف معياري (068421)، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الي نسبة قبول منخفضة ، كما نلاحظ ان متوسط إجابات افراد موظفي المؤسسة محل دراسة على عبارات بعد صراع الدور انها تشكل قبولاً ومنخفضة ،حيث تراوحت متوسطات الحسابية بين (2.45-2.12) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية بين(0.865-0.954). هذا ما يبين ان الموظفين لا يفصحون عن أفكارهم خوفا من فقدان منصبهم وامتيازاتهم.

المبحث الرابع: اختبار وتفسير الفرضيات

المطلب الأول: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية

اختبار صحة الفرضية الرئيسية والتي تنص على أنه: "لا يوجد أثر لضغوط العمل على الصمت التنظيمي".

من اجل اتخاذ قرار دقيق بشأن ثبوت صحة الفرضية الرئيسية من عدمه لابد من اختبار الفرضية على النحو الآتي:

❖ **فرضية العدم (H0):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على الصمت التنظيمي

❖ **فرضية الوجود (H1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على الصمت التنظيمي

لاختبار هذه الفرضية الجدول التالي يوضح نموذج العلاقة بين ضغوط العمل والصمت التنظيمي، موضحين من خلاله: الارتباط (R). جودة النموذج (F). معنوية التأثير (t). نسبة التفسير (R^2).

الجدول رقم (14): اختبار اثر بعد ضغوط العمل على الصمت التنظيمي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة
ضغوط العمل	الصمت التنظيمي	0,567	0.322	22,759	0,000	4,771	0.000

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (14) اعلاه ما يأتي:

أولاً: الارتباط: بلغت قيمة معامل الارتباط R الإجمالية بين درجات أفراد عينة الدراسة في متغير ضغوط العمل ودرجاتهم في الصمت التنظيمي (0.567) وهي قيمة عالية وموجبة، ويعني هذا أن الارتباط بين درجات المتغير المستقل (ضغوط العمل) ودرجات المتغير التابع (الصمت التنظيمي) لدى أفراد عينة الدراسة هو ارتباط طردي فهناك علاقة معنوية طردية موجبة ذو دلالة إحصائية عند المستوى 0,01.

ثانياً: جودة النموذج: تشير قيمة F الى جودة نموذج العلاقة بين ضغوط العمل والصمت التنظيمي ككل، حيث بلغت 22,759 وهي دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، وبالتالي نتوصل الى وجود علاقة بين ضغوط العمل والصمت التنظيمي.

ثالثاً: معنوية التأثير: تشير قيمة (T) الى وجود تأثير معنوي لإدارة المعرفة وأداء العاملين ككل، حيث بلغت 5.903 وهي دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، وبالتالي نتوصل الى تأثير جوهري لضغوط العمل على الصمت التنظيمي.

رابعاً: معامل التحديد (نسبة التفسير): إن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت (0.322)، وهذا يعني ان ضغوط العمل تفسر ما نسبته (32,2%) من التغيرات التي تطرأ على الصمت التنظيمي بمديرية التجارة. أما النسبة المتبقية والبالغة (67,8%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية.

الجدول التالي يبين تقديرات معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط:

الجدول رقم (15): تقديرات معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية.

المتغير التابع	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta
الصمت التنظيمي	الثابت A	1,596	0.299	
	ضغوط العمل	0,509	0.107	0.567

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (15) اعلاه أن نموذج معادلة الانحدار الخطي البسيط من الشكل:

$$\text{الصمت التنظيمي} = 1,596 + 0.509 \text{ ضغوط العمل}$$

بلغت قيمة معامل الانحدار (0.509) وهذا يعني أن أي تغير في ضغوط العمل بدرجة واحدة يؤدي الى تغير مماثل بقيمة 50.9% في الصمت التنظيمي.

ومما تقدم يتضح ما يلي:

نرفض الفرضية العدم (H_0) التي تنص على أنه لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على الصمت التنظيمي.

ونقبل فرضية الوجود (H_1): يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على الصمت التنظيمي.

المطلب الثاني: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الأولى

اختبار صحة الفرضية والتي تنص على أنه: «لا يوجد أثر لعبء العمل على الصمت التنظيمي». من اجل اتخاذ قرار دقيق بشأن ثبوت صحة الفرضية الفرعية الاولى من عدمه لا بد من اختبار الفرضية على النحو الآتي:

- ❖ فرضية العدم (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعبء العمل على الصمت التنظيمي
 - ❖ فرضية الوجود (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعبء العمل على الصمت التنظيمي
 - ❖ لاختبار هذه الفرضية الجدول التالي يوضح نموذج العلاقة بين ضغوط العمل والصمت التنظيمي، موضحين من خلاله: الارتباط (R). جودة النموذج (F). معنوية التأثير (t). نسبة التفسير (R^2).
- الجدول رقم (16): اختبار أثر عبء العمل في الصمت التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة
عبء العمل	الصمت التنظيمي	0,252	0.063	3,242	0,001	1,801	0.000

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (16) اعلاه ما يأتي:

من خلال الجدول يتضح لنا وجود اثر ذو دلالة احصائية لعبء العمل في الصمت التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.01 وهذا ما دعمته قيمة f البالغة (3.242) كذلك t البالغة (1.801) بمستوى دلالة (0.001) وهو اقل من 0.05 وبالتالي فان كل من f/t دالتان على مستوى الدلالة 0.05 اضافة الى علاقة ارتباط بين المتغيرين هي (0.063)، بالتالي مما سبق نقبل الفرضية البديلة وترفض الصفرية التي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية لعبء العمل في الصمت التنظيمي بمديرية التجارة ولاية بسكرة

الجدول رقم (17): تقديرات معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الاولى.

المتغير التابع	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta
الصمت التنظيمي	الثابت A	2,575	0.243	
	عبء العمل	0,145	0.080	0.252

المطلب الثالث: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية

اختبار صحة الفرضية والتي تنص على أنه: «يوجد تأثير لصراع الدور على الصمت التنظيمي»

الجدول رقم (18): اختبار أثر صراع الدور في الصمت التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة
صراع الدور	الصمت التنظيمي	0,475	0,226	14,003	0,000	3,742	0,000

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (18) اعلاه ما يأتي:

من خلال الجدول يتضح لنا وجود اثر ذو دلالة احصائية لعبء العمل في الصمت التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.01 وهذا ما دعمته قيمة f البالغة (14.003) كذلك t البالغة (3.742) بمستوى دلالة (0.000) وهو اقل من 0.05 وبالتالي فان كل من f/ t دالتان على مستوى الدلالة 0.05 اضافة الى علاقة ارتباط بين المتغيرين هي (0.226)، وبالتالي مما سبق نقبل الفرضية البديلة وترفض الصفرية التي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية لصراع الدور في الصمت التنظيمي بمديرية التجارة ولاية بسكرة

الجدول رقم (19): تقديرات معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

المتغير التابع	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta
الصمت التنظيمي	الثابت A	2,037	0.264	
	صراع الدور	0,335	0.089	0.475

المطلب الثاني: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة

اختبار صحة الفرضية والتي تنص على أنه: "لا يوجد تأثير لغموض الدور على الصمت التنظيمي".

الجدول رقم (20): اختبار أثر غموض الدور في الصمت التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط

مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	4,225	0,000	17,852	0,271	0,521	الصمت التنظيمي	غموض الدور

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (20) اعلاه ما يأتي:

الجدول يتضح لنا وجود اثر ذو دلالة احصائية لعبء العمل في الصمت التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.01 وهذا ما دعمته قيمة f البالغة (17.852) كذلك t البالغة (4.225) بمستوى دلالة (0.00) وهو اقل من 0.05 وبالتالي فان كل من f/ t دالتان على مستوى الدلالة 0.05 اضافة الى علاقة ارتباط بين المتغيرين هي (0.271)، بالتالي مما سبق نقبل الفرضية البديلة وترفض الصفرية التي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية لغموض الدور في الصمت التنظيمي بمديرية التجارة ولاية بسكرة

الجدول رقم (21): تقديرات معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الثالثة.

المتغير التابع	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta
الصمت التنظيمي	الثابت A	2,133	0.213	
	غموض الدور	0,349	0.082	0.521

خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة مديرية التجارة لولاية بسكرة وتعريفها هيكلها التنظيمي ولقد اعتمدنا على الاستبانة في جمع المعلومات البحث الميداني التي تم توزيعها على موظفي مديرية ، والتي تحتوي على محورين رئيسين هما: ضغوط العمل و الصمت لتنظيمي ، وهدفنا من خلالها الاجابة على اشكالية بحثنا هذا، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام اساليب احصائية عديدة، وتوصلنا الى عدة نتائج اهمها:

مستوى ضغوط العمل جاء بالمؤسسة جاء بقبول متوسط ومستوي الصمت التنظيمي جاء متوسط ايضا ، كما توصلنا الى وجود اثر ذو دلالة احصائية لضغوط العمل في الصمت التنظيمي ، ووجود اثر ذو دلالة احصائية للمتغيرات المستقلة غموض الدور و صراع الدور وعبء العمل في الصمت التنظيمي.

خاتمة

على ضوء ما جاء في دراستنا قمنا بإعطاء نظرة حول دور ضغوط العمل على الصمت التنظيمي بالمؤسسة، حيث انه من خلال النتائج النظرية التي بررت وجود دور ضغوط العمل بمختلف ابعاده المتمثلة في (عبئ العمل، غموض الدور صراع الدور) على الصمت التنظيمي وبعدها قمنا بتطبيق الجانب النظري في الواقع حيث تمثلت الدراسة التطبيقية على موظفي مديرية التجارة ولاية بسكرة، والتي تمت من خلالها جمع البيانات ومعالجتها وتفسير الفرضيات التي تم طرحها، وبعدها تم التوصل الى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية والملخصة فيما يلي:

1-النتائج النظرية: تتمثل فيما يلي

- حظي مفهوم ضغوط العمل في الادبيات الإدارية باهتمام كبير من طرف الباحثين.
- لضغوط العمل عدة مصادر منها ما هو مرتبط بالفرد، ومنها ما هو مرتبط بالمؤسسة ومنها ما هو مرتبط بالبيئة الخارجية.
- يترتب عن ضغوط العمل عدة اعرض.
- يتعرض الفرد لضغوط العمل على أربعة مراحل وهي: مرحلة التعرض، مرحلة رد الفعل، مرحلة المقاومة واخير مرحلة الانهك.
- تعدد الباحثين في مفهوم الصمت التنظيمي.
- مرور الصمت التنظيمي بأربعة مراحل وتتمثل فيما يلي: مرحلة الاستغراق والشمول، مرحلة الكساد، مرحلة الانفصال، مرحلة الاتصال
- تعدد أسباب الصمت التنظيمي وهي: أسباب فردية، أسباب إدارية وتنظيمية، أسباب اجتماعية، أسباب ديمغرافية.
- انقسام الصمت التنظيمي الى ابعاد وتتمثل في: الصمت الإذعان، الصمت الاجتماعي الإيجابي، الصمت الدفاعي.

2-النتائج التطبيقية: تتمثل فيما يلي:

- مستوى ضغوط العمل بمديرية التجارة بولاية بسكرة متوسط حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.7440 وانحراف معياري 0.5824.

- مستوى صمت التنظيمي بمديرية التجارة متوسط حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.9923 وانحراف معياري قدره 0.52268.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على الصمت التنظيمي بمديرية التجارة بولاية بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعب العمل في الصمت التنظيمي بمديرية التجارة بولاية بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لصراع الدور في الصمت التنظيمي بمديرية التجارة بولاية بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لغموض الدور في الصمت التنظيمي بمديرية التجارة بولاية بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05.

التوصيات:

- توجيه الموظفين توجيه صحيح على بذل الوقت والجهد الكافي بطريقة صحيحة.
- تنمية روح المصارحة من خلال إبلاغ الموظفين بعدم الخوف والتردد والافصاح عن مشاعرهم وأفكارهم مع مدراءهم.
- اعتماد استراتيجية الباب المفتوح، وفتح قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية مع الموظفين والتشجيع على ابداء آرائهم التي تساهم في تغيير ظروف العمل.
- ضرورة توفير بيئة العمل الملائمة التي تمكن العمال من تأدية المهام والأعمال الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية.
- تحديد مسؤوليات ومهام كل وظيفة لتجنب صراع الدور بين الموظفين.
- عقد اجتماعات دورية بين الموظفين والإدارة لتحديد مصادر ضغوط العمل ومعالجة مشاكلهم.

آفاق البحث:

- أثر الصمت التنظيمي على الالتزام التنظيمي.
- دور القيادة الأخلاقية في الحد من الصمت التنظيمي.
- أثر ضغوط العمل على التسيير العمومي في الجزائر.
- استراتيجية مواجهة ضغوط العمل في المنظمة الاستشفائية العمومية.
- أثر الصمت التنظيمي على السلوك الإبداعي.

قائمة المراجع

1-المقالات والمجلات:

- (1) أحمد نبيل عمر رمضان. (2024). ضغوط العمل وعلاقتها بالصمت التنظيمي للأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها. *المجلة العلمية للتربية البدنية و علوم الرياضة*، 33(03)، الصفحات 103-140.
- (2) أشرف محمود أحمد. (سبتمبر، 2017). نمذجة العلاقات السببية بين القيادة الأخلاقية و المناخ الأخلاقي و نفخ الصافرة و الصمت التنظيمي و السلوكيات المضادة للإنتاجية: دراسة تطبيقية في مدارس التعليم العام بمحافظة البحر الأحمر. *مجلة الإدارة التربوية*، 15، الصفحات 153-333.
- (3) بركنو نصيرة. (2018). الصمت التنظيمي والعوامل المسببة له. *مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة* (07)، الصفحات 263-290.
- (4) بوبكر نعرورة، و أحمد تي. (أكتوبر، 2020). أثر الصمت التنظيمي في أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية بوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بالوادي CNAS. *مجلة مجاميع المعرفة*، 06(02).
- (5) بوغازي، ف. (2015). تحليل أثر مصادر ضغوط العمل في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية المؤسسة المينائية سكيكدة. *مجلة البحوث والدراسات الانسانية العدد*، 11، 325-349.
- (6) حصة عبد المحسن الضويان، وهديل عبد الله السعيد. (2022). واقع الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم وعلاقته ببعض المتغيرات. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 11(03)، الصفحات 601-623.
- (7) سامح حمدي عمر حسن نور. (2021). أثر ضغوط العمل على الصمت التنظيمي للعاملين بالمنظمات دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية*، 12(03)، الصفحات 386-410.
- (8) سها بهجت محمد، و بسام سمير الرميدي. (2021). أثر الصحة التنظيمية على الصمت التنظيمي داخل مؤسسات التعليم السياحي. *مجلة كلية السياحة و الفنادق*، 05(2/1)، الصفحات 1-12.
- (9) سهير محمد حوالة، و لمياء ناصر البكر. (جانفي، 2018). واقع الصمت التنظيمي لدى قائدات مدارس الثانوية بمدينة الرياض. *مجلة العلوم التربوية، العدد الأول (جزء الأول)*، الصفحات 280-512.
- (10) عبد الرحمان ياسر، رضا بوغرزة، و يوسف حديد. (جوان، 2022). الصمت التنظيمي وأثره على الإغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-. *مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية*، 08(02)، الصفحات 168-186.

- 11) عبد الوهاب راغب الراعي. (2024). الدور الوسيط للصمت التنظيمي في العلاقة بين ضغوط العمل ونية ترك العمل دراسة تطبيقية على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط. مجلة البحوث الماليسية و التجارية، 25(02)، الصفحات 546-586.
- 12) عماد محمد قمحوي الصغير، و موسى عمار فتحي. (2021). أثر الصمت التنظيمي على الإتجاهات الوظيفية (دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة الزقازيق. المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية و الإدارية، 13(1)، الصفحات 1-21.
- 13) محمود عبد العزيز المنسي. (جانفي، 2021). توسيط الصمت التنظيمي في العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي و الإحتراق الوظيفي : دراسة تطبيقية على العاملين في مديرياتالخدمات بمحافظة الدقهلية. مجلة جامعة الاسكندرية للعلوم الإدارية، 58(01).
- 14) معروف هواري. (2019). قياس مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانة - غيلزان. مجلة دراسات نفسية و تربوية، 12(03)، الصفحات 150-166.
- 15) ميهفان شريف يوسف. (2016). أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو. مجلة جامعة زاخو، 04(01)، الصفحات 167-188.
- 16) نجلاء بنت إبراهيم الشنيفي، و رزان بنت تركي التركي. (2021). الصمت التنظيمي في جامعة الملك سعود وعلاقته بالأداء الوظيفي. مجلة جامعة الملك سعود (العلوم الإدارية)، 29(02)، الصفحات 119-138.
- 17) نوف بنت خلف محمد الحضرمي. (ديسمبر، 2017). الصمت التنظيمي وأثيره على إنتاجية أضاء هيئة التدريس ورضاهم الوظيفي في بعض الجامعات السعودية. مجلة الإدارة التربوية، 15، الصفحات 145-224.
- 18) يوستينا رزق سليمان حنا. (06 أكتوبر، 2020). أثر التهكم التنظيمي على مستوى الصمت التنظيمي بين العاملين في شركات السياحة المصرية. مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات، 04(2/1)، الصفحات 14-29.
- 19) بلال كرامش، ونسيم حمودة. (2023). أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن - جيغل. مجلة أبعاد اقتصادية، 13(01)، الصفحات 405-429.
- 20) عبد الناصر محمد سيد. (2018). تحليل مشكلة الصمت التنظيمي (المظاهر والأسباب والنتائج) في المؤسسات الحكومية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 32(02)، الصفحات 611-676.

(21) هناء ناصر عقيلات. (أكتوبر, 2019). العلاقة بين الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية. مجلة كلية التربية بالزقازيق، 105(الجزء الأول)، الصفحات 215-261.

2-الكتب:

(1) الباقي, ص. ١. (2004). السلوك الانساني في المنظمات . مصر ,الاسكندارية :الدار الجامعية لنشر والتوزيع طبعة 1.

(2) الصيرفي, م. (2007). السلوك الاداري (العلاقات الانسانية). (مصر الاسكندارية :دار الوفاء.

(3) القرويني, م. ١. (2009). السلوك التنظيمي . الاردن :دار وائل لنشر.

(4) رضوان, م. ع. (2013). الاساليب الحديثة في التعامل مع ضغوط العمل . مصر -القاهرة :المجموعة العربية للتدريب والنشر .

(5) سهام محمد كعكي، و دلال منزل النصير. (2024). التفكير الناقد للممارسات الإدارية و الإشرافية. القاهرة: المركز الأكاديمي العربي.

(6) عليمات, خ. ع. (2015). ضغوط العمل واثرها على الاداء .عمان :دار الخليج للنشر والتوزيع.

(7) عياصرة, د. م. & ,أ. مروان محمد, ب. (2007). ادارة الصراع والازمات وضغوط العمل .الاردان-عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع .

(8) معن محمود, ع. & , مروان محمد, ب. ١. (2008). أدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل .عمان , الاردن : دار الحامد لنشر والتوزيع.

3-الرسائل الجامعية:

(9) أحمد عابد الطنطاوي، و زهير السعيد حجازي. (2022). دور الثقافة التنظيمية في الحد من ظاهرة الصمت التنظيمي لدى العاملين بمديرية التربية و التعليم بمحافظة القليوبية(أطروحة دكتوراة). ا، كلية التربية ، القاهرة : جامعة مدينة السادات .

(10) خميس, م. ح. (2012). ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين . غزة : جامعة الاسلامية غزة عمادة الدراسات العليا كلية التربية.

(11) ديانا نبيل قسام. (2023). أثر الصمت التنظيمي في الاغتراب الوظيفي. *HIBA* .

(12) مهارات التعامل مع ضغوط العمل . (2020). جامعة ملك سعود وزارة التعليم . 8 ,

- (13) وائل محمد جبريل، و هند محمد الصويغي. (2020). ضغوط الغمل وأثرها على الصمت التنظيمي : دراسة حالة على شركة ليبيا للتأمين بمدينة بنغازي. رماح للبحوث والدراسات، 43، الصفحات 2-42.

قسم علوم التسيير
السنة الثانية ماستر
إدارة الموارد البشرية

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير



استمارة استبيان

الأخ الفاضل والاخت الفاضلة يسرني ان نضع بين ايديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بأعدادها لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية بعنوان

أثر ضغوط العمل على الصمت التنظيمي لدى العاملين بمديرية التجارة بسكرة

الأستاذة المشرفة:

د اعلاي مليكة

اعداد الطالبتان:

. بوعكاز يسرى

. لعريبي يسرى

السنة الجامعية: 2023"2024

أولاً: المعلومات الشخصية:

نرجو تعبئة البيانات التالية بوضع إشارة (+) في الخانة المناسبة

1 الجنس: ذكر انثى
العمر: اقل من 30 سنة من 30 الى اقل من 40

من 40 الى اقل من 50 50 سنة فما فوق

المؤهل العلمي: ثانوي او اقل جامعي

تقني سامي دراسات عليا
سنوات خبرة: اقل من 5 سنوات من 5 سنوات الى اقل من 10
من 10 الى اقل من 15 من 15 سنة فما فوق

الوظيفة:

رئيس مصلحة رئيس مكتب

موظف

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: ضغوط العمل

الرقم	العبارة	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة
عبء العمل						
1	اتحمل أعباء عمل فوق طاقتي					
2	اشعر ان وقت العمل لا يكفيني لأداء المهام الموكلة الي					
3	أقع في كثرة الأخطاء في العمل بسبب كثرة الاعباء					
4	اشعر بالتعب والارهاق عند الانتهاء من العمل					
صراع الدور						
1	أقوم بأعمال لا تعتبر جزء من عملي					
2	لا أستطيع التوفيق بين عملي وحياتي العائلية					
3	أقوم بأعمال بعيدة عن خبرتي ومهاراتي					
4	أتلقي أوامر غير متوافقة من عدة رؤساء					
غموض الدور						

					1	الصلاحيات والمسؤوليات الملقاة على عاتقي غير واضحة
					2	التعليمات المتعلقة بعملية في المديرية غير واضحة
					3	لا يمكنني فهم ما المطلوب مني القيام به في عملي أحيانا
					4	أجد صعوبات في الحصول على المعلومات التي أحتاجها لأداء عملي

الرقم	ابعاد الصمت التنظيمي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: الصمت الأذعان						
1	لا اهتم كثيرا بتقديم اقتراحات لتطوير مؤسستي					
2	احتفظ بالأفكار المتعلقة بحل مشاكل العمل لنفسي					
3	لا اظهر رأي المعارض رضوخا للأمر الواقع					
4	امتنع عن تقديم أي مقترحات لحل مشكلات العمل لاعتقادي بعدم رغبة الإدارة في التغيير					
5	أحتفظ بأرائي لنفسي لأنني متأكد أنه لن يكون هناك استماع لرأيي					
البعد الثاني: الصمت الدفاعي						

					6	لا أتحدث عن أفكار جديدة خاصة بالتغيير خوفا من ردود الفعل السلبية من المسؤولين
					7	أتغافل عن الادلاء ببعض الحقائق المتعلقة بالعمل لحماية نفسي
					8	أفضل عدم التحدث وتقديم أفكار جديدة للتغيير خوفا على مستقبلي العملي
					9	احتفظ بالمعلومات ذات صلة بالعمل بدافع الخوف
					10	أتجنب التعبير عن أفكاري المتعلقة بتحسين العمل خوفا من فقدان وظيفتي
البعد الثالث: الصمت الاجتماعي						
					11	أحافظ على سرية المعلومات لفائدة المؤسسة
					12	لا أكشف عن المعلومات التي قد تضر المؤسسة
					13	أحمي المعلومات المتعلقة بالمؤسسة لحماية سمعتها
					14	أتجنب تقديم أي اقتراحات قد تضر بمصالح زملائي في العمل
					15	أحمي المعلومات المتعلقة بعملي لأنها ملكية المؤسسة

قائمة المحكمين:

اسم المحكم	الرتبة	جامعة الارتباط
علاي مليكة	أستاذ محاضر أ	جامعة بسكرة
بوروية فهيمة	أستاذ محاضر ب	جامعة بسكرة
مهني أشواق	أستاذ محاضر أ	جامعة بسكرة



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرارالقرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: بوعبدكازيم يسري
الصفة: طالب قسم: علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية / رخصة السياقة رقم: 2287859363
الصادرة بتاريخ: 2023.06.19

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: أثر ضغوط العمل على ربحية الشركة
مستوى: التجارة الدولية بسكرة

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2024.06.04

إمضاء الطالب



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: العربي يعسوي
الصفة: طالب / قسم: علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية / رخصة السياقة رقم: 209652982
الصادرة بتاريخ: 2023.10.08
والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر
تحت عنوان: أثر خروج العمل على الصحة النفسية
..... بدر بن بوعزيز
..... كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2024.06.04

إمضاء الطالب

Yay

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider –Biskra
Faculté des Sciences Economiques
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
عمادة الكلية

الرقم : 00194 / ل.ع.إ.ت.ع ت / 2024

إلى السيد مدير: مديرية التجارة لولاية بسكرة

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1 يسرى بوعكاز
- 2 يسرى لعربي
- 3 /

المسجلون بـ قسم علوم التسيير

بالسنة: ثانية ماستر إدارة الموارد البشرية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:

"" أثر ضغوط العمل على الصمت التنظيمي ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 2024-02-25

ع/ عميد الكلية

تأشير المؤسسة المستقبلية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 04 جوان 2024

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

إِذْنٌ بِالطَّبْعِ

أنا المضي أسفله الأستاذ: مليكة علائي

الرتبة: أستاذ محاضر أ.

قسم الارتباط: علوم التسيير

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر - للطلبة (ة): 1...- بوعكاز يسرى

2- لعريبي يسرى

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان: اثر ضغوط العمل على الصمت التنظيمي، دراسة حالة مديرية التجارة لولاية بسكرة.

ارخص بطبع المذكرة المذكورة.

إمضاء الأستاذ المشرف

