

مستوى الصمت التنظيمي لدى العاملين بمديرية الخدمات الاجتماعية

دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك سكيكدة

The Level of Organizational Silence among Employees at the Social Services Directorate

A Field Study at Sonatrach Skikda

صفية فروم

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة (الجزائر)، s.ferroum@univ-skikda.dz

تاريخ الاستلام: 2026/06/19؛ تاريخ القبول: 2026/09/27

ملخص: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) لدى العاملين بمديرية الخدمات الاجتماعية بمؤسسة سوناطراك سكيكدة. حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي لتماشيه مع طبيعة الموضوع، وقمنا بوضع فرضيات تم الإجابة عنها عن طريق بناء استمارة تقيس أبعاد الدراسة وزعت على عينة قدرت (65) عاملا بالمؤسسة، وبعد مناقشة النتائج باستخدام برنامج الحزم الإحصائية توصلنا إلى النتائج التالية:

-وجود مستوى متوسط للصمت التنظيمي لدى العاملين بمديرية الخدمات الاجتماعية بمؤسسة سوناطراك سكيكدة.

-وجود مستوى متوسط لأبعاد الصمت التنظيمي (الإذعان، الدفاعي، الاجتماعي).

-عدم وجود فروق إحصائية في الصمت التنظيمي تعزى إلى (الجنس، سنوات الخدمة).

الكلمات المفتاحية: الصمت التنظيمي؛ العاملين؛ مديرية الخدمات الاجتماعية.

Abstract: This study aimed to determine the level of organizational silence and its dimensions (compliant silence, defensive silence, and social silence) among employees at the Social Services Directorate of Sonatrach Skikda. We adopted a descriptive approach due to the nature of the topic and formulated hypotheses that were tested using a questionnaire designed to measure the study's dimensions. The questionnaire was distributed to a sample of 65 employees at the institution. After analyzing the results using statistical software, we reached the following conclusions:

-There is a moderate level of organizational silence among employees at the Social Services Directorate of Sonatrach Skikda.

-There is a moderate level of organizational silence across its dimensions (submissive, defensive, and social).

-There are no statistically significant differences in organizational silence attributable to gender or years of service.

Keywords: organizational silence; employees; Social Services Directorate.

1- مقدمة - إشكالية

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة في مختلف المجالات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، الأمر الذي فرض على المؤسسات ضرورة التكيف المستمر مع هذه المتغيرات من أجل ضمان بقائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وفي ظل هذه التحديات المتزايدة أصبح العنصر البشري يمثل الثروة الحقيقية للمؤسسات والمحرك الأساسي لنجاحها، ومن هذا المنطلق برز السلوك التنظيمي كأحد أهم المجالات التي تهتم بدراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات بهدف تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية.

وتعتمد المؤسسات الحديثة على توفير بيئة عمل تشجع العاملين على المشاركة وإبداء آرائهم باعتبار أن التواصل الفعال وتبادل المعلومات عنصرا أساسيا في تحسين جودة القرارات، غير أن الواقع يشير إلى وجود بعض السلوكيات التي تعيق هذا التواصل، ومن أبرزها ظاهرة الصمت التنظيمي، ويشير هذا المفهوم إلى إحجام العاملين عن التعبير عن آرائهم أو مخاوفهم المتعلقة بالعمل، نتيجة عوامل متعددة مثل الخوف من ردود الإدارة أو الخشية من العقوبات أو الشعور بعدم جدوى التعبير عن الرأي.

وتكمن خطورة الصمت التنظيمي في كونه يؤدي إلى ضعف تدفق المعلومات وتراجع فرص الإبداع والالتزام التنظيمي وانخفاض مستويات الرضا الوظيفي، وتزداد أهمية دراسة هذه الظاهرة داخل المؤسسات الاقتصادية الكبرى ذات الطابع الاستراتيجي ومن بينها مؤسسة سوناطراك التي تعد من أهم المؤسسات الوطنية لما تضطلع به من دور محوري في دعم الاقتصاد. ونظرا لطبيعة نشاطها الصناعي الذي يتطلب تنسيقا مستمرا وتوصلا فعالا بين مختلف المستويات الإدارية فإن وجود مستويات مرتفعة من الصمت التنظيمي قد يحد من فعالية التواصل ويؤثر على جودة الأداء.

وانطلاقا من ذلك ومن الحاجة إلى التعرف على مستوى انتشار هذه الظاهرة لدى العاملين بمديرية الخدمات الاجتماعية بمؤسسة سوناطراك وحدة سكيكدة وفهم أبعاده المختلفة وانعكاساتها المحتملة تبرز الحاجة إلى دراسة هذه الظاهرة بصورة علمية وهو ما يتبلور في التساؤل الرئيس التالي:

ما مستوى الصمت التنظيمي لدى العاملين بمديرية الخدمات الاجتماعية بمؤسسة سوناطراك سكيكدة؟

تندرج تحت هذا السؤال مجموعة من التساؤلات الفرعية هي كالتالي:

- ما مستوى أبعاد الصمت التنظيمي (الإذعان، الدفاعي، الاجتماعي) لدى العاملين بمؤسسة البحث.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الصمت التنظيمي تعزى إلى (الجنس، سنوات الخدمة).

1.1- فرضيات الدراسة :

• الفرضية العامة:

- يوجد مستوى متوسط للصمت التنظيمي لدى العاملين بمديرية الخدمات الاجتماعية بمؤسسة سوناطراك سكيكدة.

• الفرضيات الجزئية

- يوجد مستوى متوسط لصمت الإذعان لدى أفراد عينة البحث.

- يوجد مستوى متوسط للصمت الدفاعي لدى أفراد عينة البحث.

- يوجد مستوى متوسط للصمت الاجتماعي لدى أفراد عينة البحث.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الصمت التنظيمي تعزى للجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الصمت التنظيمي تعزى لسنوات الخدمة.

2.1- أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الصمت التنظيمي بوصفه أحد السلوكيات المهمة التي ترافق المنظمات على اختلاف أنواعها، والتي تؤثر بشكل مباشر على سير العمل فيها، حيث تؤدي هذه الظاهرة إلى تراجع الأداء والتعاون بين الموظفين الغياب ودوران العمل وانخفاض المردود الأدائي، وتقكك علاقات العمل، وهذا من شأنه أن يؤثر في نهاية الأمر على الإنتاجية، لذلك تساهم دراسة مستوى الصمت التنظيمي في فهم العوامل التي قد تمنع الموظفين من التعبير عن آرائهم بحرية، مما يساعد في تحسين سياسات التواصل داخل المؤسسة.

3.1- أهداف الدراسة:

لكل دراسة أو بحث هدف أو مجموعة من الأهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها، ويمكن تحديد أهداف دارستنا في النقاط التالية:

- ✓ قياس مستوى الصمت التنظيمي داخل بيئة العمل بمديرية الخدمات الاجتماعية بمؤسسة سوناطراك سكيكدة.
- ✓ قياس مستوى صمت الإذعان لدى العاملين بمديرية الخدمات الاجتماعية بمؤسسة سوناطراك سكيكدة.
- ✓ قياس مستوى الصمت الدفاعي لدى العاملين بمديرية الخدمات الاجتماعية بمؤسسة سوناطراك سكيكدة.
- ✓ قياس مستوى الصمت الاجتماعي لدى الإطارات الوسطى بمديرية الخدمات الاجتماعية بمؤسسة سوناطراك سكيكدة.
- ✓ معرفة ما إذا كانت هناك فروقات في الصمت التنظيمي تعزى لمتغيري (الجنس وسنوات الخدمة).

4.1- التعاريف الإجرائية:

- **الصمت التنظيمي:** هو الدرجات التي يتحصل عليها عمال سوناطراك على مقياس الصمت والذي يقيس مستوى الصمت التنظيمي من خلال أبعاده: صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي.
- **صمت الإذعان:** يشير إلى الدرجة التي يتحصل عليها العامل بمديرية الخدمات الاجتماعية على بعد "الإذعان" ضمن مقياس الصمت التنظيمي، والذي يعكس مدى امتناعه عن التعبير. دون محاولة التغيير أو الاعتراض عن آرائه أو اقتراحاته نتيجة لقبوله السلبي للوضع القائم
- **الصمت الدفاعي:** يمثل الدرجة التي يتحصل عليها العامل بمديرية الخدمات الاجتماعية على بعد "الصمت الدفاعي" ضمن مقياس الصمت التنظيمي، والذي يعكس مدى امتناعه عن التعبير عن آرائه أو انتقاداته خوفا من العواقب السلبية المحتملة .
- **الصمت الاجتماعي:** هو الدرجة التي يتحصل عليها العامل بمديرية الخدمات الاجتماعية على بعد "الصمت الاجتماعي" ضمن مقياس الصمت التنظيمي ، والذي يعكس مدى امتناعه عن التعبير أو المشاركة في الحوار التنظيمي نتيجة لتأثره بالعلاقات الاجتماعية أو الجماعية داخل بيئة العمل .

- **العاملين:** هم الأفراد الذين يشغلون مناصب عمل دائمة أو مؤقتة داخل مؤسسة سوناطراك والذين تم اختيارهم كعينة للدراسة بهدف قياس مستوى الصمت التنظيمي لديهم خلال استجاباتهم على مقياس الصمت التنظيمي المعتمد في الدراسة.
- **مديرية الخدمات الاجتماعية:** هي البيئة المهنية التي ينتمي إليها أفراد عينة البحث، وتمثل الإطار التنظيمي الذي تقاس فيه متغيرات البحث وتحديدًا مستوى الصمت التنظيمي لدى العاملين.

2 - الإطار النظري :

1.2- مفهوم الصمت التنظيمي :

يصعب تقديم تعريف محدد لمفهوم الصمت التنظيمي شأنه في ذلك شأن المفاهيم السلوكية الأخرى إضافة إلى قلة الدراسات والبحوث التي تناولت هذا السلوك نظار لعدم وجود مقاييس متفق عليها لقياس مستوى الصمت التنظيمي وهنا سنستعرض بعض التعاريف لمصطلح الصمت التنظيمي وفق وجهة نظر بعض الباحثين وهي كما يلي:

إن الصمت التنظيمي هو ظاهرة جماعية تعبر عن الاستجابة السلوكية الضعيفة أو المحدودة من جانب العاملين تجاه القضايا أو المشكلات التي تواجه المنظمة، حيث يفضل معظم العاملين خيار الصمت تجاه تلك القضايا. (مسعد ومهدي، 2024، ص284)

ويعرف الصمت التنظيمي على أنه امتناع العاملين في المنظمة بالتصريح بأي شيء سلبي أو إيجابي من شأنه أن يعرض العاملين إلى أي مساءلة من الإدارة، وبالتالي تفقد الإدارة أفكارهم وآراءهم ومقترحاتهم التي تسهم في تطور المنظمة والحد من السلبيات الموجودة فيها. (خياط و بوشارب، 2021، ص274)

كما يعرف أيضا بأنه ظاهرة سلوكية تتمثل في إحجام العاملين عن تقديم المعلومات حول مشكلات وقضايا العمل المختلفة، والامتناع عن تقديم المقترحات والأفكار التي تساهم في عملية التحسين أو التطوير التنظيمي سواء بشكل متعمد أو نظار للخوف من ردود الفعل السلبية، وقد يرجع ذلك لأسباب شخصية أو إدارية أو تنظيمية. (مسعد ومهدي، 2024، ص256)

بناء على التعاريف أعلاه نستنتج الخصائص التالية: (مستورة، 2020، ص24)

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

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الصمت التنظيمي هو: سلوك يمتنع فيه الأفراد داخل المنظمة عن التعبير عن آرائهم، ملاحظاتهم، أو اقتراحاتهم وأفكارهم التي تساهم في عملية التحسين أو التطوير التنظيمي أو الابتكار، ويمكن أن يكون هذا الصمت ناتجا عن مجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية،

مثل: الخوف من العواقب السلبية أو الانتقام أو القلق من عدم التقدير أو الإقصاء، أو حتى عدم الثقة في الإدارة.

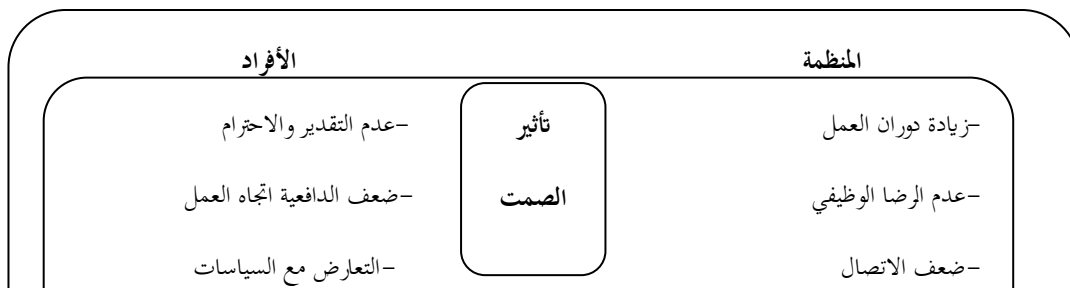
2.2- أنواع الصمت التنظيمي وأبعاده :

هناك عدة أشكال مختلفة من سلوك الصمت التنظيمي تختلف باختلاف الدوافع والعوامل المسببة له، ويمكن ذكرها كما يلي:

- **الصمت الدفاعي (الحماية الذاتية) :** وهو سلوك متعمد واستباقي يهدف إلى حماية النفس من التهديدات الخارجية المتاحة ويعتبر دفاعيا لكونه ينطوي على الوعي والنظر في البدائل ثم يتبع ذلك قرار واع بحجب المعلومات والأفكار لعدم إصابة الفرد بمخاطر شخصية. وربما يكون دافع الحماية الذاتية هذا بسبب الخوف من أن تلتصق به مسؤولية المشكلة، كذلك يتضمن هذا النوع إخفاء أو حجب المعلومات عن الأخطاء الشخصية في العمل. وهو يعد أكثر تكتيكية من صمت الإذعان، حيث يتضمن المعارف الكامنة والتدبر والتأمل حول الخيارات التي يتخذ العاملون من خلالها قرارا برفض التعبير عن وجهات نظرهم ومعارفهم ومعلوماتهم إلى الآخرين. (علي، 2019، ص61)
- **صمت الإذعان:** يشير إلى تخوف العامل وعدم قدرته على انتقاد مختلف السياسات التنظيمية للمنظمة وقضايا العمل بسبب ثقافة الإذعان والخضوع التي تحتويه مناخ المنظمة الذي لا يقبل الرأي المعارض بحيث نجد الإدارة تستخدم مختلف وسائل الإذعان لتعزيز سلوك الصمت والخضوع لدى العاملين، مثل: التهميش، تسليط العقوبات، الخصم من الراتب الشهري، والمردودية. (هوارى وأحمد، 2019، ص154)
- **الصمت الاجتماعي:** وينطوي هذا النوع على حجب الأفكار والآراء والمعلومات المتعلقة، بالعمل بهدف استقادة أشخاص آخرين انطلاقا من دوافع الإيثار والتعاون ومن ذلك أن الموظف قد يكون له رأي أو معلومات عن قرار وشيك في المؤسسة لكنه ليس في وضع يساعده على مناقشة هذا الرأي مع الآخرين. (سلامة والصوفي، 2021، ص178)

3.2- الآثار المترتبة على الصمت التنظيمي:

يعتبر الصمت التنظيمي من الظواهر السلبية داخل المنظمات؛ وذلك لما له من آثار سلبية كثيرة على الفرد والمنظمة ومن الممكن أن تتخطى آثاره إلى المجتمع. والشكل التالي يوضح الآثار المترتبة على وجود الصمت التنظيمي:



الشكل (01): الآثار المترتبة عن الصمت التنظيمي

المصدر: (الكعبي، 2018، ص150)

3-الإطار التطبيقي:

1.3- الحدود المكانية والزمنية: أجريت هذه الدراسة بمديرية الخدمات الاجتماعية بمؤسسة سوناطراك سكيكدة في الفترة الممتدة من 10 فيفري إلى 10 مارس.

2.3- المنهج المستخدم: تماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا المنهج الوصفي كونه يهتم بجمع أوصاف دقيقة وعلمية للظاهرة المدروسة ووصف الوضع الراهن وتفسيره والتعرف على الآراء والمعتقدات والاتجاهات عند الأفراد والمجموعات.

3.3- مجتمع البحث وعينه: قد يستحيل في الكثير من الأحيان دراسة جميع أفراد مجتمع البحث لذلك نضطر الى اختيار جزء من هذا المجتمع لإجراء الدراسة، وبما أن دراستنا طبقت على جميع العاملين بالمديرية والبالغ عددهم 227 عاملا تم اختيار عينة مكونة من 65 عاملا وهذا عن طريق العينة العشوائية البسيطة حيث كان توزيع أفراد العينة كما يلي:

أ-الجنس

الجدول (01): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	25	38.5
انثى	40	61.5
المجموع	65	100

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات SPSS

ب-سنوات الخدمة

حيث تم حساب فئات سنوات الخدمة وفقا للقانون التالي

أ-حساب عدد الفئات

$$K=1+(3.3*\log N)$$

حيث N تمثل عدد أفراد العينة وبالتعويض في المعادلة نجد

$$K=1+(3.3*\log 65)$$

$$K=1+5.97$$

$$K=6.97$$

ب- حساب طول الفئة

عدد الفئات / (أصغر سنة-أكبر سنة)

$$(32-5)/7=4$$

إذن طول الفئة هو: 4

أي لدينا 7 فئات بالتقريب.

وعليه جاء توزيع أفراد العينة تبعا لمتغير سنوات الخدمة كالتالي

الجدول (02): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخدمة

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
9.2	6	(8-5)
29.2	19	(12-9)
21.5	14	(16-13)
15.4	10	(20-17)
3.1	2	(24-21)
15.4	10	(28-25)
6.2	4	(32-29)
100	65	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات SPSS

4.3- أدوات جمع البيانات:

تم الاعتماد على الاستمارة كأداة رئيسية في هذه الدراسة حيث صممت لتقيس الصمت التنظيمي وأبعاده

(الإذعان، الدفاعي، الاجتماعي) وقد قسمت إلى محورين أساسيين هما:

-المحور الأول: خصص لقياس الخصائص الديموغرافية.

-المحور الثاني: خصص لقياس أبعاد الصمت التنظيمي.

ولتحديد مستوى الصمت التنظيمي تم تصنيف الإجابات إلى ثلاثة مستويات تم حسابها كما يلي:

$$1-\text{حساب المدى: } 2=1-3$$

$$2-\text{حساب طول المجال: } 0.66=3/2$$

وعليه يمكن تحديد ثلاثة مستويات كالتالي:

(1-1.66): مستوى منخفض

(1.67-2.32): مستوى متوسط

(2.32-3): مستوى مرتفع

* الخصائص السيكومترية لأداة البحث: تم التأكد من الخصائص السيكومترية لأداة البحث عن طريق حساب معاملات الصدق والثبات وكانت نتائج ذلك موضحة في الجدول الموالي

الجدول (03): الخصائص السيكومترية لأداة البحث

الثبات		الصدق	
0.82	ثبات الفاكرومباخ	0.85	صدق الاتساق الداخلي
0.89	ثبات التجزئة النصفية	0.94	الصدق الذاتي

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن أداة البحث تتمتع بدرجة مقبولة من الصدق والثبات وعليه تم الاعتماد عليها بصيغتها النهائية.

5.3- أساليب المعالجة الإحصائية:

اعتمدنا في هذه الدراسة على كل من:

- معامل بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي وحساب ثبات الاستمارة.

- معامل الفاكرومباخ لحساب الثبات.

- معامل الصدق الذاتي لحساب الصدق.

- المتوسط الحسابي.

6.3- عرض وتفسير نتائج الدراسة

1.6.3- عرض نتائج فرضيات الدراسة

- يوجد مستوى متوسط للصمت التنظيمي وأبعاده المتمثلة في (الإذعان، الدفاعي، الاجتماعي) لدى أفراد عينة البحث.

لاختبار صحة الفرضيات تم حساب المتوسط الحسابي للصمت التنظيمي وأبعاد (الإذعان، الدفاعي، الاجتماعي). والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (04): مستوى الصمت التنظيمي لدى أفراد عينة البحث

الابعاد	المتوسط الحسابي	المستوى
الإذعان	2.05	متوسط
الدفاعي	1.99	متوسط
الاجتماعي	1.90	متوسط
الصمت التنظيمي	1.98	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للصمت التنظيمي وأبعاده قد تراوحت بين القيمتين (1.90 و 2.05) حيث تدل هذه القيم على وجود مستوى متوسط لمتغير الدراسة وأبعاده. وعليه يمكننا القول بأن فرضيات الدراسة قد تحققت.

تشير نتائج الدراسة إلى أن الصمت التنظيمي لدى أفراد العينة يتسم بمستوى متوسط ويتجلى هذا من خلال النتائج التي أظهرها كل بعد وهي كما يلي:

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لبعد صمت الإذعان بلغ (2.05) وهو ما يقع ضمن المستوى المتوسط؛ وبالتالي تشير النتائج إلى أن صمت الإذعان بين أفراد العينة لا يشكل ظاهرة مهيمنة بل هو سلوك مرن يتأثر بالمواقف والظروف المحيطة وعلى الرغم من أن بعض الأفراد يفضلون الصمت تقاديا للاستخدام مع الإدارة، إلا أن هناك وعيا وميولا نحو التعبير عن الرأي في بعض المواقف، مما يعكس وجود بيئة عمل تسمح بدرجة معينة من الحرية في التفاعل، لكنها بحاجة إلى تعزيز الحوار وتكريس ثقافة الانفتاح لضمان مشاركة فعالة ومتوازنة بين الأفراد والإدارة .

كما كشفت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لبعد الصمت الدفاعي بلغ (1.99) مما يدل على أن أفراد العينة يتجنبون التعبير عن آرائهم خوفا من التعرض للعقوبات أو الرفض أو التقييم السلبي، ما يعكس غيابا نسبيا للأمان النفسي داخل بيئة العمل، كما يشير إلى أن بعض الموظفين يفضلون الانسحاب الصامت تجنباً للمخاطر المرتبطة بإبداء الرأي، وهو ما يمكن أن يعيق عملية الاتصال الفعال داخل المؤسسة. في حين أظهرت نتائج بعد الصمت الاجتماعي متوسطا حسابيا قدره (1.90) مما يشير إلى أن العاملين يميلون إلى الصمت في مواقف اجتماعية معينة إما بدافع المجاملة أو لتجنب الإحراج أو التعارض مع الجماعة.

وفي الأخير يمكن القول أن أفراد العينة يمارسون الصمت التنظيمي بدرجة متوسطة ناتجة عن عوامل إدارية ونفسية واجتماعية متداخلة، وهو ما يبرز الحاجة إلى تحسين بيئة العمل من خلال تعزيز الثقة، وتفعيل المشاركة، وفتح قنوات التعبير الآمن عن الرأي.

2.6.3- عرض نتائج الفرضيات الصفرية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الصمت التنظيمي تعزى للجنس وسنوات الخدمة. لاختبار صحة الفرضيتين تم حساب كل من معامل t-test لعينتين مستقلتين و Anova وكانت نتائج الاختبار كالتالي:

الجدول (05): نتائج اختبار الفرضيات الصفرية

الجنس	سنوات الخدمة	مستوى الدلالة
t-test	Sig=0.08	$\alpha=0.05$
Anova	Sig=0.06	

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات SPSS

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن نتائج اختبار الفرضيتين تدل على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في الصمت التنظيمي تعزى لكل من الجنس و سنوات الخدمة وهذا عن طريق مقارنة قيمة مستوى الدلالة (0.05) α و هي أكبر من قيمة sig والمقدرة على التوالي (0.08) و (0.06) و وعليه يتم قبول الفرض الصفري و رفض الفرض البديل.

وبالتالي يمكننا القول بأنه لا توجد فروق في الصمت التنظيمي تعزى للجنس وسنوات الخدمة.

7.3- التحليل العام

بعد الكشف عن مستوى الصمت التنظيمي و أبعاده (الإذعان، الدفاعي، الاجتماعي) لدى العاملين بمديرية الخدمات الاجتماعية بمؤسسة سوناطراك سكيكدة من خلال حساب المتوسط الحسابي عند مستويات الموافقة، ومن خلال تطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة (Anova ; T-test) واستقراء كافة النتائج المعروضة في الجداول توصلنا من خلال دراستنا هذه.

فيما يخص فرضيات الدراسة التي تنص على وجود مستوى متوسط للصمت التنظيمي وأبعاده لدى أفراد عينة البحث فقد أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي قدر تراوحت قيمته بين (2.05) و (1.90) و هو يدل على وجود مستوى متوسط للصمت التنظيمي وأبعاده ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن أفراد العينة يمارسون الصمت التنظيمي في مواقف معينة التي تتطلب السكوت وقد يكون هذا من جراء الخوف عن البوح وإبداء الآراء فيما يخص العمل خوفا من الممارسات الإدارية التي قد تتبناها الإدارة، كما أن الصمت التنظيمي قد يرتبط بمجموعة من العوامل مثل العدالة التنظيمية والقيادة والثقة التنظيمية، نمط الإشراف، المناخ التنظيمي و حتى الأمان النفسي و هذا ما أكدته دراسة Dehkarghani وآخرين (2023) في أن مستوى الصمت يرتبط بمجموعة من العوامل والمتغيرات، كما أشارت دراسة Gharehdaghi وآخرين (2024) في أن ضعف الثقة بالإدارة و الخوف من العواقب السلبية، ومحدودية المشاركة في اتخاذ القرارات تعد من أبرز العوامل المؤدية لارتفاع مستوى الصمت التنظيمي، كما بينت دراسة Vakola & Bouradas (2025) أن اتجاهات المشرفين و الإدارة العليا تجاه مشاركة الآراء، إضافة إلى فرص الاتصال داخل المنظمة، تؤثر بشكل مباشر في مستوى الصمت التنظيمي، كما تبين أن ارتفاع مستوى الصمت التنظيمي يرتبط بانخفاض الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي.

أما فيما يتعلق باختبار الفرضيات الصفرية فقد أسفرت نتائج الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الصمت التنظيمي تعزى لكل من الجنس و سنوات الخدمة و يمكن تفسير ذلك على أن أفراد عينة البحث يمارسون الصمت التنظيمي باختلاف الذكور و الإناث أو حتى سنوات الخدمة لديهم وهذا على اعتبار أن الحديث أو المشاركة في عملية صنع القرارات أو حل المشكلات المرتبطة بعملهم أو إبداء الآراء على اعتبار أن العاملين في المديرية يعملون في نفس البيئة التنظيمية ويخضعون لنفس اللوائح والقوانين ويتأثرون بالسياسات التنظيمية نفسها، الأمر الذي يجعل الصمت التنظيمي ظاهرة تنظيمية أكثر من أنها ظاهرة مرتبطة بالأفراد العاملين، و هذا ما توصلت إليه كل من دراسة Balikci & Ugurlu (2016) في أن الجنس ليس عاملا حاسما في تشكيل سلوك الصمت التنظيمي.

4-خاتمة:

تعرضنا في هذه الدراسة إلى أحد أهم المواضيع المرتبطة بالسلوك التنظيمي في المؤسسات على غرار أنواعها ألا وهو الصمت التنظيمي إذ يعد من المواضيع الحساسة كونه متعلق بالأفراد العاملين ومدى رضاهم عن الوضع الراهن بالمؤسسة، حيث قمنا بهذه الدراسة بمديرية الخدمات الاجتماعية بمؤسسة سوناطراك سكيكدة وهذا بغرض معرفة المستوى العام للصمت وكذا أبعاده والمتمثلة في صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي.

ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بتوزيع استمارة بحث على عينة من العاملين، وبعد إتباع الخطوات المنهجية واختبار فرضيات الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود مستوى متوسط للصمت التنظيمي لدى أفراد عينة البحث.
- وجود مستوى متوسط لبعيد صمت الإذعان لدى أفراد عينة البحث.
- وجود مستوى متوسط لبعيد الصمت الدفاعي لدى أفراد عينة البحث.
- وجود مستوى متوسط لبعيد الصمت الاجتماعي لدى أفراد عينة البحث.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الصمت التنظيمي تعزى (للجنس وسنوات الخدمة).

5-الاقتراحات والتوصيات:

- ✓ بناء على النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التالية:
- ✓ تعزيز الأمان الوظيفي والنفسي عبر تطبيق سياسة عدم الانتقام من الموظفين الذين يعبرون عن آرائهم، وتوضيح أن التعبير المهني جزء من ثقافة الأداء المؤسسي.
- ✓ توسيع نطاق البحث ليشمل تأثير العوامل الثقافية والمجتمعية على ممارسة الصمت في المنظمات الجزائرية.

المراجع:

- Balikci, O, & Ugurlu, O.Y.(2016).Investigation of Organizational Silence and Demographic Characteristic.
- Dehkharghani,L.L,Paul,J.Maharati,Y,&Menzies,J.(2013.)Employee silence in organizational context. A review and research agenda .*European management journal*, vol 41(6).
- Gharehdaghi,V.M, Maleki,M.H &soltani, M.R.(2024).Examining the factors Affecting Organizational Silence Among Employees of Governmental Organizations.
- Vakola, M. & Bouradas, D. (2005).Antecedents and consequences of Organizational Silence an empirical investigation. *Employee Relations*, vol 27(5).
- أحمد، إبراهيم عواد على. (2019). *أثر سلوكيات الصمت التنظيمي على الاحتراق الوظيفي: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات*، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.

أميرة خياط، وخالد، بوشارب. (2021). اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو الصمت التنظيمي. *مجلة البحوث والدراسات الإنسانية*، العدد 16(1).

بثينة، مستورة. (2020). *أثر الثقة التنظيمية في التخفيف من ظاهرة الصمت التنظيمي: دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري بسكرة*، مذكرة لنيل ماستر في إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

بهاء الدين، مسعد، وشيماء، إبراهيم مهدي. (2024). الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين النبذ مكان العمل والأداء الإبداعي: دراسة تطبيقية على بعض شركات الاسمنت. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، العدد 25(3).

حميد، سالم الكعبي. (2018). دور التماثل التنظيمي في الحد من الصمت التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في المصارف العراقية الأهلية ببغداد. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، العدد 10(23).

معروف، هوارى، ومحمد، بن أحمد. (2019). قياس مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانة غليزان. *مجلة دراسات نفسية وتربوية*، العدد 12(2).